



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه

في العلوم التجارية

دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

"دراسة حالة منظمة الأعمال تويوتا Toyota"

إعداد الطالب :

معاذ ميمون

أمام لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
بغداد كربالي	أستاذ تعليم عالي	جامعة وهران 2	رئيسا
محمد حمداني	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مقرر
أمال بن عمار	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
العجال عدالة	أستاذ محاضر -أ-	جامعة مستغانم	مناقشا
أبوبكر بوسالم	أستاذ محاضر -أ-	المركز الجامعي ميلة	مناقشا
طارق بلحاج	أستاذ محاضر -أ-	جامعة قسنطينة 2	مناقشا

السنة : (2019/2018)

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

الملخص :

عالجت هذه الدراسة مفهوم التسويق الأخضر كمدخل إستراتيجي يتيح لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. وقد تمّ إعتداد مقارنة جديدة من أجل دراسة العلاقة بين المتغيّرين من خلال تجسيد مرتكزات التسويق الأخضر في عناصر مزيج التسويق السبعة 7Ps والمتمثلة في : (المنتجات الخضراء، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، العمليات الخضراء، الأفراد ذو التوجّه الأخضر، الأداء الخضراء) ، وبيان مساهمة هذه العناصر في عملية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال أبعادها المتمثلة في : (الجودة ، رضا الزبون ، تقليل التكاليف ، التحسين المستمر ، الحصة السوقية ، الربحية ، السمعة ، التحالفات الخضراء).

وهدفت الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة : "التسويق الأخضر" و"الميزة التنافسية المستدامة" ، ثمّ محاولة معرفة دور المتغيّر الأوّل ومدى مساهمته في خلق وتعزيز مؤشرات المتغيّر الثاني لدى منظمات الأعمال. حيث وبعد إسقاط المفاهيم النظرية التي توصلت إليها الدراسة على حالة منظمة "تويوتا Toyota" والتي تعمل منذ فترة في إطار مدخل التسويق الأخضر ، جاءت أهمّ النتائج في أنّ منظمة "تويوتا" إستطاعت تحصيل ميزة تنافسية مستدامة من خلال هذا المدخل ، حيث عزّزت بواسطته جميع مؤشرات وأبعاد هذه الميزة. حيث إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، واستعان في عملية جمع البيانات على وثائق وتقارير منظمة "تويوتا" من جهة، وكذا على الدراسات والتقارير الصادرة عن الجهات الخارجية والمتمثلة في المنظمات المختصة والباحثين والنقاد.

الكلمات المفتاحية : التسويق الأخضر، الميزة التنافسية المستدامة، المسؤولية الإجتماعية، المسؤولية البيئية، المنتج الأخضر، الميزة التنافسية، الإستدامة.

Summary:

This study discusses the concept of green marketing as a strategy that allows business organizations to gain a sustainable competitive advantage. The study has been adopted a new approach to study the relationship between the two variables, by reflecting the green marketing indicators in the 7Ps elements: (green products, green pricing, green promotion, green distribution, green processes, green individuals, green performance) , And the effect of these elements on the process of achieving sustainable competitive advantage through its indicators: (quality, customer satisfaction, cost reduction, continuous improvement, market share, profitability, reputation, green alliances).

The study aims to understand the theoretical concepts of the study's variables which are "green marketing" and "sustainable competitive advantage", then try to know how much the first variable can contribute to the creation and enhancement of the second one's "indicators" in companies. The study try also to aply the theoretical concepts on “Toyota” company, which has been operating for a while under the Green Marketing strategy, the most important results were that Toyota was able to gain a sustainable competitive advantage through this strategy, which reinforced all indicators and dimensions of the sustainable competitive advantage. The researcher relied on the analytical descriptive approach and used the data collection process on the documents and reports of Toyota on the one hand, as well as used the studies and reports issued from the external bodies which are the specialized organizations, researchers and critics.

Keywords : green marketing, sustainable competitive advantage, social responsibility, environmental responsibility, green product, competitive advantage, sustainability.

Résumé :

Cette étude a abordée le concept de marketing vert en tant qu'entrée stratégique permettant aux entreprises d'obtenir un avantage concurrentiel durable. L'étude a adopté une nouvelle approche pour étudier la relation entre les deux variables, en reflétant les principes fondamentaux du marketing vert dans ses composantes 7P: (produits verts, tarification verte, promotion de l'environnement, distribution écologique, processus écologiques, individus verts, performances écologiques) et la contribution de ces éléments au processus d'obtention d'un avantage concurrentiel durable au travers de ses dimensions: (qualité, satisfaction de la clientèle, réduction des coûts, amélioration continue, part de marché, rentabilité, réputation, alliances vertes).

L'étude a pour objectif de comprendre les concepts théoriques liés aux variables de la thèse : "marketing vert" et "avantage concurrentiel durable", puis de tenter de connaître le rôle de la première variable et son influence sur la seconde variable et ses indicateurs dans les organisations professionnelles. Après avoir reflété les concepts théoriques de la société Toyota, qui fonctionnait depuis un certain temps dans le cadre de la stratégie de marketing vert, les résultats les plus importants ont été que Toyota a pu obtenir un avantage concurrentiel durable grâce à cette stratégie, qui renforce tous les indicateurs et toutes les dimensions du développement durable- avantage compétitif. Le chercheur s'est appuyé sur l'approche descriptive analytique et a utilisé le processus de collecte de données sur les documents et les rapports de Toyota, d'une part, ainsi que sur les études et les rapports émanant d'organes externes, représentés par des organisations spécialisées, des chercheurs et des critiques.

Mots clés: marketing vert, avantage concurrentiel durable, responsabilité sociale, responsabilité environnementale, produit vert, avantage concurrentiel, durabilité.

شكر وتقدير

أحمد الله عزّ وجلّ حمدا كثيرا مباركا فيه على أن وفقني بتوفيقه ، وألهمني الصبر والإخلاص والعزم ويسّر لي أمري لإنجاز هذا العمل ، فهو نعم المولي ونعم النصير .

كما أتوجه بشكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذ المشرف أ.د/ محمد حمداني على حلمه وصبره عليّ طيلة فترة إنجاز البحث ، ويسعدني أيضا أن أقدم آيات الشكر والامتنان والمحبة إلى الأساتذة الدكاترة أبوبكر بوسالم و طارق بلحاج على ما قدّمه لي من ملاحظات ونصائح وإرشادات قيّمة كان لها الأثر الكبير في هذا العمل .

وفي الأخير أسجّل شكري وامتناني لكل من مدّ إليّ يد العون والنصح والتشجيع والمشاعر الصادقة من الأساتذة والأصدقاء والزملاء ، الذين وإن أخفتهم كلماتي فإنهم حاضرون في صميم قلبي ومخيلتي .

إهداء

إلى الوالدين والأسرة الكريمة

إلى كل الأصدقاء والزُملاء والأساتذة الأفاضل

إلى كل من ساعدني في هذا العمل ولو بكلمة طيبة

إلى كل محب للعلم والمعارف وإلى كل باحث عن الحقيقة

إلى الشعب الجزائري الأبي الذي مافتى يعلمنا دروساً في الحرية

﴿ شكرا لكم ﴾

2019

الفهارس

فهرس المحتويات

إهداء

شكر وتقدير

الملخص

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

22	المقدمة العامة
39	الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال
41	المبحث الأول : مشكلات البيئة وتأثيراتها على عالم الأعمال
41	المطلب الأول : مفاهيم حول البيئة
41	1. تعريف البيئة
43	2. نظم البيئة وعناصرها
44	3. النظام البيئي والتوازن البيئي
47	4. البيئة في ظلّ الشريعة الاسلامية
49	5. البيئة وعلم الاقتصاد
53	المطلب الثاني : التلوّث البيئي
53	1. مفهوم التلوّث البيئي
54	2. أسباب ومستويات التلوّث
56	3. أنواع التلوّث البيئي
58	4. آثار التلوّث البيئي
60	5. الاجراءات الوقائية للحدّ من التلوّث
62	المطلب الثالث : التجارب العالمية والجهود الدولية في سبيل حماية البيئة من التلوّث
62	1. بداية وتطور الاهتمام الدولي بالتلوّث البيئي

65	2. الجهود الدولية في سبيل الحفاظ على البيئة
65	1.2 الأمم المتحدة والبيئة
67	2.2 المؤتمرات الدولية التاريخية
67	1.2.2 قمة الأرض بريو دي جانيرو 1992
69	2.2.2 مؤتمر كيوتو 1997
71	3.2.2 قمة الأرض جوهانسبورغ 2002
72	4.2.2 مؤتمر باريس 2015
74	المبحث الثاني : أخلاقيات العمل والإدارة البيئية في منظمات الأعمال
74	المطلب الأول : أخلاقيات الأعمال
74	1- تعريف الأخلاق ومنابعها
76	2- مفهوم أخلاقيات العمل
78	3- مصادر أخلاقيات العمل
80	4- أهمية أخلاقيات العمل لدى منظمات الأعمال
83	المطلب الثاني : الإدارة البيئية
83	1- الإدارة البيئية المفهوم والاشكالية
85	2- أدوات الإدارة البيئية
87	3- وظائف ومستويات الإدارة البيئية
88	4- نظام الإدارة البيئية (EMS)
88	1-4 نظام الإدارة البيئية المفهوم والمزايا
91	2-4 أنواع أنظمة الإدارة البيئية
91	1.2.4 المواصفات الدولية ISO 14001 لسلاسل ال ISO 14000
92	2.2.4 المواصفة البريطانية 7750 (BS)
93	3.2.4 التشريع الأوروبي EMAS
95	المطلب الثالث : الإيزو ISO 14001
95	1- المواصفة الدولية "إيزو 14001" المفهوم والأهمية
98	2- إجراءات تطبيق ومراحل تحقيق شهادة الإيزو 14001
100	3- مزايا وعيوب تبني نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001
103	المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية في منظمات الأعمال
103	المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال "CSR"
103	1- المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال النشأة والتعريف
109	2- دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها في منظمات الأعمال

111	3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
113	4- قياس المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال
114	المطلب الثاني : المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال
114	1- تعريف المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال
116	2- مبادئ المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال
118	3- المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية وعناصرها في منظمات الأعمال
121	4- معايير قياس الأداء البيئي للمسؤولية البيئية في منظمات الأعمال
125	خاتمة الفصل الأول
128	الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر
128	المبحث الأول : ماهية التسويق الأخضر
128	المطلب الأول : نشأة التسويق الأخضر
133	المطلب الثاني : مفهوم التسويق الأخضر
139	المطلب الثالث : دوافع وأهمية تبني التسويق الأخضر
144	المطلب الرابع : أبعاد التسويق الأخضر
152	المبحث الثاني : إستراتيجيات التسويق الأخضر
152	المطلب الأول : تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر
152	1- مفهوم استراتيجية التسويق الأخضر
155	2- خطوات تصميم استراتيجية التسويق الأخضر
160	المطلب الثاني : أنواع استراتيجيات التسويق الأخضر
168	المطلب الثالث : ظاهرة الغسل الأخضر و مفاتيح نجاح استراتيجية التسويق الأخضر
168	1- مفهوم الغسل الأخضر Greenwashing
168	2- أنواع الغسل الأخضر
171	3- مفاتيح نجاح تطبيق استراتيجية التسويق الأخضر وتجنب إشكالية "الغسل الأخضر"
175	المطلب الرابع : المستهلك الأخضر والسلوك الشرائي
175	1- تعريف المستهلك الأخضر
176	2 - تقسيمات المستهلك الأخضر
178	3 - السلوك الشرائي للمستهلك الأخضر
182	المبحث الثالث : المزيج التسويقي الأخضر
182	المطلب الأول : ماهية المزيج التسويقي الأخضر
182	1- المزيج التسويقي التقليدي
183	2- عناصر المزيج التسويقي التقليدي

186	3- المزيج التسويقي الأخضر
187	4- الاختلاف بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر
189	المطلب الثاني : عناصر المزيج التسويقي الأخضر
189	1- المنتج الأخضر Green product
193	2- التسعير الأخضر Green pricing
197	3- التوزيع الأخضر Green place
199	4- الترويج الأخضر Green promotion
203	المطلب الثالث : مستويات تخضير المزيج التسويقي
206	خاتمة الفصل الثاني
208	الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر
209	المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية
209	المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية
209	1- تعريف الميزة التنافسية
213	2- أنواع الميزة التنافسية
217	المطلب الثاني : مداخل دراسة الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها
217	1- مداخل دراسة الميزة التنافسية
219	2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية
219	3- مراحل بناء الميزة التنافسية
221	المطلب الثالث : محددات الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها
221	1- محددات الميزة التنافسية
225	2- مصادر الميزة التنافسية
229	3- أبعاد الميزة التنافسية
231	المطلب الرابع : قياس الميزة التنافسية C.A measure
234	المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
234	المطلب الأول : الميزة التنافسية المستدامة، المفهوم، الخصائص والأهمية
234	1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة
242	2- خصائص وأهمية الميزة التنافسية المستدامة
244	المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها
244	1- مصادر الميزة التنافسية المستدامة
246	2- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة
248	المطلب الثالث : إستدامة الميزة التنافسية

248	1- أسباب فقدان الميزة التنافسية
249	2- سبل إستدامة الميزة التنافسية
252	المبحث الثالث : دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
252	المطلب الأول : علاقة التسويق الأخضر بالميزة التنافسية
255	المطلب الثاني : علاقة التسويق الأخضر بالميزة التنافسية المستدامة
260	المطلب الثالث : دور التسويق الأخضر في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة
261	1- دور التسويق الأخضر في تعزيز الجودة
264	2- دور التسويق الأخضر في تقليل التكاليف
267	3- دور التسويق الأخضر في تعزيز رضا المستهلك
270	4- دور التسويق الأخضر في تعزيز ديناميكية التحسين المستمر
273	5- دور التسويق الأخضر في تعزيز الحصّة السوقية
276	6- دور التسويق الأخضر في تعزيز الربحية
278	7- دور التسويق الأخضر في تحسين صورة المنظمة
281	8- دور التسويق الأخضر في تعزيز التحالفات الاستراتيجية
284	خاتمة الفصل الثالث
285	الفصل الرابع : واقع مساهمة التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمة "تويوتا"
287	المبحث الأول : التعريف بمنظمة الأعمال "تويوتا Toyota"
287	المطلب الأول : نشأة وتطور منظمة "تويوتا"
293	المطلب الثاني : الشعار وفلسفة المنظمة
295	المطلب الثالث : أحداث ونتائج
295	المطلب الرابع : أعمال واقتصاد
296	المطلب الخامس : التواجد العالمي
297	المطلب السادس : أزمة 2009
298	المطلب السابع : أوسمة وأرقام
301	المبحث الثاني : واقع تبني منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" للتسويق الأخضر
301	المطلب الأول : واقع تبني منظمة تويوتا للمنتج الأخضر
309	المطلب الثاني : واقع تبني منظمة تويوتا للتسعير الأخضر
315	المطلب الثالث : واقع تبني منظمة تويوتا للترويج الأخضر
325	المطلب الرابع : واقع تبني منظمة تويوتا للتوزيع الأخضر
330	المطلب الخامس : واقع تبني منظمة تويوتا للأفراد الأخضر
336	المطلب السادس : واقع تبني منظمة تويوتا للعمليات الخضراء

343	المطلب السابع : واقع تحقيق منظمة تويوتا للأداء الأخضر
355	المبحث الثالث : واقع تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر
355	المطلب الأول : دور التسويق الأخضر في تقليل التكاليف لدى منظمة "تويوتا"
365	المطلب الثاني : دور التسويق الأخضر في تعزيز الجودة لدى منظمة "تويوتا"
373	المطلب الثالث : دور التسويق الأخضر في تعزيز رضا الزبون لدى منظمة "تويوتا"
377	المطلب الرابع : دور التسويق الأخضر في تعزيز ديناميكية التطوير المستمر لدى منظمة "تويوتا"
382	المطلب الخامس : دور التسويق الأخضر في تعزيز الحصّة السوقية في منظمة "تويوتا"
386	المطلب السادس : دور التسويق الأخضر في تعزيز الربحية في منظمة "تويوتا"
390	المطلب السابع : دور التسويق الأخضر في تحسين صورة منظمة "تويوتا"
395	المطلب الثامن : دور التسويق الأخضر في تعزيز منظمة "تويوتا" للتحالفات الإستراتيجية
402	خاتمة الفصل الرابع
404	الخاتمة العامة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
31	تصنيف أكثر البلدان إهتماما بموضوع التسويق الأخضر	الجدول (01)
51	المقارنة بين المبادئ الأساسية للإقتصاد العام وبين مبادئ الإقتصاد البيئي	الجدول (02)
60	الآثار الصحيّة والانتاجية الناجمة عن التلوث البيئي	الجدول (03)
65	حجم إنفاق أهم الدول في العالم في سبيل الحفاظ على البيئة	الجدول (04)
76	الفروقات بين الأخلاق والأخلاقيات	الجدول (05)
94	أوجه المقارنة بين النظم البيئية الثلاث (الايزو 14001، المواصفات الأوروبية Emas والمواصفة البريطانية BS 7750)	الجدول (06)
104	المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي	الجدول (07)
111	أنواع الالتزامات الاجتماعية في منظمات الأعمال	الجدول (08)
115	التعاريف التي تطرقت الى مفهوم المسؤولية البيئية أبعادها	الجدول (09)
122	المعايير والمؤشرات البيئية التي تم العمل بها في البحوث التطبيقية السابقة	الجدول (10)
165	العلاقة بين استراتيجيات التسويق الأخضر وعناصر المزيج التسويقي	الجدول (11)
189	الاختلافات الجوهرية بين المزيج التسويقي التقليدي والأخضر	الجدول (12)
192	الفروق في تحسين الأداء البيئي للمنتج الأخضر قياسا بالمنتج التقليدي	الجدول (13)
224	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	الجدول (14)
240	أهم المفاهيم التي تخصّ الميزة التنافسية المستدامة	الجدول (15)
263	القيمة الإضافية التي تقدمها المنتجات البيئية الى المنتج	الجدول (16)
273	تقرير (2006) حول الشراء البيئي والأخلاقي في المملكة المتحدة UK	الجدول (17)
275	تقسيم السوق الأخضر حسب نموذج (Emma Rex and Henrikke) Baumann	الجدول (18)
275	تقسيم السوق الأخضر حسب نموذج (Ayca can Kirgiz)	الجدول (19)
307	محدّدات المنتج الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (20)
314	محدّدات التسعير الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (21)
324	محدّدات الترويج الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (22)
326	التوزيع الجغرافي للقنوات التوزيعية التابعة لمنظمة "تويوتا" في العالم	الجدول (23)
329	محدّدات التوزيع الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (24)
335	محدّدات الأفراد ذو التوجّه الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (25)
342	محدّدات العمليات الخضراء في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (26)
348	تطور معدل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة منتجة لدى منظمة	الجدول (27)

"تويوتا" في الفترة (2012-2016)		
349	تطور حجم استهلاك المياه في منظمة "تويوتا" في الفترة بين (2012-2016)	الجدول (28)
350	تطور حجم النفايات المنتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة ما بين (2012-2016)	الجدول (29)
351	تطور حجم مواد التغليف المستخدمة لدى منظمة تويوتا في الفترة (2012-2016)	الجدول (30)
353	عدد الأشجار التي قامت منظمة تويوتا بغرسها عبر أنحاء العالم	الجدول (31)
353	محددات الأداء الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"	الجدول (32)
359	تطور حجم إنتاج النفايات المنتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة ما بين (2012-2016)	الجدول (33)
388	عوائد وأرباح أكبر 10 منظمات في صناعة السيارات في العالم لعام 2010	الجدول (34)
394	ترتيب ال 10 منظمات الأولى في صناعة السيارات من حيث الموثوقية حسب استطلاع "تقارير المستهلك Consumer Reports" لسنة 2017	الجدول (35)
401	مشاريع الشراكة من أجل تطوير واستخدام التقنية الهيدروجينية واسعة النطاق	الجدول (36)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	إتجاهات الفكر البيئي Environementalism وفكر عالم الأعمال Business	الشكل (01)
24	العلاقة التكاملية بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال في إطار مفهوم التسويق الأخضر	الشكل (02)
26	نموذج الدراسة	الشكل (03)
38	هيكل الدراسة	الشكل (04)
43	النظم البيئية في الطبيعة	الشكل (05)
45	مكونات النظام البيئي	الشكل (06)
50	عملية التداخل بين الإقتصاد والبيئة	الشكل (07)
63	حجم التبادلات العالمية في الفترة بين (1950 الى 2013)	الشكل (08)
64	الاتفاقيات والمعاهدات الدولية المتعلقة بالحفاظ على البيئة	الشكل (09)
75	نموذج شاربلين للأخلاقيات	الشكل (10)
77	عملية إتخاذ القرار كتفاعل بين الإعتبارات المادية والأخلاقية	الشكل (11)
78	مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال	الشكل (12)
82	العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي في منظمة الأعمال	الشكل (13)
85	العلاقة بين عناصر الإدارة ونظم الإدارة البيئية	الشكل (14)
87	أدوات تطبيق الإدارة البيئية	الشكل (15)
89	العملية الديناميكية لنظام الإدارة البيئية (عجلة ديمينغ)	الشكل (16)
90	مستويات نظام الادارة	الشكل (17)
92	نظام الإدارة البيئية من منظور الإيزو 14000	الشكل (18)
93	متطلبات المواصفة الانجليزية BS 7750	الشكل (19)
97	نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة القياسية الإيزو 14001 لإصدار سنة 2004	الشكل (20)
99	مدخل المراحل (phased approach) من أجل تحصيل شهادة الإيزو 14001	الشكل (21)
108	محددات مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال	الشكل (22)
112	أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج (Carroll, 1991)	الشكل (23)
117	النسب المتوقعة لتأثير أنواع أصحاب المصلحة stakeholders المتعلقة بالبيئة وذلك حسب الأولوية التي أسفرت عليها دراسة (ENGOS)	الشكل (24)
121	مؤشرات الأداء المستدام SPI	الشكل (25)
129	مراحل نشأة وتطور الإقتصاد الأخضر حسب (Joel Makower,2009)	الشكل (26)

130	مراحل تطور مفهوم التسويق الأخضر	الشكل (27)
134	المفاهيم المختلفة للأخضر Green	الشكل (28)
137	النظرة النظامية لمدخل التسويق الأخضر	الشكل (29)
139	الفروقات بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر	الشكل (30)
140	دوافع تبني التسويق الأخضر بالنسبة لمنظمات الأعمال	الشكل (31)
144	أبعاد التسويق الأخضر حسب نموذج (Polonsky and Rosenberger 2001)	الشكل (32)
145	أبعاد التسويق الأخضر حسب نموذج (Pride & Ferrell, 2003)	الشكل (33)
150	أهمية إدارة الجودة الشاملة	الشكل (34)
153	أنواع الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها منظمات الأعمال حسب « Porter »	الشكل (35)
155	مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي	الشكل (36)
156	تحديد السوق الأخضر المستهدف والمزيج التسويقي	الشكل (37)
159	مزايا تطبيق التسويق الأخضر	الشكل (38)
161	إستراتيجيات التسويق الأخضر حسب نموذج (Ginsberg and Bloom 2004)	الشكل (39)
166	الإستراتيجيات الأربعة الموزعة حسب مدى التعمق في تبني مبادئ التسويق الأخضر	الشكل (40)
170	أنواع الغسل الأخضر	الشكل (41)
173	عناصر نجاح إستراتيجية التسويق الأخضر	الشكل (42)
177	تقسيمات المستهلك الأخضر	الشكل (43)
180	توزيع نسب المستهلكين حسب معدل تكرار شراء المنتجات الخضراء في الوم أ (2005)	الشكل (44)
183	المزيج التسويقي الحديث 4C's	الشكل (45)
185	عناصر المزيج الترويجي	الشكل (46)
187	عناصر المزيج التسويقي الأخضر	الشكل (47)
190	مستويات المنتج الأخضر	الشكل (48)
196	المقارنة بين التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس القيمة	الشكل (49)
198	أهداف ومجالات التوزيع الأخضر في منظمة باناسونيك Panasonic	الشكل (50)
200	أدوات فاعلية الترويج الأخضر	الشكل (51)
202	أنواع الإعلان الأخضر	الشكل (52)
203	أبعاد ومستويات تحضير منظمة الأعمال	الشكل (53)
204	عناصر المزيج التسويقي الأخضر الداخلي والخارجي	الشكل (54)
212	أنواع المزايا التنافسية	الشكل (55)

216	ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز	الشكل (56)
218	مداخل دراسة الميزة التنافسية	الشكل (57)
220	مراحل بناء الميزة التنافسية حسب (ثامر البكري وخالد بني حمدان)	الشكل (58)
221	مراحل بناء الميزة التنافسية حسب (مايكل بورتر)	الشكل (59)
222	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (60)
227	زيادة الأداء من خلال منحى الخبرة لدى العاملين	الشكل (61)
236	مستويات الميزة التنافسية المستدامة	الشكل (62)
237	المنظور التقليدي والمستدام للميزة التنافسية	الشكل (63)
239	خصائص الميزة التنافسية المستدامة حسب (Wemerfelt , Collis , Barney , Grant)	الشكل (64)
242	مؤشرات ومحددات الميزة التنافسية المستدامة	الشكل (65)
246	مواصفات موارد المنظمة التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة	الشكل (66)
248	متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة	الشكل (67)
250	الأركان الأربعة العامة للمزايا التنافسية	الشكل (68)
258	إستراتيجيات التسويق الأخضر حسب Ottman	الشكل (69)
259	تحقيق التنمية المستدامة من خلال مدخل التسويق الأخضر	الشكل (70)
260	دور التسويق الأخضر في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	الشكل (71)
262	الموازنة بين جودة المنتج وبين الإسهامات البيئية ودورها في فشل أو نجاح المنتج	الشكل (72)
267	الميزات التي يحققها التسويق الأخضر حسب نموذج (Zainab Zulfiqar , 2015)	الشكل (73)
269	محددات الثقة الخضراء	الشكل (74)
270	دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا وثقة المستهلك	الشكل (75)
270	تجديد الميزة التنافسية	الشكل (76)
271	مصفوفة مناهج التحسين المستمر	الشكل (77)
274	توزيع نسب المستهلكين حسب معدّل تكرار شراء المنتجات الخضراء في الو م أ (2005)	الشكل (78)
279	الجماهير المستهدفة من أجل تحسين صورة المنظمة	الشكل (79)
282	مبادئ التحالفات	الشكل (80)
302	مزيج منتجات منظمة "تويوتا" الموسّع	الشكل (81)
311	المقارنة بين تكاليف السيارة البيئية وتكاليف السيارة التقليدية	الشكل (82)
316	المزيج الترويجي لمنظمة "تويوتا"	الشكل (83)

320	تطور حجم الانفاق على الاعلانات بين سنتي (2007 و 2017) لدى منظمة تويوتا في اليوم أ	الشكل (84)
325	قنوات توزيع منظمة "تويوتا"	الشكل (85)
332	إدارة الافراد من خلال "طريقة تويوتا"	الشكل (86)
333	مستويات التدريب البيئي لدى منظمة "تويوتا"	الشكل (87)
338	أهداف النظام الإنتاجي لتويوتا TPS	الشكل (88)
340	تحديات العمليات الخضراء الستة في منظمة "تويوتا"	الشكل (89)
344	معدّل انبعاث CO2 من السيارات الجديدة لـ "تويوتا" في الفترة الزمنية (2012-2016)	الشكل (90)
345	الحجم التراكمي لتخفيض انبعاث CO2 من سيارات "بريوس" في الفترة بين (1997-2017)	الشكل (91)
346	نسبة تخفيض انبعاث ثاني أكسيد الكربون في سلسلة القيمة لسيارات بريوس "تويوتا"	الشكل (92)
352	نشاطات مشروع Toyota Green Wave في إطار توسيع عملية الإنسجام مع البيئة	الشكل (93)
355	مداخل تقليل التكاليف من خلال التسويق الأخضر في منظمة "تويوتا"	الشكل (94)
357	نهج المبادئ الأربعة لتويوتا من أجل تقليل النفايات والتكاليف	الشكل (95)
358	منحنى تخفيض التكلفة من خلال عملية تقليل مستويات الهدر والنفايات في منظمة "تويوتا"	الشكل (96)
360	نسب التكاليف التشغيلية لدى منظمة الأعمال "تويوتا"	الشكل (97)
363	منحنى تطور سعر تكلفة إنتاج السيارة الهجينة "بريوس" في الفترة ما بين (2001 و 2025)	الشكل (98)
366	نظام مراقبة الجودة لمنظمة "تويوتا" TQS	الشكل (99)
367	أوجه المقارنة بين قيمة السيارة البيئية والسيارة العادية	الشكل (100)
369	الإحصائيات السنوية لعبوب الجودة (defect rate) التي تصادف سيارات "بريوس" في الفترة ما بين (2014-2018)	الشكل (101)
371	منحنيات تحسين عناصر الجودة التي مسّت سيارة "بريوس" في الفترة ما بين (17-2010)	الشكل (102)
372	عدد الإستدعاءات Recalls لسيارة "بريوس" في الفترة ما بين (2004-2018)	الشكل (103)
374	تصنيف السيارات حسب معيار رضا المستهلك في المملكة المتحدة UK	الشكل (104)
375	نتائج استطلاع الرأي "Consumer rapport" حول نية تكرار شراء السيارات البيئية	الشكل (105)
376	إحصائيات الشكاوي من طرف عملاء سيارة "بريوس" في الفترة بين (2004 الى	الشكل (106)

	(2018)	
378	ترتيب منظمات الأعمال العالمية الأعلى إنفاقا على البحث والتطوير في 2018	الشكل (107)
380	تطور حجم الانفاق على البحث والتطوير RD في منظمة "تويوتا" في الفترة (2018-2007)	الشكل (108)
381	أهم منظمات الأعمال تسجيلا لبراءات الإختراع المتعلقة بالطاقات المتجددة والبديلة في الفترة بين (2017-2009)	الشكل (109)
383	نسب الحصص السوقية لمنظمات الأعمال في سوق السيارات الهجينة.	الشكل (110)
384	منحنى تطور مبيعات "تويوتا" من السيارات الهجينة في الفترة بين (2000 الى 2017)	الشكل (111)
385	نسبة الحصّة السوقية لمنظمة "تويوتا" في كل بلد من السيارات البيئية	الشكل (112)
386	أبعاد تعظيم الأرباح في سوق السيارات الصديقة للبيئة	الشكل (113)
387	نسبة مبيعات السيارات البيئية من المبيعات الإجمالية لمنظمة تويوتا سنة 2017	الشكل (114)
390	هرم تكوين الصورة الذهنية لمنظمة تويوتا	الشكل (115)
391	العلامات التجارية الأكثر قيمة في قطاع السيارات في جميع أنحاء العالم سنة 2018	الشكل (116)
396	أنواع التحالفات الإستراتيجية الخضراء في قطاع سوق السيارات	الشكل (117)

الملاحق :

العنوان	رقم الملحق
نموذج شهادة الإيزو 14001	الملحق رقم (01)
حقائق حول جهود "توبوتا" البيئية	الملحق رقم (02)
جوائز بيئية فازت بها منظمة توبوتا	الملحق رقم (03)

المقدمة العامة

المقدمة العامة :

1. تمهيد :

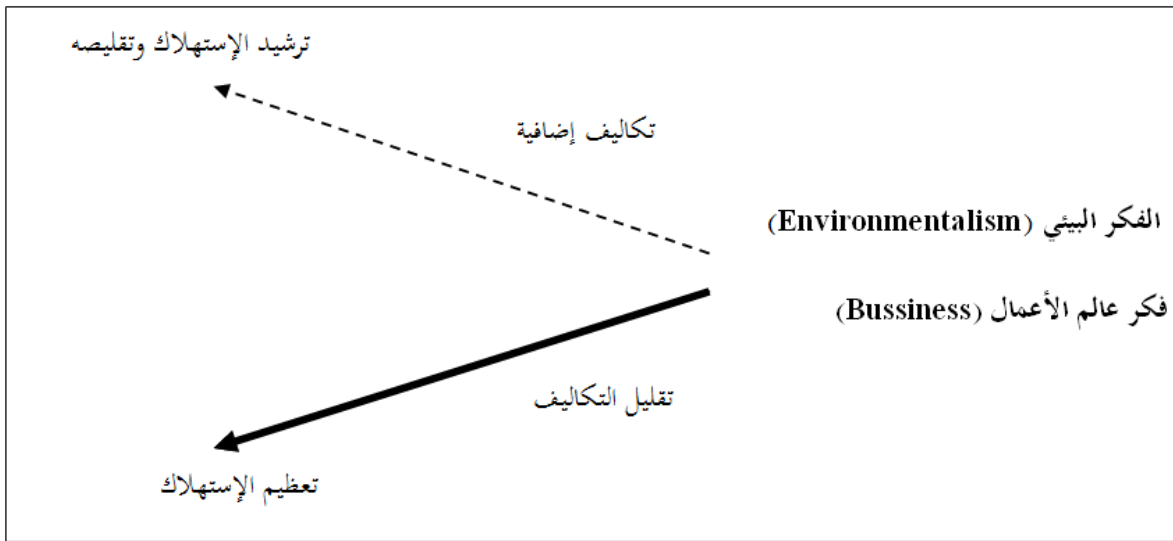
بالتركيز على الحركة المتسارعة التي تعيشها جميع المجالات والقطاعات في ظلّ العولمة وإقتصاد السوق، والدور الذي باتت تلعبه المنظمات الدولية والتي أصبحت تفرض توجهاتها ومبادئها على كل ما يجري على الأصعدة الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والقانونية، وكل هذا في إطار مبادئ النظام العالمي الجديد. فإنّ منظمات الأعمال أصبحت اليوم هي أول من يتأثر بهذه الحركية باعتبارها نظاما متفاعلا ومفتوحا على البيئة الخارجية، ونظام يتأثر ويؤثر في البيئة التي يتعامل معها، فهي تحاول وتحت إطار هذه التحولات المتسارعة أن تشارك بديناميكية إيجابية وفعّالة في كلّ ما يحيط بها، عن طريق الوصول إلى حلول مشتركة للمشاكل التي ما فتئت تواجه المجتمعات والأفراد والكوكب، خاصة على مستوى الجانب الصحي والبيئي والأخلاقي. ويُعتبر عامل إحتدام المنافسة بين المنظمات سببا مباشرا يُساهم بقوة في تعزيز توجهها نحو ما يسمى بالمواطنة الإيجابية لمنظمات الأعمال وتحليلها بالمسؤولية اللازمة إتجاه كلّ ما يشغل الرأي العام والمجتمع.

وبما أنّ الفكر التسويقي هو أكثر المفاهيم والممارسات تكيفا مع التغيرات والتحولات البيئية، فقد شهد هذا الفكر تطورا كبيرا خلال الربع الأخير من القرن الماضي، والذي إنعكس على مرافق الحياة المختلفة، ليتولّد عن هذا التطور في الفكر التسويقي مصطلحات ومعاني جديدة تمثّل في جوهرها مضامين مختلفة كليّا عن ما مضى من المفاهيم التسويقية التقليدية. ومن أهمّ المواضيع المعاصرة التي أثّرت في الفكر التسويقي قضية الحفاظ على البيئة، بكلّ مشاكلها وأبعادها ورهاناتها، سواء التغيرات المناخية أو التلوّث الصناعي أو صحّة المستهلك الى غير ذلك، والتي لم تترك سبيلا لمنظمات الأعمال سوى بالتفكير الجدي فيها وتغيير جدول أعمالها، والبحث عن طرق جديدة لتسويق منتجاتها لتكون صديقة للبيئة وللمجتمع، وتعديل إستخدامها للموارد الطبيعية وتقنياتها الطاقوية وأساليب العمليات الإنتاجية والتسويقية لتكون أكثر تناغما مع المتطلبات البيئية ومتطلبات العصر الحالي.

ولا يخفى على أحد اليوم بأنّ القلق والهاجس حول قضية البيئة قد زاد كثيرا على المستوى العالمي، حيث ظهر هذا القلق أولا مطلع الستينات من القرن الماضي، ثمّ أخذ يتزايد أكثر عقد السبعينات، لتبرز إلى السطح قضايا بيئية معقّدة مثل التغيّر المناخي العالمي، تزايد إستنزاف الموارد الطبيعية، تلوّث الهواء الناجم عن الغازات، تلف البيئة الطبيعية نتيجة المخلفات الصّناعة، قطع الأشجار من الغابات وتقليص المساحات الخضراء، الأمطار الحامضية، تلف طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة وقتل النشاط الحيوي، إنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان، فضلا عن سوء تعامل الإنسان مع البيئة، وكلها مسائل خطيرة تستدعي التوقّف عندها لما تسببه من ضرر على البيئة وعلى الإنسان وعلى المستهلك تحديدا. وقد ظهرت بالفعل ردّات فعل وإستجابة كبيرة أولا من طرف الجمعيات والهيئات المختلفة المعنية بالحفاظ على البيئة، ثمّ بدأت بعدها الجهات الحكومية والهيئات الرسمية التفاعل مع القضية عن طريق تشريع قوانين وإتخاذ إجراءات تتماشى مع الواقع الجديد، وهو ما ساهم أخيرا في توجيه وتعبئة الوعي الجماهيري شيئا فشيئا، والدفع بمنظمات الأعمال لتدخل هي الأخرى إلى هذا الميدان وذلك لعدّة أسباب سنتطرق لها لاحقا.

وفي إطار كل ما سبق خرج مصطلح التسويق الأخضر Green marketin ليعبر عن نفسه بقوة في عالم الأعمال، فكان هو الإستجابة الحقيقية التي بادر بها مجتمع الأعمال إتجاه المشكلة البيئية، وكأحد فروع علم الإقتصاد الأخضر الهامة، لكونه أولا ضرورة ملحة وإذعان للتشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية وغير الرسمية في إطار المحافظة على البيئة، وثانيا لكونه إستراتيجية جديدة قد يكون لها دور فعال في تحقيق العديد من المزايا كتعزيز الصورة الإيجابية للمنظمة ورسم توقع ذهني إيجابي لدى المستهلك، وإستغلال الحصّة السوقية الخضراء التي تشهد نموًا كبيرًا خاصّة مع تزايد الوعي البيئي بين المستهلكين، بالإضافة الى ذلك قد يُحقّق التسويق الأخضر مزايا إقتصادية هامة لمنظمات الأعمال التي تتبنّاه، مثل تقليل التكاليف التشغيلية وإستهلاك الطاقة بما يدخل ضمن مبادئه الرئيسية، وكذا تحسين جودة المنتجات بتقديمه منتجات سليمة وصحيّة وصديقة للمستهلك وللبيئة. ومع ذلك فإنّه لا يمكننا تجاهل حقيقة أنّ الأهداف البيئية وكذا أهداف عالم الأعمال والتسويق معا يمكن أن يعملوا ضدّ بعضهما البعض، فالأول يريدك أن تستهلك أقلّ، والثاني يريدك أن تستهلك بأكبر قدر. كما أنّ الأول يرفض موجة الاستهلاك consumerism، بينما الثاني يعمل على تغديتها ودعمها. وبالتالي قد تكون إستراتيجية الحفاظ على البيئة والإلتزام بالمسؤولية البيئية لدى المنظمات عائقا قد يكلفها نفقات وتكاليف إضافية تتعارض مع أهداف منظمات الأعمال. فالفكر الإقتصادي في الأخير يهدف إلى تقليل التكاليف والنفقات من أجل زيادة الربحية والعائدات المالية. وهو التعارض الذي يوضّحه الشكل الموالي.

الشكل رقم (01) : إتحافات الفكر البيئي Environmentalism وفكر عالم الأعمال Business

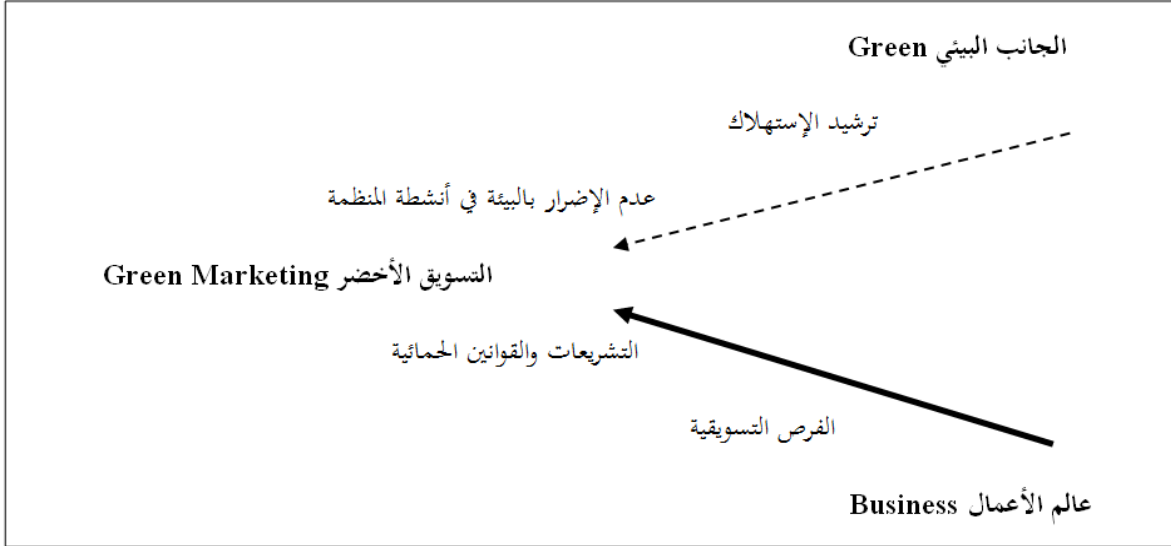


المصدر : من إعداد الباحث

وأمام هذا التناقض المبدئي في أهداف وتوجّه كلا الفكرين، ظهر مفهوم "التسويق الأخضر" كحل إستراتيجي يحاول إيجاد توأمة بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال ليضمن توافقهما وينهي هذا التعارض في المبادئ، عن طريق سحب كلا الإتجاهين ليكونا أكثر انسجاما وتناغما، في منظومة عمل وفلسفة منظمات الأعمال. فهو مفهوم يساعد على نشر وترويج ثقافة وقيم إستهلاكية خضراء جديدة تخدم عالم الأعمال وتخدم في نفس الوقت بيئتنا ومجتمعاتنا بطريقة صحيحة (win/win). حيث يمكن

لمنظمات الأعمال أن تعمل على التقليل من إضرارها بالبيئة في جميع أنشطة القيمة لديها، بما يدعم إلتزاماتها إتجاه المسؤولية البيئية، وفي نفس الوقت يمكنها الإستفادة من الفرص التي يخلقها السوق الأخضر. (أنظر الشكل رقم 02)

الشكل رقم (02): العلاقة التكاملية بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال في إطار مفهوم التسويق الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث

فحقيقة أنّ منظمات الأعمال بدأت في اللعب على فكرة التسويق الأخضر من زاوية أخرى بعيدا عن مجرد التقيد بإلتزاماتها القانونية حقيقة، فهي ترى ببساطة أنّ إستراتيجية التسويق الأخضر يمكن أن تخلق لها ميزة تنافسية جديدة تستطيع بواسطتها تعزيز تنافسيتها وموقعها في السوق المحلي والدولي، في وقت ندرت فيه المزايا التنافسية وتقاربت بين المنافسين، لتتقلص بذلك الفجوة الإدراكية للمستهلكين في تمييزه بين منظمات الأعمال وهو ما نلاحظه من خلال التشابه الكبير في الميزات التنافسية المختلفة لدى منظمات الأعمال، والأمر راجع خاصة الى التطور التكنولوجي والمعرفي الذي ساهم في سهولة تقليد الميزات التنافسية بين هذه المنظمات، ليجعلها متقاربة أكثر في نظر المستهلك. ولعلّ قضية نقص خيارات التميّز التنافسي قد ساهم حقا في الدفع بالتسويق الأخضر كإستراتيجية جديدة لدى المنظمات بما تحترزه من فرص وإمكانيات متاحة للإستغلال.

2. مشكلة البحث :

إنّ إدراك منظمات الأعمال لأهمية الخوض في الجانب البيئي والتحليّ بالمسؤولية البيئية فرض عليها البحث أكثر في أبعاد التسويق البيئي الأخضر، ودوره في تحصيل إمتيازات وميزة تنافسية جديدة، عن طريق خلق فرص تساهم في تحقيق أهداف منظمات الأعمال. حيث قد تنقلها هذه الخطوة من وضعية دفاعية إلزامية مفروضة عليها من طرف الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة، إلى موقف إيجابي وإستباقي يجعل منها طرفا مبادرا وخالقا يمكنها من كسب مكانة جيّدة مقارنة بالمنافسين.

وعلى ضوء ما سبق فإنّ مشكلة الدراسة تتبلور كما في التساؤل الرئيس التالي: **ما هو دور إستراتيجية التسويق الأخضر**

في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمة الأعمال "تويوتا" ؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس إثنين من التساؤلات الفرعية نذكرها كالتالي :

• إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا" لمقاربة التسويق الأخضر ؟

وهذا السؤال الفرعي ينقسم الى التساؤلات التالية :

- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية المنتج الأخضر ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية التسعير الأخضر ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية الترويج الأخضر ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية التوزيع الأخضر ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية العمليات الخضراء ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" لإستراتيجية الأفراد ذو التوجه الأخضر ؟
- إلى أي مدى تتبنى منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" للأداء الأخضر ؟

• ما مدى مساهمة إستراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمة "تويوتا" ؟

وتندرج تحت هذا السؤال عدّة تساؤلات تتمثّل في :

- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز الجودة لديها ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تقليلها للتكاليف ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز رضا الزبون ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها لديناميكية التحسين المستمر ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز الحصة السوقية لديها ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها للربحية ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تحسين صورة المنظمة ؟
- هل تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز التحالفات الإستراتيجية لديها ؟

3. نموذج الدراسة :

إستنادا إلى الإشكالية المطروحة وعلى ضوء الدراسات السابقة، قام الباحث بتحديد نموذج الدراسة والذي يتكوّن من:

المتغير المستقل : ويتمثل في متغير "التسويق الأخضر"، حيث إعتدنا في تحديد أبعاده على مقارنة المزيج التسويقي الأخضر Green 7p's والتي تتكوّن من سبعة عناصر (المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، التوزيع الأخضر، الترويج الأخضر، الأفراد ذو التوجه الأخضر، العمليات الخضراء، الأداء الأخضر).

المتغير التابع : ويتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة"، والتي تتكوّن أبعاده من العناصر التالية:

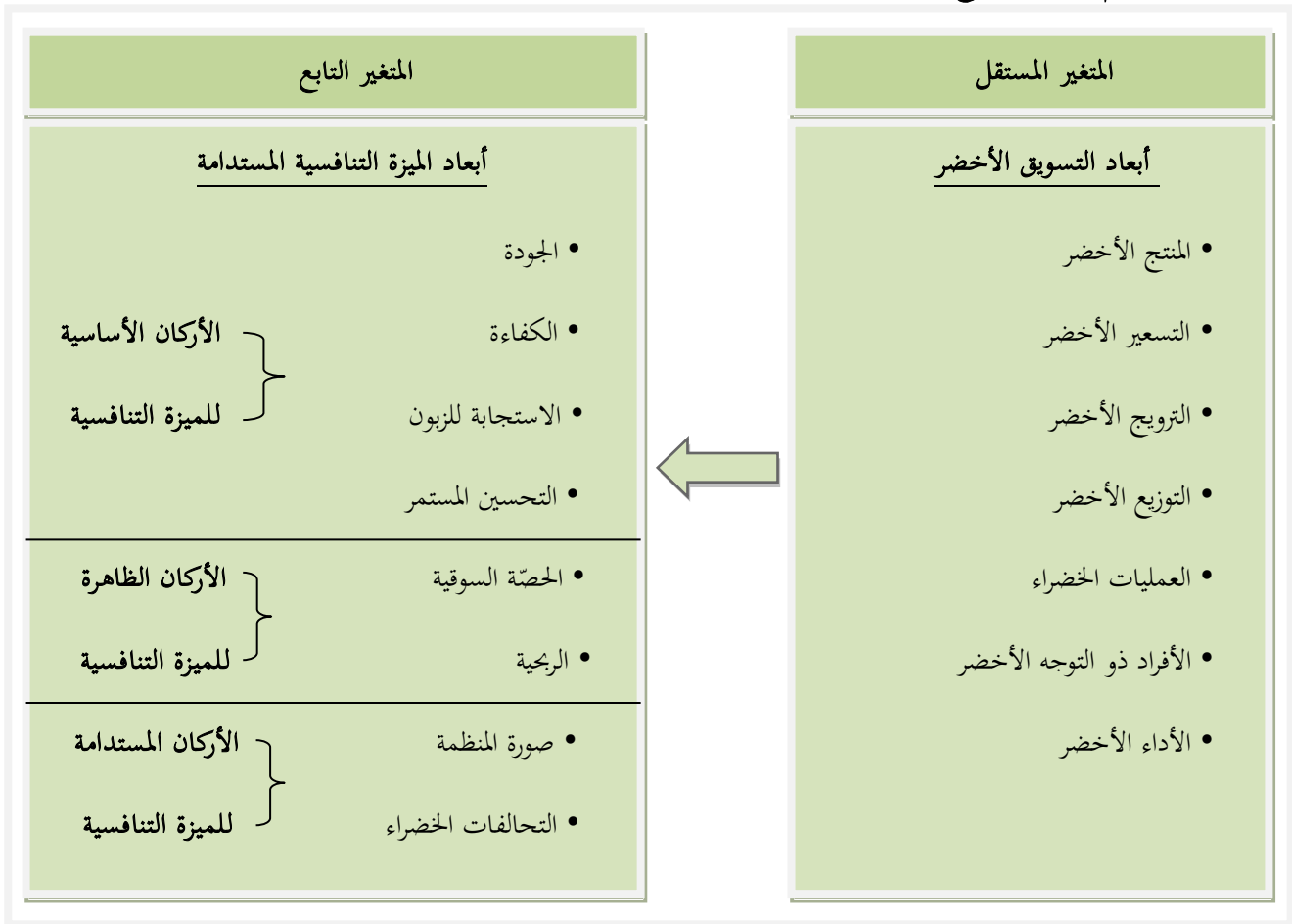
العناصر الأساسية للميزة التنافسية: (الجودة، الكفاءة وتقليل التكاليف، التحديث والتحسين المستمر، رضا الزبائن).

العناصر الظاهرة للميزة التنافسية: (الحصة السوقية، الربحية).

العناصر المستدامة للميزة التنافسية: (صورة المنظمة، التحالفات الخضراء).

وتأسيسا على الإشكالية المطروحة، وبناءا على الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع، عمد الباحث إلى تشكيل هذا النموذج الإفتراضي، والذي يبيّن العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في "التسويق الأخضر" وبين المتغير التابع والمتمثل في "الميزة التنافسية المستدامة"، وأبعاد ومركزات كلّ منهما بهدف دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة.

الشكل رقم (03) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحث.

4. الفرضيات :

لمعالجة الإشكالية المطروحة، نورد مجموعة من الفرضيات كإجابات مؤقتة كما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى :

"الفلسفة والممارسة العملية لمنظمة "تويوتا" تُنبئ عن تبنيها لإستراتيجية التسويق الأخضر".

بحيث يتم تقسيمها إلى سبعة فرضيات فرعية:

- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية المنتج الأخضر.
- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية التسعير الأخضر.
- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية الترويج الأخضر.
- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية التوزيع الأخضر.
- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية العمليات الخضراء.
- تُنبئ ممارسات منظمة "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى إستراتيجية الأفراد ذو التوجه الأخضر.
- تُنبئ ممارسات منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" بأنها تتبنى الأداء الأخضر.

الفرضية الرئيسية الثانية :

"تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا" للميزة التنافسية المستدامة".

ويتم تقسيم هذه الفرضية الى عدّة فرضيات فرعية أخرى هي :

- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز الجودة لديها.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تقليلها للتكاليف.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز رضا الزبون.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها لعملية التحسين المستمر.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز الحصّة السوقية لديها.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها للربحية.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تحسين صورة المنظمة.
- تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز تحالفاتها الإستراتيجية.

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة :

تتمثل أهم الدوافع التي شجعت الباحث على إختيار موضوع الدراسة في النقاط التالية :

- أن موضوع حماية البيئة هو من بين أكثر المسائل حساسية على المستوى الشخصي، وفي نفس الوقت هو من بين أهم القضايا المعاصرة التي فرضت نفسها بقوة في الفترة الأخيرة، حيث يقول في هذا الصدد أحد دُعاة حماية البيئة بأنّ "الإنسان أصبح لأول مرة يحارب ضدّ نفسه عبر إضراره بالبيئة ثمّ محاولته اليوم التقليل من هذا الضرر".
- إرتفاع وتيرة تبيّي مفهوم التسويق الأخضر من طرف المنظمات الرائدة، ووجود تجارب ناجحة في بعض بلدان العالم وبعض منظمات الأعمال هو دليل على فاعلية هذا التوجّه ونجاعته في تحقيق الى أهداف إقتصادية وتجارية خفيّة، وبالتالي فإنّه ينتظر من الباحثين سدّ هذه الفجوة المعرفية، وأن يحاولوا التعمّق أكثر في هذا الموضوع من أجل تسريع وتيرة تفعيله وتبنيّه بشكل أكبر.
- هناك رغبة شخصيّة في تقريب وتشجيع العمل بالتوجّه الأخضر في بيئة الأعمال بالجزائر، بما يعرفه هذا الميدان من ركود وعدم تقبّل واستيعاب لحدّ الآن من طرف منظمات الأعمال الجزائرية، من أجل الوصول الى منظومة أعمال قويّة متوازنة وسليمة.
- مساية وإستباق أثر المفاهيم المعاصرة في الميدان التسويقي والمشاركة في إثراء وتعميق مضامينها.
- وجود دلائل ملموسة على أنّ التوجه البيئي والتسويق الأخضر سيصبح في المستقبل القريب ضرورة ومطلب ملحّ لا بدّ منه، وخيار محتوم لدى جميع منظمات الأعمال في كل بلدان العالم.
- مازال هنالك مخاوف كبيرة من طرف منظمات الأعمال نحو تبيّي التسويق الأخضر لما يمكن أن يتطلّبه هذا التوجّه من تكاليف وجهود إضافية تعرقل مسار المنظمات وتحدّ من تنافسيتها، وبالتالي فالموضوع مازال يتطلّب مزيدا من الدراسات والأبحاث لتوضيح هذه الإشكالية والإجابة على عديد التساؤلات.
- باعتبار أنّ مسؤولية الأكاديميين الرئيسية هي البحث عن مجالات جديدة والتعمّق فيها، حتى يعزّزوا أكثر من المعرفة البشرية وآليات تفعيل هذه المعرفة في الواقع بصورة تساعد على تحسين ظروف معيشة البشر، وخلق توازن أكبر بين كل عناصر الحياة، وموضوع التسويق الأخضر يدخل مباشرة في قلب هذا التحديّ والشغف.

6. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال أنّ أهدافها ومحتواها ونتائجها تخدم الأطراف التالية:

- **بالتّسبة إلى منظمات الأعمال:** تساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف الاجتماعية والبيئية وبين الأهداف الاقتصادية والتجارية، من خلال تسليط الضوء عن كيفية استغلال البعد الاجتماعي والأخلاقي والمسؤولية البيئية في الوصول الى مكاسب

اقتصادية وتسويقية وكيفية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظلّ فلسفة التسويق الأخضر، في ظلّ أنّ أغلب منظمات الأعمال تقف على عتبة من الحيرة والتردد حول الجدوى التجارية والاقتصادية من التسويق الأخضر.

• **بالنسبة إلى الباحثين والأكاديميين:** تقدّم هذه الدراسة إلى المكتبة العلمية نظرة جديدة عن كيفية الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر الإستعانة باستراتيجية التسويق الأخضر، وهذه النظرة تختلف من حيث طريقة معالجة متغيّري الدراسة وتحليل علاقتهما ببعض ومحدّدات كل منهما، كما تقدّم هذه الدراسة تعمّقا جديدا يخصّ إستراتيجيات التسويق الأخضر والذي يضاف إلى دراسات سابقة في هذا المجال.

• **بالنسبة إلى البيئة والكوكب:** تساهم هذه الدراسة في نشر وتبسيط الضوء على قضية الحفاظ على البيئة في بيئة الأعمال بطريقة تحفّز منظمات الأعمال على تغيير نظرتها نحو قضية البيئة من مجرد خطوة أخلاقية إلى اعتبارها أداة وإستراتيجية هامة تضمن لها تحصيل إمتيازات وفرص هامة. حيث تُعتبر منظمات الأعمال هي الطرف الرئيسي الذي توجّه إليه أغلب الإتهامات المتعلقة بالإخلال البيئي مقارنة بالمستهلكين أو الحكومات، فالدراسة تساهم بطريقة ملموسة وبمعادلة تفهمها منظمات الأعمال أي معادلة (win/win) والتي تشير إلى أنّ كل الأطراف يمكنها أن تضمن الوصول وتحقيق أهدافها مع بعض.

• **بالنسبة إلى المستهلكين:** تعزّز الدراسة التوجه الأخضر والإستهلاك الأخضر لدى المستهلك، خاصة مع وجود منظمات أعمال كثيرة تحوم حول أدائها البيئي الكثير من الشكوك والانتهاكات التي تخالف التوازن والمصلحة العامة، وتعتبر الدراسات والبحوث في مثل هذه المواضيع عنصرا أو طرفا مساهما في عمليّة نشر الوعي والسلوك البيئي والحفاظ على البيئة لدى المستهلك، ونشر ثقافة الفكر الإستهلاكي الأخضر وتوضيح رؤية منظمات الأعمال لدى المستهلك في كيفية خوضها للمسألة البيئية.

• **الهيئات الحكومية:** تساعد هذه الدراسة الحكومات في مساعيها نحو تقليص التلوّث البيئي وبالتالي الحفاظ على حقّ الأجيال الحالية والمستقبلية في العيش في بيئة نظيفة والحقّ في التوزيع العادل للموارد والطاقة، من خلال أنّ الدراسة تدعو منظمات الأعمال بطريقة أكاديمية وعملية لأن تخوض في التوجه الأخضر والمسؤولية البيئية وأن تستجيب أكثر للقوانين الحكومية في إطار البيئة، بل وأكثر من ذلك فهذه الدراسة تدعو منظمات الأعمال لأن تلتزم منهاجا إستباقيا يمكنها من مضاعفة جهودها في الحفاظ على البيئة بشكل أكبر وأسبق ممّا تسنّه القوانين الحكومية، حتى يتسنى لها أن تكسب أسبقية ومرونة تشغيلية وأن تسوّق لصورتها الخضراء بشكل أكبر.

7. أهداف الدراسة :

- يهدف البحث الى تبسيط الضوء على موضوع التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال إبراز مجموعة من المحدّدات والإجراءات الطوعية التي تقوم بها منظمات الأعمال في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر من أجل تحقيق هذه الميزة، حيث ستحاول هذه الدراسة توضيح العلاقة بين المتغيّرين بنظرة مختلفة كلياً عن باقي الدراسات السابقة.

- التعمق أكثر في مفهوم التسويق الأخضر وأبعاده وإستراتيجياته سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي، فهو مفهوم ما يزال في طور التشكيل والصياغة والتحديث في كل مرة.
- رفع الغموض عن ما يمكن أن يحققه التسويق الأخضر من مزايا وإمميزات وفرص لمنظمات الأعمال التي تتبناه، والكشف أكثر عن جوانبه الإيجابية التي مازالت تحمل بعض التساؤلات وتخفي بعض الحيرة والتردد لدى منظمات الأعمال فيما يتعلق بالموازنة (تضحية / كسب).
- تهدف هذه الدراسة الى أن تؤكد وتستدل بأن الأهداف البيئية لا تتعارض مع الأهداف الإقتصادية والتجارية في منظمات الأعمال، بل هي أهداف مرتبطة ومنسجمة مع بعض، بما يخدم منظمة الأعمال ولا يتنافى وتحقيق أهدافها.
- تهدف هذه الدراسة الى التعمق في تحليل الميزة التنافسية المستدامة وتحليل أبعادها المختلفة، ودور التسويق الأخضر في تعزيز كل بعد من هذه الأبعاد على حدة.
- تهدف هذه الدراسة الى تحديد ودراسة أوجه الإستدامة التي يحققها التسويق الأخضر.

8. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

بالنظر الى طبيعة الموضوع محلّ الدراسة ولكي تتمكن من إختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة. إعتدنا في دراستنا على "المنهج الوصفي التحليلي". المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة محلّ الدراسة ووصف متغيّراتها، وتفسير جميع الظروف المحيطة بها، والمنهج التحليلي من أجل تحليل العلاقة بين متغيري الدراسة ودور المتغير الأول في المساهمة وتحقيق المتغير الثاني. وقد إعتدنا في عملية جمع البيانات على الأدوات والمصادر التالية :

- بالنسبة للجانب النظري تمّ إستعمال المسح المكتبي وما تناولته المراجع والدراسات السابقة، وأيضا المسح الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت بما تختزنه من مصادر وبيانات متنوّعة وقيمة وحديثة.
- فيما يخصّ الجانب التطبيقي فقد إعتدنا على وثائق وتقارير منظمة "تويوتا" من جهة، وعلى الدراسات والتقارير الصادرة عن جهات خارجية عن المنظمة والمتمثلة في الوكالات والمواقع والباحثين والنقاد المختصّين.

9. الدراسات السابقة وأهم ما يميّز هذه الدراسة:

أولاً- الدراسات السابقة

الملاحظ هو أنّ موضوع التسويق الأخضر أصبح يثير الإهتمام بشكل كبير ومتزايد على المستوى العالمي، بحيث تؤثر حالة الإستنفار والطوارئ التي يعرفها العالم بفعل المشاكل المناخية والقضايا البيئية (وتأثير المؤتمرات البيئية الدولية) بشكل كبير على التوجّه الأكاديمي وعلى توجيه بوصلة البحث العلمي نحو تقصّي موضوع "التسويق الأخضر" والبحث أكثر في مضامينه والجدوى

من تبيّنه. حيث وفي تقرير أعدّه موقع "غوغل" حول ترتيب الدول الأكثر اهتماماً بالأبحاث المتعلقة بالتسويق الأخضر جاءت الهند في المرتبة الأولى. (أنظر الجدول رقم 01)

الجدول رقم (01) : تصنيف أكثر البلدان إهتماماً بموضوع التسويق الأخضر

التصنيف	البلد
1	الهند
2	المملكة المتحدة
3	الولايات المتحدة الأمريكية
4	تايلاند
5	أستراليا
6	كندا
7	الصين

Source :Pavan Mishra and Paya Sharma ,“green marketing in india : emerging opportunities and challenges” ,Mishra étal / journal of engineering ,science and management education / Vol. 3, 2010, p12.

وفيما يلي أهمّ الدراسات التي تطرقت الى موضوع دراستنا والمتعلّق بالتسويق الأخضر والميزة التنافسية المستدامة :

أ – الدراسات الغربية :

أ – 1 – دراسة قام بها كلاّ من (Dinuk Arseculeratne و Rashad Yazdanifard) تحمل عنوان :

“ How Green Marketing Can Create a Sustainable Competitive Advantage for a Business ”.

"كيف يمكن للتسويق الأخضر أن يخلق الميزة التنافسية المستدامة في عالم الأعمال"، نشرت في مجلة (Canadian Center of Science and Education) ، العدد السابع ، ديسمبر 2013.

ناقشت هذه الدراسة أهمية الميزة التنافسية بالنسبة الى منظمات الأعمال وكيف يمكن الإعتماد على التسويق الأخضر من أجل تحقيق الميزة التنافسية، حيث يتمّ وصف مصطلح التسويق الأخضر وخصائصه الرئيسية من أجل فهم أهميته في عالم الأعمال. وتناولت الورقة البحثية بالتفصيل كيفية تنفيذ استراتيجية التسويق الأخضر وذلك من أجل تقديم لمحة عن كيفية قيام مختلف المنظمات بممارسة الميزج التسويقي للتسويق الأخضر. كما تمّ تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة لنجاح إستراتيجية التسويق الأخضر، وتحليل العراقيل التي قد تواجه المنظمة التي تشرع في استراتيجية التسويق الأخضر. حيث يعتمد نجاح استراتيجية التسويق الخضراء كما تؤكّد الورقة البحثية على المساهمة والتفاعل والتعاون مع مختلف أصحاب المصلحة في عالم الأعمال.

أ – 2 – دراسة قام بها كلاّ من (Pradeep K. Khandelwal و Ravindra Saxena) تحمل عنوان :

“Sustainable development through green marketing: The industry perspective”

" التنمية المستدامة من خلال التسويق الأخضر : منظور صناعي"، نشرت في مجلة (THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL, CULTURAL, ECONOMIC AND SOCIAL SUSTAINABILITY)، العدد السادس، 2010.

ناقشت هذه الدراسة موقف منظمات الأعمال في الهند مع تبني فلسفة التسويق الأخضر، وهل تشعر هذه المنظمات بأنه من خلال ممارستها للتسويق الأخضر يمكن لها أن تحصل على ميزة تنافسية وتضمن تحقيق التنمية المستدامة. وقبل جمع البيانات الأولية من المنظمات الصناعية في الهند، قام الباحثون بعمل مسح شامل للنصوص الأدبية وعلى أساس ذلك قاموا بوضع أربع فرضيات، والتي تم اختبارها من خلال استخدام الاختبارات البارامترية (طريقة ANOVA). حيث تعكس النتائج الرئيسية للدراسة بأن المنظمات الصناعية في الهند هذه الأيام لديها إهتمام كبير بالمسؤولية البيئية، وأن لديها إيمان قوي بأن التسويق الأخضر يمكن استخدامه بالتأكيد كأداة للحصول على نمو تنافسي مستدام.

أ3-3- دراسة قام بها كلاً من (Rashad Yazdanifard و Adrian Timothy) تحمل عنوان :

“Can Green Marketing Play as a Competitive Advantage for Multinational Enterprise in New Economy”

" هل يمكن للتسويق الأخضر أن يلعب كميزة تنافسية بالنسبة لمنظمات الأعمال متعددة الجنسيات في الاقتصاد الجديد"، نشرت في مجلة (Global Journal of HUMAN-SOCIAL SCIENCE: Economics) ، العدد السابع ، 2014. عالجت هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه التسويق الأخضر بالنسبة لمنظمات الأعمال في تعزيز ودعم الميزة التنافسية لديها. وفيها تم تحليل مصطلح التسويق الأخضر وخصائصه الأساسية من أجل فهم استيعابه والقدرة على دمجها في عالم الأعمال الحالي. وقد تم التوصل إلى أن المتطلبات الحيوية من أجل إستراتيجية تسويق خضراء فعالة ومميّزة، يتم عبر فحص الجوانب السلبية التي تواجهها منظمة الأعمال في سيورة تطبيقها لهذه الإستراتيجية باستمرار، وتقييم بعض الأساليب التي يتم إعدادها قبل تنفيذها. حيث يعتمد نجاح التسويق الأخضر كما تؤكد الورقة البحثية بشكل عام على مدى الإلتزام والإلتصال والتعاون بين مختلف الأطراف في الداخل والخارج.

أ4-4- دراسة قام بها كلاً من (Rina Rahmawati & All) تحمل عنوان :

“Green Marketing Mix As Strategy to Improve Competitive Advantage in Real Estate Developer Companies”

" المزيج التسويقي الأخضر كاستراتيجية لتحسين الميزة التنافسية في شركات التطوير العقاري"، نشرت في مجلة (International Journal of Business And Management Invention) ، العدد 11 ، نوفمبر 2014.

تبحث هذه الدراسة العلاقات بين التوجه البيئي، إستراتيجية المزيج التسويقي الأخضر، والميزة التنافسية. حيث وعن طريق البيانات التي تم جمعها من 72 منظمة أعمال للتطوير العقاري في "جاوا" الشرقية في إندونيسيا، أشارت نتائج الدراسة إلى أن التوجه البيئي ليس له أي تأثير إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، ولكن له تأثير إيجابي كبير على تنفيذ إستراتيجية مزيج

التسويق الأخضر. علاوة على ذلك، تم الكشف عن أنّ استراتيجية مزيج التسويق الأخضر لها دور في تعزيز الميزة التنافسية، وخاصة فيما يتعلق بالصورة الخضراء لمنظمة الأعمال.

أ-5- دراسة قام بها كلا من (Anita GUMENI و Klodiana GORICA) تحمل عنوان :

“Green marketing as a key strategy for sustainable development: A case study of Albanian consumers”

"التسويق الأخضر كمفتاح إستراتيجي نحو التنمية المستدامة : دراسة حالة المستهلكين في ألبانيا"، نشرت في مجلة (Euro Economica) ، العدد 1 ، 2014.

حاولت هذه الورقة البحثية دراسة سلوك المستهلكين في ألبانيا تجاه المنتجات الصديقة للبيئة. فكان الهدف من المسح الذي قامت به الدراسة هو جمع المعلومات من وجهة نظر المستهلك، حيث قامت بتطبيق تحليلات إحصائية متنوعة للتحقيق في المتغير الديموغرافي للمستهلكين الذين هم على استعداد لدفع سعر إضافي للحصول على المنتجات الصديقة للبيئة. وأثبت النتائج أنّ المستهلكين الذين لديهم موقف إيجابي تجاه المنتجات الصديقة للبيئة كانوا أكثر ميلاً لأن يكونوا من النساء ومن المتعلمات ومن الشباب.

أ-6- دراسة قام بها كلا من (Divesh Kumar & All) تحمل عنوان :

“ Green Marketing Mix: Rethinking Competitive Advantage during Climate Change”

" المزيج التسويقي الأخضر : إعادة النظر في الميزة التنافسية خلال مشكلة تغير المناخ"، وجاءت هذه الدراسة من خلال ورقة

علمية مقدمة إلى الملتقى الدولي (The First International Conference on Interdisciplinary

Research and Development) ، والذي أُنقِذ في تايلاند، 31 ماي/1 جوان 2011.

تشير الدراسة الى أنّ منظمات الأعمال تعيد حالياً تعريف مزيجها التسويقي في سياق إستراتيجية التسويق الأخضر، وتكييف منتجاتها في السيناريو الجديد والوضع المتغير، حيث تأثرت إيديولوجية الاستهلاك بالظروف البيئية والمناخية العالمية وتداعياتها على التغيرات في الإنتاج، والتسويق، والسلوك الاستهلاكي، وإعادة التدوير، واستخدام المنتجات الخضراء.

أ-7- دراسة قام بها كلا من (Ravindra Saxena و Pradeep K. Khandelwal) تحمل عنوان :

“Can Green Marketing be used as a tool for Sustainable Growth?: A Study Performed on Consumers in India- An Emerging Economy”

"هل يمكن استخدام التسويق الأخضر كأداة للنمو المستدام؟ : دراسة أجريت على المستهلكين في الهند - إقتصاد ناشط"، نشرت

في مجلة (THE INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL, CULTURAL,)

ECONOMIC AND SOCIAL SUSTAINABILITY) ، العدد الثاني ، 2010.

تطرقت هذه الدراسة الى مفاهيم التسويق الأخضر كإحدى استراتيجيات الأعمال الرئيسية لمنظمات الأعمال من أجل اكتساب الميزة التنافسية وضمان الاستهلاك المستدام لمنتجاتها في الأسواق وتعزيز التنمية المستدامة في المستقبل. حيث تؤكد الدراسة على ضرورة إدراك المسوقين لحقيقة أنّ التسويق الأخضر ليس مجرد مدخل أخلاقي فقط بل يمكن أن يكون أداة مريحة تحقّق نمو مستداما. حيث تظهر نتائج هذه الدراسة الى أنّ الناس هذه الأيام لديهم قلق كبير بشأن حماية البيئة وبأنهم مستعدون

لإستهلاك المنتجات الخضراء، وبأنّ منظمات الأعمال التي تتعامل بالمنتجات الخضراء تتمتع بالتأكيد بميزة تنافسية على منافسيها، كما أنّ الناس سيكون لديهم موقف إيجابي نحو هذه المنظمات. حيث تدعم نتائج الدراسة وجهة نظر المؤلفين بأنه يمكن بالتأكيد استخدام التسويق الأخضر كأداة للنمو المستدام.

أ-8- دراسة قام بها كلاً من (Branislav Radnovic & All) تحمل عنوان :

“Green Marketing and Sustainable Development – Experiences from Republic of Serbia”

" التسويق الأخضر والتنمية المستدامة - تجارب من جمهورية صربيا"، نشرت في مجلة (Journal of Economic

Development, Environment and People) ، العدد الأول ، 2012.

ناقشت الدراسة موضوع التسويق الأخضر كفرصة مهمة للصناعة وللإقتصاد في جمهورية صربيا. حيث أكدت هذه الدراسة بأنه يجب على المنظمات الصربية إعادة تعريف أدوار الأعمال والمنتجات، بالإضافة إلى العمل المشترك مع الوكالات الحكومية ومجموعات المستهلكين والمنظمات غير الحكومية في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر وذلك من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

أ-9- دراسة قام بها (Haradhan Mohajan) تحمل عنوان :

“Green marketing is a sustainable marketing system in the twenty rst century”

" التسويق الأخضر هو نظام تسويق مستدام في القرن الواحد والعشرين"، نشرت في مجلة (International Journal of

Management and Transformation) ، العدد السادس ، 2012.

الغرض من هذه الورقة البحثية هو دراسة التسويق الأخضر الذي يتضمن مجموعة واسعة من الأنشطة مثل تعديل المنتج، والتغييرات في عملية الإنتاج والتعبئة والتغليف، وكذا تعديل الإعلان عن السلع الصديقة للبيئة. حيث تؤكد الدراسة على أهمية إدراك كل من المنتجين والعملاء وتعزيز وعيهم بالعلامات والملصقات البيئية. وتشدد الدراسة على أنّ الإقتصاد الأخضر لا يقتصر فقط على إنتاج الطاقة النظيفة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى تكنولوجية عمليات الإنتاج النظيف التي تقلل الأثر البيئي وإلى تحسين استخدام الموارد الطبيعية. وتقتصر هذه الورقة تعزيز ممارسات التسويق الأخضر لدى منظمات الأعمال من أجل تحقيق الإستدامة في القرن الحادي والعشرين.

أ-10- دراسة قام بها (Rajeshkumar P.Patel) تحمل عنوان :

“Green Marketing: As Tool for Sustainable Development”

" التسويق الأخضر: كأداة للتنمية المستدامة"، نشرت في مجلة (Journal of Business and Management) ، العدد

الثامن ، أوت 2016.

تصف هذه الورقة البحثية الوضع الحالي للسوق الهندي وتحاول استكشاف الفرص والتحديات التي تواجهها المنظمات مع التسويق الأخضر. حيث أنّ العديد من منظمات الأعمال استخدمت استراتيجيات التسويق الأخضر كميزة تنافسية على منافسيها، من خلال تقديمها لمنتجات قابلة لإعادة التدوير ومتجددة أو قابلة لإعادة الاستخدام من طرف العملاء. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة كيف تصبح استراتيجيات التسويق الخضراء أداة مستدامة لأعمال الغد خاصة في السوق الهندي، كما تحاول استكشاف كيف تقوم منظمات الأعمال بتطوير ميزة تنافسية على منافسيها باستخدام استراتيجيات خضراء.

أ-11- دراسة قام بها (Dominika Moravcikova & All) تحمل عنوان :

“Green Marketing as the Source of the Competitive Advantage of the Business”

" التسويق الأخضر كمصدر للميزة التنافسية في عالم الأعمال"، نشرت في مجلة (Sustainability) ، العدد 9 ، 2017. ركزت هذه الدراسة على تلخيص مبادئ التسويق الأخضر والمفاهيم المرتبطة به. حيث كان الهدف منها هو إثبات العلاقة بين تنفيذ مبادئ التسويق الخضراء وموقع منظمة الأعمال التنافسي والمستدام في السوق. من أجل إثبات العلاقة بين تنفيذ مبادئ التسويق الأخضر ووضع السوق التنافسي لمنظمات الأعمال. استخدمت هذه الدراسة طريقة الانحدار المتعدد للكشف عن العلاقة، في ظل وجود متغيرات عديدة. ومن أجل تحقيق هذا الهدف إستعانت الدراسة بالاستطلاعات التي أجرتها PwC (براتيسلافا ، سلوفاكيا)، ورابطة صناعة السيارات ومعهد سلوفاكيا للسيارات لتحديد العوامل الرئيسية والتنمية المستقبلية المتوقعة في قطاع موردي صناعة السيارات. حيث تم إجراء الدراسة في الفترة ما بين ديسمبر 2015 إلى فبراير 2016. واستناداً إلى نتائج المسوحات التسويقية والاستجابات البحثية توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد نموذج تنفيذي وشامل للتسويق الأخضر يربط سلوك المستهلك البيئي بأبعاد إستراتيجية التسويق في منظمة الأعمال.

ب- الدراسات السابقة باللغة العربية :

ب-1- دراسة براهيم فاروق سنة 2016 بعنوان : "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".

هي أطروحة دكتوراه في جامعة بسكرة لسنة 2016، تناولت هذه الدراسة المفاهيم النظرية لمدخل التسويق الأخضر وكذا للميزة التنافسية، وإستكشاف وتحليل مدى تطبيق مدخل التسويق الأخضر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، علاوة على دراسة العلاقة التائية بين تبني مدخل التسويق الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية ومن ثم بيان مدى مساهمة كل عنصر من عناصر مدخل التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية، وأخيرا بيان مدى مساهمة مدخل التسويق الأخضر في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية في واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وجاءت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث بمثابة تأكيد كامل وصريح على الدور الإيجابي لتأثير تبني مدخل التسويق الأخضر، وهذا إستنادا إلى المعلومات المستقاة من تحليل الإستبيان الموجهة لمسؤولي 51 مؤسسة اقتصادية نشطة في السوق الجزائرية.

ب-2- دراسة محمد سعدو أحمد حمودة سنة 2014 بعنوان : "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي".

رسالة ماجستير في جامعة الأزهر بفلسطين، هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على علاقة تبني التسويق الأخضر بالأداء التسويقي في المنشآت الصناعية في قطاع غزة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والإعتماد على الاستبانة كأحد الأدوات الأساسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع (71) استبانة على المدراء العاملين في هذه المنشآت. ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو أنّ بُعد العلاقة بين السعر والتكلفة كأحد أبعاد التسويق الأخضر هو الأكثر ارتباطا بالأداء التسويقي، ثم يليه بعد

ذلك إلغاء مفهوم النفايات، ثم يليه إعادة تصميم المنتج. وكشفت الدراسة الى أنّ مفهوم التسويق الأخضر لا يزال مفهوما حديثا في البيئة الفلسطينية قياسا بالبيئات الأخرى ضمن فلسفة التسويق.

ب-3- دراسة زكريا أحمد عزّام سنة 2015 بعنوان : "أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي".

رسالة ماجستير في جامعة الزرقاء بالأردن، تهدف الدراسة إلى التعرف إلى أثر تطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي لمنظمات الأجهزة الكهربائية المنزلية في مدينة عمان/الأردن. حيث تمّ توزيع 135 استبانة على هذه المنظمات، كما استخدم الباحث الأساليب الإحصائية الملائمة من خلال برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة الى بعض النتائج الهامة متمثلة في أن هناك أثر لتطبيق التسويق الأخضر على الأداء التسويقي عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$)، حيث أنّ هذا الأثر ظهر بشكل واضح من خلال التحليل الإحصائي لجميع متغيرات الدراسة. وأوصت الدراسة الى أنّه يجب على منظمات الأجهزة الكهربائية المنزلية الاستمرار في تطبيق التسويق الأخضر، وزيادة تفعيله لما له أثر واضح في خفض التكاليف ورفع الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية والاستمرار بتقديم منتجات ذات جودة عالية.

ب-4- دراسة زكية مقري سنة 2014 بعنوان : "علاقة سياسات المزيح التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر دراسة ميدانية بمنظمة اسمنت باتنة". نشرت في مجلة (دراسات إقتصادية)، العدد الأول، 2014.

قامت الدراسة بمحاولة التعرف على واقع تبني التسويق الأخضر في المنظمات الجزائرية، ومدى إدراك العاملين فيها لحتمية إدماج التوجّه البيئي. وتعتمد هذه الورقة على نتائج دراسة ميدانية أعدت على منظمة الاسمنت - باتنة. حيث أكّدت النتائج أنّ مستوى الإدراك والوعي بضرورة تبني التسويق الأخضر في المنظمة أصبح أمرا واقعا وملموسا في إطار سعي المنظمة لممارسة الإدارة البيئية. وأشارت النتائج أيضا الى وجود علاقة بين المتغيرين، والتي تصف علاقة الارتباط بين سياسة السعر الأخضر واستراتيجيات التسويق الأخضر بأنّها موجبة وقوية، ولكن العلاقة موجبة ومتوسطة بالنسبة لباقي سياسات المزيح التسويقي، مما يعني أنّ مستوى التطبيق لم يصل إلى مستوى إدراك ضرورة تبني التوجّه البيئي في المنظمة.

ب-5- دراسة آية محبوب السيد علي سنة 2016 بعنوان : "أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال".

رسالة ماجستير في جامعة الزعيم الأزهرى بالسودان، تناولت الدراسة أثر التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، حيث تمثلت أهمّ النتائج التي توصلت اليها الدراسة في أنّ تبني المنظمة لمفهوم التسويق الأخضر يميزها عن غيرها من المنظمات ويعمل على تدعيم مركزها التنافسي في السوق. كما أنّ إعادة تدوير المخلفات يساهم في تقليل المنظمة للتكاليف الأولية للمنتجات، وأخيرا فإنّ درجة وعي العاملين في المنظمة بأهمية البعد البيئي يساعد بالفهم الصحيح لمفهوم التسويق الأخضر.

ثانيا- أهم ما يميّز هذه الدراسة عن باقي الدراسات السابقة

تتكامل هذه الدراسة مع باقي الدراسات السابقة الأخرى فيما يخصّ النتائج التي توصلت إليها، لكن في نفس الوقت تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في النقاط التالية :

- تقترح هذه الدراسة نموذجا مغايرا عن باقي النماذج التي تطرقت الى الموضوع من خلال التطرق الى مركّزات مختلفة عن الميزة التنافسية المستدامة ومحاولة ربطها بالتسويق الأخضر ، حيث تتمثل هذه المركّزات في (الجودة، تقليل التكاليف، رضا الزبون، التحسين المستمرّ، الحصّة السوقية، الربحية، التحالفات الخضراء، سمعة المنظمة).
- أغلب الدراسات التي ربطت مدخل التسويق الأخضر بالميزة التنافسية لم تتطرق الى مفهوم الإستدامة في هذه الميزة ، حيث تمثّل "الميزة التنافسية المستدامة" الشكل الأكثر تطورا للميزة التنافسية.
- تعتمد هذه الدراسة في دراستها التطبيقية على جمع بيانات من مصادر متنوّعة ومتوازنة داخل المنظمة وخارجها لقياس مدى تطبيق منظمة "تويوتا" لإستراتيجية التسويق الأخضر وقياس مدى تحقيقها للميزة التنافسية المستدامة، بعيدا عن إجراء دراسة استقصائية موجهة الى مسيري وعامل المنظمة، حتى لا تفقد نتائج الدراسة بعضا من مصداقية نتائجها.
- أنّها تقدّم تحليلا شاملا وأكثر تفصيلا عن متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغيري التسويق الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، سواء من الجانب النظري أو أثناء محاولة إسقاط هذه المفاهيم على دراسة حالة منظمة "تويوتا".

10. هيكل الدراسة

من أجل الخروج بنتائج شاملة ودقيقة حول موضوع الدراسة سواء فيما يخصّ المتغير المستقلّ "التسويق الأخضر" وكذا المتغير التابع "الميزة التنافسية المستدامة" والعلاقة بينهما، قسّم الباحث هذه الدراسة الى أربعة فصول، ثلاث فصول نظرية وفصل تطبيقي، وكل فصل يتضمن ثلاث مباحث.

حيث كان الفصل الأول بعنوان "إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال" والذي ينطوي على ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول بعنوان "مشكلات البيئة وتأثيراتها على عالم الأعمال"، والمبحث الثاني بعنوان "أخلاقيات العمل والإدارة البيئية في منظمات الأعمال"، وأخيرا المبحث الثالث بعنوان "المسؤولية الإجتماعية والمسؤولية البيئية في منظمات الأعمال".

في حين أنّ الفصل الثاني كان عنوانه كالتالي : "التأصيل النظري للتسويق الأخضر"، حيث يتضمّن ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول بعنوان "ماهية التسويق الأخضر"، والمبحث الثاني بعنوان "إستراتيجيات التسويق الأخضر"، والمبحث الثالث بعنوان "المزيج التسويقي الأخضر".

وجاء الفصل الثالث بعنوان "الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر"، حيث يتكوّن من ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأوّل بعنوان "مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية"، والمبحث الثاني بعنوان "الميزة التنافسية المستدامة"، والمبحث الثالث بعنوان "دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

بالنسبة إلى الفصل التطبيقي والمتعلّق بالدراسة الميدانية فهو تحت عنوان "واقع مساهمة التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمة تويوتا"، وقد حاولنا فيه إسقاط المفاهيم النظرية المتعلّقة بعلاقة التسويق الأخضر ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وتعزيز أبعادها، من خلال دراسة حالة منظمة الأعمال "تويوتا Toyota". وقد قمنا بتقسيم الفصل الرابع إلى ثلاث مباحث كالتالي: المبحث الأول: "التعريف بمنظمة الأعمال تويوتا-Toyota"، المبحث الثاني بعنوان "واقع تبني منظمة تويوتا-Toyota للتسويق الأخضر"، المبحث الثالث بعنوان "واقع تحقيق منظمة تويوتا-Toyota للميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر". (والشكل التالي يظهر لنا معالم هيكل الدراسة)

الشكل رقم (04): هيكل الدراسة

الفصل الأول: إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الفصل الثاني: التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الفصل الثالث: الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية

الفصل الأول

إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

مقدمة الفصل الأول :

عالم الأعمال Business اليوم يعتبر هو القوّة الإقتصادية المحركة والمنعشة للتطوّر في باقي القطاعات الأخرى، السياسية منها والإجتماعية والثقافية والتكنولوجية.. الخ، وبالتالي فهذا القطاع يمتاز بأهمية كبيرة تحتم علينا فهم وتحليل ودراسة كل مجالاته وتأثيراته ومتغيراته الداخلية والخارجية لكي نستطيع التحكم فيه أكثر وتعزيز هذه القوّة بفاعلية أكبر. بحيث لايزال هذا القطاع إلى اليوم يتركز بشكل أساسي على متغيرات داخلية أكثر منها خارجية، ولا شكّ في أنّ المحاولات التي جرت من خارج الأعمال لم تُفلح بالقدر المطلوب، وهذا ما يتّضح خصوصا في إهيار المعسكر الإشتراكي والذي وضع الحكومة قبل السوق، والصالح العام قبل الصالح الخاص، والتخطيط الشمولي عوض التخطيط الذاتي لمنظمات الأعمال. فرغم كل المحاولات السابقة من أجل سحب منظمات الأعمال إلّا أنّها كانت ولا تزال تستمدّ قوتها وتطوّرها من مبدأ البقاء للأقوى و مبدأ الربحية والتنافسية ومعايير السوق.

ولقد واجهت هذه المنظمات داخل هذا الإطار تحديات عديدة على مرّ العقود السابقة، أثناء محاولتها الموازنة بين المصالح الإقتصادية التي تركز عليها وبين الإهتمام بمصالح باقي الأطراف الأخرى وأولها المستهلك، ثمّ المسؤولية الإجتماعية لمنظمات الأعمال فيما بعد، وأخيرا الإهتمام بالمسؤولية البيئية، والتي تضاعفت أهميتها مع مرور الوقت نتيجة للضغوطات المتزايدة والمفروضة على الحكومات وعلى منظمات الأعمال تاليا بما حتمّ على عالم الأعمال أن يغيّر من نظرتة تدريجيا إتجاه القضايا البيئية وإتجاه المسؤولية البيئية وهو ما خلق عدّة مفاهيم وإستراتيجيات وسياسات إقتصادية وتجارية ذات صبغة بيئية خضراء معاصرة.

وعلى هذا الأساس كان لزاما علينا التعرّض في هذا الفصل لتأثير القضايا والمشكلات البيئية على عالم ومنظمات الأعمال، بما يخلق توجهات إقتصادية جديدة لم تكن موجودة في السابق، وهي توجهات تفرضها القوانين والتشريعات وتجذبها الفرص الكامنة في إطار الإلتزام بالمسؤولية البيئية لدى منظمات الأعمال، وقد تمّ تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : إشكالية البيئة وتأثيراتها على عالم الأعمال.

المبحث الثاني : أخلاقيات الأعمال والإدارة البيئية.

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية والبيئية في منظمات الأعمال.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المبحث الأول : إشكالية البيئة وتأثيراتها على عالم الأعمال

أدى التقدم الكبير الذي أحرزه الإنسان في مجالات العلم والتكنولوجيا إلى إحداث إخلال وتأثير سلبي في مكونات البيئة، بحيث أصبح خطر العيش فوق طاقة احتمال البيئة أمراً متوقعاً، بل لعله أصبح واقعا في بعض المجالات وبعض الأقطار، إذ بدأنا نعيش ونسمع عن "مشكلة الغذاء" و"مشكلة الطاقة" و"مشكلة التلوث"، وهي مشكلات ناجمة عن النشاطات البشرية في البيئة، حيث أنّ نوعية الحياة الراهنة والمستقبلية تعتبر مسؤولية البشرية جمعاء، فلا بد لكل فرد أن يأخذ دوره، مهما كان بسيطا في مجال حماية البيئة، ففضايا البيئة رغم تشعبها إلا أنّها مترابطة وتشكّل وحدة واحدة.¹ كما تُعتبر حماية البيئة أحد الرهانات الدولية الحديثة ذات الارتباط الوثيق بالتنمية والنشاط الإقتصادي، فلقد إزداد الإهتمام بها وتكرس منذ نشر "تقرير روما" الشهير لحدود النمو سنة 1972.²

المطلب الأول : مفاهيم حول البيئة

1. تعريف البيئة

البيئة لفظ شائع الإستخدام، إرتبط مدلولها بنمط العلاقة بينها وبين مستخدميها، حيث يمكن أن ننظر إلى البيئة من خلال النشاطات البشرية المختلفة فنقول: البيئة الزراعية، والبيئة الصناعية، والبيئة الثقافية، والبيئة الصحيّة، وهناك البيئة الإجتماعية والبيئة السياسية وهكذا..³ أمّا العلم الذي يدرس البيئة فيُعرّف باسم "علم البيئة" (ecology) وقد ترجمت كلمة ecology إلى اللغة العربية بعبارة "علم البيئة" التي وضعها العالم الألماني إرنست هيجل ernest haeckel عام 1866 بعد دمج كلمتين يونانيتين هما : oikes ومعناها مسكن، و logos ومعناها علم.⁴ وبالنسبة للمعنى اللغوي العربي لكلمة "البيئة" فيعود أصل هذا اللفظ إلى المصدر الثلاثي " باء " أي رجع، و "بؤأ" المنزل أي أعدّه، وقد حدّد ابن منظور في لسانه لكلمة " تبؤء " معنيين هما : الأول بمعنى تهيئة المكان للمبيت فيه، والثاني بمعنى النزول والإقامة.⁵ كما يظهر من المعاني التي وردت في معاجم اللغة العربية أنّ كلمة "البيئة" لها ثلاث معاني لغوية على الأرجح هي:⁶

- المنزل : الذي ينزله الإنسان و يختاره سكنا لنفسه و غالبا ما يكون بجانب جبل أو قبالة نهر، ليدلّ أنّ العربي كان يختار سفح الجبل ليتقي بذلك الرياح و الأمطار العاتية، وكذلك يكون قريبا من الماء لنفسه ولدوابه.

1 رشيد الحمد ومحمد سعيد صباريني، "البيئة ومشكلاتها"، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، بدون رقم طبعة، 1979، ص 7.

2 منور اوسريز ومحمد حمو، "الاقتصاد البيئي"، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2011، ص 21.

3 بيان محمد الكايد، "النظام البيئي (تلوث الهواء، الغلاف الجوي، الاحتباس الحراري)"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2011، ص 15.

4 كريم الغبالي وحيدر العادلي، "التلوث البيئي والسياسات المثلى لمواجهة"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2013، ص 19.

5 شادي خليفه الجوارنه، "اقتصاديات البيئة من منظور اسلامي"، دار عماد الدين للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2010، ص 26.

6 فؤاد عبد اللطيف السرطاوي، "البيئة والبعد الاسلامي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون رقم طبعة، 1999، ص 25.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

- الحالة : و تُطلق موصوفة إقما بخير و إقما بشرّ، وقد يُراد بذلك سلوكه وأخلاقه وأوضاعه الاقتصادية والمعاشية و ما شابه ذلك من الصحة والمرض والقوة والضعف.

- الوضع العام للإنسان في جميع شؤونه الدينية والدينيوية من سيرة وسلوك ومسكن ومأكل، ومشرب وملبس وتعامل واحتكاك غير مقصور المعنى على جانب دون آخر.

ويجب الإشارة هنا إلى إختلاف أبعاد مفهوم مصطلح " البيئة " حسب الترجمة الأجنبية كما يلي: ¹

البيئة "ecology": وتعني علاقة الكائن الحيّ مع المكونات العضوية واللاعضوية في البيئة، وهو مصطلح يبحث في علاقة الكائنات الحيّة ببعضها وعلاقتها فيما بينها، بالوسط الذي تعيش فيه.

البيئة "environment": هو مصطلح أشمل وأعمق من المصطلح الإيكولوجي، بسبب أنّه لا يبحث فقط في المحيط الذي تعيش فيه الكائنات الحيّة، ولكن يتعدّها للبحث في المحيط الحيوي بكافة صوره من عوامل طبيعية وإجتماعية وثقافية .. الخ، والتي لها تأثير مباشر على الإنسان وعلى علاقاته بالكائنات الحية وبالموجودات الأخرى.

وفيما يخصّ المعنى الاصطلاحي فقد عُرّفَت البيئة بأنّها " نسيج من التفاعلات المختلفة بين الكائنات العضوية الحية بعضها البعض (إنسان، حيوان، نبات ..) وبينهما وبين العناصر الطبيعية الغير الحيّة (مثل الهواء، الحرارة، الضوء ..) ويتمّ هذا التفاعل وفق نظام دقيق، متوازن ومتكامل يعبرّ عنه بالنظام البيئي أو المنظومة البيئية ".² كما عُرّفَت بأنّها " العلاقات الأساسية القائمة بين العالم الطبيعي الفيزيائي وبين العالم الإجتماعي السياسي الذي هو من صنع الإنسان ".³ ومن ضمن أهم التعاريف هو تعريف الأمم المتحدة خلال "مؤتمر استوكهولم" سنة 1972 الذي قدّم مفهوما واسعا للبيئة وذلك في الإعلان الصادر عن هذا المؤتمر حيث عرفها: "رصيد الموارد المادية والإجتماعية المتاحة في وقت ما، وفي مكان ما، لإشباع حاجات الإنسان، وتطلعاته".⁴ أما التشريع الجزائري فيعتبر أنّ البيئة تتكوّن من الموارد الطبيعية والحيوية واللاحيوية كالهواء والجو والماء والأرض وباطن الأرض والنبات والحيوان، بما في ذلك التراث الوراثي وأشكال التفاعل بين هذه الموارد وكذا الأماكن والمناظر والمعالم الطبيعية".⁵ ومن خلال مختلف التعريفات التي تطرقت إلى البيئة فإنّه يمكن ملاحظة أنّ أغلب الباحثين يجتمعون على تقسيمين إثنين للبيئة وهما:

الحالة الأولى : تقسيم البيئة إلى عناصر حيّة كالإنسان والحيوان والنبات وأيضا إلى عناصر غير حية كالهواء والضوء والارض .

1 أحمد عبد المجيد واسلام ابو السعود، "أضواء على التلوّث البيئي"، كتاب الكترولني، 2007، ص8.

2 بيان محمد الكايد، " سيكولوجية البيئة وكيفية حمايتها من التلوّث"، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2010، ص 17.

3 كريم الغبالي والعدلي، مرجع سابق، ص 19.

4 شادي خليفة الجوارنة، مرجع سابق، ص 28.

5 قانون رقم (03 - 10)، المؤرخ في 19 جويلية 2003، والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

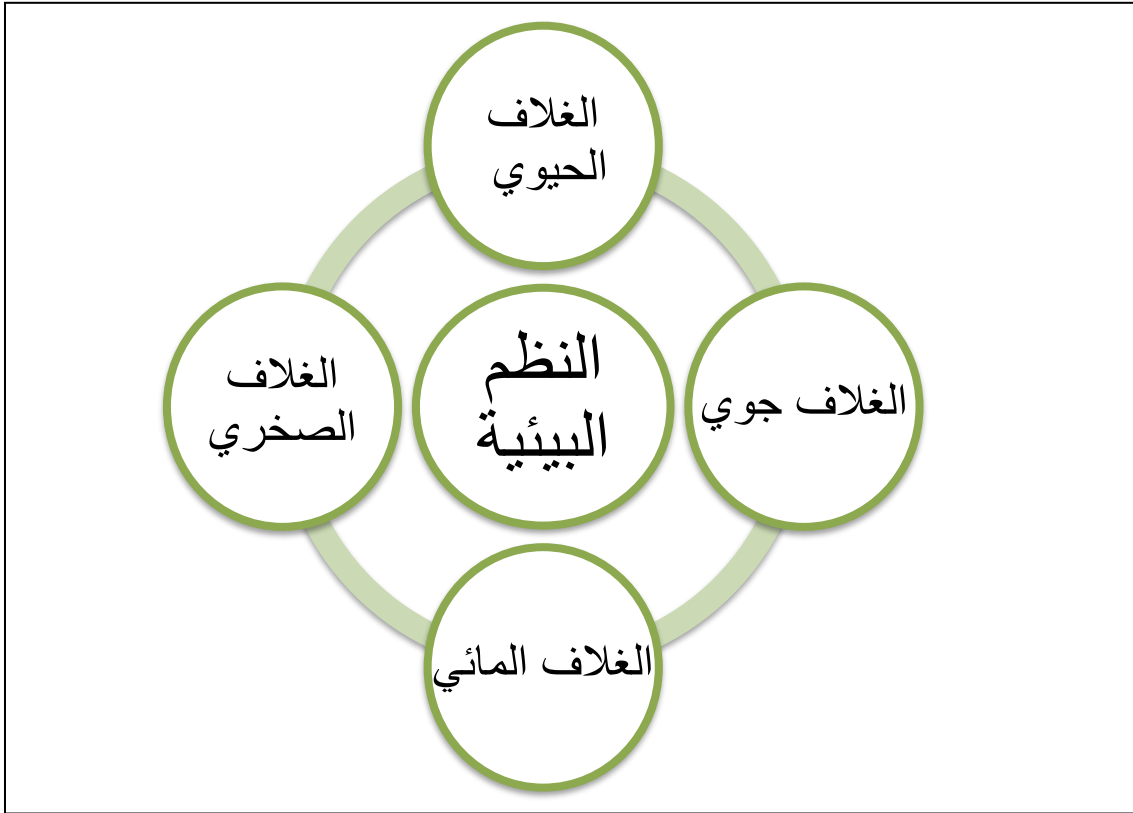
الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الحالة الثانية : تقسيم البيئة إلى عناصر طبيعية ويقصد بها كل ما يحيط بالإنسان من ظواهر حيّة وغير حيّة وليس للإنسان أيّ دخل في وجودها، وتمثل هذه الظواهر أو المعطيات البيئية في التضاريس والمناخ والنبات الطبيعي والحيوانات البرية والتربة، وأيضاً إلى عناصر أو بيئة بشرية ويقصد بها كل ما كان للإنسان دخل في إنجازها ووجودها وتعديل في عناصرها .

2. نظم البيئة وعناصرها

تتكوّن البيئة من أربعة نُظم متكاملة ومتفاعلة فيما بينها هي كما يلي: ¹

الشكل رقم (05) : النظم البيئية في الطبيعة



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر.

- **الغلاف الجوي:** هي غازات وجزيئات صلبة تحيط بالأرض فتشكّل طبقة غازية مثبتة حول الأرض بفعل الجاذبية.
- **الغلاف المائي :** يطلق مصطلح الغلاف المائي على جميع أشكال وصور المياه على سطح الأرض وفي باطنها ، فكوكب الأرض هو كوكب مائي بحيث أنّ نسبة المياه على الأرض تقدر بحوالي 71% .
- **الغلاف الصخري :** يتكون الغلاف الصخري من الصخور والمعادن ، ويشمل جزء من اليابسة على سطح الكرة الأرضية ، وكذلك يشمل قيعان المحيطات والبحار .

¹ بيان محمد الكايد ، مرجع سابق ، ص 20.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

– الغلاف الحيوي للكوكب الأرضية : هو ذلك الجزء من الغلاف الجوي والماء واليابسة الذي تعيش فيه الكائنات الحية وتزود بما يلزم من مواد لتحيها وتعيش.

أما بالنسبة للعناصر التي تتكوّن منها البيئة فالإنسان هو أول عناصر البيئة، وهو المخلوق الوحيد القادر على التحدث عن بيئته، أما الحيوان فهو بلا شك ينظر إلى بيئته نظرة مختلفة عن نظرة الإنسان، والإنسان نفسه قادر على وضع المعايير التي يدرك بها بيئته ويقدرها، ولما كان هذا الإنسان ينتمي إلى ثقافة معينة، وطبقة إجتماعية معينة ويعيش في منطقة معينة، وبالتالي كان اختلاف في نظره إلى البيئة سيحدث لا محالة، فالبيئة عند سكان (لوس انجلوس) في الولايات المتحدة الأمريكية قد يكون المقصود بها "التلوث" بوجه عام لأنها متأثرة به، ولكنّ القاسم المشترك في نظرة الإنسان في شتى أنحاء العالم إلى البيئة لا بد أن تشتمل على ثلاث عناصر هي:¹

أ- النظام الطبيعي أو الطبيعية: الطبيعة هي المسرح المعد لتمثيل الوقائع الإنسانية، بكل ما تشمل عليه من نظم البيئة، وظواهر جوية، وتضمن الطبيعة دورة الطاقة والمادة في النظم البيئية، تلك الطاقة تنطلق من عملية الاصطناع الضوئي، ولاشك أنّ للطبيعة مبدأ حياة وحركة وتوازن وتغير، وأنها نظام وضرورة.

ب- النظام الإجتماعي: ويشمل العمليات الآلية، والأوضاع والعلاقات والتغيرات التي تتسم بها المجتمعات الخاصة لكل من الإنسان والحيوان، والمجتمع كما نعلم هو نظام يسير وفق قوانينه الخاصة التي قد تتفق وقد تختلف مع النظام الطبيعي.

ج- النظام الثقافي: ويقتصر على مجتمعات الإنسان فحسب، إذ أنّ الثقافة (culture) تشمل كلا من السلوك الذي يتعلمه الإنسان من غيره، والسلوك الذي يبدعه الإنسان بنفسه، والثقافة هي تراث الإنسان الماهر أي أنّها التثقيف الإداري للعقل ومع أنّ الإنسان جزء من الطبيعة ينمو فيها ويعي الطبيعة بذاتها، فإنّ هذا النمو في الوعي ليس عفويا، بل أنّه وليد عمل فكري وإجتماعي، وللثقافة نفسها بعدان، بعد عقلي وبعد مادي وتصير الثقافة متداولة بين الناس عن طريق الانتاج العقلي في كلمات وكتب وتتجسّد ماديا في المنتجات الصناعية التي هي ثمرة براعة الإنسان وثقافته المادية.

3. النظام البيئي والتوازن البيئي

1.3 النظام البيئي

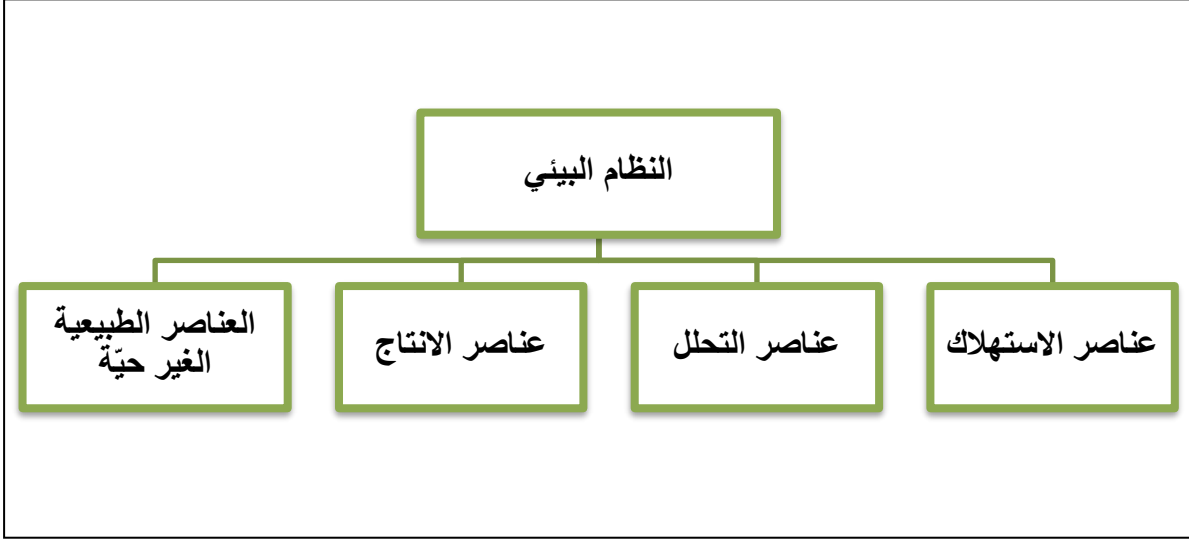
النظام البيئي هو عبارة عن تفاعل عناصر البيئة وفق نظام يطلق عليه النظام البيئي، وهذه العناصر هي ما يحتويه أي مجتمع من موارد وكائنات حيّة وغير حيّة ولذلك فإنّ إختلال التوازن بين هذه العناصر يؤدّي إلى إختلال النظام البيئي، ممّا يؤدي إلى

¹ بيان محمد الكايد ، مرجع سابق ، ص 17.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المشكلات المجتمعية والطبيعية، مثل تلوث الأنهار والبحار والمحيطات وتلوث الهواء واصابة سكان الأرض بالعديد من الامراض وغرق العديد من المناطق واختلال طبقة الأوزون.¹ حيث يتكوّن النظام البيئي من أربعة عناصر رئيسية هي:²

الشكل رقم (06) : مكونات النظام البيئي



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

- ❖ **عناصر الانتاج:** وتتمثل عناصر الانتاج في النباتات الخضراء بكل أنواعها من الطحالب الخضراء إلى الأشجار الضخمة المختلفة. ونجد أنّ هذه النباتات لديها القدرة على إنتاج غذائها بنفسها، فهي تمتصّ غاز ثاني أكسيد الكربون من الهواء، وتمتصّ الماء من التربة عن طريق جذورها وتصنع منهما في وجود مادة الكلوروفيل وتحت تأثير أشعة الشمس، جميع أنواع المركبات العضوية التي تحتاجها، والتي تبني منها أجسامها مثل: المواد الكربوهيدراتية، والدهون، والبروتينات وما إليها.
- ❖ **عناصر الاستهلاك:** وتتكون من الحيوانات بأنواعها المختلفة التي لا تستطيع أن تعدّ غذاءها بنفسها إلا أنّها تعتمد على غيرها في إعداد هذا الغذاء، فبينما يتغذى بعضها بالنباتات والأعشاب، غير أنّ البعض الآخر يتغذى من أكالات اللحوم بغيره من الحيوانات، وفي كلتا الحالتين تقوم هذه الحيوانات باستهلاك ما تنتجه عناصر الانتاج.
- ❖ **عناصر التحلل:** وتشتمل كل ما يتسبّب في تحلل أو تلف مكونات البيئة الطبيعية المحيطة بها، مثل البكتيريا والفطريات، وبعض أنواع الحشرات التي تشترك في تحليل أجسام النباتات والحيوانات الميتة. وتساعد عناصر التحلل على إعادة جزء من المادة إلى التربة لتستفيد منها عناصر الانتاج، وتستخدمها مرة أخرى في تكوين الغذاء وبذلك تتكرر هذه الدورة مرة أخرى.

¹ خالد مصطفى قاسم، "إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظلّ العولمة المعاصرة"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون رقم طبعة، 2007، ص20.

² محمد مرسي محمد مرسي، "الإسلام والبيئة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 1999، ص21.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

❖ **عناصر الطبيعة الغير حيّة** : وتشمل الماء والهواء بما فيها من الغازات والنيروجين وثنائي أكسيد الكربون، وعلى ضوء الشمس بإشعاعاتها المختلفة الحرارية وفوق البنفسجية، وبعض المواد المعدنية الموجودة في التربة، وبعض الأجزاء المتحللة من أجساد النباتات والحيوانات التي تدخل بصورة أو بأخرى في عمليات التوازن البيئي المختلفة وتشكل عاملا هاما بالنسبة لعناصر الإنتاج.

2.3 التوازن البيئي

على كوكب الأرض هناك توازن بيئي بديع، فجميع العناصر الضرورية للحياة، كالماء والأكسجين والهيدروجين والكربون والفوسفور والكبريت .. الخ، لها دورة كاملة في الحياة، وكلّ هذه العناصر تنقّي نفسها بنفسها في نظام بيئي متزن. ثمّ جاء الإنسان وأخلّ بهذا النظام البيئي المتزن حتى عرّض البشرية لخطر الهلاك، حيث عرضت التكنولوجيات الجديدة التي بدأ معها الإنسان يفكر في كيفية إستغلال الموارد الطبيعية دون التفكير في التوازن البيئي حتى اختلّ التوازن البيئي، ونتجت الإنبعاثات الغازية الملوثة للهواء الجوّي، وكذلك الملوثات والمخلفات السائلة في التأثير على هذه البيئة.¹

يُعرّف التوازن البيئي بأنّه "قدرة البيئة الطبيعية على ضمان الحياة على سطح الأرض دون مشكلات أو مخاطر تمسّ الحياة البشرية، والتوازن البيئي على سطح الكرة الأرضية ماهو إلاّ جزء من التوازن الدقيق في النظام الكوني، وهذا يعني أنّ عناصر أو معطيات البيئة تحافظ على وجودها ونسبها المحدّدة بشكل تلقائي، لأنّ الطبيعة تخضع لقوانين وعلاقات معقّدة تؤدّي في نهايتها إلى وجود إتران بين جميع العناصر البيئية، حيث ترابط هذه العناصر ببعضها البعض في تناسق دقيق يتيح لها أداء دورها بشكل وبصورة متكاملة".² فالتوازن البيئي أساسا وقبل كل شيء ينتج عن العلاقات بين المكونات الحية والغير الحية داخل النظام البيئي، ويشمل هذا التوازن أيضا العمليات الطبيعية داخل ذلك النظام وهو يعني المحافظة على مكونات النظام البيئي بأعداد وكميات مناسبة على الرغم من نقصانها وتجديدها المستمرين، والتوازن البيئي يتحقق من شرط التعادل بين مدخلات البيئة (input) التي تأتي من الوسط المحيط كالطاقة الشمسية وثنائي أكسيد الكربون والأكسجين والماء والعناصر الغذائية وبين مخرجات البيئة (output) التي تطرح في الوسط المحيط وتشمل الأكسجين وثنائي أكسيد الكربون والماء والعناصر الغذائية وطاقة حرارية مفقودة من خلال عملية التنفس.³ فإذا اخلينا بهذا التوازن الموجود في الغلاف الحيوي (biosphere) بمعنى ان لا يكون هناك اتران في الدورات الغذائية الاساسية والمسالك المتداخلة للطاقة داخل هذه النظم او داخل اي نظام بيئي محدود فسنكون قد عرضنا انفسنا ومحيطنا للخطر او الانقراض ، فالاتزان يكون بين الانتاج والاستهلاك والتحلل .

ويمثل إلقاء المجتمع الصناعي لفضلاته في البيئة من أخطر المشاكل التي تؤثر على التوازن البيئي ممّا سيكون له انعكاسات خطيرة على مستقبل الحياة البشرية، فلقد امتدّ وتوسع التدخل البشري في البيئة المحيطة به لتشمل مجالا مختلفة منها: تغيير المعالم

1 صلاح محمود الحجار، " التوازن البيئي وتحديث الصناعة"، دار الفكر العربي ، القاهرة ، بدون رقم طبعة، 2003 ، ص11 .
2 طروب بحري، " أشكالية تحقيق التوازن البيئي في ظل استمرار التنمية المستدامة"، مجلة المفكر، العدد الثامن ، بسكرة ، ص 266 .
3 كريم الغبالي ، مرجع سابق، ص23 .

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الطبيعية مثل بناء السدود، وتحفيف البحيرات، وردم المستنقعات، وقطع الغابات، وفتح الشوارع الكثيرة نتيجة الإزدياد المذهل في أعداد وسائل النقل فضلا عن جعل البيئة مكانا، لفضلات الإنسان الهائلة، وآلاف الغازات والمواد الكيميائية، التي يتم طرحها من ملايين المصانع يوميا (وعلى سبيل المثال لا الحصر فقد طرح الإنسان أعدادا هائلة من المواد الكيميائية في البيئة بلغت أكثر من مليوني مادة كيميائية مختلفة).¹ فتغير مناخ الكرة الأرضية، وبالأخص موضوع الإحتباس الحراري، قد سلط الضوء على شراھتنا الكبيرة للوقود الأحفوري، وعلى الرغم من أنّ هناك جدلا كبيرا حول توسع المشكلة إلا أنه ليس هناك شك في أنّ تركيز غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) في الغلاف الجوّي، ومن المحتمل أن تحصل تغييرات مهمة وواسعة على الانتشار، متضمنة إرتفاعا واضحا في مستوى البحار حول العالم ومن المحتمل أيضا أن يحصل إزدياد في التصحّر عند الحدّ الأعلى والعديد من المخاطر الأخرى.² وهذه بعض من الاحصائيات حول التلوّث البيئي والتي تدقّ ناقوس الخطر البيئي بالفعل:³

- ✚ المواد الكيميائية المطلقة من قبل المعامل والمصانع إلى الهواء والارض والماء عام 2010 بلغ حدود (5.83) مليون طن.
- ✚ انبعاثات غاز Co2 (ثاني أكسيد الكربون) عام 2010 بلغ (13.3) مليار طن؛
- ✚ بلغ عدد السيارات المنتجة في العالم للأشهر الثمان الأولى من عام 2010 بمحدود (31) مليون سيارة .. فما هو حجم التلوّث البيئي الذي ستحدثه اضافة لمجموع ما سبقها من سيارات! ؛
- ✚ 24 % من الأمراض في العالم سببها عوامل بيئية وملوثات من الممكن تجنبها حسب تقرير منظمة الصحة العالمية لعام 2006؛
- ✚ في المدن الأوروبية الكبرى وبسبب التلوّث الهواء الناجم عن حركة المرور هناك أكثر من 80 ألف حالة وفاة سنويا حسب تقرير منظمة الصحة العالمية؛
- ✚ 24 % من غاز Co2 في العالم ينبعث من مركبات قطاع النقل؛
- ✚ حتى عام 2050 يتوقع أن يؤدي إرتفاع درجة حرارة الأرض إلى فناء ربع الكائنات الحية بحسب الدراسة المنشورة في مجلة Nature العدد المنشور في جانفي 2004.

وهذه مجرد إحصائيات بسيطة لما يحدث وما يمكن حدوثه مستقبلا، وعليه فإنّ المحافظة على البيئة وسلامة النظم البيئية وتوازنها، قد أصبح اليوم يشكّل الشغل الشاغل للإنسان المعاصر من أجل المحافظة على سلامة البيئة وسلامة البشر من الفناء.

4. البيئة في ظلّ الشريعة الإسلامية

لعلّ الأمر الذي يستحقّ التركيز عليه أنّه إذا كانت قضية حماية البيئة حديثة العهد على المستوى الغربي والدولي، فإنّ العالم الإسلامي وضع خطوطا عريضة وأسس في سبيل الحفاظ على البيئة وترشيد العناية بها منذ ما يقارب أربعة عشر قرنا وهو أمر

1 كريم سالم الغالبي و حيدر العادلي ، مرجع سابق ، ص 23.
2 روبرت ل .إيفانز ، " شحن مستقبلنا بالطاقة " ، سلسلة كتب التقنيات الاستراتيجية والمتقدمة، بيروت ، بدون رقم طبعة، 2011 ، ص23.
3 ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2012، ص86.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

يستحقّ فعلا التوقف عنده. فالإسلام يقدّم نفسه شريعة متكاملة تدلي بدلوها في كلّ القضايا والمشاكل الإنسانية، وتضع لها حلولا. ¹ ودور الإنسان أو المسلم يبقى هنا هو الدور الرئيس والأساسي، فكلّ ما في البيئة من مكونات مسخّر له، وعليه أن يتعامل معها بما لا يجافي سنن الله في خلقه، ولأحكام الله في شرعه، فيأخذ منها ويعطيها، ويرعى لها حقها، لتأتي له حقه، ويتمثل هذا الدور الإنساني في مهام ثلاث، تعتبر هي الأهداف الكبرى للحياة الإنسانية أو مقاصد الله من المكلفين وهي: ²

- **المقصد الأول:** عبادة الله تعالى، وهي تشمل كل ما يحبه الله ويرضاه من الأقوال والأعمال.
- **المقصد الثاني:** الخلافة لله في الأرض، وهي تتم بإقامة الحق والعدل ونشر الخير والصلاح، كما قال الله لداوود: ((يا داوود إنّ جعلناك خليفة في الأرض فاحكم بين الناس بالحقّ ولا تتبع الهوي فيضلك عن سبيل الله)) ³.
- **المقصد الثالث :** عمارة الأرض، وإليه الإشارة بقوله تعالى: ((هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها)) ⁴. ومعنى "استعمركم" أي طلب اليكم أن تعمروها، وعمارة الأرض إنّما تتم بالغرس والزرع والبناء ، والاصلاح والاحياء ، والبعد عن كل فساد او اخلال .

فلقد حدّد التصوّر الإسلامي علاقة الإنسان بالبيئة من خلال النظرة الشمولية لعلاقة الإنسان بالكون والوجود ودور الإنسان فيه، حيث أنّه نظر إليها على أنّها علاقة قائمة على أساس تكاملي وتعاوني يحكمها الودّ والألفة والانسجام، الذي لا يمكن لهذا الكون أن يعمر إلاّ بهذه العلاقة، فبيّن أنّ الكون كله من مخلوقات الله تعالى ⁵. وإذا تأملنا في البيئة بمدلولها الواسع لوجدنا أنّها قد حظيت بقدر عظيم من الاهتمام، وقد وردت البيئة بما تحويه من معالم وما تحفل به من أسرار وما تضمنته من مخلوقات، الأرض وما عليها وما تحويه، والسماء وما يزينها والجبال وخيراتها ومكنوناتها وغير ذلك في (991) آية من كتاب الله عزّ وجلّ، ويكفي ذلك دليلا على مدى اهتمام الإسلام بالبيئة ومقدراتها ⁶. حيث ومن خلال الشمول القرآني في النظرة إلى البيئة جاءت معالم الاسلام لقضايا ومشكلات البيئة على الوجه التالي: ⁷

- ✓ **معالجة الأسباب والجذور :** فمدخل الاسلام إلى تنظيم المشكلة البيئية هو تكييفه لأسبابها، واعتباره أنّ تلك الأسباب ترجع إلى عوامل سلوكية وأخلاقية غير قوية وغير ملتزمة بأوامر الله. قال تعالى: ((**ظهر الفساد في البرّ والبحر بما كسبت ايدي الناس ليذيقهم بعض الذي عملوا لعلهم يرجعون**)) ⁸ ، ويقول تعالى: ((**ومن الناس من يعجبك**

1 حسين الخشن، "الاسلام والبيئة خطوات نحو فقه بيئي"، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، بدون رقم طبعة، 2004، ص4.

2 يوسف القرضاوي، "رعاية البيئة في شريعة الاسلام"، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون رقم طبعة، 1968، ص23.

3 سورة ص، الآية 26.

4 سورة هود، الآية 61.

5 شادي خليفة الجوارنة، مرجع سابق، ص 41.

6 محمد مرسي محمد مرسي، مرجع سابق، ص 5.

7 شراف براهيمى، "البيئة في الجزائر من منظور اقتصادي في ظل الاطار الاستراتيجي العشري (2001-2011)"، مجلة الباحث، عدد 12

، 2013، ص2.

8 سورة الروم، الآية 41.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

قوله في الحياة الدنيا ويشهد الله على ما في قلبه وهو ألدّ الخصام (204) وإذا تولى سعى في الأرض ليفسد فيها ويهلك الحرث والنسل والله لا يحبّ الفساد (205)))¹ .

✓ **لفت الإنتباه :** وذلك من خلال التنويه بوجود ظاهرة التوازن البيئي اللازمة لبقاء النظم البيئية المختلفة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى رسم الطريق السليم للحفاظ على بقاء هذا التوازن. قال تعالى : ((لا الشمس ينبغي لها ان تدرك القمر ولا الليل سابق النهار وكل في فلك يسبحون))²، وقوله تعالى : ((والأرض مددناها وألقينا فيها رواسي وأنبتنا فيها من كل شيء موزون))³ .

✓ **شمولية الحفاظ على البيئة :** ينصّ المنهج الاسلامي على أنّ المحافظة على البيئة من الايمان، حيث يقول (ص): "عرضت علي أعمال أمتي أحسنها وسيئها، فوجدت في محاسن أعمالها الأذى يماط عن الطريق، ووجدت في مساوئ أعمالها النخامة تكون في المسجد لا تدفن " (رواه مسلم)، والمحافظة على البيئة الطبيعية، وفي هذا السياق يقول (ص) : " من كانت له أرض فليزرعها فان لم يستطع ان يزرعها وعجز عنها فليمنحها أخاه المسلم ولا يؤجرها فان لم يفعل فليمسك أرضه " (صحيح الجامع).

✓ **الأمر بالمحافظة على الصحة وصحة البيئة:** وبهذا الصدد يقول (ص): "إتقوا الملاعن الثلاث، البراز في الموارد، وقارعة الطريق، والظل" (حسن، صحيح الجامع)، وقال (ص): "أنّ الله طيب يحبّ الطيب، نظيف يحبّ النظافة، كريم يحبّ الكرم، جواد يحبّ الجود، فنظفوا افنائكم وساحاتكم ولا تشبهوا باليهود يجمعون الأكباء في دورهم".

✓ **ترشيد استخدام الموارد الطبيعية :** حيث يقول سبحانه وتعالى : ((وكلوا واشربوا ولا تسرفوا))⁴، ويقول أيضا : ((وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة، ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله اليك ولا تبغ الفساد في الأرض))⁵.

ويعني آخر فإنّ الإسلام قد أشار إلى عدة قوانين إذا ما توافرت كان النظام البيئي في أي مكان أو زمان على خير ما يرام، يحمل في ثناياه الخير والطمأنينة والسعادة لكل الخاضعين لقوانينه وثوابته.

5. البيئة وعلم الاقتصاد

توجد بعض الجوانب مهمة في الحياة الاقتصادية ولم تدخل صلب التحليل الاقتصادي بعد، فالإقتصاد اليوم هو الذي يبحث في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بهدف تحقيق أكبر ربح ممكن، أو إشباع الحاجات الإنسانية بأقل تكلفة ممكنة، وهو المفهوم الذي لم يؤخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي في النشاط الاقتصادي، ولا يأخذ في الحسبان الخسائر البيئية والتكاليف الإجتماعية التي لا زالت خارج الحسابات الاقتصادية، وفي ضوء ما يجري على أوضاع الاقتصاد العالمي أفرزت

1 سورة البقرة ، الأيتين 204 و 205 .

2 سورة يس ، الآية 40.

3 سورة الحجر ، الآية 19.

4 سورة الأعراف ، الآية 31.

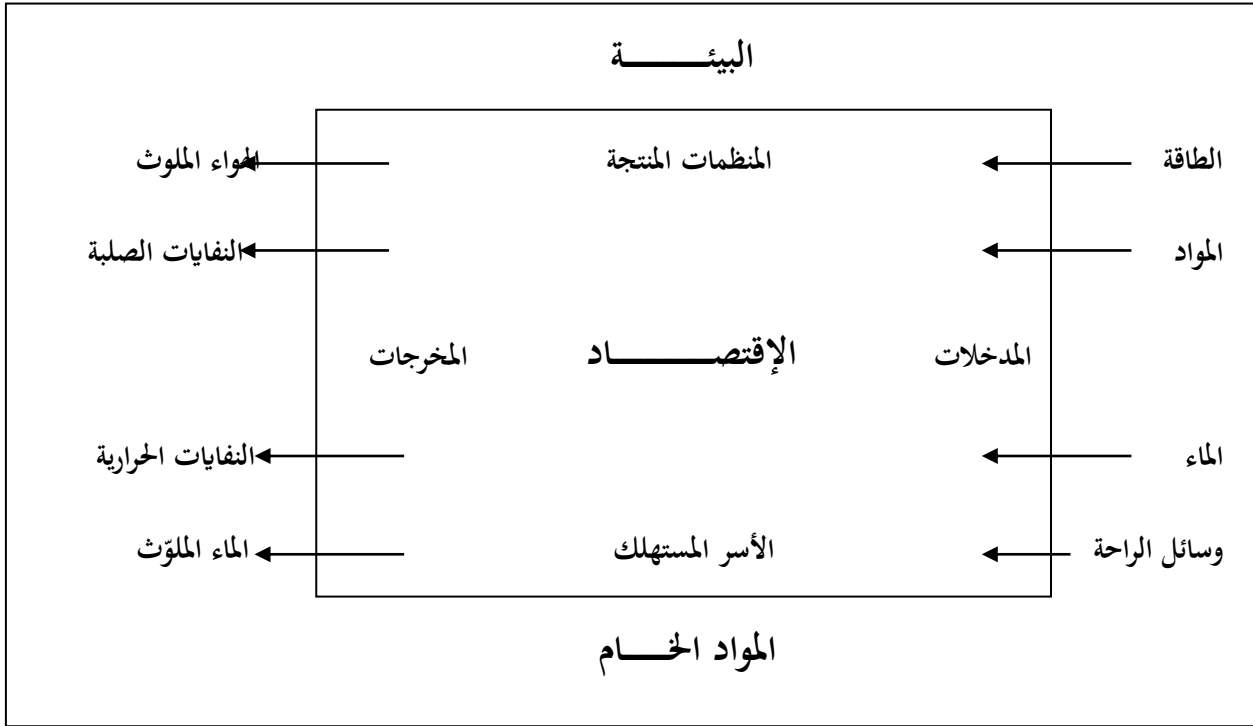
5 سورة سورة القصص ، الآية 77.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

التطورات البيئية فرعاً جديداً في العلوم الاقتصادية هو "اقتصاد البيئة". والذي يعني بالحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استخدامها، فالتداخل بين الاقتصاد والبيئة جاء لحماية البيئة وأيضاً حماية التنمية وتعزيزها.¹ فعلم البيئة من الناحية الاقتصادية هو معرفة اقتصاد الطبيعة ورصد علاقاتها للكائن الذي يتعايش معها، متضمناً بالإضافة إلى ذلك صلاته الطيبة والعدائية مع الحيوانات والنباتات التي لها علاقة مباشرة به. يقول (بيار آغيس) مشيراً إلى أهمية علم البيئة في الحياة الاقتصادية : "لماذا لا يصبح علم البيئة أحد ركائز الفلسفة الإنسانية الحديثة".² وهو تساؤل من أجل تأكيد على الأهمية الكبيرة لهذا العلم في المستقبل.

وينظر إلى البيئة عادة في علم الاقتصاد على أنّها الملكية التي توفر مجموعة من الخدمات، فهي الأصول الخاصة جداً، حيث أنّها توفر نظم الحياة التي تضمن البقاء، وكما هو الحال بالنسبة لباقي الأصول والتي نودّ منع تدهور قيمتها، فالبيئة تزود الاقتصاد بالمواد الخام التي تتحول إلى منتجات استهلاكية من خلال عملية الانتاج والطاقة التي تغذي عملية التحول، كما أنّ المواد الخام والطاقة تعود إلى البيئة على شكل نفايات.³

الشكل رقم (07) : عملية التداخل بين الإقتصاد والبيئة



المصدر : منور أوسريير ومحمد حمو، مرجع سابق، ص50.

فالإقتصاد في أساسه ونماذجه التقليدية كان يقف موقف الإهمال وربما الحُرْص لإتلاف البيئة، فما دامت عناصر البيئة لم يتمّ الاستثمار فيها (أي تحويلها إلى نقد cashing) فإنّها تكون بلا قيمة اقتصادية رغم أنّ الحياة الإنسانية تعتمد عليها. ويحمل علم

1 عبد المجيد قدي ، مرجع سابق ، ص 49.

2 مالك حسين حوامدة ، "الابعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية واثار التنمية المستدامة"، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون رقم طبعة، 2014 ، ص19.

3 منور أوسريير ومحمد حمو، مرجع سابق، ص50.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الإقتصاد وعلم البيئة عموماً مجموعة من المبادئ المشتركة، والجدول التالي يعرض مقارنة بين المبادئ الأساسية للإقتصاد العام والاقتصاد البيئي :

الجدول رقم (02) : المقارنة بين المبادئ الأساسية للإقتصاد العام وبين مبادئ الإقتصاد البيئي

مبادئ الإقتصاد البيئي	مبادئ الإقتصاد
<p>1- مبدأ الندرة البيئية (environmental scarcity p)</p> <p>بالنسبة للموارد الغير متجددة، فان امتلاكها او استهلاكها قد يؤدي إلى قدر أقل منها للجيل الحالي والأجيال القادمة .</p> <p>بالنسبة للموارد المتجددة، فان امتلاكها يؤدي إلى قدر أقل منها للآخرين وتكلفة أكبر للحصول على نفس المقدار في الفترة القادمة ، وأن يكون مقدار ما يمتلك (يستهلك) محدوداً وبمستوى القدرة على تجديده.</p>	<p>1- مبدأ الندرة (scarcity p)</p> <p>امتلاك أكثر من سلعة واحدة عادة يعني امتلاك الآخر اقل قدر منها .</p>
<p>2- مبدأ التكلفة المنفعة البيئية (environmental cost-benefit p)</p> <p>عدم القيام بالنشاط ما لم تكن منفعته الحدّية على الأقل أكبر من تكلفته الحدّية.</p> <p>عدم القيام بالنشاط ما لم تكن منفعته الإجتماعية (المنفعة الكلية) أكبر من تكلفته الإجتماعية (التكلفة الكلية، أي احتساب ما يعتبر خارجيات إيجابية وسلبية في مبادئ الإقتصاد التقليدي).</p>	<p>2- مبدأ التكلفة المنفعة (cost-benefit p)</p> <p>عدم القيام بالنشاط ما لم تكن منفعته الحدّية على الأقل أكبر من تكلفته الحدّية.</p>
<p>3- مبدأ التكلفة المتكافئة (equal cost)</p> <p>ان التكاليف البديلة او الحدّية بضمنها التكاليف المتعلقة بالبيئة المستدامة مهمة في صنع القرار.</p>	<p>3- مبدأ التكلفة الغير متكافئة (unequal cost)</p> <p>بعض التكاليف (اي الفرصة البديلة أو الحدّية) مهمة في صنع القرار ، بينما تكاليف أخرى (كالعاطفة) لا تكون كذلك .</p>
<p>4- مبدأ الميزة النسبية البيئية (N.comparative advantage)</p> <p>ان الفرد يقوم بالأفضل عندما يركز على النشاط الذي يكون أكثر كفاءة بيئية دون أن يعيق ذلك أن يكون دون كفاءة اقتصادية .</p>	<p>4- مبدأ الميزة النسبية (comparative advantage)</p> <p>كل فرد يقوم بالأفضل عندما يركز على النشاط الذي يكون فيه أكثر انتاجية أو كفاءة.</p>

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

<p>5- مبدأ التوازن البيئي (environmental equilibrium p.)</p> <p>البيئة في حالة توازن عندما يكون استغلال مواردها بطريقة متوازنة مع قدرة الطبيعة الاسترجاعية يضاف إليها النشاط التصحيحي، وقد لا تستغل بعض الموارد البيئية لتحقيق الصالح العام كما في بعض المناطق المحمية.</p>	<p>5- مبدأ التوازن (equilibrium p)</p> <p>السوق في حالة توازن لا يترك فرص غير مستغلة للأفراد ولكن قد لا تستغل كل المكاسب القابلة للتحقيق من خلال النشاط الجماعي .</p>
<p>6- مبدأ الكفاءة المستدامة (sustainable efficiency p.)</p> <p>الكفاءة البيئية هدف اقتصادي -اجتماعي - طبيعي اشمل حيث البيئة الأفضل هي التي تفي بطريقة أفضل بحاجات الجيل الحالي وحاجات الأجيال القادمة.</p>	<p>6- مبدأ الكفاءة (efficiency p.)</p> <p>الكفاءة هدف إجتماعي مهم لأنها عندما تزداد تكبر الفطيرة الاقتصادية (economic pie) لذا فان شريحة كل واحد ستكون أكبر.</p>

المصدر : نجم عبود نجم ، " المسؤولية البيئية في منظمة الأعمال الحديثة "، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون رقم طبعة، 2012 ، ص78.

وللسياسات البيئية تأثير واضح على الأهداف الاقتصادية، لأنه من خلال السياسة البيئية يمكن التأثير على التشغيل والعمالة وتحقيق الأرباح ، تكاليف التشغيل .. الخ. فمن جهة يمكن لأسباب تتعلق بحماية البيئة أن لا تتقد بعض الإستثمارات في مجالات محدّدة، على سبيل المثال بناء منشآت في الفحم أو محطات الطاقة النووية، أو قد توقف بعض المنشآت عن العمل وسيكون لذلك تأثير سلبي على التشغيل والعمالة. ومن جهة أخرى يمكن من خلال الطلب المتزايد على المعدات والتجهيزات البيئية، أي على التكنولوجيا البيئية، أن تخلق فرص عمل جديدة في الصناعات التي تقوم بتقديم هذه السلع والمعدات والتجهيزات، ويمكن لإجراءات حماية البيئة أن تؤثر على استقرار مستوى الأسعار، فالسلع الملوثة والمثقلة للبيئة يمكن أن ترتفع أسعارها نتيجة إرتفاع تكاليف الإنفاق على حماية البيئة عند إنتاج هذه السلع.¹ والمستجدات والتطورات البيئية التي أفرزت إلى الوجود علم اقتصاد البيئة أفرزت أيضا ضرورات لتطوير الحسابات الاقتصادية بما ينسجم ويتناسب مع مشكلة البيئة والتطورات البيئية، وذلك على مستوى حسابات المنشأة وعلى مستوى الحسابات الاقتصادية العامة، لكن مع ذلك تبقى هناك مجموعة من العقبات التي تعترض بناء الحسابات الاقتصادية البيئية نوجزها كالتالي:²

- النقص في التصنيفات والتعريفات الواضحة للموجودات البيئية؛
- عدم وضوح المقاييس والمعايير المحددة للموجودات والأضرار البيئية؛

¹ مالك حسين حوامدة ، مرجع سابق ، ص 26.

² ابراهيم جابر السيد ، "محاسبة التلوث البيئي" ، دار غداء للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون رقم طبعة، 2013 ، ص 34 .

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- النقص في المعلومات البيئية عموماً؛
- غياب التقويم النقدي لاستنزاف البيئة والاضرار بها.

المطلب الثاني : التلوث البيئي

تشكل ظاهرة التلوث اليوم البيئي هاجسا كبيرا، حيث أصبح بالكاد أهم تحدّ لبقاء الإنسان ورفاهيته، فحماية البيئة تمثل نوعا من الحفاظ على هذا الإنسان في الحياة، لأنّ البيئة هي في المحصلة النهائية لكل ما يحيط بالإنسان، فلقد بات مستقبل هذا الكوكب مهدد بأخطار وخيمة بسبب تصرف الإنسان واعتداءاته العمدية والغير عمدية المتزايدة على البيئة المحيطة والتي تشبع له حاجاته، حيث أصبح التلوث البيئي يتخذ أبعادا متعددة يمكن أن نذكر منها تلوث الماء وتلوث الجو وتلوث الأرض، بحيث أصبح التلوث البيئي محل اهتمام العلماء والمفكرين وظهرت العديد من الدراسات والأبحاث التي تعالج هذا الموضوع.

1. مفهوم التلوث البيئي

• تعريف التلوث لغة

في اللغة العربية جاء في معجم لسان العرب، تحت كلمة "لوث" أن التلوث يعني التلطيخ، يقال تلوث الطين بالتبن والجصّ بالرمل، أي لطيخها، ولوث الماء كدره¹. وتشير المعاجم اللغوية العربية الأخرى إلى أنّ التلوث، يعني خلط الشيء بما هو خارج عنه، فنقول لوث الشيء بالشيء: خلط به ومرسه، ولوث الماء: كدره، وتلوث الماء أو الهواء ونحوه: خالطه مواد غريبة ضارة، وجاء في مختار الصحاح للإمام الرازي: "لوث" ثيابه بالطين "تلوثا" لطيخها، "لوث" الماء أيضا كدره، وهكذا نلاحظ أنّ معنى كلمة "تلوث" اسم الهواء، أي عيبه وجعله معيبا، ويلوث عكس ينقي أو يصفى².

• تعريف التلوث اصطلاحا

عرّف كل من (Porter & Vander) التلوث بأنّه "التغيرات الفيزيائية والكيميائية التي تحدث في العناصر الطبيعية وتغيّر من خصائصها"³. كما عرّف أيضا بأنّه: "ذلك التصرف المباشر أو الغير مباشر نتيجة النشاط الإنساني المتمثل بالأبخرّة والحرارة والضوضاء الصادرة إلى الجو والماء والأرض التي قد تكون مضرّة بصحة الإنسان وجودة البيئة"⁴.

ورغم كثرة التعريفات التي تناولت مفهوم التلوث إلا أنّها تتفق جميعها على أنّها عبارة عن عملية تغيير في مكونات وعناصر البيئة وتختلف التعريفات حسب الجهة المعتمدة كالتالي :

1 جمال الدين أبو الفضل ابن منظور ، " لسان العرب " ، ط3 ، دار احياء التراث العربي ، بيروت ، بدون رقم طبعة، 1998 ، ص 408.

2 محمد مرسي محمد مرسي ، مرجع سابق ، ص 101.

3 شراف براهيمي، مرجع سابق ، ص 97.

4 كريم الغبالي ، مرجع سابق ، ص 37.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- تعريف التلوث في القانون الدولي للتلوث: حسب القانون الدولي للتلوث الصادر من الأمم المتحدة سنة 1973 التلوث هو " النشاطات الإنسانية التي تؤدي بالضرورة لزيادة أو اضافة مواد أو طاقة جديدة إلى البيئة، حيث تعمل هذه الطاقة أو المواد على تعريض حياة الإنسان أو صحته أو رفاهيته أو مصادر الطبيعية للخطر سواء كان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر " .¹
- تعريف البنك الدولي للتلوث البيئي: "كل ما يؤدي نتيجة التكنولوجيا المستخدمة إلى اضافة مادة غريبة إلى الماء أو الهواء أو الغلاف الارضي، في شكل كمي يؤدي إلى التأثير على نوعية الموارد وعدم ملائمتها وفقدانها لخواصها أو تؤثر على استقرار استخدام تلك الموارد " .²
- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في توصيتها الصادرة بتاريخ 14 نوفمبر 1974: "التلوث البيئي هو ادخال مواد أو طاقة بواسطة الإنسان سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلى البيئة، أو تؤثر على عناصر البيئة " .³
- المفهوم الإقتصادي للتلوث: "يعتبر التلوث البيئي نوعا من أنواع فشل السوق وذلك بالاستخدام المفرط للموارد بشكل الملكية الجماعية أو عدم وجود الملكية، وبذلك فالسوق يفشل عند عدم تواجد حقوق الملكيات أو عند الاخفاق في ضبط الموارد للاستفادة المثلى منها " .⁴
- مفهوم التلوث في التشريع الجزائري : عرّف القانون الجزائري تلوث المحيط الجوي في المادة 04 من القانون رقم 10/03 الصادر في 19 جويلية 2003 والمتعلق بحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة على أنه "عبارة عن افراز الغازات والدخان والجسيمات الصلبة أو السائلة أو سامة في أو ذات الروائح في المحيط الجوي، والتي من شأنها أن تزعج السكان وتعرض الضرر للصحة أو الامن العام أو تضرر بالنبات والانتاج الفلاحي والمنتجات الفلاحية الغذائية وبالحفاظ على البنايات والآثار أو بطابع المواقع" .⁵

2. أسباب ومستويات التلوث

1.2 أسباب التلوث

بات من المؤكّد أنّ الإستيطان الإنساني وما يقوم به الإنسان من إنشاءات يتناقض في الزمان والمكان، بحيث أدى إلى مشاكل بيئية تعرقل معاشه وتطوّره في المدن، فمثلا مادة ثاني أكسيد الكربون التي تنفثها السيارات من عوادمها الأكثر شيوعا من

1 محمد علي الحيدري ، "مبادئ علم البيئة من منظور اسلامي" ، مجلة الدراسات الاجتماعية ، العدد 39 ، 2014 ، ص 151 .

2 عبد المجيد قدي ، مرجع سابق ، ص 70 .

3 منصور مجاجي ، " المدلول العلمي والمفهوم القانوني للتلوث البيئي " ، مجلة الباحث ، العدد الخامس ، بسكرة ، ص 102 .

4 عبد المجيد قدي ، مرجع سابق ، ص 70 .

5 قانون رقم (03 - 10) المؤرخ في 19 جويلية 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية .

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

حوالي مئات المواد الكيميائية الموجودة في دخان عادم السيارات.¹ وتختلف مسببات التلوث وتتعدّد حسب التقسيمات التي يضعها العلماء والباحثين المختصين، حيث يقسم الباحثين أسباب التلوث البيئي إلى قسمين :²

أ- الأسباب البيئية التقليدية : وتضمّ مايلي :

- عدم وجود أو نقص الماء الصالح للشرب والاستعمال الإنساني؛

- عدم وجود صرف صحي في المساكن والمجتمع بعامة النفايات السائلة والصلبة والمياه المستعملة؛

- تلوث الهواء داخل البيوت من الطبخ والتدفئة التي تستخدم الفحم، أو روث البقر المجفف أو غيره من الحيوانات لتوفير الطاقة؛

- الحوادث الطارئة في الزراعة والصناعات الزراعية، واستعمال المخصّبات ومبيدات الحشرات دون ضوابط شديدة؛

- الكوارث الطبيعية : فيضانات، جفاف، زلازل، أعاصير .. الخ؛

- نواقل الجراثيم والطفيليات والفيروسات المسببة للأمراض السارية، وأهم هذه النواقل الحشرات وبعض القوارض؛

- الغذاء أو الطعام الملوث ببعض العوامل الممرضة ونقصه أو غيابه كلياً في فترات المجاعات.

وهذه المخاطر باستثناء الكوارث الطبيعية متعلّقة إلى حدّ كبير بالعالم النامي، كما أنّ الفقر والتخلف هما أساس قيام هذه المخاطر البيئية وفي أساس مكافحتها والحدّ من آثارها الضارة، بل وفي علاجها بصورة جذرية إذا توفّر المال اللازم والتقنية الضرورية والنّية الحسنة لدى الحاكمين، والقدر الكافي من الوعي الثقافي والصحي والمجتمعي.

ب- الأسباب البيئية الحديثة : وتتعلّق بالتنمية السريعة وفقدان الضوابط الحافظة لصحة البيئة والحفاظ على سلامتها، والاستهلاك غير المعقول منطقياً وخلقياً وعلمياً للمصادر الطبيعية، لتضمّن :

- تلوث المياه نتيجة الإزدحام السكاني والصناعة والزراعة المكثفة؛

- تلوث الهواء ممّا تنفثه السيارات، ومحطّات الطاقة التي تعمل بالفحم الحجري، والصناعة بصورة عامّة؛

- النفايات الصلبة المتجمّعة هنا وهناك؛

- المخاطر الكيماوية، ومخاطر الإشعاعات الضارّة الصادرة عن المعدّات التكنولوجية الحديثة في الصناعة والزراعة؛

- الأمراض السارية القديمة والحديثة؛

¹ عبد القادر رزيق المخادمي، "التلوث البيئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2000، ص 33.

² حسن الخشن، مرجع سابق، ص 15.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- تدهور التربة والتغيرات (الإيكولوجية) محليًا وإقليميًا؛

- تغيرات المناخ والطقس، ونقص الأوزون في الغلاف الجوي حول الأرض، وامتداد التلوث البيئي عبر الحدود الجغرافية الاقليمية والقارية؛

والحقيقة البارزة أنّ التلوث هو مشكلة العصر والوراث الذي حلّ محلّ المجاعة والأوبئة التي كانت تفتك بالإنسان في الزمن الغابر.

2.2 مستويات التلوث

ليست كلّ صور التلوث الموجودة في البيئة خطيرة على النظام البيئي أو على صحة الإنسان أو سلامته، كما أنّها في الوقت نفسه، ليست على نفس الدرجة من الخطورة والتأثير، حيث يمكن التمييز في هذا الشأن بين ثلاث مستويات هي: ¹

- **التلوث غير الخطر:** هو المنتشر فوق سطح الكرة الأرضية ولا يخلو أي مكان فيها منه كليّة، ويمكن أن نطلق عليه التلوث المقبول الذي يستطيع التعايش معه الإنسان بدون أن يتعرّض للضرر أو المخاطر كما أنّه لا يخلّ بالتوازن البيئي وفي الحركة التوافقية بين عناصر هذا التوازن .
- **التلوث الخطر :** وهو التلوث الذي يظهر له آثار سلبية تؤثر على الإنسان وعلى البيئة التي يعيش فيها، وخاصة فيما يتعلّق بالنشاط الصناعي بكافة أشكاله، وخطورته تكمن في ضرورة اتخاذ الإجراءات الوقائية السريعة التي تحمي الإنسان من وجود خطر حقيقي يهدّد حياته ولا يصحّ تجاهله، فالإنسان هنا من غير المسموح له التعايش مع هذا التلوث مثل النوع السابق من التلوث الغير خطر.
- **التلوث المدمر :** هو التلوث الذي يحدث فيه انهيار للبيئة وللإنسان معا ويقضي على كافة أشكال التوازن البيئي، أي أنه يدمر بدون اعطاء اي فرصة للإنسان (حتى مجرد التفكير في تقديم حلول) للتدخل، ونجدّه أيضا متصلا بالتطور التكنولوجي الذي يظن الإنسان انه يبدع فيه يوما بعد يوم من النشاطات الاشعاعية والنووية، ويحتاج الاصلاح مع هذا النمط التلوثي سنوات طويلة للاصلاح ونفقات باهضة التكاليف، ولا يقف الأمر عند هذا الحد وإنما تتأثر أجيال من البشر على المدى الطويل منه.

3. أنواع التلوث البيئي

يؤدّي التلوث في أغلب الأحيان إلى تغيير غير مرغوب في الصفات الفيزيائية أو الكيميائية أو الإحيائية للبيئة، وعلى الرغم من أنّ هناك تلوثا طبيعيا ينشأ من ثورة البراكين وحرائق الغابات وغيرها، فإنّ أكثر ما تعاني منه البيئة في الوقت الحالي هو التلوث

¹ منور أوسرير ومحمد حمو ، مرجع سابق ، ص72.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الناشئ عن فعل الإنسان مثل تلوث المياه السطحية والجوفية والتربة والهواء والغذاء.¹ حيث يعتبر التلوث متاهة واسعة القنوات متنوعة المسالك ومتعدد الأنواع. فهو يُقسّم إلى تلوث مادي وتلوث غير مادي (معنوي) كما يلي:²

أولاً - التلوث المادي physical pollution : ويقصد به التلوث الذي يصيب أحد عناصر البيئة الرئيسية (الهواء، الماء، التربة والغذاء) وتكون آثاره على الإنسان مباشرة وملموسة، ويشمل التلوث المادي أربعة أنواع رئيسية: تلوث الماء، تلوث الهواء، تلوث التربة، تلوث الغذاء .

- **تلوث الهواء :** "هو كل تغيير في خصائص ومواصفات الهواء الطبيعي يترتب عليه خطر على صحة الإنسان والبيئة، سواء كان هذا التلوث ناتجاً عن عوامل طبيعية او عن نشاط انساني".³ فكل بلد في العالم يساهم بقدر معين في تلويث الهواء، لكن تبقى مساهمة البلدان المتقدمة أكبر من دول البلدان النامية، فالهواء يحمل تأثيراً فعالاً في المناخ فهو عامل أساسي في المتغيرات البيئية.⁴ ومن أهم مصادر تلوث الهواء إحراق مختلف أشكال الوقود للحصول على الطاقة، كما هو مألوف في العديد من الإستخدامات الصناعية والتجارية والمنزلية، وأيضا الملوثات المطروحة من قبل مختلف وسائل النقل التي تستخدم البنزين أو الديزل أو الكيروسين، أيضا الفضلات الغازية والغبار والحرارة والرقائق المتطايرة، والمواد المشعة وغيرها من العناصر التي تنفث إلى الأجواء، كما يحدث ذلك من مداخل المصانع والمعامل .
- **تلوث الماء :** في بداية القرن الواحد والعشرين اصبح كوكب الأرض ومع كل تنوع ووفرة أشكال الحياة على سطحه، يواجه مشكلات وأزمات مائية خطيرة، لدرجة تكرر مشكلة أزمة المياه دورياً وهو عندما تكون كمية المياه المستخدمة لا تكفي لتغطية كافة احتياجات الزراعة والصناعية والمحلية.⁵ حيث يعرف التلوث المائي بأنه : "إفساد نوعية مياه الأنهار والبحار والمحيطات بالإضافة إلى مياه الأمطار، والآبار الجوفية مما يجعل هذه المياه غير صالحة للاستعمال".⁶ ومن أهم مصادر تلوث الماء مصادر التلوث المحددة والتي تشمل المصادر التي تصب في المسطحات المائية عن طريق منافذ محدّدة المواقع، وتشمل هذه الملوثات أيضا المخلفات الناتجة عن الصرف الصحي والصناعة، وكذا مصادر التلوث غير المحدودة، وتشمل هذه المصادر النفايات الناتجة عن النشاط الزراعي، أو تلك التي تقذفها مياه السهول، وتلقي بها في المسطحات المائية.
- **تلوث التربة :** يتمثل تلوث التربة بخلل ذي طبيعة فيزيائية أو كيميائية أو حيوية، مصدره نشاط انساني يؤدي إلى كسر حالة التوازن القائم بين مكونات التربة، وينعكس تأثير ذلك الخلل سلبياً على بعض أو مجمل خواص التربة الخصوبية ونوع كمية انتاجها وإضعاف دورها كمرشح حي لهضم وتحلل مخلفات النشاط الحيوي وإعادة استخدام عناصر تكوينها

1 محمد صابر، "الإنسان وتلويث البيئة"، الإدارة العامة للتوعية العلمية والنشر، الرياض، بدون رقم طبعة، 2000، ص 8.

2 منور أوسريير ومحمد حمو، مرجع سابق، ص 73.

3 صلاح محمود الحجار، مرجع سابق، ص 23.

4 عامر طرف، "التلوث البيئي والعلاقات الدولية"، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، بدون رقم طبعة، 2008، ص 35 .

5 بيان محمد كايد، "إدارة مصادر المياه"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2010، ص 7 .

6 كريم سالم الغالبي و حيدر العادلي، مرجع سابق، ص 43.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

في الدورة البيوجيوكيميائية.¹ ومن أهم مصادر تلوث التربة استخدام المبيدات والكيماويات على نحو مفرط يؤثر سلبا في خصوبة التربة، فقد وجد أن معظم الأسمدة النتروجينية لها تأثير على حموضة التربة والفضلات المنزلية والصناعية، وأيضا التلوث بالمنظفات الصناعية، وكذا التلوث بالمركبات العضوية، والتلوث بالأسلحة الكيماوية.

- **تلوث الغذاء** : ويقصد بتلوث الغذاء عملية تحول المادة الغذائية من حالة نافعة إلى حالة ضارة للإنسان، أي تحول المادة الغذائية من حالة صالحة للاستهلاك البشري أو الحيواني وذات قيمة غذائية عالية وفي حدودها الطبيعية إلى حالة مادة غذائية غير صالحة للاستهلاك البشري (كالأغذية الفاسدة او الغذاء السام)، وإلى مادة غذائية صالحة للاستهلاك ولكنها فاقدة لقيمتها الغذائية.² ومصادر تلوث الغذاء تتمثل غالبا في تأثير الكائنات الحية في الغذاء مثل : البكتيريا والفطريات وبيوض الديدان وحوصلات الكائنات وحيدة الخلية، وأيضا إضافة المواد الحافظة والملونة للغذاء وخاصة ذات التركيب الكيماوي، و تأثير المواد المشعة نتيجة لتساقط الغبار الذري، على النباتات والتربة الزراعية أو نتيجة لتلوث الهواء والماء بمخلفات التجارب النووية .

ثانيا - التلوث الغير مادي (المعنوي) no physical pollution

التلوث الغير مادي (المعنوي) يقصد به التلوث الغير محسوس، وغالبا ما يكون قاتلا في بعض الأحيان، ويشمل التلوث الغير مادي نوعين رئيسيين : التلوث الكهرومغناطيسي، والتلوث السمعي (الضوضاء).

- **التلوث الكهرومغناطيسي** : ويقصد به "كل أشكال الأذى والازعاج والضرر، الذي تحدثه الموجات الكهرومغناطيسية للإنسان والحيوان". ومن مظاهره : محطات الإذاعة والتلفزيون وشبكات الضغط العالي التي تنقل الكهرباء إلى مسافات بعيدة، وشبكات الميكروويف المستخدمة في الاتصالات الهاتفية وأجهزة الرادارات .
- **التلوث السمعي (الضوضاء)** : وهي أكثر أنواع الملوثات الفيزيائية المسببة للضيق والضرر، وفي أغلب المناطق لا تكون الضوضاء بالمستوى الذي يؤدي إلى الإضرار بصحة الإنسان، فيما عدا داخل بعض أماكن العمل مثل مصانع الغزل والنسيج.³ ومن مظاهر التلوث السمعي ضوضاء وسائل النقل، وضوضاء إجتماعية، ضوضاء صناعية (المصانع)، ضوضاء صادرة عن أجهزة البناء والإنشاءات، الضوضاء الصادرة عن دور السكن والمكاتب والمحلات التجارية.

4. آثار التلوث البيئي

بسبب ما حدث وسيحدث للطبيعة وانتهاكها وتخريبها عن قصد أو عن غير قصد، ساورت الإنسان مشاعر قلق متزايدة على المصير العالمي بسبب الأخطار التي تهدد البيئة ووجود الإنسان في المحيط الذي يعيش فيه، وبتنا نشهد أعظم وأخطر تلوث

1 كريم سالم الغالبي و حيدر العادلي، مرجع سابق ، ص 44.

2 كريم سالم الغالبي و حيدر العادلي، مرجع سابق ، ص 46 .

3 محمد صابر ، مرجع سابق ، ص 9.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

واستهلاك موارد غير متجددة.¹ حيث في السنوات الخمسين الأخيرة، النشاطات البشرية غيرت من النظام البيئي بمعدل اسرع ويمدى أوسع مقارنة بأي وقت مضى من تاريخ الوجود البشري.

ومع تزايد نشاطات البشرية عبر مرور السنين الطويلة حدثت تغيرات مستمرة وبطيئة في الوسط الذي نعيش فيه، أي في الغلاف الدقيق من التراب والماء والهواء، الذي يلفّ كوكبنا والذي يحافظ على كل أنواع الحياة، فالطبقات المكثفة من الدخان والغبار التي تسبح في أجواء الأرض، وبفعل العامل السكاني، حولت المناطق الزراعية إلى مجمعات سكنية، واقام العديد من السدود على الأنهار لتصبح بحيرات هائلة . كما تحولت أراضي كثيرة إلى مكبات للنفايات، وتحولت أيضا بعض الاراضي إلى بقع مخربة او بقع سكنية، والقليل القليل مازال على طبيعته بعيدا عن التلوث الذي يحدثه الإنسان.² ويمكن تسليط الضوء عن أهم الآثار الناجمة عن التلوث كما يلي:³

- التلوث أدى إلى حدوث انقلاب خطير في النظام الكوني، حيث اختلطت الفصول، فلا يعرف الصيف من الشتاء، ولا الربيع من الخريف، وهذا بسبب التزايد المستمر لغاز ثاني أكسيد الكربون؛
- التلوث هو السبب في تحريك الكتل الهوائية المحيطة بالكرة الارضية وحدثت الفيضانات وأنحسار حزام الامطار حول الكرة الارضية عن الاماكن الاخرى فيصيبها بالجفاف؛
- يتعرّض 900 مليون شخص يوميا للتلوث الناجم عن غاز ثاني أكسيد الكبريت، حيث تنبعث منه مئة مليون طنّ يوميا؛
- تخسر الأرض سنويا خمسة وعشرين مليار طن من التربة بسبب التعرية، ويؤدي هذا إلى تضاؤل مساحة الأرض الزراعية للفرد، الامر الذي يعني الحاجة إلى مزيد من الأسمدة والمبيدات التي تؤدي بدورها إلى تلويث مصادر الحياة ومكونات الطبيعة؛
- هناك أكثر من 3 آلاف حيوان على قائمة انواع الحيوانات المهدة بالانقراض، كما ينقرض يوميا من (100 و 200) نوع من النبات والحيوان؛
- يمكن ملاحظة آثار استنزاف طبقة الأوزون مثل : التعرض لاشعة الشمس فوق البنفسجية الضارة، وزيادة معدلات سرطان الجلد في كافة خطوط العرض على الكرة الأرضية؛
- مستويات سطح الأرض (الجليدية) انخفضت بمستوى 15 قدما في أجزاء من جزيرة ألاسكا نتيجة إزدياد درجة حرارة الأرض.

الجدول رقم (03) : الآثار الصحيّة والانتاجية الناجمة عن التلوث البيئي

1 وثيقة الأمم المتحدة ، البيئة والتنمية بند 12 ، العدد 18936 ، مكتب الاعلام ، بيروت ، 1992 ، ص76.

2 عامر طرّاف ، مرجع سابق ، ص 24.

3 منور أوسريبر ومحمد حمو ، مرجع سابق ، ص 78.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المشاكل البيئية	الأثر على الصحة	الأثر على الانتاجية
تلوث المياه	ملايين الاشخاص يموتون سنويا بسبب المياه الملوثة فضلا عن عدة مليارات من البشر يصابون بالعديد من الأمراض الناتجة عن ذلك .	الأثر السلبي على الثروة السمكية وعلى توافر المياه اللازمة للشرب وعلى انتاجية المواطنين .
تلوث الهواء	من 300 إلى 700 الف يموتون سنويا بسبب تلوث الهواء ، نصفهم من الأطفال ، كما ان أكثر من 600 مليون معظمهم من النساء والاطفال يصابون بأمراض بسبب الدخان المتصاعد في الهواء.	تأثير سلبي على الامطار الحمضية وتأثيرها على الانشطة الصناعية والزراعية والخدمية المختلفة والغابات.
المخلفات الصلبة الخطيرة	مزيد من الامراض الناجمة عن القمامة وقد تسبب بعض الوفيات.	تلوث موارد المياه الأرضية والجوفية والتي تستخدم في الانشطة الإجتماعية.
تدهور التربة	نقص الغذاء وسرعة التأثر بالجفاف	انخفاض انتاجية المحقوق وانخفاض ال GDP بحوالي 1.5 % وزيادة ملوحة الأرض.
التغيرات في الغلاف الجوي	الاصابة بالامراض الوراثية والامراض الناجمة عن انخفاض طبقة الاوزون 300 الف حالة اصابة بمرض السرطان.	تغيرات في الانتاجية الزراعية ،انقطاع في سلسلة الأغذية البحرية.

المصدر : كريم سالم الغالي و حيدر العادلي، مرجع سابق، ص64.

5. الإجراءات الوقائية للحدّ من التلوّث

لقد تجاوز الإنسان بأنشطته المختلفة قدرة النظم البيئية على الاحتمال، وأصبحت حياة الإنسان نفسه مهدّدة في بقائها، لدى فإنّ المرحلة الحالية تملي على الإنسان أن يعي شكل العلاقة الثنائية بينه وبين بيئته.¹ حيث يشعر البعض أنّ حضارة العصر بكل تقنياتها وأساليبها تقف اليوم عاجزة عن توفير الراحة والأمان، بل انها في الواقع لم تستطع بعد أن توفر الحماية للبيئة التي يحيا بها الإنسان، فرغم ما وصل اليه الإنسان من تطوّر تقني ومعلوماتي فإنّ سلامة البيئة تسير من سيئ إلى اسوء وهذا يوضح حجم

¹ سبنسر كالجان، "الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية في مكافحة التلوّث البيئي"، دار الكتاب الحديث، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2008، ص8.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الفجوة أو العجز البيئي الذي مازال يتخبط فيه الإنسان. يقول "باري كومونر" Barry Commoner في كتابه الشهير "الدوامية" the closing circle : "أنقذوا الإنسان من الموت المؤكد، ساهموا في مكافحة التلوث، إنّ مدينة قبائل البوشمن bushman في إفريقيا الوسطى الجافة والتي تسعى للتزوّد بكميات ضئيلة من المياه في حفر تبعد مئات الكيلومترات عن مكان اقامتها، هي أرقى - على بدائيتها- من مدينة الإنسان المعاصر في البيئة المرفهة الأمريكية".¹

وإذا ما كان التلوث يضع قيودا على عمليات التنمية من خلال تأثيره السلبي على نمو الإنتاج وعوامل الانتاج المختلفة مادية كانت أم بشرية، فلا بدّ من وجود وسائل معينة لمكافحة التلوث وبطبيعة الحال فإنّ هناك امكانية لعلاج التلوث في حالات معينة، مثل تلوث الأرض بالمخلفات الصلبة كالمخلفات أو القمامة، فهذا النوع من التلوث لا يتطلب إمكانيات كبيرة للتخلّص منها، ولكن هناك أنواع من التلوث مثل تلوث الهواء وتلوث المياه من الصعب علاجه وتلافي أخطاره لأنه مرتبط بالزيادة في الانتاج بل أنه محصلة النشاط الانتاجي كما أنه يمثل مشكلة تراكمية بمرور الزمن، ولذلك لا بد من وجود وسائل معينة ليس للقضاء على التلوث فهذا أمر مستبعد ولكن المطلوب هو الحدّ من التلوث والوصول به إلى المعدلات المطلوبة اقتصاديا أو الوصول إلى ما يطلق عليه الحجم الامثل للتلوث.² وهذا يتم عبر بذل جهود أهمها :³

- الاهتمام بالتنوع البيولوجي والمحافظة على كافة الأنواع، وتأمين بقاء سائر الأنواع والحيوانات والنباتات؛
- الالتزام بمبدأ الانتاجية والتنمية المستدامة، والمتمثلة في استغلال الموارد الطبيعية الحيّة الاستغلال الأمثل، ودعم الأنظمة البيئية المختلفة؛
- استمرار المحاولات المتدرجة لمنع أو تخفيض مستويات التلوث البيئي بكافة أنواعه وأشكاله؛
- تزكية التعاون والتفاوض الدولي، ووضع أنظمة ارشادية لحماية عناصر البيئة الطبيعية؛
- تعزيز المساهمات التي تقوم بها الهيئات العلمية والمهنية، ووضع الموقف البيئي الدولي تحت المراقبة المستمرة بواسطة منظمات دولية متخصصة وخبيرة؛
- تمويل برامج البيئة من خلال صناديق ومساهمات وجهود فردية وحكومية؛
- الاهتمام بصحة الإنسان من خلال برامج السلامة والصحة المهنية، والعناية بالمستوطنات البشرية؛
- نشر برامج التعاون والحماية البيئية بين مختلف الدول من خلال آليات متخصصة ومتعاونة؛
- وضع الخطط الكفيلة بمواجهة الكوارث الطبيعية (الفيضانات، العواصف، البراكين، القحط ... الخ) ؛
- انتاج وبتّ برامج اعلامية متعلقة بالتنوع بالطاقة البديلة الناتجة من الشمس والرياح باعتبارها طاقنتين نظيفتين ودائمتين ورخيصتين؛
- التعامل مع النفايات المنزلية وكذلك المخلفات الزراعية واعتبارها كمصادر انتاجية واقتصادية وذلك باخضاعها لعمليات التدوير واعادة الاستخدام بشكل اقتصادي أمثل؛

¹ رشيد الحمد ومحمد سعيد صباريني ، مرجع سابق ، ص 153.

² إيمان عطية ناصف وهشام عمارة، "اقتصاديات موارد البيئة"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون رقم طبعة، 2008، ص291.

³ زكريا طاحون، "إدارة البيئة نحو الانتاج الأنظف"، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة ، القاهرة ، بدون رقم طبعة، 2005، ص45.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

- تصميم وتخطيط وتنفيذ برامج التدريب والتعليم البيئي، والمساعدة الفنية والاعلامية للقطاعات والفئات الشعبية الواسعة.

وتبقى إشكالية معالجة التلوث الصناعي سواء بالحد منه أو منعه كلياً لو أنّ هذا ممكن، تجرّي اليوم في إطار مفهوم ما يسمى بالانتاج الأنظف cleaner production الذي يعرفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة على النحو التالي: "الإنتاج الأنظف يعني التطبيق المستمر لاستراتيجية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات للإقلال من المخاطر على الإنسان والبيئة".¹

المطلب الثالث : التجارب العالمية والجهود الدولية في سبيل حماية البيئة من التلوث

تتباين إستجابات المجتمع الدولي حيال التغيرات البيئية العالمية، ففي الوقت الذي تحقّق فيه تقدّم ملموساً في مسألة طبقة الأوزون، فإنّه لم يتحقّق شئ يذكر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالمشكلات والقضايا البيئية التي هي على درجة كبيرة من الحساسية، كارتفاع درجة حرارة الأرض مثلاً بين الدول الصناعية، وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وهي من المشكلات المهذّدة بما يسمى بـ "الصدمة الأيكولوجية" ما لم يتّخذ بشأنها إجراء دولي حاسم وعاجل، وبخاصة فيما بين الدول الصناعية المسببة لهذه الظاهرة.² وتعدّ الو م أ، والصين، واليابان، وألمانيا وإنجلترا من بين أكثر الدول تسبباً في هذا التلوث، وبالتالي فإنّ هذه الدول المعنية تتحمّل المسؤولية الأكبر والتي تملك في نفس الوقت القدرة على تحريك المجتمع الدولي ووضع أسس قويّة وعلى كلّ الأصعدة من أجل حماية البيئة.

1. بداية وتطور الاهتمام الدولي بالتلوث البيئي

تفاقمت مشكلة تلوث البيئة بصفة عامة بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها، وأضحت ظاهرة يشعر بها الكثير من الناس بسبب النمو الصناعي المتزايد الذي حمل معه إنفجاراً في استهلاك السلع المادية، حيث زادت التبادلات العالمية ومعها الإنتاجية والصناعات المتنوّعة بدرجة رهيبية (وهو ما يظهر في الشكل رقم 08). فقد ازداد استهلاك الخشب على مستوى العالم إلى أكثر من الضعف سنة 1950، وازداد استهلاك الورق ستة أضعاف، وازداد استهلاك الأسماك خمسة أضعاف، وتضاعف استهلاك المياه والحبوب ثلاث مرات، في حين أنّ استخدام الصلب والوقود الأحفوري إرتفع أربعة أضعاف.³

كما أثر النمو السكاني السريع بعد تلك الفترة حيث ازداد عدد سكان الأرض لأكثر من الضعف (من 2.5 مليار في عام 1950 إلى 6 مليارات سنة 1999).⁴ وسعيهم الدؤوب لتوفير أكبر قدر من الراحة والرفاهية والبحث عن الثروات الموجودة فوق سطح الأرض وفي باطنها، والتنقيب المتواصل عن موارد الطاقة، وقد أدّى إجتماع هذه الإتجاهات إلى الدفع باقتصاد العالم نحو الحدود الإيكولوجية لكوكب الأرض. كما يمكن الإشارة أيضاً إلى حقبة الحرب الباردة التي كان لها آثاراً مدمّرة على البيئة وإرتفاع

1 أسامة الخولي، "البيئة وقضايا التنمية والتصنيع"، عالم المعرفة، الكويت، 1990، ص220.

2 زكريا طاحون، "إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف"، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، بدون رقم طبعة، 2005، ص45.

3 فرنش هيلاري، "إدارة البيئة العالمية في عصر العولمة"، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، 2008، ص16.

4 فرنش هيلاري، مرجع سابق، ص16.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

نسب التلوث وتصاعد الغازات إلى الاجواء، وقد أجمعت كل المؤتمرات الدولية التي انعقدت في مجالات البيئة والتلوث بأنّ التصاعد الكثيف والمتزايد سنويا إلى الجو أدى إلى تآكل الأوزون وسخونة الأرض وتغير المناخ.¹

الشكل رقم (08) : حجم التبادلات العالمية في الفترة بين (1950 إلى 2013)



المصدر : مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية

ويبدو أنّ كارثة مصنع منظمة "بوبال كاربايد" في مدينة بوبال الهندية في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، التي توفي فيها أكثر من ألفي شخص وأصيب مائة ألف آخرون باصابات بالغة، ستكون بداية عملية مراجعة شاملة لموقف الدول النامية من قضية حماية البيئة التي شغلت الدول المصنعة منذ الستينات، حيث بدأ الاهتمام الملحوظ على المستوى العالمي بقضية حماية البيئة في دول الشمال المصنعة قبل الدول النامية، خاصة في الستينات عندما أثرت مسألة الأمطار الحامضية التي سمّت مصادر المياه العذبة في السويد وأثرت على غاباتها، وعندما تبيّن من الدراسة أنّ مصدر هذا التلف البيئي هو الغازات المنبعثة من مداخن محطات القدرة والمصانع في أمريكا الشمالية على الجانب الآخر من المحيط الأطلسي، وبهذا اكتسبت القضية بعدا عالميا يتجاوز الحدود السياسية للدول ذات الاعتبارات الجغرافية المحلية.²

حيث بعد تلك الحادثة لجأت السويد والنرويج إلى الأمم المتحدة، واقترحتا عليه عقد مؤتمر دولي للنظر في حماية البيئة من التلوث بعد أن ضاقت درعا من مشكلة التلوث، وبالفعل عقد مؤتمر ستوكهولم عام 1972. ثم تتابعت المؤتمرات الدولية العالمية بعد ذلك، خاصة بالنسبة لتلك التي تعقد على المستوى الاقليمي بين عدد من الدول، ومن أهمها نجد إتفاقية هلسنكي الخاصة

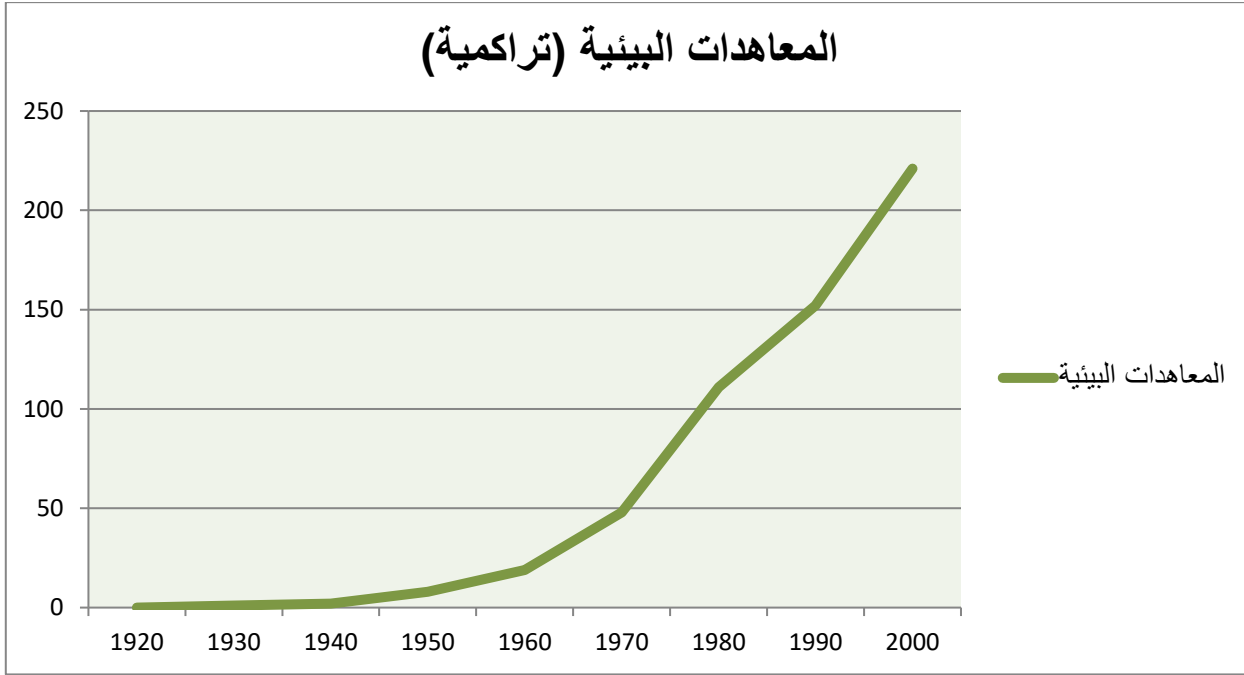
1 عامر طراف، مرجع سابق، ص205.

2 اسامة الخولي، مرجع سابق، ص11.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

بحماية البيئة البحرية في بحر البلطيق لعام 1974.¹ وقد أحصى بعض المهتمين أكثر من 52 إتفاقية دولية خاصة بمنع التلوث في ظل القانون الدولي التقليدي من عام 1950 إلى 1990، ويذهب البعض إلى أنها بلغت أكثر من ثلاثمئة إتفاقية دولية متعددة الأطراف تعالج العناصر المختلفة لتلوث البيئة على مستوى المجتمع الدولي.² والشكل التالي أن يوضح التقدم الملحوظ في العقود الاخيرة للمعاهدات البيئية الدولية نحو وضع قواعد دولية تحكم هذه المجالات العالمية المشتركة :

الشكل رقم (09) : الإتفاقيات والمعاهدات الدولية المتعلقة بالحفاظ على البيئة



المصدر : أسامة الخولي، مرجع سابق، ص142.

وفي عام 1974 أيضا عُقد مؤتمر الأغذية الدولي للأمم المتحدة الذي ناقش مشكلة عدم ادراك التوازنات بين الطاقة الانتاجية، ثم دور منظمة اليونيسكو في التخطيط والوعي البيئي سنة 1975، تلتها في نفس السنة هيئة الأمم المتحدة من خلال برنامجها المتخصص في البيئة، كما تمّ التعاون بين الهيئتين السابقتين في المجال البيئي حيث خصصت الفترة (1982-1992) تحت عنوان التعايش مع المحيط الحيوي. ونشير أيضا في سنة 1882 إلى مؤتمر نيروبي في الإجتماع المنعقد من طرف الجمعية العامة لمجلس ادارة الأمم المتحدة للبيئة، من أجل تكثيف الجهود على المستوى العالمي، الاقليمي والوطني لحماية البيئة والنهوض بها.³ ودعا نفس المؤتمر إلى مساعدة الدول النامية ماديا وتقنيا وعمليا، ومعالجة التصحر والجفاف، وتشجيع الزراعة ومكافحة الفقر.⁴ وأثناء هذه الفترة تم الاتجاه نحو حث المنظمات الصناعية على إعطاء أهمية خاصة للاعتبارات البيئية أثناء إدارة

1 منصور مجاجي، مرجع سابق، ص 99.

2 مفتاح عبد الجليل، "التعاون الدولي في مجال حماية البيئة"، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، ص258.

3 شعشوع قويدر، " دور المنظمات الغير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي "، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014، ص97.

4 مفتاح عبد الجليل، مرجع سابق، ص259.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

الأنشطة الانتاجية وعلى ضرورة إنشاء دائرة تنظيمية مختصة بتتبع الآثار البيئية ومعالجتها، وهذا ما تمّ التأكيد عليه في قمة الأرض "ريو دي جانيرو" سنة 1992 التي عدت نقطة تحول مهمة في الاهتمام لبناء نظام دولي خاص بالادارة البيئية على مستوى العالم، حيث تمّ على اثر قيام المنظمة العالمية للتقييس باصدار سلسلة المواصفات الدولية الخاصة بالبيئة عام 1996.

ويمكن أن نلاحظ خلال هذه الحركة الدولية أنّ الدول النامية ركزت في جهودها على رباعية مشهورة هي (الناس - البيئة - الموارد - التنمية)، أما في الشمال الصناعي فقد تركز الاهتمام على تلوث البيئة وهدر الموارد الطبيعية المحدودة نتيجة للنشاط الصناعي المكثف والتطورات التكنولوجية المتسارعة التي تدخل حيز التطبيق قبل أن نستبين بوضوح وقعها على البيئة.¹ وتنفق البلدان الصناعية المتقدمة مبالغ مالية كبيرة من أجل حماية البيئة، وقد بلغ الانفاق السنوي كنسبة مئوية من الناتج الإجتماعي في هذه الدول كما موضه في الجدول أدناه :

الجدول رقم (04) : حجم إنفاق أهم الدول في العالم في سبيل الحفاظ على البيئة

الدولة	النسبة المئوية من الناتج الإجمالي	الدولة	النسبة المئوية من الناتج الإجمالي
النمسا	1.88	و م أ	1.05
ألمانيا	1.62	السويد	0.86
هولندا	1.47	النرويج	0.63
بريطانيا	0.94	اليابان	1.37
الدنمارك	0.88	كندا	1.33

المصدر : مالك حسين حوامدة، مرجع سابق، ص 28-29.

ورغم كل هذه السنوات والجهود الدولية الا أنّ البيئة مازالت قيد الانعاش وتتطلب جهودا واجراءات أكثر حزما ووضوحا. ولعل أكبر ما يعرقل الحماية الدولية للبيئة هو التضارب الحاصل في المواقف الدولية والتباين الكبير في الالتزام بالتعهدات بين دول العالم حيال الإجراءات الجماعية التي تتخذ في كل مؤتمر دولي من أجل حماية البيئة من التلوث لايقاف التدهور المستمر.

2. الجهود الدولية في سبيل الحفاظ على البيئة

1.2 الأمم المتحدة والبيئة

من دون أدنى شكّ تبقى الأمم المتحدة هي الحلقة الأهم والأقوى ضمن المنظومة العالمية لحماية البيئة، والمنظمة الأكثر تأثيرا في مجال تنسيق الجهود وتشخيص المشاكل البيئية، وإيجاد الحلول اللازمة من خلال تقريب وجهات النظر بين مختلف الجهات سواء بين الدول المتقدمة او الدول النامية او المنظمات المعنية بالحفاظ على البيئة وتشكيل مجتمع متواصل بيئيا. حيث تعتبر منظمة

¹ أسامة الخولي ، مرجع سابق ، ص 13.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

الأمم المتحدة منظمة عالمية لها عضوية دولية لها قدر من الشخصية الدولية، وتعتبر بداية الستينات نقطة الانطلاق في ظهور مجموعات من الإتفاقيات الدولية والتشريعات الوطنية بشأن مواضيع البيئة، وظهرت بعدها العديد من المنظمات الغير حكومية كما تفرعت عن منظمة الأمم المتحدة مجموعة من البرامج والصناديق والوكالات التابعة لها من ضمنها برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UENP) والتي هي على رأس الأجهزة التي تحوزها الأمم المتحدة ضمن اطار مجال الحفاظ على البيئة، والتي تعمل على الربط بين المشكلات البيئية والتنمية.

وقد تمّ تأسيس برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UENP) والذي يعتبر (جهاز دولي خاص بالنشاطات المتعلقة بالبيئة والذي هو تابع لمنظمة الأمم المتحدة)¹، خلال مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة البشرية بستوكهولم عام 1972، والوثيقة التأسيسية لهذه الهيئة هي قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم 2997، وقرار الجمعية العامة رقم 242/53، ولقد كان الهدف من إنشاء برنامج الأمم المتحدة للبيئة هو جعل هذه الهيئة منظمة ريادية في مجال البيئة العالمية من أجل جمع ونقل المعلومات، تتمين العمل وتنسيق النشاطات البيئية في إطار نظام الأمم المتحدة.² ويتكوّن برنامج الأمم المتحدة للبيئة من ثلاثة أجهزة هي:³

- ❖ **الأمانة العامة** : يرأسها مدير تنفيذي تنتخبه الجمعية العامة للأمم المتحدة لفترة أربع سنوات، ويعمل المدير التنفيذي في نطاق نظام منظمة الأمم المتحدة من أجل تقوية التعاون الدولي في مجال البيئة ويقدم النصح ما أمكن، ويقوم بوضع السياسات لتحقيق هذا الهدف، وبناء على اقتراحات الدول النامية اختيرت نيروبي عاصمة كينيا مقرا للأمانة العامة من أجل تشجيع الدول النامية من أجل المشاركة في هذا البرنامج.
- ❖ **المجلس** : ويتكون من 58 دولة ليس جميعها بالضرورة من أعضاء الأمم المتحدة، وان كانت تنتخب كل من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة لمدة ثلاث سنوات على أساس التوزيع الجغرافي العادل، ومن أهم وظائف المجلس توطيد التعاون في مجال البيئة وتقديم النصح لتحقيق هذا الغرض، وكذلك رسم سياسة توجيه وتوحيد برنامج البيئة في نظام منظمة الأمم المتحدة ومراجعة الوضع البيئي الدولي.

- ❖ **لجنة التنسيق البيئي** : ويرأسها المدير التنفيذي ومهمتها التنسيق بين برامج البيئة التي تعدها الوكالات المتخصصة وإرسال التقارير السنوية إلى المجلس، إلا أنّها لم تستمر في دورها هذا وأعطى هذا الدور إلى اللجنة الإدارية للأمم المتحدة

هذا ويشرف هذا الجهاز على الرعاية والسهر على تنفيذ البرامج التي يتم إقرارها في المؤتمرات الدولية ووضع خطط تنفيذية تعمل على خلق التكامل التام بين العناصر المتفق عليها في بنود المؤتمرات الدولية وبين الفئات الرئيسية الثلاث التالية للنشاط

1 نصر الله سناء ، "الحماية القانونية للبيئة من التلوث في ضوء القانون الدولي الإنساني" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص القانون الدولي الإنساني، جامعة برج باجي مختار باتنة ، 2011 ، ص97.

2 مراد بن سعيد وصالح زياني ، "فعالية المنظمات البيئية الدولية" ، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد التاسع، جوان 2013، ص215.

3 قانة يحيى، "الجهود الدولية لحماية البيئة البحرية أثناء النزاعات المسلحة" ، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في القانون الدولي العام ، جامعة قسنطينة 1، 2014، ص26-27 .

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

والتركيز المواضيعي، مثل ما حدث في برنامج العمل المقترح للفترة 2004-2005 لتنفيذ خطة مؤتمر القمة العالمي بجوهانسبورغ 2002 والتي شملت¹ :

- الرصد البيئي والتقييم والإنذار المبكر؛
- تنفيذ جداول أعمال والتصحيح والطاقة والصحة والزراعة والتنوع البيولوجي؛
- النهوض بتكامل السياسات : والتي تتعلق بأنماط الاستهلاك والانتاج المتغيرة، تدنية مخاطر تغير المناخ، معالجة البعد البيئي من الحضرة، تعزيز التضافر بين سياسات التجارة والتمويل والبيئة والتنمية ، تدعيم نظم التوجه البيئي والقانون البيئي، تعزيز التعاون الإقليمي (بما في ذلك تدعيم الشراكة الجديدة من أجل تنمية افريقيا في افريقيا وتدعيم المبادرات الاقليمية الأخرى)، إشراك المجتمع المدني والجمهور.

وهناك العديد من الوكالات والأجهزة الأخرى التابعة للأمم المتحدة تعمل بنشاط في مجال البيئة والتنمية المتواصلة، فقد قامت منظمة الأرصاد الجوية العالمية بمساهمات هامة في زيادة فهم تعقيدات علم المناخ من خلال مشاركتها في اللجنة بين الحكومية لتغير المناخ (IPCC) (تمّ منحها جائزة نوبل للسلام سنة 2007 نتيجة جهودها المضنية وبحوثها حول الاحتباس الحراري وتغير المناخ) ، كما أنّ منظمة الصحة العالمية تضع خطوطا إرشادية لتلوث الهواء والمياه والتي تعتبر معدلات دولية، وتعمل منظمة الأغذية والزراعة بنشاط في تعزيز مشروعات الزراعة المتواصلة وحماية مصايد الأسماك المتضائلة، ويشرف صندوق الأمم المتحدة للسكان على تنفيذ خطة العمل الرائدة التي وضعت في 1994 في المؤتمر الدولي عند السكان والتنمية بالقاهرة.²

كما تتعاون منظمة الأمم المتحدة مع الكثير من الوكالات الأخرى في مجال حماية البيئة، ففي عام 1993 أنشئت منظمة الصليب الأخضر الدولي في جنيف لتعمل بالتعاون مع الأمم المتحدة على حماية البيئة من الكوارث والملوثات، هذا وقد خصّص برنامج الأمم المتحدة للبيئة جائزة أبطال الأرض، هذه الجائزة تعترف بمنجزات الأفراد الذين تحلوا بالمسائل البيئية ودعموا الحلول الابتكارية للمشاكل البيئية.³

2.2 المؤتمرات الدولية التاريخية

1.2.2 قمة الأرض بربو دي جانيرو 1992

لا بدّ أن نشير أولا إلى أنّ قمة "ربو دي جانيرو" جاءت بعد عشرين سنة من مؤتمر "ستوكهولم"، والذي طغى عليه النظام الاستقطابي الثنائي بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفياتي، فقد عرقل كثيرا من القرارات هذا الصراع وفي أكثر من مجال

¹ وثيقة الأمم المتحدة، "الإجراءات التي اتخذها برنامج الأمم المتحدة للبيئة لتنفيذ خطة تنفيذ مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة"، ص3.

² فرنش هيلاري، مرجع سابق، ص 106.

³ منور أوسريبر ومحمد حمو، مرجع سابق، ص211-212.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

وموضوع، نتيجة لاستمرار سباق التسلح بين الكتلتين المتصارعتين ولتحويل الكثير من الأموال المخصصة للتنمية ومعالجة مشاكل البيئة والأمور الاقتصادية والاجتماعية إلى صناعة أسلحة الدمار الشامل.¹

عقد المؤتمر العالمي للبيئة والتنمية قمة الأرض في (ريو دي جانيرو) عاصمة البرازيل في 03 جوان 1992، واستمر لغاية 14 جوان 1993 حضره 185 دولة، برعاية الأمم المتحدة حيث يعتبر أكبر إجتماع عالمي في التاريخ.² وصنّف الحضور بين دول كبرى ودول صغرى وبين دول صناعية متقدمة ودول نامية، أو طريق النمو، فقيرة وغنية، أو متخلفة صناعيا واقتصاديا. وتقرر أن يحضره كل زعماء دول العالم بالاضافة إلى قادة روحيين وقادة أحزاب وخصوصا الأحزاب الناشئة في أوروبا وغيرها التي تهتم بالبيئة، بالاضافة إلى خبراء وعلماء يهتمون بها، واقتصاديين ودبلوماسيين ومثلي معاهد الدراسات المختلفة وقادة الراي في المناطق التي تسود فيها الأزمات وذلك لتقريب وجهات النظر تمهيدا لتسوية المشاكل والخلافات لمواجهة التحديات البيئية.³

حيث بدأت فعاليات المؤتمر بدقيقتي صمت احتراما لمتابع الكوكب المريض، ثم ألقى الأمين العام للأمم المتحدة كلمة افتتاح المؤتمر، أكد فيها أنّ الأرض مريضة بالتخلف والتقدم معا وأنّ الدول الغنية تتحمل النصيب الأكبر من مسؤولية تلويث الأرض وأنّ الجميع معنيون أهل الشمال الغني وأهل الجنوب الفقير لأن الأرض بيتهم المشترك، واذاف أنّ التنمية يجب أن لا تتم على حساب البيئة، وأنّ انقاذ الأرض من أجل الأجيال المقبلة يستلزم جهدا دوليا موحدا، وتعاوننا عالميا منسقا بين جميع اجناس الجنس البشري. ولقد تضمنت أجندة قمة الأرض الوسائل التي تساعد العالم على مواجهة التحديات التي يتوقع أن يواجهها خلال القرن الواحد والعشرين وبشكل خاص التحديات التالية:⁴

- التفاوت بين المجتمعات الإنسانية (العالم الصناعي الغني - والعالم النامي الفقير) ؛
- تفاقم الفقر والجوع والمرض والأمية كتوابع لمشكلة التلوث؛
- تدهور النظم البيئية وما يتبعها من اختلال في حياة الكائنات؛
- التعاون الدولي للتعجيل بالتنمية المتواصلة في البلدان النامية والسياسات المحلية المرتبطة بها؛
- مكافحة الفقر ومعالجة الاستهلاك وبخاصة الدول الفقيرة؛
- العناية بصحة الإنسان، وذلك بتوأمة العلاقة بين الصحة والبيئة؛
- معالجة المسألة السكانية من خلال صياغة سياسة وطنية متكاملة للبيئة وربطها بالتنمية؛
- مكافحة الأمراض الموطنة والمعدية، مع الاهتمام بشكل عام برعاية الاطفال والنساء والمسنين؛

1 عامر طرف، مرجع سابق، ص 152.

2 منور اوسريبر ومحمد حمّو، مرجع سابق، ص 216.

3 عامر طرف، مرجع سابق، ص 152.

4 زكريا طاحون، مرجع سابق، ص 51.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

- مواجهة المخاطر الصحية البيئية من خلال تطوير التقنيات المناسبة لمكافحة التلوث.

إستغرقت أعمال المؤتمر إثنتي عشر يوماً وأختتم بتوقيع إتفاقيتين¹:

✓ **الأولى** تتعلق بانقاذ كوكب الأرض وأنواع الحيوانات، وقعها أكثر من 150 دولة .وكان من أبرز الممتنعين عن التوقيع الولايات المتحدة الأمريكية.

✓ **الثانية** وقعها معظم الدول بما فيها الولايات المتحدة الأمريكية وهي تتعلق بمكافحة إرتفاع درجات الحرارة في أنحاء العالم عن طريق الحدّ من انبعاث الغازات المسببة لظاهرة البيوت الزجاجية.

وصدر عن المؤتمر وثيقة خطة عمل من 800 صفحة أطلق عليها تسمية مبادئ التنمية المتوافقة مع متطلبات البيئة القابلة للاستثمار في كل ميدان من ميادين النشاط الاقتصادي. كما أصدر المؤتمر في ختام أعماله "إعلان ريو" الذي تبنته كافة الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وتضم 27 مبدأ يجب الاستناد إليها في ادارة الكرة الأرضية باعتبارها دار الإنسانية من أجل الحفاظ على البيئة في عملية التنمية، ومن أهم هذه المبادئ المبدأ الثاني الذي يوجب على الدول أن تضمن أن لا تخلق نشاطاتها أضراراً بيئية لدول أخرى، والمبدأ الثامن الذي يوجب على الدول أن تتخلى عن وسائل الانتاج والاستهلاك التي تتعارض مع تحقيق نمو دائم ورفع مستوى معيشة الجميع، والمبدأ رقم 16 الذي يقضي بأنه يعين على الهياكل الإدارية الوطنية أن تناضل من أجل تدويل التكاليف البيئية، وإجبار المتسببين في التلوث على الدفع، والمبدأ رقم 25 الذي يقضي بأنّ السلام والتنمية وحماية البيئة هي مسائل متداخلة يعتمد بعضها على بعض.²

حيث دعا جدول أعمال القرن الواحد والعشرين أيضاً إلى إنشاء لجنة التنمية المستدامة لتكون بمثابة لجنة فنية للمجلس الاقتصادي والإجتماعي للأمم المتحدة لضمان المتابعة الفعالة لمؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية وتعزيز التعاون الدولي ودراسة مدى التقدم في تنفيذ جدول أعمال القرن الواحد والعشرين على المستويات المحلية والوطنية والاقليمية والدولية.³

2.2.2 مؤتمر كيوتو 1997

إتفاقية كيوتو انبثقت عن قمة الأرض في ريو دي جانيرو عام 1992 التي انتهت إلى ميثاق حول تغيير المناخ وقع عليه الرئيس جورج بوش الأب، تبعها بروتوكول كيوتو عام 1997 الذي يحدّد الهدف المتمثّل في كميّة غاز معيّن مسموح انبعاثها في كلّ دولة متقدّمة. كما يحدّد جدولاً زمنياً لبلوغ هذا الهدف، وبصورة عامّة. ويضم البروتوكول 38 مادة ومرفقين، وتهدف هذه الإتفاقية إلى تطبيق التزامات الدول الأطراف الذي يقضي بأن تكفل الدول الصناعية تخفيض مجموع الانبعاثات من الغازات

¹ عامر طرف، مرجع سابق، ص 157.

² منور اوسرير ومحمد حمو، مرجع سابق، ص 217.

³ نشرة مفاوضات من أجل الأرض، مجلة المعهد الدولي للتنمية المستدامة، المجلد 27، العدد الثامن، 2011/10/19، ص 3.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

الدفينة لديها في الفترة من 2008-2014 نسبة أقل مما كانت عليه عام 1990. ¹ فبروتوكول كيوتو ألزم الدول المتقدمة فقط، (دول القائمة ألف) بكميات محدّدة في مجال خفض الانبعاثات.

هذا ودخل " بروتوكول كيوتو " حيّز التنفيذ في فيفري 2005، وبدأت فترة الالتزام الأولى عام 2008 وانتهت في عام 2012. وبدأت فترة الالتزام الثانية في 2013 وتنتهي في عام 2020، هذا ولم تنضم الولايات المتحدة للبروتوكول بسبب قصر الإلزام على الدول المتقدمة، كما أنّ الدول النامية الكبرى مثل الصين والهند المسفولة عن كميات كبيرة من الانبعاثات، لم تكن ملزمة بتقليل الانبعاثات. ²

وكان الموقف الأمريكي الراض لإتفاقية كيوتو موقف سياسي بحث، تنصاع فيه الدولة الأميركية لضغوطات منظماتها الكبرى، ويكلّفها ذلك خروجها عن جهود عالميّة مشتركة يصعب نجاحها في ظلّ غياب دعم القوى الكبرى لها. ³ هذا ومازالت الولايات المتحدة الأمريكية لحد الآن ترفض التوقيع، مدعية أنّ توقيعها سيؤدي إلى تراجع النمو وتقليص أرباح المنظمات وزيادة البطالة باعتبارها أول ملوث للبيئة، كذلك أستراليا وموناكو وإيران رفضوا التوقيع على هذا البروتوكول حفاظا على مصالحهم. ⁴ ويتألّف "بروتوكول كيوتو" عموما من خمس عناصر أساسية هي: ⁵

- الالتزامات المتعلقة بالانبعاثات؛
- إجراءات التطبيق؛
- تخفيض التأثيرات على الدول النامية؛
- النظام المحاسبي والابلاغ؛
- لجنة التطبيق.

كما حدّد بروتوكول "كيوتو" ثلاث آليات مرنة لتتمكّن الدول المتقدمة من تخفيض انبعاثاتها من الغازات الدفينة وتثبيتها وفقا لمستويات عام 1990 وهذه الآليات هي: ⁶

- الإبتجار بما يسمى بحصص انبعاثات الغازات لكل دولة، وبموجب ذلك يحق لدولة ما شراء هذه الحقوق من دولة أخرى، مما يؤدي بالتالي إلى عدم إلزام الدولة المشتريّة بخفض كميات الغاز المنبعثة من أرضها؛
- العمل على تطوير مشاريع تهتم بالحفاظ على البيئة في الدول الفقيرة كمشاريع توليد الطاقة من مصادر متجددة؛

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق، ص 419.

² راجية الجرزاوي، "اتفاقية باريس أهم ملامحها ومدى تأثيرها على تغير المناخ"، موقع aycm ، تاريخ النشر (14-02-2016)، آخر مشاهدة (11-12-2016)، رابط الموقع: <http://aycm.org/ar/اتفاقية-باريس-أهم-ملايحها-ومدى-تأثيره/>

³ لبنى الأمين، أميركا هي الملوث الأكبر للبيئة. لماذا ترفض الولايات المتحدة "اتفاقية كيوتو" ؟ ، موقع الحياة ، تاريخ النشر (09-04-2005)، آخر مشاهدة (13-12-2016) ، الرابط :

http://daharchives.alhayat.com/issue_archive/Hayat%20INT/2005/4/9ترفض-الولايات-المتحدة-اتفاقية-كيوتو-.html

⁴ منور أوسريير ومحمد حمو ، مرجع سابق ، ص 219.

⁵ خالد مصطفى قاسم ، مرجع سابق، ص 419.

⁶ خالد مصطفى قاسم ، مرجع سابق ، ص 419.

الفصل الأول : أشكال البيئة ومنظمات الأعمال

- العمل على تطوير مشاريع تقوم بها الدول الصناعية لصالح دول أخرى.

وفي ختام المؤتمر طلب رئيس المؤتمر إيداع بروتوكول كيوتو في مقر الأمين العام للأمم المتحدة في نيويورك وإعطاء مهلة سنة للتوقيع عليه حتى 16 مارس 1999، ولا يجوز ابداء تحفظات على هذا البروتوكول كما حدّد البروتوكول في مادته السابعة والعشرون، واعتبر السيد كوفي عنان الأمين العام للأمم المتحدة، أنّ إتفاق كيوتو والبروتوكول التابع له تم بفعل إرادي وحسب النوايا الحسنة، وحثّ على ضرورة الالتزام نظرا لخطورة الموقف لما يعانيه العالم من التلوّث واستمرار الانبعاثات المتزايدة والتي تشكل خطرا على مباشرة على الكرة الأرضية.¹

3.2.2 قمة الأرض جوهانسبورغ 2002

تعتبر قمة جوهانسبورغ للتنمية المستدامة التي عقدت في سبتمبر 2002 بمثابة أكبر مؤتمر فالتاريخ، حيث ساهم فيه أكثر من 100 ملك ورئيس دولة وحكومة، إضافة إلى ممثلي 173 بلدا، وبلغ عدد المسجلين لحضورها 65 ألف شخص بينهم 10 آلاف مسؤول حكومي و 6 آلاف صحفي، وحضر القمة غير الحكومية الموازية نحو 15 ألف شخص يمثلون مختلف الاتحادات والمصالح، من منظمات بتزل وحتى جمعيات حماية الحيوان.²

حيث في نهاية هذه القمة أعلن رئيس جنوب افريقيا ورئيس القمة أيضا السيد "نابومنيكي" إقرار خطة العمل التي وافق عليها ممثلوا الدول المشاركة واعتبر الحضور أنّ هذا المؤتمر هو القمة الثانية للأرض حول التنمية المستدامة بعد مؤتمر ري ودي جانيرو علم 1992 وتضمنت الخطة 152 بندا في 65 صفحة أراستها الأمم المتحدة لتنفيذ 2500 توصية حول التنمية المستدامة وردت مفكرة القرن الواحد والعشرين والتي تمّ تبنيها، وتنصّ الخطة على إعادة تأكيد مقاربة الحيطه كما حددت في المادة 15 من إعلان ري ودي جانيرو (الذي يؤكد أنّ عدم وجود تأييد علمي مطلق عن اسباب التلوّث يجب ان لا يستخدم كذريعة لتأجيل اتخاذ تدابير فعالة لمنع تدهور أوضاع البيئة).³ هذا وأكد قادة العالم في مؤتمر القمة العالمي، في الفقرتين 35 و36 من اعلان جوهانسبورغ، عزمهم الثابت على تحقيق رفاه الأرض وشعوبها وأممها، من خلال التزامهم بتحويل السياسات المتفق عليها إلى اعمال ملموسة ، بالنصّ على "إننا نلتزم معا، بيوحدنا عزمنا المشترك على انقاذ كوكبنا، والنهوض بالتنمية البشرية، وانجاز الرخاء والسلم العالميين، اننا نلتزم بخطة تنفيذ مؤتمر القمة العالمية للتنمية المستدامة وبالتعجيل بانجاز الأهداف الإجتماعية - الاقتصادية والبيئية المحددة الزمن والواردة في هذا الاعلان".⁴

ويلاحظ أنّ خطة العمل في مؤتمر جوهانسبورغ لم تتضمن إعادة تأكيد مبدأ المسؤوليات المشتركة، إنّما المتمايزة التي أصرت عليه الدول النامية، وكان للأمم المتحدة دور لافت في مجال الأهداف المقترحة للسنوات العشر القادمة وتنصّ خطة العمل على خفض عدد الاشخاص الذين لا يمكنهم الحصول على مياه للشرب أو شراؤها إلى نصف ما هو عليه بحلول العام 2025، طبقا

1 عامر طرّاف، مرجع سابق، ص165.

2 زكريا طاحون، مرجع سابق ، ص 54.

3 عامر طرف، مرجع سابق ، ص 167.

4 وثيقة الأمم المتحدة، "الإجراءات التي اتخذها برنامج الأمم المتحدة للبيئة لتنفيذ خطة تنفيذ مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة"، ص2.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

للهدف المدرج في اعلان الألفية حول التنمية واطلاق برنامج عمل يتوافق مع مساعدة مالية وفنية لتحقيق الهدف.¹ لكن هذه القمة أخفقت في التوصل إلى الإتفاق الموعود حول الطاقة المتجددة، ولم تتقدم خطوة واحدة نحو إنجاز التعهد الدولي برصد الدول الغنية نسبة معينة من اجمالي منتوجها القومي للتنمية العالمية.²

4.2.2 مؤتمر باريس 2015

تمّ اعتماد إتفاقية باريس، الحلقة الأحدث في التحرك الدولي الذي بدأ منذ أكثر من 20 عامًا من أجل مواجهة تغير المناخ، في 12 ديسمبر 2015 في العاصمة الفرنسية. وتداولت وسائط الإعلام عقب الإعلان عن اعتماد الإتفاقية مشاهد احتفالية تعبّر عن الابتهاج والإشادة بالإتفاقية كإنجاز عظيم، كما تداولت أيضا مشاهد الاحتجاجات والتعليقات التي تحطّ من شأن الإتفاقية وتصفها بالفشل الذريع، حيث دامت المفاوضات أربع سنوات قبل أن يتمّ اعتماد إتفاقية باريس في ديسمبر 2015 بموافقة 196 دولة، وطرحت الإتفاقية للتصديق عليها في إبريل 2016. وأصبحت نافذة بعد تصديق 55 عضوًا على الأقل يمثلون 55% من الانبعاثات على الأقل.³

هذا وحدّد القرار المرافق للإتفاق الذي اتخذه مؤتمر الأطراف في دورته الحادية والعشرين عدة مراحل للمواكبة تطبيق الإتفاق والتحضير لتنفيذه، وهي: مراجعة المساهمات في عام 2018، وتعبئة الأموال لبلوغ أرضية المائة مليار دولار في السنة بحلول عام 2020. ويقرّ الإتفاق بأنشطة الجهات الفاعلة غير الحكومية، التي تعبّأت فعلا، مثل نداء باريس الذي التزمت فيه ثمان مائة منشأة ومستثمر ومدينة ومنطقة في العالم بتجاوز عتبة الطموح المعلن في إتفاق باريس بشأن تغيّر المناخ.⁴

وتتمثل أبرز نقاط الإتفاق الذي تمّ اقراره بباريس في اختتام قمة المناخ في الحدّ من إرتفاع الحرارة "أدنى بكثير من درجتين مئويتين" ومراجعة التعهدات الإلزامية "كل خمس سنوات" وزيادة المساعدة المالية لدول الجنوب، وهو ما يعبّر عنه "بالتعهد لوقف إرتفاع درجة حرارة الأرض"، وقد تمّ تحديد هدف الدرجتين المئويتين قياسا بعصر ما قبل الصناعة في كوبنهاغن سنة 2009 ما يفرض تقليصا شديدا لانبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري باتخاذ إجراءات للحد من استهلاك الطاقة والاستثمار في الطاقات البديلة وإعادة تشجير الغابات، هذا وأعلنت 186 دولة من بين 195 عن إجراءات للحدّ وتقليص انبعاثاتها من الغازات الدفيئة في أفق 2025-2030.⁵

ونص مرفق إتفاقية باريس على 29 مادة أهمها المادة 2 التي تركز على الابقاء على إرتفاع متوسط لدرجة الحرارة العالمية في حدود أقل من درجتين مئويتين فوق مستويات ما قبل الحقبة الصناعية، وكذا المادة 4 التي تؤكّد أن تحقيق هدف المادة 2 يمرّ عبر تحقيق وقف عالمي لإرتفاع انبعاثات الغازات الدفيئة في أقرب وقت ممكن عبر آليات محددة، المادة 9 والمادة 11 التي تلزمان

¹ عامر طرف ، مرجع سابق ، ص 167.

² زكريا طاحون ، مرجع سابق ، ص 55.

³ راجية الجرزاوي، مرجع سابق.

⁴ تلخيص اتفاق باريس بشأن المناخ والتقدم التاريخي الذي حقّقه في أربع نقاط أساسية، موقع الدبلوماسية الفرنسية، آخر مشاهدة (15-12-2016) ، رابط الموقع : <http://www.diplomatie.gouv.fr/ar/politique-etrangere-de-la-france/climat/paris-climat-2015-cop21/cop21-l-accord-de-paris-en-4-points-cles>

⁵ جريدة العرب، الثلاثاء 15/12/2015، السنة 38، العدد 10128.

الفصل الأول : أشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الدول المتقدمة الأطراف بتقديم موارد مالية لمساعدة البلدان النامية الأطراف في كل من التكيف والتخفيف مواصلة لالتزاماتها القائمة بموجب الإتفاقية، وكذا تعزيز كفاءات وقدرات الدول النامية الأطراف لاسيما البلدان الاقل قدرة، المادة 21 التي تنص على انه يبدأ نفاذ هذا الإتفاق في اليوم الثلاثين من تاريخ قيام ما لا يقل عن 55 طرفا من الأطراف في الإتفاقية، يعزى اليها في المجموع ما لا يقل عن 55 بالمئة من إجمالي انبعاثات غازات الدفيئة بإيداع صكوك تصديقها أو قبولها أو موافقتها أو انضمامها.¹ وقد تمّ التطرق في إتفاق باريس لبعض العناصر الأخرى كما يلي²:

- تنصّ الإتفاقية على أن الانبعاثات ستبلغ قمتهما "في أسرع ما يمكن"، وأن التعادل الكربوني سيتم في النصف الثاني من القرن؛
- تؤكّد الإتفاقية على تبادل الدول حصص تخفيف غازات الاحتباس الحراري أو الاتجار في الكربون؛
- جدّدت الإتفاقية قيمة التمويل لدعم الدول النامية والأكثر عرضة للخطر والمحدد بمبلغ 100 مليار دولار سنويًا للعشر أعوام القادمة دون زيادة؛
- النصف الأفقر من سكان العالم مسؤولون عن حوالي 10% فقط من الانبعاثات بينما الأغني 10% من السكان مسؤولون عن حوالي نصف الانبعاثات، ويرى الكثيرون أنه لا يمكن حل أزمة تغير المناخ دون حل مشكلة غياب العدالة العالمية.
- وفي النهاية يبدو معبرًا للغاية عند تقييم الإتفاقية بقول أحد المعلقين أنّ إتفاقية باريس الأخيرة "مقارنة بما كان يمكن أن يحدث فإنّها معجزة، ولكن مقارنة بالمطلوب فهي كارثة". ولهذا فإنّ قضية البيئة بما تمثّله من أهميّة تستدعي إلتفاف وتكاتف كل الأطراف من أجل ضمان مستقبل مستدامة للأجيال القادمة ولأنفسنا قبل ذلك.

¹ وثيقة الأمم المتحدة، "الإتفاقية الاطارية بشأن تغير المناخ"، 21 ديسمبر 2015.

² راجية الجرزاوي، مرجع سابق.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المبحث الثاني : أخلاقيات العمل والإدارة البيئية في منظمات الأعمال

يُعتبر موضوع أخلاقيات الأعمال من الموضوعات التي ترتبط مباشرة بقضية البيئة وبمحلّ مشاكلها، حيث حظيت باهتمام كبير في العقود الفارطة والسنوات الأخيرة على وجه الخصوص، والسبب يعود لأهمية هذا العنصر في دعم ومساعدة منظمات الأعمال في الوصول الى أهدافها، ونجد أنّ هذا الإهتمام يتوسّع الى أطراف أخرى كالحكومات، والجامعات والمنظمات العالمية وغيرها، ولعلّ الجانب البراجماتي الذي تلعب منظمات الأعمال على وتره من أجل تحقيق أهدافها وتلميع صورتها الداخلية والخارجية هو أهم ما ساعد في دفع وتعزيز الحركة في هذا المجال. ولعلّ الجانب الأخلاقي للعمل ساهم كثيرا في ظهور الإدارة البيئية ونظم الإدارة البيئية التي عزّزت دور المنظمة في تحقيق الجوانب البيئية الى جانب الجوانب الاقتصادية الأساسية.

المطلب الأول : أخلاقيات العمل

يتزايد الإهتمام في الوقت الحاضر بأخلاقيات الإدارة والعمل ethics of managements على نحو واضح وملفت للنظر، فاليوم تتردّد مصطلحات كثيرة مثل قواعد وآداب المهنة، أخلاقيات الوظيفة، أخلاقيات الأعمال والإدارة.. الخ، ولا يتوقّف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس والجامعات فقط، بل يأخذ الأمر بُعدا أكبر في الحياة العملية سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام، حيث تلقى أخلاقيات العمل إهتماما خاصا وكبيرا.

1- تعريف الأخلاق ومنابعها

يُقصد بالأخلاق في الإسلام "مجموعة القيم المشروعة التي يتحلّى بها الشخص المسلم والتي لها تأثير واضح على السلوك العام والخاص، والمحفّقة للخير والممانعة للشرّ والمناصرة للحقّ والمناهضة للباطل والداعمة للعدل والإحسان والرافضة للظلم والطغيان في المجتمع، ضمن قواعد ومعايير محدّدة تحكم هذا السلوك".¹ كما تُعرّف الأخلاق بأنّها "السجايا النفسية الراسخة التي يصدرها السلوك البشري، وهي هيّنة في النفس تصدر منها الأفعال بسهولة ويُسر من غير حاجة الى فكر، أي أنّ الأخلاق هي إنفعال الظاهر بحركة الباطن وإرادته، وهي مرتبطة بالعقيدة والشريعة معا".² وتعرّف أيضا بأنّها "صفة في النفس تظهر آثارها في الكلام والسلوك العملي والمظهر الخارجي والصحبة المختارة".³ وضمن هذا الإطار فقد قدّم شاربلين (sharplin) نموذجا في الأخلاقيات يوضّح من خلاله نوعين من العلاقات ما بين طرفين، سواء كان ذلك أفرادا أو منظمات، وكلّما كانت هذه العلاقات قويّة كان هذا يعني تحقيقا لمفهوم الأخلاقيات.⁴ وهذا ما يوضّحه الشكل الموالي :

1 صوفي إيمان وقراري مريم، "أخلاقيات العمل كأداة للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، بحث علمي مقدم الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خبضر، بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 2.

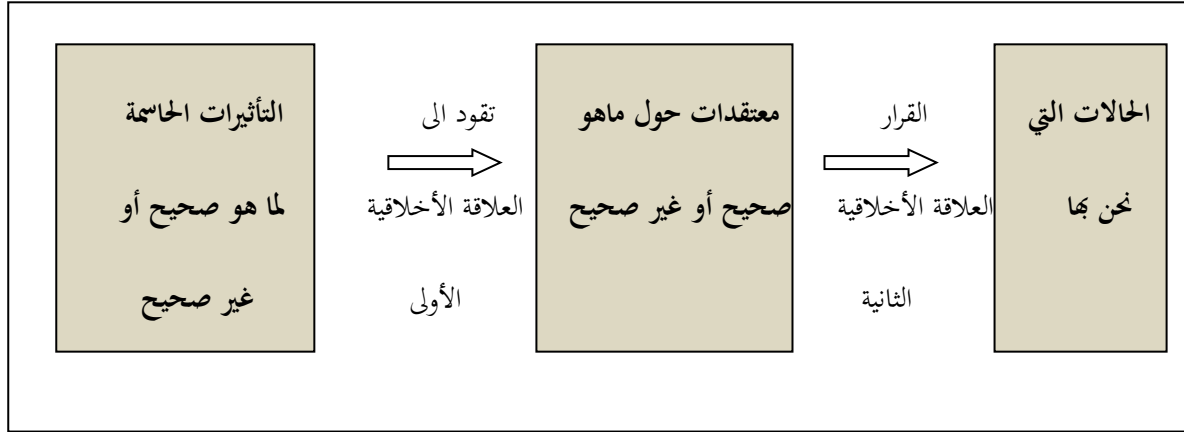
2 بريش عبد القادر وحمو محمد، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، بحث علمي مقدم الى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009، ص 5.

3 سعيد بن ناصر الغامدي، "أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصلحة شرعية"، سلسلة دعوة الحقّ كتاب شهري محكم، السنة الخامسة والعشرون، العدد 242، 2010، ص 11.

4 ثامر ياسر البكري، "التسويق والمسؤولية الإجتماعية"، دار وائل للنشر، عمان، بدون رقم طبعة، 2001، ص 138.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الشكل رقم (10) : نموذج شاربلين للأخلاقيات



المصدر : ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الإجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، بدون رقم طبعة، 2001، ص 139.

حيث يوضح الشكل أنّ هناك نوعين من العلاقات تنشئ انطلاقاً من ثلاث متغيرات رئيسية، فالتأثيرات الحاسمة لما هو صحيح أو غير صحيح تخلق لنا معتقدات أو قناعات حول ماهو صحيح أو غير صحيح، ونفس الشيء فتلك القناعات والمعتقدات سواء كانت قناعات حول ماهو صحيح أو غير صحيح تقودنا إلى معالجة الحالة التي نحن بصدد اتخاذ موقف حيالها. ولا شكّ في أنّ الأخلاق تتمثل لدى البعض مطلقات في التمييز بين ماهو جيد (الفضيلة) وماهو سيئ (الرديلة)، وهذا مايمثله الأخلاق المثالية (ideal ethics)، كما أنّها تتمثل لدى البعض الآخر مسألة نسبية، فهي إذن تفضيلات إجتماعية معيّنة تستند الى ما يجلّه الأفراد في المجتمع وكذلك ما يستهجونه من سلوك وتصرفات في فترة وظروف معيّنة.¹ ويمكن حصر منابع الأخلاق وبشكل مختصر كما يلي :²

✚ **الكتب السماوية** : كالقرآن الكريم والإنجيل والكتب السماوية الأخرى، والتي تعدّ بمثابة المنبع الأول للقيم الخلقية التي

يسترشد بها الإنسان، فضلاً عن السنة النبوية الشريفة لسيد المرسلين النبي محمد (صلى الله عليه وسلم).

✚ **الأسرة** : حيث تعدّ الخلية الأولى في بناء المجتمع وفيها يفترض أن يتعلم الفرد السلوك الحسن والتربية الصادقة

والاحترام في التعامل.

✚ **الضمير الانساني الحسن** : والذي يعبر عند البعض بأنّه الهبة التي منحها الله سبحانه وتعالى الى البشر الصالحين.

✚ **القوانين والأنظمة والتشريعات** : والتي تسنها الدولة للحفاظ على ماهو صحيح وتطويره نحو الأفضل ومنع ماهو

خاطئ وسيئ.

✚ **القوانين الأخلاقية** : والتي تكون بمثابة المرشد للسلوك الإنساني للعاملين في المنظمة سواء كان في داخلها او خارجها،

والتي تعبّر عن ثقافة المنظمة .

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 385.

² ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2006، ص 242.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المجتمع : إذ يمثل ركن مهم في تحديد مسار الأخلاق والسلوك الإنساني للأفراد من خلال قواعد التعامل بين الأفراد والأعراف الإجتماعية التي تحدّد تصرفات الأفراد بعضهم الى بعض ورفض ما يتعارض وقيم وأخلاق المجتمع.

ولحدّ الآن يمكن ملاحظة إستخدامنا لمصطلحين هما الأخلاق والأخلاقيات، ورغم تقارب مفهومهما الى أنّ هناك اختلاف بسيط بينهما، حيث يمكن فكّ الاشتباك بين مصطلح الأخلاق والأخلاقيات كما في الجدول :

الجدول رقم (05) : الفروقات بين الأخلاق والأخلاقيات

نوع الإختلاف	الأخلاق	الأخلاقيات
المصدر	الأخلاق يكون مصدرها الدين بشكل رئيسي.	الأخلاقيات مصدرها الى جانب الدين، القوانين والأنظمة التي تحكم ذلك المجتمع.
الاكتساب	الأخلاق يتم تعلمها في مراحل مبكرة من حياة الفرد.	الأخلاقيات يتم اكتسابها في مراحل متقدمة عند الانضمام إلى مجتمع ما (مجتمع المهندسين، مجتمع الأطباء، مجتمع المعلمين).
الانتشار	الأخلاق شاملة ومشاركة بين جميع الناس.	مختصة بمجتمع معين ولذلك نقول أخلاقيات المهنة.

المصدر : ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، مرجع سابق، ص243.

2- مفهوم أخلاقيات العمل

يُعرّف مجموعة من الباحثين أخلاقيات العمل بأنّها " المبادئ والمعايير، التي تُعتبر أساس السلوك المستحبّ، من أفراد العمل ويتعهد أفرادها بالالتزام بها".¹ كما تُعرّف أيضا بأنّها "الدراسة والتحليل المنهجي للعمليات التي يتم من خلالها تطوير القرار الإداري بحيث يصبح هذا القرار خيارا أخلاقيا آخذا في الإعتبار ماهو صحيح وجيّد للفرد وللمجموعات وللمنظمات".² ويرى (evancevich et all) أنّ أخلاقيات الإدارة تمثّل "خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار، وأنّ أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلّما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا على الآخرين كلّما ازدادت أهمية أخلاقيات ذلك المدير".³

هذا ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد، بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، ومن ضمن أهم هذه القيم ما يلي⁴: الأمانة، العدل، المساعدة والتعاون، طاعة

¹ بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، بدون رقم طبعة، 2015، ص20.

² طاهر الغالبي وصالح العامري، "المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، بدون رقم طبعة، 2008، ص 135.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 386.

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص21.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

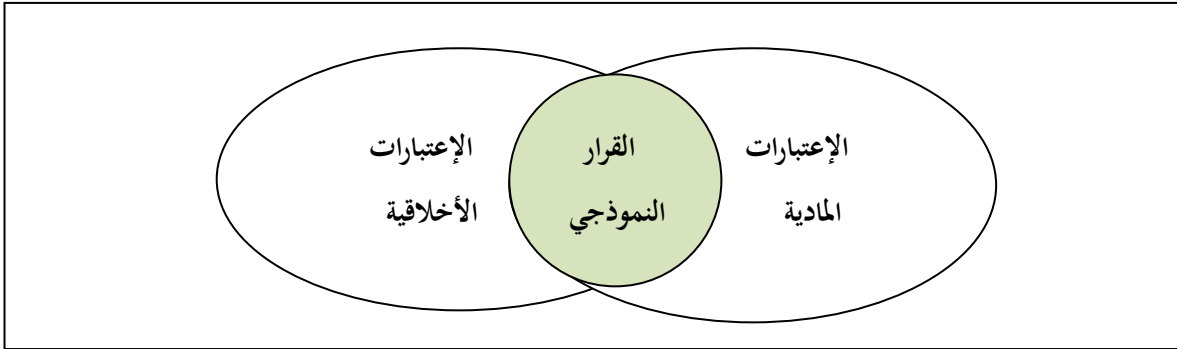
النظم، الرحمة، الحكمة، احترام الآخرين، الولاء، الصدق، الشجاعة.. الخ. فالأخلاق والأبعاد الروحية ليست إطارا أو ديكورا للإقتصاد ولا حالة استثناء، بل هي الأصل في العملية الاقتصادية، فليست هناك أخلاق اقتصادية ولكن هناك اقتصاد أخلاقي، وتنزيل الأخلاق في الفضاء الإقتصادي يجعل منه فضاء إنسانيا محصنا ضد الرذيلة والمنكر والفساد والانحراف، وتبني الفرد والمجموعة والمنظمة أعمال لهذا الميثاق الأخلاقي، يعتبر عنصر نجاح للعملية الاقتصادية في كل مستوياتها.¹ والتركيز على أخلاقيات العمل يقتضي أن يوضع لكل مهنة أخلاقيات تحكمها وتضبط مسيرة العاملين فيها، سواء أكان العمل ميدانيا أو حرفيا أو مكتبيا أو إداريا أو إعلاميا أو تطوعيا، وذلك ليقوم كل عامل وموظف ومسؤول بدوره المطلوب منه على أمثل وجه وأحسن طريقة، شريطة أن ترتبط هذه الأخلاق بأمرين :²

❖ **الأول :** المفهوم الشامل للأخلاق حتى لا يصبح العامل في حالة انفصام أخلاقي فيعيش في عمله بخلق معين يرى أنّ فيه تحقيقا لمصلحته ويعيش خارج عمله بخلق آخر مخالف لما عليه في عمله.

❖ **الثاني :** ربط الأخلاق بمبدأ الثواب والعقاب الأخروي، حتى لا تتحول أخلاقيات العمل الى مجرد تصرفات نفعية.

ويمكن القول أنّ عملية إتخاذ القرار في منظمة الأعمال تحتاج للبعد الأخلاقي من أجل الوصول الى القرار النموذجي من خلال اندماج الاعتبارات المادية مع الاعتبارات الأخلاقية، والشكل الموالي يوضّح العملية:

الشكل رقم (11) : عملية إتخاذ القرار كتفاعل بين الإعتبارات المادية والأخلاقية



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 388.

وإمتدادا إلى ذلك فإنه يمكن القول أنّنا بحاجة الى أخلاقيات العمل إعتبارا من النقاط التالية³:

- شيوع بعض الأعمال المضادة أو غير المرغوب فيها وبما لا يتفق مع أهداف وسياسة المنظمة، فقد أجريت دراسة على عينة من مدراء المنظمات الأمريكية مجموعها 281 مديرا، وكان من بين الأسئلة التي تضمنتها الدراسة، تحديد أبرز الأفعال اللاأخلاقية التي يواجهونها، فاحتلت الرشوة المرتبة الأولى من إهتمامات هؤلاء المديرين لما لها من آثار سلبية؛

¹ بريش عبد القادر وحمو محمد ، مرجع سابق ، ص 6.

² سعيد بن ناصر الغامدي ، مرجع سابق ، ص 34.

³ ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الإجتماعية ، مرجع سابق ، ص 140 .

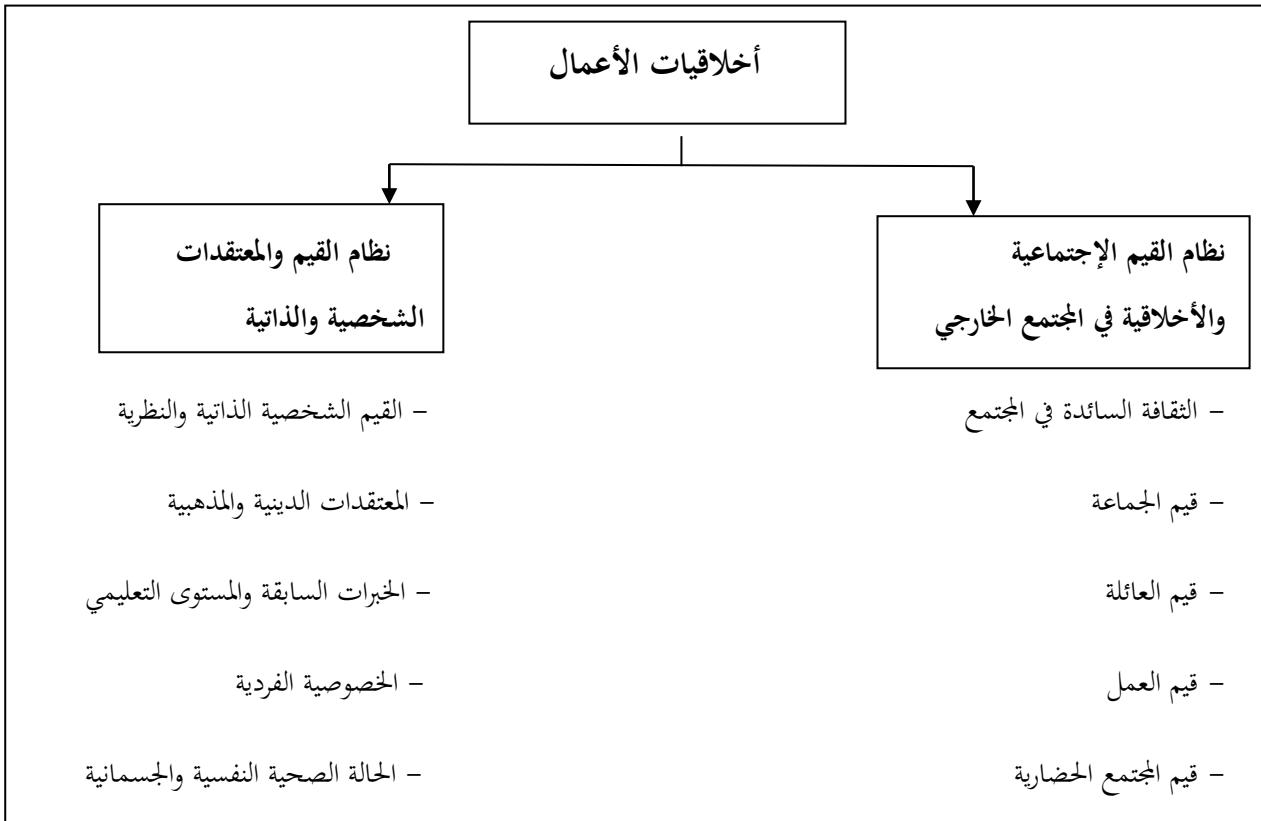
الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- حاجة المجتمع لوضع قواعد أخلاقية لعمل المنظمات، وإن لم تقم بشكل طوعي لذلك فإنها ستواجه ضغطاً من الرأي العام أو التنظيمات الحكومية، وبالتالي ستكون بمثابة معايير لقياس الأداء المرتبط بأخلاقيات العمل؛
- سلوك الأفراد أو المجاميع البشرية لا يمكن ضبطه من خلال التشريعات القانونية فقط، لذلك تكون الحاجة لمعايير أخلاقية تحدّد النمط السلوكي للأفراد وبما يتفق مع القيم الإجتماعية السائدة، وبالتالي يمكن القول بأنّ المسؤولية الإجتماعية (البيئية) معبّر عنها من خلال الأخلاقيات وهي أكثر شمولية من المسؤولية القانونية.

3- مصادر أخلاقيات العمل

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظام القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة، آخذين بعين الاعتبار ماهو صح أو خطأ، والأخلاق لدى هؤلاء المدراء تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق الناموس والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال الى ركنين أساسيين : (أنظر الشكل رقم 12)

الشكل رقم (12) : مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال



المصدر : طاهر الغالي وصالح العامري، مرجع سابق، ص139.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

كما حدّد Daft مجموعة من العناصر التي تعمل على تشكيل الأخلاقيات الإدارية والعمل، تتمثل في:¹

– **الأخلاق الشخصية** : كل شخص يجلب مجموعة من المعتقدات الشخصية و القيم إلى العمل، فالقيم الشخصية و الاستنتاجات الأخلاقية تحول هذه القيم إلى سلوك في المناطق المهمة في صنع القرار في المنظمة؛

– **ثقافة المنظمة** : من النادر أن تسهم ممارسات الأعمال الأخلاقية أو غير الأخلاقية بشكل كامل في الأخلاق الشخصية للفرد الواحد، بسبب أنّ ممارسات الأعمال تعكس القيم، الاتجاهات، و نماذج السلوك لثقافة المنظمة. وللترويج عن السلوك الأخلاقي في أماكن العمل على المنظمة أن تجعل من الأخلاق جزء مكمل لثقافة المنظمة. حيث تبدأ ثقافة المنظمة بصورة عامة بمؤسس أو قائد يوضّح و ينجز أفكار و قيم معينة. حيث أنّ القائد أو مدير القمة يكون مسؤولاً عن خلق و دعم الثقافة التي تؤكد على أهمية السلوك الأخلاقي و المسؤولية الاجتماعية في المنظمة؛

– **نظم المنظمة** : و هي النظم الرسمية للمنظمة، و تتضمن البنية الأساسية للمنظمة مثل: هل أنّ القيم الأخلاقية مندمجة في السياسات و القوانين؟ وهل قانون الأخلاق الضمنية متاح و موجّه للعاملين؛

– **أصحاب المصالح الخارجيين** : إنّ الأخلاقيات الإدارية تتأثر كذلك بعدد من أصحاب المصالح الخارجيين، و هم مجموعات خارج المنظمة تؤثر في أداؤها. و عند صنع القرار الأخلاقي تدرك المنظمة بأنها جزء من مجتمع كبير و تأخذ بعين الاعتبار أثر قراراتها و أعمالها على كل أصحاب المصالح. و أنّ أصحاب المصالح الأكثر أهمية هم الوكالات الحكومية، الزبائن، مجاميع المصالح الخاصة الذين يكون لديهم اهتمام بالبيئة الطبيعية، و قوى السوق العالمية.

ويُضيف بعض الباحثين بعض العناصر الأخرى كما يلي:

– **العائلة**: حيث تعتبر التربية الأسرية من أهم مصادر الأخلاقيات، والتي تعبّر عن الأساليب التي يتلقاها الانسان وخاصة في سنّ الطفولة بطريقة غير مباشرة باستخدام الملاحظة والمعاشية مع أفراد آخرين، فيكتسب بذلك دور خاص به يناسب تقديره الشخصي لأدوار من حوله تجاه موقف معين؛²

– **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته**: وهو المحيط الأكبر من العائلة، حيث يستقي الإنسان من ثقافة مجتمعه وعاداتهم وتقاليدهم الأخلاق والسلوكات التي تبني شخصيته؛

– **النظام التعليمي (المدرسة)** : تعرّف المدرسة بأنها منظمة الأعمال الرسمية التي أنشأتها الدولة لتقوم بتربية و تعليم الناشئة مبادئ العلوم والأخلاق والقيم والاتجاهات وتنشئتهم تنشئة صالحة تخلق منهم مواطنين صالحين.¹ وتؤثر المدرسة ونظام التعليم الذي يتلقاه الفرد في تنمية و بناء أخلاقياته وسلوكاته بما يتلقاه من الكمّ الهائل للمعارف والعلوم ومعلومات حول طريقة الحياة؛

¹ بن جيمة مريم وبن جيمة نصيرة، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة"، بحث في اطار الملتنقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، 2011، ص8

² سهام جبالي، "الوسط الحضاري وتأثيره على التربية الأسرية"، مجلة العلوم انسانية واجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014، ص18.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- **الجماعات المرجعية:** قد تكون هذه الجماعات دينية أو سياسية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة؛²

- **الصحافة:** حيث تقوم الصحافة اليوم بأدوار متعددة، فهي حاضرة في كل مناحي المجتمع، وعادة ما تقوم بدور الأسرة والمدرسة والنادي، وهي وسيلة مثلى لتشكيل توجه معين داخل المجتمع؛³

- **القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات:** حيث تؤسس هذه التشريعات من طرف الجهات الحكومية الأخلاقيات بطريقة رسمية وقانونية، تسمح بتوجيه المجتمع بمختلف منظمات الدولة نحو دعم وإرساء هذه الأخلاقيات؛

- **جماعات الضغط في المجتمع المدني :** هي جماعات غير محدّدة الحجم تتباين في نشاطاتها مع تباين المجتمعات التي نشأت فيها.⁴ هذا وتختلف توجهات هذه الجماعات وكذا أهدافها بين جماعات ضغط سياسية أو بيئية أو دينية أو غير ذلك.

4- أهمية أخلاقيات العمل لدى منظمات الأعمال

يبدوا أننا نعيش اليوم عصرا تسيطر فيه الماديات، والذي يميّز بالتخلّي عن الأخلاق والمثل العليا وإنذار القيم والمعايير الأخلاقية الى حدّ ما، ليحلّ محلّهما قيم وأخلاقيات جديدة تتمثّل في القبول بالرشوة، وسوء إستغلال الأموال، والإختلاس، والحصول على المادّة بأي وسيلة، ولاشكّ أنّ تقدم المجتمعات لايعتمد على امكانياتها المادية والتكنولوجية فقط، بقدر ما يعتمد أولا وقبل كل شئ على امكانياتها ومواردها البشرية القادرة على التمسك بمجموعة من الأخلاقيات والسلوكيات الوظيفية.⁵ ويعتبر موضوع أخلاقيات العمل من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير في العقود الفارطة والسنوات الأخيرة بالخصوص، والسبب يعود لأهمية هذا العنصر في دعم ومساعدة منظمات الأعمال في الوصول الى أهدافها، فنجد أنّ الاهتمام يتوسّع الى أطراف أخرى كالحكومات، والجامعات والمنظمات العالمية .. الخ. ولعلّ الجانب البراجماتي الذي تلعب منظمات الأعمال على وتره من أجل تحقيق أهدافها وتلميع صورتها الداخلية والخارجية هو أهم ما ساعد في دفع الحركة في هذا المجال وزيادة البحوث الأكاديمية والعلمية. فالتطور الأوسع كما سبق وذكرنا نجده في التعليم والتدريب في مجال أخلاقيات العمل والإدارة، ففي الدول الصناعية والمتقدمة عموما أخذت تدرّس هذه المادة وتصدر فيها الكتب المتخصصة والمنهجية على نطاق واسع، ويوجد في الولايات المتحدة الأمريكية حاليا أكثر من (500) مقرا تدريسييا من مقررات أخلاقيات الأعمال تُدرّس في الجامعات بدوام كامل،

1 أيت حمودة حكيمة، "أهمية المدرسة في تنمية القيم السلوكية لدى التلاميذ ودورها في تحقيق توافقهم الاجتماعي"، مجلة العلوم انسانية والإجتماعية، الملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الإجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري، ص15.

2 طاهر محسن الغالبي وصالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص141.

3 رمضان عبد المجيد، "مفهوم المسؤولية الاجتماعية للإعلام"، مجلة دفتار السياسة والقانون، العدد التاسع، جوان 2013 ، ص 366.

4 ماجد أحمد الزمالي، "جماعات الضغط وتأثيرها على رسم السياسة العامة للدولة"، موقع كتابات، تاريخ النشر (21 ديسمبر 2014)، آخر مشاهدة (15 ديسمبر 2016)، الموقع : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=379017>

5 جبار عبيد كاظم الدراجي، "أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في تخصص الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، بغداد ، 2011 ، ص18.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

(90%) منها تقدم نوعا من التدريب في هذا المجال، كما يوجد أكثر من (25) كتاب دراسي وثلاثة مجالات دورية مكرسة للموضوع، وهناك مالا يقل عن (16) مركز بحوث للأخلاقيات والإدارة والأعمال في الخدمة الآن.¹

ولتوضيح علاقة الإدارة والأعمال بأخلاقيات العمل عند العمال، أجرى عالم الاقتصاد الإنجليزي "آدم سميث" في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي دراسة عن أسباب ازدهار وتدهور ثروات الأمم، فلاحظ في كتابه "ثروة الأمم" الإرتباط الوثيق بين جودة الانتاج وغازرته وبين عدم جودته وضآلته، وتوصل الى أنّ أسباب التفاوت يعود الى وضع العاملين بين حالي الإلزام والإلتزام، فالذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعث الإلتزام يكون دقيق الانتاج وبشكل وفير، أما الذي يعمل بدافع الإلزام فهو ركيك الانتاج وبشكل ضئيل.² كما أكدت عديد التجارب الادارية الأخرى ضرورة تبني أخلاقيات العمل من أجل تحصيل النجاح والمردودية المطلوبة من قبل منظمات الأعمال وأنّ اهمال وعدم الإكتراث بهذه الأخلاقيات يعدّ من أهم عوائق النجاح والتطور والتنمية، ويمكن القول أنّ الاهتمام بأخلاقيات العمل لا بدّ أن يكون ضمن أعلى قائمة الاهتمامات الادارية تدريبا وتوظيفاً.

ويمكن التعرّيج أيضا على المشاكل التي تقع فيها المنظمات نتيجة انتشار الفساد والفضائح الأخلاقية والممارسات الغير شرعية في منظمات الأعمال والتي يجعلها تتكبّد خسائر خاصة على مستوى صورة منظمة الأعمال وسمعتها ، مما جعل بعضهم يعلّق: " تكفي نظرة سريعة على جريدة وول ستريت جورنال أو الفايانانشل تايمز لتقنعنا بأن منظمات الأعمال أصبحت هذه الأيام أكثر انحرافا من منظمات الأعمال في الماضي، حيث أصبحت تقارير الفساد التي تصف الممارسات المنحرفة التي يتم اكتشافها دوريا في منظمات الأعمال شيئا عاديا في كثير من الصحف الاقتصادية فهناك أنواع كثيرة من الممارسات اللاأخلاقية التي تصادفها يوميا على صفحات الجرائد" ثم يضيف " تستدعي هذه الانحرافات إعادة فتح الملف الذي ظننا أننا أغلقناه وقلنا فيه الكلمة الأخيرة وهو : الأخلاق ".³

ولعلّ فضيحة الغشّ الشهيرة التي قامت بها منظمة الأعمال (فولكس فاغن) مؤخرا في اختبارات انبعاثات العوادم التي عصفت بالمنظمة وأدخلتها في أزمات وتكاليف باهضة (خسرت المنظمة 30% من قيمة الأسهم في الأسبوع الموالي للفضيحة بما يعادل نحو 20 مليار أورو، ودفع نحو 16 مليار أورو كغرامة)⁴ أضرت حتى بالصناعة الألمانية وحركت حالة من الإستنفار لدى حكومة المستشار الألمانية "أنجيلينا ميركل" لمحاولة تقليل الأضرار على الصناعة الألمانية لارتباط المنظمة أعمال المتسببة فولكس فاغن بالصناعة الألمانية "صنع في ألمانيا". وأهم ما يمكن استخلاصه في القضية أنّ ما حدث يندرج تحت الإخلال بأخلاقيات العمل، وتكمن في الغش والخداع والكذب وتقديم معلومات مضللة، وترتبط أيضا بالعلاقة بين المنظمة أعمال وبين البيئة، وما حدث لهذه المنظمة أعمال يمكن أن يحدث لأي منظمة أعمال أخرى إن لم تعزّز لديها أخلاقيات وقيم العمل وتعمل على تطويرها وتغذيتها داخليا.

1 نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 381-382.

2 أخلاقيات العمل ، مرجع سابق ، ص 144.

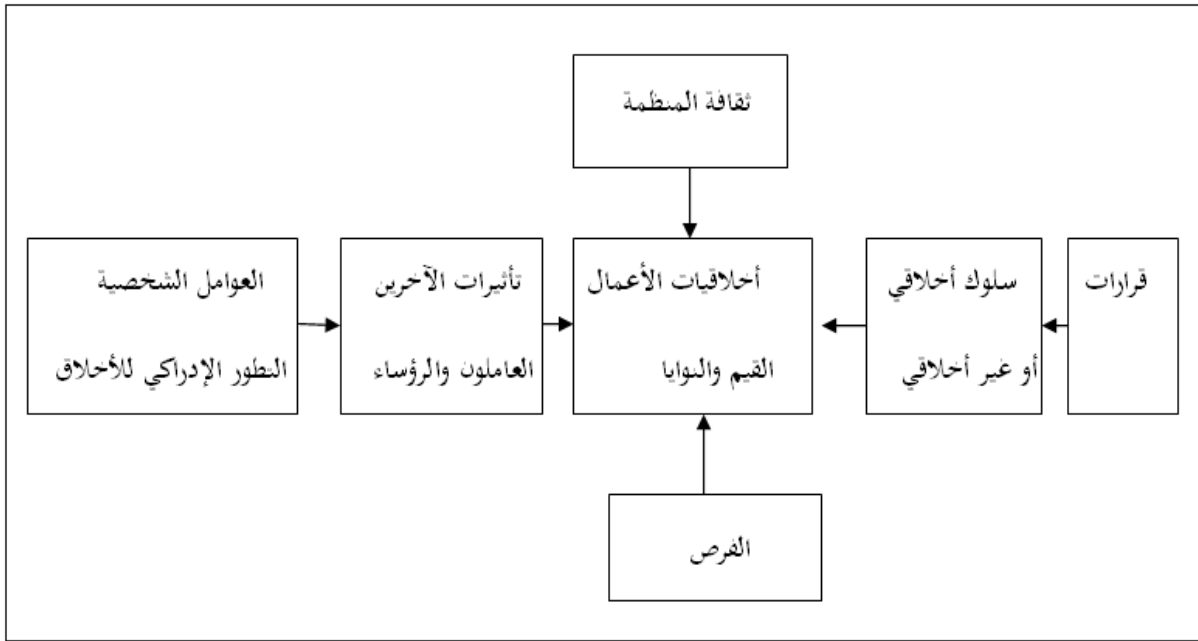
3 سعيد بن ناصر الغامدي ، مرجع سابق ، ص 40.

4 راسل هوتن، "فولسفاغن التفاصيل الكاملة للفضيحة"، موقع BBC عربي ، تاريخ النشر (27 سبتمبر 2015) ، آخر مشاهدة (12-12-2016) ، الرابط : http://www.bbc.com/arabic/business/2015/09/150818_volks_wagen_details_scandal

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

إنّ أخلاقيات العمل لا تتحقّق لأيّ مسؤول بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية، إنّما تتمّ بلورتها عبر سبل تربية سليمة تزرع فيه وتنمي فيه قيما واتجاهات نحو الالتزام الأخلاقي، وإنّ مثل هذه الاتجاهات والقيم يجب أن لا يترك أمر اكتسابها وتنميتها للاجتهاد الشخصي، أو الظروف والمواقف الإدارية، وإنّما يجب أن تحدّد بدقّة وتخطط البرامج التدريبية التي تستهدف تدريب المسؤولين نظريا وعمليا.¹ فالعمل الإداري بجوهره هو عمل انساني، ولا يمكن التعامل معه إلاّ على وفق فضيلة المروءة الأخلاقية، فالمرؤوسين غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الاداري أو المالي أو الأخلاقي إلاّ إذا كانوا على شاكلتهم.² حيث يواجه المسوقون والمدراء وأصحاب الأعمال يوميا العديد من المواقف والقرارات التي تحتاج الى تطوير إطار صحيح للعمل يتمّ بموجبه الحكم على كون القرارات المتخذة والسياسات الموضوعة تتماشى مع الأعراف والأخلاق الصحيحة والتي تؤدي الى زيادة المنفعة وتحقيق أهداف المنظمة.³ والشكل الموالي يوضح أهمّ العوامل المؤثرة في تشكيل السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي والذي يمثل قاعدة لاتخاذ القرارات في المنظمة :

الشكل رقم (13) : العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي في منظمة الأعمال



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 154.

ويمكن أن يفسح المجال لتطوير رؤية متوازنة إيجابية مهمة للأخلاقيات تأخذ بعين الاعتبار كون الأخلاقيات علم وفنّ، ويمكن تفسير ذلك من خلال تمييز نوعين من الأخلاقيات:⁴

¹ فوزية عباس يوسف بو عباس، " درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء بأنفسهم " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2010، ص 3.

² جبار عبيد كاظم الدراجي ، مرجع سابق ، ص 19.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 154.

⁴ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 387.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

❖ **الأول:** هو الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الداخلية لرجال الأعمال وكيف يمكن لرجال الأعمال أن يعيشوا ويستمرروا كرجال أعمال .

❖ **الثاني:** الأخلاقيات المرتبطة بالعلاقات الخارجية لرجال الأعمال، كيف يمكن لرجال الأعمال أن يتعايشوا مع المجتمع.

وقد أورد (Nichol & day, 1982) مجموعة من الإجراءات تستطيع منظمات الأعمال من خلالها أن تشجع على السلوك الأخلاقي بما يأتي¹:

- إصدار بيانات عامة بأن التصرف الأخلاقي مهم جدا ومتوقع؛
- تقويم الخصائص الشخصية للأفراد المتقدمين للتعيين في المنظمات وتجنّب الأفراد ذوي الميول اللاأخلاقية؛
- تحديد سياسات مؤسسية تحدّد الدلائل الأخلاقية والأهداف؛
- مكافأة التصرف الأخلاقي ومعاقبة التصرف اللا أخلاقي؛
- الحذر من دوافع التصرف الغير أخلاقي عند وضع موظفين في مواقع تنافسية؛
- الأخذ بالحسبان عندما تتطلّب القرارات حكما اخلاقيا ينبغي ان تكون عملية صنعها جماعية وغير فردية؛
- مكافأة التصرف الأخلاقي ومعاقبة التصرف اللا أخلاقي .

المطلب الثاني : الإدارة البيئية

إزدادت الضغوطات على منظمات الأعمال فيما يتعلق بمعالجة التلوث الذي تحدثه الصناعات المختلفة، وكيفية حماية البيئة والاستخدام الفعال للموارد. لذلك فمنظمات الأعمال أصبحت مطالبة اليوم بإيجاد حلول من أجل ترشيد إستخدامها للموارد وتقليل حجم التلوث والضرر الذي تحدثه بالبيئة أو الطبيعة، سواءا بالحدّ منه أو تقليصه، وهذا ويشدّد المختصون بشؤون الإدارة حاليا وفي أغلب الدول على ضرورة التركيز على المسائل المرتبطة بشؤون البيئة من خلال الدور المهم الذي تؤديه نظم إدارة البيئة، لما تسهم به سواء في الحفاظ على البيئة أم في دعم التنمية المستدامة.

1- الإدارة البيئية المفهوم والاشكالية

بشكل عام تعتبر الإدارة البيئية مفهوما حديثا عكست مراحل تشكّله تطوّر نظرة العالم نحو مسألة توفير الموارد الطبيعية وتقلبات الطلب على تلك الموارد.² وتعود بداية ظهور الإدارة البيئية الى السبعينات حيث كانت تتمحور حول التدقيق البيئي، وذلك لما طوّرت منظمات الأعمال في أمريكا بعض الاجراءات البيئية، ثم بعدها انتقل هذا النهج الى أوروبا عن طريق فروع المنظمات الأمريكية في أوروبا، لكن مع ذلك يبقى السبب الرئيسي الذي دفع بقوة هذا النهج ودفع نحو تبني الإدارة البيئية هو

¹ جبار عبيد كاظم الدراجي، مرجع سابق، ص62-63.

² جاسم العوضي، "الإدارة البيئية السلمية هل توقف التدهور البيئي في العالم؟"، موقع بينتنا، آخر مشاهدة (2016-12-15) ، الموقع :

http://www.beatona.net/CMS/index.php?option=com_content&view=article&id=360&Itemid=84&menuid=&lang=ar

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

التزايد المستمر للحوادث البيئية والأضرار التي سببتها هذه الحوادث، ومنه ازدياد الضغط الحكومي والمجتمع المدني وكذا القوانين التشريعية.¹ هذا ولا يوجد تعريف محدد للإدارة البيئية، فهي تسمى أحيانا إدارة الموارد الطبيعية، وأحيانا أخرى إدارة النظام البيئي، أو إدارة التنمية المستدامة، أو إدارة بيئة المستوطنات البشرية وغيرها من التسميات، وقد تناوّلها عدد من الباحثين والمؤلفين والهيات بالتعريف والتفسير.²

ويُعتبر مفهوم الإدارة البيئية إمتدادا لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة مثل الانتاج، المال، البشر .. الخ. وعند التنفيذ فهو يعتمد على أساليب الإدارة التقليدية : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، وذلك من خلال آليات مختلفة الأنواع والأشكال لتحقيق أهداف محدّدة وتقييم الأداء ثم تصحيح المسار.³ ويعرف William.R.Mangum الإدارة البيئية على أنّها "الإجراءات ووسائل الرقابة سواء كانت محلية إقليمية أو عالمية، والموضوعة من أجل حماية البيئة، وهي تتضمن أيضا الإستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد".⁴ أمّا منظمة الإيزو "ISO" فقد عزّفتها بأنّها "جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية وتطبيقها ومراجعتها والحفاظ عليها".⁵ ويمكن طرح إشكاليات الإدارة البيئية على هيئة عدد من التساؤلات كما يلي:⁶

- كيف نُحدّد "المرغوب" بيئيا ؟
- ما حدود المنظومة التي نسعى لإدارة قضاياها ؟
- ماهي المحدّدات (عملية، فنية، مالية، إجتماعية) التي يجري داخلها اختيار أدوات إدارة البيئة في مجتمع ما ؟ وما التركيب المثلّي من هذه الأدوات ؟
- ما الأهداف "الممكنة التحقيق" (الواقعية) لعملية الإدارة ؟

كما أنّ النظر في أوضاع منظومة الإدارة البيئية يقودنا الى التأكيد على ما يلي :⁷

- معايير البيئة المقبولة تتبدل مع مرور الزمن؛
- حدود المنظومة البيئية قد اتسعت من المحلي إلى القطري الى القومي الى العالمية؛

¹ Annett Baumast , "environmental management system and cultural differences an explorative study of germany ,great Britain ,and Sweden" , dissertation To obtain the dignity of a doctorate in economics , university of ST. Gallen , 2002 ,p13.

² ساوس الشيخ، "أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء"، أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص28.

³ مالك حوامة، مرجع سابق، ص255.

⁴ موسى عبد الناصر ورحمان آمال، "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المنظمة أعمال الصناعة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية لجامعة بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص68.

⁵ موسى عبد الناصر ورحمان آمال، مرجع سابق، ص68.

⁶ ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص30.

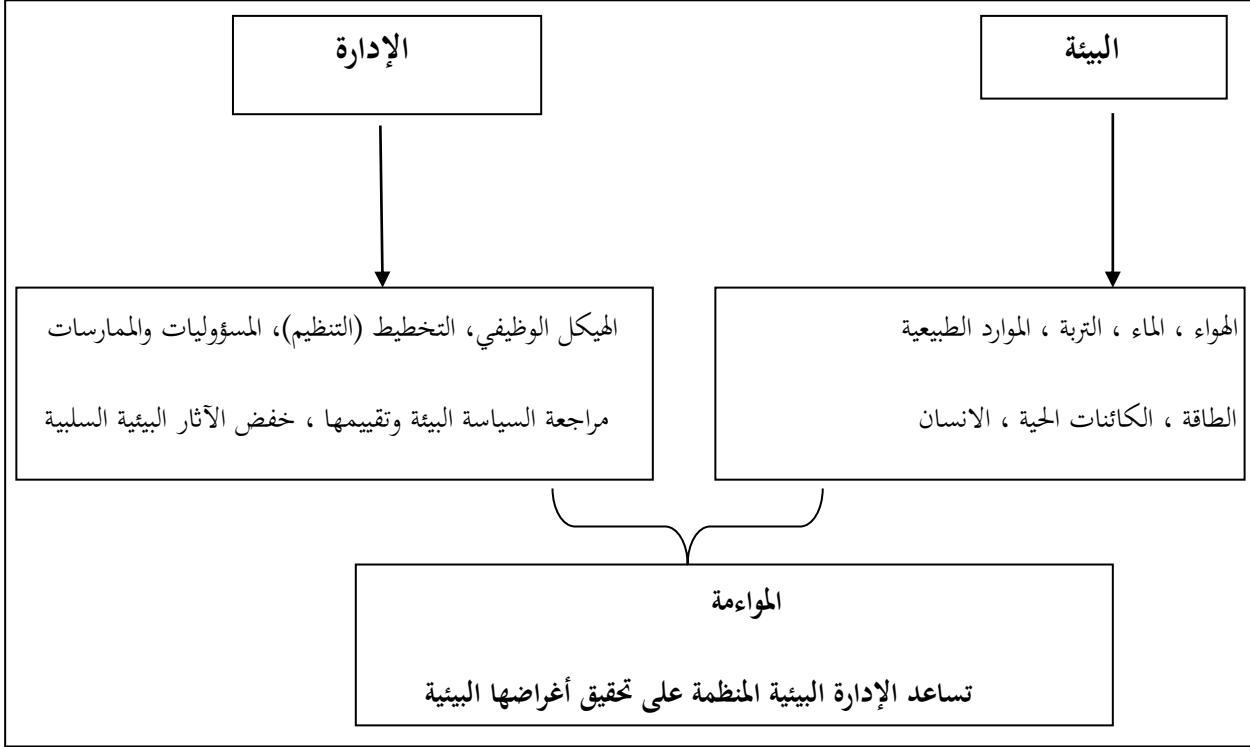
⁷ ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص30.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- القدرات المالية والتنظيمية لأجهزة إدارة البيئة في الوطن العربي، وفي الدول النامية مازالت محدّدة، مقارنة بما يجري في العالم؛
- التركيز جرى حتى الآن في غالبية الأقطار العربية على الأداة التشريعية وإنّ لم يحقق هذا نجاحا يذكر.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين عناصر الإدارة وعناصر البيئة :

الشكل رقم (14) : العلاقة بين عناصر الإدارة ونظم الإدارة البيئية



المصدر : مطانيوس محول وعدنان غانم ، "نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص35.

2- أدوات الإدارة البيئية

إزدياد الاهتمام الحكومي والصناعي بالإدارة البيئية وإدارة الموارد قاد الى تطوير عدد من الأدوات والمفاهيم التي تمكن منظمات الأعمال من فهم وتقييم وتسيير الابعاد البيئية في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها.¹ وقد بدأت الدول جميعها في العالم الاهتمام بالإدارة البيئية، بوصفها الوسيلة المناسبة لتصحيح أوضاع الصناعة والحدّ من التلوث، ممّا دفع عديد الحكومات الى وضع

¹ Edward Rendell and Kathleen McGinty , «environmental management system » ,a guidebook for improving energy and environmental performance in local government , Five winds international review,2004 ,p6.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

مقاييس تشريعية للإدارة البيئية، وتحوّل استخدام هذه المقاييس من أساس تطوّعي الى أن أصبح شرطاً مهماً في التعامل بين كثير من المنظمات والهيئات وصولاً الى تطبيق نظم الإدارة البيئية التي من أدواتها المستخدمة مايلي¹:

1-2 التشريعات : عبارة عن ما تصدره الحكومات من تشريعات وقوانين ملزمة للمنظمات والأفراد جميعهم في المجتمع في اثناء قيامهم بالعمليات الانتاجية والصناعية والزراعية المختلفة، فضلاً عن السياسات واللوائح المنظمة للعمل عند إنشاء المشروعات الصناعية وما شابهها أو إدارتها، لتقوم الجهات الحكومية من ممارسة صلاحياتها في إطار تلك التشريعات بفرض العقوبات وإيقاف العمل في تلك المنشآت المخلة بشروط الترخيص للنظم والمعايير البيئية. وهناك تزايد ملحوظ في سياسات حماية البيئة واستراتيجياتها، وكذا تركيزاً أكثر على تحقيق الالتزام بالتشريعات واللوائح البيئية وبطرق مبتكرة تختلف في منطلقاتها عن الاساليب التقليدية لتحقيق الالتزام عن طريق الأمر والسيطرة (command and control)، ومن بين الاساليب الجديدة، أسلوب الاتفاقية الطوعية بين أجهزة تحقيق الالتزام والمنشآت الصناعية المطالبة بتحقيقه.²

2-2 مجموعات الضغط : عبارة عن الهيئات والمؤسسات والمنظمات والجمعيات التي تعنى بحماية البيئة والحفاظ عليها، وتسعى في تقديم الدعم الفني والمالي للمشروعات والبرامج الصناعية والزراعية والتنموية، التي تلتزم بالتشريعات واللوائح والاتجاهات الحديثة في المحافظة على البيئة، فضلاً عن ضغوط المجتمع والضغوط الأدبية والإجتماعية، من خلال علاقة الانسان بالمحيط البيئي، كما تسعى الى زيادة الوعي بالآثار البيئية السيئة على صحة الانسان في حالة عدم اهتمامه بحماية البيئة.

3-2 المعايير (معايير الجودة والمنافسة) : وهي المعايير البيئية التي تلتزم بها المؤسسات والمنظمات المختلفة، فضلاً عن مفاهيم الجودة الحديثة، التي تؤدي دوراً كبيراً في المنافسة بين المنظمات والهيئات المنتجة، ومدى مراعاتها للشروط البيئية.

4-2 التمويل : ويقصد به ما تسعى اليه أغلب المنظمات المنتجة في استهلاك الطاقة النظيفة، بعيداً عن التلوث البيئي، الأمر الذي يؤدي الى توفير في تكاليف العملية الانتاجية وفي زيادة الفرص التسويقية، لذا أعطت الجهات الممولة عناية واهتماماً قبل دراسة تمويل المشروعات، من خلال تخفيض الالتزامات البيئية، حتى لا يؤدي الى ارتفاع التكلفة وصعوبة في استرداد الأموال مرة أخرى . والشكل التالي يوضح أدوات تطبيق الإدارة البيئية :

الشكل رقم (15) : أدوات تطبيق الإدارة البيئية

¹ مطانيوس مخول و عدنان غانم، "نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 - العدد الثاني - 2009 ، ص36.
² زكريا طاحون ، مرجع سابق ، ص288.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال



المصدر : إعداد الباحث.

3- وظائف ومستويات الإدارة البيئية

الإدارة البيئية قبل كل شيء هي موضوع يجمع التطبيقات العلمية والسياسية والسوسيو اقتصادية، فهي تستوجب على المنظمة إيجاد الحلول للمشاكل البيئية وكيفية استخدام الموارد والتعامل مع مخلفات العمليات الانتاجية.¹ هذا وتشتمل الإدارة البيئية على الوظائف التالية:²

أ- تحديد الهدف ووضع المعايير : ويتم ذلك من خلال أكبر قدر ممكن من التشاور والمشاركة من كافة فئات المجتمع المستفيدة، ويشمل الإدارة الاستراتيجية، ووضع المعايير والمقاييس البيئية، وصياغة التشريعات البيئية، ثم وضع الآليات المناسبة لضمان تنفيذ تلك التشريعات.

ب- دعم عملية صنع القرار البيئي : ويتم ذلك من خلال عملية طويلة الأجل تبدأ بتحديد المشكلات البيئية وترتيبها من حيث الأولوية أحدا في الإعتبار ظروف المجتمع وحاجاته، ثم صياغة السياسات المناسبة للتصدي لتلك المشكلات من خلال التشاور والحوار بين كافة الفئات المستفيدة، يلي ذلك تحويل تلك السياسات الى خطط وبرامج ومشروعات يتم توفير الامكانيات والقدرات اللازمة لتنفيذها، ثم متابعة تنفيذ تلك البرامج والمشروعات من خلال المراقبة المستمرة.

ج- تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ السياسات : تحتاج عملية تنفيذ السياسات البيئية الى حد أدنى من القدرات المؤسسية والبنية التحتية اللازمة لذلك، لذا فإن من أهم وظائف الإدارة البيئية بناء تلك القدرات، وابتكار آليات جديدة لتمويل مشروعات حماية البيئة، والعمل على زيادة الوعي العام بأهمية قضايا البيئة وعلاقتها بتحسين نوعية الحياة من أجل خلق رأي عام مساند لتنفيذ السياسات الموضوعية.

¹ : link of UNDP ,Environmental management tools and techniques Document

<https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BTN/Env%20mgt%20tools%20and%20techniques.pdf> , p1.

² ساوس الشيخ ، مرجع سابق ، ص30.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

د- التأكد من الجدوى الاقتصادية للسياسات الموضوعية: من الوظائف الأساسية للإدارة البيئية ضمان الجدوى الاقتصادية للسياسات الموضوعية بحيث تتحقق في النهاية الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية، إضافة الى حماية البيئة والموارد الطبيعية، ويشمل ذلك وضع الخطط اللازمة لمواجهة حالات الكوارث البيئية، وضرورة وجود آليات فعالة وعملية لتنفيذ التشريعات البيئية بما لا يؤثر سلبا على الجانب الاقتصادي .

هـ- المتابعة المستمرة: إنّ المتابعة المستمرة هي مكون أساسي في منظومة الإدارة البيئية على كل المستويات ويجب خلق الآليات والوسائل المناسبة للاستفادة من الدروس الناجمة عن التطبيق الفعلي للسياسات على ارض الواقع، بحيث يتم إعادة صياغة تلك السياسات بشكل مستمر استجابة للمتغيرات التي تحدث في المجتمع وفي العالم بأسره ومن الطبيعي أن تلعب تقنية المعلومات والاتصالات دورا بارزا في هذا المجال .

وهناك مستويين للإدارة البيئية تربط بينهما علاقة تبادلية، وهما الإدارة البيئية على مستوى المنظمة والإدارة البيئية على مستوى الدولة، فأهداف المستوى الأول هي الإلتزام بما يحدده المستوى الثاني من صفات لنشاطات المنظمة، وبالذات ما يخرج عنها الى البيئة الخارجية من انبعاثات وتصريفات ومخلفات صلبة، وأهداف المستوى الثاني هي الحفاظ على بيئة صحية للإنسان ولكل مظاهر الحياة في المحيط الحيوي الذي يعيش فيه والعمل على التوازن البيئي وتحقيق الهدف الاستراتيجي للبيئة المستدامة.¹

4- نظام الإدارة البيئية (EMS)

4-1 نظام الإدارة البيئية المفهوم والمزايا

إنّ نظام الإدارة البيئية (environmental management system) هو أول محاولة جادة وشاملة من أجل جعل البيئة وظيفية من وظائف المنظمة أعمال شأنها شأن وظيفة الانتاج والتسويق والمالية، لهذا فإنّ نظام الإدارة البيئية هو المكافئ البيئي للنظام الانتاجي في وظيفة الانتاج، وللنظام التسويقي في الوظيفة التسويقية، وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبة في المنظمة أعمال.² ووفقا للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس، يعدّ نظام الإدارة البيئية جزءا من من نظام الإدارة للمنظمة يستخدم من أجل وضع وتنفيذ سياستها البيئية وإدارة الجوانب البيئية المتعلقة بها (مثل عناصر الأنشطة أو المنتجات أو الخدمات للمنظمة التي يمكن أن تكون لها صلة بالبيئة)، ويعدّ نظام الإدارة مجموعة من العناصر المترابطة المستخدمة من أجل وضع السياسة والأهداف، وتحقيق تلك الأهداف، ويشمل نظام الإدارة الهيكل التنظيمي، وأنشطة التخطيط، والمسؤوليات، والممارسات، والاجراءات، والعمليات والموارد.³ وينظر لنظام الإدارة البيئية بشكل أساسي على أنّها أداة أساسية للربط بين تأثيرات المنظمة على البيئة مع ربحيتها.⁴

¹ مالك حسين حوامدة ، مرجع سابق ، ص257.

² مصطفى يوسف كافي ، فلسفة التسويق الأخضر ، ص314.

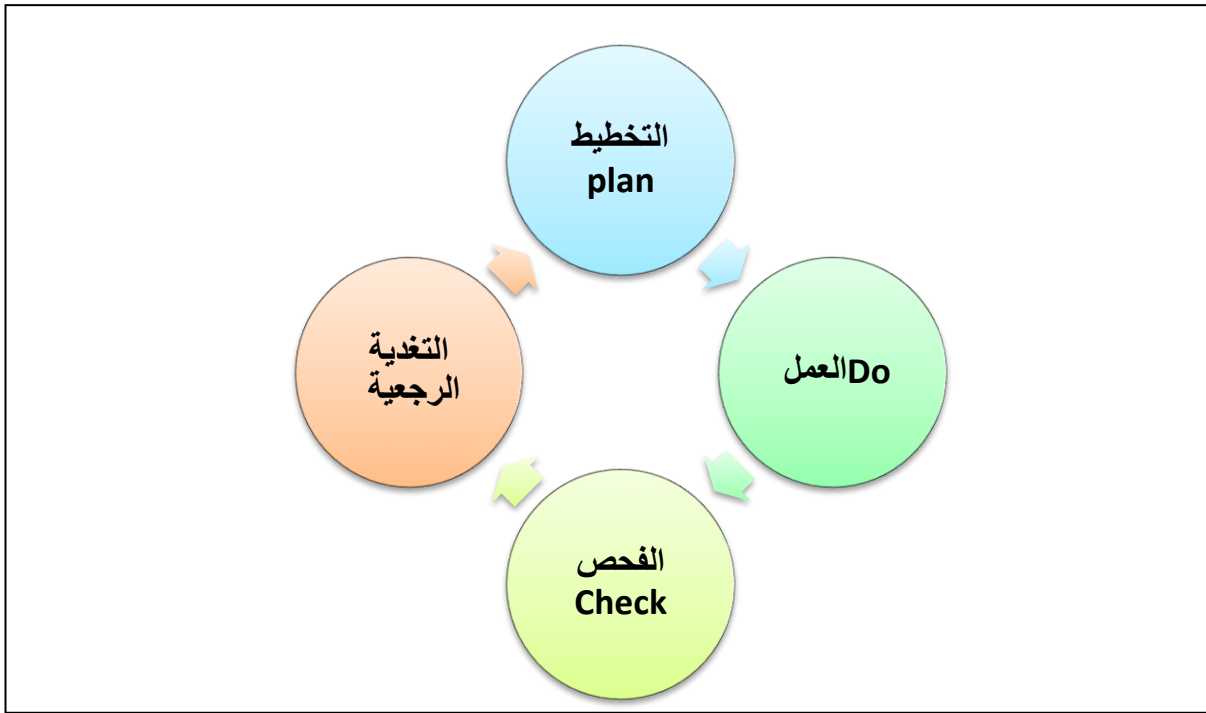
³ وثيقة الأمم المتحدة ، "المنظور البيئي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة" ، 3 سبتمبر 2010 ، ص11.

⁴ Kevin Watson & all ، « Impact of environmental management system implementation on financial performance » , Emerald International Journal , vol. 15 No. 6 , 2004 , p622.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

حيث يعرف نظام الإدارة البيئية (EMS) بأنه " نصح منظم لدمج الأهداف البيئية والموارد الطاقوية والمتطلبات والأولويات (مثل استخدام الطاقة والاستجابة للتشريعات القانونية البيئية) من أجل استخدامها في العمليات الروتينية ".¹ كما عرفه نجم العزاوي وعبد الله النقار (2010) بأنه " نظام فرعي من نظام أكبر (المنظمة) يستخدم كأداة فعالة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له فعليا لتضع EMS موضع التطبيق العملي والمسؤولية اتجاه المنظمة والمجتمع ،فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المنظمة والبيئة الطبيعية بكل محتوياتها لتلائم استمرار توافق النظامين معا ولا وجود للنزاعات بينهما ".² وبالتالي يعتبر نظام الإدارة البيئية هو مجموعة من العمليات والتطبيقات التي تمكن المنظمة من تخفيض تأثيراتها ومن زيادة فعاليتها في مختلف الأنشطة، والشكل رقم (16) يوضح العملية الديناميكية لنظام الإدارة البيئية :

الشكل رقم (16) : العملية الديناميكية لنظام الإدارة البيئية (عجلة ديمينغ)



Source : Edward Rendell and Kathleen McGinty ,OP CIT ,p5.

وعموما نظام الإدارة البيئية يجب أن يعتمد على السياسات البيئية الموثقة للمنظمات والتي تتضمن مجموعة من المعايير والاجراءات من ضمنها³:

- وضع الأهداف والمنهجيات والبرامج لربط المتطلبات البيئية مع المشاريع الاختيارية؛
- اجراءات من أجل المحافظة على التوثيق المناسب المتعلق بكل ما يدخل ضمن أهداف المنظمة؛

¹ Edward Rendell and Kathleen McGinty ,OP CIT ,p5.

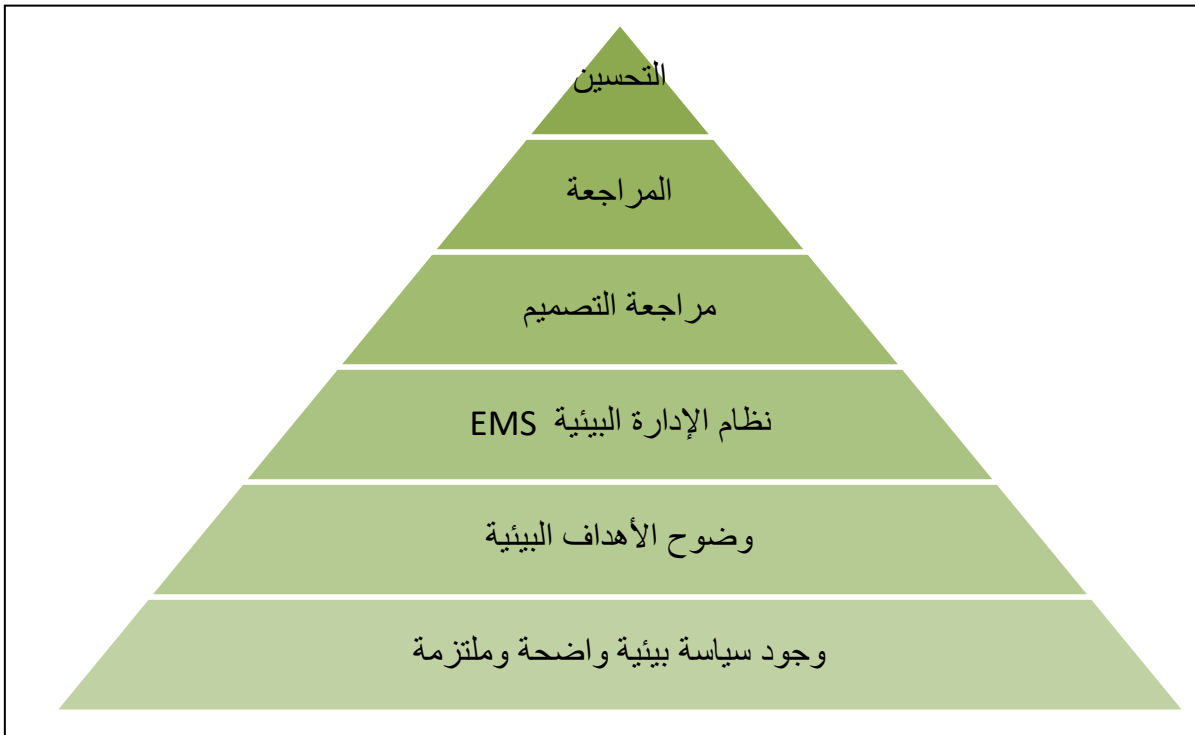
² ساوس الشيخ ، مرجع سابق ، ص 35.

³ Gwen Christini & all , «Environmental Management Systems and ISO 14001 Certification for Construction Firms», JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT ,MAY/JUNE 2004 ,p330.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- اجراءات تعديلية، وقائية وأيضاً إجراءات استعجالية؛
 - تدريب العاملين دورياً من أجل تحديد أهداف نظام الإدارة البيئية وأكسابهم المؤهلات اللازمة ومعرفة المخاطر.. الخ؛
 - وضع برنامج لتدقيق أداء المنظمة دورياً وتقييمه مع أهداف المنظمة؛
 - وضع هيكل محدد للمهام في كل المستويات ولكل مهمة و إتاحة الموارد المناسبة لذلك.
- والشكل التالي يوضح كيفية تبيان نظام الإدارة البيئية:

الشكل رقم (17) : مستويات نظام الإدارة البيئية



المصدر : مطانيوس محول وعدنان غانم، مرجع سابق، ص38.

- هذا وتستفيد المنظمات السبّاقة إلى استخدام نظام الإدارة البيئي (EMS) من عدّة مزايا أهمها :¹
- الإستجابة الفعالة للمتطلبات القانونية والتشريعية؛
 - إختراق الأسواق الخارجية وتقليل حواجز الدخول؛
 - تقليل المخاطر والعواقب؛
 - الإستفادة من مصداقية جيدة بين المستهلكين والجمهور العام؛

¹ Gwen Christini & all, OP CIT, p330-331.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- تقليل الأضرار البيئية الناتجة عن نشاطات المنظمة؛

- منع/ تقليل التلوث والمخلفات البيئية والتسربات؛

- تحسينات في مجال السلامة المهنية؛

- تطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة (مثل الوكالات التجارية، المستثمرين، الجماعات المرجعية .. الخ) ؛

- تأسيس نظام للتطوير المستمر.

حيث يمكن استخدام نظام الإدارة البيئي من أجل تخفيض التكاليف، تطوير الجودة وتقليل المخلفات وأيضا تحسين الفعالية.¹

4-2 أنواع أنظمة الإدارة البيئية

بما أنّ نظم الإدارة البيئية تطورت بشكل كبير ومهم في الآونة الأخيرة، فإنه تتوفر العديد من مناهج ونماذج نظم الإدارة البيئية، وتوجد اليوم على المستوى العالمي ثلاث نظم إدارية بيئية (EMS) مشهود لها هي: ² مواصفات الـ ISO 14001 لسلاسل الـ ISO 14000، المواصفة البريطانية 7750 (BS)، التشريع الأوروبي EMAS .

ففي مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED) المنعقد في جوان 1992 البرازيل، وافقت أكثر من 100 دولة على الحاجة الى برامج تطوير معايير نظم الإدارة البيئية، وكانت المواصفة البريطانية BS 7750 أول المواصفات للإدارة البيئية التي ظهرت سنة 1992 للإستجابة لتلك المخاوف البيئية، تبعه إطلاق التشريع الأوروبي EMAS لإدارة البيئة ونظام التدقيق Eco-Management and audit scheme في سنة 1995، ومن المتوقع استبدال كل هذه المواصفات بالمواصفات الدولية ISO 14000.³ وهذه النظم تساعد وتشجع المنظمات على التبني الطوعي والاختياري نحو التحسين المستمر للأداء البيئي.⁴ وفيما يلي وصف لهذه المواصفات الثلاثة المهمة :

❖ **المواصفات الدولية ISO 14001 لسلاسل الـ ISO 14000** : عائلة الإيزو 14000 هي عبارة عن

معايير توفر أدوات عملية وتطبيقية لمنظمات الأعمال بكل أنواعها من أجل إدارة مسؤولياتها البيئية. حيث تقدم معايير الإيزو العالمية إسهامات إيجابية للعالم الذي نعيش فيه من تسهيل التجارة، ونشر المعرفة، ونشر الابتكارات المتقدمة في

¹ Fahmi Dereinda and Lisa Greenwood , « Environmental Management System Risks and Opportunities», Proceeding World Geothermal Congress 2015 Melbourne, Australia, 19-25 April 2015 ,p2.

² Brad Edwards, « THE EFFECTIVENESS OF ISO 14001 IN THE UNITED STATES», thesis submitted to meet the degree requirements, University of California,1999 ,P5.

³ شاوش الشيخ ، مرجع سابق، ص38.

⁴ KELLY KOLLMAN and ASEEM PRAKASH, «EMS-based Environmental Regimes as Club Goods: Examining Variations in Firm-level Adoption of ISO 14001 and EMAS in U.K., U.S. and Germany», Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2002,p43.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

مجال التكنولوجيا، ومشاركة نظم الإدارة وعمليات التقييم والمطابقة.¹ ومواصفة الإيزو 14001 هي إحدى عناصر سلاسل ال ISO 14000 التي تحتوي على التوجيهات والخطوط العريضة من أجل تصميم نظام الإدارة البيئية EMS، وهي المواصفة الوحيدة في سلسلة الإيزو 14000 التي يمكن الحصول فيها على شهادة.² ومواصفات ال ISO 14000 جميعها مواصفات طوعية إختيارية، والقسم الأكبر فيها بمثابة مبادئ مرشدة وتوجيهات في تبني السياسات البيئية وتحديد المطالب البيئية، بينما الإيزو 14001 هي فقط مواصفة التي تستطيع المنظمة أعمال أن تحصل فيها على شهادة بشكل طوعي وليس إلزامي.³ ومما لا شكّ فيه أنّ المواصفة 14001 والتي هي المواصفة الأكثر أهمية وشمولا تقدم فرصة إيجابية مهمة للمنظمات الاعمال من أجل إيجاد التوازن مابين وظائف المنظمة بنفس الطريقة التي توجد عند الالتزام الواعي والدقيق بما التوازن بين الأعمال والبيئة حسب التوجيهات الجديدة القائمة على ربط الأداء البيئي باستراتيجية الاعمال.⁴ والشكل التالي يوضح نظام الإدارة البيئية من منظور الإيزو 14000.

الشكل رقم (18) : نظام الإدارة البيئية من منظور الإيزو 14000



المصدر : نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص315.

(وستتطرق لهذه المواصفة بأكثر تفصيل في المطلب الموالي باعتبارها أهم نظم الإدارة البيئية الحديثة).

❖ **المواصفة البريطانية 7750 (BS) :** تمّ صدور مسودة المواصفة البريطانية 7750 في مارس 1992، والتي كانت تتبع نهج نظام الجودة البريطاني BS 5750، وأصبحت النموذج المستخدم لتحضير ال ISO 14001، وفي

¹ report of « ISO » ,”environmental labels and declarations ; how ISO standars help”, 2014 ,p2

² Brad Edwards, Op.Cit ,P6.

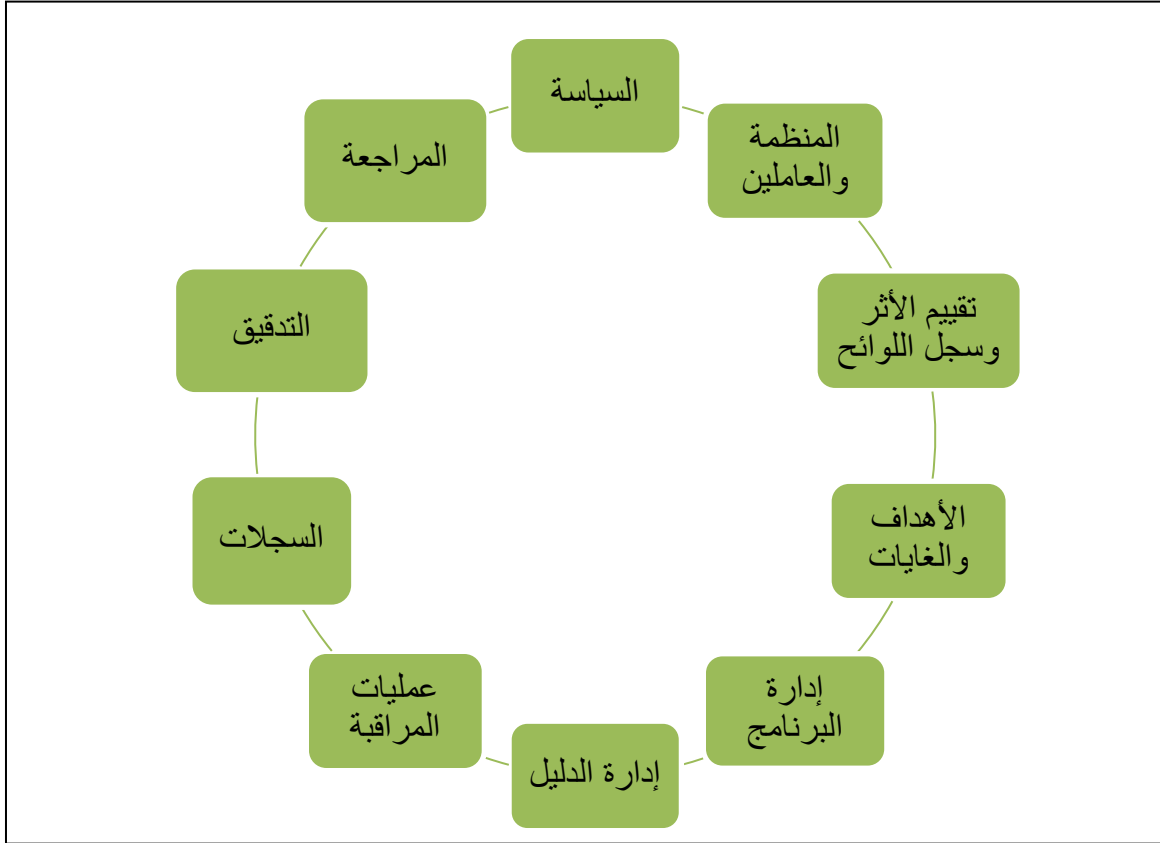
³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص359.

⁴ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص315.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

جانفي 1994 تمّ مراجعة BS 7750 من أجل أن تتناسب مع مواصفة التشريع البريطاني EMAS وكذا مواصفة ISO 14001¹. هذا وتركّز المواصفة البريطانية في عملها على مجموعة من الإجراءات الدورية والمتكاملة من أجل تحقيق أداء بيئي أفضل ومستمرّ كما هو موضّح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (19) : متطلبات المواصفة الانجليزية BS 7750



المصدر : ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص39.

❖ التشريع الأوروبي EMAS : المواصفة الأوروبية (Eco- Management & Audit Scheme) حسب

(Kollman and Parakash, 2002) تعتبر المعيار والمواصفة من أجل الأداء البيئي المثالي وهي أكثر صرامة

وتشدد من ال ISO14001².

وقد تم اعتماد المواصفة الأوروبية Eco- Management & Audit Scheme اعتبارا من التعليمات 1836/93/EEC سنة 1995، فكانت المواصفة الأوروبية الأولى (EMAS 1) متاحة لأن تعمل بها المنظمات في القطاع الصناعي فقط، ومنذ 2001 واعتبارا من التعليمات 761/2001/EC أصبح في متناول المنظمات بشكل اختياري الإلتزام بالمواصفة فيما يخص الإدارة البيئية لهذه المنظمات عن طريق المواصفة الأوروبية بنسختها الثانية

¹ Brad Edwards, Op.Cit , p6.

² Roeland Bracke and all, What Distinguishes EMAS Participants? An Exploration of Company Characteristics,Fondazion Eni Enrico, APRIL 2007 ,p3.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

(EMAS2)، وبهذا فتحت المواصفة الأوروبية لكل القطاعات الاقتصادية بشقيها القطاع العام والقطاع الخاص والمعمول بها في الاراضي الأوروبية (EEA)، والهدف الأساسي لل (EMAS2) هو زيادة التحسين المستمر في الأداء البيئي لمنظمة الأعمال، ثم أخيرا تمّ تعديل المواصفة الثانية في 11 جانفي 2011 والتي ضمت معايير واجراءات أكثر فعالية وهو ما يسمى بالمواصفة الثالثة (EMAS3).¹ ومنذ 2008 الى 2010 زاد عدد المنتسبين للمواصفة الأوروبية المسجلين ب 28%.² وأهم ما تركز عليه المواصفة الأوروبية هي العناصر التالية:³ الإستجابة والمطاوعة القانونية، تحسين الأداء البيئي، التركيز على الاتصالات الخارجية، مشاركة العاملين. والجدول التالي يحدد أوجه المقارنة بين النظم البيئية الثلاث :

الجدول رقم (06) : أوجه المقارنة بين النظم البيئية الثلاث (الإيزو 14001، المواصفات الأوروبية Emas والمواصفة البريطانية BS 7750)

المواصفات الدولية ISO 14001	المواصفات الأوروبية EMAS	المواصفات البريطانية BS 7750	أساس المقارنة
مواصفة دولية.	مواصفة إقليمية أوروبية.	مواصفة وطنية محلية بريطانية .	1. طبيعة المواصفة
تطبق على المنظمة بأكملها أو جزء منها وعلى كافة الأنشطة والمنتجات والخدمات في جميع القطاعات الصناعية وغير الصناعية ومن ضمنها الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية .	تطبق على التسهيلات الفردية والأنشطة ذات الموقع الصناعي المحدد.	تطبق على المنظمة بأكملها أو جزء منها وعلى كافة الأنشطة والمنظمات الصناعية وغير الصناعية ومن ضمنها الوكالات الحكومية والمنظمات غير الحكومية.	2. التطبيق
يركز على نظام الإدارة البيئية ويؤكد بصورة غير مباشرة على التحسين البيئي.	يركز على التحسين البيئي للموقع وكذلك تحسين الاتصالات .	يركز على نظام الإدارة البيئية وعلى التحسين البيئي للنظام أينما وجد.	3. التركيز
يلتزم بالتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية ومنع التلوث وكذلك التوافق مع القوانين البيئية المطبقة والالتزامات الطوعية.	يؤكد على التحسين البيئي للموقع وكذلك تحسين الاتصالات.	يلتزم بالتحسين المستمر للأداء البيئي .	4. الالتزام بالسياسة

¹ Marija Kostic and all, Eco-management and audit scheme (EMAS) and its implementation in Serbia, African Journal of Business Management, Vol. 7(22 , June 2013, p2072.

² Marija Kostic and all, OP CIT ,p2072.

³ Roeland Bracke and all, OP Cit ,p3.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

5.المراجعة الدورية	داخلي، غير محدد التكرار .	خارجي، ثلاث مرات سنويا	داخلي، غير محدد التكرار.
--------------------	---------------------------	------------------------	--------------------------

المصدر : ساوس الشيخ، مرجع سابق، 43-44.

وتعتمد دول الإتحاد الأوروبي بالخصوص نظام EMAS كنظام مطلوب في كل الدول الإتحاد الأوروبي منذ عام 1998، فبريطانيا قد تبنت المواصفة BS 7750 والولايات المتحدة الأمريكية قد استكملت صياغة NSF110 كمواصفاتها القياسية لنظم الإدارة البيئية عام 1995، أي قبل المواصفات الدولية الإيزو، إلا أنّ للولايات المتحدة الأمريكية وضعا شادا وموقفا مختلفا من هذه المواصفات، اذا تعتبر الشروط والمتطلبات البيئية المطلوبة منها داخل الولايات المتحدة أسمى بكثير مما تفرضه هذه المواصفات، وهكذا نجد أن عدد المنظمات الأمريكية التي حصلت حتى الآن على شهادة بتطبيق الإيزو 14000 أقل بكثير جدا من عددها في اوروبا أو حتى دول جنوب شرق آسيا او اليابان.¹

المطلب الثالث : الإيزو ISO 14001

1- المواصفة الدولية "إيزو 14001" المفهوم والأهمية

الإيزو « ISO » هي المنظمة الدولية للتقييس International Organisation Standardization، وهي اتحاد علمي ومنظمة غير ربحية مقرها جنيف أنشئت عام 1964م، وبدأت فعليا عام 1947، وتضمّ عضويتها ممثلين عن أكثر من 561 هيئة تقييس وطنية، وهناك بعض الآراء بأنّ كلمة ISO هي ليست مختصرا للإسم السابق إنّما أخذت من كلمة يونانية الأصل يطلق عليها ISO وهي تعني التساوي، وتمثّل جهودها بعمل مواصفات ومقاييس موحدة ومقبولة من كل الأطراف والدول لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة تحت ضوابط ومقاييس تحقق الجودة في ظل تحرير التجارة الدولية في شتى المجالات.² وتطبيق نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في منظمات الأعمال لا يحسّن أدائها البيئي فقط بل يحقق لها عدّة مكاسب تجارية واقتصادية الى جانب المكاسب البيئية، تتمثل في:³

- على المستوى التجاري أثبتت الدراسات أن تطبيق نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 يزيد من تنافسية المنظمة خاصة في الأسواق التي تفرض قيودا بيئية مشددة.
- أمّا على المستوى الاقتصادي يؤدي تطبيق مثل هذا النظام الى تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة والموارد الاولية، وتنخفض تكاليف معالجة المخلفات والنفايات.

¹ زكرياء طاحون، مرجع سابق، ص303.

² النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (ISO 14001)، كتاب الكتروني، المنظمة أعمال العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، ص2، العنوان الالكتروني للكتاب : <http://books.makktaba.com/2011/05/Book-International-Environmental-Management-Systems-Standard-ISO-14001.html>

³ شتوح وليد، "مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المنظمة أعمال الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات المجلد 7 العدد 2 (2014)، ص2.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ويمكن تصنيف عائلة (الإيزو 14000) الى سبع مواصفات رئيسية هي :¹ مواصفات نظام البيئة، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، ومواصفات تقييم الأداء البيئي، ومواصفات تقييم دورة الحياة، ومواصفات مصطلحات الإدارة البيئية، والجوانب البيئية في مواصفات المنتج، وتمثل الإيزو 14001 - نظم الإدارة البيئية - مواصفات مع دليل الاستخدام المواصفة الأهم والمحور الأساسي لموضوعنا. حيث تعتبر مواصفة الإيزو 14001 أكثر الأنظمة البيئية انتشارا وشهرة ورواجا على الصعيد العالمي من قبل منظمات الاعمال بمختلف أنواعها واشكالها، وهذا الرواج يعود أساسا في كون المواصفة تساعد منظمات الاعمال هذه في تحسين أدائها البيئي وتحقيق مبادئ التنمية المستدامة عامة، فقد تمّ تبني الإيزو 14001 بشكل متزايد حتى من قبل منظمات الأعمال في الدول النامية بالرغم من حقيقة أن تطبيقها قد يضيف تكاليف متوقعة اضافية لهذه المنظمات، فهذه المنظمات تحتاج بالفعل لنظام ادارة بيئي يمكنها من تحسين الجودة وأيضا من أجل كسب الاعتراف الدولي.²

فالإيزو 14001 هي عبارة عن معايير ومواصفات دولية من أجل خلق وتحسين عملية الاستدامة، حيث أنشئ نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001 سنة 1996 من طرف المنظمة الدولية للتقييس ISO، وكان الهدف من ظهورها هو تطوير وخلق نظام إدارة بيئية فعال، يمكن تطبيقه في كافة المنظمات باختلاف أنواعها.³ حيث يشهد لمواصفة الإيزو 14001 أنّها مرنة جدا لدرجة أنه يمكن تطبيقها في أي منظمة أعمال بغض النظر عن الموقع الحجم ونوع المنظمة.⁴ ثمّ تمّ تحديث هذه المواصفة سنة 2004، واستمر آخر تعديل لها حتى 2006.⁵ هذا ويعتمد الإيزو 14001 في استخداماته على مبادئ الإدارة لسلاسل 9000 المتعلقة بإدارة الجودة كقاعدة أساسية له، مع إضافة السياسة البيئية وعناصر السلامة البيئية إليها، فالمنظمة العالمية للتقييس ISO تقدم للمنظمات التي تعمل بمبادئ سلاسل 9000 المزايا التي سنوردها تاليا، ثمّ تضيف إليها الخصائص المطورة من قبل ال ISO 14001، وفيما يلي مبادئ ISO 9000 فيما يخص ادارة الجودة⁶: التركيز على المستهلك، القيادة، مشاركة الناس، عملية المقارنة، مقارنة النظم للادارة، التطوير المستمر، مقارنة الواقعية لاتخاذ القرار. حيث تعتمد الإيزو 14001 بالاضافة الى ذلك العناصر الاضافية التالية⁷: توجيهات من أجل نظام الإدارة البيئية، الاستجابة الآنية للمتطلبات التشريعية، توجيهات من أجل التدقيق البيئي، الاهتمام بشهادات التوثيق والتقييس، وأيضا التركيز على الادارة البيئية (تقييم الأداء، المبادئ والهيكل التنظيمي، الأهداف، تحليل عمليات الجرد، تقدير أثر دورة الحياة، الأبعاد البيئية لعمليات البحث وتصميم المنتج).

وفقا لتعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO (2002) فإنّ معيار 14001 " يخصّص مدخلا للتطوير المستمر والتحكم في الأداء البيئي للمنظمة، فهو يمكّن المنظمات لتحديد والتحكم في الاثر البيئي الذي تحدثه منتجاتها، عملياتها، خدماتها، وأيضا

¹ إيثار آل فيحان وسوزان البياتي، "تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 2004 : iso 14001"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السابعون، 2008، ص 115.

² Kristyn Wilcox, "ISO 14001 an analysis", INTERNATIONAL RELATIONS AND PACIFIC STUDIES, winter 2007, p8.

³ Segarra-Ona & all, "Environmental management certification (ISO 14001): Effects on hotel guest reviews » [Electronic article]، Cornell Hospitality Report, 14(8), 2014, p7.

⁴ Haitao Yin and peter schmeidler, "does iso 14001 certification enhance environmental performance?", Wharton risk center working paper, September 2007, p33.

⁵ ساوس الشيخ، مرجع سابق، ص 46.

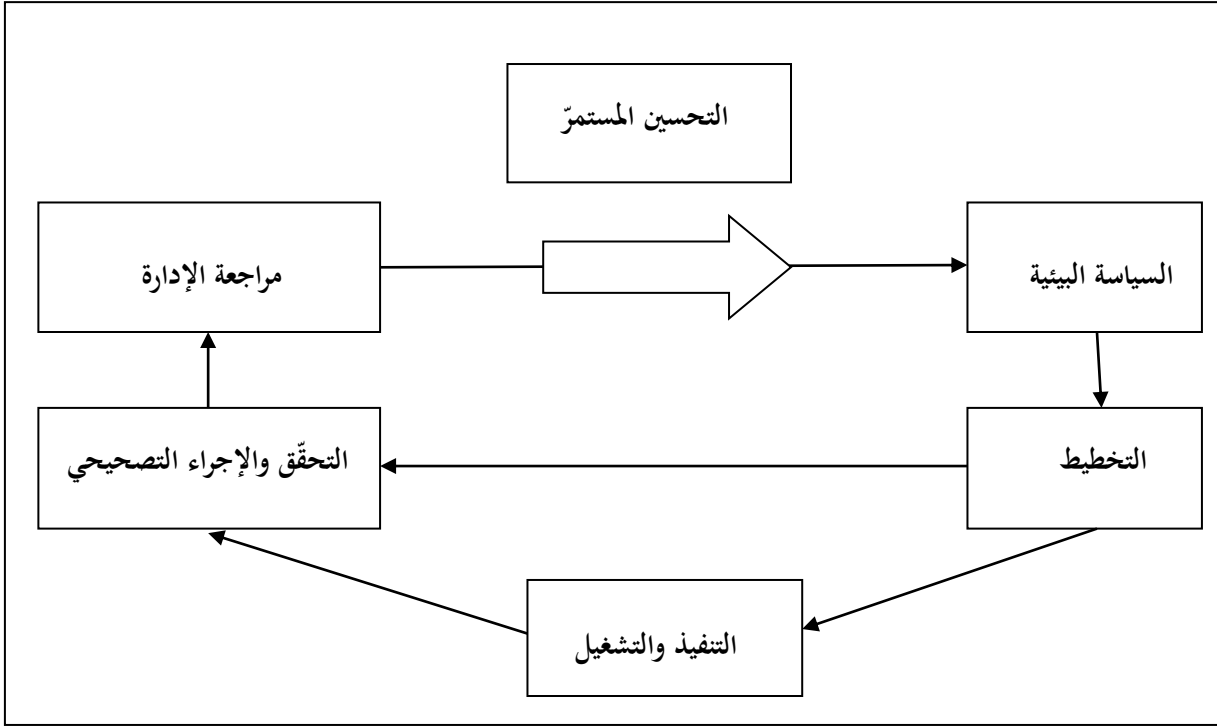
⁶ Kristyn Wilcox, OP CIT, P10.

⁷ Kristyn Wilcox, OP CITP11.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

لتطوير أدائها البيئي.¹ كما تعرّف باختصار أنّها "مواصفة دولية تحدد متطلبات نظام الإدارة البيئية".² وتشمل هذه المواصفة على 17 مفتاحاً مقسمة في خمس مجموعات أساسية تشمل:³ السياسة البيئية، التخطيط، العمليات والاستخدام، الفحص والعمليات التصحيحية، المراجعة الادارية.

الشكل رقم (20) : نموذج نظام الإدارة البيئية للمواصفة القياسية الإيزو 14001 لإصدار سنة 2004



المصدر : شتوح وليد، مرجع سابق، ص3.

حيث هناك عدّة خصائص هامة تتمتع بها المواصفة الدولية ISO 14001 وهي أنّها :⁴

أ- مواصفة شاملة : حيث أنّ كل فرد في المنظمة يساهم في عملية حماية البيئة ، كما أنّ نظام الإدارة البيئية يأخذ بعين الاعتبار جميع العمليات وذلك لتحديد كل المؤثرات البيئية.

ب- مواصفة أسبقية : لأنّها تركز على التفكير والتصرف الناضج بدلاً من التصرف بطريقة رد الفعل .

ج- مواصفة لمدخل النظم : لأنّها تسعى لحماية البيئة باستخدام نظام إدارة بيئية واحد عبر كل وظائف المنظمة.

¹ Segarra-Ona & all ,OP CIT,p7.

² Loao Loureiro Mil-Momes , "labeling schemes or labeling scams? Auditors' perspectives on iso 14001 certification ",dissertation of p.h.d in environmental design and planning ,Blacksburg ,Virginia, 2011, px.

³Gwen Christini & all , "Environmental management system and iso 14001 certification for construction firms" ,journal of construction engineering and management ,may/jun 2004,p331.

⁴ Haklik james , "iso 14000 concepts" , TRST website, Published on (21/05/2012), seen on (12/08/2016) , linked: <http://www.trst.com/iso2a.htm>

2- إجراءات تطبيق ومراحل تحقيق شهادة الإيزو 14001

من المهم معرفة أنّ المواصفة ISO 14001 هي مواصفة للإدارة البيئية وليست مواصفة للأداء البيئي أو المنتج، فهي لا تحدد مستوى التطوير اللازم في هذا الأداء، وإنما هي عبارة عن إجراءات لإدارة أنشطة المنظمة التي تؤثر على البيئة.¹ وينطوي تطبيق المواصفة 14001 على مايلي²:

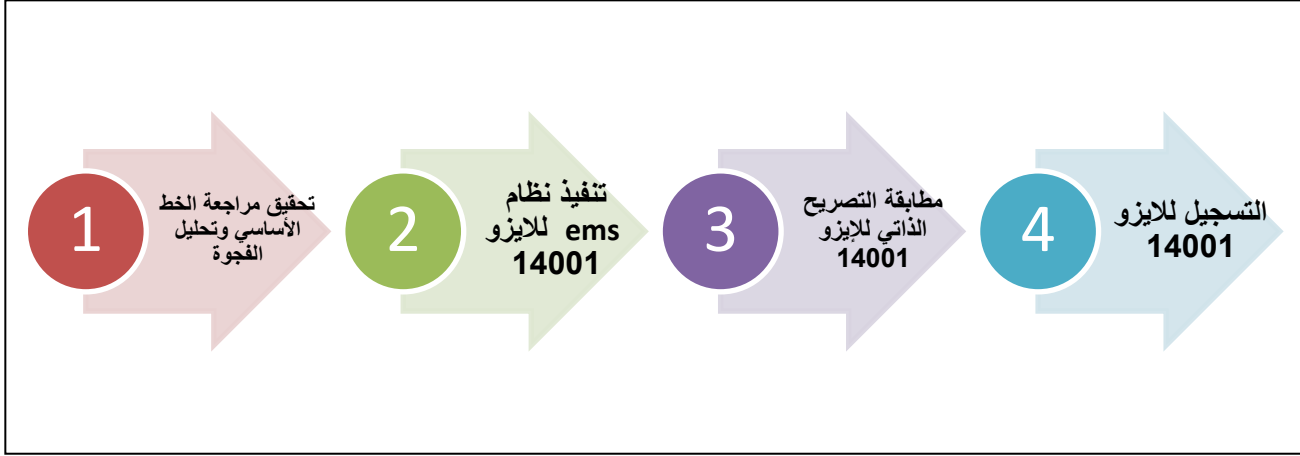
- ❖ صياغة سياسة بيئية دقيقة بمعرفة القيادات العليا، وقد تشمل اعلان التعهد بتحقيق المتطلبات القانونية والسعي المتواصل الى مزيد من الاجراءات لمنع التلوث، وتصميم اطار مقنن لتحديد الأهداف ومراجعتها تباعاً؛
- ❖ تحديد الجوانب البيئية ذات المغزى (aspects significant environmental) والاعتبارات البيئية والتي تمثل العناصر في أنشطة المنظمة ومنتجاتها وخدماتها التي تتفاعل مع البيئة، مثل استخدام الطاقة، والمياه والموارد الخام .. الخ؛
- ❖ المتطلبات القانونية وغيرها من المتطلبات : والتركيز هنا هو بالطبع على التشريعات والمتطلبات الأخرى التي تنطبق على الشؤون البيئية؛
- ❖ الأهداف : من الضروري لنظام إدارة قابل للمتابعة والتقييم لتصحيح المسار أن تكون له أهداف واضحة تحقق المتطلبات التي اختارت المنظمة الالتزام بها، فهذه هي الترجمة العملية للسياسات البيئية المعلنة، وتنص المواصفة 14001 على أخذ اراء الاطراف المعنية في الاعتبار؛
- ❖ برنامج الإدارة البيئية : فالبرنامج هو الوسيلة لتحقيق الاهداف، والمواصفة تتطلب صياغة مفصلة لهذا البرنامج، والإجراءات ومسؤوليات وتوقيتات ومصادر توفير الايدي العاملة والمعرفة والمال والمعدات لتنفيذ الاجراءات؛
- ❖ هيكل تنظيمي وتحديد للمسؤوليات : وهو أيضا أمر لا يحتاج الى تفسير، ومن أهم مكوناته الكيان الاداري القائم على نظام الإدارة البيئية وعلاقاته بالآخرين؛
- ❖ الرقابة على التنفيذ : وتشمل تعليمات مفصلة على كل مستويات المشغولين بالتنفيذ في كل مجالات العمل في المنشأة (توريدات، إنتاج، تغليف، نقل، مخلفات، رقابة على أداء الآلات .. الخ) ؛
- ❖ الأمن والسلامة والاستجابة للطوارئ : التي يتطلب الأمر مراجعتها دوريا واختبارها ميدانيا من وقت لآخر؛
- ❖ التدريب : على كل المستويات لتحقيق الأهداف وبرامج تحقيقها ومتابعة الأداء، أي تأهيل كل مستويات العمالة في نظام الإدارة البيئية للقيام بمهامها بالكفاءة اللازمة؛
- ❖ المتابعة والقياس والمراجعة وتصحيح المسار : والقياس هنا يعني المطابقة مع متطلبات المواصفة وليس لأداء النظام.

وكثير من منظمات الأعمال تحقق الشهادة باستخدام مدخل المراحل (phased approach)، وهذه المراحل تتمثل فيما يلي :

الشكل رقم (21) : مدخل المراحل (phased approach) من أجل تحصيل شهادة الإيزو 14001

¹ ساوس الشيخ ، مرجع سابق ، ص48.
² زكرياء طاحون، مرجع سابق ، ص 296.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال



المصدر : إعداد الباحث

ويمكن شرح هذه المراحل كما يلي: ¹

المرحلة الأولى : تحقيق مراجعة الخط الأساسي وتحليل الفجوة

إنّ تحليل الفجوة يقارن نظام الإدارة الحالي في المنظمة مع مواصفة الإيزو 14001 من خلال انجاز مراجعة مطابقة الخطّ الأساسي، هذه المراجعة تتألف من مراجعة الوثيقة، إجراء المقابلات، تقديم تقرير الإدارة الذي يتضمن المطالب التفصيلية من أجل العملية التنفيذية.

المرحلة الثانية : تنفيذ نظام الإدارة البيئية للإيزو 14001

باستخدام تحليل الفجوة ومواصفة الإيزو 14001، ليتم تعديل نظام الإدارة البيئية الحالي ليتطابق مع الإيزو 14001.

المرحلة الثالثة : مطابقة التصريح الذاتي للإيزو 14001

قيام منظمة الأعمال بعد التقييم الذاتي لنظام الإدارة البيئية بالتصريح الذاتي، بمطابقة نظامها للإيزو 14001 بدون التسجيل لطرف ثالث.

المرحلة الرابعة : التسجيل للإيزو 14001

إنّ التسجيل يتطلب مراجعة الطرف الثالث (الطرف الخارجي المستقل) كاتفاق المنظمة مع مسجل محوّل، إنّ تقرير المراجعة يشرح بالتفصيل عدم المطابقة الرئيسية أو الثانوية مع المواصفة مع تقديم توصيات بالنشاط التصحيحي للابفاء بالمواصفة، ليتمّ بعد اتخاذ الاجراءات التي يفرضها النشاط التصحيحي بتقديم مسجل الشهادة بمطابقة المنظمة للإيزو 14001، والشهادة تمنح لمدة ثلاث سنوات ليتمّ تجديدها بعد انتهاء فترة صلاحيتها.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص359.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

(أنظر نموذج من هذه الشهادة في الملحق رقم 01)

3- مزايا وعيوب تبني نظام الإدارة البيئية الإيزو 14001

يمكن القول بأنّ التزام منظمة الاعمال بتطبيق نظام ادارة البيئة يمكنها في الحصول على شهادة الإيزو 14001 مما يُؤدّي الى زيادة قدرة المنظمة في تحقيق متطلبات أهمها¹:

- تحقيق متطلبات التصدير؛

- ترشيد الاستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية؛

- تقليل المخلفات والحدّ من التلوث؛

- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛

- التحسين المستمر؛

- الفائدة الملحقة بمنتجات المنظمة وخدماتها؛

- تحسين قنوات الاتصال بين المنظمة والجهات الحكومية المتخصصة؛

- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير؛

- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالمنظمة؛

- زيادة الأرباح؛

- تحسين الوضع البيئي في الدولة وفي العالم ككل.

ويقسّم Poksinska Dahlgaard and Eklund فوائد استخدام مواصفة الإيزو 14001 الى ثلاث مجموعات هي كالتالي:²

أ- فوائد الأداء الداخلي : والتي تشمل (تخفيض التكاليف، التحسينات البيئية، زيادة الانتاجية، زيادة الهامش الربحي، تطوير الاجراءات الداخلية، زيادة الحس الاخلاقي والمعنوي للعمال).

¹ النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (iso 14001) ، كتاب الكتروني، المنظمة أعمال العامة للتدريب التقني والمهني، السعودية، ص6
العنوان الالكتروني للكتاب : <http://books.makktaba.com/2011/05/Book-International-Environmental-Management-Systems-Standard-ISO-14001.html>

² Juan Jose Tari , "Benefits of iso 9001 and 14001 standars : a literature review" ,journal of industrial engineering and management ,September 20012 ,p304.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ب- فوائد التسويق الخارجي : وتشمل (تحسين صورة المنظمة، زيادة الحصة السوقية، زيادة رضا الزبائن، زيادة خدمة الزبون في الوقت).

ج- فوائد متعلقة بعلاقات المنظمة : وتشمل (تطوير العلاقة مع الرأي العام والمجتمع، تحسين العلاقة مع الجهات الحكومية).

ورغم تعدد الأمثلة الناجحة لاستخدام مواصفات ونظم الإدارة البيئية EMS's، فإنّه توجد انتقادات وتشكيكات من قبل العديد من الباحثين والمختصين في المجال بأنه لا توجد دلائل ملموسة لما تقدمه مواصفة الإيزو 14001، واعتبارا من كل الانتقادات والتصادمات الفكرية التي تدور حول تطور المواصفة فإنه ليس غريبا أنّ العديد يعتبر هذا المدخل جزءا من عملية الغسيل الأخضر « green-washing » التي تستخدمها المنظمات من أجل تضليل الراي العام والتخلي عن الالتزامات التشريعية التي تجبر عليها.¹ ومن النقاط التي تعاب عليها هذه المواصفات هي²:

- تؤدي سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 14000 الى هدر في الطاقة (الجهد، الوقت والكلفة) اللازمة من قبل المدراء لاقامة وتشغيل مثل هذا النظام؛

- يعتبر عودة الى النظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة وتنفيذ سلسلة أوامر؛

- ان النظام يهدف أساسا على مراعاة مصالح المنظمات الأخرى والبيئة على حساب عمل المنظمة؛

- تكلف المنظمة مبالغ طائلة في بعض الجوانب كتكاليف الاستشارات وبرامج المراجعة الخارجية؛

- هناك بعض المجالات المبهمة في المواصفة منها تحديد وتحليل الجوانب البيئية للمنظمات ووضع الأولويات والأهداف والغايات البيئية .

كما توجد خرافات أو إشاعات كثيرة حول المنظمات التي تتبنى الإيزو 14000 يجب أن نضع لها توضيحات تخصّ كلا منها ومن أبرزها:³

الخرافة الأولى: أن المنظمات التي تحتاج للإيزو هي فقط المنظمات التي لأعمالها تأثيرات بيئية شديدة وترغب في تغيير تلك الصورة أو تحسينها، والحقيقة أن كل المنظمات تحتاج الى نظام الإدارة البيئي وبالتالي الى الإيزو 14000؛

الخرافة الثانية: ان تحقيق متطلبات الإيزو 14000 يتطلب تبني مشروع كثيف المواد، والحقيقة ان الكثير من المنظمات تستطيع أن تستجيب لمطالب الإيزو بموارد محدودة وتحسينات بسيطة بما لديها؛

¹ Loao Loureiro Mil-Momes, OP CIT, p20.

² شتوح وليد ، مرجع سابق، ص4.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص309.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الخرافة الثالثة: ان شهادة الإيزو 14001 لاتقود الى منافع مالية او تحسينات بيئية، والحقيقة هي ان الإيزو أصبحت بمثابة جواز سفر للمنتجات الخضراء ذات التأثيرات البيئية الصفرية أو الدنيا او الاسواق الأوروبية والأمريكية وهذا تتجه اليه الاسواق الآسيوية على نطاق واسع؛

الخرافة الرابعة: إنّ الإيزو 9000 و 14000 ليست مواصفات عالمية حقيقية ومتطلبات الشهادة هي أقل صرامة في الدول الآسيوية الموجهة للتصدير في الدول الناشئة الجديدة مما هو موجود في الاقتصاديات الغربية. رغم أن تبني الإيزو من اي دولة هو البداية من أجل التحسينات اللاحقة للوصول لمستوى المواصفات في الدول الغربية؛

الخرافة الخامسة: أنّ المنظمات التي يكون الاتحاد الأوروبي سوق منتجاتها فقط هي التي تستمر بالحصول على شهادة الإيزو. والحقيقة هي ان التطور يتجه نحو انتشار المطالبة بمواصفات الإيزو 14000 في أنظمة وعمليات ومنتجات المنظمات ودورة حياتها وملصقاتها.

المبحث الثالث : المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية في منظمات الأعمال

أصبح من الواضح أنّ منظمات الأعمال باتت تواجه اليوم تحديات كبيرة في مسيرة أعمالها وتفاعلها المنشود مع السوق والمجتمع، وذلك سعياً منها لتحقيق الإستجابة الدقيقة لتوجهات واحتياجات ورغبات المجتمع. وعليه فقد عدّ امتلاك القوة التأثيرية لهذه المنظمات المختلفة مؤشراً لمقدار انتمائها الحقيقي للمجتمع وتفاعلها معه، وتحملها المسؤولية تجاهه. ففي عالم الأعمال وعلى مرّ عقود من الزمن فإنّ المسؤولية الرئيسية للمنظمة الأعمال ومحور اهتمامها كانت دوماً تتعلق بالجانب المالي والأرباح (المسؤولية التجارية) وزيادة القيمة لحاملي الأسهم، لكن في العقود الأخيرة ظهرت حركة غيرت من هذا المفهوم ووسّعت من مسؤولية المنظمات الأعمال نحو المجتمع المحلي والبيئة وظروف العمل والممارسات الأخلاقية.. الخ. هذه المداخل تسمّى اليوم "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة الأعمال" Corporate Social Responsibility "CSR" والتي ينطوي تحت ظلها ما يسمّى ب" المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال" وكلاهما يمثل بعداً هاماً في المنظمة.

المطلب الأول : المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال "CSR"

إنّ مناقشة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال أصبح أمراً أساسياً ومدخلاً لتلزم به هذه المنظمات اذا ما أرادت تحقيق أهدافها الداخلية. وبالإضافة الى أنّ منظمات الأعمال تلعب دوراً كبيراً في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، بالنظر الى المهام والأنشطة التي تمارسها مساهمتها في علاج الكثير من القضايا والمشاكل الاقتصادية كالفقر والبطالة ورفع الانتاج والتطوير التكنولوجي والعلمي، فهي تساهم أيضاً انطلاقاً من البعد الاجتماعي والمتمثل بالتزام هذه المنظمات بتحقيق طموحات ورغبات المجتمع وكافة الأطراف ذات العلاقة معها، والحرص على أن تكون طرفاً فاعلاً ومبادراً لتحقيق مصالح كافة عناصر البيئة، ومبدأ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات هو الذي يتيح لها من تفعيل وتحسين العلاقة التي تربطها بهذه الأطراف المتعامل معها سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

1- المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال النشأة والتعريف

1-1 نشأة وتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية

إنّ المتتبع لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية يستطيع أن يلمس تغيرات مهمة وإضافات نوعية أدّت الى إثراء هذا المفهوم عبر الزمن، فالظاهرة المعروضة تحت عنوان المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجاً للقضايا المعاصرة والمعروفة لدينا بشكل دقيق، أو أنّها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط، إذ أنّ علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع وبشكل برامجي ومنطقي. حيث تمتدّ جذور المسؤولية الاجتماعية الى عمق تاريخي ليس بالقليل، وهي مرتبطة بتطور الفكر الإداري والانعكاسات المختلفة التي طرأت عليه، إذ تأثرت المسؤولية الاجتماعية بالعديد من المتغيرات التي أدّت الى تعزيز قبولها في حيز الواقع أو الى انحسارها، أو حتى تجاهلها في بعض الأحيان تبعاً الى أسباب كثيرة من أبرزها طبيعة البيئة المحيطة بالمنظمة والتي تعمل فيها، وما

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ساد من فهم متباين للمسؤولية الاجتماعية لدى مديري المنظمات.¹ وبشكل عام فان مسألة المسؤولية الاجتماعية ودرجة تبنيها أو عدم تبنيها من قبل منظمات الأعمال يقوم في جوهره على ميل المنظمة للتركيز على الجانب الاقتصادي أو الجانب الاجتماعي بعناصرها المختلفة.² والموضحة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (07) : المسؤولية الاجتماعية والنموذج الاقتصادي والاجتماعي

النموذج الاقتصادي يركّز على :	منطقة وسط بين النموذجين	النموذج الاجتماعي يركّز على :
<ul style="list-style-type: none"> - نوعية الحياة. - المحافظة على الموارد الطبيعية. - قرارات قائمة على اساس أوضاع السوق مع رقابة متنوعة من المجتمع. - الموازنة بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي . - مصلحة المنظمة والمجتمع. - دور فاعل للحكومة. 		<ul style="list-style-type: none"> - الانتاج. - استغلال الموارد الطبيعية. - قرارات داخلية قائمة على اساس أوضاع السوق. - العائد الاقتصادي (الربح). - مصلحة المنظمة او المدير او المالكين. - دور قليل جدا للحكومة.

المصدر : طاهر محسن الغالي وصالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص54.

هذا وقد ارتبطت فكرة نشوء المسؤولية الاجتماعية بمراحلها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية إبان الثورة الصناعية في أوروبا، واعتقد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفا واحدا يسعون الى تحقيقه وهو تعظيم الأرباح، وظلت هذه النظرة قائمة في القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين ليس على الفكر الاقتصادي فحسب، بل بل امتدّ الى القيم والأهداف السائدة في المجتمع ككل.³ إلا أنّ هذه الأفكار لم تصمد طويلا أمام الازمات الاقتصادية التي شهدها العالم وبخاصة حيال ندرة المواد، انخفاض الأجر، سوء الأجور لدى العمال، الفشل في العديد من المنتجات المقدمة للسوق .. الخ، وقد انعكس ذلك على أن يكون هنالك منظور آخر للمسؤولية الاجتماعية لا يرتبط بتعظيم الربح.⁴ حيث ازداد اهتمام المنظمات بمسؤولياتها الاجتماعية بعد تفاقم تلك المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في دول العالم، والتي كانت المنظمات سببا مباشرا في بعض منها، حيث ظهرت

1 صالح السحبياني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، بيروت، لبنان، مارس 2009، ص2.

2 طاهر الغالي وصالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص54.

3 علاء فرحان طالب وعبد الحسين حسن حبيب، مرجع سابق ، ص36.

4 ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص277.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ضغوطات كبيرة على هذه المنظمات في سبيل مواجهة التزاماتها ومسؤولياتها وتصحيح الممارسات الغير مسؤولة الصادرة عنها.¹ وهو ماسمح لهذا المدخل او المفهوم بالانتشار والتوسع وبدأت ثقافة المسؤولية الاجتماعية تتبلور.

وقبل منتصف القرن الماضي ظهرت بوادر نمو المسؤولية الاجتماعية الشاملة في الإطار الأكاديمي إذ استعمل البروفيسور (Theodore Krebs) في مدرسة (stand Ford) التجارية مصطلح "التدقيق الاجتماعي" (Social Audit) لأول مرة فيما يتعلق بالمنظمات التي تعدّ التقارير وتقدمها عن مسؤوليتها الاجتماعية.² كما قدّم الباحثين (Garriga and Melè) سنة 1953 كتاباً تحت عنوان "المسؤوليات الاجتماعية لرجل الأعمال" والذي يعتبر أول الاسهامات الحقيقية في المجال.³ ثمّ بعدها تجلّت التطورات الحديثة للمسؤولية الاجتماعية. وقد بدأ استخدام المصطلح بصورته الحالية أي باضافة لفظة (منظمات الأعمال) بدلا من (رجال الأعمال) في السبعينات من القرن العشرين، حيث بدأ استخدامه من قبل العديد من الباحثين في ذلك الوقت مثل (Walton & Eells) و (Jules & Backman) وذلك طبقاً لما أشار اليه الباحثين (Archie B.Carroll) في دراسة تمّ نشرها في سبتمبر 1999 تحت عنوان "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات" بالدورية العلمية (Social & Business).⁴

ففي الوقت الذي لم تكن فيه المنظمات تتحدث اطلاقاً عن "المسؤولية الاجتماعية" أصبح اليوم النقاش العالمي يركّز على القضايا البيئية والاجتماعية وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية الاجتماعية حيزاً هاماً من النقاشات في مؤتمرات ري ودي جانير و جوهانسبورغ وباريس.⁵ يقسم (ثامر البكري) مراحل تطوّر المسؤولية الاجتماعية الى ثلاث مراحل أساسية تختلف أبعاد كل منها كما يلي⁶:

■ المرحلة الأولى : المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية classical concept

وقد امتدّت هذه المرحلة من بداية الثورة الصناعية الى غاية 1930، حيث ترجع خلفية هذا المفهوم الى أفكار العالم الاقتصادي " آدم سميث Adam Smith " والتي تنصّب في جانبها على كون كافة منظمات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق اعلى مستوى ربح ممكن. وقد أشار " آدم سميث " في كتابه المشهور "ثروة الأمم" الى " أنّ رجال الأعمال يسعون لتحقيق منفعتهم الذاتية وتعظيم الربح الذي يحصلون عليه".⁷ كما يرى المدراء بأنّ أداء العاملين في المنظمة يجب أن ينسجم مع أهداف المنظمة ولا وجود للاعتبارات الاجتماعية والشخصية في العمل، وأنّ أدائهم يجب أن ينسجم مع المعايير

¹ أنس أحمد عوض، "أسباب عجز المنظمات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية"، رسالة ماجستير قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، البلد، 2014، ص8.

² سناء سعيد وعبد الرضا الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010، ص205.

³ Rita Vilke and all, "Gender and corporate social responsibility: big wins for business and society?", Procedia social and behavioral sciences, 2014, p199.

⁴ مقدم وهيبه، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التدبير، جامعة وهران، الجزائر، 2014، ص69.

⁵ محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات النفطية العربية : شركتي سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية"، مجلة الباحث، العدد 12، 2013، ص30.

⁶ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص34.

⁷ ثامر البكري، "التسويق والمسؤولية الاجتماعية"، مرجع سابق، ص18.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

المحدّدة لكل نشاط دون الاعتبارات الأخرى، وبالتالي فإنّ المعيار المادي (المادية materialism) هو السائد في اجواء العمل ولا وجود للقيم الجمالية.

■ المرحلة الثانية : المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية Managerial concept

تزايد الجدل بخصوص بنية وطبيعة المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في أعقاب عام 1930، حيث "تحدّث العديد من المسيرين علنا حول هذا التوجه الجديد، وكانت الحوارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية في تلك الفترة تتركز على الدلالات الدينية لمهوم الخدمة العامة، والوصاية التي تنصّ على فكرة العقد الضمني الذي يميز العلاقة بين المنظمة والمجتمع"¹. حيث أدرك الإقتصاديون والإداريون بأنّ هناك فجوة كبيرة بين المفهوم الكلاسيكي للمسؤولية الاجتماعية والطبيعة الجديدة لمنظمات الأعمال، وتأشيرهم الى أنّ صنع القرارات والمتعلقة بحدود المسؤولية الاجتماعية يجب أن ترتبط بالمديرين أكثر من ارتباطها وتركزها بيد المستثمرين، وبالتالي فقد نمت توجه فكري اداري آخر سواء كان داخل المنظمة أو خارجها مغايرا لوجهة النظر الكلاسيكية للمسؤولية الاجتماعية والمرتكزة على تحقيق الارباح.

وعلى هذا الأساس فإنّ أحد أهم الافتراضات التي قام عليها هذا المفهوم يتمثل في كون منظمات الأعمال هي نظام ثنائي الإتجاه، حيث تستلم مدخلاتها من المجتمع وتقدّم مخرجاتها بالإتجاه الآخر نحو المجتمع، ومعنى ذلك بأنّ منظمات الأعمال عليها أن تستمع الى المسؤولين في المجتمع، وأن تتحسّس لما يجب أن تقوم به نحو تطوير وتحقيق رفاهية المجتمع وسعادته.

■ المرحلة الثالثة : المفهوم البيئي للمسؤولية الاجتماعية Environemental concept

يمثل هذا المفهوم الذي بدأت ملامح ظهوره في العام 1960 بتحسّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المنظمة فحسب، ولا ترتبط بالسوق حصرا، بل تمتدّ الى أطراف وفئات متعدّدة تتمثل بعموم المجتمع، ولعلّ خير من أوضح هذه النظرة هما Ralph Neder & John Galbraith واللدان درسا تأثير المنظمات الصناعية الكبيرة وخصوصا العاملة في مجال صناعة السيارات على المجتمع، وقد خرجا باستنتاج رئيس مفاده "عندما تكون المصلحة الاجتماعية العامة هي القضية .. فليس هنالك أي حقّ يترك أو يعلو على تلك المصلحة"، ومعنى ذلك بأنّه على المنظمات والكبيرة منها على وجه الخصوص أن تضع المصلحة العامة للمجتمع فوق أي اعتبار ذاتي.

1-2 تعريف المسؤولية الاجتماعية

على الرغم من إنتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات مؤخرا بشكل كبير في قطاع الأعمال، إلا أنّ الكثير من المعنيين بتطبيق هذا المفهوم (رجال الأعمال والإدارات العليا للمنظمات) يلتبس عليهم إدراك معناه بشكل صحيح، وقد يختلط مفهومه لديهم بمصطلحات أخرى قريبة منه، ممّا يجعلهم يقعون في بعض الأخطاء التي من شأنها أن تحيد عن مفهوم الحقيقي

¹ مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص68.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

للمسؤولية الاجتماعية¹. لكن مع ذلك يبقى مصطلح "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة" Corporate Social

responsibility الأكثر استخداماً وانتشاراً سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي في منظمات الأعمال، تنافسه في ذلك مصطلحات قريبة منافسة، مكتملة، وأكثر تداخلاً مثل المواطنة الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، إدارة أصحاب المصلحة والاستدامة.. الخ وهذا اللبس الذي يقع فيه بعض المعنيين قد يؤثر على طريقة ممارسة مدخل المسؤولية الاجتماعية ككل.

ولذلك سنحاول أن نوضح مفهوم هذا المصطلح، على الرغم من أنه حتى وقتنا الحالي لم يتحدد تعريف دقيق لمفهوم المسؤولية الاجتماعية في المنظمة حيث لا تزال تستمد قوتها وقبولها من طبيعتها الطوعية. ولما كانت المسؤولية الاجتماعية ذات طبيعة ديناميكية واقعية تتصف بالتطور المستمر فقد تعددت المبادرات والفعاليات بحسب طبيعة ونطاق نشاط المنظمة وشكلها واختصاصها لبلورة المفهوم العلمي للمسؤولية الاجتماعية³. وقد أشار كل من (Carter & Burritt, 2007) إلى أنّ محاولة إيجاد تعريف لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي برز بمسميات مختلفة تشير جميعها إلى المسؤولية الاجتماعية منها (المساءلة الاجتماعية والأخلاق التنظيمية والمواطنة المنظمة والالتزامات التنظيمية)، هو بمثابة أمر صعب حيث أنّ هذا المصطلح أو المفهوم هو معقد شأنه شأن مصطلح العولمة والتنمية المستدامة، وهذه المصطلحات تنطوي على عدة معاني، حيث أنه في حال تبيان إحداها يظهر فهماً جديداً للمفهوم أو المصطلح⁴. وسنحاول من جهتنا التطرق لتعريفات المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال كما يلي :

- ❖ حسب (نظام موسى السويدان 2015) هي "مجموعة القرارات والأفعال تتخذها المنظمة للوصول الى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع، والتي تمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الاقتصادية المباشرة لإدارات المنظمات والتي تسعى الى تحقيقها كجزء من استراتيجيتها"⁵.
- ❖ يعرفها (Drucker) بأنها : "التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الإلتزام يتسع بإتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجيهاتهم"⁶.
- ❖ حسب الباحثين (Robin & Reidenfech) "فهو التزام إجتماعي ما بين المنظمات والمجتمع، لما تقوم به المنظمة من عمليات تجاه المجتمع"⁷.
- ❖ في تعريف المجلس الدولي للتنمية المستدامة (2007) : "هي الإلتزام لمنظمات الأعمال بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، بما يتضمّن التعامل مع العاملين، والمجتمع المحلي، من أجل تحسين جودة الحياة لهم"¹.

1 الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، "المسؤولية الاجتماعية"، نشرة الكترونية، العدد الأول، جانفي 2013، ص8.

2 Archie B and all, "The business case for corporate social responsibility", IJMR international journal of management reviews, 2010,p86.

3 خويلدات صالح، "المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمنظمة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص57.

4 خالد الطراونة ومحمد أبو جليل، "أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال بعنوان " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية "، الأردن، 2013، ص12.

5 نظام موسى السويدان، "التسويق المعاصر"، دار الحامة للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، ص382.

6 مقدم وهيبه، مرجع سابق، ص71.

7 عبد الله قلس، "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الاقتصادية العربية ودورها في تحقيق الأمن الغذائي"، الملتقى الدولي التاسع حول المسؤولية الاجتماعية لدى المنظمات، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2014، ص3.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

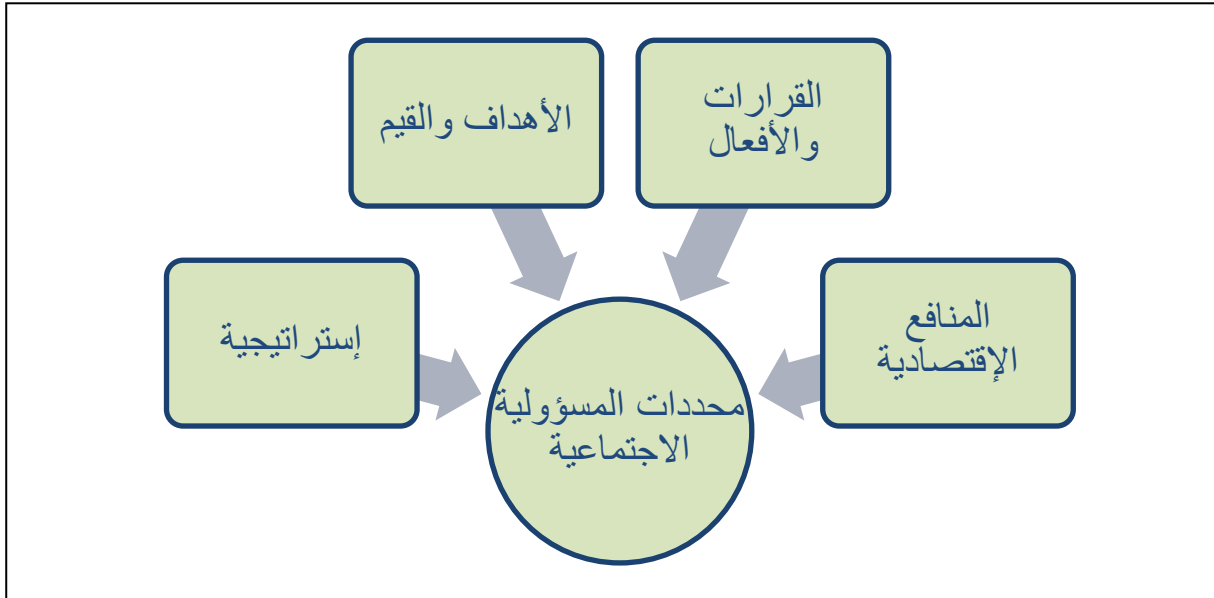
❖ وأخيرا عرّفها مواصفة الايزو 26000 الصادرة عن المنظمة العالمية للمعايرة بأنها "ترجمة لقراراتها ونشاطاتها تجاه المجتمع

والبيئة من خلال تبني سلوك شفاف وأخلاقي تأخذ بعين الاعتبار :²

- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة بما في ذلك الصحة والرفاه في المجتمع .
- الأخذ في الاعتبار توقعات أصحاب المصالح .
- إحترام القوانين السارية، والعمل على التوافق مع المعايير الدولية.
- تدمج في المنظمة ككل ويتم ممارستها وتطبيقها في مستوياتها الإدارية المختلفة.

كما يحدّد الأستاذ ثامر البكري محددات مفهوم المسؤولية الاجتماعية والتي تشير الى أربعة عناصر.³ (أنظر الشكل رقم 22)

الشكل رقم (22) : محددات مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

- إستراتيجية : المسؤولية الاجتماعية جزء من رسالة المنظمة وأحد أهدافها الإستراتيجية؛
- القرارات والأفعال : تمثل التعبير العملي لفلسفة ادارة المنظمة؛
- الأهداف والقيم : هي الواجبات الموكلة للمنظمة، على وفق عقد تأسيسها؛
- المنافع الاقتصادية : الأرباح وزيادة حصّتها وقوتها التأثيرية في السوق.

¹ عايد عبد الله العصيمي، "المسؤولية الاجتماعية للمنظمات نحو التنمية المستدامة"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص10.

² مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص72.

³ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص33.

2- دوافع تبني المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها في منظمات الأعمال

2-1 دوافع وأسباب تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية

بشكل تصاعدي تلعب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة CSR دورا مهما في قطاع الأعمال اليوم، فالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية هي من تحدّد نوعية نشاطات ال CSR حول العالم (Baughn & al,2007).¹ والعديد من منظمات الأعمال اليوم أدركت أنّه من أجل الإبقاء على انتاجيتها وتنافسيتها وارتباطها الدائم بعالم الأعمال الذي يشهد تغيرات كبيرة، فهي لا بدّ أن تصبح "مسؤولة اجتماعيا" بالضرورة.² حيث ترى منظمات الأعمال أنّ المتغير الأساس في بقائها واستمرارها في السوق يكمن في انسجامها مع البيئة التي تعمل فيها ومدى استجابتها لمتطلبات المجتمع، ممّا يجعل تركيزها على الإهتمام بالمتغيرات الاجتماعية في ازدياد باتجاه تحقيق مساهمة فعالة في تحسين نوعية حياة الفرد. وتكمن أهمية المسؤولية الاجتماعية في كونها "استثمار طويل الأجل" يعود على منظمات الأعمال بزيادة في الانتاج والربح والحدّ من الصراعات بين الادارة والعمالين ويزيد من انتماء العاملین لمنظمتهم ويحدّ من الصراعات بين المنظمات ومحيطها الاجتماعي.³ ولعلّ ضغوطات المجتمع المدني ووسائل الاعلام المتزايدة على المنظمات نحو الاهتمام بالاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أنشطتها المختلفة وتوفير أكثر شفافية وانفتاح نحو المجتمع، يجعلنا لا نتفاجئ من تطوّر مكانة مسؤولية أعمال المنظمة وتصبح ضمن أهم الأولويات.⁴ ويمكن تقسيم الدوافع التي تدفع منظمات الأعمال نحو تبني هذا التيار إلى دوافع خارجية وتتمثل في :⁵

- الاتجاه نحو العولمة ودخول الاسواق العالمية؛
- القوانين الدولية والوطنية؛
- ضغوط الجمهور والمجتمع؛
- ضغوط المستثمرين؛
- المنافسة.

وأیضا لدوافع داخلية أهمها⁶:

- هدف تحقيق البقاء؛

¹ Kathy Babiak and all, "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices", Corporate social responsibility and environmental management, published online 25 march 2010 in wiley online library,p11.

² Report of CATALYST Consortium , "What Is Corporate Social Responsibility?", JULY 2002,p3.

³ رسلان خضور، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية السورية، العدد الرابعة والعشرون، دمشق، سوريا، أبريل 2011، ص17.

⁴ Oksana Stolka, "Environmental corporate social responsibility (ECSR) in polish food sector enterprises from czestochowa region empirical analysis", Agribusiness and commerce Scientific papers, 2015,p101.

⁵ خويلدات صالح، مرجع سابق، ص66.

⁶ خويلدات صالح، مرجع سابق، ص68.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- الرغبة في النمو والانتساع؛
- الممارسات الاخلاقية ومكافحة الفساد؛
- تزايد درجة التعقيد لتلبية احتياجات المجتمع.

وتوجد العديد من الدراسات حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمة CSR، وأغلب هذه الدراسات ركزت حول تحليل وتقييم الدليل والتأثير من أجل تأسيس العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وبين الأداء المالي لها، حيث أنّ هناك أكثر من 120 دراسة قامت بتحليل هذه العلاقة في الثلاث عقود الأخيرة، وقد خرجت بنتائج عديدة ومختلفة، ولعلّ ذلك ما أثر في قرار بعض المنظمات في مسألة تبنيها واعتمادها على استراتيجية المسؤولية الاجتماعية.¹ ولعلّ سبب تزايد تبني منظمات الأعمال للمسؤولية الاجتماعية كمدخل أساسي في استراتيجياتها هو في كون هذا المدخل يعود على المنظمات بفوائد ملموسة تتضمن ما يلي: ²

- تخفيض التكاليف من خلال استخدام الرسكلة والفعالية في استخدام الموارد؛
- زيادة الانتاجية؛
- زيادة جودة المنتج (من خلال ظروف عمل العاملين وكذا زيادة معنوياتهم)؛
- جذب الموارد البشرية المؤهلة والقدرة على الاحتفاظ بهم؛
- زيادة سمعة المنظمة وتحسين صورتها؛
- تقليل الأعباء القانونية.

2-2 اتجاهات تبني المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال ثلاثة اتجاهات حسب (صالح السحبياني، 2009) كما يلي ³:

أ- **المساهمة المجتمعية التطوعية** : ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حديثا نسبيا، ومن الممكن ان يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي. ويلتزم عدد من المنظمات المتعددة الجنسيات بالتبرع بنحو 1% من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية.

ب- **العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة** : غالبا ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمنظمات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وتستطيع أي منظمة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية، ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات، وتستطيع المنظمات أن تكفل صدق وسهولة

¹ Crane A McWilliams and all, "The oxford handbook on corporate social responsibility", Oxford ISBN review, 2008, p85.

² Report of UNEP, "Corporate Social Responsibility and Regional Trade and Investment Agreements", United Nations Environment Programme, 2011, p,p14.

³ صالح السحبياني، مرجع سابق، ص9.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

الاتصالات مع عملائها، ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموائق الشرف في تدير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المنظمات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.

ج- حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي : على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الرؤية وتحمي المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسؤول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ، أما على الصعيد الخارجي فإن كثيرا من رؤساء مجالس الادارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.

3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

تشمل استثمارات منظمات الأعمال في المسؤولية الاجتماعية للمنظمة ثلاث أماكن وهي (موقع العمل، موقع السوق والمجتمع).¹ وإضافة الى جانب النطاق الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية أيضا تضاف اليها الجوانب الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية.. الخ. كما تتعدّد أشكال والالتزام الاجتماعي لمنظمات الأعمال في كل جانب من هذه الجوانب بشكل لا يمكن حصره، والجدول الموالي يحدّد لنا بعضا من هذه الإلتزامات:

الجدول رقم (08) : أنواع الإلتزامات الاجتماعية في منظمات الأعمال

الجانب	الإلتزامات
الثقافي	- دعم التطور الثقافي والحضاري. - نشر ثقافة الإلتزام بالأنظمة والقوانين في المجتمع. - تعزيز الثقافة الوطنية والتاريخية ودعم التواصل الثقافي العالمي.
الاجتماعي	- احترام الأنظمة والقوانين والثقافات المختلفة. - تعزيز القيم الأخلاقية والتكافل الاجتماعي . - مواجهة الكوارث والأزمات. - دعم الأنشطة الرياضية والصحية.
البيئي	- الممارسات البيئية الصحيحة في العملية الانتاجية. - تطوير بيئة العمل. - الإلتزام البيئي على المستوى المحلي والعالمي.
الاقتصادي	- دعم الأنشطة الاقتصادية الاجتماعية. - الإلتزام بالأنظمة والقوانين في ممارسة العملية الاقتصادية. - الاهتمام بالموظفين (التدريب، مبدأ تكافؤ الفرص والمساواة).

¹ Report of CATALYST Consortium , "What Is Corporate Social Responsibility?", JULY 2002,p1.

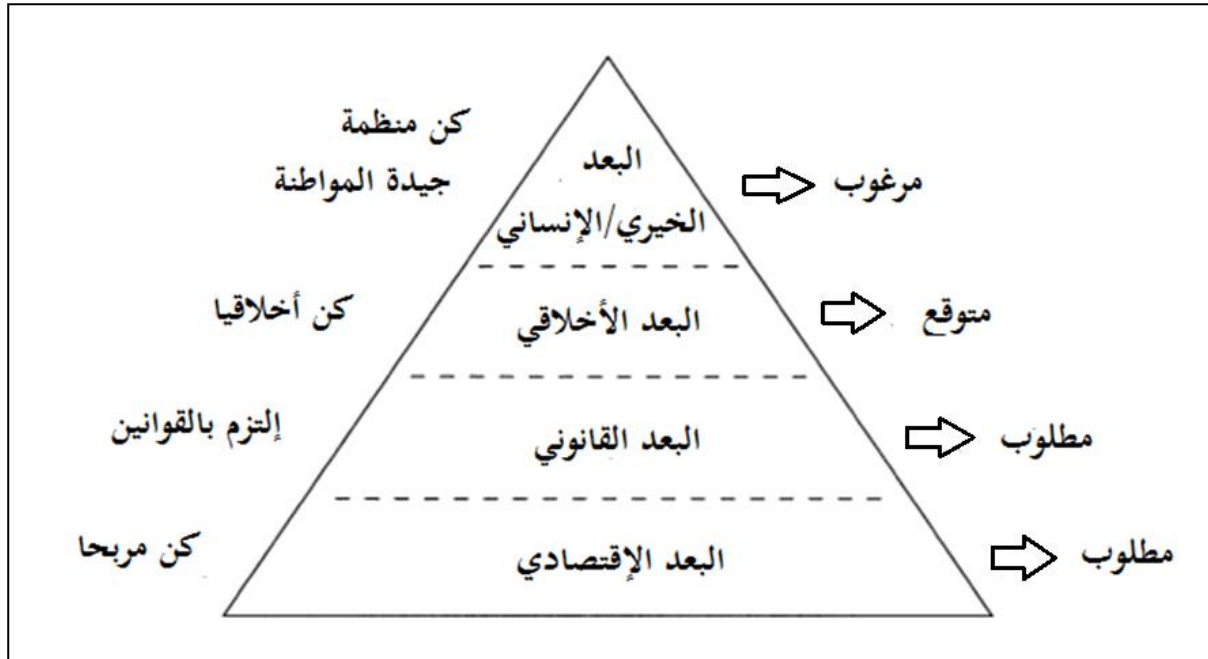
الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

القانوني	- الالتزام بالقوانين المحلية والدولية أثناء ممارسة النشاط الاقتصادي. - الشفافية في نشر التقارير للإطلاع عليها.
----------	---

المصدر : صالح السحيباني، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، ورقة بحث مقدمة في مؤتمر دولي : دور القطاع الخاص في التنمية، 23 مارس 2009، بيروت، لبنان، ص7-8.

وتعدّ مساهمة الباحث (Carroll, 1991) من أهمّ الاضافات العصرية فيما يخصّ تحديد مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأبعادها، حيث حدّد أربع أنواع للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة CSR يتمّ تصنيفها عموديا على شكل هرمي من الاسفل الى الأعلى، حيث تشكّل المسؤولية الاقتصادية من أجل الربحية قاعدة هذا الهرم، والمستوى الثاني يتمثّل في المسؤولية القانونية، ثمّ البعد الأخلاقي أو المسؤولية الاخلاقية، وأخيرا البعد الانساني والخيري.¹ ويمكن توضيح كل من هذه الأبعاد كما يلي: ²

الشكل رقم (23) : أبعاد المسؤولية الاجتماعية حسب نموذج (Carroll, 1991)



Source : Mark Schwartz and Archie Caroll ,Corporate social responsibility ,business ethics quarterly ,Vol. 13,No. 4 (oct.,2003), p504.

أ- البعد الاقتصادي : حيث تمارس منظمة الأعمال أنشطة اقتصادية لتحقيق الكفاءة والفعالية، وتستخدم الموارد بشكل رشيد لتنتج سلع وخدمات بنوعية راقية، وتوزّع العوائد بشكل عادل على عوامل الإنتاج المختلفة، بتحقيق ذلك تكون قد تحمّلت مسؤولية إقتصادية؛

¹ Nik Abdul Rashid and all, "Environmental corporate social responsibility (ECSR) as a strategic marketing initiatives", Procedia social and behavioral sciences 130, 2014,,p499.

² مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص79-80.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ب- **البعد القانوني** : حيث يندرج في هذا الإطار الإلتزام الواعي والطوعي بالقوانين والتشريعات الحاكمة لمختلف الجوانب في المجتمع، سواء كان هذا في الإستثمار أو الأجور أو العمل أو البيئة أو المنافسة أو غيرها؛

ج- **البعد الأخلاقي** : التي تراعي من خلاله منظمة الأعمال الجانب الأخلاقي في كل قراراتها ومسارها في الصناعة التي تعمل فيها، تجنباً لأي ضرر قد يلحق المجتمع؛

د- **البعد الخيري (الانساني)**: الذي يشمل على التبرعات والهبات والمساعدات الاجتماعية الخيرية التي تخدم المجتمع ولا تهدف الى الربح، كما قد تتبنى المنظمة في هذا الإطار قضية اساسية من قضايا المجتمع وتعمل على دعمها ومتابعتها.

حيث أنّ البعدين الاقتصادي والقانوني هما الجوانب المسلّم بهما في أعمال المنظمات، وبالتالي فإنّهما يمثلان القاعدة المادية في بناء الهيكل الهرمي للمسؤولية الاجتماعية، بينما يمثّل البعدين الأخلاقي والإنساني البعدين الأكثر حداثة ومعاصرة في منظومة عمل منظمات الأعمال وفي علاقتها وتفاعلها مع المجتمع.

4- قياس المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال

تحدّد أهم سمات المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال من خلال الركائز التالية¹:

- **انتقاء المسؤولية القانونية** : تعني المسؤولية الاجتماعية قيام المنظمة تلقائياً بالقيام ببعض النشاطات الاجتماعية، وليس استجابة للقوانين، فالمسؤولية الاجتماعية تبدأ حيث ينتهي القانون؛
- **غياب المسؤولية التعاقدية** : لا يجب أن يتم الإلتزام الاجتماعي وفاء لأي صيغة تعاقدية مع أي منظمة أخرى، بل هو عمل طوعي ترى المنظمة أنّها ملزمة بأدائه كونها مواطناً صالحاً؛
- **استبعاد حسابات الربح والخسارة** : يجب أن لا يرتبط قرار ممارسة المسؤولية الاجتماعية بدراسة احتمالات الربح والخسارة؛
- **توفر الأساس التطوعي** : في غياب المسؤولية القانونية والتعاقدية ومع استبعاد حسابات الربح والخسارة، يصبح قيام المنظمة بالمسؤولية الاجتماعية أمراً تطوعياً بحتاً.

وهناك جملة من المعايير التي تساعد المنظمة على قياس المسؤولية الاجتماعية²:

- مدى الإلتزام بأخلاقيات العمل وظروف وشروط العمل وبالواجبات تجاه العاملين؛
- مدى الإلتزام تجاه حماية البيئة؛
- مدى الاندماج في المجتمع والمساهمة في التنمية المجتمعية؛

¹ مقدم وهيبة، مرجع سابق، ص82.

² رسلان خضور، مرجع سابق، ص8.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- مدى الاستثمار في البحث والتطوير؛
- مدى احترام حقوق الانسان ومراعاة القواعد الاخلاقية (عدم التورط في الرشوة والفساد).

كما أنّ هناك معايير دولية لقياس المسؤولية الاجتماعية للمنظمات الأعمال كإيزو 26000. والذي يشمل المجالات التالية¹: حقوق الانسان، الحقوق العمالية وممارسات العمل، حماية البيئة، حقوق المستهلك، التنمية والمشاركة المجتمعية.

المطلب الثاني : المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال

تتجه الكثير من منظمات الأعمال في الوقت الحاضر الى الإهتمام بالإعتبارات البيئية في استراتيجية أعمالها وخططها طويلة المدى، وهذا التوجه يعدّ أساسا لبقائها في السوق وتنافسها مع نظرائها من المهتمين بالبيئة، وكذلك نقطة إنطلاق لضمان تطبيق المواصفات البيئية في النشاطات الممارسة من قبل هذه المنظمات.

1- تعريف المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال

تتصدّر قضايا العناية بالبيئة وكذا التكاليف والمنافع المترتبة عنها مكانة بارزة الأهمية في العديد من الدول بسبب علاقتها الوثيقة برفاهية الإنسان وبمستوى معيشته وتقدمه.² مما أدى الى زيادة الحاجة إلى دراسات وبحوث معمّقة أكثر من أجل توضيح أبعاد المسؤولية البيئية وعلاقتها بكل المتغيرات التي من شأنها التأثير على مسار عمل المنظمة.

والواقع أنّ مفهوم المسؤولية البيئية مثل أغلب المفاهيم الأخرى التي تطرقنا لها سابقا، حيث لا يوجد فيها تعريف دقيق أو جامع لكل أبعادها أو تعريف متفق عليه من طرف الباحثين، وهذا نظرا لتعدد أبعاد المسؤولية البيئية ومدخلها وممارساتها على الميدان. ويختلف موقع المسؤولية البيئية حسب تصنيف مختلف منظمات الأعمال فقد تكون جزءا من المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال أو مفصولة عنها أو مدمجتين مع بعض بشكل تكاملي.³ كما أصبحت المسؤولية البيئية CER ينظر لها على أساس أنّها الدعامة الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمة CSR.⁴ هذا وتلتزم المنظمة بالمسؤولية البيئية وذلك تماشيا مع الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة من أجل تعزيز هذا الإلتزام لتصبح منظمة محايدة مناخيا وبيئيا.

تعرف المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال بأنّها "مجموعة من المداخل في المنظمة تهدف لتخفيف وتلطيف تأثير المنظمة على البيئة الطبيعية، وهذه المداخل تستطيع إحداث تغييرات على منتجات المنظمة، عملياتها وسياساتها، مثل تقليل استهلاك الطاقة ومخلفات المنظمة، واستخدام موارد مستدامة وصديقة للبيئة".⁵

¹ رسلان خضور، مرجع سابق، ص8.

² بوسعين تاسعديت، "المحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية كإطار لتفعيل دور المنظمات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة المعارف، العدد 17، ديسمبر 2014، ص166.

³ Oksana Stolka, OP CIT, p101.

⁴ Kathy Babiak and all, OP CIT, p13.

⁵ Oksana Stolka, OP CIT, p102.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

كما تعرّف بأنها " بيان نوايا المنظمة ومبادئها المرتبطة بأدائها البيئي والذي يوفر إطار للعمل ووضع أهدافها وغاياتها البيئية وتلتزم المنظمة بهذه المسؤولية لتؤكد¹ :

- مدى ملائمتها لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية الناشئة عن الأنشطة والخدمات الخاصة بالمنظمة؛
- مدى الالتزام بتحسين المستمر والوقاية من التلوث؛
- مدى الالتزام بالتوافق مع القوانين والضوابط والتشريعات المتعلقة بعمليات المنظمة البيئية؛
- مدى توفر إطار لوضع ومراجعة الأهداف والغايات البيئية؛
- التأكد من عمليات التوثيق والتنفيذ والمحافظة على المساحات البيئية؛
- التأكد من إعلان المسؤولية البيئية.

ومصطلح المسؤولية البيئية للمنظمة حسب (Bansal and Roth 2000) لا يعكس ما يجب على المنظمة فعله ولكن المدخل التي بموجبها تقلل المنظمة من تأثيرها السلبي على البيئة. حيث يمكننا جمع تعريفات أخرى التي صدرت عن بعض الباحثين في المسؤولية البيئية للمنظمة الأعمال "ECSR" وتحديد مرتكزات وأبعاد تعريفاتهم كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (09) : التعاريف التي تطرقت الى مفهوم المسؤولية البيئية وأبعادها

أبعاد المسؤولية البيئية للمنظمة الأعمال "ECSR"	مفهوم المسؤولية البيئية للمنظمة ECSR	المصدر
الأداء البيئي	سياسة الحوكمة المتعلقة بالمسؤولية البيئية للمنظمة ecsr تتضمن: "منهجيات رقابة التلوث التي تشمل ميكانيزمات تركز على السوق (مثل emission trading)، ميكانيزمات تركز على المعلومات (مثل جرد الانبعاثات السامة)، وبرامج طوعية اختيارية للنهج الأخضر."	Leon and Moon (2007)
- الأداء البيئي - الانفاق البيئي	الأشكال الفردية للمسؤولية البيئية للمنظمة الأعمال تشمل "أعباء ومسؤوليات تخص النفايات والمخلفات او الاستثمارات البيئية كالمعلومات المالية".	Guenther et al. (2007)
- الحوكمة - المصدقية - الأداء البيئي	هذه الدراسة حللت محتوى الكشوفات البيئية للمنظمة الأعمال مع إحترام العناصر السبعة التالية : مراعاة التخطيط البيئي، الادارة العليا لا بد أن تدعم تبني القضايا البيئية ضمن منظومتها، الهيكل البيئي والتخصيصات التنظيمية، ريادة النشاطات البيئية، الرقابة البيئية،	Jose and Lee (2007)

¹ زكريا الدوري وأبو بكر بوسالم، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، فيفري 2012، ص8 .

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

	التوثيق الخارجي للحصول على شهادات البرامج البيئية، وأخيرا أشكال وصيغ كشوفات المنظمة البيئية .	
الأداء البيئي	المسؤولية البيئية للمنظمة ECSR يشار إليها على أنّها الكفاءة في الطاقة والموارد، على سبيل المثال، تقليل انبعاثات الغاز في الصناعة عن طريق المشروع الاسيوي (GERIAP)، ساعد المنظمات الاخرى بتقييم وتقدير أي الخطوات يستطيعون عن طريقها استخدام الطاقة والموارد بكفاءة.	Punte et al. (2006)
- رؤية المنظمة والدعاوي الإستراتيجية - المصدقية	"الدراسات المعنية بتحديد محددات السلوك البيئي اصبحت عمليا تعرفه على أنه بناء ليس له أبعاد، يستخدم متغيرات مثل الالتزام البيئي، الاستراتيجية البيئية الشاملة، أو التنبّي الطوعي للمناهج البيئية مثل الايزو EMS 14001".	Christman (2004)
- الأداء البيئي - المصدقية	المسؤولية البيئية للمنظمة هي مجموعة من المداخل التي تهدف الى تخفيف تأثيرات منظمات الأعمال على البيئة الطبيعية، هذه المداخل يمكن أن تشمل تغيرات في منتجات المنظمة، عملياتها، سياساتها مثل تخفيض الاستهلاك الطاقوي ونتاج المخلفات، استخدام موارد بيئية مستدامة، وتطبيق نظم الادارة البيئية .	Bansal and Roth (2000)

Source : Nik Abdul Rashid and all, OP CIT, p706.

وتقسّم مجالات المسؤولية البيئية للمنظمة حسب (ESTEO) الى ما يلي: ¹

- مجال المساهمات العامة؛

- مجال الموارد البشرية؛

- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية؛

- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة.

2- مبادئ المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال

لا يمكن تحديد وتأسيس مفهوم للمسؤولية البيئية للمنظمة الأعمال من دون تحديد مبادئها التي تقوم وتبنى عليها، هذا وقد أجمع عدّة مديرين وممثلين للمنظمات الأعمال في دراسة أعدتها منظمة (ENGO) والذين قاموا بتطبيقها في منظماتهم داخليا، بأنّ هناك ثلاث مبادئ رئيسية تنبثق منها المسؤولية البيئية للمنظمة وهي ¹:

¹ ساسي سفيان ومنية غريب، "المنظمة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق)"، بحث منشور في الموقع الرسمي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، رابط المشاهدة : <https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php>

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

أولا : مبدأ الأبوية والجدّة (أن تشعر بالأجيال المستقبلية) **The Grandparent Principle**

المنظور الأوسع للمسؤولية البيئية للمنظمة هو المفهوم الذي يشير الى نشاط المنظمة الأعمال والذي يترك البيئة الطبيعية في ظل شروط جيدة للأجيال المستقبلية. والكثير من ممثلي منظمات الأعمال يشعرون بالفخر حول أعمالهم وإنجازاتهم في المنظمة من دون أن يفصلون هذا التقييم عن البعد البيئي والذي يمثل معيار أساس للتفوق والاستمرارية، وكنتيجة هؤلاء الممثلين عن المنظمات فالغالبية منهم تشعر أنّ المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال تتعلق حول موازنة التطور-وعدم تطور منظمة الأعمال بتوفير بيئة سليمة لأطفالهم وأحفادهم.

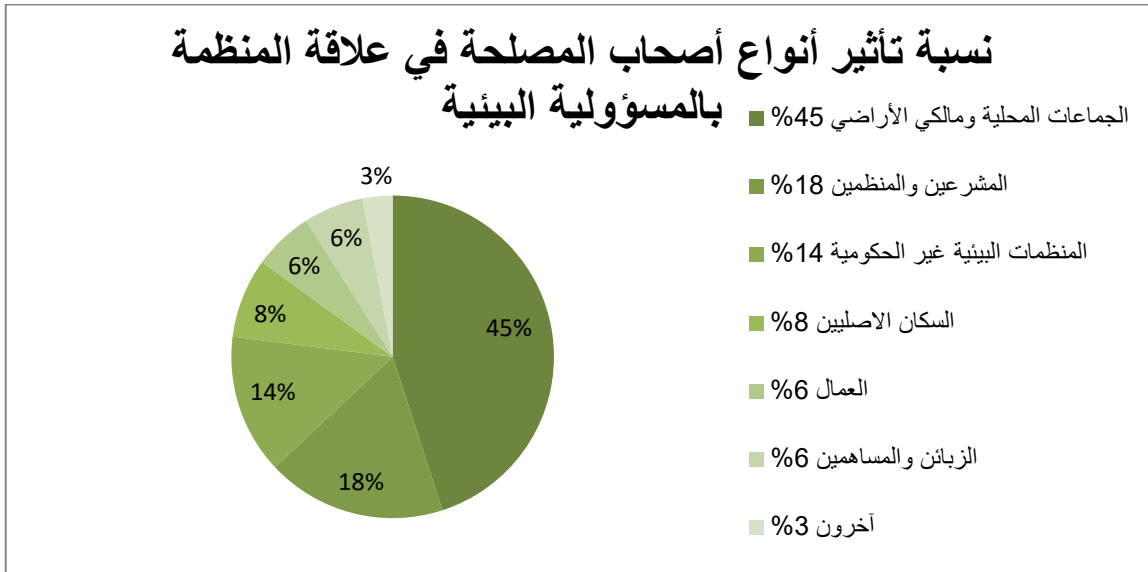
ثانيا : مبدأ التأثير الأدنى على البيئة **The Minimal Impact Principle & Practice**

المسؤولية البيئية للمنظمة الأعمال CER عرفت بشكل مستمر كمنظومة تقوم به المنظمة لتقليل أثارها على البيئة الطبيعية، فمثلا منظمات الأعمال التي لا تستطيع منع تأثيرها السلبي على البيئة الى الصفر (كالمنظمات البترولية)، فعليهم القيام بمبدأ تخفيض وتقليل التأثير.

ثالثا : مبدأ الجار الجيد **The Good Neighbour Principle**

الموضوع المسيطر كان حول أهمية مسؤولية المنظمة اتجاه مختلف الجماعات في المجتمع او في المناطق التي تعمل فيها منظمة الأعمال، لأنّ هذه الجماعات لها تأثيرات مباشرة على سيرورة وتطور المنظمة، كما ينظر لها على أنّها الأكثر تأثيرا من حيث معيقات التطور المستقبلية لأنها تعتبر أهم الأولويات من ضمن أصحاب المصلحة « stakeholders ».

الشكل رقم (24) : النسب المئوية لتأثير أنواع أصحاب المصلحة stakeholders المتعلقة بالبيئة



¹ Kyla Fisher and all, "Corporate Environmental Responsibility and NGOs", The Pembina Institute review, 2007, p9.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

Source : Kyla Fisher and all, OP CIT, p11.

وضمن هذا المدخل عُرفت المسؤولية البيئية للمنظمة على أنّها توفير منتدى للنقاش حول مشروع دمج التغذية الرجعية للمجتمع والجماعات المحلية في عمليات منظمة الأعمال من حيث التخطيط والتطوير.

3- المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية وعناصرها في منظمات الأعمال

3-1 المقاربات النظرية للمسؤولية البيئية

تُعَدّ المسؤولية البيئية عملية تفاعلية بين عدّة أطراف، لا تتطوي فقط على منظمات الأعمال بل تمتدّ الى الحكومات والمستهلكين وكل أصحاب المصلحة، وتبقى علاقة (المنظمة-الحكومة) من بين أهمّ هذه التفاعلات إن لم تكن الأهمّ، وهذه العلاقة تضع الأسس التشريعية والقانونية والتنظيمية لمنظمات الأعمال من أجل تحقيق ما يدعى بالمسؤولية البيئية، والتي تهدف المنظمات عن طريقها سواء بالحدّ أو التخفيض من تأثيراتها على البيئة الطبيعية. وهناك جملة من المقاربات النظرية التي تناولت المسؤولية البيئية والتي تعنى بالمنظمات باعتبار أنّها تنقسم الى مقاربات خارجية تفرضها الحكومة وتعمل كتحفيز أو ضغط، أو مقارنة داخلية تنتج من دافع المنظمة الذاتي نحو تطوير آلية وأداة المسؤولية البيئية ضمن منظومة عملها، وهذه المقاربات هي¹:

أ- مقارنة بيغو (Aurthur Cecil Pigou)

يرى الباحث "بيغو" أنّ المسؤولية البيئية للمنظمة تبرز في شكلها الاقتصادي من الرسوم والإتاوات والإعانات التي تفرضها الحكومات على المنظمات، حيث إنّ الجباية (الرسوم) شبه الجباية (الإتاوات) والإعانات (وهي أموال تقدم للمنظمة الصناعية لتشجيعها على اعتماد "الممارسات النظيفة")، فلسفة هذه الأدوات تستند الى مبدأ الملوث-الدافع والذي يقضي بضرورة دفع الملوث تكاليف إزالة الأضرار التي تسبّب فيها وتقوم السلطات العمومية بتحديد مستوى هذه الأدوات وتدخل باستعمالها من خلال تعديل أسعار وتكاليف الأعوان الاقتصاديين.

كما يرى "بيغو" أيضا أنه يتمّ فرض الإتاوات في مجال جمع ومعالجة النفايات، أمّا الرسوم، فهي تستعمل لمحاربة التلوث، ويمكن أن تفرض مباشرة على المخلفات (وهو الإجراء الأكثر تحفيزا)، أو تفرض على المنتجات المتأثية من استعمال أساليب إنتاج ملوثة، كما أنّ استعمال الإعانات من قبل الدولة يتمّ بحیطة وحذر بالنظر الى امكانية التعسّف في منحها وإمكانية تحويلها عن الوجهة الأصلية لها. ويتمّ فرض الرسوم من أجل²:

❖ تمويل تكاليف إزالة التلوث واستغلال الموارد الطبيعية غير المتجددة من خلال الإيرادات المتأثية من فرضها، وهذا النوع من الرسوم يدعى "رسوم التمويل".

¹ سفيان ساسي، "المسؤولية البيئية في المنظمة الصناعية"، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 2، جوان 2013، ص13.
² محمد عادل عياض، "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المنظمة"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، ص13.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

❖ خفض المباشر لفارق التكلفة الذي غالبا ما يحدّ من قيام المنظمة بنشاطات لصالح أو أقلّ ضررا بالبيئة، هذا النوع من الرسوم يدعى "الرسوم المحفزة في المصدر"، وهي أفضل تطبيق لمبدأ "الملوث يدفع".

ب- مقارنة كواز (Ronald coase)

ويستند فيها انشاء حقوق الملكية على السلعة أي خصخصة موارد الطبيعة، وإنشاء أسواق لتداول هذه السلع، هذا التداول له سعر وقيمة، وينظم استغلالها، ومن أمثلة ذلك لدينا "رخصة التلويث" والحصص الفردية للصيد القابلة للتداول، يؤدي انشاء مثل هذه الأسواق الى تحويل "الآثار الخارجية" للمنظمة الى سلعة جديدة وهي "الحق في التلويث" والذي يمكن تداوله بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

تهدف حقوق التلويث الى توزيع جهود مقاومة التلوث بين الفاعلين المختلفين، في حين تتيح للسلطات العمومية الإبقاء على أقصى إجمالي للانبعاثات الملوثة، إذ يتجزأ الى عدد ثابت من حقوق الانبعاثات الفردية القابلة للتداول، وتعمل السلطة العمومية على هذه الحقوق عن طريق بيعها بسعر ثابت أو بيعها بالمزاد أو عن طريق توزيعها على المنظمات المعلنة حسب انتاجها، في هذه يسمح لكل منظمة أخرى أكثر نظافة منها لم تستنفد بعد حقوقها في التلويث، وفي منطقة معينة، يمكن تعويض ارتفاع درجة تلويث منظمة بانخفاض درجة تلويث منظمة أخرى عن طريق تداول رخص التلويث، أي أنّ السلطة العمومية تقوم بتحديد معيار جماعي شامل (حد أقصى لانبعاث الملوثات) يجب تحقيقه، لكن توزيع الأعباء على مختلف الأطراف المعنية يتم من خلال السوق الذي يتم فيه تداول حقوق التلويث، وقواعد التوزيع الأولي لحقوق التلويث من اختصاص السلطة العمومية، وفي هذا الإطار فإنّ القيمة المقدمة لنيل "رخص التلويث" تهدف الى تعديل السلوك البيئي للمنظمة الصناعية ليس فقط من خلال معاقبة المنظمة الملوثة فحسب، ولكنها تمنح أفضلية لتلك المنظمات التي تدمج الاعتبارات البيئية في سياساتها الانتاجية والتسويقية، ونتيجة لذلك يتم تغيير قواعد المنافسة لصالح المنظمات التي تحترم البيئة والتي تتحصل على ميزة تفضيلية أمام المنظمات الملوثة.

ج- المقاربة الطوعية

المقاربة الطوعية هي الجيل الثالث من أدوات السياسة البيئية، وهي عبارة عن مبادرات من قبل المنظمات في مجال حماية البيئة، فهي تسمح للمنظمة بإظهار أدائها البيئي الفعال، كما تشجّع "التنظيم الذاتي" للقطاعات الاقتصادية، هذا النوع من الأدوات يثمن التفاوض والتفاهم بين القطاعات الاقتصادية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى، ويمكننا التمييز بين أربعة أنواع أساسية للمقاربات الطوعية :

- الأنظمة الطوعية العمومية؛
- الاتفاقيات البيئية المتفاوض عليها بين السلطات العمومية والصناعة؛
- الاتفاقيات الخاصة بين المنظمات الأعمال الملوثة وضحايا التلوث؛

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- الالتزامات أحادية الجانب للمنظمات الأعمال.

وتتميز المقاربة الطوعية بعدة خصائص أهمها :

- تسهّل عملية مشاركة المنظمات والهيئات الممثلة للقطاعات الإقتصادية في إعداد السياسة البيئية للدولة؛
- تزيد من حافزية المسؤولين في المنظمات لتحقيق أهداف بيئية محددة؛
- تسمح للمنظمة بالتحقيق السريع لأهدافها، فعلى سبيل المثال هناك عدد متزايد من المستهلكين يقبلون على اقتناء سلع المنظمات التي تبرهن على جهد طوعي في مجال حماية البيئة، وعليه فالمنظمات الصديقة بالبيئة يتمّ مكافأتها من خلال "طلب أخضر" هو نمو مستمر وسريع.

2-3 عناصر المسؤولية البيئية

تطرح منظمة (ENGO) رؤيتها للمسؤولية البيئية مكونة من ثلاث مرتكزات رئيسية هي¹ :

أ- **التعهدات البيئية** : وتكون المنظمة ذات مسؤولية بيئية اذا حققت ما يلي :

- تبني رؤية مؤسسية شاملة بهدف دعم حماية البيئة؛
- اتخاذ حماية البيئة والمحافظة عليها كاستراتيجية ذات أولوية؛
- تبني مبادئ التدابير الوقائية؛
- العمل على أساس أن العمليات الاقتصادية تكون محدودة بالنظام البيئي؛
- معرفة إذا ما كانت منتجاتها وخدماتها لها قيمة بيئية و/أو اجتماعية ومراعاة هذه الخاصية عند اتخاذ قراراتها؛
- العمل على جعل قراراتها متكاملة ومتناسقة مع الإجراءات الحكومية، وتشجيع ثقافة المنظمات التي تسمح بتدعيم القيم البيئية.

ب- **إدارة الموارد والطاقة** : وفي هذا الإطار يمكن ذكر النقاط التالية:

- استغلال الموارد الطبيعية بكفاءة؛
- إنتاج واستعمال الموارد المتجددة بكفاءة؛
- اعتماد وتطبيق أنظمة الإنتاج الصحيحة؛
- إعداد تقييم للأداء من أجل تحقيق استمرارية النمو، ودمج التكاليف والفوائد البيئية الاجمالية.

¹ سفيان ساسي، مرجع سابق، ص15.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

ج- مراعاة الفعلية لأصحاب المصالح : وعلى أساس هذه النقطة تكون المنظمة مسؤولة بيئيا إذا حققت مايلي :

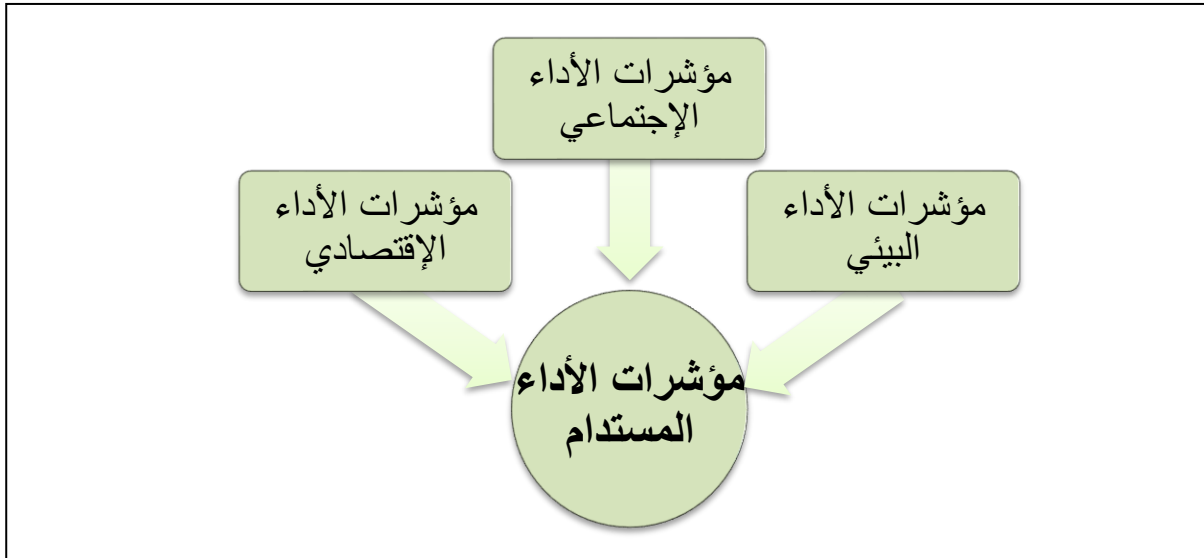
- الالتزام بشفافية الافصاح عن تأثيراتها البيئية الحقيقية؛

- تقديم التقارير الدورية لأصحاب المصالح حول تأثيراتها البيئية الحقيقية.

4- معايير قياس الأداء البيئي للمسؤولية البيئية في منظمات الأعمال

تتعامل المنظمات مع كميات كبيرة من المعلومات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتواجه تحديات لتكثيفها في عدد محدود من المؤشرات الحاكمة حتى تستطيع قياس أدائها واتخاذ قرارات التطوير، ويمكن استخدام مؤشرات الأداء المستدام SPI لهذا الغرض فهي تغطي البعد الاقتصادي و البيئي و الاجتماعي للاستدامة.¹

الشكل رقم (25) : مؤشرات الأداء المستدام SPI



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر.

- مؤشرات الأداء الاقتصادي : تغطي الأمور المرتبطة بالتعاملات الاقتصادية للمنظمة وتركز على كيفية تغير الوضع الاقتصادي للأطراف أصحاب نتيجة لأنشطة المنظمة.
- مؤشرات الأداء الاجتماعي : تهتم بتأثير المنظمة على النظم الاجتماعية داخل الموقع الذي تعمل به.
- مؤشرات الأداء البيئي : تهتم بتأثير المنظمة على النظم الطبيعية الحية وغير الحية متضمنة النظم البيئية الحيوية eco system والأرض والهواء والماء، وتساعد تلك المؤشرات في تحديد التأثيرات البيئية الأكثر أهمية وإظهار وربط الأهداف البيئية للمنظمات وتطوير الموظفين.

¹ نادية راضي عبد الحلیم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الثاني، ديسمبر 2005، ص 7-8.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

وبالرغم من أنه ليس هناك إجماع على وجود معايير واضحة ومحدّدة لقياس الأداء البيئي، إلا أنه توجد العديد من المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على أداء منظمات الأعمال في هذا المجال أو قياس درجة خضرتها (greenness)، حيث يوضح الجدول التالي أهم المعايير والمؤشرات البيئية التي تمّ العمل بها في بعض البحوث التطبيقية السابقة :

الجدول رقم (10) : المعايير والمؤشرات البيئية التي تمّ العمل بها في البحوث التطبيقية السابقة

المعايير البيئية	البحوث التطبيقية التي استخدم فيها المعيار
- خطة بيئية مكتوبة .	Guimaras and Liska (1995), Henrique and Sadorsky (1996), Vastag et al (1996), Argon (1998), Judge and Douglas (1998), Merrit (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Rivera and Melero (2001).
- إدماج القضايا البيئية في مختلف وظائف المنظمة - توزيع المسؤوليات .	Vastag et al (1996), Argon (1998), Merrit (1998), Rodriguez and Ricart (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Rivera and Melero (2001), Fernandez-Gago and Nieto (2004) .
- الإلتزام بالموارد من أجل الحماية البيئية .	Guimaras and Liska (1995), Florida (1996), Argon (1998), Sharma and Vredengurg (1998) .
- التدريب البيئي للموظفين والعاملين.	Guimaras and Liska (1995), Vastag et al (1996), Merrit (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Alvarez et al (2001), Rivera and Molero (2001), Fernandez-Gago and Nieto (2004) .
- إصدار تقارير رسمية ومنظمة وكذا للتدقيق البيئي من أجل مراقبة الأداء البيئي.	Argon (1998), Merrit (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Alvarez et al (2001), Rivera and Melero (2001), Fernandez-Gago and Nieto (2004) .
- توضيح الاعتبارات البيئية في عملية تصميم المنتج والعمليات الانتاجية.	Guimaras and Liska (1995), Florida (1996), klassen and Angell (1998), Rodriguez and Ricart (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Fernandez-Gago and Nieto (2004) .
- التحديد والتقييم المستمر للجوانب البيئية - دراسات سوقية.	klassen and Angell (1998), Rodriguez and Ricart (1998), Rivera and Melero (2001) .
- صياغة سياسات الشراء الأخضر. - تقييم الأداء البيئي للموردين.	Florida (1996), Vastag et al (1996), Argon (1998), klassen and Angell (1998), Rodriguez and Ricart (1998), Sharma and Vredengurg (1998), Alvarez et al (2001).
- البرامج التشاركية من أجل الحماية البيئية التي تكون بالتعاون مع المستهلكين والجمعيات وكذا باقي المنظمات الأخرى.	klassen and Angell (1998), Merrit (1998).
- موقع المسؤولية البيئية في الادارة العليا .	Vastag et al (1996), Judge and Douglas (1998), Merrit (1998), Sharma and

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

Vredengurg (1998) .	
Guimaras and Liska (1995) , Vastag et al (1996) , Rodriguez and Ricart (1998) , Sharma and Vredengurg (1998) .	- تقييم التأثير الناتج عن أنشطة المنظمة من خلال دورة الحياة الكلي .
Guimaras and Liska (1995) ,Worrell et al (1995) , Florida (1996) , Argon (1998) ,klassen and Angell (1998) , Merrit (1998) , Rodriguez and Ricart (1998) , Sharma and Vredengurg (1998) , Alvarez et al (2001) , Fernandez-Gago and Nieto (2004) .	- الإجراءات المحددة من اجل الحماية البيئية (إعادة التدوير، تدابير التوفير وتقليل الاستخدام .. الخ) .
Guimaras and Liska (1995) , Vastag et al (1996) , Judge and Douglas (1998) , Merrit (1998) , Rodriguez and Ricart (1998) .	- الإجراءات المتعلقة بالبيئة بالنسبة للمدراء (تحديد القيم البيئية، الأهمية المقارنة مع الأهداف الاقتصادية .. الخ) .
Sharma and Vredengurg (1998) .	- التقليل من المخاطر البيئية
Guimaras and Liska (1995) , Vastag et al (1996) , Rodriguez and Ricart (1998) , Alvarez et al (2001) , Rivera and Melero (2001) , Fernandez-Gago and Nieto (2004) .	- برامج الاتصال مع الجمهور العام .
Guimaras and Liska (1995) , Vastag et al (1996) , Rodriguez and Ricart (1998) , Sharma and Vredengurg (1998) , Rivera and Melero (2001) .	- صياغة وتحديد الأهداف - الإستراتيجيات البيئية الواضحة.

Source : Antonio Chamorro and Tomas Banegil , green marketing philosophy ,wiley international journal ,2006 ,p17.

كما يُشير (طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي العامري) لعدّة معايير بيئية نلخصها كما يلي¹:

- السياسة البيئية للمنظمة (Environmental policy) وتشمل مدى الوضوح والاستقرار والشمولية، وكذا ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة ومدى تقبل المخاطر البيئية .. الخ؛
- وجود مدونة الأخلاقيات البيئية ومعايير التطبيق (Code of environmental ethics)؛
- الهيكل العام للمنظمة (Corporate Structure) ويتضمن وجود قسم خاص بالبيئة، وكذا موقع المدير البيئي في الهيكل التنظيمي، وإشراك ممثل بيئي في مجلس الإدارة أو الإدارة العليا .. الخ؛
- مدى إندماج العاملين في الأنشطة البيئية (Employee Involvement)؛
- وجود نظام الإدارة البيئية (EMS)؛
- إدارة الجودة الشاملة البيئية (Total Quality environmental Management)؛
- سياسات استخدام المواد والطاقة والمياه (Materials ,energy ,water usage)؛
- مدى الوقاية من التلوث وتقليل المخلفات وأنشطة إعادة التدوير (Pollution prevention ,waste minimization and Recycling activity)؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي وصالح مهدي العامري، مرجع سابق، ص92.

الفصل الأول : إشكالية البيئة ومنظمات الأعمال

- الإشراف على المنتج وعمليات التصنيع (product and process stewardship)؛
- المحاسبة البيئية واستخدام تحليل الربح / التكاليف للأنشطة البيئية (Environmental accounting of benefits/costs)؛
- التدقيق البيئي (Environmental Auditing) ويشمل التدقيق الداخلي وكذا التدقيق الخارجي؛
- تقييم درجة الانبعاثات البيئية (Environmental releases)؛
- العلاقة المستدامة مع نظم حماية البيئة الطبيعية (Sustainable relationships with natural Ecosystems) وتتضمن القدرة على إمتصاص واستيعاب العوادم والمخلفات وكذا القدرة على معالجة وإعادة استخدام العوادم والمخلفات؛
- المسؤوليات البيئية، الاستجابة والغرامات (Environmental liabilities ,compliance and penalties) وتتضمن عدد المواقع البيئية التي تمولها المنظمة والسجل البيئي الخاص بالاستجابة للمعايير البيئية الخاصة بالهواء والماء والتربة والعوادم المسموح بها، وأيضا مقدار الغرامات المدفوعة؛
- الحوادث البيئية (Environmental accidents) وتشمل عدد وحجم الكوارث، وكذا نوع الاستجابة؛
- العلاقة مع الجمهور ووسائل الإعلام (Relationships with the public/Media) وتشمل تثقيف الجمهور بقضايا البيئة، وأيضا الإفصاح العام ومصداقية المنظمة بقضايا البيئة؛
- العلاقات مع المجتمع المحلي (Relationships with local community) وتشمل جلسات الحوار مع المجتمع المحلي حول قضايا البيئة، والمسودات حول البيئة، والعدالة باختيار مواقع الوحدات الانتاجية للمنظمة في المدينة، وعدالة الأنشطة البيئية لمختلف المجاميع الاجتماعية والاقتصادية والسكانية، وعدالة الأنشطة البيئية للأجيال الحاضرة والمستقبل؛
- العلاقة مع حملة الأسهم Relationship with Shareholders وهذا بإيجاد حلول للمشاكل البيئية وثيقة الصلة بمصالح حملة الأسهم؛
- العلاقات مع المجهزين Relationships with Suppliers عن طريق فحص نظام تقييم الأداء البيئي للمجهزين؛
- العلاقات مع مجاميع حماية البيئة Relationships with environmental groups وتتضمن التبرعات المالية، وفرق العمل المشتركة لحل المشاكل؛
- علاقة المنظمة مع النظام السياسي والتشريعي (Relationships with political/regulatory System) وتشمل مدى دعم المرشحين السياسيين ذوي الاتجاهات البيئية وأيضا العلاقة التعاونية مع الحكومة فيما يتعلق بالبيئة؛
- المشاركة في المجالس التعاونية البيئية والتوأمة مع جمعيات حماية البيئة (Participation in cooperative environmental concils partnerships).

خاتمة الفصل الأول :

لقد تجاوز الإنسان بسلوكه الإستهلاكي المتطرف وتجاوزت معه منظمات الأعمال بأنشطتها التسويقية قدرة النظم البيئية على الإحتمال، وبالتالي فإنّ الإعتقاد السائد خاصّة على مستوى النطاق العربي، بأنّ النظام الإقتصاد العالمي يمكنه الإستمرار في المسار الذي كان سائرا فيه دون مراعاة للعوامل البيئية والإجتماعية هو إعتقاد خاطئ ويهدّد قدرة وتنافسية منظمات الأعمال على الأقل في الأمد المتوسّط والبعيد. لذا فإنّ المرحلة الحالية والقادمة تلمي على منظمات الأعمال أن تهمّ وتعتجل بوضع إستراتيجيات جادّة تولي أهميّة قصوى للمسؤولية الإجتماعية والبيئية بما ينسجم وأهداف مستوى الإدارة الأعلى للمنظمة.

وبالرغم من أنّ معظم ما كُتب عن أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية والبيئية كان في الدول الغربية، إلاّ أنّ هذه المفاهيم والقضايا تبقى شاملة وموحّدة. حيث بدأت من خلال تنامي إقتصاديات الدول وإتساع مواردها وعملياتها الإنتاجية، وما تتضمنه إقتصاديات المنظمات العابرة للقارات بالإضافة إلى أنّ الإهتمام بالبيئة وعدم الإضرار بها جاء نتيجة لتوسّع الأنشطة الإقتصادية والتجارية وبالتالي زيادة إضرارها بالبيئة وزيادة تفاقم المشكلة مع مرور الوقت، ما إستدعى إجراء تغييرات تفرّضها القوانين والتشريعات والضغوطات المدنية على مثل هذه المنظمات. ففي الوقت الذي لم تكن فيه منظمات الأعمال تتحدّث إطلافا عن المسؤولية الاجتماعية أو البيئية، فقد أصبح النقاش العالمي اليوم يركّز على هذه القضايا وآفاق التنمية المستدامة، إذ نالت المسؤولية البيئية على وجه التحديد حيزا هاما من النقاشات في مؤتمرات ريو دي جانيرو وجوهانسبورغ وباريس الأخير.

ومّا سبق ذكره في متن الفصل يمكننا القول بأنّ المسؤولية البيئية CER يُنظر لها غالبا على أساس أنّها الدعامة الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمة CSR. حيث تعدّ المسؤولية البيئية عملية تفاعلية بين عدّة أطراف، لا تنطوي فقط على منظمات الأعمال بل تمتدّ إلى الحكومات والمستهلكين وكل أصحاب المصلحة، وتبقى علاقة (المنظمة-الحكومة) من بين أهمّ هذه التفاعلات إن لم تكن الأهمّ، وهذه العلاقة تضع الأسس التشريعية والقانونية والتنظيمية لمنظمات الأعمال من أجل تحقيق ما يُدعى بالمسؤولية البيئية، والتي تهدف المنظمات بواسطتها سواء إلى الحدّ والتخفيض من تأثيراتها على البيئة الطبيعية أو إلغاء هذا التأثير نهائيا. فمنظمة الأعمال التي تلتزم بالمسؤولية الأخلاقية والإجتماعية والبيئية تجسّد ذلك في وظائفها الإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية وفي البحث والتطوير وفي علاقاتها العامّة. وفي هذا الصدد ظهر مفهوم التسويق الأخضر كأهمّ مفهوم تعمل به منظمات الأعمال من أجل الإلتزام بالمسؤولية الإجتماعية والبيئية على وجه الخصوص، وهو المفهوم الذي سنتطرق له بالتفصيل في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

التأصيل النظري للتسويق الأخضر

مقدمة الفصل الثاني :

في ظلّ متاعفه بيئة الأعمال من تأثيرات للعمولة وإحتدام للمنافسة وتشابك للمصالح بين مختلف الأطراف المحلية والدولية، فإنّه لم يعد من السهولة بالنسبة لهذه المنظمات أن تحافظ على إستمراريتها ورحبتها وتحافظ على زبائنها الحاليين، دون أن تعمل على التكيف مع الرهانات الجديدة ودون أن تعمل على تحسين قدراتها وتنافسيتها وديناميكية أعمالها وفلسفتها بشكل عام. حيث يُعزى نجاح وتميّز أي نظام في منظمات الأعمال إلى مدى تكيفه مع الممارسات الحديثة ومع ظروف السوق المتغيّرة، ومع الرهانات البيئية المعقّدة. حيث شهدنا في العقود الأخيرة تحولات كثيرة في توجهات هذه المنظمات وفي فلسفتها للأعمال إتجاه قضية البيئة بالتحديد. فظهر مفهوم التسويق الأخضر كإستجابة لتلك الرهانات البيئية والضغوط المفروضة على عالم الأعمال، وهو المفهوم الذي تُعدّ مسألة تبني أبعاده ضرورة ملحة تستوجب على أغلب منظمات الأعمال العمل بها اليوم، من أجل تحقيق مكاسب تجارية مهمّة. إذ أنّ العديد من منظمات الأعمال باتت تتنافس من خلال توجهاتها البيئية وإهتمامها بالمسؤولية البيئية.

لقد أثار مفهوم التسويق الأخضر منذ عُرف وحتى الآن العديد من التساؤلات لدى العديد من الأطراف المعنية، ولاسيما في أوساط الزبائن. حيث في تقرير متعلّق بالموضوع البيئي والحفاظ على البيئة في أسواق أمريكا الشمالية سنة 2010 أشار بعض الخبراء إلى صعوبة إستخدام مصطلح "أخضر" على جميع المنتجات أو السياسات التي تزعم بعض منظمات الأعمال بأنّها خضراء. وفي نفس هذا الإطار فإنّه توجد عدّة مصطلحات معقّدة ومختلفة المضمون لوصف المنتجات والسياسات "الخضراء" مثل: البيئي، العضوي، الصديق للبيئة، الغير سام، المتحلّل، الحيوي، الخال من الكلور، 100 % سمادي.. الخ، والتي تجعل المستهلك وحتى منظمات الأعمال لا يفرّقون بينها ويقع ونفي الخلط والربط بينها وبين المنتج الأخضر أو التسويق الأخضر. وهذا ما يؤكّد حقيقة أنّ التسويق الأخضر هو مصطلح يُستخدم في سياق خاطئ في كثير من الأحيان وبدون إعتبار لمفهومه الحقيقي ولأبعاده الجوهرية. كما تختلف إستراتيجيات تبني هذا المفهوم وتباين بشكل كبير، ما يحدّد على المستهلكين وعلى منظمات الأعمال أن تفرّق بين مختلف منظمات الأعمال التي تبني التسويق الأخضر، بين تبني طفيف أو متطرّف أو جزئي لهذا المفهوم بشكل عام. حيث سنحاول في هذا الفصل التعمّق في هذا المفهوم وإستراتيجياته ودراسته بطريقة مفصّلة من أجل الإحاطة أكثر بجميع جوانبه، وذلك من خلال ثلاث مباحث :

المبحث الأول : ماهية التسويق الأخضر.

المبحث الثاني : إستراتيجيات التسويق الأخضر.

المبحث الثالث : المزيج التسويقي الأخضر.

المبحث الأول : ماهية التسويق الأخضر

يُعدّ مصطلح التسويق الأخضر ضمن ركائز التوجهات الجديدة لمنظمات الأعمال ومن أكثرها شهرة في مجال إدارة الأعمال أو إدارة التسويق بشكل خاص. وكما رأينا في الفصل السابق فإنّ المؤتمرات الدولية التي تُعقد تباعا ومرارا وتزداد معها الضغوطات القانونية الدولية والمحلية حول عملية الحدّ من الإنبعاثات الكربونية والإضرار بالبيئة قد عزّز من أهمية التسويق الأخضر كأداة مفتاحية بالنسبة لمنظمات الأعمال من أجل التغلّب على هذه العراقيل والاستفادة من مزايا عديدة أخرى. حيث يمكن القول بأنّ التسويق الأخضر هو إمتداد للفكر التسويقي المتجدّد والمتفاعل والمقابل للمستجدّات الإجتماعية والسلوكية والقانونية وما تفرضه البيئة بكل متغيراتها من شروط ومسبّبات، تستوجب التوقّف عندها والتفاعل معها بنمط عقلاي جديد يتوافق مع مصالح المجتمع والبيئة ومحققا لأهداف التسويق التي تعتمد على هذا التصوّر.

المطلب الأول : نشأة التسويق الأخضر

يمكن القول بأنّ مفهوم "التسويق الأخضر" ورغم انتشاره اليوم وتعاظم إستخدامه وأهميته، إلاّ أنّه ككلّ المفاهيم والمصطلحات المختلفة لم يأتي فجأة أو من فراغ بل هو نتاج مراحل عديدة من التغيرات والتفاعلات التي شهدتها ومازال يشهدها العالم. فقد شهدت العقود الأخيرة تنامي الوعي البيئي وعلى مختلف الأصعدة والمجالات وفي كلّ بقاع العالم، ولقد تضافرت العديد من الأسباب في زيادة هذا الوعي إبتداءا من إرتفاع المخاطر البيئية وأهمية البعد الإعلامي الذي يلعب دوره في هذه المسألة، وكذا الجمعيات الغير حكومية التي تبذل جهودا كبيرة. ورافق ذلك التزايد للوعي البيئي أشكال معينة من الإنعكاسات أهمها إدماج البعد البيئي ضمن منظومة الأعمال وسلوك المنظمات تدريجيا وعلى مرّ السنين الماضية من خلال تبلور ما أصبح يسمى اليوم "التسويق الأخضر". ورغم أنّ بعض الإجتهدات تُرجع بداية الإهتمام الفعلي بالجانب البيئي إلى مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية. حيث تزامن ذلك مع بعض الكتابات التي تتمحور حول ضرورة إدماج البعد البيئي ضمن منظومة أعمال المنظمات، مثل مقالة بيتر دراكر (Peter Dracker) سنة 1956 عندما قال: "بأنّنا إذا كنّا نرغب في معرفة ماهية الأعمال، فعلينا أن نبدأ من خلال غاياته، وهذه الغايات يجب أن تمتدّ إلى خارج منظمة الأعمال، أي أنّها تمتدّ إلى عموم المجتمع، ولتعبّر بذلك عن مسؤولياتها الإجتماعية من خلال نشاطاتها التسويقية، وعلى هذا الأساس فإنّ التسويق ليس نظام أو هيكل تنظيمي داخل المنظمة فحسب، بل هو فلسفة تمتد أبعادها للقيم والمفاهيم السائدة في المجتمع، ولتحقيق الأهداف في الإرتقاء بنوعية الحياة".¹ وأيضا بروز حركات حماية المستهلك وفي أمريكا خاصة إبتداءا من سنة 1962 والتي دعمتها الرسالة التي تقدم بها آنذاك الرئيس الأمريكي (جون كينيدي) والتي إشمطت فيما إشمطت عليه من حقوق لأفراد المجتمع في العيش ببيئة نظيفة وصحية.² دورا في بدء التوجّه الأخضر الذي يُنادي به العالم اليوم. إلاّ أنّه مع ذلك تبقى هذه الدعوات مجرد صيحات ونداءات متقطّعة ومعزولة لم تكن تقابلها إستجابة أو تجاوب ملحوظ سواء من طرف الحكومات، المجتمع المدني أو قطاع الأعمال في ذلك الوقت.

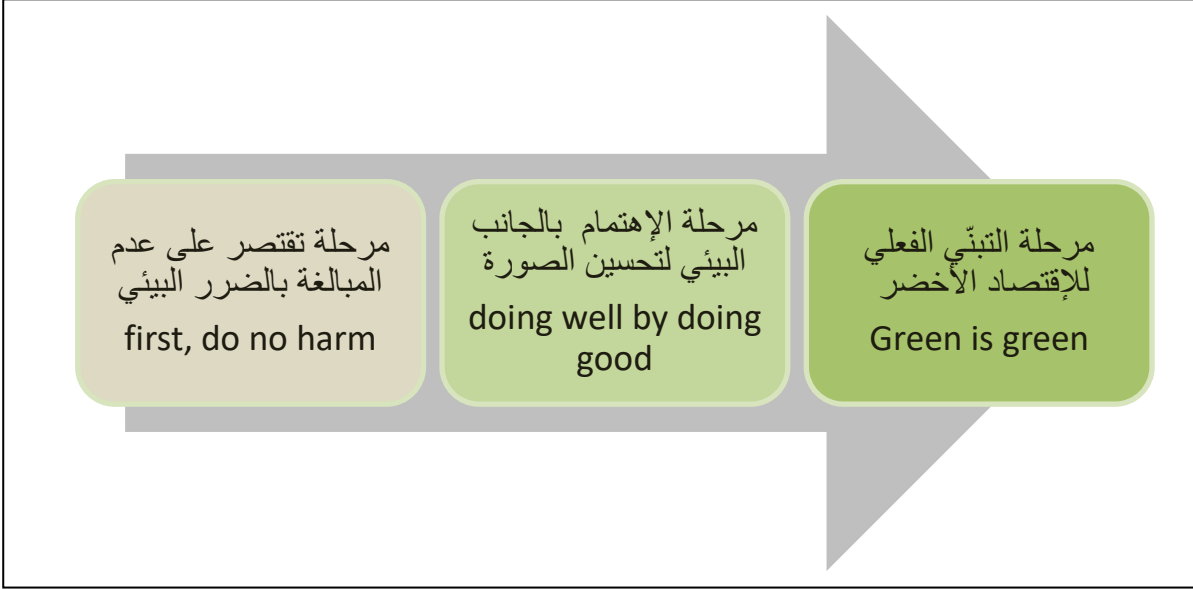
¹ ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق"، مرجع سابق، ص236.

² ثامر البكري، "التسويق اسس ومفاهيم معاصرة"، مرجع سابق، ص250.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

ولتوضيح نشأة وتطور هذا المفهوم من زاوية أخرى فقد قدّم (Joel Makower,2009) في كتابه Strategies for the Green Economy تقسيما زمنيا في العقود القليلة الماضية يوضح لنا التطور الذي شهده الإقتصاد الأخضر عموما، حيث يمكننا تلخيصه عن طريق ثلاث موجات زمنية من التطور.¹ (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم (26) : مراحل نشأة وتطور فلسفة الإقتصاد الأخضر حسب نموذج (Joel Makower,2009)



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

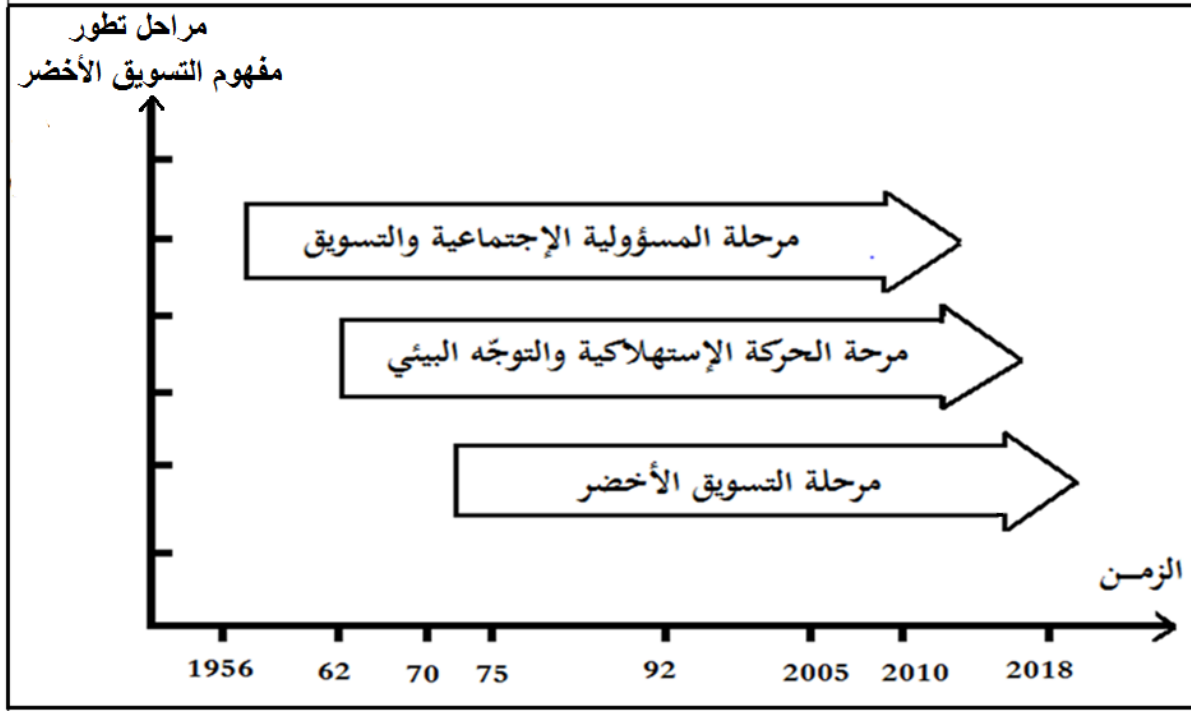
فقد كانت البداية باعتبار الإقتصاد مدخلا من مداخل قسم أبوقراط البيئي (first, do no harm) ، وهذا يعني أن تقوم بالنشاط الإقتصادي دون إحداث ضرر كبير على البيئة الطبيعية و فقط من منطلق أخلاقي، وبالتالي ففي هذه المرحلة كانت عملية إحداث الضرر بالبيئة أمر طبيعي في العملية الإقتصادية وما على منظمات الأعمال سوى محاولة تقليل ضررها بالبيئة فقط. ثمّ جاءت المرحلة التالية من مراحل الإقتصاد الأخضر بعنوان (doing well by doing good) وهذا يعني أنّه يتوجّب على منظمات الأعمال أن تهتمّ بجانب عدم الإضرار بالبيئة من أجل تحسين صورتها وسمعتها أولا، حيث ترتبط أهدافها بممارستها التزيهة والنظيفة، وثانيا باعتبار أنّ العمليات الإنتاجية والتسويقية السليمة والفعالة من الناحية الإقتصادية هي التي تكون فيها نسب الهدر والنفايات أقلّ. وكانت المرحلة الأخيرة (الحالية) بعنوان (Green is green) وهذا يعني أنّ التوجّه البيئي الأخضر أصبح مرتكزا من مرتكزات وفلسفة منظمة الأعمال، بما له من أهمية وقدرة ليس فقط على تعزيز "النمو الأدنى" (the bottom line) أو خط الأساس بالنسبة للمنظمة، بل أصبح يمتدّ الأمر أيضا إلى تحسين "النمو الأعلى" للمنظمة (the top line) والتمثّل في حجم الإيرادات والمبيعات من خلال الإبداع، وإستغلال الأسواق الجديدة، والفرص التسويقية المميزة.. الخ".

¹ Cathy Sandeen , "It's Not Easy Being Green :green marketing and environmental consumerism in continuing higher education", continuing higher education review ,vol. 73 ,2009, p96.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

أما في الفلسفة التسويقية فإنّ التسويق الأخضر عموماً هو إمتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق، فبعد أن تزايد الوعي البيئي وتزايدت الضغوطات الرسمية والمدنية على منظمات الأعمال، فقد أصبح يشكّل البعد البيئي لها ولوحده هاجساً ومسؤولية كبيرة جعلت منه مفهوماً منفصلاً بحدّ ذاته عن المسؤولية الاجتماعية في إهتمامات هذه المنظمات. حيث يمكن تقسيم تطوّر هذا المفهوم إلى ثلاث مراحل زمنيّة هي كما يلي: ¹ (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم (27) : مراحل تطور مفهوم التسويق الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

• المرحلة الأولى : المسؤولية الاجتماعية والتسويق

كما سبق وأشرنا إليه فإنّ التسويق الأخضر إنبثق عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، والتي تُعرف بشكل عام على أنّها عبارة عن مجموعة من القرارات والسياسات التي تتخذها المنظمة للوصول إلى تحقيق وتقوية القيم السائدة في المجتمع، والتي تتمثل في نهاية الأمر جزءاً من المنافع الإقتصادية المباشرة لإدارة المنظمات التي تسعى إلى تحقيقها كجزء من إستراتيجيتها.² بينما من وجهة النظر التسويقية فيمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنّها "إلتزام المنظمة بتعظيم أثرها الإيجابي وتقليل أثرها السلبي في المجتمع".³ وكونها تعبّر عن توجّه منظمة الأعمال نحو المجتمع وصالحه العام، فإنّ ذلك التوجّه يتحقّق من خلال الأنشطة التي تمارسها. وبالتالي فإنّ التسويق يعتبر أحد أبرز المجالات التي تمارس منظمة الأعمال من خلالها المسؤولية الاجتماعية، ويستطيع أن

¹ ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 54.

² نظام موسى السويديان، مرجع سابق، ص382.

³ ثامر البكري وأحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 38.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

يلمسها المستهلك كحقيقة أمامه وليست مجرد إدعاءات. ولذلك لابدّ من الإشارة إلى أنّ المفهوم الاجتماعي للتسويق والذي يُبرز العلاقة الوثيقة بين المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية، يُشير إلى مجموعة من الخصائص الأساسية لهذا المفهوم وهي: ¹

- **المفهوم الانساني:** حيث يجب على التسويق أن يأخذ بعين الاعتبار الإهتمامات ذات البعد الانساني، والمتعلّقة بأنماط الحياة Life styles التي يعيشها الفرد وما تفرضه بيئة الحياة المتطورة من مستجدات ليتعامل معها الفرد.
- **الإستهلاك الذكي:** والذي يشير إلى إهتمام الزبائن بمعرفة التفاصيل المتعلقة بتكيفية المنتج ودورة حياته.
- **المفهوم البيئي:** من خلال متابعة الآثار البيئية للمنتج خلال دورة حياته للتأكد من أنّه لا يسبّب أيّ ضرر بالبيئة.

حيث تعود جذور التسويق الأخضر الأولى هنا إلى محاولة "لايز" (Lazer, 1969) في تفسير الأبعاد الاجتماعية للتسويق في حدود الموارد البيئية والتأثيرات المجتمعية البيئية للتسويق التقليدي². والخلاصة التي نصل إليها في هذه المرحلة أنّها كانت تأكيد لبروز المفهوم الاجتماعي للتسويق كنتيجة منطقية لبروز المسؤولية الاجتماعية وإتساعها وإمتدادها الفكري والتطبيقي. وبالتالي فإنّ المفهوم الاجتماعي للتسويق قاد إلى الإهتمام بجوانب تسويقية تخصّ المستهلك والمجتمع معاً تكن مفروضة سابقاً وهي تتعلّق أولاً وأخيراً بحماية المستهلك. وهذه وغيرها من النتائج قادت لظهور المرحلة التالية في تكوين ملامح مفهوم التسويق الأخضر.

• المرحلة الثانية : الحركة الإستهلاكية والتوجّه البيئي

تاريخياً ظهرت الحركة الإستهلاكية Consumerism منذ أمد ليس بالقصير، حيث تحدّد المراجع العلمية بأنّها كانت في حدود عام 1900 (يعتبر أول من تطرق لموضوع الحركة الإستهلاكية هو الباحث والناقد (Thorstein veblen) وذلك سنة 1899).³ كنتيجة لحالة الارتفاع الواضح في أسعار السلع المقدمة للمستهلك، بما أوجب على المستهلكين إلى اعتماد صيغ تعاضدية فيما بينهم للدفاع عن أنفسهم في التعامل مع منظمات الأعمال، وبما يكفل حصولهم على السلع التي إعتادوا إقتنائها. وقد أعقبها ظهور المرحلة الثانية التي كانت في حدود عام 1930 وفي أعقاب الأزمة الإقتصادية العالمية والتي نتج عنها ضعف كبير لدى المستهلك في إشباع حاجاته من السلع والخدمات. وكانت المرحلة الثالثة في حدود 1960 والتي أصبح المستهلكون أكثر وعياً بالمخاطر التي يتعرّضون إليها من المنتجين الكبار عبر المنتجات التي تقدّم لهم. ويمكن تعريف الحركة الإستهلاكية حسب (Kotler, 1972) بأنّها "الحركة الاجتماعية التي تصبو لزيادة الحقوق والقوة لدى المشتريين مقارنة بالبائعين".⁴

ويمكن تحديد أهمّ أهداف هذه الحركة في حماية المستهلك إتجاه أساليب الخداع والتضليل، التعهّد بالإلتزام بحقوق المستهلك وحمايته، تقديم المساعدة لذوي الدخل المنخفض والمعوزين، وأيضاً التعاون مع منظمات الأعمال في تقديم المعلومات المتعلقة

¹ ثامر البكري وأحمد نزار النوري، "التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 39.

² Prashant Kumar, "Green marketing mix : A review of literature and direction for future research", international journal of asian business and information management, 6(3), 39-55, july-september 2015, P45.

³ Sciencedaily website, "consumerism", seen on (23.01.2017), Link : <https://www.sciencedaily.com/terms/consumerism.htm>

⁴ Association for Consumer Research website, "what is consumerism ?", seen on (18.2.2017), link: <http://www.acrwebsite.org/volumes/5826/volumes/v03/NA-03>

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

بالمستهلك والتي يتعدّد على تلك المنظمات من الحصول عليها بسبب محدودية قدراتها في الإنصال الواسع والمعمّق مع المستهلكين. هذه الأهداف وغيرها لم تكن هي نهاية المطاف لهذه الحركة، بل أصبحت جزءاً من أبعاد مختلفة أخرى برزت في أنشطة الحركة ومسؤولياتها، حيث أصبح التغيير الحاصل في إتجاهات المستهلكين والقيم التي يحملونها والمرتبطة بالمنتجات مجالات جديدة لعمل الحركة، فكان ذلك إنعكاس جديد لظهور مفاهيم جديدة تقوم في جوهرها على توافق المنتجات المقدّمة مع البيئة ولا تحدث ضرراً بها. وهذا ما قاد إلى ظهور حركة جديدة متوافقة مع هذه التوجّهات المجتمعة والتي تسمى بالحركة البيئية "Environmentalism". حيث يعرف التوجّه البيئي بأنّه "حركة منظّمة تهدف إلى حماية حقّ المواطنين في العيش في بيئة آمنة والتوجّه نحو حماية تلك البيئة وتطويرها والأهم من دراسة الحركة الإستهلاكية هو علاقتها بالتسويق الأخضر، حيث أنّ المبادئ الأساسية لهذه الحركة هو حقّ أفراد المجتمع في العيش في بيئة نظيفة وآمنة وحماية المستهلكين".¹ ولم يكن نشوء هذه الحركة موجّهاً ضد النشاط الإستهلاكي أو التسويقي، بل هي فقط حركة تسعى وببساطة لأن يكون الأفراد والمنظمات ضمن منظومة موحّدة لحماية للبيئة. ويرى عديد الباحثين أنّ بداية التوجه البيئي الحديث غالباً تعود آثاره الى ما يسمى بيوم الأرض « Earth Day » في 22 أبريل 1970 بأمريكا، والذي أصبح فيما بعد مناسبة سنوية مجتمعية للاحتفال بكوكب الأرض والبيئة وربطه بنشر الوعي البيئي وكل الإدعاءات والمخاوف البيئية، بالتنسيق مع المجتمع المدني والجامعات والهيئات الرسمية.² ليترسّخ هذا التوجه أكثر مع الوقت. حيث في دراسة قامت بها وكالة CNN الإخبارية في ستة عشر بلداً عام 1992 وجدت أنّ هناك عدداً كبيراً من العامة يهتمون بالمشاكل البيئية في كل هذه البلدان، فكانت الإجابة بأنّ نحو 86% هم من المهتمين بالبيئة.³

• المرحلة الثالثة : مرحلة التسويق الأخضر والإستدامة

وهو ما يلاحظ من خلال تطور اعتماد التسميات والملصقات "Labels"، فقد كنّا شاهدين على تسميات مختلفة، حيث كان مصطلح "الإحيائي" Ecology/Ecologycal هي التسمية الأولى لوصف هذا المدخل، ثم تغيرت التسميات نحو التركيز على مصطلح "البيئي" Environmental، وأخيراً أصبح مصطلح "الأخضر" Green هو المصطلح المهيمن اليوم.⁴ فمنذ بداية الثمانينات من القرن الماضي أصبح هنالك تغيير في سلوكيات منظمات الأعمال في تعاملها الإنتاجي والتسويقي، ويتمثّل ذلك في مراعاة الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للمستهلك والتأثير البيئي المتحقق من التعامل مع منتجاتها المقدمة للسوق. وهذا ما قاد إدارة منظمات الأعمال الى تبني أنظمة الإدارة البيئية وتقليل التلف من استخدام المواد الأولية الطبيعية، والسعي نحو التكامل ما بين القضايا البيئية والأنشطة الرئيسية التي تقوم بها المنظمة.

وفي هذه الفترة أيضاً صدرت العديد من المؤلفات والدوريات المتخصصة في التسويق الأخضر ومنها إستراتيجية الأعمال والبيئة والإدارة العالمية الخضراء، وكان أول كتاب نُشر تحت مسمّى "التسويق الأخضر" من قبل "Ken Peattie" في المملكة

¹ أياد عبد الفتاح النور و عبد الرحمان الصغير، "قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة"، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2013، ص150.

² Cathy Sandeen, "It's Not Easy Being Green: green marketing and environmental consumerism in continuing higher education", continuing higher education review, vol. 73, 2009, p94.

³ علاء فرحان طالب و عبد الحسين حبيب، مرجع سابق، ص52.

⁴ Cathy Sandeen, OP CIT, p94.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المتحدة عام 1992 وكذلك صدر دليل المستهلك الأخضر Green Consumer Guide عام 1988 في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تجاوزت مبيعات هذا الدليل في السنة الأولى لنشره أكثر من مليون نسخة. كما تميّزت فترة العقد الأول من الألفية الثالثة بتوجهات جديدة وعلى أعلى مستوى نحو التسويق الأخضر، وهذا مؤثّر في تقرير الأمم المتحدة سنة 2005 وما أعقبه في عام 2007 عندما مُنح نائب الرئيس الأمريكي الأسبق "Al Gore" جائزة نوبل للسلام مناصفة مع هيئة التغييرات المناخية، لمناذاته بقضايا البيئة المختلفة والمتعلقة بارتفاع درجة الحرارة العام، نظافة الماء والهواء ومعالجة التلوث، فضلا عن كونه المؤسس والرئيس الحالي للتحالف من أجل حماية المناخ، حتى أنّه يطلق عليه تسمية الديمقراطي الأخضر.

ونتيجة لتطوّر كل هذه الجهود وغيرها والنمو الحاصل في مفهوم "الأخضر" فقد بدأت خلال الفترة (2000-2010) صيحات المناذاة إلى ضرورة تحوّل الإقتصاد التقليدي في بلدان العالم إلى الإقتصاد الأخضر والإقتصاد المستدام. حيث يركّز الإقتصاد الأخضر على ثلاث مجالات رئيسية هي : التنمية الإقتصادية، العدالة الإجتماعية، الإستدامة البيئية.¹ وتعدّ الإستدامة مستوى التطوّر الأكثر عمقا في التسويق الأخضر والذي بدأت تظهر ملامحه في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات من خلال "تقرير بيرنتلاند" Brundtland سنة 1987، والذي أشار وبشكل صريح إلى منهج الإستدامة من أجل الإستهلاك والإنتاج.² حيث تعرّف الإستدامة بأنّها "مصطلح بيئي يصف كيف تُبقى النظم الحيوية متنوّعة ومنتجة مع مرور الوقت". وبالتالي فقد تحوّل التسويق الأخضر من توجّه يركّز على السياق البيئي فقط (ecological context) إلى توجّه يتمحور حول القضايا المستدامة من خلال الجهود التسويقية، وتركيزه الأساسي اليوم هو حول السياق البيئي والسوسيو إقتصادي.

المطلب الثاني : مفهوم التسويق الأخضر

لقد أثار مفهوم التسويق الأخضر منذ عُرف وحتى الآن العديد من التساؤلات لدى العديد من الأطراف المعنية، ولاسيما في أوساط الزبائن. حيث في تقرير متعلّق بالموضوع البيئي والحفاظ على البيئة في أسواق أمريكا الشمالية سنة 2010 أشار بعض الخبراء إلى صعوبة إستخدام مصطلح "أخضر" على أيّ من المنتجات أو السياسات في إشارة منهم الى وجود عدّة مصطلحات معقّدة ومختلفة المضمون لوصف المنتجات "الخضراء" مثل: البيئي، العضوي، الصديق للبيئة، الغير سام، المتحلّل، الحيوي، الخال من الكلور، 100 % سمادي.. الخ، والتي تجعل المستهلك لا يفرّق بينها ويقع في الخلط والربط بينها وبين المنتج الأخضر أو التسويق الأخضر.³ وهذا ما يؤكّد حقيقة أنّ التسويق الأخضر هو مصطلح يستخدم في سياق خاطئ في كثير من الاحيان وبدون إعتبار لمفهومه الحقيقي وبشكل عام لفلسفته الحقيقية .

كذلك نجد نفس اللبس عند المنتجين والصناعيين فيما يخصّ التسويق الأخضر، فهناك من يحدّثه في إعادة التدوير (Recycling)، وهناك من يقرنه بالمنتج فقط والعملية الإنتاجية أو الحملات الإجتماعية المتعلقة بحماية البيئة إلى غير ذلك.

¹ ثامر البكري و لانا البنا، "التسويق الأخضر وإعادة التدوير"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص36.

² علاء فرحان طالب وعبد الحسين حبيب، مرجع سابق، ص53.

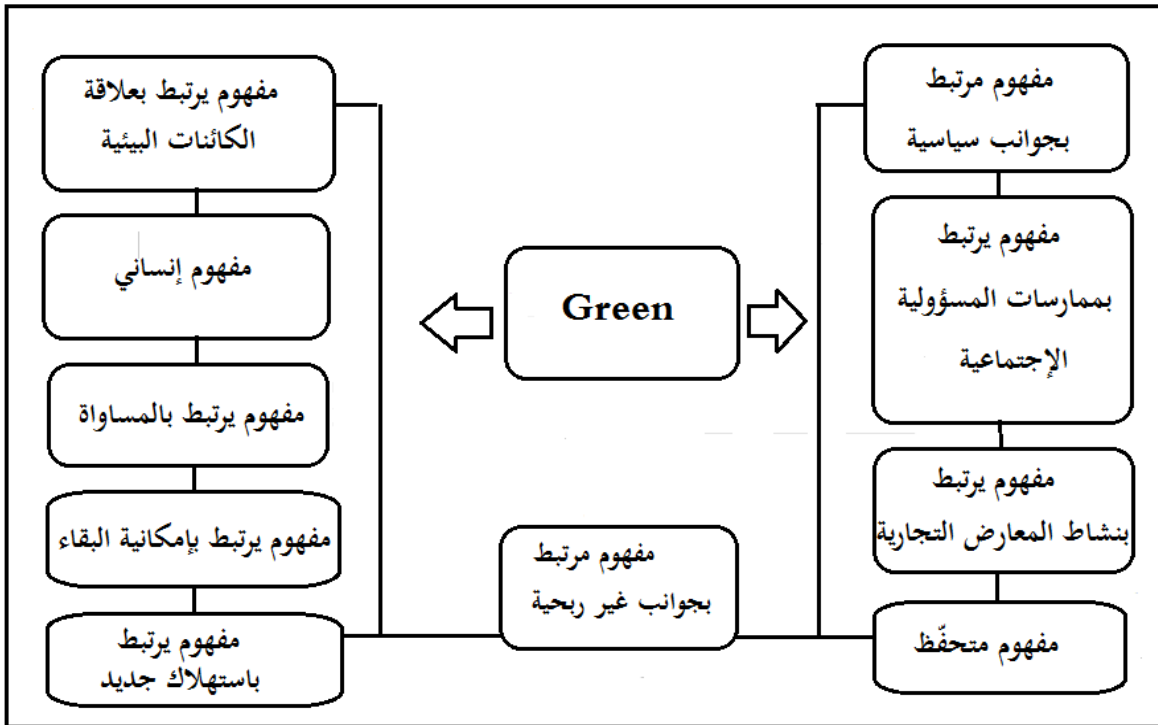
³ Haradhan Mohajan , "Green marketing is a sustainable marketing system in the twenty first century" , international journal of management and transformation , 6(2) : 23-39 , 2012 , p1.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وبالتالي قد يسقط هؤلاء في مشكلة تسويقية أو ما يسمى بقصر النظر التسويقي (green marketing myopia) إن لم يستطيعوا فهم الفهم والإدراك الصحيح لهذا المفهوم. ومع ذلك فإنه لا توجد مقارنة واحدة وثابتة حول التسويق الأخضر، ففي ألمانيا وبريطانيا يرتبط عادة هذا المفهوم بالطبيعة والحضرة، وفي إسبانيا يرتبط بالمنتجات الزهيدة الثمن والقليلة الجودة، في حين يرتبط التسويق الأخضر في أمريكا بالتسويق البيئي، وقد يكون الأمر معاكسا في المكسيك وهو بلد يتشاهم من اللون الأخضر.¹ ولدى فإنه من الضروري أن نركز على الإسهامات العلمية التي كتبت في هذا المجال.

وقبل التطرق للتشخيص الدقيق لمفهوم التسويق الأخضر فلا بدّ من الإشارة إلى الجهود التي بذلها (Mcdonagh, 1994) في تحليله لمصطلح "الأخضر" (Green) في النشاط التسويقي، حيث يشير من خلال الشكل التوضيحي الذي قدّمه إلى أنّ هذا المصطلح يرتبط بالمكونات التالية : (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم (28) : المفاهيم المختلفة للأخضر Green



المصدر : مصطفى يوسف الكيالي، فلسفة التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص25.

ولهذا فإنّ لمصطلح الأخضر مفاهيم وأبعاد متعدّدة كلها تنصبّ في صالح حماية البيئة والطبيعة من حولنا، فقد ترتبط بجوانب سياسية قانونية، أو عن طريق المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أو المساواة أو ترتبط بصالح البشرية وإمكانية البقاء، وسواء كان هذا المفهوم يرتبط بجوانب ربحية أو غير ربحية فهو يستخدم حتما توجّهات المنظمة والمستهلك والبيئة معا.

¹ مصطفى يوسف كافي، "فلسفة التسويق الأخضر"، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2014، ص26.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

حيث وبعد تطرقنا لمفهوم "الأخضر" سنحاول الغوص في مضمون مفهوم التسويق الأخضر ومعرفة ماهي المفاتيح الأساسية التي تُشكل أبعاد هذا المفهوم مع التطرق للعديد من تعاريف رواد هذا التوجّه والتسويق بشكل عام. حيث يمكن النظر إلى التسويق الأخضر (Green Marketin) قبل كل شيء على أنّه ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق، والتي تهتمّ بكل ما يشغل الرأي العام، ويهتمّ بالمصلحة العامة ومصلحة المستهلك، والذي خرج إلى النور كاستجابة للتحديات البيئية المتزايدة في السنوات والعقود الأخيرة. ويأتي هذا المنهج التسويقي (الأخضر) متزامنا مع تزايد الإهتمام العالمي بحماية حقوق المستهلك كما رأينا سابقا وظهور حركات منظمة ذات توجه بيئي (Environmentalism) تهدف إلى حماية حقوق الناس للعيش في بيئة نظيفة وآمنة في بداية السبعينات، وقد مهّدت هذه الحركات الطريق لظهور مفهوم التسويق الأخضر في النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن الماضي.¹ ففي سنة 1996 أشار (Wasik) أنّ مسؤولية منظمات الأعمال الاجتماعية بدأت تركز على التأثيرات البيئية لمنتجاتها بشكل أكبر، ممّا يدلّ على بداية وضوح التوجه البيئي ضمن المسؤولية البيئية في ذلك الوقت.² خاصّة وأنّ تلك الفترة أعقبت مؤتمر الأرض العالمي "قمة ريو دي جانيرو" حيث تعتبر أكبر إجتماع عالمي في التاريخ في ذلك الوقت.³ والتي أسفرت عن مقرّرات دولية مهمّة فيما يخصّ الشأن البيئي والحفاظ عليها، وأهمّ شيء إستقطاب عالمي نحو هذا الموضوع. حيث يمكن إعتبار التسعينات بمثابة الإنطلاقة الفعلية للتسويق الأخضر خاصّة على المستوى التطبيقي.

وقبل أن نسترسل في التعاريف المقدّمة حول مفهوم التسويق الأخضر فلا بدّ أن نشير إلى أنّه لا يوجد تعريف واحد متّفق عليه دوليا، وأنّ تعريفه لن يكون بالمهمّة البسيطة والواضحة المعالم نظرا لتشعب أبعاده وأدواته، وأيضا لكونه مجالا مازال قيد التطور والتبلور الأكاديمي والتطبيقي.

تعود أول محاولة لتعريف للتسويق الأخضر إلى سنة 1975 عندما أقامت جمعية التسويق الأمريكية ورشة عمل "Work Shop" تحت عنوان التسويق الإحيائي Ecological Marketing.⁴ والتي أدّت بعدها بسنة إلى ظهور أول كتاب حول الموضوع كان تحت عنوان "التسويق البيئي" Ecological Marketing من طرف الباحثين (Henion and Kinnear) سنة 1976، والذين عرّفوا التسويق الأخضر بأنّه:⁵ "تطبيق البرامج التسويقية الموجهة نحو شريحة سوقية لها إهتمام ووعي بيئي". وقد ركّز الباحثين في هذا التعريف على عملية الإستهداف للشريحة السوقية التي لها إهتمام بالبعد البيئي، وبالتالي تصميم البرامج التسويقية التي تشبع رغبات وحاجات هذه الفئة وتتماشى مع إهتماماتها. وما يؤخذ على التعريف أنّه لا يُعتبر البعد البيئي ضمن ثقافة ومسؤولية المنظمة ذاتيا، بل هو فقط من أجل إشباع رغبات فئة سوقية معينة لهدف تجاري. فلقد حاول بعدها العديد من الباحثين وضع تعريف دقيق للتسويق الأخضر نذكر من أبرزها :

1 مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص20.

2 ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، مرجع سابق، ص250.

3 منور أوسرير ومحمد حمو ، مرجع سابق ، ص 216.

4 ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، بدون رقم طبعة، 2014 ، ص232.

⁵ Haraghan Mohajan ,OP CIT, p1.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- ❖ يعتبر (Coddington ,1993) بأنّ مصطلح التسويق الأخضر معني بنشاطات الأعمال التي تراعي إهتمام المستهلكين بالإضافة أيضا إلى الإهتمام بمسألة الحفاظ على البيئة الطبيعية¹. وهو تعريف يشير إلى أنّ التسويق الأخضر يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وفي نفس الوقت الحفاظ على البيئة.
- ❖ حسب بولونسكي (polonsky ,1994) فإنّ "التسويق الأخضر أو البيئي يتضمّن كل الأنشطة المصمّمة لإنتاج وتسهيل كل التبادلات التي تشبع الحاجات والرغبات البشرية مع إحداث أقل ضرر بالبيئة الطبيعية"². ونلاحظ تشابها كبيرا مع التعريف السابق مع تغيير لغوي في علاقة المنظمة بالبيئة من "الإهتمام بالبيئة" إلى "إحداث أقلّ ضرر بها".
- ❖ حسب الجمعية الأمريكية للتسويق AMA فالسويق الأخضر "هو التسويق المنطوي على المنتجات التي يُفترض بأنّها غير مضرّة بالبيئة"³. ومضمون التسويق الأخضر في هذا التعريف ضيق جدا ومحصور فقط في المنتجات الغير المضرة بالبيئة. وهذا التوجّه في تعريف التسويق الأخضر يخلق إعتقادا لدى البعض بأنّ التسويق الأخضر لا يتعدى كونه نشاط يهدف الى الترويج والتخطيط للمنتجات الصديقة بالبيئة، وهو فهم قاصر ومحدود عن التسويق الأخضر. ونفس الشيء حسب ثامر البكري فهذا المفهوم هو "بمثابة ثقافة إجتماعية وتوجّه فلسفي جديد للتعامل مع المنتجات سواء كانت إستهلاكية أو صناعية أو خدمات، وذلك بما يتوافق مع التوجهات المعاصرة لأنماط الحياة ومع الحفاظ على البيئة وحمايتها وإسهام المنظمات المتبنية للتسويق الأخضر بذات الوقت في إشباع حاجات المشتريين بمختلف أنماطهم"⁴.
- ❖ "يعكس مصطلح التسويق الأخضر إستراتيجيات تطوير المنتجات من خلال إستخدام البعد البيئي سواء في خصائص المنتج أو في النظام ككل عن طريق سياسات المنظمة وعملياتها التشغيلية" (A.Prakash,2002).⁵ ونودّ الإشارة الى أنّ الباحث هنا يعتبر التسويق الأخضر كإستراتيجية بالنسبة للمنظمة الأعمال تُترجم بعدها هذه الإستراتيجية وتنعكس من خلال سياساتها وعملياتها التشغيلية التي تُخصّص للبعد البيئي حيزا هاما ضمن منظومتها، وهو ما يوسّع مفهوم التسويق الأخضر من مجرد أنشطة ومنتجات إلى فلسفة وإستراتيجية بحدّ ذاتها.
- ❖ وهناك تعريف موحد وجامع لعدد الباحثين: (David 1991 ,Kangis 1992 ,Meffet and Kircheorg 1994 ,Jain and Kaur 2004 ,Peattie and Crane 2005 ,Grant 2008 ,and Pride and Ferrell 2008) حيث يشير التسويق الأخضر فيه إلى "تخطيط وتطوير وترويج المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات المستهلكين للجودة، الأداء، الخدمات والسعر المتاح من دون أن يكون هناك تأثير سلبي على البيئة الطبيعية، مع التركيز على ترشيد إستهلاك المواد الخام واستهلاك الطاقة ونوعيتها"⁶ وهو تعريف يأخذ في الإعتبار كل العمليات التسويقية التي

¹ Atiq uz zaman and all , "Green marketing or green wash ?" , journal of ecology and the natural environment ,vol.2(6) ,pp. 104-111 ,june 2010 ,p105.

² Sumita Kukreja and Anupama Sharma , "Green marketing : challenges and strategy in the chancing scenario" ,international journal of advanced research in management and social sciences ,vol.3, 2014 ,p245.

³ Satpal singh , "Green marketing : challenges and strategy in the chancing scenario" ,international journal of advanced research in management and social sciences ,vol.1 ,n°6 ,December 2012 ,p166.

⁴ ثامر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق ، مرجع سابق ، ص 233.

⁵ Aditya Maheshwari and Gunjan Malhotra , "Green marketing : a study on Indian youth" , international journal of management and strategy ,vol.N°.II,Issue 3,July-dec 2011 , p2.

⁶ Haraghan Mohajan ,OP CIT, p1.

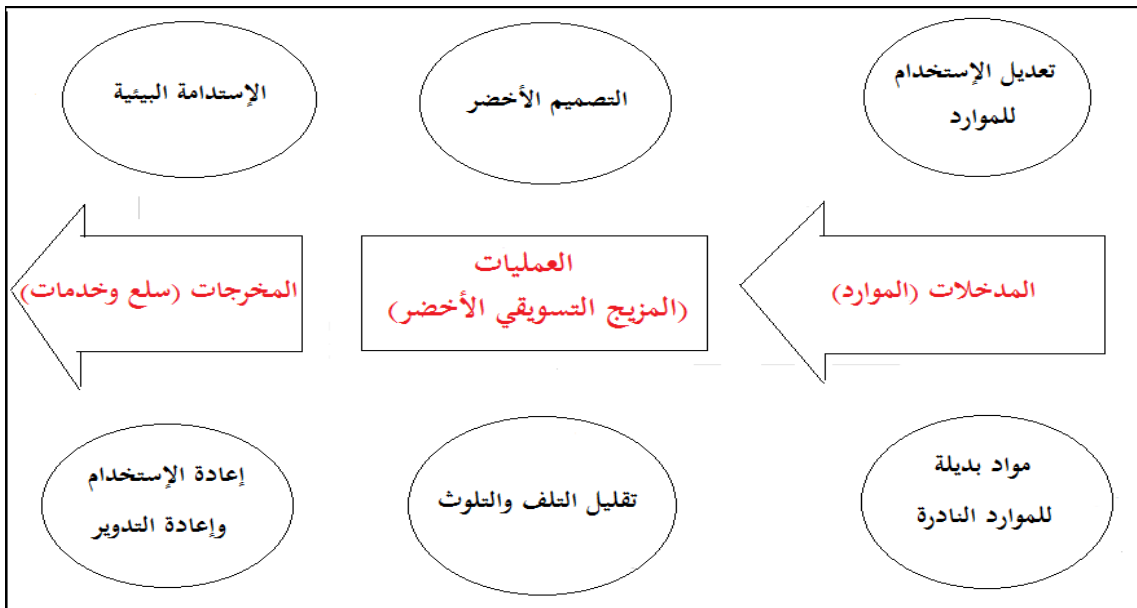
الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

يجب أن تُدخل الجانب البيئي ضمن منظومتها وفلسفتها وأيضاً البعد المتعلق باستخدام الطاقة (إستخدام كمّي ونوعي) والذي سيصبح ركيزة مهمّة من منظور التسويق الأخضر لاحقاً.

❖ حسب كوتر وأرمسترونغ (Kotler and Armstrong, 2009) التسويق الأخضر هو "التسويق الذي يربط بين الحاجات الحالية للمستهلكين والأعمال وفي نفس الوقت يحفظ أو يعزز حقّ الأجيال المستقبلية في إشباع حاجاتهم هم أيضاً".¹ وفي هذا التعريف يشير الباحثين دائعي الصيت في مجال التسويق أنّه كما تراعي المنظمات حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين فعليها أيضاً أن تفكّر في مستهلكين المستقبل والأجيال اللاحقة والذين من حقهم أيضاً الاستفادة من البيئة والطاقة والموارد التي يستفيد منها المستهلكين الحاليين.

❖ وفي تعريف مهم يُعرّف كلّ من (إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان الصغير 2014²، ثامر البكري 2014³) التسويق الأخضر بأنّه "مدخل نظمي وفلسفة وفكر تسويقي مؤسسي متكامل، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي في تفضيلات الزبائن، بصورة تدفعهم نحو التوجّه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتطوير عادات إستهلاكية تنسجم مع ذلك، والعمل على تقديم مزيج تسويقي متكامل قائم على أساس الإبداع، وبما يؤدّي في النهاية إلى المحافظة على البيئة الطبيعية وحماية المستهلك وإرضائه، فضلاً عن تحقيق هدف الربحية لمنظمة الأعمال لكي تبقى وتستمر". وهذا المفهوم يركّز على مجموعة من المبادئ الأساسية تعطي للتسويق الأخضر مقاربة خاصة وتحليل أعمق، من حيث الإشارة أولاً إلى أنه مدخل نظمي System approach له مدخلات ثم عمليات تشغيلية ثم وأخيراً مخرجات تعكس التوجه الأخضر لمنظمة الأعمال. (والشكل رقم 29 يوضّح لنا النظرة النظامية للتسويق الأخضر)

الشكل رقم (29) : النظرة النظامية لمدخل التسويق الأخضر



¹ Prashant Kumar, "State of green marketing research over 25 years (1990-2014)", journal of Emerald Insight ,marketing intelligence and planning, vol.34 n°.1,2016, p137.

² إياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 147.

³ ثامر البكري وأحمد النوري، التسويق الأخضر، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 47.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المصدر : ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص 53.

ومن الواضح أنّ جلّ التعاريف تنسجم مع بعضها البعض في تركيزها على الجوانب الرئيسية للتسويق الأخضر والمتمثلة في:

- يُعتبر التسويق الأخضر عملية إجتماعية متكاملة، أي أنّها تتمّ بين الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال؛
- تهدف إلى إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بتقديم منتجات غير ضارة بالبيئة الطبيعية، أو بالأحرى تحاول أن تؤكد لهؤلاء المستهلكين بأنّ منتجاتها صديقة للبيئة وتساعد على الحفاظ عليها أو أنّها تسبّب لها أقلّ ضرر ممكن؛
- يعمل على تعديل السلوك الشرائي والإستهلاكي للمنظمة بما يتفق مع التوجّه الرامي الى الإستخدام الرشيد للموارد الطبيعية؛
- يعتمد التسويق على مجموعة من مبادئ التسيير التي تهدف إلى تحقيق المردودية اللازمة لنشاط المنظمة عن طريق جعل من المنظمة نظاما مفتوحا على البيئة المادية ولا يتركها منغلقة على أهدافها في عالم المال والأعمال؛
- البحث عن آفاق جديدة للطاقة والموارد أكثر استدامة وإيجاد الحلول والطرق الفعّالة من أجل الوصول الى ما يسمى بالكفاءة التشغيلية للموارد والطاقات، ومن ضمن أهمّ هذه المداخل ما يسمى بنظم الإدارة البيئية EMS؛
- يهدف التسويق الأخضر الى تعزيز التوجّه نحو الاستهلاك الأخضر ونشر الوعي البيئي لدى المستهلك.

وإنطلاقا من التعاريف السابقة ومن فهمنا الشخصي لمصطلح "التسويق الأخضر" فإنّه يمكن لنا أن نقدّم تعريفا شاملا لهذا المفهوم كما يلي : " هو إستراتيجية تسويقية تُهمّم بالبعد البيئي عن طريق تقليل التأثير السلبي لمنظمة الأعمال بالبيئة تدريجيا، محاولة منها للحدّ نهائيا من هذا التأثير في المستقبل، وذلك في جميع عملياتها وأنشطتها التسويقية، ومن ثمّ العمل على التأثير في تفضيلات ورغبات الزبائن بما يدعم خيار الإستهلاك الأخضر ونشر الوعي البيئي".

وبالتالي فالتسويق الأخضر يتجلّى كتوجّه إداري يعمل على تطوير مكانة المنظمة وصورتها عن طريق إبراز سلوكها البيئي والصديق للبيئة، وأنشطتها التي تحكمها المعايير البيئية، وأيضا تعاونها مع المجتمع وجميع أصحاب المصلحة في سبيل تبني المسؤوليات الإجتماعية والبيئية، مع المساهمة في نشر الوعي بالإستهلاك الأخضر في المجتمع، وهي أهداف تعبّر عن إلتزام منظمة الأعمال بالمسؤولية البيئية والإجتماعية.

وفي الأخير يمكننا الإشارة إلى أنّ فلسفة التسويق التقليدي تختلف عن فلسفة التسويق الأخضر في عديد النقاط التي تطرّقنا إليها في التعاريف السابقة، وذلك من حيث نوعية الأهداف، والأطراف المتبادلة، وطبيعة القرارات التسويقية، ومسؤولية المنظمة إتجاه المجتمع.. الخ. والشكل الموالي يُظهر لنا الفروقات الجوهرية بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر.

الشكل رقم (30) : الفروقات بين التسويق التقليدي والتسويق الأخضر

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

التسويق التقليدي	التسويق الأخضر
منظمة الأعمال والمستهلك	منظمة الأعمال والمستهلك والبيئة
1- إرضاء المستهلك	1- إرضاء المستهلك
2- إرضاء منظمة الأعمال	2- إرضاء منظمة الأعمال
المسؤولية الاقتصادية	المسؤولية الاجتماعية
من المنظمة المصنعة الى إستهلاك المنتج	سلسلة القيمة للمنتج بأكملها من الحصول على المواد الخام إلى الإستهلاك
متطلبات قانونية	ما وراء القانون: التصميم من أجل البيئة
المواجهة أو الموقف السلبي	علاقات وتعاون مفتوح

Source : Antonio Chamorro and Tomas Banegil , "green marketing philosophy", wiley international journal ,2006 ,p13.

المطلب الثالث : دوافع وأهمية تبني التسويق الأخضر

إنّ ضعف الوعي لدى أغلب منظمات الأعمال وعدم إهتمامهم بالبيئة وإستهلاكهم المتطّرف وغير المنظم للموارد الطبيعية، دفعت بأنصار البيئة إلى أخذ دور مهمّ للدفع بهذا التوجّه ومطالبة الحكومات والهيئات الدولية باتخاذ إجراءات مستعجلة لحماية البيئة وضمان ديمومتها. وهو ما تحقّق جزئياً وبلا شكّ فإننا نعيش اليوم ما يسمّى بعصر "الثورة الخضراء".¹ حيث تُعتبر عوامل الفرص والتحديات في هذا العصر هي المحرك الرئيسي لمنظمات الأعمال نحو تبني التسويق الأخضر. وفي هذا الإطار يقدم لنا "توني بروكتر" (T.Procter) نموذجاً لدوافع ومبررات تبني تسويق الأخضر والذي يقوم على نوعين من العوامل²:

1- عوامل المزايا أو الفرص في السوق : حيث أنّ البيئة في هذه المجموعة تسحب الأعمال business ومنها وظيفة التسويق الذي عليه الإستفادة من الأسواق الجديدة التي يخلقها التسويق الأخضر، والمزايا التنافسية التي تقوم على البيئة وكذا الإستفادة من الشرعية الاجتماعية الجديدة التي تحققها منظمة الأعمال جراء الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء. فقد أظهرت عديد الدراسات الأخيرة إرتفاعاً واضحاً لتوجهات المستهلكين نحو المنتجات البيئية وإزدياد إهتماماتهم ووعيهم

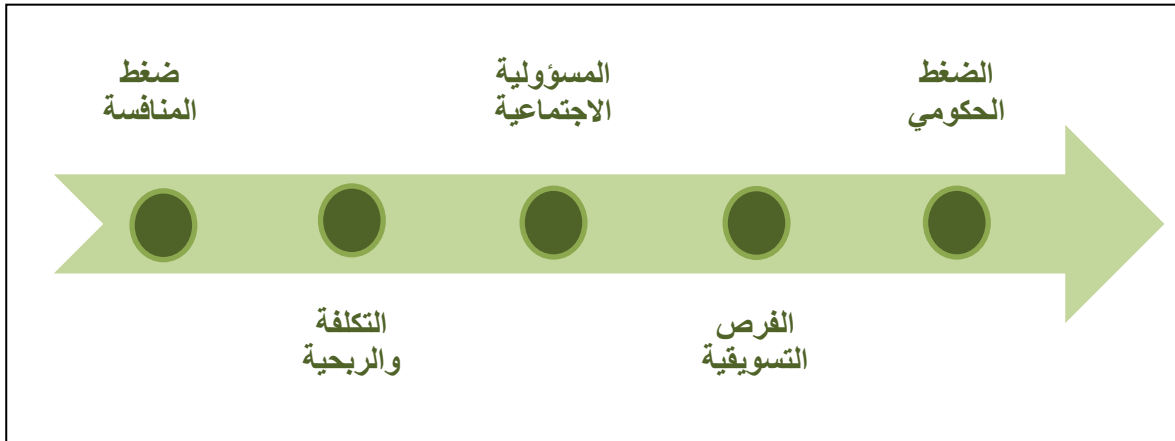
¹ علاء فرحان طالب وعبد الحسين حبيب، مرجع سابق، ص59.
² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص238.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

البيئي، وبالتالي نمو كبير ومتسارع للسوق والإستهلاك الأخضر. وإطلاقاً من دراسة the Hartman Group فإن 76% من المستهلكين في أمريكا يأخذون بعين الإعتبار الجانب البيئي في قراراتهم الشرائية، و34% منهم مستعدّين لدفع مبلغ إضافي مقابل المنتجات البيئية ومزاياها، و 13% يشترطون فعلاً المنتجات البيئية ويدفعون مقابلها اليوم.¹ فحالياً التسويق الأخضر يمكن أن يكون فرصة متميزة من أجل كسب حصّة سوقية خضراء وتوسيع الحصّة السوقية المعتادة. وما يظهر الفرص الكبيرة التي يخلقها التسويق الأخضر وأهميته في الوقت الراهن هو النمو الكبير الذي تشهده الأسواق الخضراء. ففي العشر السنوات الأخيرة كان نمو السوق الأمريكي للمنتجات العضوية حوالي 240 %، بينما كانت نسبة نمو السوق الغذائية التقليدية حوالي 33 %، بالإضافة لذلك تناقصت نسبة أنشطة البناء التقليدية بما يقارب 17% في وقت تزايدت أنشطة البناء الأخضر طيلة هذه السنوات بنسبة مذهلة وصلت حتى 1700%.² كل هذه الإحصائيات الصريحة تظهر بشكل بليغ أنّ أسواقنا تتحول لتكون أسواقاً خضراء بشكل كلي في المستقبل. ففي كتابها تقول Jacquelyn Ottman أنّها تعتقد أنّ كل شخص ومستهلك هو في الواقع "مستهلك أخضر".³ وما على منظمات الأعمال سوى محاولة تنشيط وإيقاظ تلك الميولات الدفينة.

2- عوامل التهديدات أو المخاطر في السوق : حيث أنّ البيئة تدفع الأعمال نحو الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء من خلال اللوائح البيئية (من ضمنها القانون الجنائي)، المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال، والمعايير القياسية البيئية الأعلى (بما في ذلك الإيزو 14000). وقد أحصى بعض المهتمين أكثر من 52 اتفاقية دولية خاصة بمنع التلوث في ظل القانون الدولي التقليدي من عام 1950 إلى 1990، ويذهب البعض إلى أنّها بلغت أكثر من ثلاثمئة (300) إتفاقية دولية متعدّدة الأطراف تعالج العناصر المختلفة لتلوث البيئة على مستوى المجتمع الدولي.⁴ وهو ما يوضّح الضغوط الدولية نحو ترسيخ هذا التوجه.

الشكل رقم (31) : دوافع تبني التسويق الأخضر بالنسبة لمنظمات الأعمال



¹ Cathy Sandeen ,OP CIT, p100.

² Green marketing guides „the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university”,Pittsburgh ,usa , 2014,P6.

³ Green marketing guides „the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university”,Pittsburgh ,usa , 2014,P6.

⁴ مفتاح عبد الجليل، "التعاون الدولي في مجال حماية البيئة"، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر، 2013، ص258.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

وبشكل قاعدي فإنّ هناك خمس أسباب رئيسية تدفع بالمسوّقين ومنظمات الأعمال للأخذ بيد التسويق الأخضر وتبني هذا التوجه، وهو ما يوضّحه (Satpal Singh ,2012) وهذه الأسباب هي¹: الفرص التسويقية أو الميزة التنافسية، المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (CSR)، الضغط الحكومي، ضغط المنافسة، التكلفة والربحية. (الشكل رقم 31 يوضّح هذه الأسباب)

- **الفرص التسويقية** : تتجلى الفرص الكامنة في السوق الأخضر من خلال الإحصائيات والأرقام التي توضح تفضيلات المستهلكين وتوجهاتهم نحو المنتجات الخضراء والتي لا تضرّ بالبيئة، فما يشهده العالم اليوم بمختلف أطراف المستهلكين والهيئات الحكومية والجمعيات غير حكومية وكذا الجهات الإعلامية يؤكّد هذه الحركة المتزايدة نحو تبني الإستهلاك الأخضر. وبشكل مباشر فإنّه على المنظمات الأعمال أن تعكس هذا الطلب في مخرجاتها التي لا بدّ أن تشبع هذه المطالب والرغبات بأفضل طريقة.

- **الضغوط الحكومية** : نظراً للضغوطات الدولية وخاصة في المؤتمرات الدولية والتي يشكّل المؤتمر الأخير في باريس 2015 حلقة مهمة ضمن حلقات عديدة، فإنّ مخرجات هذه المؤتمرات تؤسّس لقوانين وضغوط حكومية متزايدة وبالغة الأهمية على بيئة الأعمال وبالتالي فعلى هذه المنظمات أن تساير وتتعامل مع البيئة القانونية والسياسية بشكل مناسب، ولعلّ بُعد الإستباقية (proactive approach) في الإلتزام بالجانب القانوني والبيئي سيعطي للمنظمة الأعمال متّسع من الوقت وفعالية أكبر.

- **المسؤولية الاجتماعية** : أصبحت المنظمات اليوم أكثر إدراكاً بالمسؤولية الاجتماعية في تعاملها مع المجتمع والبيئة، حتى أنّها ترى نفسها ومن خلال ادارتها العليا بأنّها بمثابة مواطن أو جزء مهم من المجتمع، وتلمي عليها مسؤولية ماثلة الى ما يتحمّلها المواطن في تعامله مع المجتمع والبيئة، وأن تكون عضواً صالحاً ونافعاً للمجتمع.²

- **ضغط المنافسة** : تعمل المنافسة الشديدة بين منظمات الأعمال على تفعيل وتنشيط جهود المنظمة نحو تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئة من أجل تحسين صورتها وكذا الوصول الى أجزاء مميزة في السوق (المستهلك الأخضر)، وأيضاً لمحاكاة المنظمات التي تعمل بالتسويق البيئي التي خطت خطوات كبيرة في هذا المجال.

- **التكلفة والربحية** : وهي تعكس محاولة منظمات الأعمال نحو تخفيض تكاليف المواد الأولية والتشغيلية في الاستخدام وتقليص النفايات أو إعادة تدويرها، كما تسمح هذه العملية أو السياسة من تحقيق فوائد اقتصادية وتجارية عديدة من حيث ترشيد تسير الموارد والامكانيات وتفعيلها وكذا الوصول الى أسواق جديدة.

وأكثر من غيرها تعتبر بعض الأطراف المعنية بشكل مباشر بفهم وتبني التسويق الأخضر أكثر من غيرها من الأطراف أخرى، ورغم إختلاف هذه الأطراف وإختلاف موقعها في العملية التسويقية، إلاّ أنّه يمكننا القول أنّه لكل طرف من هذه الأطراف فوائد مكتسبة من فهم التسويق الأخضر وتبني أبعاده وجوانبه المختلفة، وأهمّ هذه الأطراف¹:

¹ Satpal singh ,OP CIT ,p167.

² ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق الأخضر ، مرجع سابق ، ص67.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

✓ **المستهلكين :** المستهلكين الذين يعون معنى التسويق الأخضر لهم الفرصة بشكل مباشر في تخفيض تأثيرهم الشخصي على البيئة، عن طريق تبني المنتجات التي تتناول هذا التوجه وتهتم به، وتزايد أعداد هؤلاء (المستهلكين الأخضر) سيكون له نتائج إيجابية على تخفيض هذا التأثير على البيئة بشكل كبير والحد منه، كما سيحفّز ويدفع منظمات الأعمال على إتباع خطى هذه الفئات والشرائح من المستهلكين لدرجة رغبتهم في سياساتها التسويقية. كما يمكن للمستهلكين بالإضافة لذلك الاستفادة من بعض الفوائد المالية المتعلقة بسعر المنتجات المصممة لتكون صديقة للبيئة، خاصة المنتجات التي تركز على الصناعة البدوية والحرفية البيئية أو بعض المنتجات الإقتصادية. فعلى سبيل المثال المستهلك الذي يشتري سيارة بيئية (hybrid automobile) فهو بذلك يستخدم بنزين أقل من غيره، بالإضافة إلى أنها تحقق ضرا بالبيئة أقل من غيرها.

✓ **الجهات الحكومية :** سواء الجهات الحكومية الفدرالية، الجهوية أو المحلية فإنه يمكنها الاستفادة من التسويق الأخضر في عدد من النقاط. فكما يستفيد المستهلكين من تخفيض بعض تكاليف الإستخدام والتأثير على البيئة، كذلك الجهات الحكومية تستفيد من إمتلاك بعض البرامج أو المشاريع الخضراء. فعلى سبيل المثال مدينة "أمستردام" الهولندية تستخدم البحيرات المجمدة لتهوية منازل أكثر من 700.000 قاطن، وهذا البرنامج يساهم حاليا في تقليص النفقات ب 300.000 دولار سنويا من خلال تكلفة الطاقة الكهربائية، ويستخدم فقط واحد من عشرة من طاقة نُظم التبريد التقليدية. بالإضافة إلى ذلك الحكومات التي تفهم الأسواق المحتملة وحدود مداخل التسويق الأخضر هي في أفضل موقع لتطوير الاستراتيجيات التشريعية التي تُخدم حاجة المجتمع والصناعة والمستهلك.

✓ **منظمات الأعمال التي لها سمعة بيئية :** من الأطراف المعنية خصوصا بفهم التسويق الأخضر والتعمق فيه هي منظمات الأعمال التي لها توجه بيئي وسمعة في تبني السياسات المحافظة على البيئة. وهي مضطرة بالتالي إلى الحفاظ على هذه السمعة وتعزيزها لكي تحافظ على توقعها في السوق وفي أذهان المستهلكين. وعلى سبيل المثال منظمة "تويوتا" التي لها منتجات بيئية وسمعة تاريخية في هذا المجال، حيث تعتبر "تويوتا" Toyota من منظمات الأعمال التي لها سمعة بيئية، حيث فضلا عن بعض منتجاتها (السيارات) البيئية كليا فإنها أيضا تساهم في تصميم منتجات داعمة تساعد على الإستهلاك البيئي، مثل تصميمها للوحات قيادة تساعد على اعطاء معلومات حول كفاءة الوقود² وأي إضرار أو مساس بهذه الصورة سيكلف المنظمة ضياع مجهودات طويلة.

✓ **منظمات الأعمال التي لها اعتماد على رأس المال البشري :** وبالخصوص المنظمات الخدمية التي تعتمد نشاطات غير ملموسة توفرها للمستهلكين، مثلا في الو.م.أ يشغل قطاع الخدمات ما نسبته 84 % من إجمالي العمالة في الاقتصاد. والخدمات الغير ملموسة توفر من خلال الرأس المال البشري، وهذه المنظمات التي تعمل في هذا القطاع من الإقتصاد

¹ Robert Dahlstrom , "Green marketing management", South-Western Cengage Learning, new York, usa, 1st Edition, 2011, P14-15.

² Jacquelyn Ottman and David G. Mallen, "5 green marketing strategies to earn consumer trust", green bizz website, published on (14.01.2014) , seen on (18.02.2017) , link: <https://www.greenbiz.com/blog/2014/01/14/five-strategies-avoid-taint-greenwash-your-business> .

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

معنية أكثر بفهم وتبني التسويق الأخضر في عملياتها وسياساتها ومنتجاتها. حيث أنّ تبني هذه المنظمات الخدمية للتسويق الأخضر سيضيفي على أعمالها طابعا ملموسا آخر وإيجابيا، وسيؤثر في علاقاتها الداخلية مع موظفيها، أو في علاقاتها الخارجية وأهمها مع المستهلكين.

✓ **منظمات الأعمال التي لها علامة تجارية قوية :** كلما زاد قبول العلامة ورواجها في نفس الوقت يزيد تسليط الضوء على سياساتها والتدقيق في أنشطتها وتأثيراتها على البيئة، لأنها ستصبح مرجعا للقياس والتقييم في تلك الصناعة عوضا عن منافسيها ممن يملكون علامات تجارية أقل شهرة ورواجا. على سبيل المثال لو تطرق مقال ما في جريدة الى إنتقاد سلوك المطاعم في طريقة معالجة الدجاج أو طريقة تحضيره فستركز بالخصوص على المطاعم ذات العلامة المعروفة والقوية في هذه الصناعة وستسلط الضوء عليها مقارنة بباقي المنافسين الآخرين، وبالتالي سيكون هذا الأمر تهديد مباشر على سمعة المنظمة وعلامتها.

✓ **المنظمات التي لها قدرة تنافسية ضعيفة في السوق :** أيضا يهتم التسويق الأخضر كثيرا بمنظمات الأعمال التي تملك تبعية للمنظمات الرائدة الأخرى أو التي تملك ضعفا في حجم ونوعية الإنتاج والتسويق، فهذا التوجه سيسمح لهذه المنظمات بتمييز نفسها وخلق ميزة تنافسية تميزها عن باقي المنافسين في السوق.

✓ **المنظمات التي تعمل في الصناعات عالية الرقابة :** الجهات الحكومية تقوم بتطبيق وسنّ تشريعات أكثر رقابة على سلوك وعمليات ومنتجات بعض القطاعات الصناعية أكثر من غيرها. فالصناعات التي تعتمد في عملياتها على تشغيل مواد ووسائل إنتاج على درجة من الخطورة (مثل الصناعة الكيمائية) معنية بأحكام قانونية وتشريعية أكثر صرامة، هذه الصناعات ستكون المنظمات التي تعمل ضمن ظلها معنية أكثر بتبني توجه التسويق الأخضر. وكذلك تعتبر الصناعات التي تشغل وقودا بكمية أكبر تواجه اجراءات مشددة أيضا كمنتجي السيارات والطائرات.

الصناعات الإلكترونية أيضا أصبحت تواجه زيادة في عمليات الرقابة والتدقيق البيئي في الإتحاد الأوروبي بما يسمى بقوانين إعادة الاسترداد takeback laws والتي تفرض على الصناعيين إعادة معالجة المخلفات بعد الإستهلاك والإستخدام. في كل من هذه الصناعات، منظمات الأعمال عليها أن تكون في موقف استباقي نحو التشريعات القانونية، وبالتالي يمكنها من ادماج الأبعاد البيئية ضمن سياساتها قبل ان تفرض عليها حتى تكتسب خبرة أكبر ودمج اسهل للتوجه البيئي بأسبقية عن منافسيها في السوق.

✓ **المنظمات التي تعتمد موارد طبيعية :** الصناعات التي لها إعتداد كبير على الموارد الطبيعية هي معنية بشكل كبير بفهم التسويق الأخضر وممارسة أبعاده، لأنّ جوهر أعمالها يتمحور حول أبعاد التسويق الأخضر وأهدافه، وبالتالي يسهل عليها التعامل مع أسواقها الإعتيادية بأكثر فعالية. وهذه الصناعات تتضمن الزيوت والأسماك والمأكولات.. الخ.

المطلب الرابع : أبعاد التسويق الأخضر

الكثير من المستهلكين والصناعيين يعتقدون بأنّ التسويق الأخضر مرتبط فقط بالمنتج الأخضر أو الترويج أو الإعلان الذي يراعي الخصائص البيئية أو التوزيع الأخضر أو التسعير الأخضر أو الأفراد ذو التوجّه الأخضر أو العمليات الخضراء أو الأداء الأخضر، وكلّها مجتمعة تمثّل المزيج التسويقي الأخضر، حيث تمثّل هذه العناصر أبعاد التسويق الأخضر من المنظور الإستراتيجي والعملي للتسويق. وفي المقابل فإنّ المنظور الفلسفي للتسويق الأخضر يقترح مجموعة من المبادئ الأخرى التي سنعرّج عليها، فبشكل عام فإنّ مصطلحات مثل : خال من الفوسفات، معاد التدوير، معاد التعبئة، صديق للبيئة، صديق لطبقة الأوزون، هي بعض من الأشكال التي يربطها المستهلكون عادة بالتسويق الأخضر.¹ ورغم أنّ الأبعاد الحقيقية والفلسفية التي يحتويها التسويق الأخضر واسعة وغير ثابتة بعض الشيء إلا أنّ هناك عديد المحاولات في تحديدها. فحسب كلّ من (Polonsky and Rosenberger, 2001) يشتمل التسويق الأخضر على عدة عناصر وأبعاد تعكس نشاطاته المختلفة وهي : التصميم الأخضر، التنوع في المنتجات، التغليف، الملصقات البيئية (labelling)، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، المخلفات والنفايات التسويقية، التحالفات أو الشراكة الخضراء، الإستهداف والتموقع الأخضر.² كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (32) : أبعاد التسويق الأخضر حسب نموذج (Polonsky and Rosenberger, 2001)



¹ Sandeep Tiwari and all, "Green Marketing –Emerging Dimentions", journal of business excellence ,vol. 2,issue 1, 2011 , p18.

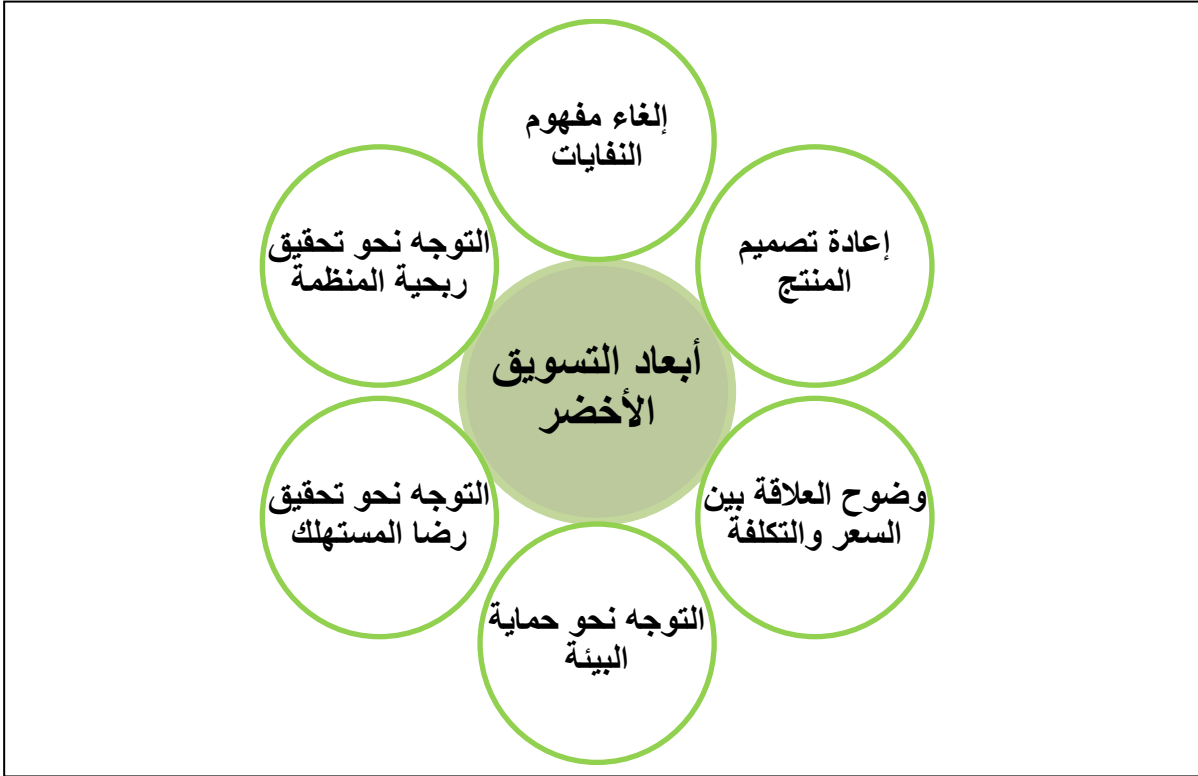
² Prashant Kumar ,OP CIT,P140 .

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

ويرى (Pride & Ferrell, 2003) في دراسة مهمة بعد أن قام بأبحاث ميدانية وإستقصائية لعدد من المسوّقين والمختصين في التسويق الأخضر، حين يوضح بأنّ هؤلاء يعتقدون بأنّ منظمات الأعمال يجب أن تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها بواسطة إتباع بعض الأبعاد التي تعتبر أهمّ من غيرها، حيث تضيفي على سيرورة عمل المنظمة أكثر صبغة بيئية خضراء وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي: ¹

الشكل رقم (33) : أبعاد التسويق الأخضر حسب نموذج (Pride & Ferrell, 2003)



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

1. إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها

أصبح العالم اليوم يستبدل المنتجات بتكرار أسرع وعن غير قصد، مولدين سيلاً هائلاً من النفايات، ففي أمريكا لوحدها يتم رمي حوالي أكثر من 400 مليون منتج إلكتروني في السنة، 13 بالمئة منها فقط يعاد تدويرها، في حين 87 بالمئة منها تنتهي إلى النفايات، وتمثل نسبة الـ 87 بالمئة هذه 2.3 مليون طنّ نفايات إلكترونية تُرمى إلى المكبات، أو تذهب إلى محارق النفايات لتتحرق². كما أنّ عدم كفاءة العمليات التصنيعية يتسبّب في الغالب في تقديم منتجات تالفة أو غير صالحة للاستخدام، وعلى هذا الأساس فإنّ من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق منظمات اليوم، هو ضرورة التركيز على رفع مستوى كفاءة العمليات

¹ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 48.

² فل بيكر، "من الفكرة إلى المستهلك"، تر حسن الشريف، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، 2010، ص 207.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

التصنيعية التي تكون السبب الرئيس في إنتاج مثل هذه المنتجات، على أن يمثل هذا الأمر الشغل الشاغل لإهتمامات المنظمة عوضاً عن البحث في كيفية التخلص من تلك المنتجات التالفة أو مخلفاتها. وفي هذا الإطار تعتبر عملية "إدارة المخلفات" عملية متعدّدة الأبعاد تتركز على أربع عناصر رئيسية أو ما يعرف بمصطلح "القاعدة الذهبية-R4" التي يجب زيادة الوعي بها وهي:¹

❖ **التقليل (Reducing):** ويعني محاولة التقليل من المواد الخام المستخدمة وبالتالي تقليل المخلفات، ويتم ذلك إما

باستخدام مواد خام أقلّ أو استخدام مواد خام تنتج مخلفات أقلّ، وكذا الحدّ من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف، مثل: البلاستيك والورق والمعادن، وهذا يستدعي وعياً بيئياً من كل من المستثمر والمنتج، فمثلاً في الولايات المتحدة الأمريكية إلّزم كثير من منتجي الصابون السائل بتركيزه، حتى يتمّ تعبئته في عبوات أصغر أو إنتاج معجون أسنان بدون عبوته الكرتونية الخارجية، وهذا ما يطلق عليه (wast minimization).

❖ **إعادة استخدام المخلفات (Reuse):** وهذا يعني مثلاً إعادة استخدام الزجاجات البلاستيكية للمياه المعدنية مثلاً بعد

تعميمها، وإعادة ملئ الزجاجات، هذا الأسلوب يؤدّي إلى تقليل حجم المخلفات، ولكنه يستدعي وعياً بيئياً لدى عامة الناس في كيفية التخلص من مخلفاتهم، والقيام بعملية فرز بسيطة لكل من المخلفات البلاستيكية والورقية والزجاجية والمعدنية قبل التخلص منها، فنجد في كل من اليابان والو.م.أ صناديق قمامة ملوّنة في كل منطقة وشارع، بحيث يتم إلقاء المخلفات الورقية في صناديق خضراء، والمخلفات البلاستيكية في صناديق زرقاء، والمخلفات المتعلقة بالأطعمة أو المخلفات الحيوية في الصناديق السوداء.

❖ **إعادة التدوير (Recycling):** والمقصود بإعادة التدوير هو إعادة استخدام المخلفات في إنتاج منتجات أخرى، قد

تكون أقلّ جودة من المنتج الأصلي.

❖ **الإسترجاع الحراري (Recovery):** وتستخدم تكنولوجيا الإسترجاع الحراري في الكثير من الدول خاصة اليابان، من

أجل التخلص من المخلفات الصلبة، والمخلفات الخطرة صلبة وسائلة، ومخلفات المستشفيات ونواتج الصرف الصحي والصناعي، وذلك عن طريق حرق هذه المخلفات تحت ظروف تشغيل معينة مثل درجة الحرارة ومدّة الإحتراق، وذلك للتحكّم في الإنبعاثات ومدى مطابقتها لقوانين البيئة، وتتميّز هذه الطريقة بالتخلّص من 90 بالمئة من المواد الصلبة، وتحويلها إلى طاقة حرارية يمكن إستغلالها في العمليات الصناعية وتوليد البخار والطاقة الكهربائية.

وفي الأساس تصبّ عملية إلغاء النفايات أو تقليلها في مصلحة المنظمة وزيادة أرباحها، وذلك بسبب تقليل نسبة التلف والهدر بالمواد، وبالتالي سوف ينعكس ذلك على خفض التكاليف. وقد أكدت دراسة قامت بها جامعة "ميشيغان" بأنّ المنظمات تلمس التحسينات في الأداء التشغيلي في السنة الأولى من خلال تطبيق برامج تقليل النفايات والوقاية من التلوث وفي السنة الثانية تحصل المنظمة بالإضافة إلى ما سبق على تحسينات في العائد على حقّ الملكية.

¹ مالك حسين حوامدة ، مرجع سابق، ص80-81.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وفي الشأن العربي تشير دراسة إقتصادية صادرة عن جامعة الدول العربية في القاهرة، إلى أنّ حجم خسائر الدول العربية الناجم عن تجاهلها لإعادة تدوير المخلفات يصل إلى نحو خمسة مليارات دولار سنويا، موضحة أنّ كمية المخلفات في الوطن العربي تبلغ نحو 89.6 مليون طن سنويا، تكفي لإستخراج نحو 14.3 مليون طنّ ورق، قيمتها ملياران و 145 مليون دولار، و إنتاج 1.8 مليون طنّ حديد خردة بقيمة 135 مليون دولار، بالإضافة إلى نحو 75 الف طنّ بلاستيك قيمتها 1.4 مليار دولار، فضلا عن 202 مليون طنّ قماش بقيمة 110 ملايين دولار، وكذلك إنتاج كميات ضخمة من الأسمدة العضوية و المنتجات الأخرى بقيمة تتجاوز مليار و 225 مليون دولار، كما ذكرت أيضا دراسة تمّ إعدادها من قبل الدكتور "أحمد عبد الوهاب" الحائز على جائزة مجلس الوزراء العرب المسؤولين عن البيئة، أنّ " الخسائر العربية لإهمال تدوير المخلفات لا تقف عند حدّ قيمة المنتجات التي يمكن الحصول عليها من عمليات إعادة التدوير، وإنّما تمتدّ إلى تكلفة دفن هذه المخلفات ومقاومة الآفات و الحشرات الناتجة عن ذلك، " موضحة بأنّ الدول العربية تنفق في هذا المجال نحو 2.5 مليار دولار سنويا لمقاومة الأضرار الناتجة عن نحو 1353 مليون طن من المخلفات الحيوانية، و 196.5 مليون طن من المخلفات الزراعية مقابل 18870 مليون متر مكعب من مياه الصرف الصحي.¹ حيث نجد أنّه في مناطق أخرى من العالم وخاصة الدول المتقدمة قد أرسّت قوانين وجهود بالغة من أجل التقليل من النفايات والحفاظ على البيئة، وهذا ما جاء في القانون الأوروبي سنة 1992 الذي يتركز على²:

- الحفاظ على البيئة وحماية نوعيتها وتحسينها؛
- المساهمة باتجاه حماية الصحة البشرية؛
- التأكيد على الاستخدام المعقول للموارد الطبيعية؛
- العمل على استدامة البيئة؛
- إنشاء مقاييس للمساعدة في حلّ المشاكل العالمية.

2. إعادة تصميم مفهوم المنتج

إنّ مفهوم المنتج يفرض تطويره ليواكب التوجهات البيئية، إذ أنّ منظمات الأعمال ينبغي عليها أن تعتمد بشكل كبير على موارد أولية غير ضارة بالبيئة في عملياتها الإنتاجية ولا تستهلك الكثير من المواد الأولية. (البكري، 2006: 253) وأنّ المنتجات يجب أن تتقلّص إلى ثلاثة أنواع حسب (Pride & Ferrell, 2003) وهي :

- النوع الأول : القابلة للاستهلاك والتي تتآكل، أو عندما ترمى بالتربة تتحول الى تراب مع تأثيرات جانبية مؤدية قليلا.
- النوع الثاني : البضائع أو السلع المعمّرة، مثل السيارات والتلفزيونات والكمبيوترات التي يجب أن تُصنع ثم تُعاد للصانعين ضمن دائرة صناعية مغلقة، ويجب تصميمها لتكون سهلة التفكيك وإعادة الإنتاج والإستفادة من مواردها.

¹ مالك حسين حوامدة ، مرجع سابق ، ص 174.

² محمد سعدو أحمد حمودة ، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي" ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة، 2014، ص28.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- النوع الثالث : المنتجات أو الصناعات غير القابلة للبيع كالمنتجات ذات النشاط أو التأثير الإشعاعي والمعادن الثقيلة والمواد السامة، وهذه المواد يجب أن تعود الى الصنّاع الأصليين الذين يكونون مسؤولين عنها طوال فترة دورة حياتها.

3. وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة

إنّ القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في تحديد الأسعار عموماً هي الكلفة الكلية للمنتج، فيجب أن يعكس السعر تكلفة المنتج، وبالتالي فمن المهم جداً أن يوازي القيمة الحقيقية للمنتج المقدم الى الزبون. أما المنتجات الخضراء فقد برزت نسبة زيادة في أسعار تلك المنتجات لأنها تملك قيمة أعلى لا تعكس فقط كون المنتجات لا تضرّ البيئة وأما تعكس أيضاً الجوانب الأخرى لها المتمثلة بالبحث عن المواد البديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتوي ذلك من كلف عالية لعل أبرز مصادرها الكلفة المتمثلة في البحث والتطوير. فالمستهلكين اليوم يريدون منتجات حديثة لكن في نفس الوقت منتجات تكلف أقل من المال أو توفر المزيد من المال. إنّ الوفورات سواء في إستهلاك الطاقة أو الدخل لها أهمية متساوية لضمان تركيز المنتجين نحو تقصير دورة حياة الإبتكار لخلق المنتجات أكثر.¹ ويمكن القول أنّ الخيار البيئي صعب لكنه قابل للتصديق من الناحية التكنولوجية، هل يمكن مثلاً أن تتصوّر سيارة علمية متوفرة في كل مكان تقريباً ولا تلوث البيئة ولا يتم التخلص منها بعد بضع سنوات من الاستخدام؟ بالطبع، والنماذج موجودة بالفعل، لكن يبقى السؤال هل بإمكان المستهلكين العاديين أن يتحمّلوا تكاليف المنتج البيئي.² فالمنتجات الخضراء غالباً ما تحمل إضافة سعرية في الأجل القصير، بسبب التكاليف الإضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، لأنّ المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهوداً وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع هدف الإستخدام الكفء للطاقة وتقليل التلف والضياع في استعمال المواد الأولية، وتجدر الإشارة إلى أنّ الزيادة في السعر تتطلب من منظمة الأعمال أن تقوم بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية، ولكن السؤال المهم الذي قد يعرض هو هل الزبائن قادرين وراغبون دائماً في تحمل الزيادة في السعر؟ الجواب على هذا السؤال قدمته منظمة « philips » للإلكترونيات حيث أنها وجدت في أحد البحوث التي أجرتها بأنّ الزبائن مستعدون لتحمل الزيادة في السعر، في حالة أن يكون المنتج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليم من الناحية البيئية.³ وأيضاً هناك دراسات أخرى (Nakarado 1996, Farhat and houston 1996, Baugh et al 1994 , Ottman 1993) أظهرت اعتماداً على نتائج ميدانية استطلاعية لعينة كبيرة من المستهلكين أظهرت ما نسبته (40-70%) من المستهلكين على إستعداد لدفع ما يقابل من (5-15%) كقيمة إضافية للحصول على المنتج الأخضر والمتضمن أيضاً إستخدام الطاقات المتجددة.⁴ فالتسويق الأخضر إذا له القدرة على أخذ أسبقية بالنسبة لدى رغبة المستهلكين في الشراء وأحياناً في دفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على منتجات تقدّم له منافع في إشباع الحاجة بالإضافة لمنافع بيئية في المساهمة بالحفاظ

¹ Faheem Patel , "Growth of 'green' consumer trend", site of The News Tribune ,published (16/04/2012) , website : <https://www.thenewstribune.com/2012/04/16/growth-of-green-consumer-trend/>

² روجر روزنبلات، مرجع سابق، ص45.

³ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص30-31.

⁴ Ryan Wiser and Steven Pickle , "Green marketing ,renewables and free riders", Berkeley Lab review ,September 1997 ,P5.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

عليها. كما أنه لا بدّ على المنتجات الخضراء أن تمتاز بمزايا تفوق المنتجات الإعتيادية أو على الأقل تساويها بحيث تدفع الزبون لإقتنائها رغم الفرق في الأسعار. وقد اثبت ذلك دراسة أجريت في أمريكا سنة 2002 حيث وجدت بأنّ الأسباب الرئيسية لجعل الزبائن يعزفون عن شراء المنتجات الخضراء تتضمن إعتقادهم الضمني بأنّها تتطلب تضحية عدم الملائمة وإرتفاع الكلف وإنخفاض الأداء (Ottman, et al, 2006).

4. التوجّه نحو حماية البيئة

حسب الباحث "فيليب كوتلر" فإنّ التوجّه نحو البيئة ليس نشاطا موجهها ضد التسويق أو الإستهلاك، وإنما هو توجّه يعكس رغبة الأفراد ومنظمات الأعمال بالعمل على بذل المزيد من الجهود لأغراض العناية والإهتمام بقضايا البيئة. وتأتي مبررات حماية البيئة على خلفية عاملين إثنيين هما :

- الممارسات اللامسؤولة لمنظمات الأعمال الصناعية، سواء ما يتعلّق منها بعمليات التصميم أو الإنتاج أو عمليات معالجة النفايات ومخلفات العمليات الإنتاجية والأنشطة التسويقية؛
- ضعف الوعي البيئي لدى غالبية الأفراد المستهلكين خاصة في الدول النامية، وعدم الإكتراث لأهمية تحسين نوعية البيئة وإلقاء مسؤولية ذلك على عاتق المنشآت الصناعية والتسويقية، وهذا ما تسبّب في بروز أنماط وسلوكيات إستهلاكية جديدة لدى الأفراد نتيجة إزدياد عدد السكان وإرتفاع دخول الأفراد ممّا كان له تأثير سلبي على تسارع وتيرة الإفساد البيئي بشكل غير مسبوق، وخلق مجموعة من المشاكل البيئية الخطيرة كالتلوّث بكل أنواعه والتصحّر والإنحلال البيئي.

إنّ المناداة بتولي المنظمات مسؤوليتها الإجتماعية إتجاه البيئة والمجتمع، قد شكّلت البداية لموجة من الأطروحات اللاحقة المؤكدة على أهمية تبني بعض الممارسات الإدارية الهادفة إلى تعزيز التوجّه نحو البيئة، وضمن هذا المنظور برزت المفاهيم التالية:

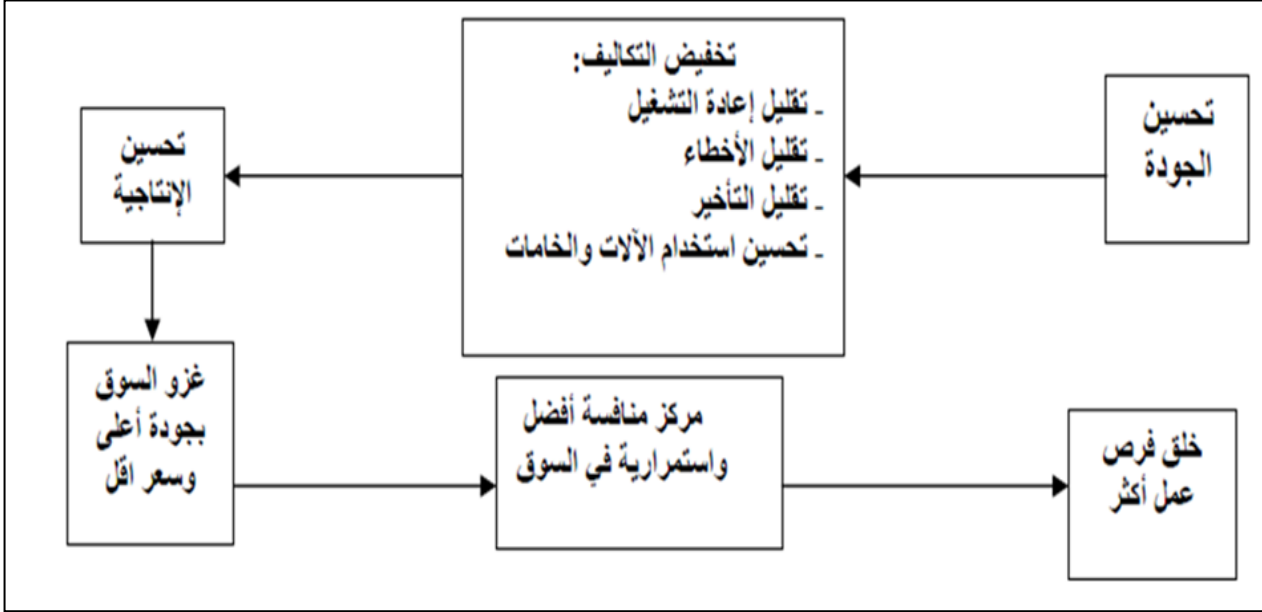
- **التصميم البيئي** : إنبثق كفلسفة تقوم على ضرورة الأخذ بعين الإعتبار القضايا البيئية عند القيام بعملية تصميم المنتجات وتصميم العبوات المستخدمة في عمليات تغليفها وتعبئتها، من أجل الوصول الى صنع منتجات تتّسم بسهولة الإسترداد، وإعادة الاستعمال أو التدوير، ولا تقتصر أهمية التصميم للبيئة بالمساهمة في دعم البيئة فحسب، وإنما يساهم كذلك في تحقيق الربحية العالية للمنشآت عن بيع منتجاتها. حيث يؤكّد (Lampe and Gazda, 1995) في بحثهما حول المنتج الأخضر أنه في كل شكل من أشكال المنتج : التصميم ، الإنتاج، التغليف، إستعمال المنتج والتخلص منه .. الخ، يمكن أن يقدّم فرصة للمنظمة ليس فقط لحماية البيئة ولكن أيضا من أجل الإستفادة من السلوكيات الإيجابية للمستهلك نحو البيئة "1.
- **إدارة الجودة الشاملة** : إرتبط مفهوم الجودة الشاملة تاريخيا بعمليات الإنتاج والمنتج، فهو بحاجة إلى التكامل مع قضايا الإدارة البيئية، فالإلتزام بمتطلبات الجودة الآن لا تنحصر فقط بأنشطة الإنتاج التقليدية، فحسب وإنما يمتدّ كذلك إلى

¹ Haraghan Mohajan ,OP CIT, p1.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الجودة البيئية، إذ ينصبّ الإهتمام في الوقت الحاضر على مقارنة عائد عمليات الإنتاج والتسويق بالكلفة الإجتماعية للأضرار التي تلحقها عمليات التلوث والنفايات على العناصر المادية للبيئة الطبيعية. وتعدّ الجودة ذات أهمية إستراتيجية سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الكلي المتمثل بمستوى الدولة.¹

الشكل رقم (34) : أهمية إدارة الجودة الشاملة



المصدر : بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة"، مجلة الباحث، العدد السادس، 2008، ص179.

حيث ترتبط آليات الجودة الشاملة مع المتطلبات البيئية وبالتالي يمكن العمل على تحقيق الهدفين معا في إطار

إستراتيجية متكاملة تحقّق الهدفين معا. ومن أجل تحقيق الجودة الشاملة يتطلّب أولا تحقيق المفاهيم التالية²:

- ✓ الإلتزام من قبل الإدارة العليا بتجهيز الدعم المطلوب في برنامج الجودة وتحديد الأهداف وخطة العمل؛
- ✓ التركيز على الزبون في الداخل والخارج؛
- ✓ الاستخدام الفعال لكامل القوى العاملة؛
- ✓ التحسين المستمر للعمل وللعملية الإنتاجية؛
- ✓ معاملة الممولين كشركاء وتطوير العلاقة معهم؛
- ✓ تحديد مقاييس أداء العمليات مثل زمن الجاهزية، ونسبة عدم التطابق، والغياب، ورضا الزبون لجميع المجالات الوظيفية.. الخ.

• **الدعم البيئي** : هو مفهوم يقوم على إفتراض أنّ الازدهار والرخاء الإقتصادي في المستقبل يعتمد الى حدّ كبير على حماية رأس المال الطبيعي"، من مياه، هواء وموارد بيئية أخرى، وأنّ بلوغ هذه الحماية يتطلّب الموازنة بين النشاط البشري

¹ رعد حسن الصرن ، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة ، دار علاء الدين للنشر والتوزيع ، دمشق، سوريا ، الطبعة الأولى، 2001 ، ص13.

² رعد حسن الصرن، مرجع سابق ، ص 42.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

والقدرة الذاتية للموارد الطبيعية على تجديد نفسها بصورة مستمرة. فالعديد من منظمات الأعمال التي أقدمت على تبني السياسات وتطوير الاستراتيجيات الهادفة الى دعم وإسناد كل من البيئة الطبيعية وريحية المنظمات على حدّ سواء، والشبكة الموضحة في الشكل الموالي والتي يمكن لمنظمة الأعمال استخدامها لقياس درجة التقدم في تطبيق مبادئ الدعم البيئي، فعند المستوى الأساسي تستطيع المنظمة أن تطبق آليات منع التلوث التي تتضمن الرقابة على التلوث ومنع حدوثه، فمنع التلوث يعني ازالة او تخفيض النفايات قبل تراكمها، وتؤكد الكثير من منظمات الأعمال على أنّ برامج منع التلوث تستجيب لغايات برامج التسويق الأخضر، ويعدّ تطوير المنتجات الأمانية بيئيا وقابلية تدوير مواد التعبئة والتغليف في تصنيع منتجات أخرى من أبرز مجالات الرقابة على التلوث.

5. التوجه نحو تحقيق رضا الزبون

يتواءم هذا التوجه مع مضامين المفهوم الحديث للتسويق القائمة على البدء من الزبون وتوجيه النشاط التسويقي للمنظمة نحو تحديد حاجات ورغبات الزبائن المستهدفين ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع المرغوب فيه بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين الآخرين، غير أنّ ما يميّز التسويق الأخضر عن سواه في هذا التوجه يكمن في الانتقاء النوعي لشريحة الزبائن الذين يستهدفهم نشاط التسويق الأخضر ويحاول إشباع رغباتهم. هذا وتعتقد Jacquelyn Ottman أنّ كل شخص ومستهلك هو في الواقع "مستهلك أخضر"¹. فقط يبقى على المنظمة أن تستمیل هذا التوجه الدفين لدى المستهلك وتحييه، عن طريق منتجاتها والقنوات الترويجية وكذا الحملات الدعائية بمشاركة باقي الجهات البيئية (الحكومة والجمعيات الغير حكومية). فالزبائن الخضراء هم تلك الشريحة من الزبائن الذين يمتلكون وعيا بيئيا متفردا يجعلهم أكثر إهتماما من غيرهم من المستهلكين بالتركيز في مشترياتهم على المنتجات التي يراعي فيها متطلبات وشروط التوجه نحو البيئة (المنتجات الخضراء).

6. التوجه نحو تحقيق ربحية المنظمة

لقد أدركت العديد من المنظمات اليوم بأنّ التسويق الأخضر يشكّل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية تسمح لها بتحقيق الإستدامة. في واقع الأمر فإنّ معظم المنظمات تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع، بغضّ النظر عن الآثار السلبية على البيئة، والمتعمّن في المنافسة في السوق يدرك بأنّ هذا يُعتبر منفذا تنافسيا إستراتيجيا يمكن أن يأخذ المنظمة إلى نوع آخر من المنافسة، خاصّة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحوّلهم التدريجي الى مستهلكين خضراء. ومن مزايا هذا التوجه هو أنّ الهيئات الرسمية والغير رسمية تروّج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمرّ من خلال أجهزة الإعلام المختلفة، وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود الترويج الخاصة بالمنظمات التي تتبنّى منهج التسويق الأخضر، فسيكون هذا الأمر مرجحا خاصة في المدى البعيد.

¹ Green marketing guides, "the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university",Pittsburgh ,usa , 2014 ,P6.

المبحث الثاني : إستراتيجيات التسويق الأخضر

إستراتيجيات التسويق هي الخطة التي يتمّ تصميمها وتُفصّل بالتحديد طريقة الدخول إلى السوق الجديدة، وطريقة جذب العملاء الجدد الذين يتمّ إستهدافهم. فهي العملية التي تسمح للمنظمة أن تشغّل مصادرها المحدودة في فرص مناسبة لزيادة المبيعات والوصول إلى ميزات تنافسية. وللنجاح في إستراتيجية التسويق الأخضر فإنّه لا بدّ على منظمة الأعمال أن تعرف بدقّة طبيعة خيارها الإستراتيجي وأهمّ ما تريده من هذا الخيار، وذلك لأجل تحقيق أهدافها التجارية أولاً، وكذا تجنّب ما يسمى بالغسل الأخضر "Greenwashing"، وهي ظاهرة سلبية مرتبطة بتطبيق وتنفيذ التسويق الأخضر في حالة فشل المنظمة في التعامل معه.

المطلب الأول : تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر

1- مفهوم إستراتيجية التسويق الأخضر

في وقت تنحسر فيه الفواصل الزمنية والمكانية، حيث الأسواق مفتوحة على كل التأثيرات والتفاعلات فيما بينها وبين البيئة التسويقية المتغيرة، يصبح التوجّه الإستراتيجي هو الأداة السليمة لبقاء المنظمة ونموها وإستقرارها وتحقيق الأداء الفعال على المدى الزمني الطويل والقصير على حدّ سواء. حيث نوقش مفهوم "الإستراتيجية" بشكل واسع جداً، فالباحث "Porter" يرى بأنّ الإستراتيجية في جوهرها هي التميّز عن المنافسين، بينما يرى الباحث "فيليب كوتلر" Kotler ويصفها بأنّها لعبة التخطيط، في حين يشير "Mintzberg" على كون الإستراتيجية المخطّطة تختلف عن تلك المطبّقة.¹ فالإستراتيجية التنافسية الفعالة هي تلك التي تقوم على الثنائيات (منتج / قطاع سوقي) أي لما تحاول أن تجد علاقة بين منتجات المنظمة والأسواق المستهدفة، بحيث تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق ميزة ما تميّز المنظمة عن باقي المنافسين وتحاول الحفاظ على هذه الميزة، وذلك بهدف ضمان إستمرارية وبقاء المنظمة في السوق وتفادي الإندثار والتلاشي والخروج من السوق. وفي هذا الشأن تعتبر الأفكار التي صاغها Porter في كتابه "الميزة التنافسية" لسنة 1985 عن الإستراتيجيات التنافسية من الأفكار الرائدة في هذا المجال.² فقد حدّد هذا الباحث ثلاث أنواع من الإستراتيجيات الأساسية هي : (أنظر الشكل رقم 35)

○ إستراتيجية القيادة بالتكلفة؛

○ إستراتيجية التميّز؛

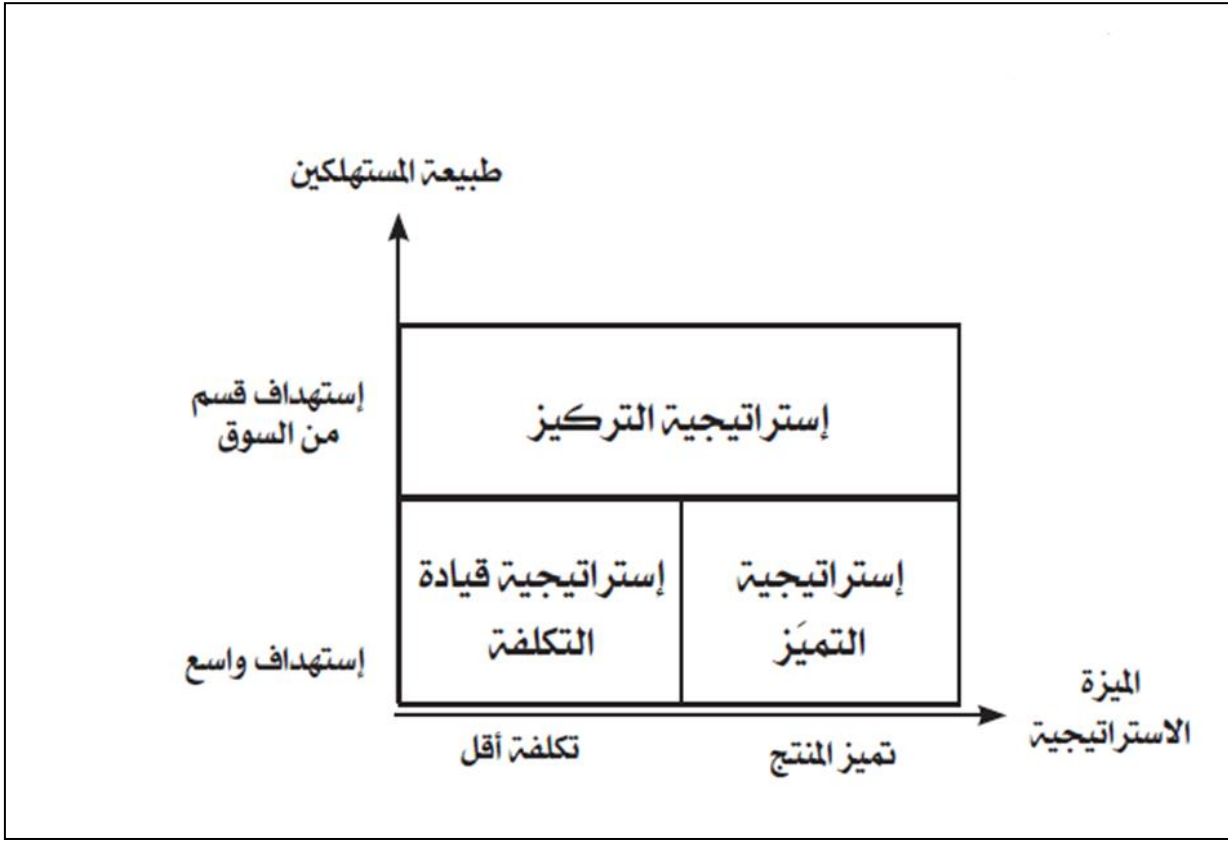
○ إستراتيجية التركيز.

¹ براهمي فاروق، "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمنظمة الأعمال الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015، ص 101.

² مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 10، جوان 2013، ص 47.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

الشكل رقم (35) : أنواع الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها منظمات الأعمال حسب « Porter »



المصدر : مزوغ عادل، مرجع سابق، ص47.

حيث أنّ الإستخدام الصحيح والإستغلال الأمثل لهذه الإستراتيجيات حسب (Porter) سيمكّن منظمة الأعمال دون أدنى شكّ من الدفاع على حصّتها السوقية والتغلّب على منافسيها وتحقيق أهدافها التجارية والإقتصادية. حيث يمكن القول بأنّ المسار الإستراتيجي التسويقي لدى المنظمة في جوهره يهدف إلى مساعدتها في تحديد وإختيار العناصر التالية¹:

- الأسواق والقطاعات التي تستهدف المنظمة خدماتها؛
- المنتجات التي يجب إنتاجها لمقابلة رغبات الأفراد في تلك الأسواق بكفاءة أكبر من المنافسين؛
- الوسائل التسويقية التي يجب استخدامها من أجل تحقيق الأهداف التجارية المتمثلة في المردودية، النمو المطرد والمتوازن للمبيعات، وتوسيع الحصّة السوقية ..

ويمكن القول بأنّ الفكرة التي تنادي بتضمين الإهتمامات البيئية في التخطيط الإستراتيجي للتسويق ليست بالجديدة، فقبل أكثر من عقدين أثيرت أسئلة تتعلق بالفهم التسويقي فيما إذا كان حقًا يؤدّي إلى وضع الأمور في نصابها فيما يتعلق بحاجة المستهلك، بالشكل الذي يساهم في عدم تجاهل الفوائد الاجتماعية والبيئية على المدى الطويل، إلى أن ظهر مفهوم التسويق

¹ طارق بلحاج ، "المسار التسويقي لاستهداف السوق" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2006، ص56.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الأخضر لمعالجة هذه الإشكالية وتحقيق التوازن بين جميع هذه الأهداف. فالتسويق الأخضر لا يقوم عبر القيام بحملات في العلاقات العامة أو تحفيز مؤقت للعاملين في المنظمات والمواطنين أو القيام بحملات بيئية وإرشادية للمواطنين تنتهي بانتهاء موسمها، بل أنّ الأمر أبعد من ذلك بكثير، إذ يتطلّب أن يكون هنالك بُعد إستراتيجي في عمل منظمات الأعمال في تعاملها مع مفهوم التسويق الأخضر وإعتبار ذلك مسار عمل مستقبلي في توجّحها للتعامل مع الأسواق والمجتمع، وينصبّ ذلك العمل الإستراتيجي نحو تحضير أعمال المنظمة عبر المنتجات التي تتعامل بها والأنشطة المختلفة التي تقوم بها إنسجاماً مع الرؤية والرسالة التي تخطّها في مسار عملها الموجه نحو الحفاظ على البيئة وحمايتها من جانب، والإستجابة للتوجهات البيئية التي يحملها المستهلك في تعامله مع منتجات خضراء من جانب آخر، وهذا الأمر يتطلّب من مُدراء هذه المنظمات إعادة النظر بمجمل الأنظمة والعمليات والمنتجات التقليدية التي تقدمها لتكون خضراء إذا ما قرّرت أن تخطّ إستراتيجية خضراء في تعاملها وأنشطتها التسويقية.¹ يرى (Kotler ,1988) في كتابه " المسؤولية الإجتماعية في التسويق" بأنّ هنالك أربعة إتجاهات في عملية إتخاذ القرارات التسويقية وهي : طلبات الزبائن (Consumer wants)؛ منفعة الزبون (Consumer interest)؛ ومتطلبات المنظمة (Company requirments)؛ ورفاهية المجتمع (Social welfare).² وبالتالي فالإستراتيجية التسويقية الخضراء تُبنى إنطلاقاً من إعتبارات وعناصر داخلية وخارجية تحدّد مسارها ونوعها لدى المدراء والمسوقين المعنيين بوضعها. حيث تعبّر عن عملية تطوير لرؤى المنظمة حول الأسواق التي تهتمّ بها ووضع الأهداف المتعلقة بالمنظمة والمستهلك والمجتمع، وإعداد البرامج التسويقية الخضراء بما يحقّق مكانة المنظمة ولكي تستجيب لمتطلبات قيمة الزبون في السوق المستهدف من خلال الحفاظ على البيئة. ويمكن تحديد الأبعاد التي تحددها الإستراتيجية التسويقية الخضراء من خلال³:

- ◀ كونها تطوير لرؤى ورسالة المنظمة المرتبطة مع البيئة العامة التي تعمل ضمنها، وذلك من خلال السعي لتحقيق الأهداف (المتعلقة بالمنظمة والمستهلك والبيئة) المطلوب إنجازها؛
- ◀ خلق قيمة أكبر للزبون في السوق المستهدف التي تعمل بها، بما يتوافق مع توجهاتها البيئية وتفاعله مع مفردات الحياة اليومية؛
- ◀ خلق قيمة ومكانة للمنظمة في السوق، سواء كان ذلك في ذهنية الزبون أو في الموقع التنافسي مع المنظمات الأخرى في ذات الصناعة؛
- ◀ تأشير الترابط الوثيق ما بين إستراتيجية التسويق والبيئة المحيطة بالمنظمة من خلال المسؤولية التي تتحمّلها إتجاه المجتمع، وما تعتمد منه من توجّه في تحضير أعمالها.

1 ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 274.

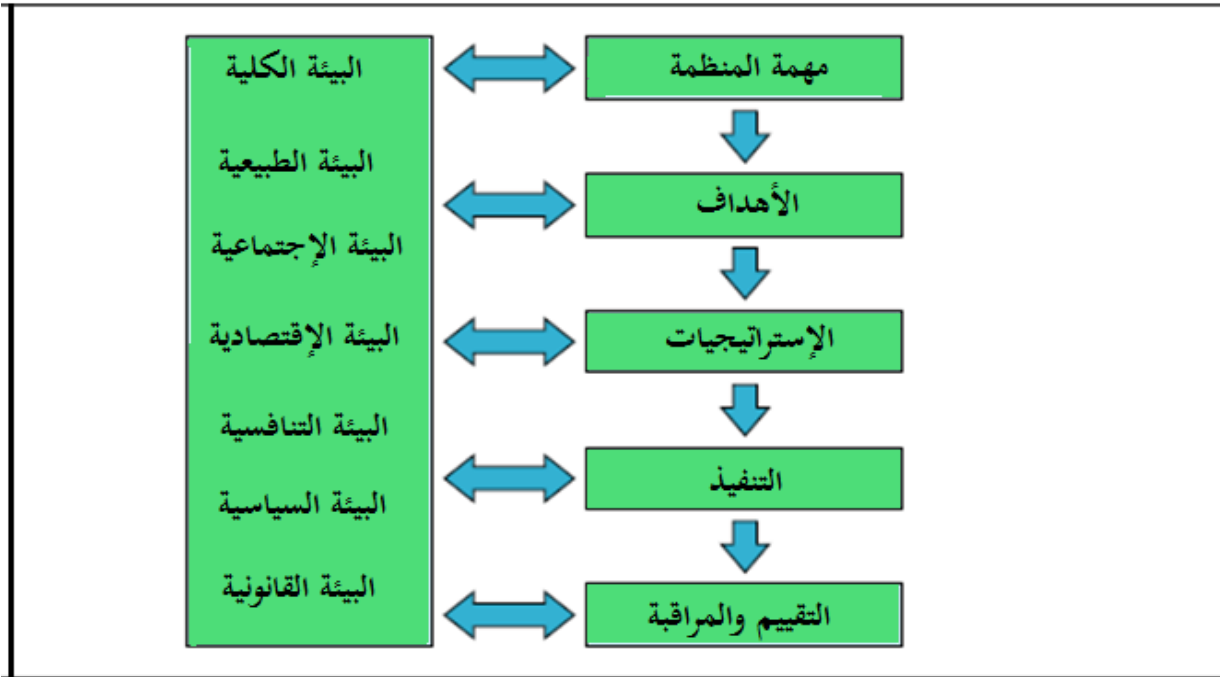
2 علاء فرحان، مرجع سابق، ص 96.

3 ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 276.

2- خطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر

تعتبر الخطة الإستراتيجية إحدى المهارات الأساسية لعملية القيادة في أي منظمة أو منظمة، فهي الخارطة التي تُرشد إلى الطريق الصحيح بين نقطتين وهما : أين نحن الآن؟ والنقطة الأخرى : أين نرغب أن نكون في المستقبل وكيفيّة تحقيق ذلك؟ بالإضافة إلى أنّها من أهم العناصر الرئيسية اللازمة لنجاح أي إدارة داخل منظمات الأعمال أو المنظمات. فعملية التخطيط تتضمن نظرة إستشرافية للظروف المستقبلية المحتملة من أجل الوصول إلى إستراتيجية تحقّق أهداف المنظمة. حيث تُعرّف عملية تخطيط إستراتيجيات التسويق الأخضر بأنّها "عملية خلق والحفاظ على التناسب القائم بين البيئة وبين أهداف وموارد المنظمة، ويعكس هذا التوافق كل الجهود لفهم كيف تؤثر البيئة وتتأثر بالمنظمة".¹ وتبدأ عملية التخطيط إنطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبناءً على هذا التحليل تؤسّس المنظمة رؤيتها Mission؛ أهدافها؛ الإستراتيجية؛ التنفيذ؛ والتقييم والرقابة. (أنظر الشكل رقم 36). كما يجب على المسوّقين المسؤولين عن عملية تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر الإنتباه إلى كلّ الوظائف الإدارية الأخرى للمنظمة وأخذها بعين الإعتبار في عملية التصميم مثل الوظيفة المالية؛ الإنتاج؛ الموارد البشرية؛ وأيضا وظيفة البحث والتطوير.

الشكل رقم (36) : مراحل عملية التخطيط الإستراتيجي



Source : Robert Dahlstrom , OP CIT ,P21.

ويعتبر (البكري، 2012) بأنّ تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر في منظمة الأعمال ينبع من التقييم الموضوعي للحالة التي تكون بها، وما تسعى لبلوغه من أهداف، عبر التحديد الدقيق للموارد التي تمتلكها وما يمكن تنفيذه من واجبات نحو بلوغ

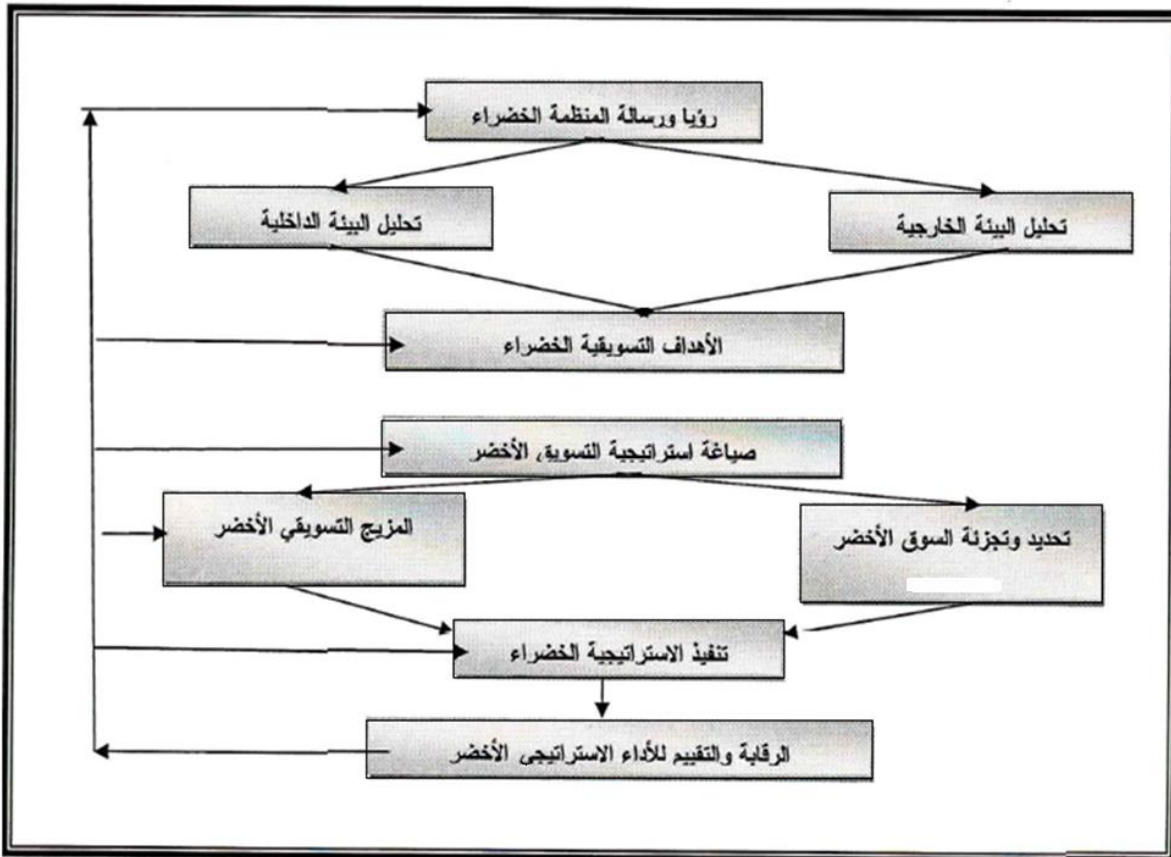
¹ Robert Dahlstrom , OP CIT ,P21.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

تلك الأهداف، ولا يقف الأمر عند هذا الحد، بل يجب أن تتم عملية التقييم والمقارنة للنتائج المتحققة مع ما تمّ وضعه من خطة مسبقة، فضلا عن الرقابة والتصحيح لأي إنحرافات سلبية في العمل عن مسار الخطة، لذلك تعدّ إستراتيجية التسويق هي بمثابة مرشد ودليل لتحديد توجّهات المنظمة بشكل دقيق وتفاعلها مع البيئة الخارجية المحيطة بها وما تفرضه من شروط والتزامات تحتم على المنظمة الالتزام بها، وبخاصّة تلك الإلتزامات الذاتية والقانونية المفروضة لحماية البيئة والحفاظ على حقوق المستهلك الأخضر.

ويمكن إعتبار تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر بمثابة نظرة بعيدة الأمد لإدارة المنظمة لما يمكن أن يحصل في بيئة الأعمال التي تعمل فيها، ومؤشر لقدرتها في الإستجابة للمتغيرات الحاصلة في السوق بشكل دقيق ومؤثر وبخاصّة عندما تحصل كوارث طبيعية، وقد تكون الكوارث بفعل الإنسان وخاصة ما ينتج من آثار سلبية جزاء الأزمات الإقتصادية الحادة والحروب العسكرية أو الإيقاف المتعمد للإمدادات من الموارد الطبيعية الداخلة في الصناعة أو الزراعة أو غيرها، لذلك فإنّ تصميم إستراتيجية تسويقية قادرة على التعامل مع مثل هذه المتغيرات والعمل على سلامتها أو على الأقل تقدير تقليل هذه الآثار السلبية المتحققة منها على الإنسان والبيئة ومن ثم الحياة الطبيعية التي يفترض أن يعيشها المستهلك.

الشكل رقم (37) : تحديد السوق الأخضر المستهدف والمزيج التسويقي



المصدر : ثامر ياسر البكري، "إستراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 279.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

ويوضح لنا الشكل رقم (37) مخططاً شمولياً لخطوات تصميم إستراتيجية التسويق الأخضر والتي تمتد من وضع إستراتيجية على ضوء الرؤى والرسالة التي تؤمن بها المنظمة وفي توجيهها نحو تبني التسويق الأخضر، وكذلك عبر عمليات التحليل الدقيق للبيئة الداخلية والخارجية لتأثير نقاط القوة والضعف في عملها، والفرص والتهديدات التي تواجهها في تحقيق إستراتيجية التسويق الأخضر، ولكي يتم تحديد الأهداف أو الغايات التي تسعى إليها عبر صياغة الإستراتيجية التي تقوم في جوهرها على المزيج التسويقي الأخضر وتجزئة سوق المستهلك الأخضر، وليتم في مرحلة لاحقة عملية التنفيذ للإستراتيجية ومن ثم الرقابة والتقييم للأداء التسويقي الأخضر المتحقق والمقارنة عبر التغذية العكسية لمسار العمل المحدد في الإستراتيجية التسويقية، وهذه الخطوات هي كما يلي :

2-1- رؤية ورسالة المنظمة الخضراء :

المفهومين يتكاملان مع بعض في التأثير على رسم إستراتيجية التسويق الأخضر في منظمات الأعمال إلا أنّهما يختلفان من حيث الشمولية والبعد الزمني وهو ما سنتحاول تفصيله فيما يلي من خلال علاقة كل مصطلح بإستراتيجية التسويق الأخضر

أ- **رؤية المنظمة Vission** : مسؤولية تحديد وتأسيس رؤية المنظمة The Vission تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة Top management. هذا وتعكس رؤية المنظمة قاعدة المنظمة، الهدف الوحيد والرئيسي لها، تؤسّر الى ما تسعى المنظمة الى إنجازه، الأسواق التي تتعامل معها، الفلسفة المبدئية التي تحدّد عملياتها.¹ فالرؤية هي عبارة عن أداة ملهمة تساعد على تحفيز، توجيه، والإرشاد نحو سمعة المنظمة المرغوبة.

وعليه فإنّ رؤى المنظمة لا بدّ أن تكون قادرة على أن تعكس المواقف المستقبلية الشاملة والمتكاملة لانشطة وأعمال المنظمة عبر التنسيق والترابط والتفاعل ما بين هذه الانشطة لكي تحكّم موقعها الحالي باتجاه ضمان المستقبل .

ب- **رسالة المنظمة Mission** : هي الإمتداد المنطقي لرؤى المنظمة والمعبر عن الميزة التنافسية التي تمتلكها قياساً بغيرها من المنظمات الأخرى وتعبير بذات الوقت عن استجابتها وتفاعلها مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المنظمة سواء كانوا مالكيين، مجهزين عاملين حملة أسهم، زبائن .. الخ. فالرسالة ولأي منظمة لا بدّ أن تحتوي على الخصائص الرئيسية التالية²:

◀ أن تقوم على تحديد عدد محدود من الأهداف، فمثلاً الرسالة التي تقول "أنا نحاول تقديم منتجات عالية الجودة ومقرونة بخدمات متنوعة وعبر منافذ توزيعية متعددة والبيع بأقل الاسعار" هي رسالة فيها مبالغات كثيرة ولذلك ستكون عملية تنفيذها صعبة عملياً من قبل الإدارات والأنشطة المختلفة .

◀ الرسالة عبارة عن أداة ضاغطة ومعبرة بذات الوقت عن التزام المنظمة حيال السياسات الرئيسية التي تنتهجها والقيم التي تتبناها في ان تكون بسمعة حسنة ومميزة قياساً بالمنظمات الأخرى ، فالسياسات يمكن تحديدها على أنّها عملية الترابط

¹ Robert Dahlstrom , OP CIT ,P22.

² Kotler Philip , « marketing management » 9 th Edition ,prentice-hall, usa, 1997 ,p69.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الايجابي والمثمر مع المساهمين، العاملين، الزبائن، المجهزين ، الموزعين ، وأي مجموعة أخرى مهمة ذات علاقة بعمل المنظمة فهي تعبير عن كيفية التعامل مع الآخرين في مجمل القضايا المهمة التي تواجهها.

◀ التحديد الدقيق لمجالات المنافسة التي تكون بها المنظمة في بيئة الصناعة سواء كان ذلك على مستوى مجالات الأعمال التي تتنافس بها ، أجزاء السوق المستهدفة، النطاق الجغرافي الذي تتعامل الذي تعمل به، السمعة والعلاقة مع الآخرين.

2-2- التحليل الموقفي البيئي : Environmental Situation Analysis

فلكي تنجح المنظمة ذات التوجه الأخضر، والتي إختطت الرؤى والرسالة في اعمالها وعبر اعتمادها على الإستراتيجية التسويقية الخضراء، فإنّ ذلك لا بدّ وأن يتوافق مع التحليل الموقفي البيئي الدقيق سواء كان على مستوى البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد مكامن قوتها strengths وايضا مكامن ضعفها weaknes، أو البيئة الخارجية المحيطة بها والتي تعمل بها ومن أجلها باعتبارها أساسا منظمة صديقة للبيئة محافظة عليها لكي تؤشر الفرص التي يمكن ان تحصل عليها وما يقابلها من تهديدات قد تواجهها في عملها.

وبلا شكّ فإنّ هذا التحليل العلمي الموضوعي يمكن أن يسهم في غلق الفجوة الإستراتيجية الخضراء التي قد تواجهها المنظمة، والتي تعني الفرق بين ما يتلمسه المستهلك أو الزبون فعليا في المنتجات الخضراء المعروضة في السوق، وما تحققه من منافع وقبول لديه، وبين الرسالة التي تبنتها المنظمة بما يخصّ مستوى جودة وسلامة منتجاتها الخضراء ومدى توافقتها مع المتطلبات البيئية التي يراها المستهلك والقانون والأطراف المعنية في الاهتمام بالبيئة .

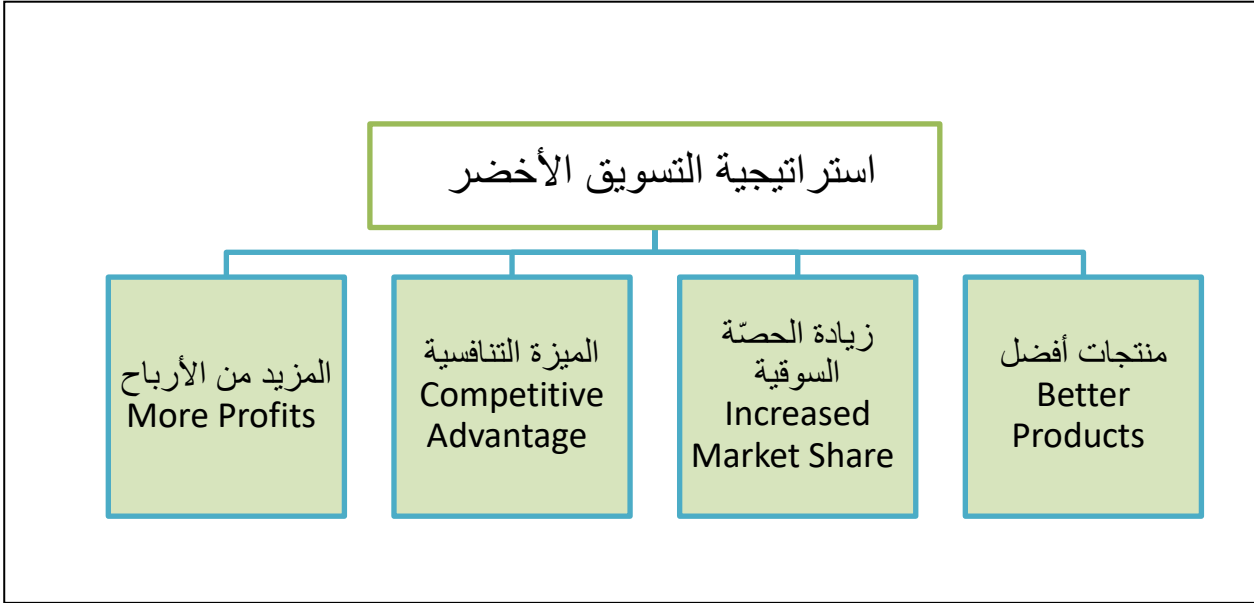
2-3 الأهداف التسويقية الخضراء : Green Marketing Goals

بظهور المزيد من المشكلات البيئية المنعكسة على بيئة الأعمال فقد أدرك القائمون على ادارة منظمات الأعمال، والمخططون لأنشطتها ضرورة الاهتمام بالمسؤولية البيئية باتجاه تحقيق المزيد من التفاعل مع المجتمع والمشتريين لتحقيق أهدافها التسويقية الخضراء، والإتصالات المتكاملة والمتفاعلة مع الأطراف المعنية بالعملية التسويقية قد حققت المزيد من الفرص الناجعة في تنفيذ إستراتيجية التسويق الأخضر، وبما يعزز من توجهها البيئي ورسم صورة ايجابية لها في بيئة الأعمال، وبشكل عام فإنّ تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر بمنظورها البيئي يمكن ان يحقق للمنظمة الأهداف التالية¹: المزيد من الأرباح More Profits، الميزة التنافسية Competitive Advantage، زيادة الحصّة التسويقية Increased Market Share، منتجات أفضل Better Products . كما يظهرها الشكل التالي :

الشكل رقم (38) : مزايا تطبيق التسويق الأخضر

¹ ياسر ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص281.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر



المصدر : إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

2-4 صياغة إستراتيجية التسويق الأخضر Green Marketing Strategy Formulation

ونعني بعملية صياغة الإستراتيجية وضع وتحديد غايات منظمة الأعمال وأهدافها الرئيسية وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة للمنظمة، ووضوح وتحديد رسالة المنظمة وتوجيه البحث من أجل تحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع تقليل المخاطر. وصياغة إستراتيجية التسويق الأخضر من قبل المنظمة يمكنها من تحقيق التواصل مع المستهلكين الأخضر بخاصة والمجتمع عامة، وأن تكون المنظمة عبر استراتيجيتها التسويقية المعتمدة صديقة للبيئة وعبر منتجاتها التي تتعامل بها، وهذا الأمر ينعكس على زيادة الولاء والتعاطف من قبل المستهلكين نحو العلامات التي تحملها هذه المنتجات الخضراء التي تتعامل بها المنظمة، وهو ما يؤثر إيجاباً على تحسّن مستوى المبيعات وزيادة العوائد المحققة، ولكن هذا الأمر لا يأتي اعتباراً أو بشكل تلقائي بل يستوجب تحقيق الدراسة المعمّقة للسوق المستهدف الذي تعمل به حالياً أو مستقبلاً، وأن تعمل إدارة المنظمة على أن تكون منتجاتها خضراء متميزة قياساً بغيرها من المنتجات التقليدية التي يقدمها المنافسون أو ما اعتاد عليه المستهلكون من منتجات في تعاملهم معها، وأن يكون هذا التمييز مقروناً بسهولة الحصول عليها وتوفرها بالمكان المناسب للمستهلك فضلاً عن الجودة التي تعبر عن خصوصية المنتج الأخضر وتوافقه مع التوجهات الخضراء للمستهلك ومحافظته على البيئة.

إنّ صياغة الإستراتيجية الخضراء ووضع الأهداف ورسم السياسات يقدّم كثير من بدائل التعرّف أو الحلول لعلاج مظاهر الضرر بالبيئة والقيمة المقدّمة إلى زبون ونوعية السوق المستهدفة. بالإضافة إلى تقديم مفاتيح المصدقية والموثوقية على توجيهات وقرارات المستقبل بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من الأداء لمنظمات الأعمال في القطاع الأخضر.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المطلب الثاني : أنواع إستراتيجيات التسويق الأخضر

قبل أن نتطرق إلى أنواع إستراتيجيات التسويق الأخضر فلا بدّ وأن نشير أولاً إلى أنّه يجب على مدراء الأعمال والمسوقين أن يطرحوا على أنفسهم مجموعتين من الأسئلة والمتعلقة بإستراتيجية التسويق الأخضر الأنسب لمنظمتهم وهي كما يلي :¹

• المجموعة الأولى من الأسئلة متعلّقة بما يلي :

- ◀ ما مدى أهمية شريحة المستهلكين الخضر بالنسبة للمنظمة الأعمال ؟
- ◀ هل يمكن للمنظمة من زيادة عائداتها عن طريق انتهاجها وتبنيها للنهج الأخضر ؟
- ◀ هل ستأثر أعمال المنظمة لو حكم المستهلكون على المنظمة بأنّها غير خضراء بشكل كاف ؟
- ◀ أم أن هناك الكثير من المستهلكين الذين لا يهتمون بالمسألة البيئية والتي يمكن للمنظمة أن تحمها بشكل مريح ؟

• بينما المجموعة الثانية تتعلق بـ :

- ◀ هل يمكن للمنظمة أن تميّز نفسها وعلامتها من بين المنظمات والعلامات التي تنتهج نفس النهج الأخضر في السوق ؟
- ◀ هل لدى منظمة الأعمال الموارد والقدرة على فهم ما يعنيه أن تكون خضراء في صناعتها والالتزام الداخلي على أعلى مستويات الإدارة لتكون خضراء ؟
- ◀ هل يمكن أن يتعرض المنافسون لمضايقة من قبل المنظمة لما تطبق هذا النهج الأخضر ؟

ونلاحظ بأنّ الإجابة على كلتا المجموعتين من الأسئلة ستساعد منظمة الأعمال على تحديد طبيعة خيارها الإستراتيجي، ومقدار ما يجب أن تشدّد عليه من أبعاد في التسويق الأخضر، وكيف سيكون موقعه ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة، حيث أنّ معرفة مدى إستجابة المنظمة لهذه المسألة يجب أن يكون عن طريق الإسترشاد والإستشراف بواسطة هذه الأسئلة.

مثلما هو الحال مع التسويق التقليدي فإنّ تبني التسويق الأخضر يتضمّن عدّة خيارات إستراتيجية متنوعة تعبّر عن مدى إيمان منظمة الأعمال بمبادئ المسؤولية البيئية والإستدامة، وعن أهدافها التي تصبوا إلى تحقيقها من خلال تبنيها للتسويق الأخضر. وفي هذا الإطار قام كلا من (Ginsberg and Bloom, 2004) بوضع مصفوفة التسويق الأخضر والمتكوّنة من أربع إستراتيجيات لتبني النهج الأخضر، والتي تتحدّد إنطلاقاً من تقدير المنظمة لحجم السوق الأخضر، وكذا إمكانية خدمة هذا السوق وأخيراً قدرتها على تمييز نفسها في السوق عن باقي المنافسين من خلال مخرجاتها البيئية، وهذه الإستراتيجيات الأربع هي:² إستراتيجية الإخضرار الضعيف أو الباهت (Lean Green)؛ إستراتيجية الإخضرار الدفاعي (Defensive Green) ؛

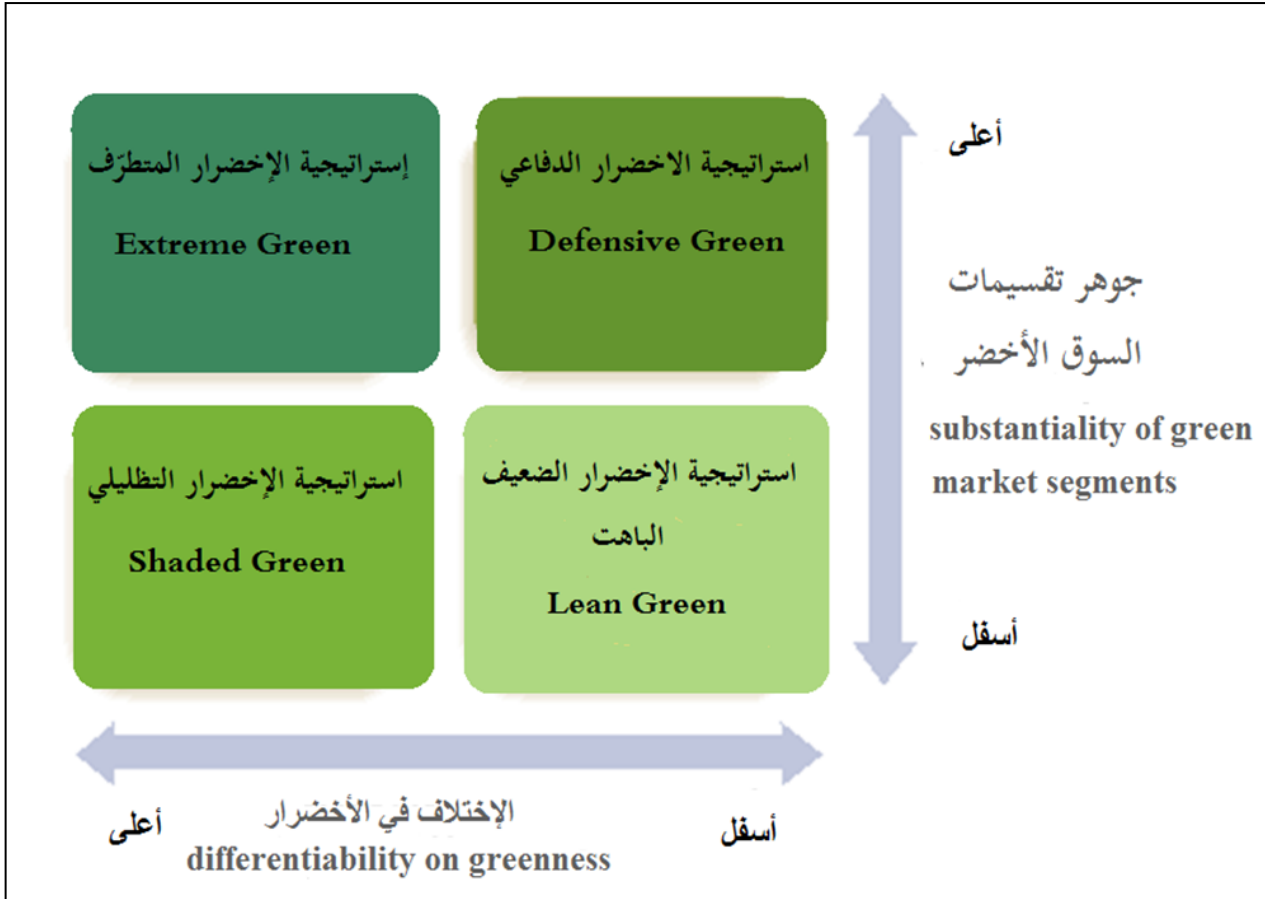
¹ Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom , Choosing the Right Green-Marketing Strategy, website of MitSloan Management Review , published on (October 15/2004), seen on (7/4/2017) , <http://sloanreview.mit.edu/article/choosing-the-right-greenmarketing-strategy/>

² Upasana Kanchan & all , «Green business – way to acheive globally sustainable competitive advantage » ,journal of progressive research in social science (jprss) ,Vo. 2 , issue 2 , September 22 ,2015 , p94.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

إستراتيجية التظليل (الظلّ) الأخضر (Shaded Green)؛ إستراتيجية الإخضرار المتطرّف (Extreme Green). حيث عرّف نفس الباحثان إستراتيجية التسويق الأخضر على أنّها " إستراتيجية خلق فرصة من أجل إبتكار الطرق التي تصنع الإختلاف وفي نفس الوقت تحقّق نجاح منظمة الأعمال".¹

الشكل رقم (39) : إستراتيجيات التسويق الأخضر حسب نموذج (Ginsberg and Bloom ,2004)



Source :Upasana Kanchan & all, OP CIT, p94.

أ- إستراتيجية الإخضرار الضعيف أو الهزيل (Lean Green)

المنظمات التي تعمل على إستراتيجية الإخضرار الهزيل (Lean Green) لا تهدف إلى خلق صورة خضراء أو إرتباط بيئي بالنسبة لعلامتها، حيث يرونها فقط عبارة عن حلول خضراء يمكن الإستفادة من بعض جوانبها كإمكانية خفض تكاليف الإنتاج، وتنفيذها يكون فقط حيثما يكون ذلك معقولا من الناحية الإقتصادية.² وتحاول المنظمة عن طريق تبني هذه الإستراتيجية أن تعكس مواطنها الجيدة، لكنّها لا تركز على نشر أو تسويق مبادراتها الخضراء. وبدلا من ذلك، فإنّها مهتمة أكثر بخفض التكاليف وتحسين الكفاءات من خلال الأنشطة المؤيِّدة للبيئة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية أقل تكلفة عوضا عن ميزة خضراء،

¹ زكية مقري ، "علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر " ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد رقم 01- 2014 ، ص12.
² Upasana Kanchan & all, OP CIT, p96.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وعادة ما تبحث منظمة الأعمال المتبنية لهذه الإستراتيجية عن حلول وقائية طويلة الأجل مع الإمتثال للوائح والتشريعات القانونية، ولكنها لا ترى أنها يمكنها جني أرباح كبيرة نظير تركيزها على قطاعات السوق الخضراء. وغالبا ما تتردد المنظمة التي تعمل بهذه الإستراتيجية (Lean Green) في الترويج لأنشطتها الخضراء أو سمات المنتجات الخضراء خوفا من الإحتفاظ بها على مستوى أعلى، بحيث أنها ليست دائما قادرة على الارتقاء بنفسها في مجال البيئة أو تمييز نفسها عن المنافسين.¹

وعلى الرغم من بعض النكسات العامة، يمكن وصف منظمة "كوكاكولا" بأنها منظمة تعمل بإستراتيجية الإخضرار الباهت (Lean Green). حيث أنّ معظم المستهلكين لا يعرفون أنّ المنظمة قد استثمرت بكثافة في مختلف أنشطة إعادة التدوير وقامت بتعديلات في العبوات، وعلى الرغم من أن كوكا كولا تشعر بالقلق إزاء البيئة، إلا أنها إختارت في معظم الحالات عدم تسويق جهودها.² وقد يكون أحد أسباب ذلك هو توسيع نطاق السوق المستهدف لمنظمة الأعمال واتساع نطاقها. وإذا ربطت منظمة "كوكاكولا" جهودها البيئية بالعلامة التجارية بشكل عام، فإنها ستخاطر بأن تكون جميع منتجاتها الحمراء باللون الأخضر. أيضا من خلال نشر جهودها التسويق الأخضر، "كوكاكولا" قد تحشر " كوكاكولا " نفسها في قضايا أكثر جدية وقد يؤدي التدقيق الإضافي إلى الكشف عن قضايا أخرى لم تكن معروفة للجمهور في السابق. بالنسبة لهذه الإستراتيجية، فإن ربط القضايا البيئية بعلامة تجارية واحدة هو النهج الأكثر أمانا، كما فعلت كوكا كولا مع علامتها التجارية " Odwalla " ³.

ب- إستراتيجية الإخضرار الدفاعي (Defensive Green)

من خلال الإسم يتوضّح أنّ العلة من تبني هذه الإستراتيجية هو الدفاع عن سمعة ومكانة المنظمة في السوق لما تتعرض الى حملات أو إنتقادات تؤثّر على سيرورة عملها، حيث تدرك المنظمة أهمية السوق الأخضر لكن لا تستطيع أن تفرّق وتميّر بين منتجاتها ومنتجات المنظمات الأخرى.⁴ حيث عادة ما تستخدم إستراتيجية الإخضرار الدفاعي في التسويق الأخضر كإجراء احترازي، أو استجابة لأزمة أو استجابة لأفعال المنافسين. وهي تسعى إلى تعزيز صورة العلامة التجارية والتخفيف من الضرر، مع الاعتراف بأن قطاعات السوق الخضراء هي دوائر هامة ومربحة لا تستطيع المنظمة ان تحملها. كما قد تكون مبادرات المنظمة في الشأن البيئي صادقة ومتواصلة، ولكن جهودها الرامية إلى الترويج لهذه المبادرات ونشرها متقطعة ومؤقتة، حيث أنها لا تتمتع عادة بالقدرة على التمييز بينها وبين باقي المنافسين فيما يخصّ الشأن البيئي والتسويق الأخضر. ومن شأن تعزيز الإدعاءات فيما يخصّ الجانب الأخضر أن يكون مؤثرا سلبيا ومدمرا بأن يخلق توقعات لا يمكن الوفاء بها. وتتابع الإستراتيجية الدفاعية الخضراء بعض الأنشطة مثل رعاية أحداث وبرامج صديقة للبيئة الصغيرة بعض الشيء، وسوف تدافع المنظمة المتبنية لهذه الإستراتيجية بالتأكيد عن سجلاتها البيئية والعلاقات مع الجمهور العام وعن طريق الجهود الإعلانية إذا تعرضوا لهجوم من قبل الناشطين أو الجمعيات أو

¹ Jill Meredith Ginsberg and Paul Bloom ,OP CIT.

² M.J. Polonsky, "An Introduction to Green Marketing", Electronic Green Journal, 1(2),article (3), November 1994 ,p5.

³ Jill Meredith Ginsberg and Paul Bloom ,OP CIT.

⁴ Upasana Kanchan & all ,OP CIT, p96.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

المنافسين، ولكن ما لم يتأكدوا أنهم يستطيعون الحصول على ميزة تنافسية مستدامة على أساس النهج الأخضر، فإنهم لن يطلقوا حملات خضراء واسعة.¹

وتعتبر منظمة "Gap" عملاق متاجر التجزئة الملابس من بين المنظمات التي تنتهج هذه الإستراتيجية، حيث كثيرا ما تستشهد بأنشطتها المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية، حيث توضح أنها تشعر بالقلق إزاء رفاه العمال والعملاء في متاجرها، وقد عملت المنظمة منذ فترة طويلة على تشجيع الحفاظ على الطاقة والحد من النفايات، وقد وصف مقرها الرئيسي كمثال رئيسي على البناء المستدام. وتذكر المنظمة هذه الأنشطة على موقعها على شبكة الإنترنت، ولكنها لا تنشرها خارجيا بشكل كثيف. كما شهدت بداية فترة التسعينات حملات عديدة تعرضت لها منظمة "Gap" بسبب تورط الرئيس التنفيذي السابق للمنظمة وابن مؤسس المنظمة "روبرت فيشر" الذي دخل في قضية بيع أراضي في شمال كاليفورنيا والتي أثارت حفيظة الجمعيات البيئية والمجموعات الناشطة والاعلام بسبب أهمية تلك الأراضي كمجال حيوي أخضر وتعرضها المكثف لقطع الأشجار ، وكانت لهذه الحملات المضادة دورا في توجيه ضربة لمنظمة "Gap" ، وكانت المنظمة بعدها قادرة على مواجهة هذا الهجوم وقياس الإستجابة بأكثر هدوء، كما أجابت مرارا وتكرارا على الاستفسارات الصحفية والاعلامية ، كما أعطيت نفس المعلومات أيضا لعملاء التجزئة في كتيبات متاحة في جميع مخازن منظمة "Gap" ، كما قدم موظفوها باستمرار معلومات عن ممارسات قطع الأخشاب ودعوا إلى فتح حوار مع عائلة "فيشر" حول ما يحدث، وبهذا دافعت عن المنظمة عن نفسها وخففت حجم الخسائر التي كان من المحتمل أن تتكبدها.²

ج- إستراتيجية الظل الأخضر (Shaded Green)

تستثمر إستراتيجية "الظل الأخضر" في عمليات طويلة الأمد، على مستوى النظام ككل، عن طريق نشاطات صديقة للبيئة تتطلب التزاما ماليا وأيضا غير مالي كبير، وترى هذه المنظمات "الإخضرار" كفرصة لتطوير منتجات وتكنولوجيات مبتكرة تلي احتياجاتها وتؤدي إلى ميزة تنافسية.³ كما تكون لديها القدرة على تمييز نفسها على نحو أخضر عن باقي المنافسين المتبنين لهذا التوجه، ولكنها تختار عدم القيام بذلك لأنها تستطيع كسب المزيد من المال من خلال التشديد على سمات أخرى. فإستراتيجية "الظل الأخضر" تعزز في المقام الأول الفوائد المباشرة والملموسة المقدمة للعميل وبيع منتجاتها من خلال القنوات الرئيسية، كما تعزز الفوائد والأبعاد البيئية كعامل ثانوي.

ومن أمثلة المنظمات التي تعمل على هذه الإستراتيجية : منظمة LG ، صانعة الإلكترونيات الألمانية AEG ، Phillips Lighting ، TOYOTA PRIUS ، الخ.⁴ وفيما يخص منظمة "تويوتا" فقد تم الإعلان عن سيارة تويوتا بريوس

¹ Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom , OP CIT.

² Peter Waldman , "Fishers Fall Into Credibility Gap In Forest Lands of California", published on (23/2/200) , seen on (15/4/2017), link: <http://www.hrcllc.com/news/fishers-fall-into-credibility-gap-in-forest-lands-of-california/>

³ M.J. Polonsky and P.J. Rosenberger III, "Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach," Business Horizons, September–October 2001, p 21–30.

⁴ Upasana Kanchan & all , OP CIT , p96.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

"Prius" على أنّها "سيارة هجينة متقدمة بيئياً ولديها كفاءة في إستهلاك الوقود". ومع ذلك، عندما أطلقت منظمة تويوتا "Prius" لأول مرّة في السوق الأمريكية في عام 2000، لم تلعب منظمة "تويوتا" على النواحي البيئية، وكان التركيز بدلا من ذلك على كفاءة الوقود (بأن ينفق المستهلكون أقل على الوقود وقضاء وقت أقل في مضخة الوقود)، فحقيقة أنّ سيارة Prius تحفض تلوث الهواء مجرد حقيقة كوضع الثلج على الجرح، فهذا النوع من الترويج يعمل بشكل جيد بشكل خاصا للمنتجات التي لديها القدرة على مساعدة المستهلك على توفير النفقات المتكررة؛ والأجهزة الموفرة للطاقة.

د- إستراتيجية الإخضرار المتطرف (Extreme Green)

الفلسفات والقيّم الشاملة تشكّل المنظمات الخضراء المتطرفة أو المتبنية لإستراتيجية الإخضرار المتطرف، حيث يتمّ دمج القضايا البيئية تماما في ظلّ الأعمال التجارية ودورة حياة المنتج لدى هذه المنظمات، وعادة ما كان الجانب الأخضر والبيئي هو القوة الدافعة الرئيسية للمنظمة منذ اليوم الأول، وتشمل الممارسات الخضراء أيضا عملية تسعير دورة الحياة، والإدارة البيئية الشاملة والتصنيع من أجل البيئة، فإستراتيجية الإخضرار المتطرف غالبا ما تتخدم الأسواق المتخصصة ويبيع منتجاتها أو خدماتها من خلال محلات التجزئة أو القنوات المتخصصة.¹

وتشتمل الأمثلة على المنظمات المتبنية لهذه الإستراتيجية منظمة محلات بيع الألبسة Patagonia ، وأيضا منظمة Honest Tea of Bethesda المتخصصة في بيع الشاي، وهذه الأخيرة هي واحدة من منظمات الشاي العضوي بحيث تعتبر بأنّها الأسرع نموًا في صناعة الأطعمة الطبيعية. المسؤولية الاجتماعية والبيئية هي جزء لا يتجزأ من هوية هذه المنظمات وأيضا الغرض من وجودها، من التصنيع إلى التسويق، كما يتضح من أكياس الشاي القابلة للتحلل، والمكونات العضوية والشراكات المجتمعية .. الخ وتستند قيمة العلامة التجارية Honest Tea of Bethesda على الأصالة والنزاهة والنقاء والطبيعة.² وهي بالتالي تعتبر الجانب البيئي جزءا من هويتها ووجودها استمرارها.

ويمكن لنا ملاحظة أنّ كل إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات الأربع تختلف في مستوى تبنيتها للمسؤولية البيئية حسب حاجة المنظمة إلى هذه الإستراتيجية، وبالتالي قد تعمل المنظمة ببعض من عناصر المزيج التسويقي الأخضر، كما قد تستغني على بعض منها بما يخدم أهدافها الإستراتيجية. حيث وحسب نظرية الباحثين "Ginsberg et Bloom" فإنّه يمكن التعرف على الاختلافات بين الإستراتيجيات الأربع للتسويق الأخضر من خلال النظر الى إستعمالات عناصر المزيج التسويقي في كل إستراتيجية، وتعتبر هذه المصفوفة وسيلة ذات منفعة، فالمنظمات تستعمل الإستراتيجيات لإدماج التسويق الأخضر في مخططات التسويق، لكنّ هذا لا يكفي لتعميم النتائج.³ (أنظر الجدول الموالي)

¹ Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom , OP CIT.

² https://en.wikipedia.org/wiki/Honest_Tea

³ زكية مقري ، مرجع سابق، ص 17-18.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

الجدول رقم (11) : العلاقة بين إستراتيجيات التسويق الأخضر وعناصر المزيج التسويقي

عناصر المزيج التسويقي للإستراتيجيات	المنتج	السعر	التوزيع	الترويج
إستراتيجية الأضرار الهزلي	X			
إستراتيجية الأضرار الدفاعي	X			
إستراتيجية الأضرار التظليلي	X	X		X
إستراتيجية الأضرار المفرط	X	X	X	X

المصدر : زكية مقري، مرجع سابق، ص 17.

وباطلاعنا على مراجع ودراسات سابقة نلاحظ وجود أنماط أخرى من الإستراتيجيات المتعلقة بالتسويق الأخضر، فحسب "علاء فرحان" فإنّ هناك مدخلين رئيسيين في تحديد الاستراتيجيات التسويقية الخضراء والمدخلان هما :¹

- المدخل الأول : ويضمّ هذا المدخل نوعين من الإستراتيجيات الخضراء التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات وهي :

◀ الإستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy) :

تستخدم العديد من منظمات الأعمال هذه الإستراتيجية من خلال العمل بالحدّ الأدنى لتجنّب التأثيرات السلبية لعملياتها ونشاطاتها في البيئة، وكذلك بإمكان المنظمات الأعمال التفاعل مع التوجهات البيئية للمنافسين ومحاولة تقليدها ومسايرتها بالخطى نفسها. وأنّ هذه الإستراتيجية لا تضمن للمنظمة زيادة في الإقبال التسويقي على منتجاتها وبالتالي فشل المنظمة في اثبات ذاتها أمام المنافسين. وقد وجه مدير منظمة Cato Gobe التلفازية الأمريكية إنذاراً مفاده أنّ المنظمات التي لا تعير أهمية للمسائل البيئية سوف تواجه انحساراً في حصتها السوقية .

◀ الإستراتيجية الهجومية (Offensive Strategy) :

باستخدام هذه الإستراتيجية تكون المنظمة ذات حظّ وافر في تحقيق الميزة التنافسية، وبذلك تكون هي المبادر الأول (First Mover) من خلال انجاز العديد من النشاطات بطريقة تفوق مما تطلبه الحكومة والتشريعات القانونية الصادرة منها بالشكل الذي يفوق ما يتوقعه الزبائن، وهذا يعني الإستجابة لدوافع السوق وحاجاته عوضاً عن الإستجابة للقواعد والقوانين الموضوعية.

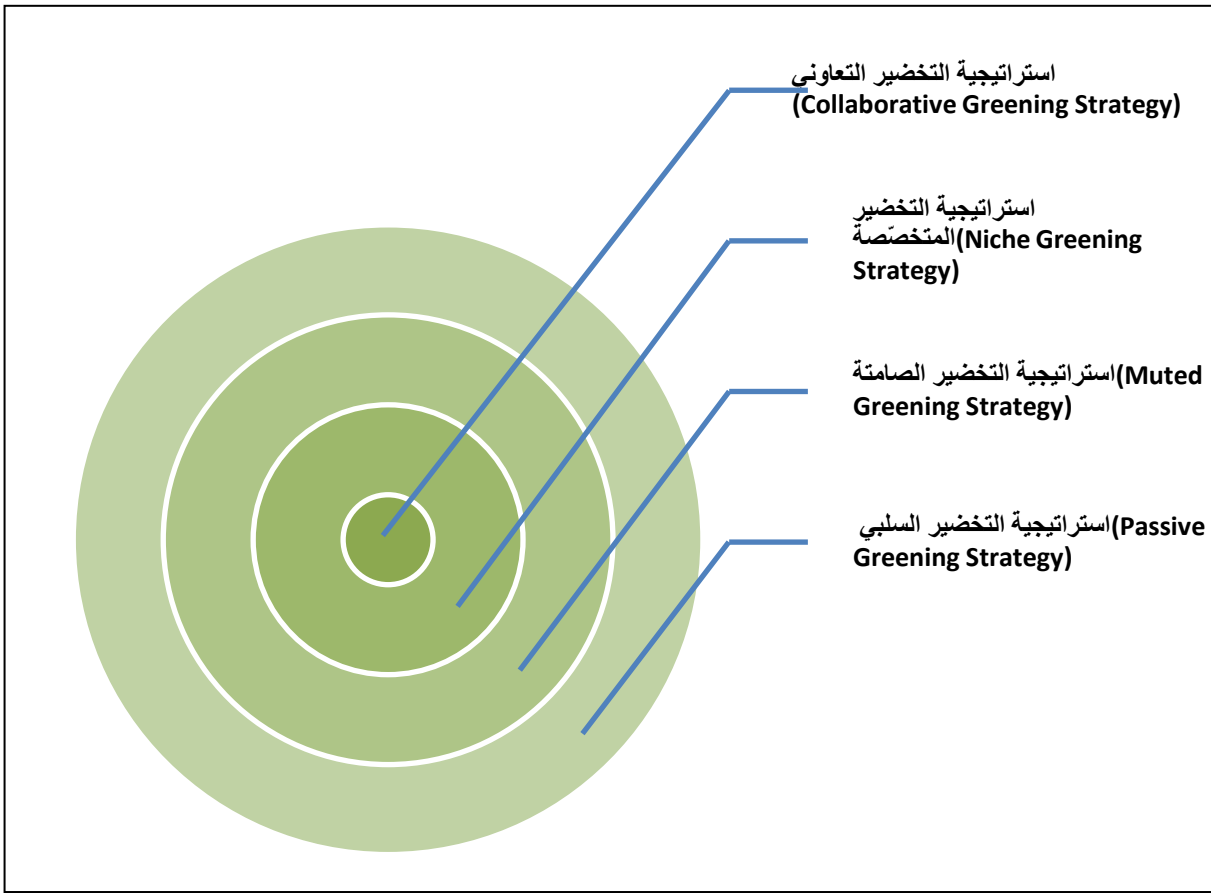
¹ علاء فرحان ، مرجع سابق ، ص 96 .

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

ومن خلال فلسفة التسويق الأخضر تعتبر المبادرة مهمة جدا لأنها مفتاح تحقيق الأرباح وتعتبر منظمة الأعمال Wal Mart مثلا لتطبيق الإستراتيجية الهجومية، من خلال قيامها بالعديد من الحملات البيئية ومتابعة مدى تطور الوعي البيئي لدى زبائنها، مما أدى الى تحقيق وفورات لصالح المنظمة، وأنّ العديد من المنظمات سعت الى تقليدها ولكنهم لم يتمكنوا من الوصول الى تصوراتها المتفوقة بوصفها القائد البيئي (Environmental Leader) .

• المدخل الثاني : ويتضمّن هذا المدخل أربع إستراتيجيات وتمثل هذه الإستراتيجيات ردّ فعل التسويق الأخضر، وهي كالإستجابة إلى المتطلبات البيئية وهذه الإستراتيجيات يوضحها الشكل الموالي :

الشكل رقم (40) : الإستراتيجيات الأربعة الموزّعة حسب مدى التعمّق في تبني مبادئ التسويق الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

وسنوضّح هذه الإستراتيجيات بأكثر تفصيلا كما يلي :

أ- إستراتيجية التخضير السلبي (Passive Greening Strategy) : هذه الإستراتيجية لا تبحث عن الأسواق الخضراء ولا تسعى الى تطوير الأداء البيئي لمنتجاتها، فضلا عن أنّ هذه الإستراتيجية تعالج المسائل البيئية، من خلال الانتظار لحين مواجهة

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الضغط كي تستجيب الاطراف المساهمة في المنظمة لهذه التأثيرات. ومن خلال استجابة هذه الاطراف للتغيرات البيئية يبدأ تحرك المنظمة حيال هذه التغيرات، حيث تنظر المنظمات الى هذه التغيرات على أنّها كلف اضافية أكثر من انها فرص ناجمة عن الضغط المسلط على المنظمة من الجهات الخارجية كالمنافسين والتشريعات الحكومية ووكالات حماية البيئة وتزايد الوعي البيئي لدى الزبائن.

ب- إستراتيجية التخضير الساكنة (**Muted Greening Strategy**): تختلف هذه الإستراتيجية عن الإستراتيجية السابقة على الرغم من تشابهها في عدم البحث عن الأسواق الخضراء فضلا عن غياب الضغط الحكومي المسلط على عمليات تطوير البيئي للمنتجات، وبشكل عام فإنّ هذه التطورات تركز على التحسين المستمر وصولا الى جعل المنتجات أكثر التصاقا بالبيئة انطلاقا من الالتزام بمعايير ادارة الجودة الشاملة (TQM) وصولا الى اقامة ادارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM).

إنّ منظمة الأعمال وباستخدام هذه الإستراتيجية لا تتعامل مع البيئة بوصفها ميزة تنافسية، وإنما بوصفها جزء من أعمال المنظمة، فهي تُقاد من خلال التغيّر الحاصل في بيئة التسويق والعمل على تجنّب المخاطر المحيطة، وتعمل على معالجة المشكلات البيئية من خلال تقليد المنافسين، سعيا وراء عدم الإضرار بسمعة المنظمة ومكانتها من دون محاولة تطويرها وتحسينها في أذهان الزبائن والمستهلكين.

ج- إستراتيجية التخضير المناسب (**Niche Greening Strategy**): تعمل هذه الإستراتيجية على المحافظة على أديبات التسويق الأخضر فهي تتمسك بمدى استراتيجي ضيق، وتمثل الحالة التي تهدف الى الزبون مع تفضيلات بيئية قوية، وتمثل الادارة البيئية المفتاح الإستراتيجية للمنظمات الباحثة عن تطبيق هذه الإستراتيجية، فهي تقتحم معظم الأسواق وتواجه بشكل تدريجي ضغطا من المنظمات التي تطبق إستراتيجية التخضير الساكن.

وهذه الإستراتيجية قادرة على إستيعاب ردود افعال الزبائن، ولكنّها في الوقت نفسه الأقل جاذبية من بقية الإستراتيجيات .

د- إستراتيجية التخضير التعاونية (**Collaborative Greening Strategy**): إنّ هذه الإستراتيجية تمثل معرفة عدد من المنظمات بالجودة والسمعة والمصدقية والاهتمام بردود فعل الزبائن الخضر، بوصفهم مداخل لعمل تلك المنظمات التي تبذل جهودا واسعة لتهيئة الطريق الإستراتيجي الفاعل وهو ما يمثّل مشكلة تتقاسمها العديد من المنظمات.

وتعمل منظمات الأعمال بشكل متعاون من أجل حلّ المشكلات التي تواجهها فضلا عن دعم الموردين والضغط عليهم ليكونوا أكثر قدرة في التعامل مع القضايا البيئية، وليمثلوا نقطة انطلاق المنظمة في تطبيق مضامين هذه الإستراتيجية .

المطلب الثالث : ظاهرة الغسل الأخضر ومفاتيح نجاح إستراتيجية التسويق الأخضر

1- مفهوم الغسل الأخضر Greenwashing

تقول خبيرة التسويق الأخضر J.Ottman أنّ الفشل لا يتعلّق بالتسويق الأخضر بل بالمسوّقين أنفسهم، الذين يفشلون غالباً في مجال التسويق الأخضر وهذا راجع لقصر نظرهم (green marketing mopyia) وفهمهم له.¹ فكثيراً ما تفشل منظمات الأعمال في إدراك حقيقة أنّ التسويق الأخضر هو إستراتيجية مميزة لها أبعاد ومفاتيح معيّنة في التسويق وفي الإتصال وفي بناء العلاقة مع المستهلك والجمهور بشكل عام على أسس سليمة وأخلاقية تركز عليها من أجل نجاحها، فليس كل منظمة تدّعي تبنيها للتسويق الأخضر هي فعلاً كذلك، كما أنه ليس كل منظمة تعمل بالتسويق الأخضر تنجح في هذا التوجّه وتحقيق الغرض الرئيسي الذي جعلها تختار هذا التوجّه، كما ظهرت منذ سنوات منظمات محتالة تستخدم إدعاءات مضللة ومبالغ فيها حول الجوانب البيئية وهو ما خلق تشوّش ذهني ونقص ثقة لدى المستهلكين اتجاها المنظمات الخضراء، وبالتالي ظهرت مشكلة عويصة تواجه المنظمات الفعلية التي تتبنى التسويق الأخضر بالطريقة الصحيحة والقانونية.

فقد ظهرت ظاهرة جديدة تسمّى "بالغسل الأخضر" Greenwashing حيث أنّ بعض العلامات التجارية والمنظمات تستخدم حجة حماية البيئة لإنتهازات تجارية بحتة. وهي عملية يتم من خلالها تضليل المستهلكين حول الممارسات البيئية لمنظمة أعمال أو الفوائد البيئية لمنتج أو خدمة ما، كما أن ممارسة الغسل الأخضر تعتبر عملاً من أعمال نقل المعلومات إلى الجمهور، وتتضمّن تحريفاً للوقائع من أجل أن تظهر منظمة الأعمال صديقة للمجتمع ومسؤولة بيئياً في أعين الجمهور المستهدف.²

مصطلح "الغسل الأخضر" مكوّن من كلمتين "الأخضر" والذي يوضّح إرتباطه بالجانب البيئي ومصطلح "الغسل" والذي يعني تلميع أو تبييض الجوانب السلبية التي تقوم بها المنظمة ضد البيئة، وبالتالي فالمصطلح يعكس حقيقة غير اخلاقية أو غير قانونية، أي تضليل واحتيال بعبارة أخرى تقوم به المنظمات عن طريق ادعاءات بيئية من أجل رسم صورة ايجابية حولها فيما يخصّ الحفاظ على البيئة.³ يقول "أدوين زكاي" وهو أستاذ في الجامعة الحرة في بروكسل (ULB) ومدير مركز الدراسات للتنمية المستدامة: "أنه لترجمة المصطلح الغسل الأخضر باللغة الفرنسية، يمكننا أن نقول غسل أكثر إضراراً، كما كنا نقول غسل أكثر بياضاً، حين نتحدث عن الغسل الأخضر الذي تمارسه بعض منظمات الأعمال التجارية أو منظمات الأعمال العامة أيضاً لإعطاء صورة عن أعمالهم، الجانب البيئي فيها مبالغ فيه مقارنة مع الواقع، مثلاً الإعلان عن أنّ السيارة الكهربائية لا تؤثر على البيئة، بينما هناك تأثير ناجم عن إنتاج الكهرباء أو إنتاج السيارة، أو حين تقوم منظمات الأعمال الكبيرة للنفط والغاز بتسليط الضوء في إعلاناتها، على أبحاثهم في مجال الطاقة المتجددة لكن وفقاً للأرقام، انها تمثل القليل جداً من أنشطتهم".⁴ إذن فكرة

¹ Jacquelyn Ottman , « Green Marketing. Not Dead, Just Misdirected “, published on (18/05/2011) , seen on (02/04/2017) , link : <http://www.greenmarketing.com/blog/comments/green-marketing-not-dead-just-misdirected/>

² فادي نصار، "ظاهرة الغسل الأخضر .. تلميع أسماء منظمات الأعمال"، موقع Green area ، في (2016/01/18) ، تمت المشاهدة [/http://greenarea.me/ar](http://greenarea.me/ar) : الموقع (2017/04/03)

³ Rick LeBlanc , « An Overview of Greenwashing “, website of the balance, published on (29/08/2015) , seen on (02/04/2017) , link : <https://www.thebalance.com/an-overview-of-greenwashing-2877822>

⁴ موقع أورو نيوز ، "ما المقصود بالغسل الأخضر" ، آخر تحديث (2014/12/05) ، رابط الموقع : <http://arabic.euronews.com/2014/12/05/greenwashing-misleading-green-advertising>

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

"الغسل الأخضر" هو الاستفادة من توقعات أكثر اخضراراً من بعض المستهلكين أو من بعض المواطنين لتعزيز منتجات أو علامات تجارية. وبالمعنى الدقيق للكلمة، من الصعب تجنّب الغسل الأخضر. فهناك متخصصون في العلاقات العامة لهم القدرة على إيجاد مكانة للرسائل و الصور بمهارة. يتميز "الغسل الأخضر" في كثير من الأحيان، بتغيير اسم العلامة التجارية أو المنتج، لإعطاء انطباع عن "الطبيعة"، كوضع صورة للغابات على زجاجة من المواد الكيميائية. وعموماً، أصبح مصطلح الغسل الأخضر يستخدم الآن للإشارة إلى مجموعة واسعة من منظمات الأعمال، بما في ذلك حالات معينة من التقارير البيئية، ورعاية الأحداث، وتوزيع المواد التعليمية، وغيرها. وفي بلدان العالم الثالث تعتبر الكارثة أكبر بسبب فساد الحكومات وسيطرة رجال الأعمال والتجار.¹ وتتجذب منظمات الأعمال إلى استخدام "الغسل الأخضر" لمحاولة تحقيق عدّة أهداف أهمّها:²

- محاولة تحويل إنتباه الجهات القانونية وفك الضغط عن المنظمة فيما يخصّ التغييرات القانونية؛
- السعي لإقناع النقاد، مثل المنظمات غير الحكومية، بأنهم على حد سواء في حسن النية وبأنهم قد غيروا من طرقهم؛
- السعي لتوسيع حصتها في السوق على حساب أولئك المنافسين غير المتورطين في الغسل الأخضر ، وهذا أمر جذاب بوجه خاص إذا كان هناك حاجة إلى نفقات إضافية قليلة أو معدومة لتغيير الأداء؛ بدلا من ذلك؛
- يمكن للمنظمة أن تشارك في الغسل الأخضر في محاولة لتضييق ميزة "الخضراء" المتصورة عن منافسيها ؛
- الحد من عدم رضا الموظفين وتحوّلهم عن المنظمة وكذا تسهيل جذب موظفين جدد في المقام الأول؛
- جعل منظمة الأعمال تبدو جذابة للمستثمرين المحتملين، وخاصة المهتمين بالاستثمار الأخلاقي أو الاستثمار الاجتماعي المتجاوب.

وعموماً فإنّ "الغسل الأخضر" يشكل اليوم عائقاً أمام تطوّر الإقتصاد المستدام والتوجه البيئي بشكل عام ويطيء من سيورته، من خلال جعل المزيد من الأفراد يشكّكون في المبادرات البيئية، كما أنّه يعرقل المستهلك على الفهم الأفضل لآثار قراراته الشرائية وذلك من أجل التفرقة بين ماهو صحيح وغير ذلك من الجهود البيئية التي تقوم بها المنظمات، فمحاورة الغسل الأخضر يستلزم الوقت والموارد التي يجدر أن تنفق في المبادرات التي ينتج عنها التأثير الإيجابي، إذ نجد بعض المنظمات تستبق في العمل الواعي للبيئة، في حين أنّ بعضها لا يركّز سوى على الإدعاءات البيئية، ويطرح هذا تنوعاً في عملية الغسل حسب القيمة البيئية وفعالية الإتصال.³ حيث توجد عدّة أنواع من ظاهرة الغسل الأخضر.

2- أنواع الغسل الأخضر

¹ فادي نصار، مرجع سابق.

² Web site of sourcewatch , "Greenwashing", seen on (03/04/2017) , link : <http://www.sourcewatch.org/index.php/Greenwashing>

³ زكية مقري وآخرون، "تنامي ظاهرة الغسل الأخضر وإشكالية تنمية سلوك استهلاكي مسؤول"، مجلة منظمة التسويق الإسلامية الدولية، العدد رقم 4 ، 2015 ، ص 34.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

مثلما هو الحال مع وجود عدّة أنواع من خيارات تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر، والتي تختلف فيها الأهداف والأدوات وسياسات عناصر المزيج التسويقي لكلّ منها، فإنّ الحال كذلك مع الممارسات السلبية للغسل الأخضر تحت غطاء التسويق الأخضر، حيث يمكننا التطرّق إلى أنواع الغسل الأخضر من خلال أربعة أشكال حسب الباحثين (Horiuchi Rina & all,2009) وهذه الأنواع هي كما يلي¹:

الشكل رقم (41) : أنواع الغسل الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

حيث تمثل المصنوفة أهمّ أنواع الغسل الأخضر وكيفية الإتصال الذي تقوم به المنظمة مع باقي الأطراف الأخرى حول التبيي البيئي، وذلك في كل نوع من أنواع الغسل الأخضر Greenwashing، إذ يمكن التمييز بين :

أ- **الغسل الأخضر المضلل** : تتضمّن هذه الفئة منظمات الأعمال التي بذلت جهوداً كبيرة لتحسين الأداء البيئي لمنتجاتها وعملياتها ولكنها غير قادرة على الإتصال للتعريف بهذه الجهود بطريقة فعالة، فتتحرف الرسالة الإتصالية عن الهدف المرغوب في الإتصال عنه، فقد تستعمل الإدعاءات العادة في محاولة أن تبدو صديقة للبيئة، أو تستعمل لغة تلفت بها إنتباه المستهلكين لديها رغم أنّها تمتلك القدرة على التحرك الى مربع الإتصالات الفعالة وذلك من خلال تركيز رسائلها بدقة على تأثيراتها الرئيسية.

¹ Horiuchi Rina & all, « Understanding and preventing Greenwashing », a business guide, Futerra Sustainability communications and BSR, July 2009, p4.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

ب- **الغسل الأخضر الذي لا أساس له** : في النظرة الأولى يتبين أنّ هذه المنظمات تعمل بأعمال ونشاطات جديرة بالثناء، وتوفير البيانات والبراهين التي تدعم إدعاءاتها البيئية، ومع ذلك فإذا نظرنا الى أعماقها فان المنظمة ليست بقدر الائتمان كما يبدو في الأول، إذ أنّها قد تعمل على الردّ على ضغوطات السياسات البيئية التي تدّعي الدفاع عنها، أو أنّها تقوم بوضع العديد من الموارد في إتصلاتها على غرار المبادرات الفعلية، لكن سرعان ما يتمّ اكتشاف جهودها الفعلية عن طريق تعلّم الأفراد وزيادة حساسيتهم اتجاه الغسل الأخضر.

ج- **الغسل الأخضر الضوضائي** : تعلن المنظمة في هذه الحالة بأنّها صديقة للبيئة وخضراء، غير أنّها لا تمتلك ما يدعم تلك الإدعاءات، وهذا ما يجعل المستهلك غير مقتنع بنوع هذه الرسائل، إذ أنّ الوصول الى هذا الحدّ من التوجّه البيئي يلزم منظمة الأعمال الكثير من العمل ووضع إستراتيجيات أكثر مصداقية، ومواصلة تلك الجهود بكل دقة ومن ثم انشاء مبادرات اتصالية بيئية فعالة .

د- **الإتصالات البيئية الفعالة** : وهو الهدف الذي يجب الوصول اليه من طرف جميع منظمات الأعمال التي تتبنّى إستراتيجية التسويق الأخضر، إذ يجب على هذه منظمات الأعمال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي لمنتجاتها ومواءمة هذه الجهود في جميع أنحاء وظائفها داخل منظمة الأعمال، وعادة ما تكون هذه المنظمات قادرة على الإتصال على هذه الجهود بحيث يتسنى للمستهلك فهم الآثار البيئية بوضوح، وبالإضافة الى ذلك يتمّ النظر الى المنظمة من جانب ريادي وقيادي.

3- مفاتيح نجاح تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر وتجنّب ظاهرة "الغسل الأخضر"

وفقا لإستطلاع وطني على الإنترنت أجري مؤخرا وقامت به منظمة SCA Tissue في أمريكا الشمالية، وردّا على سؤال: "عندما ترى الإدعاءات أو البيانات الخضراء التي تقوم بها منظمات الأعمال فماهي الطريقة الأكثر صدقا وموثوقية لتحديد ما إذا كانت هذه الإدعاءات صحيحة أم لا ؟" أجاب المجيبون بالإجابات والنسب التالية:¹

- ✓ لست متأكدا عن كيفية تحديد ما إذا كانت الإدعاءات أو البيانات "الخضراء" صحيحة، بنسبة 31٪؛
- ✓ الشهادات والمواصفات القياسية المقدمة من طرف هيئة مهنية لطرف ثالث (على سبيل المثال، ISO , Green Seal , Energy Star)، كانت الاجابات بنسبة 18٪؛
- ✓ البحث الخاص بي أو الذي قمت به شخصيا (على سبيل المثال، البحث عن المعلومات، تجربة المنتج أو الخدمة من قبل)، وكانت الاجابة بنسبة 22٪؛
- ✓ معلومات عن موقع منظمة الأعمال، بنسبة 3٪؛

¹ Anne Marie , "Green buying remains strong, poll reports", site of Green package ,published on (28/04/2009) ,seen (30/04/2017) , link :

https://www.greenerpackage.com/green_marketing/green_buying_remains_strong_poll_reports

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- ✓ المعلومات الصادرة عن جهات شخصية (على سبيل المثال، الكلمة المنطوقة، توصية من طرف الأصدقاء أو الأسرة .. الخ)، بنسبة 4٪؛
- ✓ المعلومات الواردة من طرف المنظمة نفسها في الفضاءات المختلفة (على سبيل المثال، على شاشة التلفزيون، في صحيفة أو مجلة، على العبوة)، بنسبة 6٪؛
- ✓ السمعة، أو الجوائز، أو القصص الإخبارية عن المنظمة، بنسبة 6٪؛
- ✓ وكانت إجابة "لا شيء مما سبق" بنسبة 11٪؛
- ✓ وإجابة "أخرى" بنسبة 1٪.

وبالتالي فإنّ هناك مفاتيح رئيسية يجب على منظمة الأعمال التي تعمل في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر أن تتقيّد بها، من بينها التحلّي بالشفافية والمصادقية في بناء إدعاءاتها وحملاتها الخضراء، حيث إنّ نجاح تطبيق توجّه التسويق الأخضر يعتمد بدرجة كبيرة على الأثر الذي يتركه على المستهلكين. وحسب (Grant, 2007)، فإنّ هناك خمس مفاتيح رئيسية لنجاحه بما يسميها هو (five I) أو خمس مفاتيح (كلمات) التي تبدأ بحرف « i » وهي تسمح بتطوير تسويق أخضر فعّال كما يلي¹:

- **Intuitive** (حدسي/ملموس): وتعني أنّ المنتجات أو الخدمات الخضراء لا بدّ أن تدرك بشكل ملموس وبديهي.
- **Integrative** (مدمج): الترابط مع التجارة، التكنولوجيا والتأثيرات الاجتماعية والبيئية.
- **Innovative** (إبداعي): تحقيق منتجات ابداعية جديدة وطريقة عيش جديدة.
- **Inviting** (مغر وجذاب): المنظمات لا بدّ ان تدمج الاهداف الإستراتيجية في عملية خلق ثقافة المنظمة التي تطوّر عن طريقها طريقة عيش خضراء .
- **Informed** (معلوم): أي أنّ نقص المعلومات سيؤثر على سلوك المستهلك إتجاه المنتج الأخضر .

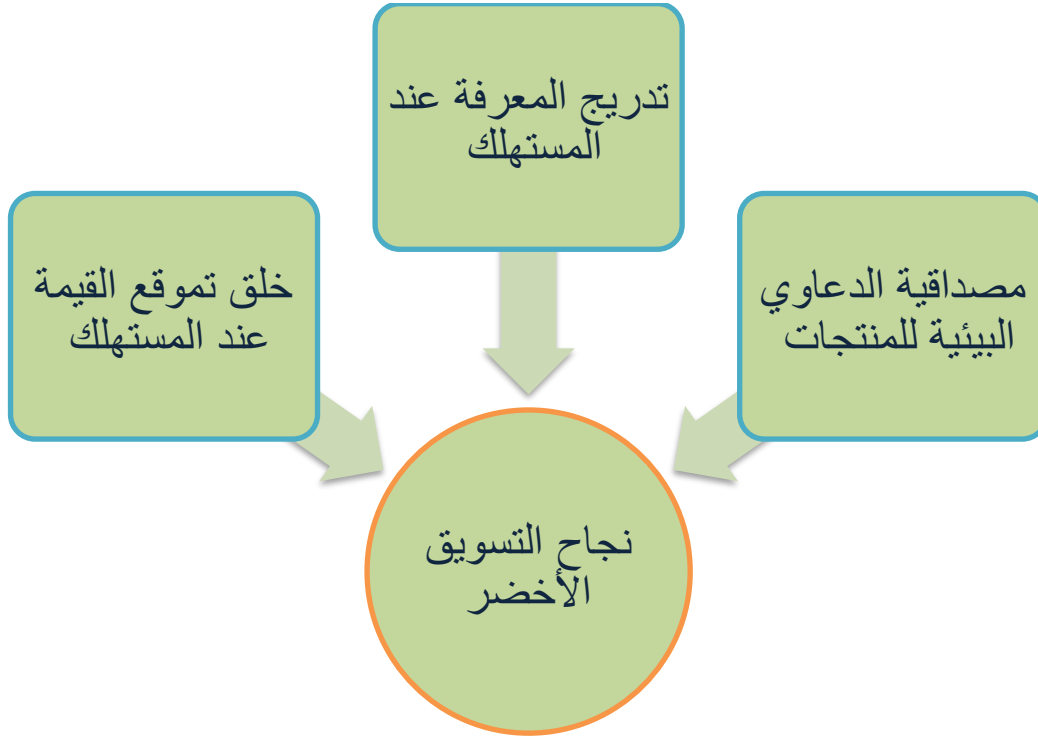
ومن منطلق الخبرة الميدانية فإنّ المتخصّصة في ميدان التسويق الأخضر (Ottman et al, 2006) قامت بتصميم ثلاث عناصر رئيسية من أجل الوصول إلى تحقيق منتجات خضراء ناجحة، بعيدا عن قصر النظر المتعلق بالتسويق الأخضر أو الـ (green marketing mopyia)، وهذه العناصر يوضّحها الشكل التالي:²

الشكل رقم (42) : عناصر نجاح إستراتيجية التسويق الأخضر

¹ Catalina Sitnikov and all ,” Matrix model for choosing green marketing sustainable strategic alternatives“,sustainable business marketing journal ,vol.17 ,n°.40 , 2015 ,P911.

² Haradhan Mohajan ,OP CIT, p9.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

- (خلق تموقع القيمة عند المستهلك **Consumer Value Positioning**) : لابد من تصميم منتجات بيئية تحقق أداء مثل باقي البدائل أو أفضل منها حتى ترتبط المنتجات البيئية بالجودة والأداء في التموقع الذهني للمستهلكين، وأيضا لابد من تطوير وتوفير قيمة مرغوبة من طرف المستهلك حول المنتجات البيئية وإستهداف الشريحة السوقية المهتمة بهذا الجانب. ووضع تسعير ثابت للمشاركين في الطاقات المتجددة سيساعد في خلق تموقع للقيمة عند المستهلكين.
- (تدريج المعرفة عند المستهلك **Calibration of Consumer Knowledge**) : على منظمة الأعمال أن تساهم في نشر الوعي البيئي من خلال رسائلها التسويقية التي تربطها بالمزايا البيئية للمنتج مع القيمة المرغوبة للمستهلك طبعاً. المنتجين في حاجة لخلق مزايا بيئية للمنتج بالإضافة الى قدرته على إشباع الرغبات والحاجات بكفاءة (على سبيل المثال البطاريات التي تحاول الوصول لأطول وقت ممكن من الأداء والاستخدام بالإضافة الى المزايا البيئية التي يمكن تقديمها كاعادة الاستخدام او التدوير او غير ذلك). كما يجب القيام بحملات توعوية حول المنتجات البيئية باستخدام الأنترنت والتسويق الالكتروني .
- (مصداقية الدعاوي البيئية للمنتجات **Credibility of Product Claims**) : على المسوقين أن يستغلوا المنتجات البيئية ودعاوي المزايا البيئية للمستهلكين بشكل مميز مفهوم وله معنى، بسيط، لائق وكفؤ. حيث أنّ جانب المصدقية والشفافية بين منظمة الأعمال والمستهلكين يتماشى بالتوازي مع جانب الحفاظ على البيئية واي تأثير على أحدهما سلبيا سيؤثر بالضرورة على الجانب الآخر.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وفي تقرير مهمّ قامت اللجنة الاسترالية للمنافسة والمستهلك (ACCC) بتلخيص بعض التوجيهات والنصائح التي ستساعد حتما المنظمات التي تعمل بالتسويق الأخضر من أجل تحقيق أفضل الدعاوي البيئية وبأكبر مصداقية كما يلي¹:

- ◀ التحلّي بالصدق والصراحة؛
- ◀ تحديد بدقّة كلّ المزايا في المنتج او الخدمة التي تعكسها الإدعاءات البيئية؛
- ◀ استخدام اللّغة التي يستطيع الشخص العادي فهمها؛
- ◀ شرح الفوائد التي يمكن الاستفادة منها (عمليا) سواء من طرف البيئة أو المستهلك نظير إستهلاكه للمنتج أو استفادته من الخدمة المعنية بالإدعاءات البيئية؛
- ◀ القدرة على إثبات صحّة الإدعاءات.

وما يجب الإشارة إليه هو أنّه يتوجّب على منظمات الأعمال أن تحترس من وقوعها في ممارسات الغسل الأخضر سواء بإرادة منها أو عن غير قصد، حيث أنّ أيّ إدعاء مبالغ فيه أو رسالة تسويقية غير صريحة أو مزيفة قد تذهب بنتائج جهود سنوات طويلة لمنظمة الأعمال مع التسويق الأخضر. خاصّة وأنّ التسويق الأخضر يهدف أولا وقبل كل شيء إلى تعزيز صورة المنظمة وبناء ثقة المستهلك في سياساتها وعملياتها وإتصالاتها معه، وهي ثقة بقدر أنّ التسويق الأخضر يعمل على بنائها وتقويتها بصورة مدهشة، فإنّ أيّ سقوط من طرف المنظمة في ممارسات الغسل الأخضر سيعمل على هدم هذه الثقة بصورة خطيرة يتطلّب من المنظمة توضيحات كبيرة لإستردادها وتصحيح الضرر المتعلّقة بصورتها ومصداقيتها أمام المستهلك وأمام المجتمع. وللأسف الشديد فإنّ ضرر الغسل الأخضر يمتدّ أيضا إلى المنظمات الخضراء التي تعمل في إطار نزاهة وسليم، فتضرّر صورة أي منظمة كانت تزعم بأنها تمارس التسويق الأخضر نتيجة إستخدامها للغسل الأخضر سيؤثر على المنظمات الخضراء الأخرى وعلى ثقة المستهلك بهذه المنظمات مرّة أخرى، وبالتالي فإنّ دور الهيئات التشريعية والقانونية مهمّ جدا في سبيل حماية جميع منظمات الأعمال الخضراء من ممارسات بعض المنافسين المزيفين ومحاربة هذه الظاهرة عبر وضع أطر تنظيمية للممارسة التسويقية الخضراء والمتعلّقة خاصّة بأدوات الإتصال الأخضر وبكيفية التعامل مع الرسائل الترويجية الخضراء.

المطلب الرابع : المستهلك الأخضر والسلوك الشرائي

¹ Haradhan Mohajan ,OP CIT , P10.

1- تعريف المستهلك الأخضر

المستهلك في جوهره هو إنسان يتفاعل ويتعايش مع المجتمع في ظلّ بيئة مفتوحة ومتواصلة لكي يبقى ويستمر في الحياة، وعندما نطلق كلمة المستهلك فإنّ تلك التسمية سوف ترتبط بمعنى ملاصق لها وهو الإستهلاك Consumption. وكذلك الحال مع مفهوم المستهلك الأخضر و الإستهلاك الأخضر، فالإستهلاك الأخضر Green Consumerism هو مفهوم برز كثيرا أواخر الثمانينات وبداية التسعينات ثم بخطوات واسعة في العقدين الماضيين، إذ كان ينظر قبل ذلك إلى كلّ من يتطلع نحو حياة مستدامة كمجموعات وشرائح سوقية هامشية، لكنها اليوم تمثّل تيارا رئيسيًا وقوة متنامية تتزايد مع الوقت.¹ وبالتالي أصبح ضروريا على منظمات الأعمال الإسراع في إحتواء هذا النمط الإستهلاكي وإستغلاله كفرصة سوقية جديدة ونامية. حيث يعبر الإستهلاك الأخضر عن إعادة التدوير أو شراء وإستخدام المنتجات الصديقة للبيئة التي تقلّ أضرارها على البيئة، وهذا يتضمّن قرارات مثل إستخدام طاقة أقلّ من أجل الإستهلاك، شراء سيارات hybrid البيئية التي تطلق أقل انبعاث لثاني أكسيد الكربون، إستخدام الطاقة الشمسية وطاقة الرياح من أجل توليد الكهرباء أو شراء خضروات ومنتجات عضوية محلية الانتاج.² حيث تشير (Peattie) إلى أنّ "الإستهلاك الأخضر" هو "سلوك يدخل في إطار الإستهلاك الصديق للبيئة للحدّ من الأضرار بالموارد والبيئة، بما في ذلك مجال السلوك الشخصي، مثل شراء المنتجات القابلة لإعادة التدوير". بينما في دراسة قامت بها (Johanna) فقد أشارت الى أنّ الإستهلاك الأخضر يتعلّق بالأفراد الذين يدركون عواقب سلوكهم الإستهلاكي على البيئة ويهتمون به، حيث الناس في هذه الحالة لديهم شعور عال بالمسؤولية الاجتماعية، وهو سلوك إستهلاكي معيّن.³ وبالتالي فالإستهلاك الأخضر هو انعكاس لما يقوم به المستهلك الأخضر وما يفكر به في إطار عملية الحفاظ على البيئة.

ومصطلح "المستهلك الأخضر" كغيره من المصطلحات الحديثة له خلفيات وظروف تاريخية معينة والتي مازال يشهدها العالم لحد الآن، فرغم أنّ الأبحاث المتعلقة بالإستهلاك الأخضر بدأت منذ أربعينيات القرن الماضي، لكن مع ذلك فإنّه الى يومنا هذا لا توجد صيغة متكاملة وشاملة لمفهوم الإستهلاك الأخضر.⁴ والمفهوم الشائع والمنتشر عن المستهلك الأخضر هو أنّه الذي يدعم المواقف الصديقة للبيئة و/أو الذي يشتري المنتجات الخضراء عوضا عن المنتجات الأخرى.⁵ لكنّ المفهوم الأكاديمي قد يختلف قليلا، أو لنقل هو أكثر دقّة وأكثر تحليلا. حيث يُعرّف المستهلك الأخضر بأنّه "كلّ مستهلك يتجنّب أي منتج يضرب بأي كائن حي، أو يضرب بالبيئة الطبيعية خلال عملية التصنيع أو خلال عملية الاستخدام أو الإستهلاك أو أي منتج يستهلك كمية كبيرة

¹ Andrew Curry, Stevenson and Goodacre, *Green Consumer, Green Citizen?*, Utalkmarketing website, published (21/9/2007), seen on (03/05/2017), link : <http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=2741>

² M.Subadhra Krishnan, *The green consumerism and its sustainability towards consumer behavior*, Slideshare website, seen on (01/05/2017), link : <https://www.slideshare.net/subadhrakrishnan3/the-green-consumerism>

³ Dandan Lin and Haiquan Chen, "A Review of Green consumer Behavior based on the social perspective", *Theoretical economics letters*, 6, 2014, P1089.

⁴ Dandan Lin and Haiquan Chen, op_cit, P1089.

⁵ Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard, "Green Marketing: A Study of Consumers' Buying Behavior in Relation to Green Products", *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing Volume 15 Issue 5*, 2015, P20.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

من الطاقة الغير متجددة، أو ينطوي على اختبار غير أخلاقي على الحيوانات أو البشر".¹ بينما حسب (peattie,2001) المستهلك الأخضر هو "كل شخص يشارك طوعيا في الممارسات الإستهلاكية التي تراعي البعد البيئي والصديقة للبيئة".² كما يرى ثامر البكري المتخصص في التسويق الأخضر بأنّ المستهلك الأخضر "هو ذلك المستهلك ذو الوعي البيئي العميق والذي يتعامل بشكل أساس بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها والتي تدفعه الى إجتناّب شراء منتجات أي منظمة مشكوك في توجهها البيئي وليس فقط عدم استخدام السلع المضرة بالبيئة".³ حيث تتميز فئة "المستهلكين الأخضر" بمميزات أهمّها:⁴

- أنهم صادقين في نواياهم اتجاه البيئة، مع التزام متزايد بأنماط الحياة الأكثر اخضرارا ؛
- يحكمون دائما على ممارساتهم البيئية بأنها غير كافية؛
- لا يتوقعون أن تكون المنظمات مثالية لكي تعتبر "خضراء" أو يتعاملون معها، بل إنهم يبحثون عن المنظمات التي تتخذ خطوات جوهرية، وتلتزم بتحسينها؛
- يميلون إلى المبالغة في سلوكهم الأخضر، بما في ذلك عدد المنتجات الخضراء التي يستخدمونها ؛
- يريدون أن تكون حماية البيئة أكثر ، ولا تنطوي على تضحيات كبيرة ؛
- يميلون إلى عدم الثقة في الإدعاءات البيئية للمنظمات، ما م يتم التحقق منها بشكل مستقل؛
- لا يميلون إلى الثقة بأنفسهم لتقييم المعلومات العلمية حول الآثار البيئية ، ومع ذلك هم حريصون على التعلم، وهذا يعني أن تعليم المستهلك هو واحد من الإستراتيجيات الأكثر فعالية التي يمكن لرجال الأعمال استخدامها.

2 - تقسيمات المستهلك الأخضر

يؤدّي التحليل الذي يركّز على تجزئة السوق الأخضر إلى تقسيم السوق الكليّ له Mass Market إلى عدّة قطاعات وشرائح صغيرة ومختلفة. وسنحاول التطرق إلى تقسيم مهمّ يعتمد على التحليل الكميّ للمستهلك الأخضر، والذي أجري على السوق الأخضر في المملكة المتحدة، حيث تمّ تقسيم الفئات التي تتعلّق بالمستهلك الأخضر إلى ستة (6) قطاعات ومجموعات وفق نسب مختلفة، وقد تمّ إعتقاد معياريّ : "مدى شعور الناس بالقدرة على العيش بأسلوب حياة صديق للبيئة من عدمها (مقيدة)"، وكذا "مدى تحفيزهم لفكرة نمط حياة صديق للبيئة" في تقسيم هذه القطاعات السوقية من المستهلكين الأخضر، وهذه القطاعات الستة يوضحها الشكل الموالي:⁵

الشكل رقم (43) : تقسيمات المستهلك الأخضر

¹ Jacob Cherian & Jolly Jacob , " green marketing a study of consumers' attitude towards environment friendly products" ,asian social science ; Vol. 8, No. 12; 2012, P118.

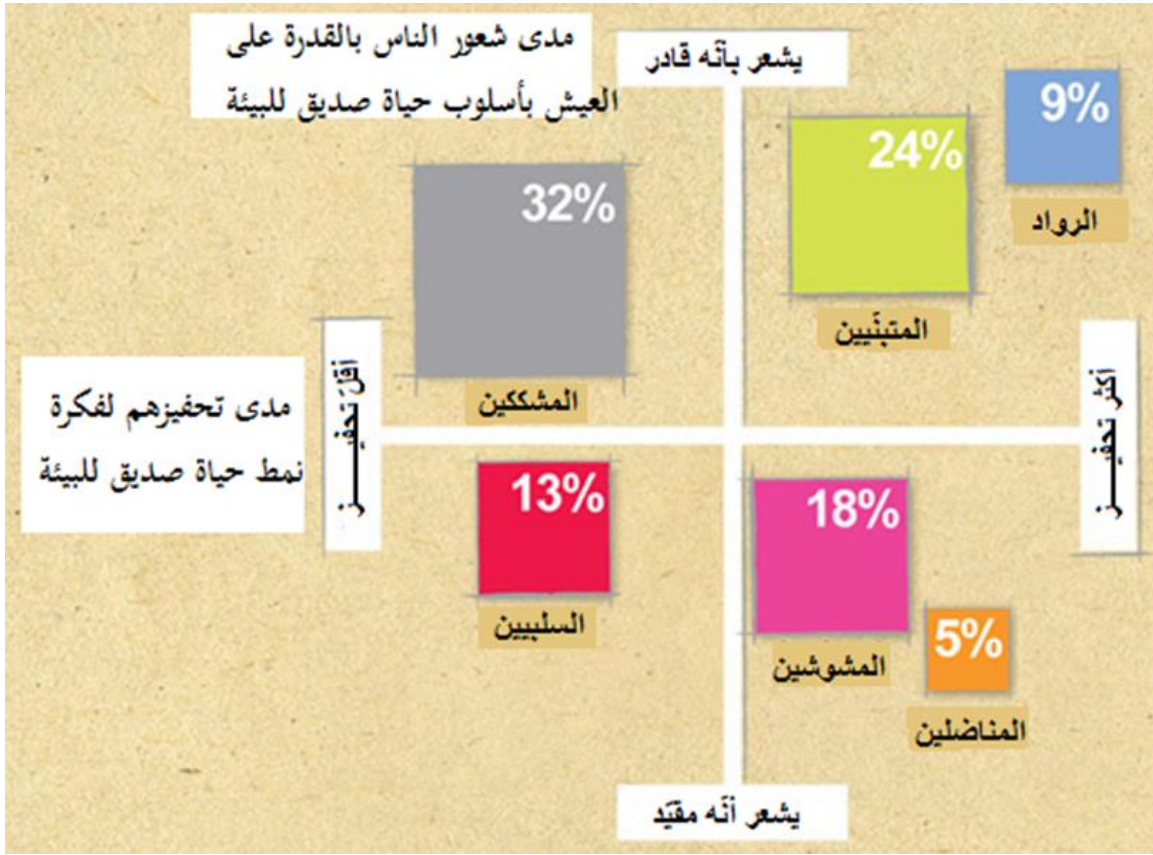
²Shruti Maheshwari , "Awareness of green marketing and its influence on buying behavior of consumers " ,AIMA journal of management & research ,February 2014 , volume 8 Issue ¼ , P3.

³ علاء فرحان وعبد الحسين حبيب وأمير العوادي، 'فلسفة التسويق الأخضر'، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص94.

⁴ BCD Global website, " Who are the green consumers?" , seen on (02/05/2017) , link : https://www.iisd.org/business/markets/green_who.aspx

⁵ Josh Hunt , "The green consumer", site of KANTAR FUTURES , seen on (02/05/2017) , link : <http://blog.thefuturescompany.com/the-green-consumer/>

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر



Source : Josh Hunt ,OP CIT.

- **الرواد (Pioneers) :** المستهلكين الذين لديهم حساسية كبيرة اتجاه البيئية ، كما يمكن تحفيزهم بسهولة كبيرة نحو تبني المنتجات البيئية ، يتميز هؤلاء المستهلكين بأن لديهم قدرة على التأثير على الآخرين ولديهم ثقافة بيئية ذاتية.
- **المتبئين للمنتجات الخضراء (Adopters) :** مستهلكين يتميزون بأن لهم استعداد ورغبة دائمة لشراء المنتجات البيئية ، ويمكن تحفيزهم لكن بأقل صورة من مجموعة "الرواد".
- **المناضلين (Strugglers) :** المستهلكين الذين ليس لهم حس بيئي كبير أو رغبة في المنتجات البيئية ، لكن يمكن تحفيزهم من طرف منظمات الأعمال او الجمعيات بسهولة.
- **المشوشين (Confused) :** المستهلكين الذين يملكون معلومات خاطئة أو غير كافية عن القضايا البيئية ، لكن يمكن اقناعهم بالطريقة الصحيحة بتبني هذا النهج الأخضر.
- **المشككين (Sceptics) :** يتميز هؤلاء المستهلكين بعدم قناعة وتشكيك في المنتجات الخضراء أو الإدعاءات البيئية ويصعب اقناعهم بها، لكنهم يملكون رغبة ضمنية في العيش ضمن بيئة صحية و إستهلاك المنتجات الخضراء .
- **السلبين (pasive) :** المجموعة التي لا تهتم بالمنتجات البيئية وليس لديها رغبة في العيش وفق نمط حياة بيئي ، كما يصعب اقناعها بتبني هذه المنتجات.

ويمكن تقسيم هذه الأصناف الستة من المستهلكين الى ثلاث مجموعات هي :

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

❖ المجموعة البيئية المساهمة : (الرواد والمتبئين).

❖ المجموعة المهتمة الغير مساهمة : (المناضلين والمشوشين) .

❖ المجموعة الغير متحمسة : (المشككين والسليبين).

ومن الجدير بالذكر أيضا - إلى درجة كبيرة - أن يجد المستهلكون رسائل الإستدامة مربكة، وليس ذات الصلة بما فيه الكفاية، ولكن هناك مجال كبير لتغيير السلوكيات والسلوك الشرائي على الخصوص عن طريق الرسائل الصحيحة. وبالمثل يشكك الناس في دوافع المسوقين ويخافون من ما يسمى بالغسل الأخضر Greenwashing، وبالتالي فإن الإتصالات التي تفسر كيف يمكن للاستدامة أن تفيد أطرافا متعددة يمكن أن تخفّض ذلك. وأخيرا نشير إلى أنّ الرسائل التي تثير الفكر وتشجع إعادة التقييم من المرجح أن ينظر إليها المستهلك على أنّها ذات صلة وأكثر اعتمادية، بدلا من تلك التي تتخذ موقفا مؤكدا وبصوت عال، فللمستهلك الأخضر خصوصياته وسلوك شرائي خاصّ سنتطرق له في الفقرة الموالية.

3 - السلوك الشرائي للمستهلك الأخضر

إنّ دراسة السلوك الشرائي للمستهلك الأخضر هو سرّ نجاح العملية التسويقية، الذي سيمكّن منظمات الأعمال التي تعمل في إطار التسويق الأخضر من تحقيق أهدافها، وحتى تفهم المنظمات سلوك المستهلك الأخضر فلا بدّ عليها من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بهذا السلوك وأبعاده. فمنذ ثمانينات وتسعينيات القرن الماضي والدراسات قائمة على قدم وساق تبحث في توجهات المستهلكين نحو البيئة بصفة خاصة، من جهة هناك البيئة والإقتصاد من جهة أخرى، تلك هي أقطاب الجدل، ومع ذلك تبقى النوايا الحقيقية للمستهلكين ليست دائما واضحة ومتضاربة تبعا لذلك.¹ وهناك تناقضات أو ضبابية فيما يخصّ السلوك الإستهلاكي الأخضر لعدّة أسباب من بينها تعارض الفكر الإستهلاكي Consumerism مع أهداف وغايات الإستهلاك الأخضر الذي يدعوا في كثير من الأحيان الى ترشيد وعقلنة الإستهلاك. وفي هذا الصدد تشير عديد الدراسات أنّ أغلب المستهلكين هم في حقيقتهم (ضمنيا) مستهلكين "خضر".² حيث في كتابها "The new rules of green marketing" تقول الباحثة المختصة في التسويق الأخضر Jacquelyn Ottman بأنّها تعتقد أنّ كل شخص أو مستهلك هو في الواقع عبارة عن "مستهلك أخضر".³ فعلى سبيل المثال عندما تختار مستهلك عادي بين إثنين من المنتجات المتماثلة فإنّه سيختار المنتج الصديق للبيئة. لكن مع ذلك فإنّ الواقع الفعلي في الحياة يشير الى أنّ الأفراد مختلفون في الخصائص والتطلعات والميول وهو أمر طبيعي، لكنّ الذي يهمّ في الأمر هو انعكاس هذا الإختلاف والتباين على السلوك المتحقّق، وتحديد سلوك المستهلك الأخضر. وقد يكون دراسة سلوك المستهلك الأخضر بالذات من أكثر السلوكيات الإستهلاكية المعقّدة، ومن أمثلة هذا التعقيد تبرز إحدى الدراسات أنّ الكنديين هم الأكثر إنتاجا للنفايات في العالم، غير أنّه في الوقت نفسه أكثر من 46% منهم هي فئة حسّاسة

¹ زكية مقري و أسية شنه، "تنمية سلوك الإستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري في ظلّ غزو المنتجات الصينية للسوق الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 / ديسمبر 2014، ص 69.

² Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard, OP,CIT, P20.

³ Guidebook, "Green marketing", the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university ,Pittsburgh ,usa , 2014,P6.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

بيئيا في جميع أنحاء كندا وهي نسبة تعتبر كبيرة، وعلى النقيض 53 % منهم يقولون أنه "ينبغي أن يسمح لتحقيق مشاريع التنمية الاقتصادية الكبيرة حتى لو كانت تشكل مخاطر على الطبيعة أو التراث.¹ وبالتالي قد يكون ما يبيده المستهلك من سلوكيات ظاهرة تختلف كلياً عن قناعاته أو نظراته لهذه المنتجات، حيث يبقى دور المنظمات مهم جداً سواء في دراسة وفهم هذا السلوك الإستهلاكي والشرائي الأخضر وكذا تسويقه ومحاولة إبرازه لدى المستهلك. فتغيير الأنماط الإستهلاكية تتطلب جهوداً حثيثة في التربية والتوعية، تتوافق مع حزمة من السياسات الحكومية وإستراتيجيات قطاع الأعمال ومبادرات المجتمع المدني والأكاديمي ووسائل الاعلام، غير أنّ قبول المستهلكين يبقى الأساس لوضع السياسات موضع التنفيذ. ووفقاً ل Jacquelyn Ottman أيضاً فإنّ المستهلكين الذين يفضلون المنتجات الخضراء، لا يكون لديهم نفس أنماط الإنفاق للمستهلكين العاديين، كما أنّهم يرغبون في:²

- التعرف على كيفية شراء المواد الخام، ومصدرها، وكيفية زرع الأغذية، وتأثيرها المحتمل على البيئة عند رميها كنفائيات؛
- مساندة المنتجين، وتجار التجزئة الذين يثقون بهم، ويقاطعون المشتبه بهم، الملوثون للبيئة.

وتؤثّر أيضاً خصائص المستهلكين ومتغيراتهم الديمغرافية والنفسية والثقافية كثيراً في سلوكهم الإستهلاكي، كالجنس والعمر والحالة الإجتماعية ومستوى التعلّم الى غير ذلك. بالنسبة لمتغيّر العمر تميل أنّ تكون الفئة العمرية الأكثر استجابة إلى أن تكون من الشباب البالغين. ففي الولايات المتحدة أظهرت دراسات أنّ الأطفال والمراهقين عموماً أكثر قلقاً من البالغين حول البيئة، وأكثر دراية بالبدائل الخضراء، وهذا يؤثّر بشكل متزايد على قرارات الشراء لدى والديهم.³ وبنفس القدر من الأهمية، سيصل الملايين منهم إلى مرحلة البلوغ في العقد المقبل، وسيكتسبون القوة الشرائية الخاصة بهم، وهذا ما يجب على المنظمات من وضعه بعين الاعتبار بل والتركيز عليه في آفاقها وخططها المستقبلية. وفي نفس السياق يلعب متغيّر الجنس أيضاً دوراً أساسياً في النزعة الإستهلاكية والوعي البيئي (Kaufmann, Panni, Or phanidou, 2012)، فقد إعترفت العديد البحوث السابقة بأن النساء أكثر قلقاً بشأن البيئة من الرجال.⁴ حيث تشكل المرأة هدفاً رئيسياً للمنتجات الأكثر مراعاة للبيئة، وغالباً ما تقوم بعمليات شراء نيابة عن الرجل. ونفس الأمر بالنسبة لمتغيّر التعلّم والمستوى التعليمي حيث وجدت الدراسات التي قامت بها عدّة أطراف، أهمها : (Roberts 96 ,Anderson 74 ,Zimmer 94 ,Van & Dunlap 81) بأنّ هناك علاقة ايجابية بين التعلّم والمستوى التعليمي وبين السلوك الإستهلاكي البيئي الأخضر.⁵

ويختلف معدّل تردّد المستهلك الأخضر على شراء المنتجات الخضراء، حسب إختلاف العوامل السابقة بالإضافة الى حاجة المستهلك وكذا توافر المنتجات الصديقة بالبيئة أو قربها، وأيضاً يتأثر المستهلك بحجم التعبئة والإدعاءات التي تصبّ في اطار

¹ زكية مقري و أسية شنه، مرجع سابق، ص 69.

² قويدري محمد وقورين خديجة، "العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في اتخاذ قرار شراء المنتج الأخضر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016، ص 244.

³ BCD Global website, "Who are the green consumers?", see on (02/05/2017), link :

https://www.iisd.org/business/markets/green_who.aspx

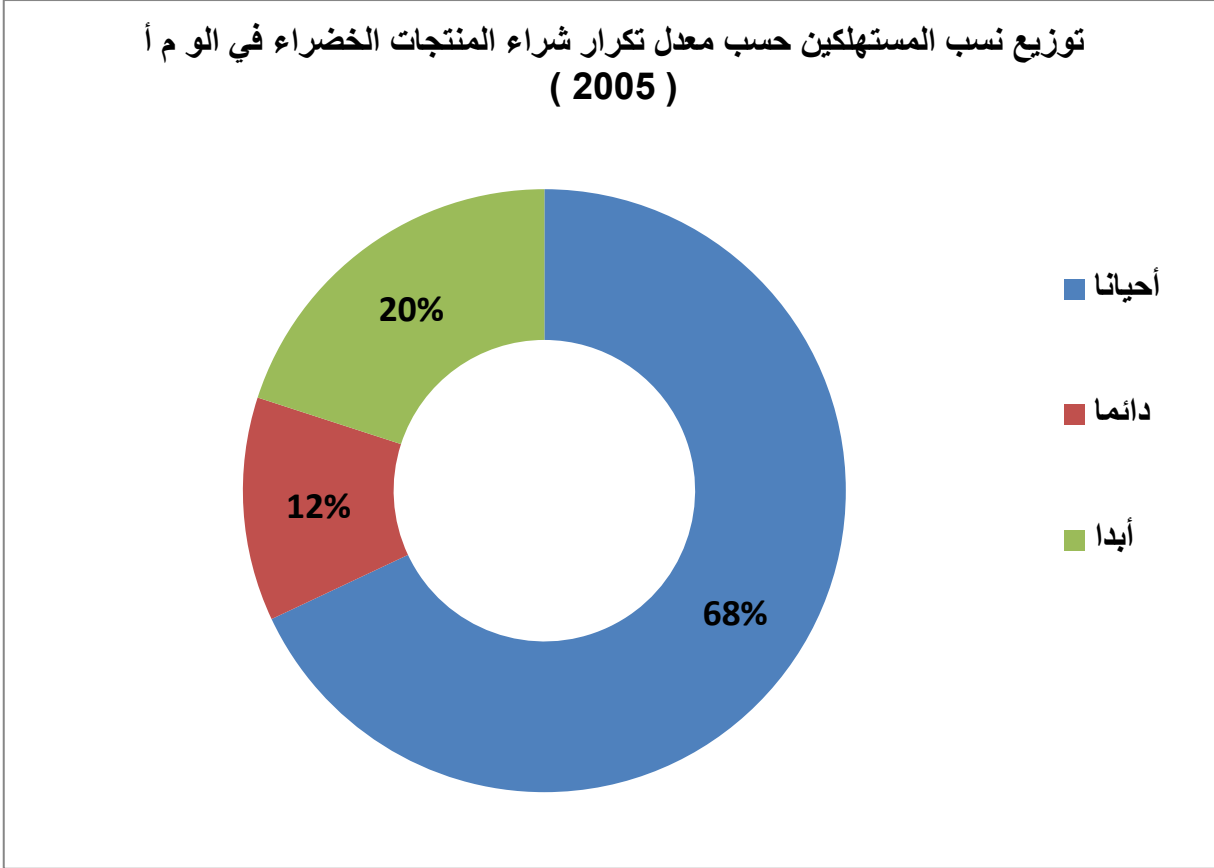
⁴ Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard, OP. CIT, P20.

⁵ ثامر البكري، مرجع سابق، ص 221.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

السلوك الأخضر والذي تقوم به سواء المنظمات الخضراء التي تتعامل بالمنتجات البيئية أو الجمعيات الحقوقية، ففي استطلاع للرأي أجري سنة 2005 في الولايات المتحدة الأمريكية تمّ الخروج بالنسب الموضحة في الشكل رقم (44) بالنسبة لمعدل التردد على شراء المنتجات الخضراء.

الشكل رقم (44) : توزيع نسب المستهلكين حسب معدل تكرار شراء المنتجات الخضراء في الو م أ (2005)



Source : Emily poague & Matt Evans ,From the "earth friendly initiative" to a corporate social responsibility strategy ,Slideplayer website ,seen on (12/05/2017), link : <http://slideplayer.com/slide/5371797/>

حيث أنّ نسبة 12% تعبّر عن حجم السوق الأخضر الحقيقي أو المستهلك الأخضر الحقيقي الذي له ولاء للمنتجات البيئية، وهي نسبة كبيرة ومهمّة في السوق خاصّة إذا ما أضفنا لها 68% من المستهلكين الذين لهم ميول بيئية نسبية تستوجب على المنظمات مزيدا من الجهود التسويقية والتحفيز من أجل إستمالة سلوكهم الشرائي أكثر ودمجهم مع السوق الأخضر. رغم أنّ عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمستهلك تبقى معقّدة وتخضع لعديد العناصر المختلفة، وبشكل عامّ تتأثّر عملية إتخاذ القرار الشرائي بعدة عوامل رئيسية، والتي من شأنها أن تساعد المستهلكين على شراء منتجات صديقة للبيئة وأكثر أخلاقية، وأهم هذه العوامل هي:¹

¹ William Young , "Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products " , Wiley InterScience, 10 March 2009, P29.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- أن تكون القيم البيئية للمستهلك قوية؛
- أن يملك المستهلك تجربة شراء سابقة؛
- للمستهلك الكثير من الوقت للبحث واتخاذ القرارات؛
- أن تكون لديه معرفة جيدة بالقضايا البيئية ذات الصلة؛
- أن تكون المنتجات الخضراء المتاحة بشكل معقول؛
- يمكن للمستهلك تحمل التكاليف وكذا أن يكون مستعدا لها مسبقا.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

المبحث الثالث : المزيج التسويقي الأخضر

لقد مرّ التسويق بتطورات عديدة كان خلالها يتلمس طريقه نحو التأصيل تارة ونحو النجاح في الأعمال تارة أخرى، وفي كلّ ذلك كان التسويق الأخضر فعالا في الإستجابة لتلك التطورات كما كان أكثر مرونة في الإستجابة لحاجات الزبائن والإتجاهات البيئية الجديدة في السوق، وتطوّر التسويق الأخضر يعني بالضرورة تطوّرًا في مزيجه التسويقي وهذا ما نجده في تعبير مفاهيم المزيج التسويقي التقليدي الـ 4Ps، حيث كانت الدعوة إلى التسويق الأخضر كقيلة بتحديد وبلورة أبعاد أخرى للمزيج التسويقي، وقد تمّ إطلاق إسم "المزيج التسويقي الأخضر" عليها ليكون تأكيدًا على الإتجاهات والسلوكيات الخضراء الجديدة التي تتبنّاها منظمات الأعمال.

المطلب الأول : ماهية المزيج التسويقي الأخضر

1- المزيج التسويقي التقليدي

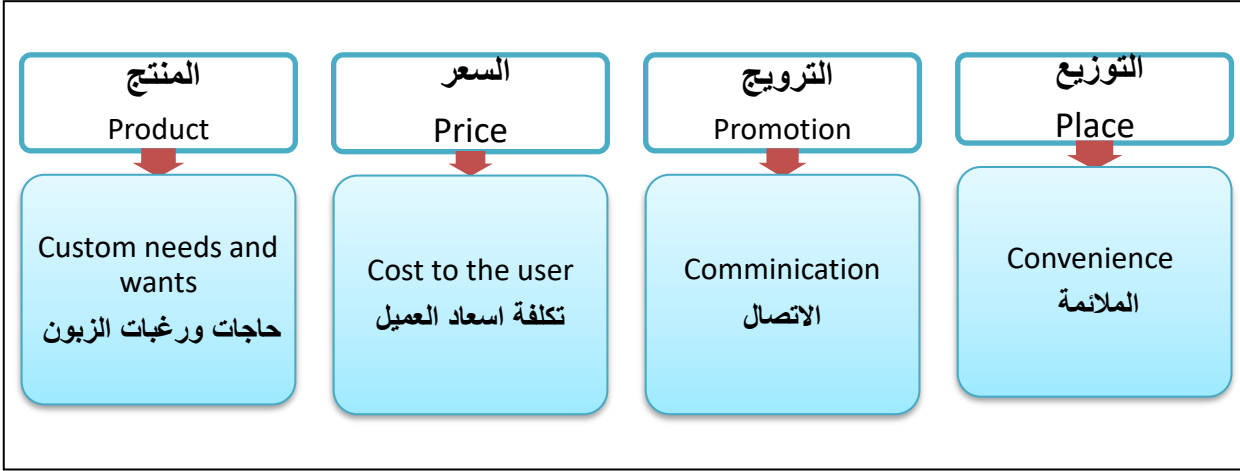
يُعتبر الأساس الذي تركز عليه العملية التسويقية إن لم نقل مجمل النشاط التسويقي لدى منظمة الأعمال في المزيج التسويقي، والذي يمثّل النشاطات العملية لتنفيذ الخطط والبرامج وللوصول إلى الأهداف المبتغاة، وتمثّل عناصر المزيج التسويقي ومن أمده ليس بالبسيط يقارب النصف قرن بالتخطيط للمنتج، الترويج، التسعير، التوزيع، لذلك نرى ويشكل لا يحتاج إلى جهد بأنّ المنظمات وبخاصة المنظمات التي تعتمد النشاط التسويقي الهادف للتواصل مع حاجات الزبائن والمجتمع يندرج المزيج التسويقي كمخرجاتها الأساسية التي تسعى من خلالها لبلوغ أهدافها التجارية.

ولو عدنا تاريخيا إلى نشوء هذا المفهوم لاّضح بأنّه قد أستخدم لأول مرة في عام 1953 من قبل الباحث Neil Borden في جمعية التسويق الأمريكية، وكان مدعاة إستخدامه لهذا المصطلح في القول بأنّه عندما يتمّ بناء البرنامج التسويقي من قبل إدارة المنظمة فإنّ ذلك يجب أن يكون متوافقا مع احتياجات المنظمة أساسا، وهذا الأمر يتطلب من مدير الأعمال أن يقوم بتقدير التأثير الذي يمكن أن تخلقه الموارد المتاحة في المنظمة على الأدوات المستخدمة باتجاه تحقيق العمل المطلوب، وهذه الأدوات القادرة على تنفيذ البرنامج التسويقي هي المزيج التسويقي. وقد تمّ تطوير هذا المصطلح لاحقا من قبل Jerome McCarthy عام 1960 تحت مسمّى 4P's والذي يمثّل اختصارا للحرف الأول من كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهي : المنتج product ، السعر price ، التوزيع (المكان) place ، الترويج promotion¹. كما ظهر منظور تسويقي جديد يعيد النظر في تسمية المزيج التسويقي القديم ليحوّلها إلى رباعية الـ 4C's وهو ما يوضّحه الشكل الموالي :

¹ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق الأخضر ، مرجع سابق ، ص250.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الشكل رقم (45) : المزيج التسويقي الحديث 4C's



المصدر : إعداد الباحث

وتبقى في الأخير المهمة الأساسية للتسويق هي ربط ومزج هذه العناصر الأربعة في شكل برنامج تسويقي لتسهيل إتمام عملية التبادل مع المستهلكين في السوق، والمزيج التسويقي المناسب لا يتم بمجرد المزج بين عناصره المختلفة، ولكن من الضروري أن يقوم المسوّقون بمعرفة الأبعاد والاختيارات الخاصة بكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي.¹ ولقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بالمزيج التسويقي وبصورة عامة فقد تمّ تعريف المزيج التسويقي من قبل (Pride & Ferrell, 2000) بأنه "مجموعة من العناصر المتمثلة بالأنشطة التسويقية الخاصة بالمنتج والتوزيع والترويج والتسعير والتي تستطيع المنظمة من خلالها مقابلة حاجات ورغبات الزبائن ضمن سوقها المستهدف".²

2- عناصر المزيج التسويقي التقليدي

يمكن التطرق لعناصر المزيج التسويقي باختصار كما يلي :

أ- **المنتج** : يمثل المنتج product أحد العناصر المهمة للمزيج التسويقي، بحيث يمثل جوهر العملية التبادلية، وبدون المنتج لا يكون هنالك شيء يمكن تسعيره أو توزيعه أو ترويجه. فجوهر العملية التسويقية إذا تكمن في المنتج المقدم سواء كان ذلك سلعة أو خدمة، لكونه يمثل أساس العلاقة بين طرفي العملية التسويقية واستمرارها، وبالتالي فقد ازداد الإهتمام بالمنتج المقدم من قبل الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالعملية التسويقية، وسواء كانوا منتجين، موزعين، وسطاء، مستهلكين.. الخ على إفتراض أنّ كل طرف له أهداف أو منافع تتحقّق من وراء حرصه على التعامل مع المنتج سواء كان ذلك على شكل أرباح، مكانه في السوق، قوة تأثيرية، رضا، إشباع للحاجات، فضلا عن الجوانب الإعتبارية التي تتمثّل في مواكبة تطورات الحياة من حيث التصميم،

¹ شريف أحمد العاصي، "الترويج والعلاقات العامة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة، 2006، ص21.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص118.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

الحجم، الخدمات المرافقة ، مستوى الجودة والتنوع في البدائل.¹ فالمنتج product هو أي شئ يتم الحصول عليه عبر عملية التبادل exchange، أو أنه أي شئ مادي أو غير مادي يمكن الحصول عليه من خلال عملية التبادل.² كما أنه كل ما يمكن عرضه في السوق ليرضي الحاجات أو الرغبات.³

ب- التسعير : إنّ أحد أهمّ المسؤوليات بالنسبة لإدارة التسويق هي تحديد أسعار المنتجات أو خطوط المنتجات في إطار إستراتيجيات ديناميكية للتسعير، ومن المنظور التسويقي يعدّ السعر أحد المحددات الرئيسية للقيمة (value) التي هي التقدير الذي يقيّمه أو يراه المستهلك في القدرة الإجمالية للمنتج في إشباع حاجاته، إذ تعدّ القيمة جوهر العملية التبادلية (exchange)، حيث تتحدّد قيمة المنتج الذي تقدّمه المنظمة للسوق على أساس المنفعة (utility) المدركة من جانب المشتريين في السوق لهذا المنتج.⁴ وفي ضوء المفهوم الشامل للمنتج يجب تحديد قيمته أو سعره على أساس المنافع والإشباع المدركة التي يتوقعها الشخص من شراء المنتج وليس فقط المواصفات المادية للسلعة أو الخدمة أثناء عملية التبادل.⁵ يعرف Kotler السعر بأنه "المبلغ الذي يُطلب في مقابل الحصول على المنتج، أو الخدمة، أو مجموع القيم التي يتبادلها المستهلكون مقابل منافع حصولهم على/ أو إستخدامهم المنتج أو الخدمة".⁶ بحيث يمرّ التسعير كعملية تسويقية بالمراحل التالية:⁷

- المرحلة الأولى : تحديد أهداف التسعير ؛
- المرحلة الثانية : تحديد العوامل المؤثرة في التسعير ؛
- المرحلة الثالثة : تنمية إستراتيجيات التسعير والتنبؤ بردة فعل المنافسين؛
- المرحلة الرابعة : تحديد طرق التسعير ؛
- المرحلة الخامسة : تحديد ردة فعل المستهلكين لسعر السوق؛
- المرحلة السادسة : الرقابة والتصحيح لقرارات التسعير .

ج- الترويج : إنّ الترويج هو أحد عناصر المزيج التسويقي، وهو الوظيفة التسويقية المتعلقة بالإخبار والإقناع والتأثير على القرار الشرائي للمستهلك، ويعرّف بأنه "تنسيق جميع الجهود البيعية للمسوّق لإيجاد قنوات للإعلام والإقناع لبيع سلع أو خدمات أو لترويج فكرة معينة".⁸ وبينما تحدث الاتصالات الضمنية من خلال العناصر المختلفة للمزيج التسويقي، إلا أنّ اتصالات المنظمة مع السوق تحدث من خلال برنامج مخطط تخطيطاً محكماً هو الترويج والذي يعتمد على آليات مختلفة لتحقيقه أغراضه الترويجية،

1 ثامر البكري ، "اساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص257-258.

2 ثامر البكري ، "اساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص178.

3 مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق، ص120.

4 زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2008، ص277-278.

5 زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سابق، ص 278.

6 فيليب كوتلر وجاري أرمسترونغ، "اساسيات التسويق"، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2007، ص585.

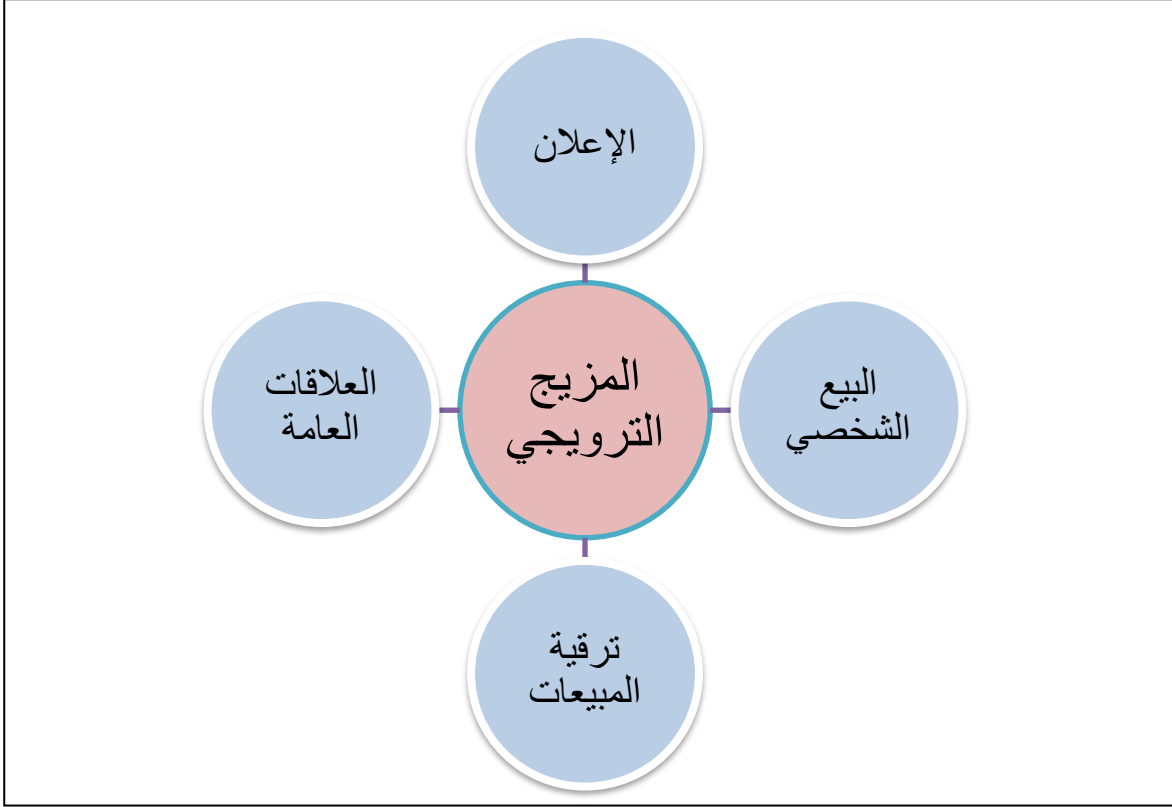
7 زكرياء أحمد عزام وآخرون، مرجع سابق ، ص 280.

8 شريف أحمد العاصي، مرجع سابق، ص27.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

حيث تسمى الأدوات الأساسية التي تستخدم لتحقيق الأهداف الاتصالية في المنظمة بـ "المزيج الترويجي"، ويشمل المزيج الترويجي عادة على أربعة عناصر هي كما يظهره الشكل الموالي :

الشكل رقم (46) : عناصر المزيج الترويجي



المصدر : إعداد الباحث

- **الإعلان** : تعرّفه جمعية التسويق الأمريكية بأنه "أي شكل من أشكال الترويج غير الشخصية المدفوعة الاجر تقوم به جهة معينة لترويج فكرة أو سلعة أو خدمة".
- **البيع الشخصي** : وهو المجهود الشخصي الذي يقوم به البائع بأدائه فيما يتعلق بوصف المنتج وعرضه على المشتري وإقناعه بالشراء .
- **تنشيط المبيعات** : يشمل تنشيط المبيعات كل الأنشطة الترويجية التي تحث وتشجع المشتريين على الشراء، مثل العينات المجانية وكوبونات الأسعار المنخفضة، ومنافذ العرض، والمطبوعات، والصور الخاصة بالمنتج، والمسابقات التي تجريها المنظمات وغيرها من الأساليب الكثيرة والمتنوعة لتنشيط المبيعات، وعادة تستخدم أساليب تنشيط المبيعات بجانب الإعلان لتحقيق الأهداف الترويجية.
- **العلاقات العامة** : وهي نشاط ترويجي يهدف الى خلق وتكوين صورة أو انطباع محبب عن المنتج أو المنظمة التي تقوم بانتاجه، واشاعة جو من الود والصداقة بين المنشأة وجمهورها.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

د- **التوزيع** : تربط وظيفة التوزيع المنتجين بالمستهلكين في المكان والزمان والفضاء المناسب، فهدفها الأساسي هو إيصال منتجات المصنّع الى المستهلك، وذلك حيث يريد ومتى يشاء هذا الأخير. ولقد عرّفت غرفة التجارة العالمية التوزيع بما يلي¹: "التوزيع هو المرحلة التي تتبّع مباشرة عملية إنتاج وتصنيع المنتجات، وذلك اعتباراً من اللحظة التي يبدأ نشرها في الأسواق التجارية، الى اللحظة التي يتمّ امتلاكها واقتناؤها من قبل المستهلك أو المستهلك النهائي، وتتضمن وظيفة التوزيع مختلف النشاطات والعمليات التي تؤمّن وضع المنتجات والخدمات تحت تصرّف المشتريين، سواء كانوا موزعين أو مستهلكين نهائيين، وأيضاً تقوم بتسهيل عملية الإختيار والاقتناء والإستخدام". وفي الواقع فإنّ التوزيع يؤمّن عدداً معيناً من الوظائف أهمّها:

- جمع المعلومات؛
- الاتصال مع الزبائن الحاليين والمتسقبليين؛
- عمليات النقل؛
- التخزين؛
- عمليات البيع؛
- التمويل والمخاطرة؛
- عمليات التجرئة، التشكيل والرزم؛
- الترويج.

3- المزيج التسويقي الأخضر

نفس القواعد السابقة للمزيج التسويقي القديم تنطبق على المزيج التسويقي الأخضر مع بعض الإختلافات البسيطة، فهو المفهوم الذي يركّز على إستخدام البعد البيئي خلال جميع مراحل اتخاذ القرار، وعلى هذا الأساس فقد شهد هذا المزيج التسويقي إثراءً وتوسّعاً ليشمل تكييفاً جديداً يتلائم مع هذا البعد. والشيء الجليّ أنّه لا توجد إختلافات كثيرة بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر وعناصر المزيج التسويقي التقليدي، بل هناك إمتداد منطقي لمفهوم التسويق بشكله التقليدي والذي ظهر ونمى في ظلّ الحاجة البيئية للحفاظ عليها وحمايتها، فضلاً عن التوجهات الفلسفية للمسؤولية الإجتماعية ومفهوم التسويق الإجتماعي التي أثّرت قبل ذلك في تشكيل مفهوم المزيج التسويقي الأخضر.

وبالتالي نلاحظ أنّ عناصر المزيج التسويقي الأخضر لا تختلف من حيث التسمية والمكوّنات عمّا هي عليه في المزيج التسويقي التقليدي، ولكن الإختلاف يكمن غالباً في توجهات التسويق الأخضر وهو ما ينعكس على الإستخدم المستهدف لعناصر المزيج.² فهنالك مجموعة من المتغيرات الإجتماعية والسياسية الواجب أخذها بعين الإعتبار عند قيام المنظمات بتبني فلسفة

¹ بيار أميريان وآخرون، "التسويق وإدارة الأعمال التجارية"، ترجمة وإعداد إيداد زوكار، دار رضا للنشر والتوزيع، بدون رقم طبعة، 1999، ص283-284.

² ثامر البكري، "اساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص 255.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

التسويق الأخضر.¹ وأنّ هذه المتغيرات ذات تأثير مباشر على المزيج التسويقي الأخضر، إذ تساعد على تكيف وتجانس عناصر المزيج. فالمزيج التسويقي الأخضر في الأخير هو مجموعة من الأدوات والعناصر التسويقية التي تعمل المنظمة على تحقيق التكامل والإندماج بينها وذلك من أجل خدمة السوق المستهدف وتحقيق أهداف المنظمة مع عدم الإضرار بالبيئة الطبيعية.²

الشكل رقم (47) : عناصر المزيج التسويقي الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث

وقبل أن نتطرق إلى خصائص وأبعاد كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي الأخضر (سيتمّ التطرق لها في المطلب الثاني لنفس الفصل)، سنحاول معالجة الإختلافات الجوهرية بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر. حيث رغم التشابه في ديناميكية عمل كلا المزيجين التسويقيين، إلا أنّ هناك بعض الإختلافات التي تمسّ مبادئ عمل كلّ منهما.

4- الإختلاف بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر

البحث في جوهر الإختلافات بين المزيج التسويقي التقليدي والمزيج التسويقي الأخضر يجعلنا نتساءل بالضرورة: هل أنّ المزيج التسويقي الأخضر متمائل في أسسه وقواعده وتوجهاته لما هو عليه في المزيج التسويقي التقليدي؟ أم أنّ هنالك إختلافات معينة؟ وإذا ما كان هنالك فعلا إختلاف فما هو ذلك الإختلاف؟

¹ إكرام مرعوش، "الإعلان التلفزيوني الأخضر واثره في السلوك الشرائي للمستهلك"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015-2016، ص43.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص129.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

والإجابة تكمن في تحديد الهدف الرئيسي الذي يركز عليه كلاً من المزيجين، فالتسويق التقليدي مثلاً يركز على زيادة نمو المبيعات وهذا التوجّه أدى فيما سبق وإلى اليوم إلى زيادة النقد الاجتماعي الموجه إلى العملية التسويقية ككلّ بسبب تزايد الآثار السلبية على البيئة واستنزاف الموارد الطبيعية، وهذا أدى إلى زيادة الطلب بشكل كبير جداً والتركيز المبالغ فيه على رغبات الزبائن وكيفية استمالتها لمواصلة الإستهلاك بسبب ودون سبب، فضلاً على الارتفاع في مستويات التلوّث الناتجة عن العمليات التصنيعية. وتحوّل النقد حول بعض الأساليب التسويقية الكلاسيكية بين بيع المنتجات بأسعار أعلى، الممارسات بالمخادعة (Deceptive practises) ، ضغوط البيع العالية، المنتجات الرديئة وغير الآمنة، والتقدم المخطط للمنتجات والخدمة السيء. ثم انتقل النقد إلى محاور التسويق الاجتماعي أو التسويق المسؤول اجتماعياً (Socially Responsible M) وضمن هذا النقد الموجه للممارسات السلبية للتسويق التي توظف الإعلان المفرط لأغراض شتى بما يؤول إلى جعل التسويق عالي التكلفة، لهذا تتعالى الأصوات والدعوات باستمرار إلى الحدّ من الإعلان بل أنّ البعض دعا إلى تبني التسويق بلا إعلان والذي يحقّق النجاح بتسويق منخفض التكلفة (Low cost M) بعيداً عن خرافة فاعلية الإعلان والزبائن الذين يشترطون عن طريق الإعلان بدون ولاء لمنظمة الأعمال، وبعيداً عن المعلنين الذين يبقون منظمة الأعمال في وضع سيئ مع تعويض ذلك عن طريق الإعلان المفرط، وضمن هذه التطورات كانت الدعوة أيضاً إلى التسويق الجانبي أو البديل أو التسويق الأخلاقي. وفيما يخصّ التسويق الأخضر فإنّه جاء نتيجة لكلّ هذه التفاعلات والتّمخضات السابقة حيث يؤكد فيه (J.Grant) وهو يعتبر من أوائل المبادرين في التعريف بالتسويق الأخضر والذي أصدر كتاباً بعنوان "بيان التسويق الأخضر" يؤكد أنّ التسويق الأخضر يستجيب في خطته وممارساته للمطالب البيئية والأخلاقية بما يحقّق نتائج تجارية وبيئية وثقافية، حيث يميّز الكتاب بالتأكيد على الإتجاهات والسلوكيات الخضراء التي تقود إلى التحوّل الثقافي (Culture Shift).¹ وبالتالي يركّز التسويق الأخضر عبر مزيجه الخاص على وضع الإعتبارات البيئية كأحد العوامل المهمّة في عملية إتخاذ القرارات التسويقية بشكلها العام. وعلى العكس من التسويق التقليدي فإنّ المسؤولية الاجتماعية والبيئية تؤدبان دوراً أساسياً في اعتبارات المنظمات المتبنية لمدخل التسويق الأخضر جنباً إلى جنب مع الهدف المتعلق بتحقيق وزيادة المبيعات. وهكذا فإنّ المنظمات المتبنية لهذا المدخل ستحاول أن تميّز وتعرف المحدّدات الخاصّة باستعمال الموارد الطبيعية، وتبحث عن إيجاد بدائل للموارد المستنزفة بشكل كبير، بالإضافة إلى تركيزها على اختزال الطاقة المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وبناء على ذلك فإنّ المنظمات العاملة ضمن هذا الإطار تهتمّ عادة بالتركيز ضمن نطاقها بشكل عام على هذا التوجّه في تحمل المنظمة لمسؤولية إضافية تؤثر على فلسفتها للأعمال.² وتؤثر على مزيجها التسويقي الجديد بحيث يتفق مع المزيج التسويقي الكلاسيكي من حيث المبدأ لكنّه يختلف معه من حيث المضمون. وحسب (peattie,1992) فإنّه لا توجد اختلافات كثيرة بين عناصر المزيج التسويقي الأخضر والتقليدي، ولكن هنالك مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسياسية الواجب أخذها بعين الإعتبار عند قيام المنظمات بتبني فلسفة التسويق الأخضر.³ والجدول الموالي يوضّح مدى الفروقات بين المزيجين التسويقيين القديم والمزيج التسويقي الأخضر.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص235.

² ثامر البكري ، قضايا معاصرة في التسويق ، مرجع سابق، ص250.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص130.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

الجدول رقم (12) : الإختلافات الجوهرية بين المزيج التسويقي التقليدي والأخضر

المزيج الأخضر	المزيج التقليدي	جوهر الإختلاف
مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو.	نمو المبيعات وزيادتها.	1. الهدف
الحفاظ عليها واستخدامها بحرص.	تسخيرها لصالح هدف المبيعات.	2. الموارد المتاحة
تكيفها بما ينسجم مع حماية البيئة وتحقيق الربحية.	تسخيرها لصالح هدف الربحية.	3. أدوات المزيج
توجيه الزبون وحمايته من العاذات الإستهلاكية الخاطئة ذات الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.	الاستجابة لجميع حاجات ورغبات الزبائن دون الأخذ بنظر الإعتبار متطلبات البيئة.	4. العلاقة مع الزبون
تنصب على التعاون والتعاقد مع الأطراف الأخرى.	تنصب نحو المنافسة الربحية.	5. الإستراتيجيات
سوق مستهدف ومحدد بدقة وابعاده الجغرافية ضيقة.	في الغالب سوق شامل متسع جغرافيا.	6. السوق

المصدر : مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص129.

المطلب الثاني : عناصر المزيج التسويقي الأخضر

1- المنتج الأخضر Green product

كما لاحظنا في المطلب الأول فإنه يُنظر إلى المنتج بشكل عام على أنه الرابطة ما بين طرفي العملية التسويقية والذاتان هما المنتج والمستهلك وهذا على إختلاف خصائصهم وحجم تعاملاتهم. والمنتج الأخضر من حيث الإطار العام لا يتعد مضمونه أو تعريفه عن المنتج التقليدي، ولكن نظرا للخصوصية التي يتميز بها المنتج الأخضر فقد وردت تعاريف متعددة تخصّه. ويمكن تعريف المنتج الأخضر green product بأنه "ذلك المنتج الذي أجريت عليه تحسينات جوهرية لمقابلة إحتياجات المشتري مستقبلا واتجاه تقليل مستوى التلف وأن يكون متوافقا مع الإستدامة البيئية"¹ (Gardner, 1989) وهو تعريف يشير إلى أنّ المنتج الأخضر هو نفسه المنتج التقليدي الذي طرأت عليه بعض التعديلات التي تتعلق بالجوانب البيئية للمنتج الأصلي. كما يعرف في تعريف آخر على أنه "أي منتج مصمّم ومُصنّع وفقا لمجموعة من المعايير التي تهدف الى حماية البيئة وتقليل استنزاف الموارد الطبيعية مع المحافظة على خصائص الأداء الأصلية"². حيث لا يربط هذا التعريف كثيرا بين المنتج الأخضر والمنتج التقليدي كما في التعريف

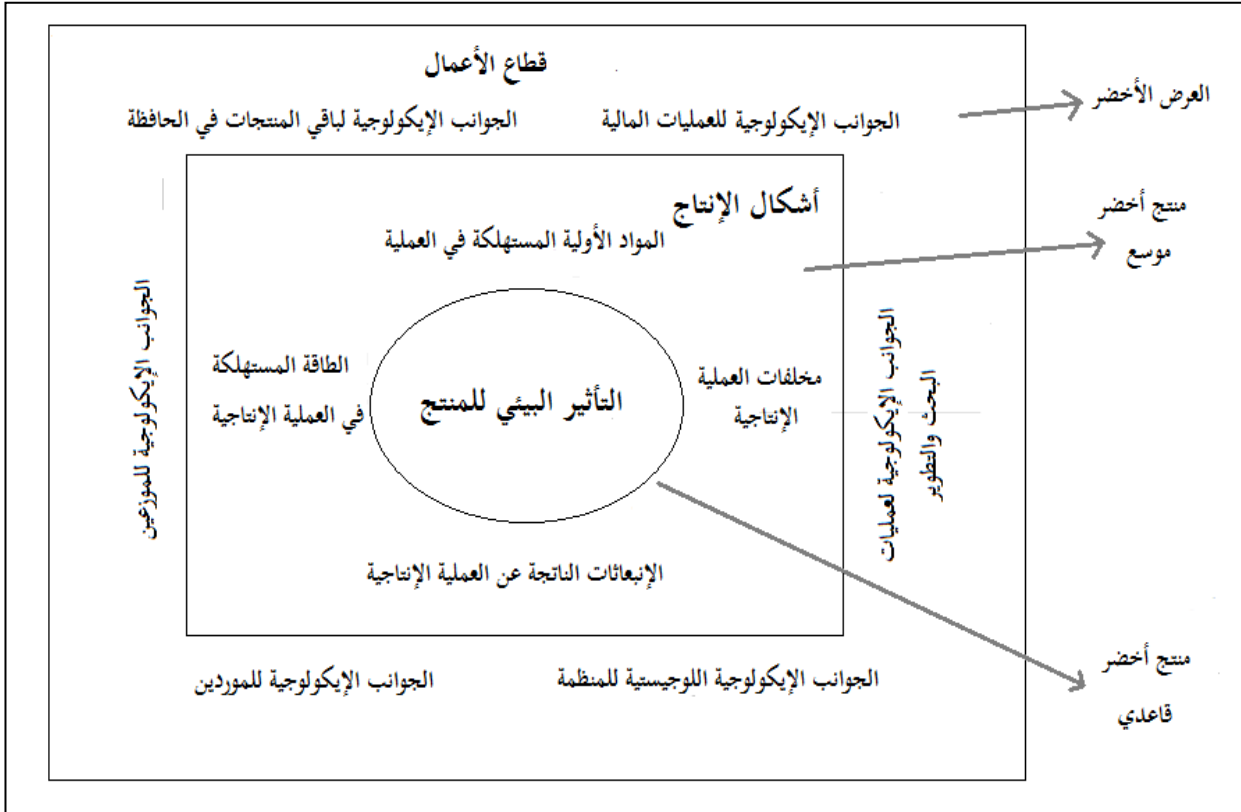
¹ هديل اسماعيل، "أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السابع والأربعون، 2016، ص65
² ثامر البكري، "اساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص175.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

السابق، بل قد يكون مستقلا بذاته بحيث يتمّ تصميمه وصناعته من الأساس ليكون محافظا على البيئة وبطريقة تختلف عن طريقة انتاج المنتج التقليدي.

ومع ذلك فالمنتج الأخضر ليس بالضرورة أن يكون جديدا كليا، بل يمكن أن يتمّ اجراء مجموعة من التعديلات على المنتج الاعتيادي بحيث يقترب من تحقيق الهدف المنشود من تقليل للموارد المستخدمة وتخفيض مستوى الآثار السلبية للمنتج على البيئة، فتعديل المنتج من الممكن أن يكون بأكثر من طريقة، مثل التعديل في أسلوب التعبئة والتغليف أو تغيير نسب بعض المكونات، وإعادة استعمال بعض المواد عبر إعادة التدوير، أو استبدال بعض المكونات الأصلية بمكونات أخرى أقل تأثيرا من الناحية البيئية.¹ يقول (Lampe and Gazda ,1995) في بحثهم حول المنتج الأخضر "أنّه في كل شكل من أشكال المنتج: التصميم، الإنتاج، التغليف، استعمال المنتج والتخلص منه .. الخ تقدّم فرصة للمنظمة ليس فقط لحماية البيئة ولكن أيضا من أجل الاستفادة من السلوكات الايجابية للمستهلك نحو البيئة".² وبالتالي هناك عدّة أبعاد ومستويات في المنتج الأخضر لها علاقة بالبعد البيئي تختلف من منتج أخضر لآخر ومن منظمة لأخرى .حسب نموذج (كوتلر 1995) فإنّه يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات في المنتج الأخضر³:

الشكل رقم (48) : مستويات المنتج الأخضر



Source : Antonio Chamorro and Tomas Banegil ,OP CIT ,p13.

¹ ثامر البكري، أساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص175.

² Haraghan Mohajan ,OP CIT , p1.

³ Antonio Chamorro and Tomas Banegil , "green marketing philosophy", wiley international journal ,2006 ,p13.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- المنتج الأخضر القاعدي **Basic green product** : والمصنّع هنا يأخذ بعين الإعتبار فقط خصائص المنتج التي تتضمن الإستخدام / الإستهلاك ومراحل ما بعد الإستهلاك.
- المنتج الأخضر الموسّع **Extended green product** : وهنا لما تدخل المزايا والإعتبارات البيئية في العملية التصنيعية أيضا.
- المنتج الأخضر الكليّ أو العرض الأخضر الكلي **Total green product or green offer** : لما تدمج المتغيرات البيئية مع كامل النشاطات والعمليات الداخلية للمنظمة (الإعتبارات المالية، الشراء، الموارد البشرية .. الخ)، وكذا النشاطات الخارجية المتعلقة بالمنظمة (الموردين، الموزعين، الجهات المالية .. الخ)، والتي لا تتعارض مع السياسات والمبادئ البيئية.

وفي الوقت نفسه فإنه يتوجب على المنظمة عند تقديمها لأحد المنتجات الخضراء أن تراعي مسألة مهمة جدا تتعلق بالخصائص الأصلية للمنتج، لأنّ الدراسات قد أظهرت أنّ الزبائن يرغبون بشراء المنتجات بصورة أكبر عندما تمتلك خصائص المنتج الأصلية مع تمييزها بالصفات البيئية، فالحفاظة على خصائص الأداء أمر ضروري من أجل نجاح المنتج الأخضر. والمنظمات التي تركز على المزايا الخضراء لوحدها في المنتج دون المزايا الوظيفية والجودة سيكون مصيرها الفشل، أو على الأقل لن يتقبلها المستهلك كما يتقبل المنتجات التي تركز على الجودة أولا. على سبيل المثال حينما دخلت منظمة « Philips » السوق عن طريق منتج بيئي والذي هو مصابيح lights bulbs تحت اسم (أضواء الأرض) أو (Earth lights) لم تلقى إقبالا كبيرا لدى المستهلكين، رغم أنّ المنتج يستخدم طاقة أقلّ من المصابيح العادية، بينما لما أعادت نفس المنظمة Philips دخول السوق تحت اسم (ماراطون) أو (Marathon) مع التأكيد على أنّ المنتج له دورة حياة أطول، ويوفّر طاقة أقلّ من المصابيح العادية، حققت نجاحا وتطورا كبيرا في المبيعات والأرباح والرضا لدى المستهلك.¹

حيث ينطلق القائمون على إدارة وتسويق المنتجات الخضراء من نظرة شمولية لتأثير عدد من السمات البيئية التي تستوجب أخذها بعين الإعتبار، لتقدير مدى توافقها مع المنتج المقدم للسوق، لكي تكون أقلّ تأثيرا على صحة الانسان والبيئة وكذا أن تقدّم هذه المنتجات الغرض الأساسي من إستهلاكها وهو اشباع الحاجات والرغبات المطلوبة. والجدول الموالي يوضح مقارنة بسيطة في تأثير الفروق المتحققة ما بين المنتج التقليدي والمنتج الأخضر باتجاه تحسين الأداء البيئي للمنتج لبعض من أصناف المنتجات المستخدمة في الحياة اليومية :

¹ Cathy sandeen ,OP. CIT ,P101.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

جدول رقم (13) : الفروق في تحسين الأداء البيئي للمنتج الأخضر قياسا بالمنتج التقليدي

صنف المنتج	المنتج التقليدي	المنتج الأخضر	تحسين الأداء البيئي للمنتج
الاضاءة	المصباح التقليدي	مصباح توفير الطاقة	استعمال طاقة اقل تصل الى حدود 75%.
الورق	عجينة الورق من الاشجار والموارد الطبيعية.	عجينة الورق من الاشجار والورق المعاد تدويره.	تخفيض في استخدام الموارد الطبيعية بمقدار 50%.
الزجاج	إستخدام مواد اولية طبيعية بالكامل.	مواد اولية معاد إستخدامها من الزجاج المستهلك بالكامل.	تخفيض في المواد الاولية الطبيعية يصل الى 100%.
التكييف للهواء	إستخدام الاجهزة التقليدية للتكييف.	إستخدام اجهزة تكييف مبرمجة لتقليل الإستهلاك خارج اوقات الدروة.	تخفيض في تكاليف الطاقة بنسبة 20-30% من كلفة الإستهلاك للاجهزة التقليدية.

المصدر : ثامر البكري، أساسيات التسويق الأخضر، مرجع سابق ، ص353.

ويتضح من خلال الجدول أعلاه بأن المنتج التقليدي تتم عملية تصنيعه وتقديمه للسوق على وفق معايير وخواص المنتج القياسية كالسعر، الأداء، الأمان، المنافسة المتوقعة في السوق .. الخ، بينما في المنتج الأخضر تأخذ هذه المعايير بعين الإعتبار فضلا عن الإعتبارات المتعلقة بالبيئة وصحة الانسان والآثار المترتبة على إستخدامه أو إستهلاكه. حيث تتميز المنتجات الخضراء عموما بعدة خصائص بيئية قد تشملها كلها أو تحوز فقط على بعض الخصائص، نوجزها كما يلي (Amatruda, 2010) ¹:

- ✓ أن تدمج محتوى إعادة التدوير ضمن خصائصها؛
- ✓ أن تركز على الموارد المتجددة؛
- ✓ أن تشمل الموارد والمصنوعات المحلية؛
- ✓ توظيف ممارسات الحصاد المستدامة sustainable harvesting practices والتي تشمل الخشب أو المواد البيولوجية Bio-based؛
- ✓ أن يكون المنتج قابلا للتحلل؛
- ✓ إعادة إستخدام المنتج بسهولة إما كله أو من خلال تفكيكه؛
- ✓ أن يكون له خاصية إعادة تدوير بسهولة دون تدهور كبير في الجودة.

¹ Mohammad Yunus & Mohammad Rahman , "Green Marketing for Creating Awareness for Green Consumerism", Global Disclosure of Economics and Business, Volume 3, No 1 (2014), P21.

2- التسعير الأخضر Green pricing

لا أحد ينفي بأنّ السعر يُعتبر العصب الحساس في تعامل المنظمة مع السوق، وهذا ما أخذت به المنظمات ذات التوجه الأخضر في تسعير منتجاتها الخضراء، والتي تمتاز منتجاتها بخصوصية متميزة عن المنتجات التقليدية، فضلا عن سعرها المرتفع غالبا ونسبيا قياسا بالمنتجات التي اعتاد المستهلك شرائها، وهذا ما أضاف صعوبة جديدة لعملية التسعير على وفق مدخل التسويق الأخضر. فلا يمكن تجاهل أنه في الغالب تحمل المنتجات الخضراء إضافة سعرية في الأجل القصير، بسبب التكاليف الإضافية الخاصة بجعل المنتج صالحا من الناحية البيئية، لأنّ المنتجات الخضراء تتطلب جهودا وتكاليف في مجال البحث والتطوير والتعديل في السياسات الإنتاجية والتسويقية بما ينسجم مع أهداف الإستخدام الكفء للطاقة وتقليل التلف والضباغ في استعمال المواد الأولية. والسعر على وفق مدخل التسويق الأخضر هو ذلك الذي تأخذ به منظمات الأعمال ذات التوجهات الخضراء في أعمالها، وتمثل إشكالية التسعير الأخضر في إمكانية إيجاد التوازن الفعلي بين السعر المرتفع بالنسبة للمستهلك، وبالتالي التخلص من المانع أو القيد في عملية شراء المنتج الأخضر، وهو السعر الذي يترجم القيمة المضافة للمنتج الأخضر لأنه يحترم البيئة.¹ كما يطرح السؤال نفسه : هل بإمكان المستهلكين العاديين أن يتحمّلوا تكاليف المنتج البيئي ؟²

حيث تعتبر عملية التحوّل نحو التسويق الأخضر مكلفة من حيث تركيب التكنولوجيا والمعدات الجديدة، وتدريب الأشخاص، وإستيعاب التكاليف الخارجية، وتحويل النفايات إلى منتجات مُعاد تدويرها.. الخ، ويتم دمج هذه التكاليف حتّمًا في السعر النهائي للمنتج، لذا فإنّ السعر الأخضر هو سعر ممتاز أو سعر أعلى في غالب الأحيان مقارنة من سعر المنتج العادي، والذي يزداد أيضا مع إضافة تكلفة الترويج. ولذلك يجب ترشيد هذه النفقات عن طريق جهود التسويق، في الوقت نفسه، يجب تشجيع المستهلكين على تقبّل السعر الإضافي. كما يجب تبرير هذه الإجراءات الحتميّة بشكل أكبر من خلال رسائل دعائية مقنعة. ومع ذلك، فإنّ إزالة مواد التغليف يمكن أن تقلل من أسعار المنتجات الخضراء ، كما قامت به العديد من المنظمات، حيث تعتبر بعض المنظمات هذا الاقتراح أمرًا مرغوبًا فيه، خاصة عندما تشكل تكاليف التعبئة جزءًا كبيرًا من تكلفة الوحدة الواحدة.³ وتأخذ ممارسات التسعير الأخضر في الإعتبار كل من التكاليف الإقتصادية والبيئية للإنتاج والتسويق، مع محاولة توفير القيمة في الوقت نفسه للعملاء وتحقيق ربح عادل للأعمال. فمن المنظور التكتيكي، يمكن للمنظمات الإستفادة أيضا من إجراءات التسعير، مثل الخصومات لإعادة التعبئة والتغليف القابلة لإعادة التدوير وفرض أسعار أعلى للمنتجات غير الصديقة للبيئة. فعلى سبيل المثال، أنشأت منظمة كوكا كولا "بنك إعادة التدوير" كشكل من أشكال مكافأة عملاء الولايات المتحدة

¹ إكرام مرعوش، مرجع سابق، ص49.

² روجر روزنبلات، "ثقافة الاستهلاك"، ترجمة ليلي عبد الرزاق، المركز القومي للترجمة، العدد 1833 ، الطبعة الأولى ، القاهرة، مصر، 2011، ص45.

³ Eneizan Wahab , " Effects of Green Marketing Strategy on the Financial and Non-Financial Performance of Firms", Arabian J Bus Manag Review 2016, p3.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

لجهود إعادة تدوير الزجاجاة. في المملكة المتحدة ، كما تشجع متاجر التجزئة Marks & Spencer استخدام أكياس التسوق الصديقة للبيئة عن طريق فرض رسوم على العملاء لشراء أكياس حمل بلاستيكية.¹

وتؤكد عديد الدراسات أهمها (Baugh et al 1994 , Farhat and houston 1996 ,Nakarado 1996 ,Ottman 1993)، اعتمادا على تجارب ميدانية واستطلاعية لعينة كبيرة من المستهلكين أظهرت ما نسبته (40-70%) من المستهلكين على استعداد لدفع ما يقابل من (5-15%) كقيمة إضافية للحصول على المنتج الأخضر والمتضمن أيضا استخدام الطاقات المتجددة.² وبهذا الخصوص أيضا يرى (Parakash,2002) بأن المستهلك يكون لديه استعداد لدفع سعر أعلى من أجل الحصول على منتجات خضراء، هذا الأمر ينسب الى قراره العقلاني في الشراء، لكونه سيحصل على منافع وقيمة مضافة نظير السعر أو الهامش المضاف للسعر قياسا بالسعر التقليدي للسلعة، وبطبيعة الحال فإنّ هذا القرار مقترن بمعرفة المستهلك الدقيقة بتلك المزايا المضافة التي يحققها المنتج الأخضر لكي يكون على استعداد لدفع سعر أعلى، فضلا عن كون قراره متوافقا مع توجهاته وسلوكه الأخضر، ومن هنا فقد عُدّ السعر العنصر الأكثر إخراجا في المزيج التسويقي الأخضر لكونه مرتبط باستعداد المستهلك لدفع سعر أعلى نظير معرفته بالقيمة المضافة التي يحتويها ذلك المنتج، والمنافع البيئية التي يحققها بذات الوقت.³ ويشير كل من (Ginsberg & Bloom) الى أنّه بالإضافة الى المنتج الصديق للبيئة، يختار المستهلكون السلع الخضراء من ضمن سلع بديلة عندما تكون السلع المقصودة هي الأفضل أو المساوية لسلع بديلة في معاني الصفات الوظيفية، لأنّ معظم المستهلكين لا يضحون في رغبتهم واحتياجاتهم ببساطة ليكونوا خضرا ومحافظين على البيئة.⁴

وفي مقابل ذلك فإنّ هناك منتجات خضراء تساعد المستهلك في توفير المال بحيث أنّها تساهم في تقليل تكلفة الإستهلاك والطاقة وذلك بأنّها تعتمد على موارد متجددة أو تستهلك طاقة أقلّ، أو أنه يمكن إعادة إستخدامها أو تدويرها مرى أخرى وبالتالي تصبح موازنة التكلفة لدى المستهلك رابحة في مقابل المنتجات العادية، ومن أمثلة هذه المنتجات الخضراء نجد السيارات مصايح CFL، السيارات الهجينة (hybrid cars)، النقل المشترك .. الخ. وهو ما يجعل القيمة السعريّة المضافة التي يدفعها المستهلك من أجل منتج أخضر لا معنى لها أو لا مبرر لها باعتبار أنّه سيستفيد من ناحية التكلفة المنخفضة في عملية الإستهلاك وترشيده لاحقا. ومن هذا المنطلق يمكن لمنظمات الأعمال الخضراء من وضع إستراتيجيات تسعيرية متوازنة ومضبوطة سواء بالنسبة لها أو بالنسبة للمستهلك بما يحقّق رضا الطرفين وأهم شئ أنّ توضّح للمستهلك تلك المعادلات التي يمتاز بها السعر الأخضر للمنتج البيئي وقدرته على تقليل تكلفة الإستهلاك لدى المستهلك. وللاستفاضة في هذه العملية فإنّه يمكن أن نفهم التسعير الأخضر من خلال جانبين إثنين⁵:

¹ Eneizan Wahab ,OP CIT, p3.

² Ryan Wisner and Steven Pickle ,Green marketing ,renewables and free riders ,Berkeley Lab , 1997, P5.

³ ثامر البكري، اساسيات التسويق الأخضر ، مرجع سابق ، ص458-459.

⁴ فاروق براهيمي ، مرجع سابق ، ص88.

⁵ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص253.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

أولاً : المجال الضيق الذي يتحدد بالشريحة السوقية المحددة، حيث التسعير الأخضر يعتمد في هذا المجال على طريقة التسعير القائمة على القيمة (value based pricing)، أو ما يسمى بتسعير القيمة المدركة (percieved value pricing) وبالتالي فإنه يشير الى مراعاة القيمة المدركة للسلعة او الخدمة الخضراء لدى شريحة من الزبائن معينة وهي شريحة الزبائن الخضراء، ولا بد أن نشير الى أنه في عالم الأعمال وحيث كل شئ له سعر وقيمة مرتبطة به، فإنّ التسعير الأخضر يمكن النظر اليه من منظور إستراتيجية المنظمة، فاستراتيجية التميز (Differentiation) يمكن أن تفرض علاوة بالسعر جراء التحوّل الى منتجات وعمليات خضراء لأنّ مثل هذا التحوّل يدخل ضمن إطار تميّز المنتج الأخضر المرغوب فيه من قبل شريحة سوقية من الزبائن هم الزبائن الخضراء، في حين أنّ هذه الزيادة السعرية قد تتقاطع مع إستراتيجية قيادة التكلفة لأنّ مثل هذه الزيادة في السعر قد تجعل المنظمة بعيدة عن التكلفة الأدنى التي تمثل مصدر ميزتها التنافسية.

ثانياً : المجال الأوسع (السوق الكلية) حيث التسعير الأخضر يقوم على التكلفة الجديدة المتأثّبة من مراعاة المطالب البيئية المفروضة باللوائح القانونية أو في معايير الصناعة التي تعمل بها جميع المنظمات المنافسة، ممّا يتطلّب أخذها بعين الاعتبار في السعر الجديد.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن إعتماؤها من قبل المنظمات الأعمال التي تنتهج التسويق الأخضر نحو تسعير منتجاتها، وقد تكون البعض من تلك الطرق هي في جوهرها طرق تقليدية في التسعير، أو حتّى في استخدام الطرق التقليدية ذاتها في التسعير. ومن أبرز الطرق في التسعير الأخضر مايلي: ¹

أ. **التسعير على أساس الكلفة البيئية Environmental costs :** العديد من المنظمات ذات التوجه الأخضر أخذت بعين الإعتبار في احتساب كلف المنتج الأخضر المقدم للسوق، وما تترتب عليه من تكاليف جراء الأضرار التي تلحقها بالبيئة، سواء كان ذلك عن طريق الاشعاعات، النفايات المتولدة من انتاجه أو من إستخدامه، الغازات المنبعثة من جراء عمليات الإنتاج... الخ و هذه التكاليف و غيرها التي تتحملها المنظمة لاحقاً لكونها يجب أن تعمل باتجاه تصحيح أخطائها تجاه البيئة من جراء عملها أو ان يكون ذلك التصحيح جذري من خلال إعادة هيكلة عمليات الإنتاج والتصنيع وبما لا يؤول إلى إحداث ضرر في البيئة و أن يكون علاجي وهو حالة وقتية لإصلاح الأضرار التي سببتها للبيئة، ومن هنا فإنّ السعر على وفق التوجه الأخضر و على أساس الكلفة سيكون كالتالي:

$$\text{التسعير الأخضر} = \text{الكلفة الكلية (إنتاج + تسويق)} + \text{الكلفة البيئية} + \text{هامش الربح}$$

و هذا ما يمكن ملاحظته في العديد من القوانين بدول أوروبا و أمريكا و بخاصة في تشريعات قانون ضريبة استخدام البترول أو ضريبة الكربون وهما يمثلان الحدّ من الإستهلاك المفرط من قبل المنظمات للوقود وما يترتب عليه من ضرر للبيئة لاحقاً، وبما يستوجب من اجراءات للمعالجة لذلك فان العوائد المتحققة من هذه الضرائب ستوجب نحو إصلاح الآثار السلبية التي تصيب البيئة جراء الأعمال الإنتاجية و التعصبية.

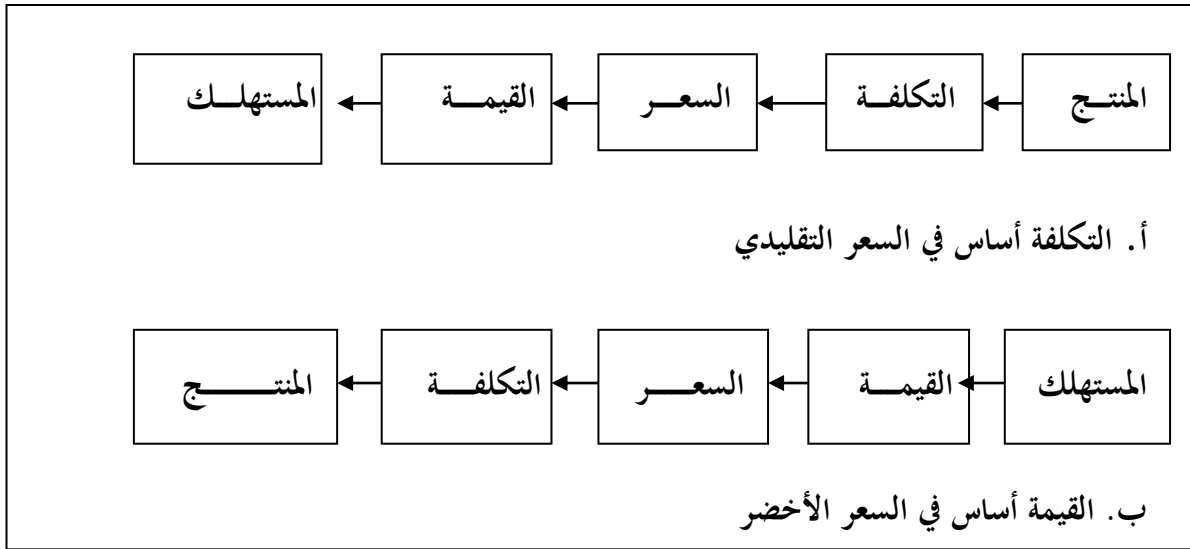
¹ ثامر البكري ، "اساسيت التسويق الأخضر" ، مرجع سابق ، ص460.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

ب. التسعير على أساس القيمة المدركة **Perceived value pricing** : بدأت العديد من المنظمات مؤخرًا في تسعير منتجاتها على أساس القيمة المدركة من قبل الزبون حيث أنهم يركزون على إدراك القيمة من قبل المشترين لا على الكلفة التي يتكبدها المنتجون أو البائعون كمفتاح أساسي لاتخاذ قرار التسعير حيث أنهم يستعملون بقیة عناصر المزيج التسويقي مثل الإعلان وقوى البيع لبناء القيمة المدركة في أذهان المشترين.

ومفهوم القيمة المدركة يستند على أساس مدى ادراك الزبون لحزمة المنافع التي يقوم بشرائها ومدى ادراكه لقيمتها، وأنها ذات قيمة أعلى من المنتجات المنافسة، وهذا الادراك يتأتى من خلال الرسالة الإعلانية الخاصة بالمنتج ومدى ادراك الزبون لتميز ذلك المنتج. وهذا الأسلوب من أنجع أساليب التسعير الأخضر حيث يؤكد منتجوا مثل هكذا منتجات على أنّ منتجاتهم ذات قيمة أعلى ومنافع أكبر من المنتجات التقليدية، لذا فإنّ سعرها يكون أعلى من سعر المنتجات التقليدية، وتكون المشكلة الوحيدة التي تواجههم في هذا المجال هو قدرتهم على إقناع الزبائن بذلك وجعلهم مدركين للقيمة المتحققة من شراء هكذا منتجات، والشكل رقم (49) يوضح وجه الاختلاف ما بين طريقة التسعير على أساس القيمة المتحققة للزبون وبين الطريقة على أساس التكلفة وفق منظور التسعير الأخضر:

الشكل رقم (49) : المقارنة بين التسعير على أساس التكلفة والتسعير على أساس القيمة



المصدر : ثامر البكري ، أساسيات التسويق الأخضر، مرجع سابق، ص462.

ج. التسعير على أساس تحقيق الربح **profit achieve** : لطالما يهدف التسويق الأخضر الى تحقيق الربحية لكنه يعتمد الطرق والإستراتيجيات المناسبة للوصول الى ذلك الهدف، وبالتالي فان التسعير على أساس تحقيق الربح سيكون أحد الأطراف المهمّة المعتمدة في التسعير الأخضر.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وغالبا ما تستخدم هذه الطريقة في حالة الازدهار والنمو في الأعمال باعتمادها لفترة طويلة وذلك نظرا لاحتمالات التقلبات الاقتصادية التي يمكن أن تحدث في السوق، مما يستوجب على المنظمة إعادة النظر في سياساتها التسعيرية المعتمدة، وتبرز هذه الضرورة في إعادة تقييم طريقة التسعير على أساس الأرباح المتحققة اذا ما أصبح لدى المنظمة تلمس واضح لحساسية المستهلك اتجاه الأسعار التي تتعامل بها المنظمة، مما يستوجب تخفيض مستوى الأرباح لكي تستمر منظمة الاعمال في أعمالها بالسوق على المدى الطويل.

ونظراً للأهمية التي يوليها الأشخاص للسعر ، يجب على جهات التسويق تقديم قيم إضافية تعزز الجوانب المختلفة للمنتجات، مثل الأداء والوظيفة والتصميم والاستئناف المرئي، حيث يميل المستهلكون إلى دفع سعر قسط التأمين عندما يرون أن القيمة الإضافية للمنتجات (مثل الفوائد الخضراء) أمر مرغوب فيه، ووجود شريحة من العملاء المستعدين لدفع أسعار أعلى مقابل المنتجات الخضراء يسمح بانتشار أساليب التسويق الخضراء.¹ علاوة على ذلك ، فإن المكاسب المحتملة من شريحة العملاء هذه تزود المنظمات بالدوافع والأسس المنطقية لتطوير المنتجات الخضراء والمشاركة في العمليات الخضراء وممارسات التسويق ، مثل إعادة التدوير وإعادة استخدام المواد وتشكيل تحالفات مع سلاسل التوريد الخضراء. ومع ذلك ، فإن التباطؤ الاقتصادي العالمي مؤخراً أبرز تحدّي افتراضي أساسي آخر والمتمثل في تراجع نسبي في الدفع لأسعار أعلى مقابل المنتجات الصديقة للبيئة، حيث خفض المستهلكون من مشترياتهم من المنتجات الخضراء واختاروا رعاية السلع التقليدية المنخفضة الثمن.²

3- التوزيع الأخضر Green place

يمكن تعريف التوزيع بأنه "تلك العملية التي تُعني بصرف أو نقل المنتج من مصادر إنتاجه إلى أماكن إستهلاكه وذلك حسب المكان الذي يرغب به المستهلك وفي الوقت المطلوب بحيث يحقق منفعة وإشباع لرغبة المستهلك".³ فالتوزيع كما رأينا سابقا هو جزء من الوظيفة التسويقية ومزيجها التسويقي الذي يسعى من أجل تسهيل إنسياب السلع من مصدر التصنيع إلى السوق المستهدف أو إلى المستهلك. أما التوزيع الأخضر فإنه كما يبدو من الإسم يحمل بعدا خلافيا ومتناقضا بين التوزيع كمولد للتلوث في النقل والإستهلاك وبين الأخضر الذي يعمل على حماية البيئة من التلوث. ويمكن تعريف التوزيع الأخضر بأنه "عملية مراعاة الإعتبارات البيئية في تحريك السلع من مصادر إنتاجها إلى الزبون، أو هو رؤية المنظمة الودية بيئيا التي تمتد على طول سلسلة توريد القيمة".⁴ فهو يتعلّق بالحصول على الموارد (المصادر) ومن ثمّ الامدادات الداخلية (inbound logistics) داخل المنظمة حيث التوزيع يتمّ بين أقسام المنظمة، ومن ثمّ الإمدادات الخارجية (outbound logistics)، والموزعون هم المسؤولون عن إيصال السلع إلى الزبائن. ويمكن تحديد الإعتبارات البيئية في التوزيع في الأهداف البيئية بالحدّ من إستهلاك الطاقة، الحدّ من الإنبعاثات والتسرّب وبما يؤدي إلى الوقاية من تلوثّ الهواء والمساهمة في الحدّ من ظاهرة الدفئ الحراري، وهذه الأهداف يمكن

¹ Eneizan Wahab , OP CIT, p4.

² Eneizan Wahab , OP CIT, p4.

³ إكرام مرعوش، مرجع سابق، ص50.

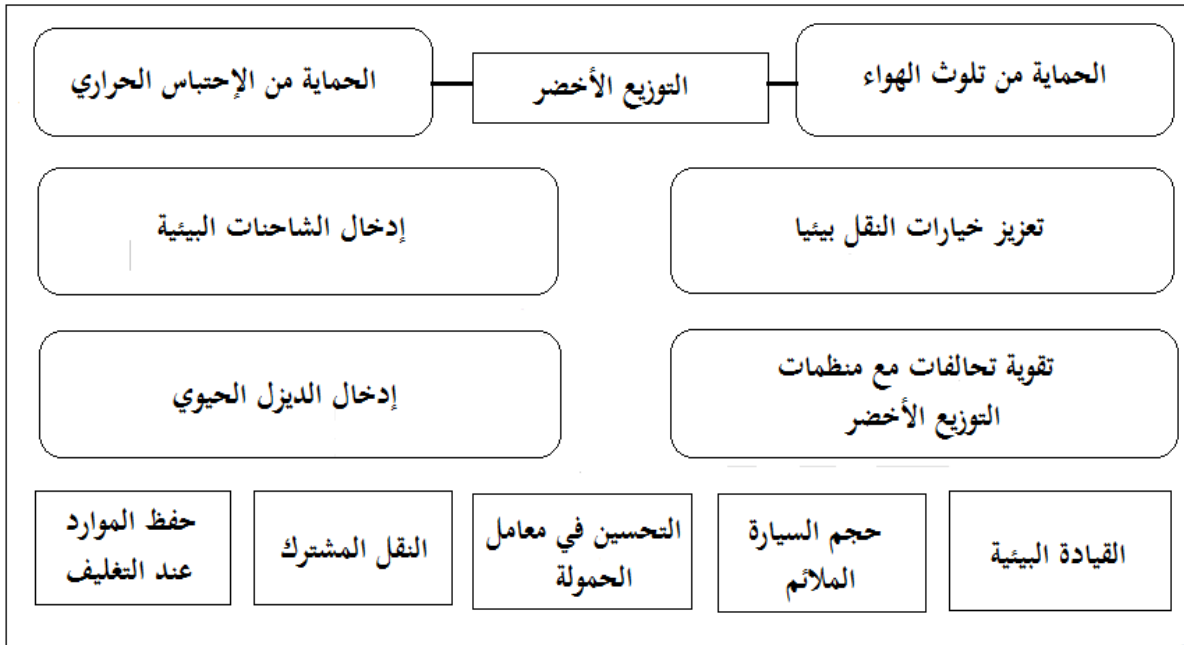
⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص272.

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

تحقيقها لو تمّ وضع الأهداف والآليات التي تسمح بذلك. وعلى سبيل المثال تضع منظمة باناسونيك Panasonic أهداف عريضة فيما يخصّ التوزيع الأخضر (يوضحها الشكل رقم 50) والتي تتمثّل في¹:

- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئياً؛
- استخدام الشاحنات البيئية (eco-truck)؛
- استخدام سيارات الديزل الحيوي (Bio-Diesel)؛
- مراعاة تحسين عمليات النقل من خلال : السيادة البيئية (eco-drive)، اختيار الحجم الملائم للشاحنة، تحسين معامل الحمولة، استخدام النقل المشترك للمواد، حفظ الموارد عند التغليف.

الشكل رقم (50) : أهداف ومجالات التوزيع الأخضر في منظمة باناسونيك Panasonic



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص272.

وفي هذا السياق يمكن الكشف عن الأبعاد المهمة في التوزيع الأخضر كالاتي:²

أ- النقل (transportation) : حيث يعتبر النقل من وسائل التلوث المهمة جراء حرق الوقود من جانب وإستهلاك المركبات من جهة أخرى، لهذا فإنّ ترشيد النقل يمثل بعداً هاماً في التوزيع الأخضر، ولاشكّ في أنّ اختيار الموقع بالقرب من الأسواق (وكذلك بالقرب من الموردين) يساعد في خفض الحاجة الى النقل، وفي ظل العولمة وتبادل المنتجات عبر العالم يصبح النقل مسألة بالغة الأهمية ليس في إستهلاك الوقود فحسب بل وفي حوادث النقل وكوارثه كما حدث في كارثة إكسون فالديز (Exxon)

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص272-273.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص273.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

(valdez في عام 1989 في تسرب النفط، كما أنّ استخدام مركبات كفاءة في استخدام الوقود وإجراءات التصليح النظيفة يجعل من النقل عن طريقها أقلّ ضررا بالبيئة.

ب- **طول قنوات التوزيع** : إنّ قناة التوزيع يمكن أن تكون قصيرة كما في قناة المصنع المستهلك، ويمكن أن تكون طويلة : المصنع، الوكيل، تاجر الجملة، تاجر المفرد، وأخيرا الزبون. وفي الحالة الأولى فان المنتج ينقل لمرة واحدة ولا يتم تحميل تكاليف اضافية يفرضها الوسطاء، في حين ان قناة التوزيع الطويلة تؤدي الى نقل المنتج لعدّة مرات وشحنه وتفريغه لعدّة مرات مما قد يعرضه للتلف، إضافة الى أنّ زيادة المخزون لدى هذه الحلقات وتعدده يزيد من مخاطر التلف في المخزون أيضا .

ج- **المتاجر** : إنّ المتاجر التقليدية يمكن أن تصنّف بكونها متاجر متلفة للموارد ومستهلكة للطاقة في مقابل المتاجر الودية بيئيا (eco-friendly stores)، وان متاجر (wall mart) تضغط على (7000) من مورديها على أن يقدموا المزيد من من المنتجات القابلة للتدوير، وفي هذه المتاجر التي تعتبر ودية بيئيا تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية الزبائن، وتعمل أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد لا تؤثر على طبقة الأوزون، وتجمّع مياه الأمطار في مواقف السيارات من السقوف لري مناظر الطبيعة المحيطة، كما يتمّ فيها استخدام ضوء الشمس في الأيام المشمسة بدلا من الإضاءة الفلورية المعدلة بواسطة متحسّسات ضوئية في المتاجر وإشارات المرور المجاور.

4- الترويج الأخضر Green promotion

للترويج أهمية كبيرة كأحد أعمدة المزيج التسويقي، والذي يلعب دورا هاما في التأثير الإيجابي على سلوك أصحاب المصالح، سواء كان ذلك في الوقت الحالي أو في المستقبل، والترويج الأخضر يركّز على نقل توجهات المنظمة وصورتها البيئية الى الزبائن مع نقل رسالتها التسويقية الخاصة بالمنتجات أو الخدمات التي تقدّمها. كما يعتبر الترويج الأخضر من أكثر المكونات صعوبة في المزيج التسويقي الأخضر لأنّه يبحث عن كيفية إقناع المستهلك بما يقدمه من منتجات أو خدمات تساهم في الحفاظ على البيئة، فالمنظمات بشئٍ تخصصاتها بحاجة دائمة لعملية الترويج لتحقيق الأهداف المنشودة من قبلها، وأهم تلك الأهداف هو خلق صورة ذهنية إيجابية لدى المستهلك عنها والتي تنعكس إيجابا على المنتج. ويمكن تعريف الترويج الأخضر بأنّه "الأنشطة والفعاليات الهادفة الى خلق التأثير الإيجابي لدى الزبون تجاه التعامل مع المنتجات الصديقة للبيئة والأمنة، عبر اعتماد وسائل اتصال لا تحدث استنزافا للموارد الطبيعية والطاقة"¹. فالترويج والإعلان الأخضر يعني أيضا حسب (Rosenberger Polonsky, 2001) "نقل المعلومات البيئية الحقيقية للمستهلكين الذين لديهم علاقة مع أنشطة منظمة الأعمال"². كما يتعلّق "بالتزام منظمات الأعمال بالحفاظ على الموارد الطبيعية من أجل اجتذاب السوق المستهدفة" (Phau&Ong,2007)³.

¹ هديل اسماعيل ، مرجع سابق ، ص66.

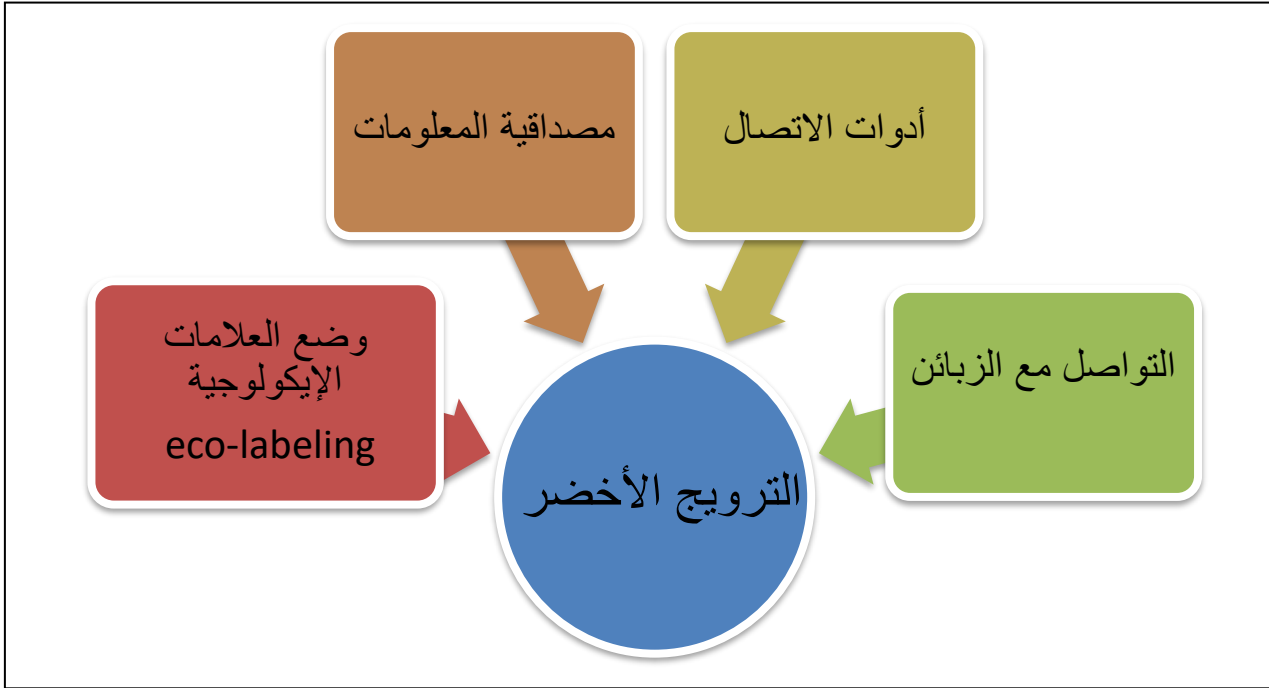
² Mehdi Abzari and all , "Studying the effect of green marketing mix on market share increase", European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No.3 ,2013,p645.

³ Mehdi Abzari and all ,OP CIT, p645.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وعملية الترويج الأخضر لا تتركز على مضمون الربحية فحسب وإنما تذهب لأبعد من ذلك ونحو كيفية إقناع المستهلك وعبر حوار تفاعلي بما يمكن أن يقدمه المنتج من خدمة للبيئة وتحقق الرضا لديه بذات الوقت، وللحصول على ذلك لابد من وجود أدوات تخدم العملية بالطريقة المثلى. ويقدم (Prashant Kumar, 2015) عدّة أدوات مهمّة تهدف لتحقيق فعالية في الترويج الأخضر أهمها¹: العلامات الإيكولوجية (eco-labeling)، تحديد أدوات الاتصال المناسبة، التركيز على مصداقية المعلومات، خلق سبل تواصل مع الزبائن بدل التركيز فقط على الإعلانات. والشكل الموالي يوضح هذه الأبعاد :

الشكل رقم (51) : أدوات فاعلية الترويج الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث

ويشمل الترويج الأخضر على كافة الأنشطة الترويجية ضمن التوجّه البيئي مع التركيز على الأنشطة الإرشادية للزبائن والأساس لكل الأنشطة الترويجية، وأنّ القاسم المشترك لكل الأنشطة الترويجية الخضراء هو التزام النزاهة والشفافية في طرح المعلومات البيئية والصحيّة والإبتعاد كلياً عن ما يسمى الغسيل الأخضر (سبق وأن تطرقنا له في المبحث الثاني للفصل الثاني) وهو الذي يطرح معلومات حول منتجات المنظمة بخصوص آثارها البيئية والصحية بشكل لا يتناسب مع الوقائع الحقيقية.² ووفقاً لـ (Benerjee et al (1995) ، فإنّ الترويج الأخضر ينطوي ضمن أحد الأنواع التالية³:

- أن يتناول صراحة أو ضمناً العلاقة بين المنتج / الخدمة والبيئة البيولوجية الفيزيائية؛
- أن يتناول نمط الحياة الخضراء مع أو بدون إبراز المنتج / الخدمة؛

¹ Prashant Kumar ,OP CIT, p42.

² إكرام مرعوش، مرجع سابق، ص52.

³ Mary Wanjiru Kinoti , "Green marketing Intervention Strategies and Sustainable Development" , International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 23 , [Special Issue – December 2011] , P269.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

- تقديم صورة المنظمة التي تخص المسؤولية البيئية.
- ولتقليل الفجوة المعلوماتية البيئية من خلال الترويج، اقترحت الباحثة (Ottman, 1997) عدّة إستراتيجيات لتعزيز التوجه البيئي الأخضر المتوّط بالمنظمات الخضراء القيام بها كما يلي¹:
- تثقيف المستهلكين بشأن المشاكل البيئية التي يعالجها المنتج الأخضر؛
- تمكين المستهلكين من التوصل إلى حلول عن طريق إظهار كيف يمكن للمنتجات والخدمات البيئية أن تساعد المستهلكين على حماية الصحة والحفاظ على البيئة للأجيال القادمة؛
- توفير طمأنينة الأداء للمنتجات الخضراء، حيث يرى العديد من المستهلكين أنها أقل شأنًا من المنتجات التقليدية؛
- النظر في مزيج مناسب من وسائل الإعلام. فعلى سبيل المثال، يكون المستهلكون البيئيون أكثر تقبلاً للرسائل التي تنقل عن طريق التسويق المباشر، والبرامج المجتمعية، والعلاقات العامة، والتعبئة والتغليف؛
- حمل شعار المصلحة الذاتية للمستهلك من خلال إبراز فوائد المنتجات الخضراء.

كما أنّ المنظمات التي تركز على المزايا الخضراء لوحدها في ترويجها للمنتجات دون المزايا الوظيفية لهذه المنتجات والجودة سيكون مصيرها الفشل أو على الأقل ستلقى نجاحاً أقلّ من باقي المنتجات التي تركز على الجودة أولاً. فعلى سبيل المثال حينما دخلت منظمة « Philips » السوق عن طريق منتج بيئي والذي هو مصابيح lights bulbs تحت اسم (أضواء الأرض) أو (Earth lights) لم تلقى نجاحاً كبيراً رغم أنّ المنتج يستخدم طاقة أقلّ من المصابيح العادية، بينما لما أعادت Philips دخول السوق تحت اسم (ماراطون) أو (Marathon) مع التأكيد على أنّ المنتج له دورة حياة أطول، ويوفّر طاقة أقلّ من المصابيح العادية، حققت نجاحاً وتطوراً كبيراً في المبيعات والأرباح².

● الإعلان الأخضر Green advertising

يُعتبر الإعلان عنصراً هاماً ضمن عملية الترويج الأخضر، حيث عادة ما تركز عليه الإستراتيجية الترويجية الخضراء ضمن جهود المنظمة لإيصال الرسائل التي تريد أن تقدّمها للزبائن، وبالتالي فإنّ الدراسات المتعلقة بالترويج الأخضر غالباً تخصّص حيزاً واسعاً للإعلان الأخضر Green advertising وتعتبره ركيزة أساسية ضمن هذا المجال. والإعلان الأخضر يعبر عن "نوع محدد من الإعلانات التي تتمحور حول الترويج للعوامل التي لها علاقة بالبيئة، حيث في كثير من الأحيان تستخدم منظمات الأعمال التي تعمل على الإعلانات الخضراء عمليات صديقة للبيئة وتغليف يدعم هذا الخيار أيضاً"³. ويتمّ استخدام الإعلان الأخضر عادة بطريقتين: لإظهار أن المنتج يتكون من موارد طبيعية وهو مناسب للبيئة، وهذا يساعد في تحديد موقع منتج المنظمة بشكل طبيعي وأفضل. أو لإظهار أنّ منظمة الأعمال تهتم بالتدهور البيئي وأنها تعمل تجاهه إما بشكل مباشر أو غير مباشر.

¹ Mary Wanjiru Kinoti ,OP CIT, P269.

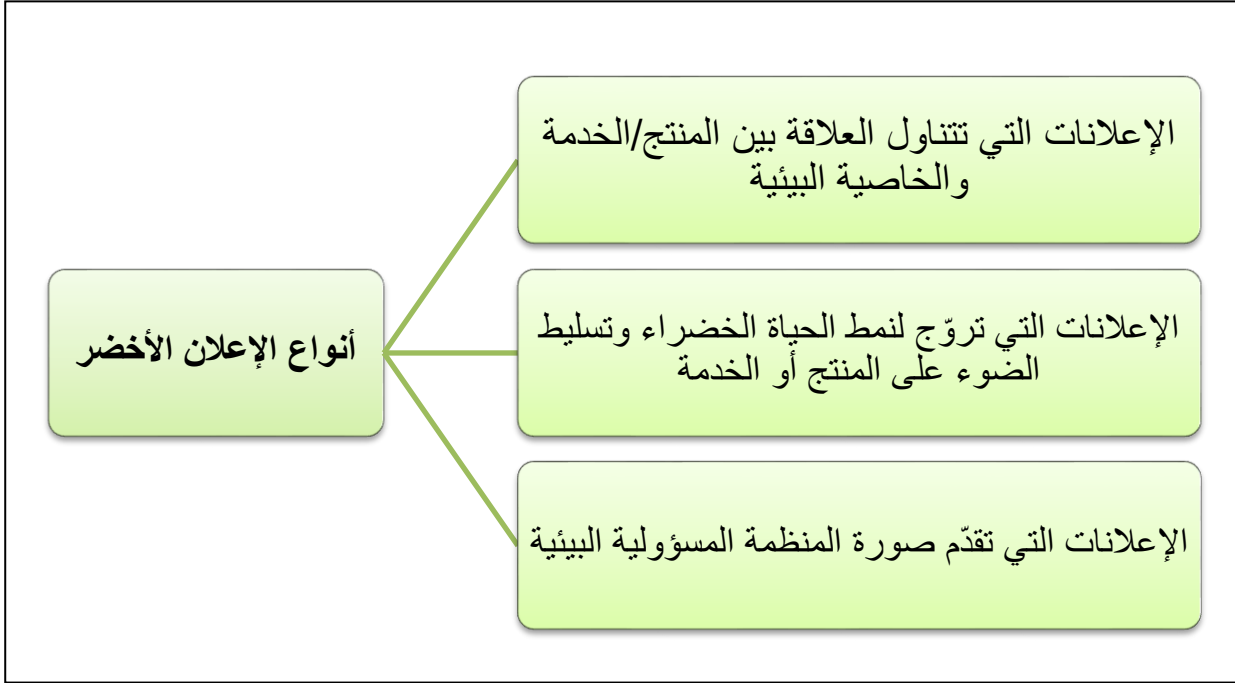
² Cathy sandeen ,OP CIT ,P101.

³ businessdictionary website, linke : <http://www.businessdictionary.com/definition/green-advertising.html>

الفصل الثاني : التأسيس النظري للتسويق الأخضر

وبهذه الطريقة، تصنع المنظمات منتجات تساعد البيئة أو تستثمر الأموال أو الموارد في أنشطة حماية البيئة. حيث توجد ثلاثة أنواع من الإعلانات الخضراء يوضحها الشكل الموالي¹:

الشكل رقم (52) : أنواع الإعلان الأخضر



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

والحديث حول الإعلان الأخضر قد يحمل نوعاً من التضارب في التسمية، حيث أنّ الإعلان ورسالته الأساسية هي المزيد من الاستهلاك، والذي يعني المزيد من خلق النفايات والتلوث، التسوق الأخضر ضد ذلك، فكيف يمكن أن يكون الإعلان أخضر؟ ويمكن الإجابة على هذا التساؤل كما يلي :

- أن يكون الإعلان عن منتجات خضراء؛
- أن يقدم الإعلان معلومات تفصيلية عن المنتجات الخضراء بما يزيد من وعي الزبائن في القضايا البيئية؛
- أن يقدم الإعلان معلومات موثقة ودقيقة عن المنتجات الخضراء؛
- أن لا يتضمن الإعلان مقارنات وادعاءات غير دقيقة عن المنتجات الخضراء المعلن عنها ومنتجات المنافسين؛
- أن يقوم بالتحسينات المستمرة من خلال تقديم الأدلة والإستنتاجات دلالة على كون المنتجات المعلن عنها خضراء؛
- أن لا يساهم في إثارة الدوافع اللاشعورية من أجل إيجاد حاجات غير حقيقية تزيد من الإستهلاك غير الضروري.

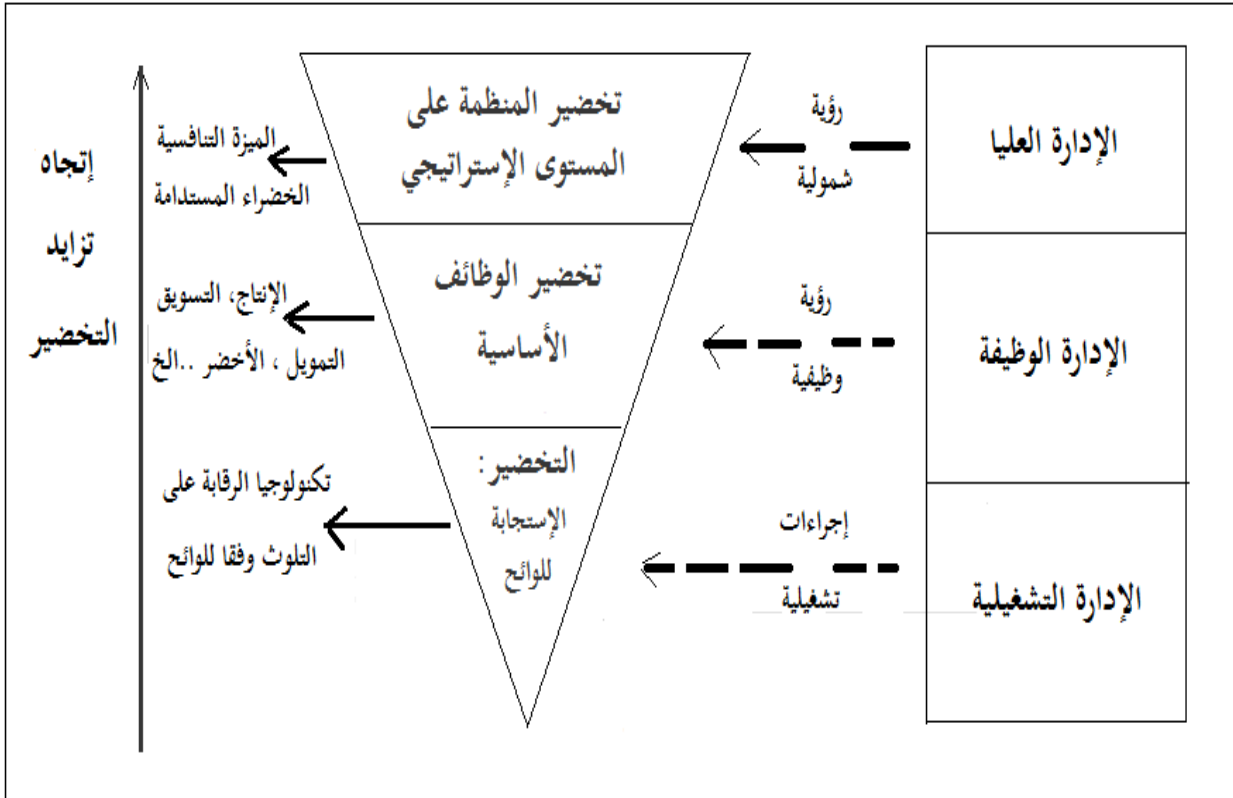
¹ SANDEEP TIWARI AND ALL, OP CIT, P19.

المطلب الثالث : مستويات تخضير المزيج التسويقي

إنّ تخضير المنظمة (Greening the firm) يمثّل الإلتزام الجديد الذي يحاول أن يدخل البيئة ويدخل الإهتمامات البيئية في صلب أعمال المنظمة، وفي نطاق واسع من الإجراءات والعمليات والبرامج والسياسات وعلاقات المنظمة. ولا شكّ في أنّ التخضير يمثّل الرؤية الجديدة لصالح البيئة وحماتها إزاء الأعمال وتأثيراتها السلبية على البيئة، وهذه المرة ليس من خارج الأعمال من خلال اللوائح الخضراء وإنما من داخل الأعمال ومنظمات الأعمال نفسها ومبادراتها لتكون خضراء ومنسجمة مع البيئة ومحققة لميزتها التنافسية الجديدة من خلال ذلك .

وقبل أن نستعرض تخضير المزيج التسويقي الأخضر لابدّ أن نشير الى تدرّج مستويات التخضير على مستوى منظمة الأعمال، وتحديد موقع المزيج التسويقي الأخضر ضمن هذه المستويات، حيث نستعرض نموذجاً لتخضير منظمة الأعمال والذي يقوم على ثلاث مستويات رئيسية، من المستوى الإستراتيجي الأعلى، إلى مستوى الإدارة الوظيفية، ثمّ المستوى التشغيلي الأدنى الذي وهو المستوى الذي يندرج ضمنه المزيج التسويقي الأخضر.

الشكل رقم (53) : أبعاد ومستويات تخضير منظمة الأعمال



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص163.

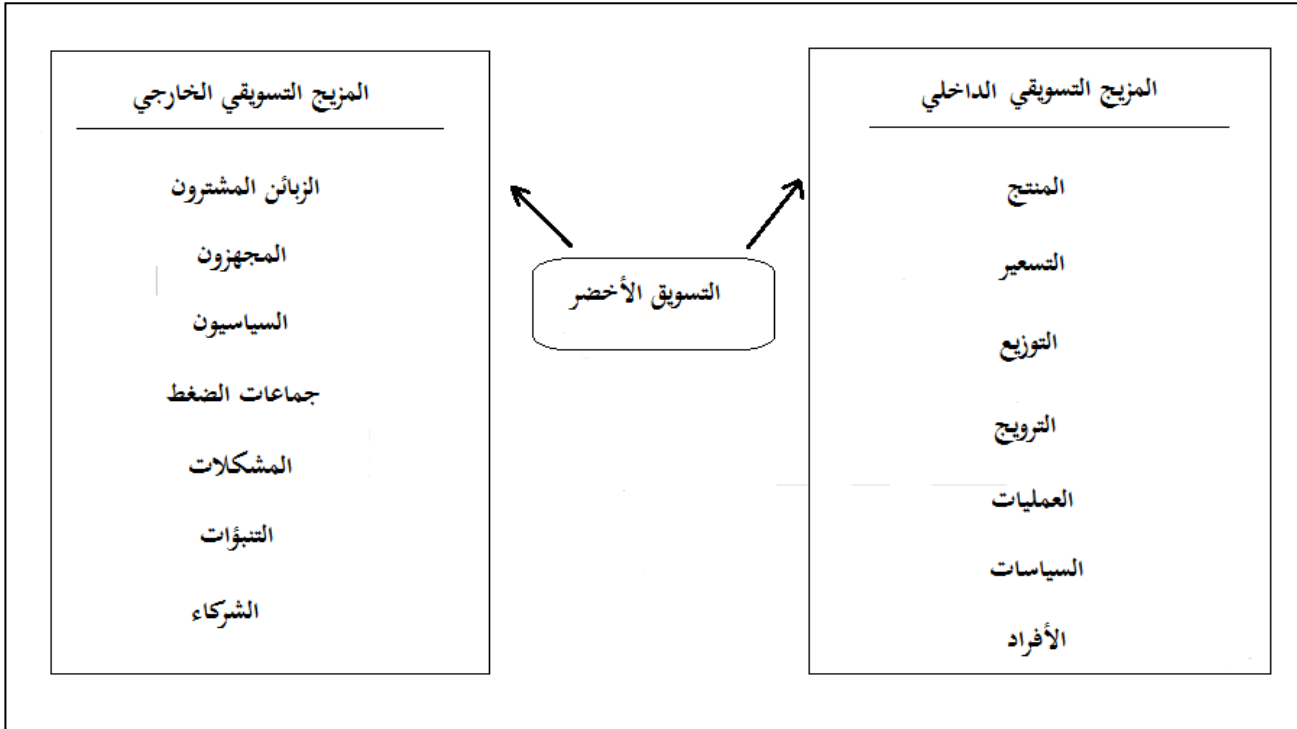
الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

حيث أنّ التخضير في المستوى الأول (الإدارة العليا) يتناول التخضير برؤية شاملة والإهتمامات البيئية بصيغة المزايا التنافسية والفرص الإستراتيجية، وهو أهمّ مستوى يتعيّن على المنظمة أن تبني من خلاله إستراتيجيتها التسويقية الخضراء، حيث تعكس درجة إيمان وترسيخ وتخضير أعمال المنظمة في الإدارة العليا بمدى علاقة المنظمة حقا بالبعد البيئي وإخضرارها حقا من عدمه، وبالتالي فإنّه تُبنى فلسفة منظمة الأعمال الخضراء وثقافتها التنظيمية من خلال هذا المستوى وفيه يمكن لهذه المنظمات أن تبحث عن ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التسويق الأخضر وتحقيق مكاسب وفوائد تجارية وإقتصادية على المدى المتوسط والطويل.

أما المستوى الثاني (الإدارة الوظيفية) فهي تتناول عملية التخضير من خلال وضع خطط شاملة لوظائف المنظمة المتعدّدة بما فيها التسويق، تخصيص الوحدات المالية والقدرات التكنولوجية، هيكلية ودمج الموارد البشرية بدناميكية وثقافة التسويق الأخضر.. الخ. حيث أنّ أغلب منظمات الأعمال الخضراء تضع خططها المتعلقة بالمسؤولية البيئية من خلال هذا المستوى وهو ما يجعلها أقلّ إخصارية وإيمانا بالتسويق الأخضر من المنظمات التي ترسم إستراتيجيتها الخضراء من خلال المستوى الأول.

في حين أنّ المستوى الأخير (الإدارة التشغيلية) تتناول تخضير المزيج التسويقي والمتمثّل عادة في: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج، الأفراد، العمليات، الأداء. وهو المستوى العملي الذي يعبر عن مخرجات المنظمة الخضراء والذي يكون عادة نتيجة تخطيط المستوى الثاني (الإدارة الوظيفية) وقبل ذلك نتيجة فلسفة وإعتقاد المستوى الأول (الإدارة العليا) بالجدوى من التسويق الأخضر، حيث أنّ درجة تطرف مخرجات المزيج التسويقي الأخضر وإيمانها بتخضير أعمال المنظمة يظهر ذلك في منتجاتها وسياساتها مع الأفراد العاملين والسياسات الترويجية والتوزيعية وعمليات المنظمة.

الشكل رقم (54) : عناصر المزيج التسويقي الأخضر الداخلي والخارجي



المصدر : مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص131.

الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسويق الأخضر

وبهذا الخصوص فقد قدم (peattie ,1992) نموذجاً عملياً نحو تحضير أعمال المنظمة بإعتمادها المزيج التسويقي الأخضر ويشكل ينسجم مع المبادئ والأسس الخاصة بالتوجه نحو التسويق الأخضر، وفي كون هذا النموذج يمثل مجموعة من المتغيرات الاجتماعية والسلوكية والإدارية والفنية والتي تصنّف إلى مجموعتين هما عناصر داخلية وعناصر خارجية.¹ حيث يتكوّن المزيج التسويقي الداخلي من جميع العناصر التي تستطيع منظمة الأعمال التي تتبنّى التسويق الأخضر من التحكم فيها وتصميمها بالشكل الذي يعكس فلسفة الإدارة العليا وإيمانها بالتسويق الأخضر، وهذه العناصر هي كما يلي: المنتج الأخضر؛ التسعير الأخضر؛ التوزيع الأخضر؛ الترويج الأخضر؛ الأفراد ذو التوجه الأخضر؛ العمليات الخضراء؛ السياسات الخضراء. بينما يتكوّن المزيج التسويقي الخارجي من جميع العناصر الخارجية التي تؤثر على مسار منظمة الأعمال وتبنيها للتسويق الأخضر حيث يمكن لهذه العناصر أن تساهم في نجاح أو فشل أهداف التسويق الأخضر، وهذه العناصر هي : الزبائن؛ الموردون (المجهزون)؛ السياسيون؛ جماعات الضغط؛ المشكلات؛ التنبؤات؛ الشركاء. (والشكل رقم 54) يوضح هذا النموذج والذي يعبر عن نظرة شمولية لتأثير المتغيرات الداخلية والخارجية وعناصر المزيج التسويقي الأخضر، بإتجاه التفاعل المتبادل مع تبني التسويق الأخضر نحو تحقيق الغايات المستهدفة من إعتماد التسويق الأخضر. حيث يتطلّب من منظمة الأعمال أن تراعي مختلف ظروف وخصائص وإعتبارات عناصر المزيج التسويقي الداخلي والخارجي من أجل تصميم إستراتيجيتها التسويقية الخضراء بحيث تحاول أن تخلق إنسجاماً بينهما يحول دون وجود أي خلل تسويقي قد يعصف بكل جهودها في إطار تحقيق الإستدامة.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر ، المرجع السابق ، ص260.

خاتمة الفصل الثاني :

يعدّ مصطلح التسويق الأخضر ضمن ركائز التوجهات الجديدة ومن أكثرها شهرة في مجال إدارة الأعمال أو إدارة التسويق بشكل خاص. وكما رأينا في هذا الفصل فقد شهدت العقود الأخيرة تنامي الوعي البيئي وعلى مختلف الأصعدة، حيث تضافرت العديد من الأسباب في زيادة هذا الوعي ابتداء من ارتفاع المخاطر البيئية، وأهمية البعد الإعلامي الذي يلعب دوره وكذا الجمعيات الغير حكومية. ورافق ذلك التزايد في الوعي البيئي أشكال معينة من الانعكاسات أهمها إدماج البعد البيئي ضمن منظومة الأعمال وسلوك المنظمات تدريجيا وعلى مرّ مراحل عديدة ابتداء بمرحلة المسؤولية الاجتماعية للتسويق ثم مرحلة التوجّه البيئي للتسويق، وأخيرا مرحلة التسويق الأخضر. حيث تتجلى هذه فلسفة "التسويق الأخضر" باعتبارها توجّه إداري يعمل على تطوير مكانة المنظمة وصورته عن طريق إبراز سلوكها البيئي والصديق للبيئة، وأنشطتها التي تحكمها معايير أخلاقية وأيضا تتعاون مع المجتمع وكل أصحاب المصلحة في سبيل تبني المسؤوليات الاجتماعية والبيئية. ويعكس مصطلح التسويق الأخضر بالتالي استراتيجيات تطوير المنتجات من خلال استخدام البعد البيئي سواء في خصائص المنتج أو في النظام ككل عن طريق سياسات المنظمة وعملياتها التشغيلية. وللنجاح في إستراتيجية التسويق الأخضر لابدّ على منظمات الأعمال أن تعرف بدقة طبيعة خيارها الإستراتيجي ومعطياته وأهدافه وأهمّ الأبعاد المؤثرة عليه، من خلال تعدّد مستويات تبني إستراتيجية التسويق الأخضر وإختلاف هذه الإستراتيجيات بما ينسجم وطبيعة وأهداف منظمة الأعمال والشريحة السوقية التي تعمل على إستهدافها في السوق تحت إسم "المستهلكين الأخضر". وفي نفس المضمون تؤثر نوع إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبنتها منظمة الأعمال في تحديد شكل وطبيعة المزيج التسويقي الأخضر، حيث يعتبر هذا المزيج هو الأساس الذي تركز عليه العملية التسويقية الخضراء إن لم نقل مجمل النشاط التسويقي الأخضر لدى منظمة الأعمال في المزيج التسويقي الأخضر الذي تقدّمه الى السوق، والذي يمثّل النشاطات العملية لتنفيذ الخطط والبرامج البيئية للوصول الى الأهداف المبتغاة.

وفي هذا الإطار تعتبر عوامل الفرص والتهديدات اليوم هي المحرك الرئيسي لمنظمات الأعمال نحو تبني التسويق الأخضر. وبشكل قاعدي فإنّ هناك أسباب مختلفة تجعل من المسوّقين ومنظمات الأعمال يأخذون بيد التسويق الأخضر ويتبنون هذا التوجه أهمّها الإستفادة من الفرص التسويقية، وتأكيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (CSR)، والرضوخ للضغط الحكومي وضغط المنافسة، وكذا الإستفادة من مزايا التكلفة والربحية، وأيضا اللعب على وتر حساس جدا لدى منظمات الأعمال وهو تحقيق الميزة التنافسية من خلال هذا المدخل ومعها تحقيق عناصر الإستدامة التي تمكّن منظمات الأعمال من تعزيز تنافسيتها وتحقيق البقاء والإستمرارية تحت ظلّ "ميزة تنافسية مستدامة".

الفصل الثالث

الميزة التنافسية المستدامة من خلال مدخل

التسويق الأخضر

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

مقدمة الفصل الثالث :

شغل تحديد مفهوم الميزة التنافسية اهتمام الباحثين في مجالي الاقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي وإلى اليوم، حيث تعدد المداخل والطرق التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها تعزيز قدراتها التنافسية في السوق وتحقيق رضا المستهلك. فكما تعمل المنظمات في إطار بيئة عمل متغيرة باستمرار فهي تلتزم أكثر فأكثر بالمواضيع التي تشغل الرأي العام وتشغل اهتمام الحكومات وصناع القرار والرأي، ومراد ذلك تزايد التوقعات من طرف أصحاب المصالح بخصوص الإستدامة والحماية البيئية. وبما أنّ منظمات الأعمال أصبحت مجبرة إلى حدّ ما بالتحلّي بالمسؤولية البيئية بكفاءة وفاعلية، فقد راهنت العديد من هذه المنظمات إلى محاولة تحويل هذا التهديد والضغط الخارجي إلى فرص تسويقية تستطيع بواسطتها الحصول على ميزة تنافسية تحقّق لها العديد من المكاسب التجارية والإقتصادية وتعزّز مستوى الإستدامة لديها.

ويعتبر اعتماد منظمة الأعمال على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير عليها، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة التنافسية أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنّه يتعيّن على منظمات الأعمال الاعتماد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يعقّد ويصعب من مهمة المنافسين من تقليد أو محاكاة هذه الميزة التنافسية، كما يضمن استمرارية أطول في التميّز. وانطلاقا من هذا العامل بدأت المنظمات في اللّعب على فكرة التسويق الأخضر من زاوية أنّها يمكن أن تكون طريقا للتميّز وتحقيق المكاسب التجارية، فهي ببساطة ترى أن التسويق الأخضر يخلق ميزة تنافسية جديدة تستطيع استغلالها في وقت ندرت فيه الميزات التنافسية وتقلّصت فيه الفجوة الإدراكية بين الميزات التنافسية للمنظمات من طرف المستهلكين، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي ساهم في سهولة تقليد الميزات التنافسية بين المنظمات وجعلها متقاربة ومتشابهة في نظر المستهلك، ولعلّ قضية نقص خيارات التميّز التنافسي قد ساهم في اعتبار التسويق الأخضر كمدخل استراتيجي جديد في تحقيق ميزة تنافسية فريدة تحقّق ما تصبوا إليه المنظمات.

حيث سنحاول في هذا الفصل دراسة قضية الميزة التنافسية المستدامة وفق مدخل التسويق الأخضر، وذلك من خلال ثلاث

مباحث هي كالتالي:

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الثالث : دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للميزة التنافسية

تسعى منظمات الأعمال بشكل كبير لأن تبقى في السوق وأن تستمر في مجال عملها، وذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، حيث تتعرض هذه المنظمات إلى منافسة في كثير من الأحيان تكون قوية جداً بحيث تهدد وجودها وإستمراريتها، ومن أجل التصدي لذلك فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية، تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي اعتباطا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

المطلب الأول : ماهية الميزة التنافسية

1- تعريف الميزة التنافسية

تحديد مفهوم الميزة التنافسية حاز على إهتمام الباحثين والإقتصاديين في مجال الإقتصاد وإدارة الأعمال منذ بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي، فنظرا لاختلاف رؤى علماء الإقتصاد عن تلك الخاصة بعلماء إدارة الأعمال، كانت النتيجة عدم الإتفاق بشأن مفهوم الميزة اتنافسية. هذا الإختلاف يرجع الى الوحدة التي ينظر الى ميزتها التنافسية، حيث يهتم الإقتصاديون عادة بالعوامل التي تحدد الميزة التنافسية للإقتصاد الوطني ككل، في حين ينصب إهتمام رجال إدارة الأعمال على تنافسية المنظمة أو الصناعة.¹ وظهور مفهوم "الميزة التنافسية" هو نتاج التحول في الميزة النسبية، و يعود الفضل أولا " لشمبرلين" Chamberlin سنة 1939، ثم إلى " سالزنيك" Selznick سنة 1959 الذي ربط الميزة بالقدرة، ثم طور المفهوم كلا من " شاندرلر" Schendel و "هوفر" Hofer حين وصفا الميزة بأنه الوضع الفريد الذي تطوره المنظمة في مواجهة منافسيها من خلال تخصيص الموارد، ثم يأتي كل من " بورتر" Porter و "داي" Day سنتي 1985 و 1984 الذين اعتبروا أن الميزة هي هدف الإستراتيجية، أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى أن الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية.²

وقبل أن نتطرق الى تعريف الميزة التنافسية سنحاول تحديد مفهوم التنافسية، فكل من المنافسة والتنافسية تعتبر ذات أهمية كبيرة ضمن الأدبيات الإستراتيجية خاصة فيما يعرف بالميزة التنافسية، وإذا كان تعريف المنافسة على أنها "مجموعة من منظمات الأعمال التي تنتج منتجاً واحداً أو مجموعة من المنتجات تكون بديلة قريبا أو مكملة لبعضها". ويمكن القول بأن هناك نوعين من المنافسة في عالم الأعمال، المنافسة المباشرة و المنافسة الغير مباشرة، حيث تتمثل المنافسة الغير مباشرة في الصراع بين منظمات الأعمال القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، أما المنافسة المباشرة فهي تلك المنافسة التي تحدث في منظمات الأعمال التي تعمل في قطاع واحد. فإن مفهوم التنافسية لم يلقى هذا الاجماع، ومن هنا تظهر الحاجة لتحديد مفهوم

¹ رجم نصيب وأمال عياري، الإستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية منظمات الأعمال الإقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002، ص13.

² أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر و التوزيع، الجزائر، 2011، ص27.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التنافسية قبل الخوض في تعريف الميزة التنافسية. حيث منذ بداية التسعينات ظهرت أهمية العودة الى تعريف التنافسية كنتيجة لنظام إقتصادي جديد ودخول العولمة ضمن الحسابات الجديدة، ويرتكز تعريف التنافسية على ثلاث مستويات¹:

أ- **مستوى الدولة** : حيث يعتبر إقتصاد الدولة أنه ذو تنافسية إذا كان يملك القدرة على تحقيق نمو إقتصادي مستدام على المدى المتوسط والطويل، حيث يضع المنتدى الإقتصادي العالمي تعريفا لها بأنها قدرة الدولة على خلق منتجات يمكن أن تنافس في الاسواق العالمية.

ب- **مستوى القطاع** : من الصعب جدا على دولة معينة ان تكون قادرة على كسب تنافسية في جميع القطاعات وهذا بسبب أنّ توزيع الموارد بين هذه القطاعات غير متكافئ لأنّ النظرة الإستراتيجية لكل قطاع تختلف من دولة لاخرى ثم أنّ طبيعة العمليات الانتاجية تختلف بين كل قطاع، وهو ما يحتم عليها التركيز أكثر على بعض القطاعات دون الأخرى، وإذا كان القطاع يمثل مجال النشاط الذي تشارك فيه مجموعة من منظمات الأعمال، فإنّه يكون ذو تنافسية اذا كان يستطيع ان يحقق معدل أرباح يفوق معدل النمو الإقتصادي.

ت- **مستوى المنظمات** : باعتبار أنّ المنظمة هي المحرك الرئيسي للإقتصاد، فالتنافسية على هذا المستوى هي التي تتحكم في التنافسية على المستويين القطاعي والوطني، والنتائج الايجابية على المدى الطويل هي انعكاس للقدرة التنافسية للمنظمة، وستتطرق بالتفصيل لكل ما يحيط بالميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها النطاق الذي تبحث فيه الدراسة.

ويمكن أن نلخص كل ما ورد سابقا عن التنافسية من خلال تعريف "إمانويل أوكامبا"²: تنافسية (المنظمة، القطاع أو الدولة) تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن شروط ملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال او المحافظة على الموقع التنافسي.

كما تشير عديد الدراسات إلى أن المزايا التنافسية هي خاصية معينة أو مجموعة خصائص تمتلكها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، بحيث تحقق لها موقفا قويا تجاه مختلف الأطراف، وأنّ التحدي الحقيقي الذي تتعرض له أية منظمة ليس إنتاج أو تقديم المنتجات، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار. وقد تنامي دور الزبائن وأصبح من الصعب فرض المنتجات عليه، لذا فإنّ إيجاد مزايا تنافسية في المنتجات التي تقدمها المنظمة من شأنه تحقيق رضا الزبائن، وزيادة ولائهم، ومن ثم القدرة على بقاء واستمرار المنظمة في السوق.³ ويُعدّ الكاتب Alderson 1965 أول من أشار الى تعريف الميزة التنافسية، حيث عرّفها بأنها "تعبير عن سعي المنظمة لإنشاء أو امتلاك سمات فريدة عن غيرها من المنظمات العاملة في ذات الصناعة لكي تحقق التميز عنهم".⁴ كما عُرفت المزايا التنافسية بكونها "خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها منظمة الأعمال

1 مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال ، رسالة من أجل نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص2.

2 مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص3.

3 خالد الطروانة ومحمد أبو جليل، "أثر أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن، 2013، ص15.

4 ثامر البكري وخالد بني حمدان، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لمنظمة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 9 – 2013 ، ص6.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

وتمكنها من الاحتفاظ بما لفترة زمنية طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن".¹

كما يُصيف (العزاوي) بأنّ الميزة التنافسية تُعدّ خاصية تميز منظمة الأعمال عن منظمات الأعمال المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة بما يمنحها قوة داخلية تؤسس لها موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة من المتفاعلين (Stackholders) بما تقدّمه من سلع وخدمات ذات قيمة متفردة لزيائنها المستهدفين². وهناك من عرّفها أيضاً بأنها " قدرة منظمة الأعمال على جذب الزبائن وبناء المكانة الذهنية لها كمنظمة أو لمنتجاتها، وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"³ ويعتبر "مايكل بوتر" أول من وضع نظرية الميزة التنافسية، فقد صمّم لها نموذجاً لقياسها يستند على المتغيرات الجزئية للإقتصاد، معتبراً أنّ التنافس إنّما يتمّ بين منظمات الأعمال نفسها. ولقد عرّف بوتر الميزة التنافسية للمنظمة على أنّها : "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع منظمة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوّض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة".⁴ وسنحاول أن نتعمّق قليلاً فيما ذهب إليه ميشيل بوتر 1985 Michael Porter والذي حدّد الميزة التنافسية بثلاث مفاهيم رئيسية :⁵

- **المفهوم الأول :** الميزة التنافسية تتم وفق عمليات محددة من شأنها أن تزيد من الأمد الزمني لها، وهذا التطوير يتمثل بنموذج القوى الخمسة لبوتر Five Force Model وهي قوى المشترين، قوة المجهزين، الداخلون الجدد للصناعة، المنتجات البديلة، والمنافسون في الصناعة .
- **المفهوم الثاني :** الإستراتيجيات التنافسية المعتمدة من قبل المنظمة والتي تتمثل بقيادة التكلفة الشاملة، قيادة التمايز، والتركيز، ويتم اعتمادها على وفق أسس السوق المستهدف فيما اذا كان سوق واسع أو سوق ضيق.
- **المفهوم الثالث :** تحليل سلسلة القيمة والذي يستند الى نوعين من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة هما الأنشطة الأساسية (الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، العمليات، التسويق، الخدمات) والأنشطة السائدة (البنية التحتية للمنظمة، الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي، التدبير).

ومن أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فقد تمّ وصفها ببعض الصفات والخصائص أهمها يلي :⁶

- أنّها نسبية أي تتحقّق بالمقارنة وليست مطلقة؛

¹ Macmillan , H ., & Mahan , T, "Strategic management", oxford university published , USA . 2001.p.81.

² العزاوي، سحر احمد كرجي موسى، " اثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2005، ص 30.

³ ثامر البكري، " إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 192.

⁴ خجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال الإقتصادية : مصادر ها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص إقتصاد وتسيير منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2006-2007، ص 4.

⁵ ثامر البكري وخالد بني حمدان، مرجع سابق، 2013، ص 6.

⁶ حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الإستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 138.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

- أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛

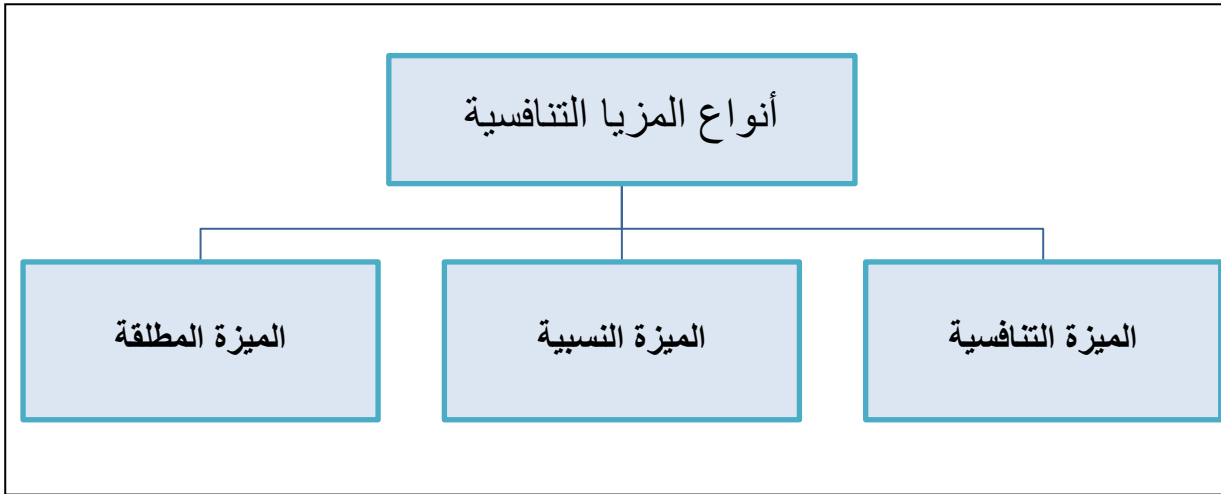
- أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو لكليهما؛

- أنها يجب أن تؤدي الى التأثير في المشتريين وادراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم للشراء منها؛

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

والشيء المؤكد الذي نودّ الإشارة اليه هو أنّ الميزة التنافسية ترتبط أساسا بالأداء المحقق من طرف المنظمة والعاملين فيها، وبالتالي لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية دون ان ترتقي بأدائها الى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ وإدامة مزيتها التنافسية. حيث يمكن أن نميز بين ثلاثة أنواع من المزايا هي: ¹ المزايا المطلقة، المزايا النسبية، والمزايا التنافسية.

الشكل رقم (55) : أنواع المزايا التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

◀ **المزايا المطلقة:** هي التي ترتبط بتوفر عوامل إقتصادية نادرة لدى الآخرين، من إمتلاك تكنولوجيا فائقة، مواد خام نادرة،

أو موقع إستراتيجي خاص، وتوفير الطاقة المحركة أو العمالة المتخصصة الماهرة؛

◀ **المزايا النسبية:** وهي التي تتوفر عند الآخرين ولكن بدرجات مختلفة؛

◀ **المزايا التنافسية:** وهي ترتبط بالدرجة الأولى بكل من المنافسة الإدارية والمنافسة البشرية، وهذا النوع من المزايا هو ما

تسعى إليه المنظمات المعاصرة، لمواجهة التحديات لضمان البقاء والتفوق في الساحة التنافسية، وعليه فإن تحقيق الميزة

التنافسية، يكون إنطلاقاً من الإستغلال الأمثل للإمكانيات و الموارد بمختلف أنواعها المتاحة لدى المنظمة هذا من

¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، ط 1، إتراك للنشر والتوزيع، القاهرة ، 1999، ص 21.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

جهة، ومن جهة أخرى مدى إمكانية وتغطية وتلبية الحاجات المطلوبة و غير المطلوبة (الضمنية) بأفضل الطرق، وبذلك

فهي تعتمد على قاعدتين :¹

- إستراتيجية جيدة؛
- الإبداع.

والسؤال الذي يمكن إثارته هو : كيف تستطيع المنظمة أن تخلق لها ميزة تنافسية وفي ظل واقعي فعلي ؟ الإجابة على هذا التساؤل تكون متنوعة ومتعددة المجالات سواء كان ذلك في المدخل المعتمد في بناء الميزة التنافسية (المدخل الداخلي أو المدخل الخارجي)، أو في ماهية المصادر المعتمد في بنائها (الموارد، العمليات). حيث من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها من خلال توليد ميزة تنافسية هي الأهداف الآتية :²

- خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمنظمة آبل (Apple) التي كانت أول من قام بابتكار الحاسب الآلي الشخصي؛
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة، أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات؛
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تهدف منظمة الأعمال بلوغها، وللفرص الكبيرة التي تريد اقتناصها. ولعل من أبرز النتائج التي ستحققها المنظمة نظير إمتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي³:

- قدرتها على إقناع زبائنها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزا بما عن المنافسين، وبالتالي تحقيق رضاهم؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياسا بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
- ستعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

2- أنواع الميزة التنافسية

قبل أن نتطرق الى أنواع الميزة التنافسية التي هي إنعكاس لأنواع إستراتيجيات المنظمة، سنحاول التعرّيج على أنواع الميزة التنافسية المتعلقة بمحيط المنظمة والتي تنقسم إلى ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية، حيث تجدر الإشارة الى أنّ كل نوع يمكن الحصول عليه كما يلي :⁴

¹ فائزة مريش ، دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص التسويق، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص21.

² خالد الطروانة ومحمد أبو جليل، مرجع سابق، ص16.

³ ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق، مرجع سابق، ص196.

⁴ فاروق عزون، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2015 ، ص73.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

أ- الميزة التنافسية الداخلية : تكون عندما تكتسب المنظمة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع وإدارة أو تسيير المنتج، هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وقد تنتج عن الانتاجية الجيدة.

ب- الميزة التنافسية الخارجية : تخلق هذه الميزة قيمة للمشتري، إما عن طريق تخفيض التكاليف الخاصة بالاستعمال، أو عن طريق تحسين أداء إستعمال وتقديم منتج ذو نوعية متميزة.

أغلب الدراسات التي عاجلت الميزة التنافسية وتطرق الى أنواعها تعتمد تحديد نوعين رئيسيين للميزة التنافسية والتي حددها "مايكل بورتر" سنة 1985 والتي سنتطرق لهما كما يلي :

1-2 ميزة التكلفة الأقل Cost leadership Advantage

وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجات بتكلفة أقل من منافسيها، وهو ما يؤدي الى تحقيق عوائد أكبر، ويجب في هذه الحالة فهم وتحديد الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة والتي تمثل مصادر هامة لميزة التكلفة.¹ حيث يمكن لأي منظمة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أنّ التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب منظمة الأعمال ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل:²

- مراقبة الحجم (Economies of scale) من خلال الإنتاج بوفورات الحجم لأجل تغطية التكاليف الثابتة؛
- مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛
- مراقبة استعمال قدرات منظمة الأعمال ومدى مطابقتها لمتطلبات السوق والإنتاج؛
- مراقبة الروابط والعلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة ومن ثم استغلالها؛
- مراقبة الاتصال بين وحدات منظمة الأعمال من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛
- مراقبة الإدماج والفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛
- مراقبة الرزنامة بمعنى المفاضلة بين كون منظمة الأعمال السبابة لدخول قطاع النشاط أو انتظارها لمدة محدّدة قبل دخولها هذا القطاع، ذلك أنه تختلف الامتيازات في التكاليف الممنوحة لكل منهما؛
- مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛
- مراقبة التموضع أو التمرکز الخاص بالأنشطة، بالموردين وبالعلاء والذي من شأنه تقليص التكاليف.

ولا يمكن أن تنخفض التكاليف بصفة آلية، ولكن تبعا لعمل جاد ودائم، فلمنظمات قدرات متغيرة على تخفيض التكاليف، حتى وإن كانت تملك نفس الحجم في الإنتاج المتراكم، أو أنّها تتابع نفس السياسة، وقد يكون التحسين في الموقع النسبي للمنظمة

¹ دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، سنة 2010، ص199.

² Michael Porter, *L'Avantage Concurrentiel*, Dunod, Paris, 2000, P 85.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

لا يتطلب تغييرا كبيرا للإستراتيجية، بقدر ما يتطلبه من إنتباه وإدراك ووعي من قبل المسيرين، وتعدّ عوامل كالتحفيز، التكوين، وثقافة المنظمة من بين العوامل المؤدية الى تخفيض التكاليف، حيث أن لكل مستخدم القدرة على تخفيض التكلفة في نطاق النشاط الذي يمارسه. ومنظمات الأعمال الرائدة تعتمد الى وضع برامج تسمح بمراقبة تكاليف الأنشطة المنتجة للقيمة، حيث يدرسون تطورها عبر الزمن، ومقارنتها بتلك المعتمدة من قبل المنافسين، فيأخذون القرارات بشأها.¹ ومن بين العوامل التي تؤثر في دوام استمرارية تبنى المنظمة وضمائها لميزة التكلفة الأقل ما يلي:²

- ✚ إقتصاديات الحجم، والتي تمثل أكبر عائق للدخول او الحركة داخل السوق؛
- ✚ تنسيق العلاقات بين المنظمة، الموردون وقنوات التوزيع المستقلة؛
- ✚ التعلم والمعرفة المكتسبة من قبل أفراد المنظمة والتي من الصعب محاكاتها؛
- ✚ حقوق الملكية الخاصة بالمنتج أو عملية تكنولوجية معينة، فمن الصعب على المنافسين محاكاة المنتج او عملية انتاج جديدة اذا كانت محمية من خلال براءة الاختراع.

2-2 ميزة التميّز Differentiation Advantage

وتعني قدرة المنظمة على عرض منتجاتها ذات خصائص متميزة ومتفردة عن المنافسين مما يجعلها ذات قيمة أكبر من نظيراتها من المنتجات من وجهة نظر المستهلك، وقد تتضمن عملية التميز عدة أشكال أهمها (الجودة، خصائص الإستعمال، خدمات ما بعد البيع، شروط البيع .. الخ) وفي هذه الحالة يجب فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة سلسلة القيمة.³ فهني منهج إستراتيجي مغاير عن إستراتيجيات المنافسين ويؤسس على تزويد المشتريين بشيء ما يكون مختلفا أو متفردا والذي يجعل منتج أو خدمة المنظمة متميزا عن تلك الخاص بالمنافسين.⁴ حيث تتميز المنظمة عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحياة على خاصية منفردة والتي يوليها العملاء قيمة هامة، كما تتميز أيضًا عندما تقدم شيئًا مميّزًا يتعدى العرض العادي لسعر يكون مرتفع قليلا، وتمنح ميزة التميز لمنظمة الأعمال القدرة على بيع كميات أكبر من منتجاتها بسعر مرتفع نسبيًا وضمان ولاء العملاء لمنتجاتها. كما تمكنها من التوجه إلى فئة كبيرة من العملاء في قطاع نشاطها أو إلى فئة قليلة من العملاء وفق احتياجات محددة، وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد، والتي تشمل العناصر التالية :

- الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها، كإجراءات الخدمات ما بعد البيع؛
- تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بمنظمة الأعمال؛
- التموضع أو مركز منظمة الأعمال وكذا المواقع التي تحتلها وحداتها الإنتاجية أو مراكز التوزيع التابعة لها.

1 عمار بوشناف ، الميزة التنافسية في منظمة الأعمال الإقتصادية ، رسالة ماجستير تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم إقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2002 ، ص19.

2 أمين مخفي ويوسف بن شني ، "دور الإستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات، 2008 ، ص16.

3 دلال عظيمي، مرجع سابق ، ص199.

4 روبرت بتس وديفيد ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2004 ، ص322.

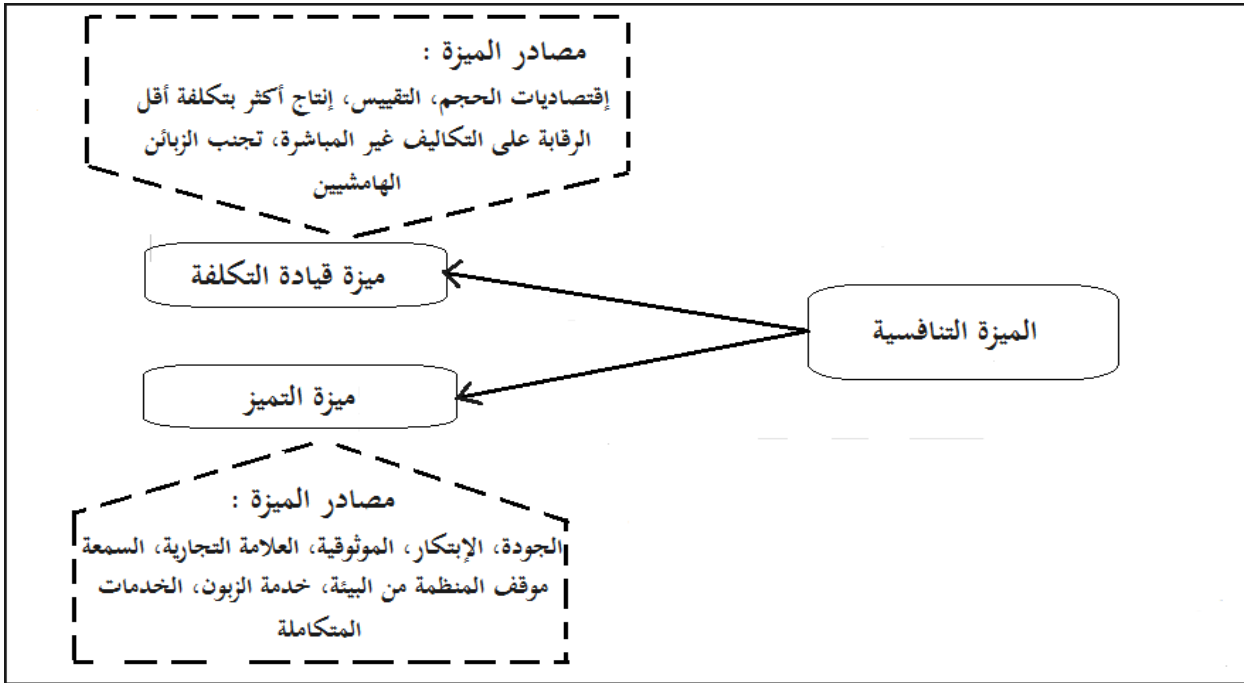
الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- التعلم وآثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد منظمة الأعمال؛
- إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة، مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز منظمة الأعمال؛
- حجم النشاط، والذي قد يتناسب إيجاباً أو سلباً مع عنصر التميز والتفرد الخاص بمنظمة الأعمال؛
- الرزنامة، إذ تحوز منظمة الأعمال على ميزة التميز لكونها السبّاقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق منظمة أخرى الريادة بسبب انطلاقتها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنولوجيا الأكثر تطوراً.

ومن الأمثلة المعبرة هنا نجد BMW & Rolls Royce في قطاع صناعة السيارات و Marks & Burton Spencer

في قطاع الملابس الجاهزة حيث يبرّز التكاليف المرتفعة للتمييز بوجود حواجز عالية للتقليد او المجارة دي مثل هذه المنظمات.¹

الشكل رقم (56) : ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق ، ص 448.

كما أنّ هناك من يضيف ميزة ثالثة "ميزة التميز وبتكلفة أقل" وهي ميزة تجمع بين الميزتين السابقتين (ميزة التكلفة الأقل + ميزة التميز)، حيث يتعين على المنظمة في هذه الحالة أن تستوفي اجراءات ومداخل تحقيق التكلفة الأقل وفي نفس الوقت تحاول الحفاظ نسبيا على جودة وتميز منتجاتها، وتتركز الانشطة التسويقية هنا على تلك المنتجات التي توجد صعوبة أو تكلفة في تقييم خصائصها ومزاياها قبل الشراء، حيث ان الجهد التسويقي يفترض هنا تباين الكميات المنتجة وانخفاض درجة الحساسية السعرية لدى المستهلكين وارتفاع اهمية شهرة المنتج. ومن الضروري لتحقيق هذه الميزة أن تكون هناك استقلالية في خصائص كل من العرض والطلب بحيث أنه لا يتم المقارنة بين التكلفة والتميز لدى المستهلك، وفي مثل هذه الحالة فان التفوق في التكلفة يوفر موارد مالية تستغل في خلق خصائص التميز كما هو الحال مع منظمة متاجر Sainsbury's التي تملك ميزة القيادة بالتكلفة الى

¹ محمد العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الاول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الامارات، 2002، ص14.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

جانب التميز.¹

وفيما يخصّ نوع الميزة التي تختارها المنظمة أو التي تسعى الى تحقيقها فإنّ ذلك ينطوي على عدّة عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية، حيث يتمّ الإستناد في اختيار نوع من الميزة دون الآخر غالباً الى العوامل الآتية²:

✚ جاذبية النشاط؛

✚ حدة المنافسة؛

✚ التكنولوجيا المستعملة؛

✚ تطور احتياجات الزبائن خلال الزمن؛

✚ الفرص المستقبلية.

كما يمكن الاعتماد على عوامل أخرى لم نتطرق إليها، وهذا يعتمد على ظروف السوق وظروف المنظمة.

المطلب الثاني : مداخل دراسة الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

1- مداخل دراسة الميزة التنافسية

تشير الأدبيات المتعلقة بمجال الميزة التنافسية إلى وجود خمسة مداخل رئيسية يمكن من خلالها دراسة الميزة التنافسية لأي منظمة من المنظمات، وهذه المداخل هي³: مدخل الموارد؛ مدخل الإستراتيجيات العامة؛ مدخل التحليل الإستراتيجي؛ مدخل هيكل الصناعة؛ وأخيراً مدخل سلسلة القيمة : (كما يوضحها الشكل 57)

1-2 مدخل التحليل الإستراتيجي : حيث يقوم هذا المدخل على تحليل البيئتين : الداخلية وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف للمنظمة، والبيئة الخارجية وما تشمله من فرص وتهديدات، ويمكن باتباع هذا المدخل تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنظمة، والعمل على تعزيز نقاط القوة، وتصحيح وتلافي نقاط الضعف، وكذلك الحال بالنسبة للبيئة الخارجية حيث يتم تحليل الفرص والتهديدات من اجل اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات الممكنة، وضمان تحقيق الأداء المتميز في البيئة التنافسية.

1-2 مدخل الإستراتيجيات العامة : يتعلق هذا المدخل بدراسة الميزة التنافسية للمنظمة في مجال عملها وتحديد قدرتها على تحقيق أرباح أعلى مما تحقّقه مثيلاتها من المنظمات المنافسة في نفس الصناعة، وتعتمد الميزة التنافسية في هذا المقام على عنصرين رئيسيين هما : التمييز والتكلفة الأقل.

ويرى Yolles أنّ مدخل الإستراتيجيات العامة هو الأساس في ظهور الميزة التنافسية حيث أنّ المنظمات تنظر الى نفسها وعلاقتها بالبيئة التي تعمل فيها بمنظور الادارة الإستراتيجية .وهي ذات البيئة التي تعمل فيها المنظمات المنافسة التي تقدم المنتجات المشابهة، وعليه فإنّ البيئة التنافسية تتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على الاستمرارية في السوق بنفس الوقت الذي تكون فيه

¹ محمد العوض، "إستراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الاول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الامارات، 2002، ص14.

² عمار بوشناف، مرجع سابق، ص24.

³ ماهر نمر الدويري، "أثر أبعاد المواصفات الدولية للايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2015، ص49.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

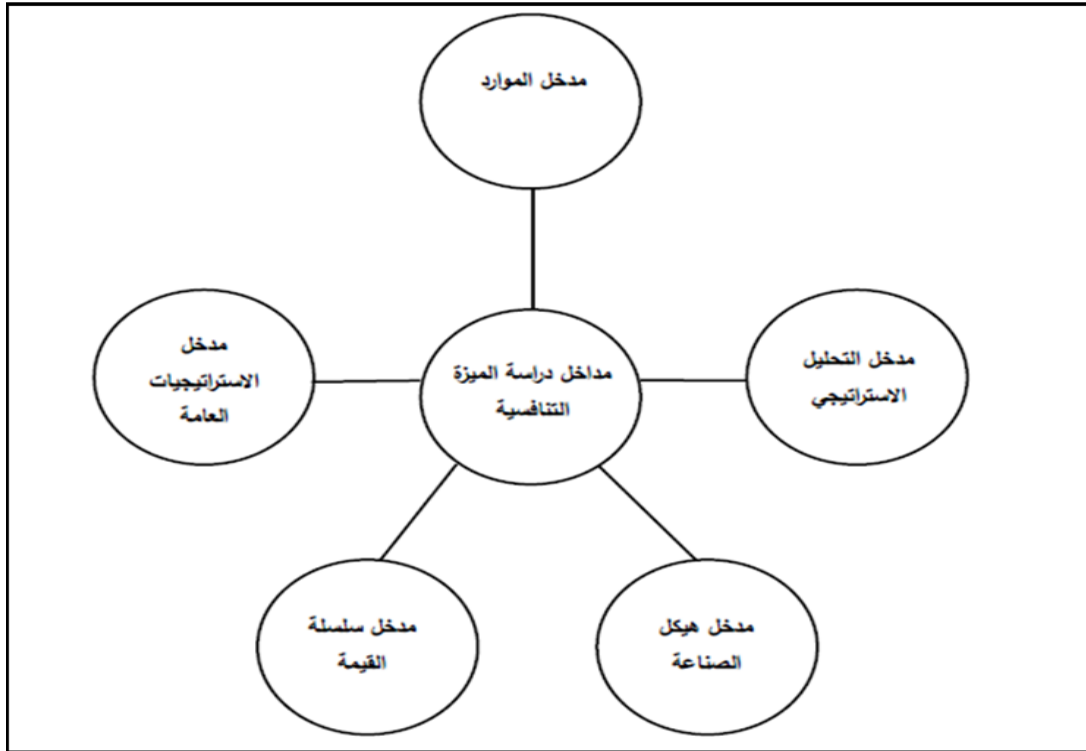
قادرة على تحقيق أعلى العوائد بأقلّ التكاليف .

3-1 مدخل هيكل الصناعة : يفترض هذا المدخل أن الميزة التنافسية للمنظمة تكمن في قدرتها على توجيه القوة التفاوضية للمشتريين والموردين ،وقدرتها على مواجهة المنظمات الداخلة حديثا الى السوق والمنظمات التي تمتلك البدائل المحتملة لمنتجات المنظمة. حيث يعبر Yolles عن هذا المدخل بنموذج القوى الستّ والذي يتضمن القوى الخمس لبورتر : القوة التفاوضية للمشتريين ، القوة التفاوضية للموردين ، ... الخ، بالإضافة الى قوة سادسة هي الأطراف الأخرى المعنية، مثل المشتريين والموردين والمنافسين ويطلب من المنظمة هنا اقامة التحالفات الإستراتيجية والتفاعل مع هذه الأطراف.

4-1 مدخل سلسلة القيمة : يهدف هذا المدخل الى تحديد نقاط قوة المنظمة وبناء الميزة التنافسية في ضوء هذه النقاط، ويفترض هذا المدخل ان كفاءة وفاعلية المنظمة في تنفيذ أنشطة الأعمال وتخصيص ما تتطلبه هذه الأنشطة من موارد هو في الواقع الهدف الإقتصادي الذي تتطلع المنظمة الى تحقيقه، ويؤدي استخدام هذا المدخل في دراسة الميزة التنافسية الى تمكين المنظمة من فهم أنشطتها ومدى ملائمة هذه الأنشطة لتوظيف نقاط القوة وتحويلها الى ميزة تنافسية.

5-1 مدخل الموارد : ينظر هذا المدخل للمنظمة بوصفها وحدة التحليل، وأنّ ما لدى المنظمة من قدرات قيمة يصعب على الآخرين تقليدها، وأنّ تحقيق التكامل بين الموارد هو السبيل نحو تحقيق الميزة التنافسية. ويضيف Yolles أنّ هذا المدخل يعد من المدخل الحديثة التي تركز على موارد المنظمة أو المدخلات المستخدمة في عمليات الانتاج، والتي يتحدد استخدامها وفقا للخصائص الداخلية للمنظمة. وكلما كانت هذه الخصائص أكثر ملائمة كانت المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز الذي يعبر عنه بالمستويات المرتفعة من العائد على الاستثمار.

الشكل رقم (57) : مداخل دراسة الميزة التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

2- معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

للحكم على جودة الميزة التنافسية هناك عدّة معايير نوجزها فيما يلي¹:

أ- مصدر الميزة التنافسية : من خلال التعاريف السابقة للميزة التنافسية فإنّه يمكن ترتيبها وفق درجتين هما :

- مزايا تنافسية من مرتبة منخفضة مثل : التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، حيث يسهل نسبيًا تقليدها ومحاكاتها من قبل المنظمات المنافسة؛

- مزايا تنافسية من مرتبة مرتفعة مثل : تكنولوجيا عالية، تميز المنتج (التميز من خلال تقديم منتج أو خدمة بجودة عالية، السمعة الطيبة بشأن العلامة إستنادا الى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع العملاء محكومة بتكاليف تحويل أو تبديل مرتفعة، وتتنصف هذه المزايا بعدد من الخصائص من أهمّها:

- يتطلب تحقيقها توافر المهارات والقدرات من مستوى رفيع، مثل الأفراد المدربين تدريبًا خاصًا، القدرات الفنية الداخلية والعلاقات الوطيدة مع كبار العملاء؛
- تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمار المستمر والتراكمي في التسهيلات المادية والتعلم المتخصص، البحوث والتطوير والتسويق.

ويترتب من جراء هذه الأنشطة خلق مجموعة أصول ملموسة وغير ملموسة، وذلك في شكل سمعة طيبة، أو علاقات وثيقة مع العملاء، أو حصيلة من المعرفة المتخصصة، ويمكن القول أن المزايا المترتبة عن التكلفة الأقل، أقلّ قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتجات أو الخدمات.

ب- عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المنظمة : في حالة اعتماد المنظمة على ميزة تنافسية واحدة فقط، مثل : تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام رخيصة الثمن، فإنّه يمكن للمنافسين تحديد أو التغلب على آثار تلك الميزة، أمّا في حالة تعدد مصادر الميزة فإنّه يصعب على المنافسين تقليدها جميعًا.

ج- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر للميزة : يجب أن تتحرك المنظمات نحو البحث عن مزايا جديدة وبشكل أسرع، وقبل قيام المنظمات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليًا، لذا يتطلب الأمر قيام المنظمات بتغيير المزايا القائمة، وخلق مزايا تنافسية جديدة أو من رتبة مرتفعة.

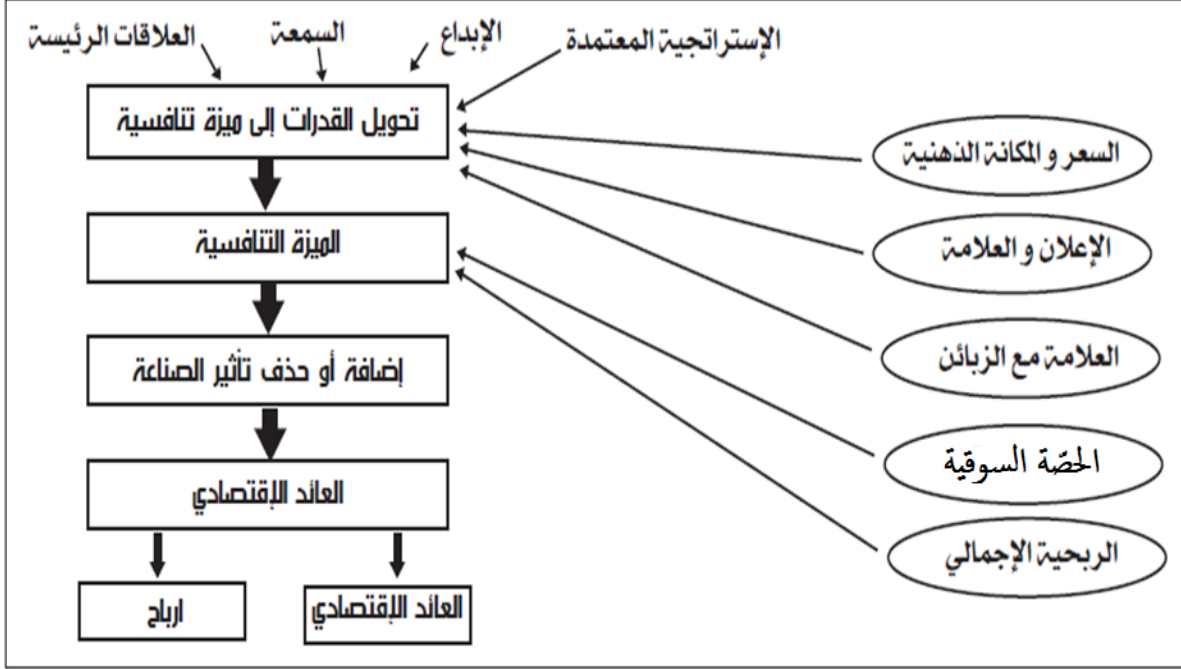
3- مراحل بناء الميزة التنافسية

يمكن توضيح الخطوات المعتمدة في بناء الميزة التنافسية باتجاه خلق العوائد الاقتصادية التي تسعى إليها المنظمة، وذلك من خلال تحويل قدرات المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية، حيث تتنوّع هذه القدرات إلى عدّة أشكال أهمّها : الإستراتيجية المعتمدة؛ الإبداع؛ السمعة؛ العلاقات العامة؛ السعر والمكانة الذهنية؛ الإعلان والعلامة؛ العلامة والزبائن.. إلخ. والشكل الموالي يوضح هذه الخطوات:

¹ نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 99-100.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (58) : مراحل بناء الميزة التنافسية حسب (تامر البكري وخالد بني حمدان)



المصدر : تامر البكري وخالد بني حمدان، مرجع سابق، ص7.

تعمل جميع هذه القدرات على خلق ميزة تنافسية للمنظمة تظهر كمياً من خلال بُعدي الحصة السوقية والربحية الإجمالية. حيث تزيد فيها قوة هذه الميزة التنافسية أو تنقص بعدد عناصر القدرات التي تساهم في خلق الميزة التنافسية، كما تعمل المنظمة على تقوية موقعها في السوق من خلال هذه الميزة التنافسية عبر إضافة أو حذف تأثير الصناعة لتحقيق عوائد إقتصادية مهمة.

وفي نفس هذا الإطار إقترح "مايكل بورتر" ثلاث مراحل لإعداد وبناء الميزة التنافسية وهي كالآتي¹:

● المرحلة الأولى : تحليل بنية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة

تتحدّد بنية القطاع من خلال الضغط الذي تمارسه القوى التنافسية الخمس (نموذج بورتر للقوى التنافسية)، فمن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمنظمات التي تتأثر بازدياد ضغط هذه القوى، ممّا يؤدي إلى صعوبة المحافظة على هذه الوضعية وبالتالي صعوبة تحقيق عائد مقبول على الاستثمار وصعوبة مواصلة النشاط.

● المرحلة الثانية : إقرار الإستراتيجية التنافسية

يجب على المنظمة أن تقوم باختيار إستراتيجية تنافسية محدّدة من أجل تحقيق الميزة التنافسية بواسطة المفاضلة بين

¹ عبد الكريم شوكمال وآخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الإقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجية التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010، ص7.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التميز، والمنظمة الناجحة هي التي تختار الإستراتيجية المناسبة وفقا لقدراتها وإمكاناتها.

● المرحلة الثالثة : تطبيق الإستراتيجية التنافسية

حيث يجب أن تنظر منظمة الأعمال لهذه المرحلة على أنّها ليست مرحلة تنتهي بعد تطبيق الإستراتيجية المناسبة، بل إنّها مرحلة مستمرة ومتواصلة، وذلك عن طريق قيامها بإعادة تقييم القطاع الذي تنشط فيه ووضعها التنافسي بصفة دورية ومنتظمة، حتى تستطيع الحفاظ على استمراريتها وتقدمها.

والشكل الموالي يظهر هذه المراحل :

الشكل رقم (59) : مراحل بناء الميزة التنافسية حسب (مايكل بورتر)



المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الثالث : محدّدات الميزة التنافسية، مصادرها وأبعادها

1. محدّدات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية هي السمة التي تسمح للمنظمة بالتفوّق على منافسيها. حيث يمكن أن تشمل الحصول على الموارد الطبيعية، مثل الخامات عالية الجودة أو مصدر طاقة منخفض التكلفة، والعمالة ذات المهارات العالية، والموقع الجغرافي، والعوائق المرتفعة للدخول إلى الأسواق، والوصول إلى التكنولوجيا الجديدة. حيث تتحدّد الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال إنطلاقاً من بعدين رئيسيين هما:¹

أولاً- حجم الميزة التنافسية

يتحقّق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا تمكنت منظمة الأعمال من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، و من هنا كلّما كانت الميزة أكبر كلما كان على منظمات الأعمال المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها. وفي الواقع العملي لمنظمات الأعمال، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من منظمة إلى أخرى، وتعمل كل منظمة على أن تشغل ميزتها

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 87-88.

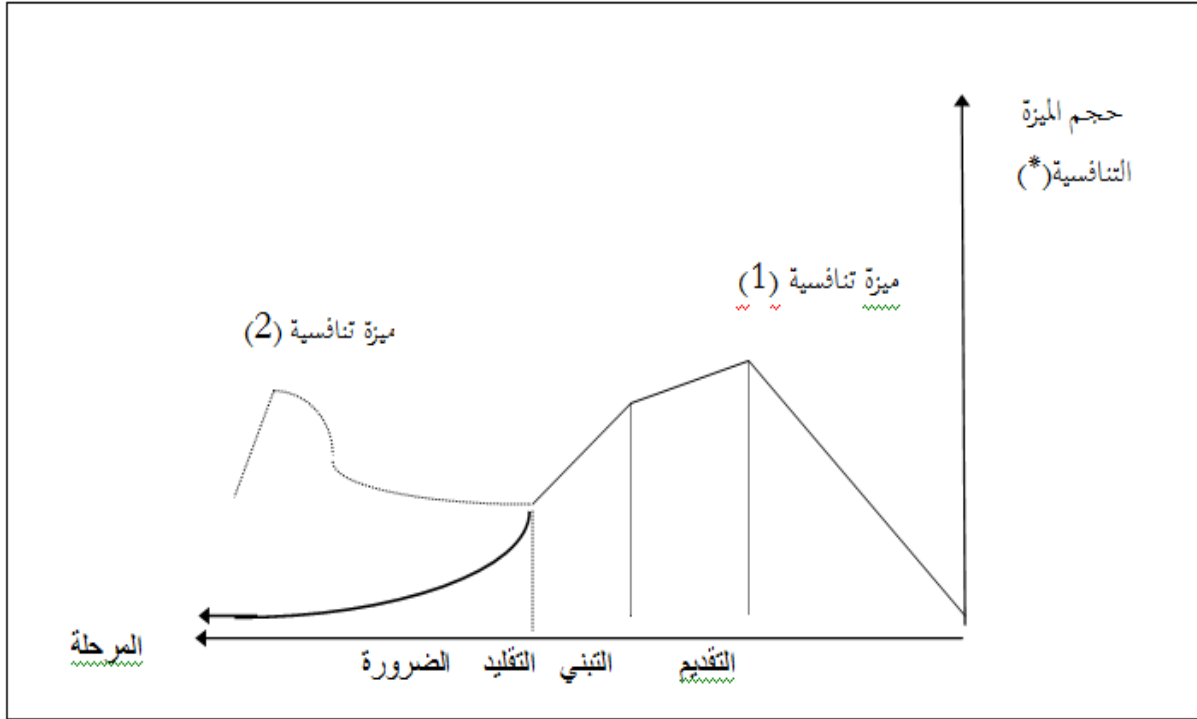
الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التثبي من قبل منظمات الأعمال المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام منظمات الأعمال المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ منظمة الأعمال في تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.¹

والشكل التالي يوضح دورة حياة الميزة التنافسية لدى منظمات الأعمال.

الشكل رقم (60) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 86.

ويمكن توضيح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية كمايلي²:

➡ **مرحلة التقديم:** تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد منظمة الأعمال، ماديا وبشريا، خاصة خلق الأفكار؛

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ، ص 85.

² فائزة بريش، " دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005، ص 44.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

➤ **مرحلة التبني:** وهي مرحلة الإنطلاق بحيث تبدأ منظمة الأعمال في العمل وفق هذه الميزة؛

➤ **مرحلة التقليد:** في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة

أخرى، وهذا يمثل تهديدا لمنظمة الأعمال؛

➤ **مرحلة الضرورة:** هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى

وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على منظمة الأعمال البحث عن الجديد

والتجديد والتطوير لها.

ولا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، وتعرف في ذات الوقت

الزمن المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة. فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئا عاديا

يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المنظمة.

ثانيا _ نطاق التنافس

يتشكّل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي :

● **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين

التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

● **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية. فالتكامل الأمامي

المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

● **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة. ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية

من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة. وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة

لمنظمات الأعمال التي تعمل على نطاق عالمي وفي أسواق دولية عديدة، حيث تُقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء

العالم.

● **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة

عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة. فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو

التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.»

وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية، وهي : القطاع السوقي؛ النطاق الرأسي؛ النطاق

الجغرافي و نطاق الصناعة.¹ وفي هذا الإطار ومن أجل التعرّف على الأبعاد المحددة لنطاق التنافس نأخذ الجدول التالي الذي

يوضّح لنا هذه الأبعاد :

¹ نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق ، ص86.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الجدول رقم (14) : الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، و العملاء الذين يتم خدمتهم، و هنا يتم الإختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا اعتمادا على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، و من جانب آخر يتبع التكامل درجة أقل من المرونة لمنظمة الأعمال في تغيير مصادر التوريد.
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة، و يسمح النطاق الجغرافي لمنظمة الأعمال بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، و تبرز مدى أهمية هذه الميزة لمنظمة الأعمال التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، إذ أن وجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن إستخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 88-87.

وتقوم منظمات الأعمال بتنمية المزايا التنافسية الجديدة من خلال اكتشاف سبل جديدة و أفضل للمنافسة، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى تطوير ميزاتها التنافسية نجد ما يلي:¹

- **ظهور تكنولوجيات جديدة:** يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في عدة مجالات (تصميم المنتج، التسويق الإلكتروني والخدمات ما بعد البيع غيرها)؛
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها:** عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولوياتهم ، ففي هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو تنمية ميزة جديدة؛
- **تغيير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير مهم في تكاليف المدخلات مثل اليد العاملة، المواد الأولية والنقل، وغيرها؛
- **التغير في القيود الحكومية:** وتتمثل هذه التغيرات في طبيعة القيود الحكومية حول مواصفات المنتج، حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى الأسواق وغيرها.

1 - نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 100.

2- مصادر الميزة التنافسية

بغض النظر عن المنظور في اعتماد المدخل المناسب لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فإنّ الهدف النهائي هو ان تكيف قدراتها وإمكانياتها المتاحة في تقديم مخرجات ذات قيمة أكبر قياسا بما يقدمه المنافسون وعليه يمكننا القول أنّ مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:¹

أولاً- المدخلات : وهي مجموعة العناصر التي تؤثر على ديمومة وإستمرارية المنظمة في عملها بالموجودات الرأسمالية والمالية والقدرات والموارد البشرية، وبما يجعل هذه المدخلات ذات قوة تؤهل المنظمة لإكتساب ميزة تنافسية ومن خلال قدرتها على خلق القيمة وبشكل أفضل من المنافسين، وأن تكون هذه الموارد ذات قيمة نادرة وغير قابلة للإحلال ومكلفة إذا تم تقليدها وبما يقود الى تحقيق الميزة التنافسية وأن تؤدي أنشطتها بشكل افضل من المنافسين. ومن المفيد القول بأنّ امتلاك المنظمة لهذه المدخلات لا يكون لوحده كافيا لتحقيق الميزة التنافسية، بل هو مترافق مع الإستخدام الفعال لتلك الموارد في انشطتها ووحدات الأعمال الإستراتيجية. وبما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم وأن تكون تلك الموارد قادرة على تحقيق وادامة الميزة التنافسية.

ويمكن تقسيم المدخلات الى ²:

1. الموارد : وتشمل كل الأصول الملموسة والغير ملموسة .

• الأصول الملموسة : تتمثل في كل من المواد الأولية ، معدات الانتاج ، الموارد المالية .

- **المواد الأولية :** تساهم في الميزة التنافسية، فتضمن جودة المنتجات، إذا تم إختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد الى غاية خروجها من ورشة الانتاج، ومن ثم إتجاهها الى مستعملها في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم.

- **معدات الانتاج :** ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، وعمليات الصيانة، من أجل ضمان استمرارية عملها، لأطول مدة ممكنة، بالإضافة الى أن الإهلاك المناسب للتغيير التكنولوجي .

- **الموارد المالية :** كلما كان للمنظمة موارد مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها، بالإضافة الى امكانية فتح مناطق جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي .

• الأصول الغير ملموسة : هي ما لا يمكن تحسسه ماديا ولكنها تأتي في صور متعددة :

- **الجودة :** وهي تشير الى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه ايجابي أكثر، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة، التي تتبع المنتج من قبل بدايته اي تصميمه، من كونه فكرة، الى غاية وصوله لطالبيه، لأنها تغرس نوع من ثقافة الاتقان داخليا.

- **التكنولوجيا :** التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الإقتصادية،

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص198.

² فائزة بريش، مرجع سابق، ص29.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

فامتلاك التكنولوجيا المتطورة يعني امتلاك مصدر قوة.

- **المعلومات** : تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في حال حسن استغلالها، من حيث الإنتقاء، التوقيت، ومجال الإستخدام، وطرق استخدامه .

- **المعرفة** : تشمل كل ما يهم المنظمة، من المعلومات التقنية والعملية، المحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية، التي غالباً ما تضيف قيمة للقدرة التنافسية للمنظمة.

- **معرفة كيفية العمل** : الحديث هنا يكون حول ثقافة الاتقان المتواجدة في المنظمة، والتي يتجلى بها عملها في مختلف المستويات، الانتاج، التنظيم وحتى التسويق وذلك من أجل إنتاج العمل المطلوب.

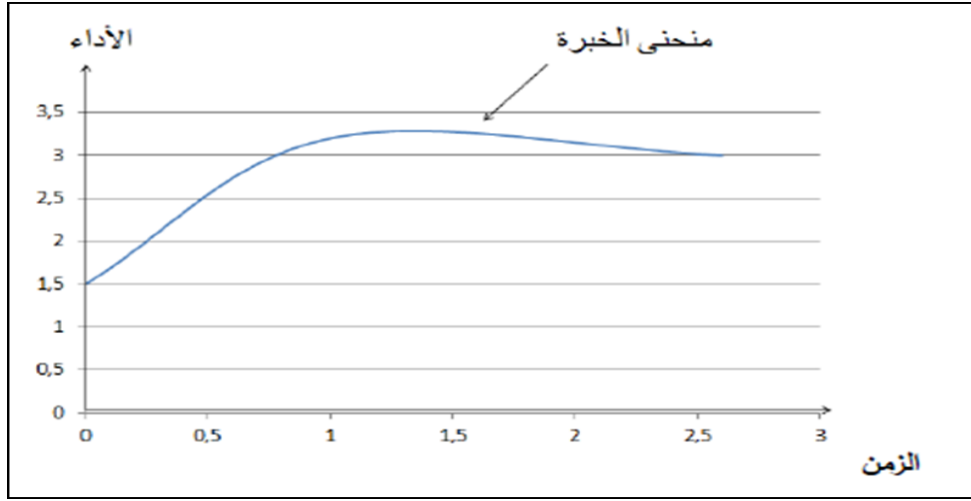
2. الكفاءات : تترجم كفاءة المنظمة من خلال التحسين المحسن للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لتفضيلات الحاجيات التابعة للمستهلكين، وبذلك تضمن ولاءه ووفائه، حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط، وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة وتراكم هذه القدرات يتولد عنه الكفاءات الخاصة بالمنظمة، والكفاءات تنقسم الى قسمين : الكفاءة الفردية، والكفاءة الجماعية.

- **الكفاءات الفردية** : وتتمثل في الخصائص التي تميز بها كل فرد في المنظمة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة من خلال انتاج العوامل المنوط لهم وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات والتي تضمن الفعالية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، صفات العبقورية تميز بين أصحاب الأداء المرتفع، والأداء المتوسط.
- **الكفاءات الجماعية** : وهي تلك المهارات والمعرفة الناجمة عن تضافر وتدخّل بين مجموعة من الأنشطة للمنظمة من خلال الإحتكاك الحاصل بين مؤيديها، وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد، بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها، المشكلة للكفاءات المحورية، التي تعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية.

ثانياً- العمليات : وتتمثل في كافة الفعاليات والأنشطة التي تتم داخل المنظمة لتحويل المدخلات الى مخرجات وسواء كانت سلع أو خدمات وبما يحقّ التفوق بالسوق التي تعمل بها. وبالتالي فإنّ الارتباط ما بين العمليات والميزة التنافسية ارتباط وثيق وقوي ولا جدوى من امتلاك المنظمة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية، بل أنّها مشترطة بوجود العمليات لتحويلها الى مخرجات ذات قيمة لدى الزبون. وعليه فان الميزة التنافسية تتحقق عندما تكون المنظمة قادرة على انجاز انشطتها بكلفة أقل، وذلك من خلال الارتقاء بمستوى الأداء من خلال رفع منحى الخبرة لدى العاملين. (أنظر الشكل رقم 61) حيث يرتبط منحى الخبرة بالعلاقة بين الأداء المتحقق لدى العاملين وعامل الزمن، إذ بمرور الزمن وزيادة التعلم والتدريب يتمكن العاملين من زيادة مستوى انتاجيتهم والارتقاء بمستوى العمليات بما يؤوّل الى تخفيض التكاليف وتقليل التلف والضياعات الى أدنى حدّ ممكن، والوصول الى مستوى التلف الصفري zero defect وهذا ما يحقّق بعداً مهمّاً من أبعاد الميزة التنافسية.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (61) : زيادة الأداء من خلال منحنى الخبرة لدى العاملين



المصدر : ثامر البكري، مرجع سابق، ص200.

ويحدّد (Damilare Ademola,2014) أفضل إثني عشر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة هي: ¹

- **قدرات قوية في البحث والتطوير :** حيث يمكن للمنظمات من الحصول على ميزة تنافسية قوية في صناعتها إذا كان لديها قدرات بحث وتطوير قوية، حيث ينعكس البحث والتطوير القوي في عمليات تطوير منتجات المنظمة، حيث أنّ المنظمات التي لديها قدرات بحثية قوية غالباً ما تقود السوق عن طريق الابتكار؛
- **القدرة على الوصول للملكية الفكرية :** والمصدر التالي للميزة التنافسية المستدامة التي يمكن أن تستغلها المنظمات هو إعمال حق الملكية الفكرية، والتي يمكن أن توجد في شكل علامات تجارية، وأسماء تجارية، وحقوق التأليف والنشر وبراءات الاختراع؛
- **حقوق التوزيع أو إعادة البيع الحصرية :** ويمثل حق التوزيع الحصري مصدراً آخر للميزة التنافسية المستدامة، فعندما تمتلك المنظمة حقوقاً حصرية لمنتج داخل إقليم معين فإنه لا يمكن الحصول على هذا المنتج إلا من الموزع أو صاحب هذه الحقوق؛
- **ملكية المعدات الرأسمالية (الثقيلة) :** وهذا المصدر للميزة التنافسية يستغل أساساً من قبل المنظمات العاملة في الصناعات التي تحتاج إلى معدات ثقيلة، ومثال على هذه الصناعات حيث ملكية المعدات الرأسمالية هي الميزة التنافسية التي تشمل النشر والتصنيع والتنقيب عن النفط والبناء والتعدين؛

¹ Damilare Ademola Olulade , “12 Best Sources of Sustainable Competitive Advantage in Business” , site of Linked in ,published on (24 July 2014) , last seen on (16/08/2017) , linke : <https://www.linkedin.com/pulse/20140723185841-260783246-12-best-sources-of-sustainable-competitive-advantage-in-business>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- **المنتجات المتفوقة أو دعم الزبائن :** أي منظمة لديها القدرة على الاستجابة بسرعة لحاجات ورغبات العملاء وتقديم الدعم اللاحق سيكون لها ميزة تنافسية على المنافسين؛
 - **التكلفة المنخفضة وإقتصاديات الحجم :** إذا كانت المنظمة لديها القدرة على الإنتاج بحجم كبير ،حينها يمكنها الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الحدّ من هامش الربح واستردادها من خلال ارتفاع حجم المبيعات؛
 - **العوامل الإقتصادية :** المصدر السابع للميزة التنافسية المستدامة هو العامل الإقتصادي للمنطقة ضمن إطار زمني مضبوط ،مثلا منظمة تصنيع تعمل في الصين أو الهند سيكون لها ميزة تنافسية على منظمة تصنيع في الولايات المتحدة لأن النظام الإقتصادي في الصين هو أكثر ملاءمة فيما يتعلق بالنفقات العامة وتكاليف العمالة؛
 - **إدارة قواعد بيانات متفوقة وقدرات معالجة البيانات :** هذا المصدر من الميزة التنافسية واضح تماما ومفهوم، وستكون للمنظمة التي تملك القدرة على معالجة البيانات بسرعة ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى ذات القدرة على المعالجة المنخفضة، وهذا المصدر للميزة التنافسية عادة ما يلعب نفسه في الصناعة المصرفية، صناعة الاتصالات وصناعة الخدمات بشكل عام؛
 - **إستراتيجية تسويق قوية :** عادة في السوق، المنظمة مع أفضل إستراتيجية تسويق تفوز ولا شك في ذلك، والمنافسة للحصول على ميزة تنافسية أقوى في السوق هو السبب في أنّ تنفق المنظمات العملاقة الملايين من الدولارات على أبحاث التسويق والإعلانات سنويا؛
 - **رأس المال البشري :** الوصول إلى رأس المال بشري هو واحد من أقوى المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات يمكن أن تحققه مقارنة بمنافسيها، فالوصول إلى رأس المال في العمالة هو الفرق بين منظمة مليار دولار ومنظمة مليون دولار أو المنظمات الصغيرة والمنظمات الكبيرة؛
 - **فريق إدارة وعمليات ممتازة :** أربي منظمات أعمال رائدة في السوق وفي صناعتها، وسوف أظهر لك أن تلك المنظمات مدعومة من قبل فريق إدارة قوي وممتاز، ان استغلال مصادر أخرى للميزة التنافسية دون وجود فريق عمل قوي على الأرض لن يكون إلا محاولة غير مجدية، إن فريق إدارة الأعمال ضروري لتسخير الفرص التي تخلقها الميزة التنافسية المطلوبة.
 - **عوائق الدخول أو الاحتكار :** فقد اكتسبت بعض المنظمات ميزة تنافسية لأن الدخول الى صناعتها كان محاطا بالظروف المحيطة الخاصة، ومن الأمثلة الجيدة على الصناعة التي تخلق فيها الحواجز أمام الدخول ميزة تنافسية هي قطاع التنقيب عن النفط والتعدين (الصناعات التي تحتاج إلى تراخيص للحصول على دخول لأن هناك قيود حكومية على الدخول (الاحتكار هو أيضا ميزة تنافسية مستدامة ويمكن الحصول عليها من خلال وجود علاقات قوية مع الحكومة).
- وكملاحظة فان هذه الاثني عشر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة والتي يمكن لمنظمات الأعمال أن تستغلها، تدكرنا أن منظمة من دون ميزة تنافسية لا يمكن أن تنافس وعندما لا يمكنك المنافسة، فأنت مهدد بالزوال.

3- أبعاد الميزة التنافسية

تحدد الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال من خلال ثلاثة أبعاد نستعرضها بإيجاز فيما يلي:¹

أ- **جودة السلع والخدمات**: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد إهتمام منظمات الأعمال بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على منظمات الأعمال التي ترغب في البقاء في المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، وتعد الجودة مطلباً لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية، العامة أم الخاصة، فهي تشكل عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق² حيث يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول منظمة الأعمال على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم من الجودة والعمل على تحقيقها³.

كما أنّ الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن⁴. وأن المنتجات ذات الجودة العالية تُسهم في تحسين سمعة منظمة الأعمال وتحقيق رضا الزبائن فضلاً على أن منظمة الأعمال يُمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن⁵.

وإتساقاً مع ما تقدّم نرى بأن بُعد الجودة يُعدّ من ركائز نجاح منظمة الأعمال في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تُحقّق أو تفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثمّ إسعادهم وهذا يُسهم في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال في السوق.

ب- **الكفاءة**: وينظر لها من عدة جوانب؛ فقد تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، حيث كلما إرتفع معدل كفاءة منظمة الأعمال كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وبذلك تنخفض التكاليف مقارنة بالمنافسين مما يسمح ببناء ميزة تنافسية. كما تعدّ الكفاءة العامل الحاسم في مدى استمرار وبقاء و نجاح منظمة الأعمال لذا لا بد من سعي منظمة الأعمال لتحقيق ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة، أي تركيز منظمة الأعمال على جعل تكاليف الإنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من منظمات الأعمال الأخرى المنافسة⁶ وأنّ إتخاذ

¹ أبو بكر بوسالم، " دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة" ، بحث من أجل نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة ، جامعة سطيف ، 2013 ، ص52.

² درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007. ص4.

³ Heizer, Jay and Render, Barry, "Principles of Operations Management", 3rd ed, Prentice Hall, U.S.A, 1999, p36.

⁴ Slack Nigel and others. "Operations Management". 4nd ed, Prentice Hall: New York, 2004, p45.

⁵ Evans and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services, Approach", Thomson, South, western, U.S. A international, 2007, p. 126.

⁶ أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة فصلية عن منظمة الأعمال العربية للتنمية الإدارية، العدد (16)، 1996، ص 4.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التكلفة أساساً للكفاءة يستوجب معه التركيز على جعل تكاليف إنتاج وتسويق المنتجات أدنى من منظمات الأعمال المنافسة لأجل توسيع الحصة السوقية¹.

ويؤكد (اللامي) بأن هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يتعامل بالتحديد على أساس التكلفة المنخفضة، وللتنافس في هذه الأسواق على منظمة الأعمال أن تنتج بأقل تكلفة ممكنة، إلا أن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تُفلس منظمة الأعمال لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لمنظمة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام (2002) لعدم قدرتها على المنافسة أمام منظمة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تمايز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير التكلفة المنخفضة².

تأسيساً على ما تقدم نرى بأن بُعد الكفاءة يُعدّ من الركائز الأساسية في نجاح منظمة الأعمال وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف أمام منظمات الأعمال المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات منظمة الأعمال في السوق، وأن عدم إهتمام منظمة الأعمال بالإستخدام الأمثل لمواردها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من المنافسة.

ج- مرونة الإستجابة لمتطلبات العملاء: لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيداً في احتياجاته وتوقعاته من منظمات الأعمال ومن ثم تحولت أهداف منظمات الأعمال الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب والممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغبتهم وضمان رضاهم لما تقدمه من سلع وخدمات. وتتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور إهتمام منظمة الأعمال من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات منظمة الأعمال، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم مع سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية³.

وتعرف المرونة بأنها القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة، فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون⁴. كما يقصد بالمرونة بأنها قدرة منظمة الأعمال على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون⁵. وتتضمن المرونة القدرة على مساندة التغيرات في الأذواق والحاجات المنفردة لكل زبون وذلك من خلال إجراء تغييرات في تصميم المنتجات المقدمة، والمرونة الثانية هي مرونة

¹ Aquilano, Nicolas J. and Chase, Richard B. and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations" 7th ed, Mc Graw-Irwin, INC, 1996, p 24.

² اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، ط1، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 64.

³ نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 11.

⁴ Russell Roberta & Taylor Bernard, "Operations Management", 3th ed, Prentice Hall, U S A, 2000, p32.

⁵ Macmillan H & Mahan, "Strategic management", oxford university published, USA, 2001, p 33-34.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الحجم وتعني قدرة منظمة الأعمال على الاستجابة للتغير في مستويات الطلب، وهذا له فوائد متعددة وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة وتقديم تشكيلة واسعة والتحكم بالحجم والتسليم بأوقات مختلفة¹. ويشير (Denton) إلى أن عامل المرونة يضيف بعداً قوياً إلى الإستراتيجية التنافسية لمنظمة الأعمال فضلاً عن بعدي التكلفة والجودة، وأن منظمات الأعمال قد تصل إلى تقارب في مستوى هذين البعدين ولكن سرعة الاستجابة لرغبات الزبائن يعد معياراً مهماً لنجاح منظمة الأعمال في صناعة اليوم².

كما يعدّ الوقت في مجتمع اليوم من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وأن العديد من منظمات الأعمال تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل³.

وبهذا نرى بأن المرونة هي القابلية على التغير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت. يمكن مما يُكسب منظمة الأعمال ميزة تنافسية ويساعدها على النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال.

المطلب الرابع : قياس الميزة التنافسية C.A measure

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي⁴:

1- مقاييس نوعية Quality measurement

تنصّب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المنظمة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التميز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي :

- النوعية المتوقعة the expected quality : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج، وهو أمر صعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والإختلاف بين خصائص ورغبات الزبائن في غالب الأحيان؛
- النوعية المدركة the recognition quality : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من أو عدم رضاه على المنتج وهذا أمر لا تحبذه المنظمة طبعاً؛
- النوعية القياسية the standar quality : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المنظمة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

¹ Dilworth James, "Production and Operations Management", 4nd ed, McGRAW- Hill, New York,1996, p57.

² Denton K D, "The Power of Flexibility ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies,USA,1994, p47.

³ Krajewski Lee and Ritzman Larry " Operations Management", 7th ed, Prentice Hall New Jersey, 2005, p27.

⁴ ثامر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، مرجع سابق ، ص200.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

2- مقياس كمية Quantity measurement :

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمات في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

- مقياس جودة المنتج النسبي : يمكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج واحد في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها، ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين. وكما يتضح في المعادلات التالية :

$$\text{إجمالي مردودات المبيعات} \\ \text{نسبة الضرر جراء مستوى الجودة} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

أو

$$\text{إجمالي قيمة العويضات المدفوعة للزبائن} \\ \text{إجمالي قيمة المبيعات}$$

- المنتجات الجديدة النسبية : وتعتبر عن مقدار اسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة الى إجمالي مبيعات المنظمة وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة الى المنظمة حيث تشير الدراسات الى ان 30 بالمئة من أرباح المنظمات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المنظمات في السوق؛
- تكاليف التسويق : وهي مجمل التكاليف المباشرة والغير مباشرة التي يتم انفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافؤ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الاعلان) في المنظمة؛
- الحصة السوقية : وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات الى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤثر قوة المنظمة في السوق وكما يلي :

$$\text{إجمالي قيمة مبيعات المنظمة} \\ \text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات المنظمة إلى أقوى المنافسين في السوق :

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

إجمالي قيمة مبيعات المنظمة في السوق

القوة التنافسية = _____

إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فان ذلك يعني ان المنظمة ذات تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح، أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فهذا يعني بان المنظمة هي الاقوى والرائدة في السوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق؛

- **نسب الربحية :** وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها ومن أبرز هذه النسب هي :

صافي الدخل

هامش الربح من المبيعات $\times 100$ = _____

إجمالي قيمة المبيعات

وبطبيعة الحال ان ارتفاع هذه النسبة قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الثاني : الميزة التنافسية المستدامة

مع تطوّر المفاهيم والأدوات التسويقية وفي المقابل تطوّر حدّة التنافسية فيما بين منظمات الأعمال، ساهم كل ذلك في بحث هذه الأخيرة على ميزات ومكتسبات جديدة تساهم في تحقيقها للبقاء والتطور والإستمرارية، وهنا ظهر مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، والتي تعبر عن شكل أكثر تطوّرا للميزة التنافسية، وهو ما جعل منظمات الأعمال تسعى الى تحقيق هذه الميزة، حيث يجب عليها أولا فهم وإدراك ماهية الميزة التنافسية المستدامة وكيفية تحصيلها.

المطلب الأول : الميزة التنافسية المستدامة، المفهوم، الخصائص والأهمية

1- مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

سبق وأن تطرقنا الى أنّ تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على إدراك وإيجاد طرق جديدة للتنافس في مجال الصناعة.¹ أو التفوق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الإستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلّم الذي يحقّق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، أو من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الى بوجود موجة جديدة من التعلّم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد الميزة التنافسية. لكن مع اشتداد المنافسة وتزايد المنافسين والتطور التكنولوجي والمهارات التسويقية الخلاقة .. الخ، فإنّ الميزة التنافسية لم تعد طويلة العمر في السوق كما كانت في السابق وإنما تبدّل بسرعة وفي دورة حياة أقصر ممّا كانت عليه سابقا. حيث وبمشاركة منافسين جدد يأتون من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة (Hypercompetition).² وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة sustainable competitive advantage، حيث أشار "ستيد وآخرون" إلى أنّ الإستدامة تتطلّب طريقة جديدة للتفكير كما تتطلّب ذكاءا إستراتيجيا مستداما جديدا للتفكير خارج الحدود المتعارف عليه.³

أستخدم مصطلح "الإستدامة" لأول مرة في عصرنا الحاضر وتحديدًا في ثمانينات القرن الماضي، وهذا ما قاد اللجنة العالمية للبيئة Brundtland والتابعة للأمم المتحدة في عام 1987 الى تعريف الإستدامة على أنّها "التطوّر المستمر للموارد والمحافظة عليها لمقابلة الإحتياجات الحالية دون المساس في فرص وحاجات الأجيال القادمة".⁴ ولكن هذا التعريف لم يصمد طويلا إتجاه التساؤلات المثارة حول ماهية الإستدامة وأهدافها وكيفية إنجازها للوصول إلى ما تسعى إليه مختلف المنظمات؟ ولذلك كان هنالك ولادة تعريف جديد يتوافق مع إمكانية الإجابة على هذه التساؤلات وفي الإشارة إلى أنّها "تحسين نوعية الحياة الانسانية وبما

¹ Andrew Whalley, "strategic marketing", free ebooks at BookBoon, 2010, P24.

² مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 6.

³ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 448.

⁴ ثامر البكري وخالد بني حمدان، مرجع سابق، ص 4.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

يضمن القدرة على دعم النظام البيئي".¹ والربط بين "الإستدامة" و"الميزة التنافسية" لا يعني الدمج ما بين فكرتين أو توجهين فحسب، بل أنه يعني إستشراق لمسار جديد واستراتيجي لعمل المنظمة يتوافق مع النظرة الى الموارد الطبيعية المتاحة والاستنزاف المفرط لتلك الموارد، وما يمكن أن تخلقه هذه العملية من تهديد خطير للأجيال القادمة.²

وسنحاول أن نحدّد علاقة الإستدامة بالميزة التنافسية، والتي كان (Porter ,1985) أوّل من تطرّق لها عندما أشار الى أنّه "لا يمكن أن تؤدي الإستراتيجية العامة إلى أداء أعلى من المتوسط إلا إذا كانت مستدامة مقارنة بالمنافسين".³ كما أكّد بدوره (Porter, 1990) الى وجود ثلاث شروط لإستدامة الميزة التنافسية، وهذه الشروط الثلاث هي⁴:

- التسلسل الهرمي لمصدر الميزة من حيث المتانة والقدرة على التقليد (hierarchy of source) : فمثلا ميزة الكلفة الأدنى (ذات الترتيب الأدنى) يمكن تقليدها بأكثر سهولة مقارنة بالميزة التكنولوجية أو ميزة العلامة القوية (ذات الترتيب الأعلى)؛
- تنوع محددات الميزة التنافسية (Nember of distinct sources) : وكلّما زاد عدد محددات ومصادر هذه الميزة كلما صعب على المنافسين من تقليدها والتغلب عليها؛
- التحسين والتطوير المستمر (Constant improvement sources) : فعلى المنظمات لكي تحافظ على ميزتها ان تركز على جهود البحث والتطوير لدعم ميزتها التنافسية وتقويتها .

هذا ويشير (Kotelnikov 2004) الى وجود ثلاث أجزاء رئيسية في الميزة التنافسية، حيث يتمثل الجزء الأول بالتوصيف المرتبط بالمنظمة والذي هو بمثابة الجواز الممنوح لها في الدخول الى عالم الاعمال الواسع وخارج الحدود الجغرافية التي تعمل بها محليا، والجزء الثاني فإنّه يرتبط بالحصة السوقية التي تمتلكها المنظمة قياسا بالمنافسين، والجزء الثالث وهو الأخير فانه يمثل الميزة التنافسية المستدامة والتي تعبر عن امكانية المنظمة في تطوير الميزة التنافسية والحفاظ عليها لتحسين موقعها التنافسي في السوق.⁵ كما يقسّم (نجم عبود نجم، 2012) الميزة التنافسية الى ثلاث أقسام هي⁶: (أنظر الشكل رقم 62)

- الميزة الأساسية Basic Competitive Advantage : وهي أي ميزة تتميز بها المنظمة على منافسيها وتعتمد عليها في المنافسة، مثل الجودة وتقليل الكاليف.
- الميزة الظاهرة Revealed Competitive Advantage : وهي الميزة القابلة للتحديد وتعكسها الحصة السوقية للمنظمة في مقابل الحصة السوقية للمنافسين، وكذا ربحية المنظمة.

¹ ثامر البكري وخالد بني حمدان، مرجع سابق، ص4.

² ثامر البكري، قضايا التسويق المعاصرة، مرجع سابق، ص171.

³ Thibault C and Jeremy Gassmann , " How green marketing is used as a competitive advantage? " , Marketing report no. Mf:3:2012:037 , Halmstad University ,Sweden,2011 ,P15.

⁴ Andrew Whalley ,OP CIT, P30-31.

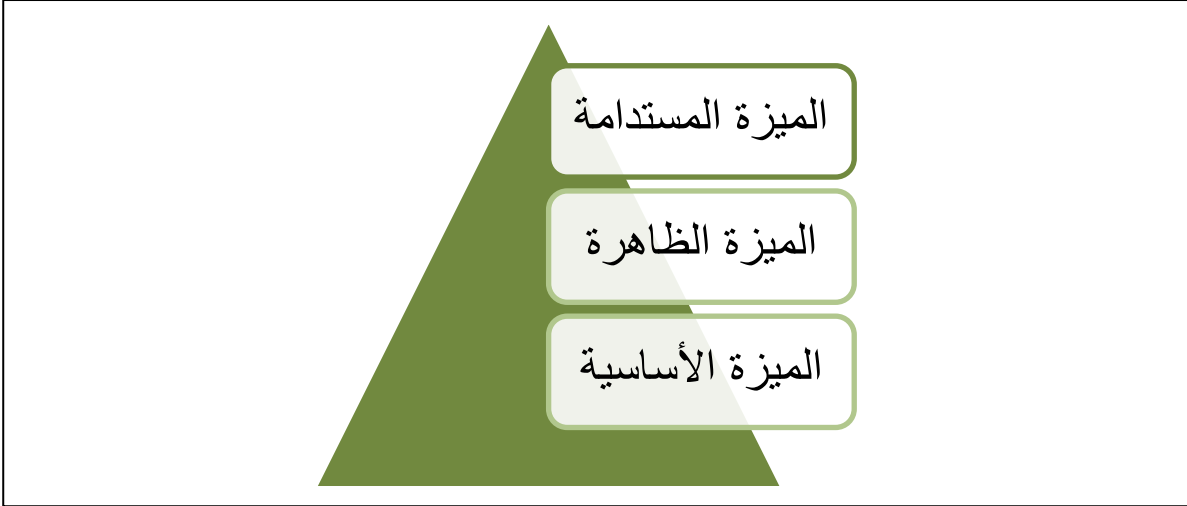
⁵ ثامر البكري وخالد بني حمدان، مرجع سابق، ص7.

⁶ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص450.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- **المستدامة Sustainable Advantage** : وهي الميزة التي تسمح بالمحافظة وتحسين الموقع التنافسي لمنظمة الأعمال في السوق، مثل ميزة سمعة المنظمة أو صعوبة تقليد المنافسين.

الشكل رقم (62) : مستويات الميزة التنافسية المستدامة



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

فالمنظمة التي يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تتخذ استراتيجية انشاء القيمة لا تنفذ بشكل متزامن مع أي من منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما المنظمات الأخرى لا تكون قادرة على إستنساخ منافع هذه الإستراتيجية. كما يمكن تحديدها بالتأكيد على أن المنظمة تكون لديها الميزة التنافسية المستدامة عندما تمتلك عمليات أو مراكز انشاء القيمة التي لا يمكن إستنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى مما يقود الى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي، كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو إستنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة ومحسنة وطويلة الأمد للمنظمة في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية في كل منظمة معرضة " للسطو والتقليد".¹

فالميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة، وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر. ويلاحظ في أحيان كثيرة أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة بناء استراتيجية على أساس المقدرات المتعددة، إذ في بعض الحالات عند استخدام اقتصاديات الحجم تكون المنظمة قد حققت مقدره واحدة، في حين أن تفاعل مقدراتها المتعددة والمخططة بشكل جيد يؤدي الى حالات من التداؤب يعزز من المزايا التنافسية، حيث المزايا التنافسية لمنظمة مع الإستراتيجية المستندة الى المقدرات المتعددة واقتصاديات المجال التي تنشأ من خلال تفاعل المقدرات المتعددة تكون أكثر صعوبة وكلفة عندما يراد مقابلتها من قبل المنافسين مما يجعلها أكثر استمرارية. فالمنظمة مجبرة أن تكافح من أجل تحقيق إستدامة الميزة التنافسية من خلال ما يلي²:

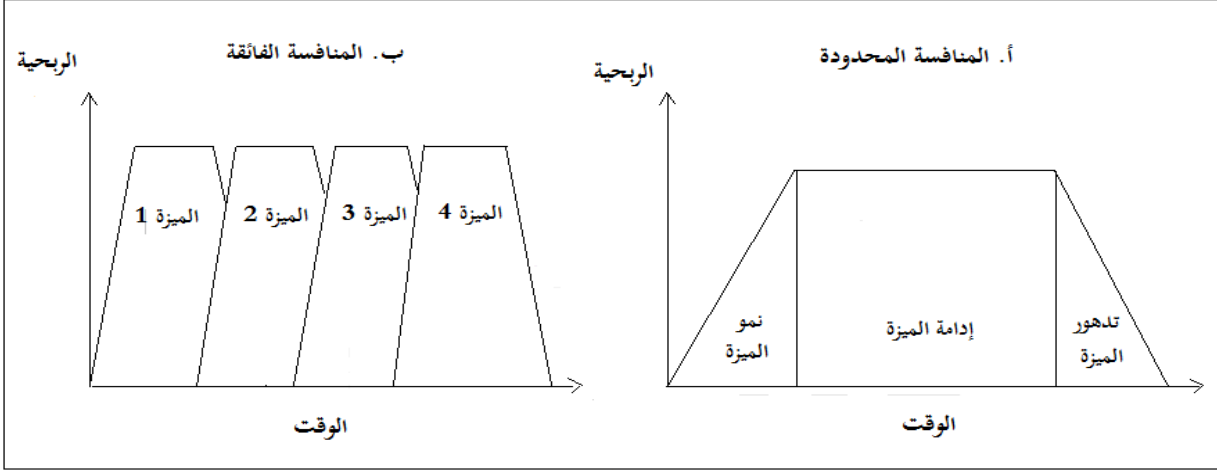
¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص449-450.

² علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص144.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية؛
- الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر.

الشكل رقم (63) : المنظور التقليدي والمستدام للميزة التنافسية



المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص450.

وعلى الرغم من أنّ تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ليس بالأمر السهل، إلا أن ما قد يساعد على ضمان إستدامة هذه الميزة التنافسية هو تحقيق بعض العناصر من طرف منظمة الأعمال كما يلي¹:

- تحقيق الولاء للعلامة التجارية: حيث أنّ المستهلكون سيتعاملون في الغالب مع العلامة التجارية التي لديهم ولاء اتجاهها، حتى وإن كانت المنظمة لا تقدّم المنتج الأقل أو الأكثر فاعلية. وبالتالي فالتركيز على بناء العلاقات القوية مع العملاء يساهم في إستدامة الميزة التنافسية.
- براءات الإختراع المتعلقة بالمنتج: حيث هناك الكثير من النقاش الذي يجري مؤخرًا حول القيمة الحقيقية لبراءات الاختراع وحقوق الملكية ودورها في إستدامة الميزة التنافسية. ففي حين أن البراءات ليست "علاجًا كاملاً"، فهي سلاح مهم في ترسانة الحفاظ على الميزة التنافسية للمنظمة.
- التحسين والإبتكار المستمر: وهي عامل مهم في سبيل الحفاظ على الميزة التنافسية، فمن خلال التحسين المستمر يمكن الحفاظ على منتج المنظمة جديدًا ومتوافقًا مع السوق.
- التركيز على وظيفة الإتصال والعلاقات العامة: فإذا كان السوق الخاص بالمنظمة يضم منظمات الأعمال الكبيرة والدوائر الحكومية، فإنّ الإتصالات والعلاقات العامة مع هذه الأطراف يمكن أن يسرّع بشكل كبير من قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها ونموها وتأمين عقودها.

¹ Martin Soorjoo, "5 Steps to Creating a Sustainable Competitive Advantage", the pitch clinic website, seen on (15/09/2016), link: <http://thepitchclinic.com/5-steps-to-creating-a-sustainable-competitive-advantage/>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- استخدام العقود والحوافز طويلة الأجل: حيث يجب تنفيذ هذه الخطوة بعناية، لأنها يمكن أن تأتي بنتائج عكسية، فإذا أمكن للمنظمة تنفيذ عقود طويلة الأمد مع عملائها أو مورديها أو شركائها، فمن الواضح أنه من غير المحتمل أن ينتقلوا إلى منافس آخر.

وسنحاول أن نتعمق في تحديد مفهوم للميزة التنافسية المستدامة عن طريق التطرق الى مختلف الدراسات السابقة التي عالجت هذا المفهوم ثم نحاول الخروج بتعريف شامل كما يلي :

أولا سنبدأ بتفكيك المفاتيح التي تشكّل هذا المفهوم والتي تتمثل في ثلاث عناصر هي : الميزة ، التنافسية ، الإستدامة. فحسب قاموس (Webster) تعريف الميزة هو بأنها "المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المنظمة"، وعرف التنافسية بأنها "الخصائص التي تتّصف بها المنظمة مقارنة بمنافسيها"، وعرف الإستدامة أنها "التي يمكن الاحتفاظ بها لأطول وقت ممكن".¹ أما فيما يخصّ المفهوم ككل فتشير الدراسات إلى أنّ أول من طرح فكرة او مفهوم الميزة التنافسية المستدامة هو "جورج داي" (George Day) عندما أشار في القول بأنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الإستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء.² مع ذلك فإنّ الحقيقة التي يستند إليها في منشأ الميزة التنافسية المستدامة تأتي عن طريق "مايكل بورتر" عند إقتراحه للإستراتيجيات التنافسية سنة (1984) إلى الميزة المستدامة وبشكل عابر حيث أكد أن الإستراتيجية التنافسية تساعد على "إدامة الميزة التنافسية".³ وبالتالي فيمكن اعتبار "مايكل بورتر" أول من تطرق لهذا المفهوم من حيث اعتبار أنّ التطبيق الجيد لاستراتيجيات التنافسية سيمكن المنظمة من خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها او التغلب عليها. كما أشار (Dickson) سنة (1992) إلى حاجة المنظمة لأن تتعلم كيف تنشئ ميزات جديدة تحافظ على بقائها متقدمة على منافسيها.⁴ وهو بهذا يشير الى ميزة تنافسية مستدامة. وفي سنة (1991) قدّم (J.Barney) ما يعتبر تعريفا رسميا للميزة التنافسية المستدامة هو : "أن منظمة الأعمال يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تنفذ استراتيجية إنشاء القيمة بشكل غير متزامن مع منافسيها الحاليين والمستقبليين وعندما لا تكون منظمات الأعمال الأخرى قادرة على إستنساخ منافع هذه الإستراتيجية".⁵ وبالتالي فقد ظهرت نظرية الميزة التنافسية المستدامة كأحد أكثر الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري وخصوصا في مجال الإدارة الإستراتيجية. فقد ركّز العديد من علماء الإدارة على التشكيلة الواسعة المضامين والقضايا التي تناولت هذه النظرية، ومنهم على سبيل المثال وليس الحصر (Hall 1992، Walley & Thwaites 1996، Fass & Knudsen 2001) والذين أشاروا الى أنّ مصطلح الميزة

¹ سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا الباي، الدور الإستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010 ، ص215.

² ثامر البكري ، قضايا التسويق المعاصرة، مرجع سابق، ص172.

³ Michael Porter , "Competitive Advantage", The Free Press. 1985 , p3.

⁴ Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing, (January): 69-83. 1992,p 69.

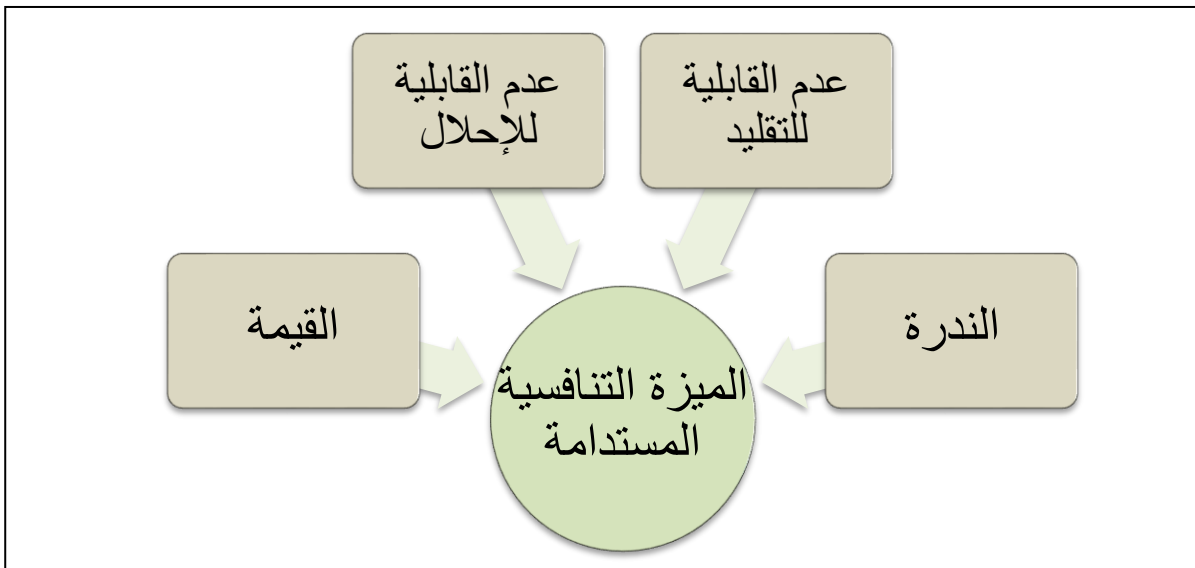
⁵ Barney, Jayn "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" Journal of Management, 17 (1), 1991,p101.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التنافسية المستدامة هو "توصيف للأداء المتفوق المعتمد على المصادر او الموارد التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين الحاليين أو المحتمل دخولهم الى ذات الصناعة".¹

أما في أدبيات الإستراتيجية يرى (Pitts & Lee ,1996) أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يأتي من خلال "ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية تصل الى درجة عالية من المهارات وتصبح كفاءات أساسية لا تستطيع المنظمة الإستمرار في المنافسة من دون إمتلاكها لهذه الكفاءات".² ويعرف (Coyne) أيضا الميزة التنافسية المستدامة بأنها : "محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المنظمة، تحقق من خلالها غايات الإستراتيجية المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخلها وخارجيا".³ كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة من قبل (Hitt & all ,2001) بأنها "المنافع او الفوائد التي تحصل عليها المنظمة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو إستنساخها من قبل المنظمات الأخرى".⁴ ويشير (Chaharbaghif & Lynch) الى أنّ مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتضمن معاني متعلقة باثبات التميز والتفوق على المنافسين من خلال ما تمتلكه المنظمة من قدرات وموارد يجري استيعابها في الإستراتيجية التنافسية المناسبة وتحقيق الاستمرارية والتواصل بهذا التفوق من خلال استمرار التجديد والتطوير المستمر للموارد، وربما يكون هذا مستمداً من أنّ (صنع النجاح ربما يكون سهلا إلا أنّ المحافظة عليه في غاية الصعوبة).⁵

الشكل رقم (64) : خصائص الميزة التنافسية المستدامة حسب (Wemerfelt ,Collis ,Barney ,Grant)



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

1 ثامر البكري ، قضايا التسويق المعاصرة ، مرجع سابق ، ص172.

2 علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص145.

3 عبد الكريم شوكمال وآخرون، مرجع سابق، ص8.

4 سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا الباي، مرجع سابق ، ص215-216.

5 علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص145.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

ويربط عديد الباحثين أيضا بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد، أي قدرة المنظمة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم.¹ ويتفق رواد النظرية المبنية على الموارد الباحثين (Wernerfelt, Collis, Barney, Grant), بأنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة إنطلاقا من الموارد التي تتميز بالخصائص الأربعة التالية: القيمة، عدم القابلية للتقليد، الندرة، عدم القابلية للإحلال.² (أنظر الشكل 64)

والجدول الموالي يلخص أبرز المفاهيم التي أوردتها أبرز الكتاب والباحثون حول الميزة التنافسية المستدامة :

الجدول رقم (15) : أهم المفاهيم التي تخصّ الميزة التنافسية المستدامة

السنة	عنوان المقالة / الكتاب	المساهمة العلمية
Alderson (1965)	((The search for differential advantage))	الميزة التنافسية المستدامة تتمثل بوجود ثلاث قواعد أساسية هي التكنولوجيا، القانونية، الجغرافية، وهنالك أربع استراتيجيات لإنجازها وهي التميز، التجزئة، الصفقة، الإنتقائية .
Hall (1980)	((Survival strategies in a hostile environment))	المنظمات الناجحة تنتج أعمالها اما من خلال الكفلة الأقل أو الأكثر تمايزا.
Porter (1985)	((competitive advantage : creating and sustaining superior performance))	الإستناد الى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Hamel and Prahalad (1989)	((strategic intent))	الاستناد الى سلسلة القيمة كأداة أساسية في تحليل مصادر الميزة التنافسية.
Barney (1991)	((firm resources and sustained competitive advantage))	المنظمة التي لا تبحث عن الميزة التنافسية المستدامة، وإنما يجب ان تتعلم كيف تخلق ميزة جديدة لبلوغ القيادة بالسوق.
Hall (1993)	((a framework linking intangible resources and capabilities to SCA))	تتمثل الموارد المادية المختلفة (الأصول، القدرات) والتي تسمح للمنظمة لإمتلاك قدرات متميزة كنتيجة للميزة التنافسية المستدامة.

¹ Adams & Laman, "Corporate social responsibility: Three key approaches", journal of management studies ;January , 2003,p114.

² فاروق عزون، مرجع سابق، ص72.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الاستناد الى جانبين رئيسيين هما العلاقة مع الزبائن والثقافة، واللذان تقودان الى إنجاز الميزة التنافسية المستدامة ولاضافة قيمة للزبون.	((Market-Based assets and stakeholder value : a framework for analysis))	Srivastava, Shervani, and Fahey (1998)
استناد الميزة التنافسية المستدامة الى المفاهيم الأخرى في الإستراتيجية مثل التوجيه، قيمة الزبون، تسويق العلاقة، والشبكات.	((An examination of the sustainable competitive advantage concept : past ,present and future))	Hoffman (2000)
الثقافة الإيجابية تكون دالة هامة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة قياسا بالآخرين من المنافسين.	((Developing corporate culture as a competitive advantage))	Sadri and Lees (2001)
الإبداع التنظيمي وتأثير أنظمة إدارة المعرفة تكون أساس في إقرار النجاح للتجارب المبدعة في المنظمة لتطوير الميزة التنافسية المستدامة.	((Knowledge management systems and developing SCA))	Adams and Lamont (2003)
يقترح نموذج التعاضد (التدابيرية) ما بين القابليات المتميزة والقدرات المؤثرة بعمليات الإنتاج كمصادر أساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	((Sustainable competitive advantage : how to survive against your competition over a long period of time))	Kotelnikov (2004)
الأهمية الإستراتيجية لرأس المال البشري لتحقيق الأداء التنظيمي والميزة التنافسية المستدامة والمستندة الى الموارد المتاحة بالمنظمة، وهناك ارتباط إيجابي ما بين القابليات الموارد البشرية والأداء التنظيمي للتأثير الإيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.	((Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage : an empirical analysis from Indian global organizations))	Khandekar and Sharma (2005)
يمكن للمنظمات أن تنجز الميزة التنافسية المستدامة من خلال تطوير القدرات التفاعلية لإدارة العلاقة مع الزبون وتحسين استهداف الزبون لتحقيق التأثير الأكبر عليه وزيادة ولائه.	((SCA of internet firms : a strategic framework and implication for global marketers)).	Javalgi and Radulovich (2005)

المصدر : ثامر البكري، قضايا التسويق المعاصرة، مرجع سابق، ص174-175.

وإنطلاقاً مما سبق من التعريفات ووجهات النظر المختلفة والتي عاجلت كلها مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، يمكننا وضع تعريف شامل حول مفهوم الميزة التنافسية المستدامة يتمثل في : "الميزة التنافسية المستدامة تعبر عن محصلة مجموع المنافع والمزايا التي تتمتع بها منظمة الأعمال عن غيرها من باقي المنظمات الأخرى، والتي تساعد على تحقيق أهدافها

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الإستراتيجية، دون أن تكون لمنظمات الأعمال المنافسة القدرة على تقليد أو إستنساخ هذه الميزات والمنافع بسهولة". وفي هذا الشأن تختلف وتتعدّد المحدّدات والمصادر التي تعبّر عن الميزة التنافسية المستدامة حسب عديد وجهات النظر بين مختلف الباحثين، وكلّما زاد عدد محدّدات ومصادر هذه الميزة كلما صعب على المنافسين من تقليدها والتغلب عليها. ويمكننا إستنتاج تقسيم شخصي لمحدّدات ومؤشرات الميزة التنافسية المستدامة، حيث تنقسم هذه المحدّدات الى ثلاث أقسام هي:

- **المؤشرات والمحدّدات الرئيسية التي تعبّر عن الميزة التنافسية المستدامة :** وتمثل في المؤشرات الأساسية التي تدعم الميزة التنافسية المستدامة وأهمها : الجودة، الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، التحديث والتحسين المستمر، الإستجابة للزبون وتحقيق رضاه.
- **المؤشرات والمحدّدات الظاهرة للميزة التنافسية المستدامة :** وتمثل في المؤشرات التي يمكن قياسها وتحديد كمّيّا، وأهمها : الحصة السوقية، والربحية.
- **المؤشرات والمحدّدات المستدامة للميزة التنافسية المستدامة :** وتمثل في المحدّدات التي تسمح بالمحافظة على الميزة التنافسية المستدامة على المدى الطويل، وأهمها : السمعة، حواجز ضد التقليد، التحالفات الخضراء، الإبداع.

الشكل رقم (65) : مؤشرات ومحدّدات الميزة التنافسية المستدامة

مؤشرات أساسية :	مؤشرات ظاهرة :	مؤشرات الإستدامة :
• الجودة.	• الحصة السوقية.	• السمعة.
• الكفاءة وتقليل التكاليف.	• الربحية.	• حواجز ضد التقليد.
• التحديث والتحسين المستمر.		• التحالفات الخضراء.
• الإستجابة للزبون.		• الإبداع.

المصدر : من إعداد الباحث

2- خصائص وأهمية الميزة التنافسية المستدامة

نظرا للتسارع الكبير في تطوير التقنيات التنافسية وقوة الإستخبارات السوقية ونمو الذكاء الصناعي في منظمات اليوم، فقد أصبح إمتلاك ميزة تنافسية عملية ليست ذكية ولا طائل منها بسبب سهولة تقليد وإستنساخ هذه الميزة من قبل المنافسين، لذلك أصبح الأهم في عالم الصناعة اليوم هو كيفية إستدامة الميزة التنافسية وجعلها صعبة التقليد وحتى الفهم من قبل المنافسين. وتتميّز الميزة التنافسية المستدامة بجملة من الخصائص الشمولية، بمعنى أنه ولكي تضمن هذه الخصائص فعالية الميزة التنافسية المستدامة

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

يجب ألا ينظر إليها كل على حدة، بل ينبغي أن يتم تفعيلها مجتمعة، لأن كل خاصية مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى كمايلي¹:

- تكون متجددة وفق البيئة الخارجية من جهة، وقدرات وموارد منظمة الأعمال الداخلية من جهة أخرى؛
- تكون مرنة بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها؛
- تراعي وتحقق جميع متطلبات وأهداف الأطراف أصحاب المصلحة (Stakeholders)؛
- تدمج الأهداف البيئية (الخضراء) ضمن أهدافها وسياساتها؛
- صعبة التقليد والمحاكاة وتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها أي أنها تحقق الاستمرارية والدوام عبر الزمن وفي المستقبل؛
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها أي أنها تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها؛
- تبنى وتصاغ على اختلاف وليس تشابه؛
- تكون غالبا مركزة جغرافيا أي تبنى على فكرة إقتصاديات الموقع (Economic of Location).

وتبرز أهمية الميزة التنافسية المستدامة في تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين، حيث تتمثل في أنّ منظمة الأعمال عليها أن تتبنى استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية لا تتوافر لدى المنافسين ولفترات طويلة. وهناك تعقيب مهمّ لرجل الأعمال الأمريكي الشهير (warren buffett) عندما تمّ توجيه السؤال اليه عن ماهو الشيء الأكثر أهمية والذي يمكن أن يبحث عنه لغرض تقييم المنظمة ؟ الجواب كان هو وجود الميزة التنافسية المستدامة، حيث أنها تمثل المستوى الأعلى في إدارة المنظمة وأنها لا تقتصر على الموارد الملموسة أو غير الملموسة فحسب، بل أنّ الأمر أبعد من ذلك بكثير كونها تركز على التوجه المعتمق نحو عمليات الأعمال المنجزة من قبل المنظمة.² حيث تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في أنّ المنظمة التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة تكون ربحيتها أكبر من ربحية باقي المنظمات الصناعية، وتكون قادرة على المحافظة عليها لوقت طويل، لذلك فقد إهتم الباحثون بتحليل الميزة التنافسية المستدامة ومكوناتها من خلال أهميتها في مجال الأعمال بوصفها³:

- سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل؛
- معيار لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها او محاكاتها باستمرار، لأنّ النماذج القديمة لها فقد اصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها؛

¹ Goce andrevsky & Walter J. Ferrier, " Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions ", Gatton College of Business and Economics University of Kentucky, February 2008,p 04.

² ثامر البكري وخالد بني حمدان ، مرجع سابق، ص7.

³ علاء فرحان طالب ، مرجع سابق، ص148.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- تحدّد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتمثل في أنّ المنظمة تبني استراتيجيتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وان تكون طويلة الأمد، كما أنّها تتجنب الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوافرة لدى المنظمة؛
- هدفا أساسيا وضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز وان قدرة المنظمة على استغلال الموارد والامكانيات في تحقيق موقع افضل بين المنافسين والسعي لارضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الاخرى تقليدها؛
- مرتبطة أساسا بالأداء المتحقق من المنظمة والعاملين فيها، ومن ثمّ لا يمكن أن تبني أو تمتلك أية منظمة ميزة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها الى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمي مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية وإستدامتها.

المطلب الثاني : مصادر الميزة التنافسية المستدامة ومتطلبات بنائها

1- مصادر الميزة التنافسية المستدامة

إنّ بناء الميزة التنافسية يستند بشكل أساسي على ما تمتلكه منظمة الأعمال من موارد مختلفة بداخلها وما تتمتع به تلك الموارد من نقاط قوة تؤهل المنظمة لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة تنفرد بها عن منافسيها. حيث تتبع الميزة التنافسية من داخل المنظمة بالأساس، إلا أنّ المنظمة كنظام يعمل في بيئة خارجية يؤثر فيها ويتأثر بها، فإنّ أي من أجزاء هذا النظام فضلا عن البيئة الخارجية يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ويتطلب تحقيق الميزة التنافسية المستدامة الربط بين القدرات الداخلية وبين بيئاتها الخارجية وهذا يدلّ على أنّ مصادر الميزة التنافسية تكون مصادر داخلية وخارجية في نفس الوقت. ويحدّد الباحثين (Pitts & Lei, 1996) مصادر الميزة التنافسية بالآتي¹:

أ_ **المصادر الداخلية** : وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات .. وغيرها، ويؤكد أنّ الميزة التنافسية المستدامة هي استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بما بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم، وأنّ المصادر الداخلية تشمل الموارد والأنشطة والمهارات وتتمثل بالآتي:

أ-1 **الموارد** : وتشمل كلّ من الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية، والعلامة التجارية.

أ-2 **الأنشطة والمهارات** : وتتمثل بشكل أساس بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة التي تؤديها.

¹ علاء فرحان، مرجع سابق، ص165.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

إذ أنّ مصادر المقدرّة دائماً من داخل المنظمة، فتحديد كلّ مقدرّة مميزة يجب أن يكون عن طريق رؤية كيف يمكن أن تأخذ طريقها الى الميزة التنافسية المستدامة. فإذا كانت المنظمة ذات مقدرّة استثنائية في زيادة رأس المال فيجب عليها أن تستخدم رأس المال هذا لتوليد المزايا التنافسية أو المحافظة عليها. ويرى الإستراتيجيون ضرورة أن تركز المنظمات على تنمية الكفاءات الجوهرية التي من الصعب محاكاتها، وضرورة الإعتماد على قاعدة الموارد الفريدة من نوعها بوصفها نقطة بدء في تشكيل الإستراتيجية وانسجاماً مع هذا المصدر فإنّ تحقيق الإستدامة لميزة تنافسية يستلزم استخدام موارد فريدة من نوعها، ثم اختيار موقع بيئي يتلاءم مع هذه الموارد.

ب- المصادر الخارجية : وهي كثيرة ومتعدّدة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تشكل البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية. إذ تضمّ البيئة الخارجية مجموعة من العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية التي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الايجابي، ويرى الإستراتيجيون أنّ ثمة تأكيداً على أنّ المنظمات الناجحة هي التي تتوجّه نحو الخارج وهي المدفوعة بالسوق وتوجهاته ورغباته، وأنّ مثل هذه المنظمات تتسم مواقفها وتمحور حول الزبون والسوق.

وعلى الرغم من أنّ كلاً من المصادر الداخلية والخارجية لها دور في خلق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، إلاّ أنّه يعول على المصادر الداخلية أكثر، فإذا كانت عوامل البيئة الخارجية تمثل فرصاً للمنظمة وظروفاً مناسبة لها، فإنّ الميزة التنافسية المستدامة لا تتحقّق إلاّ من خلال موارد وقدرات المنظمة ومن خلال قدرتها على التعامل مع الظروف الخارجية واستثمار تلك الفرص بالشكل الصحيح والمناسب.

وقد حدّد (Lynch, 2003) سبعة عناصر أساسية يجب أن تتّسم بها موارد المنظمة لكي تكون قادرة على توليد وتحقيق وإدامة الميزة التنافسية لديها وهي كما يلي:

- القوة النسبية، وتتمثل في قوة المنافسين وقدراتهم الجوهرية مقارنة بقوة وقدرة المنظمة؛
- الموارد يجب أن تكون منتقاة مسبقاً من قبل منظمة الأعمال؛
- يجب أن يكون لدى المنظمة قدرات ابداعية تحقّق مزايا تنافسية مستدامة؛
- وضع حواجز وعراقيل نحو الإحلال والإستعاضة؛
- التوزيع والتخصيص الملائم لأصحاب المصالح؛
- إستمرارية توافر الموارد التي تجعل ديمومة الميزة باقية لأطول فترة ممكنة.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (66) : مواصفات موارد المنظمة التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على المصدر

2- متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

تعتبر عملية بناء مزايا تنافسية مستدامة عملية بالغة الأهمية لدى المنظمات حيث تعتبر من أهم المسائل، والتي تتطلب شروطا لا بد من توفرها للوصول إلى ذلك، وسوف نحاول توضيحها كما يلي¹:

1-2 أسس التنافس : حيث أن بناء الميزة التنافسية وإستدامتها في الأسواق يتطلب توفر مجموعة من الأصول والموارد والقدرات التنافسية والتي تتركز في العنصرين التاليين:

أ. المقارنة المرجعية (Benchmarking):

تعتبر المقارنة المرجعية من بين أهم الأساليب في تتبع الأداء المساعدة على بناء أسس الميزة التنافسية المستدامة، من خلال الاقتداء بمنظمات الأعمال الناجحة والرائدة، ذلك أنها تمكن منظمة الأعمال من تطوير و تحسين أدائها، وبالتالي ضمان تعزيز ميزتها التنافسية واستمرارها. كما أن الإعتماد على المقارنة المرجعية يساهم فيما يلي:

- معرفة تطورات وتوجهات السوق في قطاع النشاط، وبالتالي تحديد موقع المنافسين؛

¹ عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009، ص 20-21.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- تخفيض الوقت، وذلك بالافتداء بمنظمات الأعمال الناجحة مباشرة؛
- تشجيع التفكير الابتكاري في منظمة الأعمال، مما يسمح بظهور كفاءات جديدة؛
- زيادة الإنتاجية وذلك بتطبيق أسلوب العمل المناسب من المرة الأولى؛
- الاستجابة السريعة لحاجات العملاء؛
- الحصول على المعلومات اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة منظمة الأعمال.

ب. الذكاء الاقتصادي:

يعتبر الذكاء الاقتصادي امتدادا لليقظة الإستراتيجية من أجل استعمال هجومي للمعلومة، بغرض تعزيز واستمرار الميزة التنافسية، وذلك بالمعرفة والفهم السليم لظروف ومتطلبات المنافسة من خلال الحصول على المعلومات الإستراتيجية ذات القيمة العالية ويعرف الذكاء الاقتصادي على أنه: مجموع الأعمال المنسجمة للبحث، المعالجة وتوزيع المعلومات المفيدة للأطراف الاقتصاديين بهدف استغلالها.

حيث يمنح الذكاء الإقتصادي مجموعة من المكاسب نذكر منها مايلي:

- التنبؤ بحالة الأسواق؛
- مواجهة استراتيجيات المنافسين؛
- نشر المعلومات بطريقة صحيحة داخليا؛
- الحفاظ على المزايا التنافسية؛
- الحفاظ على موقعها التنافسي تجاه المنافسين المحتملين؛
- السماح لمنظمات الأعمال الصغيرة و المتوسطة التي تطمح في النمو من تعلم الأفضل.

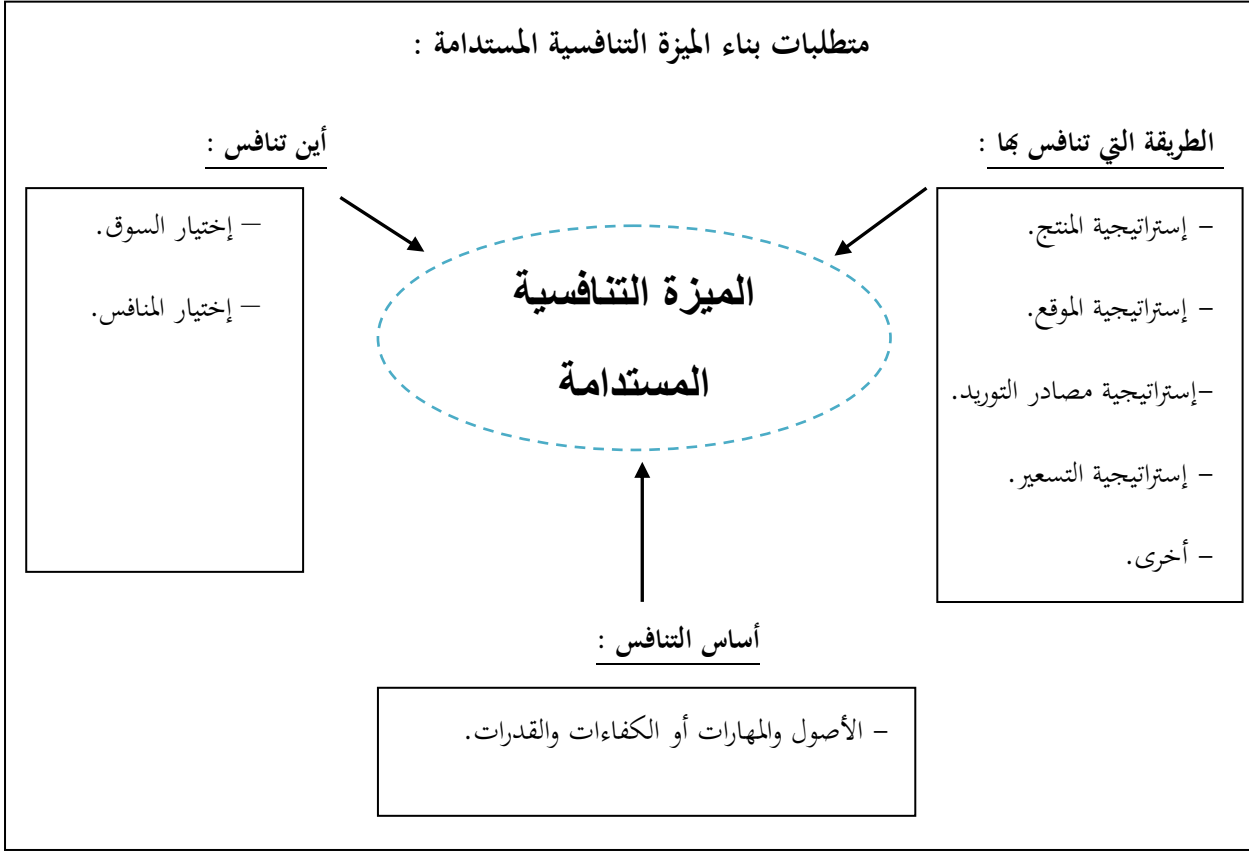
2-2 ميدان التنافس: إنّ تحديد منظمة الأعمال لاختياراتها من المنتجات والأسواق المستهدفة، التي يتم التنافس بها هو من متطلبات الإستدامة لعملها وميزاتها وقدراتها التنافسية؛ من خلال توظيف قدرات منظمة الأعمال في المكان المناسب، ومن خلال المنتجات المناسبة.

3-2 طرائق التنافس: حيث أن بناء ميزة تنافسية والعمل على إستدامتها يتوقف على الإستراتيجية التي تتبناها منظمة الأعمال؛ استراتيجية المنتج، استراتيجية الموقع، استراتيجية التسعير، استراتيجية التوزيع... الخ.

(ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم 67)

الشكل رقم (67) : متطلبات بناء الميزة التنافسية المستدامة

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر



المصدر: نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص75.

المطلب الثالث : إستدامة الميزة التنافسية

1- أسباب فقدان الميزة التنافسية

قبل التطرق الى إستدامة الميزة التنافسية، نرى أنه من الضروري أن نعرِّج على الأسباب التي تفرض على منظمات الأعمال من فقدان خاصية الإستدامة بالنسبة لميزاتها التنافسية، حيث تسعى المنظمات جاهدة وراء تحقيق ميزة تنافسية تكون بمثابة سلاح تواجه به منافسيها في الأسواق، وتضمن من خلالها استمراريتها في مجال الصناعة، ولكن لماذا تفشل هذه المنظمات في المحافظة على هذه المزايا؟ ومن هنا يمكن تلخيص أسباب فقدان الميزة التنافسية الى ثلاث أسباب هي :

أ- **القصور الذاتي** : القصور الذاتي النشط هو "ميل المنظمات لاتباع أنماط سلوكية مستقرة، حتى في مواجهة التغيرات البيئية العنيفة، وتبقى المنظمات الأكبر في السوق حبيسة طرق التفكير والعمل التي حققت لها نجاحات في الماضي، وتعمل على تسريع الأنشطة المجربة سابقاً. وفي محاولتها للخروج من الحفرة، فإنها تعمل في الحقيقة على السقوط أعمق.¹ وفي ظل ظروف البيئة

¹ إبراهيم صيام ، لماذا تفشل منظمات الأعمال الكبرى بعد نجاحها؟ ، موقع أنا أصدق العلم ، تاريخ النشر (30 جانفي 2017) ، آخر مشاهدة (20 أوت 2017) ، الرابط : <http://ibelieveinsci.com/?p=23856>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التنافسية المتسمة بسرعة التغيير، تجد المنظمات أنفسها غير قادرة على تغيير إستراتيجياتها وهياكلها، حيث لا تستطيع التغلب على القوى الداخلية، إذ تتحوّل القدرات التنظيمية من مصدر للمزايا التنافسية الى سببا لنشوء القصور الذاتي، ولعلّ من أبرز الأمثلة عن ذلك ما حدث لمنظمة IBM خلال التسعينات، حيث تلقت خسائر قدرت بخمسة ملايين دولار، كما قامت بتسريح أكثر من مئة ألف موظف نتيجة القصور الذاتي.

ب- الإلتزامات الإستراتيجية السابقة : لقد حاول "جيماوات" أن يثبت أن الإلتزامات الإستراتيجية السابقة للمنظمة لا تحدّ من قدرتها فقط على تقليد المنافسين، ولكنها قد تسبّب أيضا أخطاءا وقصورا تنافسيا، ففي بعض الأحيان تقوم المنظمات باستثمار موارد ضخمة في نوع معين من الصناعات، إلا أنّ تحولات السوق وتقلبات أذواق المستهلكين قد تميل نحو نوع آخر من المنتجات وهذا ما يتطلب التحوّل من الإستراتيجية السابقة للخروج من هذه الأزمة.

ج- تناقص "إيكاروس" الظاهري : يرى "داني ميللر" أن المنظمات قد تفشل في المحافظة على ميزتها التنافسية لما تنبهر بما هي بصدد إحرازه من نجاحات مبكرة، إذ تعتقد أن استمرار السير في نفس الطريق وبنفس الإستراتيجيات هو السبيل الوحيد لضمان النجاح في المستقبل، فتغرق في التخصص ممّا يفقدها النظرة البعيدة للسوق ومتطلبات إستدامة الميزة التنافسية، وبالتالي كثيرا ما تلاقي الفشل. و"إيكاروس" هو شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية (في الميثولوجيا اليونانية)، تحكي أسطورة يونانية قصة "إيكاروس"، الذي كان محتجزا و أباه في متاهة جزيرة "كريت" عقابا لهما من "مينوس" ملك الجزيرة، للهرب من عقاب "مينوس" إستعان الإثنان بأجنحة ثبّتاها على ظهريهما بالشمع.¹

2- سبل إستدامة الميزة التنافسية

لم تعد منظمات الأعمال حاليا تركز كثيرا وبالدرجة الأولى على تحقيق المزايا التنافسية، وإنما أصبحت تهتمّ أكثر بكيفية المحافظة على المزايا وتحقيق إستدامتها، ومن أهم سبل تحقيق ذلك ما يلي:²

أ- التركيز على أركان البناء للمزايا التنافسية

كي تستطيع المنظمة الحفاظ على مزاياها التنافسية، يجب عليها الاستمرار في التركيز على أركان البناء الأربعة العامة للمزايا التنافسية والتي يوضحها الشكل الموالي وهي الجودة والكفاءة والتحديث والاستجابة للزبون (أنظر الشكل رقم 68). كما يتطلب منها التركيز على تطوير الكفاءات المتميزة التي تساهم في تحقيق التميز في تلك المجالات.

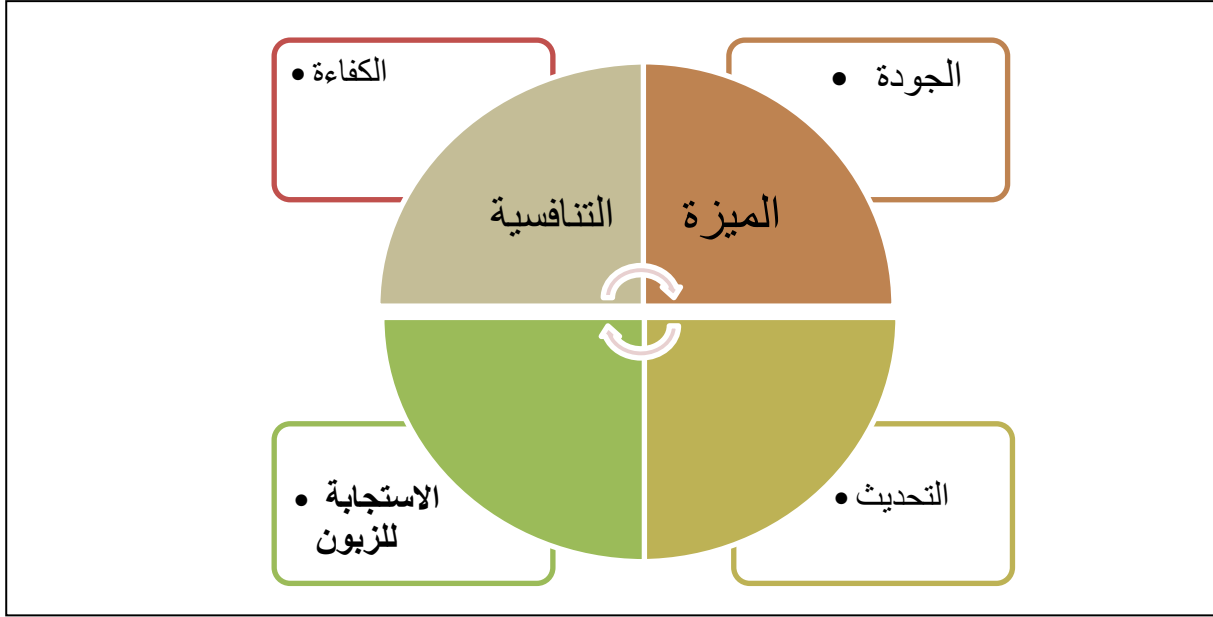
¹ موقع ويكيبيديا ، آخر مشاهدة بتاريخ (20 أوت 2017) ، الرابط :

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A5%D9%8A%D9%83%D8%A7%D8%B1%D9%88%D8%B3>

² شارلز هيل وجاريت جونز ، "الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل" ، تر : رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال ، دار المريخ ، القاهرة، مصر، 2007، ص228-230.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (68) : الأركان الأربعة العامة للمزايا التنافسية



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

ب- الإستمرار المنظم لعمليتي التحسين والتعلم

يتميز مناخ الأعمال الحالي بسرعة التغيير خاصة في مجال التكنولوجيا، وهذا ما يجعل من دورة حياة الميزة التنافسية تتميز بالقصر، إذ يسهل تقليد مصادر المزايا التنافسية بسرعة من قبل المنافسين، كما يمكن أيضاً هجرها نهائياً، لدى فالتسبيل الوحيد أمام هذه المنظمات للحفاظ على مزاياها هو تحسين الكفاءة والجودة وتحديث الإستجابة للزبون باستمرار من خلال إعطاء الأهمية القصوى لعملية التعلم داخل المنظمة لإيجاد طرق تحسين عملياتها، ومحاولة خلق كفاءات جديدة، علاوة على تحسين وتطوير الكفاءات المتوفرة لديها.

ج- إتباع الأداء الصناعي المتميز والإعتماد على معيار أداء المنظمات الأخرى

يعتبر الأداء الصناعي المتميز أساس بناء الموارد والقدرات التي تدعم تمييز الكفاءة والجودة والاستجابة للزبون والمحافظة على هذه الموارد، ومن أجل تحقيق هذا الأداء يجب على المنظمة أن تتبع أداء المنظمات الرائدة في نفس مجال صناعتها، وأن تحاول محاكاته ولما لا التفوق عليه عن طريق تحديد الطرق التي تسمح بتحسين كفاءات العمليات، وهو ما يعرف بالمقارنة.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

د- التغلب على القصور الذاتي

يعتبر التغلب على العوائق الخاصة بالتغيير داخل المنظمة أحد المتطلبات الرئيسية للإبقاء على المزايا التنافسية، لدى يجب على المنظمة العمل بشكل مستمر على تحديد مختلف العوائق الخاصة بالتغيير، ومن ثم الاستفادة من القيادة الجيدة والاستخدام الأمثل للموارد من أجل إحداث التغييرات اللازمة في بناء المنظمة.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

المبحث الثالث : دور التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

الأهمية التي تنطوي عليها الميزة التنافسية المستدامة جعلت عديد الباحثين يطرقون مداخل وإستراتيجيات متنوعة ومختلفة من أجل تحصيلها، ويتوقع أن يكون التسويق الأخضر أحد أهم هذه المداخل بالنسبة الى منظمات الأعمال في المستقبل لتحصيلها. حيث سنحاول في هذا المبحث التعمق أكثر في مدى علاقة التسويق الأخضر بإكتساب ميزة تنافسية مستدامة لدى المنظمة.

المطلب الأول : علاقة التسويق الأخضر بالميزة التنافسية

تعددت المداخل المعتمدة من طرف منظمات الأعمال لزيادة تنافسيتها بالأسواق التي تنشط فيها، سيما وأنّ البيئة المحيطة بهذه الأخيرة أصبحت تشهد تغيرات هائلة، خاصة على مستوى الأذواق والتشريعات، الأمر الذي إستدعى منظمات الأعمال للعمل على الإستجابة لهذه المتطلبات الجديدة في ظلّ ظهور ونموّ قطاعات سوقية لها حاجات ورغبات متميّزة عمّا كانت عليه سابقا. وتحاول هذه المنظمات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل غالبا ما تتعرض إلى منافسة شرسة وقوية، ومن أجل ملاقة ذلك ولتحقيق أهدافها المطلوبة فإنّه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها ومن خلالها على تفردا عن غيرها من منظمات الأعمال الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي إعتباطا بل يستدعي من منظمة الأعمال أن تعرف قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب فيها الأدوار المناسبة لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.¹

ويُعتبر إعتداد منظمة الأعمال على مصدر وحيد لتحقيق ميزة تنافسية مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة، أو القدرة على شراء مواد خام بأسعار منخفضة خطر كبير عليها، حيث يمكن للمنافسين التقليل من آثار هذه الميزة التنافسية أو إلغائها تماما، وبالتالي فإنّه يتعين على منظمات الأعمال الإعتداد على مصادر متنوعة وعديدة لتحقيق التفرد، الأمر الذي من شأنه أن يُعقد ويُصعب من مهمّة المنافسين على تقليد أو محاكاة هذه الميزة التنافسية، كما يضمن لها إستمرارية أطول في التميّز. وإنطلاقا من هذا العامل بدأت منظمات الأعمال في اللّعب على فكرة التسويق الأخضر من زاوية أنّها يمكن أن تكون طريقا للتميّز وتحقيق المكاسب التجارية والإقتصادية، فهي ببساطة ترى بأنّ التسويق الأخضر يخلق ميزة تنافسية جديدة تستطيع إستغلالها في وقت ندرت فيه المزايا التنافسية وتقلّصت فيه الفجوة الإدراكية بين الميزات التنافسية للمنظمات من طرف المستهلكين، خاصة مع التطور التكنولوجي الذي ساهم في سهولة تقليد الميزات التنافسية بين المنظمات وجعلها متقاربة ومتشابهة في نظر المستهلك، فأصبح من الصعب عليهم التفريق بينها في عديد الأحيان. ولعلّ قضية نقص خيارات التميّز التنافسي قد ساهم في تعزيز إعتبار التسويق الأخضر كمدخل إستراتيجي جديد لتحقيق ميزة تنافسية فريدة تحقّق ما تصبوا إليه المنظمات.

ورغم أنّ الإقبال على التسويق الأخضر والمسؤولية البيئية من طرف عالم الأعمال يبقى محتشما، لكن لو نلاحظ التغيّر الملموس مؤخرا في نظرة منظمات الأعمال إلى هذا التوجّه ونقارنه بالعقود السابقة فسندرك فرقا كبيرا وواضحا، لأنّه قبل عشرين

¹ Kotler and Keller, "Marketing Management", 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2005, p150.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

عاما كان هناك الكثير من الحديث على ضرورة دمج البعد البيئي « going green » لدى عالم الأعمال، وكان الإشكال حينها حول التكاليف الباهظة التي يمكن أن تجعل من هذه المنظمات تعزف عن تبني هذا التوجه، حيث لا يمكن تجاهل أنه قد كثر الحديث سابقا عن الضوابط التي تحكم العلاقة بين الجانب البيئي والجانب الاقتصادي وتحقيق التكامل بينهما. وحسب Reinhardt فإنّ النقاش في هذا الميدان يتطلّب الانتقال من المواضيع العامّة ومن السؤال : "هل؟" بالإمكان لمنظمات الأعمال تعويض تكاليف الاستثمارات البيئية في التسويق الأخضر ؟ إلى السؤال : "متى ؟" و"كيف؟" يكون بالإمكان فعل ذلك.¹ لكن قبل حوالي 10 سنوات فقط بدأت منظمات الأعمال في تحويل تفكيرها تماما والإقتناع بفكرة أنّ هناك فائدة يمكن الحصول عليها نتيجة إحتضان الممارسات المستدامة الخضراء مع إنشاء ميزة تنافسية مع المستهلكين. فقد أدركت المنظمات ذات التفكير الإستراتيجي بأنها قادرة على جني أرباح نظير الإعتماد على التسويق الأخضر والإهتمام بالبيئة، خاصّة وأنّ تطوّر حجم ونموّ الأسواق الخضراء «green markets» يبقى ملهما لهذه المنظمات، ففي العشر سنوات الأخيرة كان نمو السوق الأمريكي للمنتجات البيئية حوالي 240 %، بينما كانت نسبة نمو السوق الغذائية التقليدية حوالي 33 %، بالإضافة لذلك تناقصت نسبة أنشطة البناء التقليدية بما يقارب 17% في وقت تزايدت أنشطة البناء الأخضر طيلة هذه السنوات بنسبة مذهلة وصلت 1700 %.² وهو ما يجعل منظمات الأعمال تنظر بعين المتريّص والمهتمّ إلى الفرص التي يمكن أن يقدّمها لها التسويق الأخضر. حيث يقول في هذا الصدد (Michelle Thomson and Michael Bloom) وهما مؤلفا كتاب "تحوّل الأخضر إلى الذهب" الشهير: "أنّ العديد من المنظمات تغمرها تعقيدات عديدة حول اعتماد الإستراتيجية الخضراء، كما تتناها عصبية كبيرة حول التكلفة المحتملة لهذا التحوّل وإمكانات النجاح في ظلّ الإستراتيجية الخضراء، لكن الشيء المؤكّد هو أنّ منظمات الأعمال التي تتحرّك بسرعة يمكن أن تحصل على ميزة تنافسية هائلة".³ كما تؤكّد المستشارة في مؤسسة البلوشي للمحاماة (تهاني البلوشي) والخبرة في الشؤون البيئية بأنّ العالم "يشهد ولادة منظور جديد، تكون فيه البيئة والإقتصاد وجهان لعملة واحدة".⁴ وبالتالي فما بدأ كمحاولة صغيرة لإنقاذ الأرض والبيئة من الأضرار السلبية لمخرجات عالم الأعمال، أصبح بعد 20 عاما عبارة عن صناعة خضراء كاملة. فمنظمات الأعمال اليوم تقف على عتبة حيث يجب عليها السماح للاقتصاد والبيئة بأن يسيرا جنبا إلى جنب، وهذا ليس خيارا فقط بل أصبح ضرورة يملئها ويفرضها الواقع.

وبإمكان منظمات الأعمال تعويض تكاليف الإستثمارات في التسويق الأخضر لما تحصل في الأخير على الميزة تنافسية والتي تساعد على تحقيق أهدافها التجارية، وكذا تمكّنها من تحقيق البقاء والإستمرارية. فالميزة التنافسية هي الميزة التي أكتسبت مقارنة بالمنافسين عن طريق تقديم الفائدة الأكبر للزبائن، إمّا من خلال الأسعار أو بواسطة تقديم الفوائد الإضافية والخدمات التي تبرز

¹ Renato J. Orsato , competitive environmental strategies ,california management review ,vol 48.no2 ,winter 2006 ,p127.

² Green marketing guides ,the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university ,Pittsburgh ,usa , 2014 ,P6.

³ BDC website, "Is green marketing right for your business?", seen on (19/09/2016), link:

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/pages/green-marketing-provides-competitive-advantages.aspx>

⁴ BDC website, OP CIT.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الأسعار المشاهدة أو الأعلى، وقد نعني بالميزة التنافسية الفائدة الزائدة والمشروع المستدام والناجح على فترة زمنية طويلة.¹ وقبل أن تتمكن من القول بأنّ هناك ميزة تنافسية كنتيجة لجهود التسويق الأخضر فإنّه لا بدّ أولاً أن تستوفي هذه الميزة على عدّة خصائص هي:² أنّها تؤدّي إلى تحقيق التفوّق والأفضلية على المنافسين؛ أنّها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها؛ أنّها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو لكليهما؛ أنّها يجب أن تؤدّي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدّم للمنظمة وتحفّزهم على الشراء منها؛ أنّها نسبية أي تتحقّق بالمقارنة وليست مطلقة؛ أنّها تتحقّق لمُدّة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتمّ تطويرها وتحديثها.

وفي هذا الصدد جاء في دراسة Grant أنّ واحدة من أكثر المحفّزات قوّة في تنفيذ إستراتيجيات التسويق الأخضر هو تبني الميزة التنافسية، وفي نفس المجال قام كل من (Linde & Porter, 1995) بدراسة العلاقة بين حماية البيئة، الإبداع، التنافسية ومصادر الإنتاجية، وقد توصّلت إلى أنّه يمكن الوصول إلى ميزة تنافسية من خلال تقليل الكلف البيئية لأدنى حدّ ممكن من خلال الإبداع.³ وبشكل عام فإنّ تطبيق إستراتيجية التسويق الأخضر بمنظورها البيئي يمكن أن يحقق للمنظمة الفوائد التالية⁴: المزيد من الأرباح More Profits؛ الميزة التنافسية Competitive Advantage؛ زيادة الحصة التسويقية Increased Market Share؛ منتجات أفضل Better Products. كما تحدّد أيضا الباحثة الرائدة في مجال التسويق الأخضر (J, Ottman) ستّة فوائد تستفيد منها المنظمات نظير تطبيق التسويق الأخضر من بينها تحقيق ميزة تنافسية، وهي كما يلي⁵:

- **الربحية** : تحقّق المنتجات الخضراء أرباحاً نظير وجود شريحة تسويقية خضراء (السوق الأخضر) تهمّ بشراء هذه المنتجات وعلى استعداد كبير لتقديم مبالغ اضافية مقابل منتجات بيئية.
- **الميزة التنافسية** : تتمتع منظمات الأعمال التي هي الأولى في وضع ابتكارها البيئي على الرّفّ بالميزة التنافسية.
- **زيادة الحصة السوقية** : حيث ينظر المستهلكون لسجل المنظمة البيئي كمحدّد لقرار شرائهم.
- **المنتجات الأفضل** : المنتجات الخضراء تمتاز عادةً بنوعية أفضل من عدّة نواحي، أهمها توفير الطاقة، الأداء، الراحة، السلامة.
- **المكافآت الشخصية** : تقدّم المنتجات الخضراء للمستهلكين الفوائد الصحيّة والقوة لجعل العالم المكان الأفضل.
- **البيئة الطبيعية الأفضل** : سوف ينتج عن التنسيق الجيد لكافة إستراتيجيات التسويق الأخضر توفير البيئة الطبيعية الأفضل من خلال تخفيض تلوث الهواء والمياه، تخفيض الاحتباس الحراري، توقيف هدر الطاقة.. الخ.

¹ Ehmke, C, « competitive advantage achievement through innovation and knowledge », journal of competitiveness ,vol. 5 ,issue 1 ,2013 ,p :85.

² حسن علي الزغبي ، مرجع سابق، ص138.

³ ثامر البكري و لانا البنا ، مرجع سابق، ص69.

⁴ ياسر ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق الأخضر" ، مرجع سابق، ص281.

⁵ Ottman , J, «Achieving sustainability out of the box thinking regarding environementally preferable products and services » ,green lead publishing limited ,1999 ,p79.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

وبالتالي فإنه يمكن لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي وهو ما يعبر عنه من خلال سمات معيّنة مثل التجارة العادلة، كفاءة الطاقة والتي هي سمة أيضا من أجل تعزيز الأداء البيئي. ووفقا لدراسة أجراها مؤخرا مجلس المؤتمر الكندي (the Conference Board of Canada) فإنه يتوقع أن تكون إستراتيجية التسويق الأخضر أهم مصدر للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل.¹ فعندما تقرّر منظمة الأعمال أن تتبنى الإستراتيجية الخضراء فهذا يعني أنّها ستعمل على تغيير الإستراتيجيات التشغيلية، وطبعاً هو أمر مهمّ لصورة وسمعة المنظمة. كما تشمل التغييرات العديد من الإجراءات ولكن الشيء الأهمّ هو توفير الطاقة، وتوفير المياه والحدّ من النفايات، وكل هذه الحسابات تساهم في خفض التكاليف الإجمالية ممّا يؤدي إلى زيادة كفاءة الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية.²

المطلب الثاني : علاقة التسويق الأخضر بالميزة التنافسية المستدامة

لابد من التأكيد أولاً على أنّ الميزة التنافسية المستدامة تحمل بصماتها البيئية باعتبار أنّ الإستدامة (Sustainability) قد طُرحت أولاً في الإطار البيئي وذلك تمّ الحديث عن التنمية المستدامة منذ عام (1968)، في المؤتمر الدولي للإستخدام الرشيد والحماية للمجال الحيوي، الذي عقده "اليونيسكو" في باريس، حيث تمّ مناقشة التنمية المستدامة بيئياً، وأيضاً في عام (1972) مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية البشرية الذي تمّ تحت إشراف برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) حيث دعا إلى رعاية البيئة لتمكين الشعوب والأفراد من تحسين نوعية حياتهم بدون المساومة على حقوق الأجيال القادمة، وفي (1985) اللجنة العالمية للبيئة والتنمية والمعروفة بلجنة برونتلاند (brundtland) التي أكّدت على الحاجة لتبني المجتمع الدولي لإستراتيجية بيئية طويلة الأمد لتحقيق التنمية المستدامة. وقد تكلّل عمل اللجنة عام (1987) بإصدار تقريرها الشهير (مستقبلنا المشترك our common future) الذي ساهم في شعبية مفهوم التنمية المستدامة، بعد أن عرّفها بأنها التنمية التي تفي بالحاجات الحالية دون التضحية بقدرة الأجيال القادمة على الايفاء باحتياجاتها الخاصة.³ وإذا كانت الأعمال قد إستخدمتها بالمعنى الذي يساعد منظمة الأعمال على أن تعمل بشكل إبتكاري أو فعّال من أجل تحديد ميزتها، فإنها كانت تعني ضمناً المعنى البيئي المستدام، حيث أنّ الميزة المستدامة تعني أنّ الميزة الحالية يجب أن تتواصل بالمحافظة عليها والتحسين مع الميزة المستقبلية. فمع إشتداد المنافسة وتزايد المنافسين والتطور التكنولوجي والمهارات التسويقية الخلاقة .. إلخ، فإنّ الميزة التنافسية لم تعد طويلة العمر في السوق وإنما تتبدّل بسرعة وفي دورة حياة أقصر ممّا كانت عليه سابقاً، وهذا ما دفع بمنظمات الأعمال إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage). حيث يقول (Hill & Jones, 2001) أنّ منظمة الأعمال التي تمتلك الميزة التنافسية يكون معدّل أرباحها أكبر من متوسّط الصناعة، بينما من تمتلك الميزة التنافسية المستدامة تكون لها القدرة على

¹ BDC website, OP.CIT.

² Namrata Ghai Goyal, "Green Products: How Can They Provide Competitive Advantage", business world website, Published on on (24/03/2016), seen on (06/02/2017), link: <http://businessworld.in/article/Green-Products-How-Can-They-Provide-Competitive-Advantage/24-03-2016-92234/>

³ United States Department of Agriculture website, "Forest Sustainability Reporting in the United States", seen on (06/02/2017), link: <https://www.fs.fed.us/research/sustain/>.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

المحافظة على معدل أرباحها لعدد من السنوات.¹ ويمكن تحديد الميزة التنافسية المستدامة لما تمتلكه منظمة الأعمال من عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن إستنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي، كما أنّها تتمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو إستنساخها وإّما ميزة (بل ميزات) متجددة محسّنة وطويلة الأمد لمنظمة الأعمال في ظلّ المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية في كل منظمة أعمال معرّضة "للسطو والتقليد".² وتشير عبارة الميزة البيئية إلى الميزة التنافسية الناشئة عن تحضير الأعمال التجارية، وتنشأ هذه الميزة التنافسية ليس فقط عن طريق التعامل المباشر مع نمو العائد الصافي (bottom lines)، بل من خلال نهج ذي ثلاثة محاور يتناول الأداء الاجتماعي والبيئي والإقتصادي.³

بالنسبة للباحثين في الميزة التنافسية المستدامة فقد أسرفوا في تحديد مصادرها، حيث أشار "ميشيل بورتر" إلى أنّ تحقيقها يتم عبر التحالفات في إطار سلسلة القيمة chain value، وتناول "إيفريسون" تحقيقها عن طريق التداؤبات (التظافر) synergies، أما الباحث "بينج" فقد بحث في أطروحته عن تحقيقها عن طريق الذكاء العاطفي وخدمة المستهلك، كما تناول آخرون تحقيقها عن طريق الموارد البشرية أو عن طريق المدخل القائم على المعرفة، ولعلّ الدراسة الواسعة التي قدمها "ستيد" وآخرون عن أن الميزة التنافسية المستدامة تقوم على البيئة وأن الاستدامة البيئية هي مصدر هذه الميزة.⁴ هي من أهمّ الدراسات التي تعالج مدخل الميزة التنافسية المستدامة، ونفس الشيء بالنسبة ل Paul Shrivastava حيث يرى بأنّ أبرز وأهمّ تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو الذي يرتبط بالبعد البيئي Eco-Advantage أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها الخلاقة أو الفعالة للمشكلات البيئية.⁵ والواقع أنّ الميزة التنافسية مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأنّ (الموارد النافدة، الطاقة النافدة، الصورة النافدة، والأنظمة البيئية المستنفدة) لا تقدّم إلّا ميزة نافدة أو منتهية. وأنّ عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة لذا فالمنظمات تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنّه بدون البيئة فإنّ على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. وأما الموارد الطبيعية فلن يمرّ وقتا طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدّم اعترافاتها بأنّ ما يجري لموارد كوكبنا كان أسوأ قصر نظر في الإدارة البيئية والذي إستمرّ لأكثر من قرنين من الزمن. ومن أهمّ الإسهامات والدراسات التي بحثت في الدور الذي تلعبه البيئة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، هو كتاب أصدرته جامعة "يال" Yale لمؤلفيه Esty and Winston عام 2006 بعنوان "الأخضر الى الذهب" Green to gold حيث أنّ الكتاب يشير الى أهمية الموجة الخضراء (البيئية) في هذا الوقت

¹ ليث شاكر محسن، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، جامعة كربلاء، 2012، ص46.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص449.

³ energy answers website, "What is Eco-Advantage?", published on (05/08/2014), seen on (08/02/2017), link: <https://energyanswers.wordpress.com/2014/08/05/what-is-eco-advantage/>

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص450-451.

⁵ Paul Shrivastava, "Environmental technologies and Competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, (1995), p186.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

وكيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تستفيد من هذه الفرصة. والكتاب يقدم التحديّات التي تواجه بعض منظمات الأعمال الرائدة والدروس المستفادة منها من خلال¹:

- أنّ أفضل منظمات الأعمال أصبحت معرّضة لأن تفاجئ بالقضايا البيئية، وهذا ما تعرّضت له منظمة "كوكاكولا" في الهند عندما اندلعت ضدها احتجاجات حول إستهلاكها المفرط للمياه، ليتحول الاحتجاج الى مطالبة المنظمة بتجنّب إستخدام الثلجات التي تضرّ بطبقة الاوزون، وهذا ما جعل للمنظمة اليوم مساعد الرئيس للشؤون البيئية والمياه؛
- أنّ البيئة ليست قضية هامشية ويمكنها أن تكلف أموالا كبيرة، ففي عام 2001 منعت الحكومة الألمانية 1.3 مليون وحدة من لعبة Playstation لأسباب بيئية؛
- أنّ المنافع يمكن أن تأتي من النّظر الى الأشياء بطريقة صحيحة، ولعلّ عدم الإهتمام بالبعد البيئي يعتبر قصرا في النظر من منظمات الأعمال، في حين تمثل الميزة البيئية عن تعبير قوي للاستجابة الابتكارية والفعالة للقضايا البيئية، إنّ العملاق الكيماوي Dupont إستطاع أن يخفض مساهمته في الاحتباس والدفئ الحراري بنسبة تقارب 72% حيث وجد 100 طريقة لخفض الطّاقة واستطاع أن يوفرّ بليونين دولار.

إذن فالبيئة والتسويق الأخضر هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما على منظمات الأعمال التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتمّ بالبيئة وبرز فيها السلوك المستدام، فإنّ الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح منظمة الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق، كما أنّ وجود شرائح سوقية متزايدة تهتمّ بالقضايا البيئية تجعل من التسويق الأخضر وأركانه جزءا أساسيا من إستراتيجية التميّز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا. وأخيرا يمكن أن نلخص أبعاد الميزة التنافسية المستدامة التي يحقّقها التسويق الأخضر في:²

1-الإلتزام الإيجابي باللوائح البيئية: الإمتثال للقوانين واللوائح هي فرصة لمنظمات الأعمال من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، بطرق جديدة تقوم على ثقافة المجموع الإيجابي للطرفين أي ثقافة (ربح_ربح) (win_win).

2-إستراتيجية للتمييز البيئي: وذلك بالتركيز على شريحة المستهلكين الأخضر حيث أنّ هناك عدّة زبائن بيئيين (خضر) مستعدون لدفع علاوات سريعة من أجل السلع والخدمات الصديقة للبيئة وبالتالي تحويلهم إلى فرص سوقية جديدة.

3-الإبتكار البيئي: بأن تكون التحسينات الجديدة لعمليات ومنتجات منظمة الأعمال تتعلّق بحلّ المشكلات البيئية والتأثيرات السلبية عليها، أي أن يكون الإبتكار ودي وصديق للبيئة أو وسيلة لإلغاء الأساليب والمنتجات والمواد الملوثة والضارة بالبيئة.

¹ Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, "Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage", Yale University Press, 2006, p.143

² McElroy, M.W. "The Sustainability Code - A Policy Model for Achieving Sustainable Innovation in Organizations". Retrieved July 3, 2006, p5.

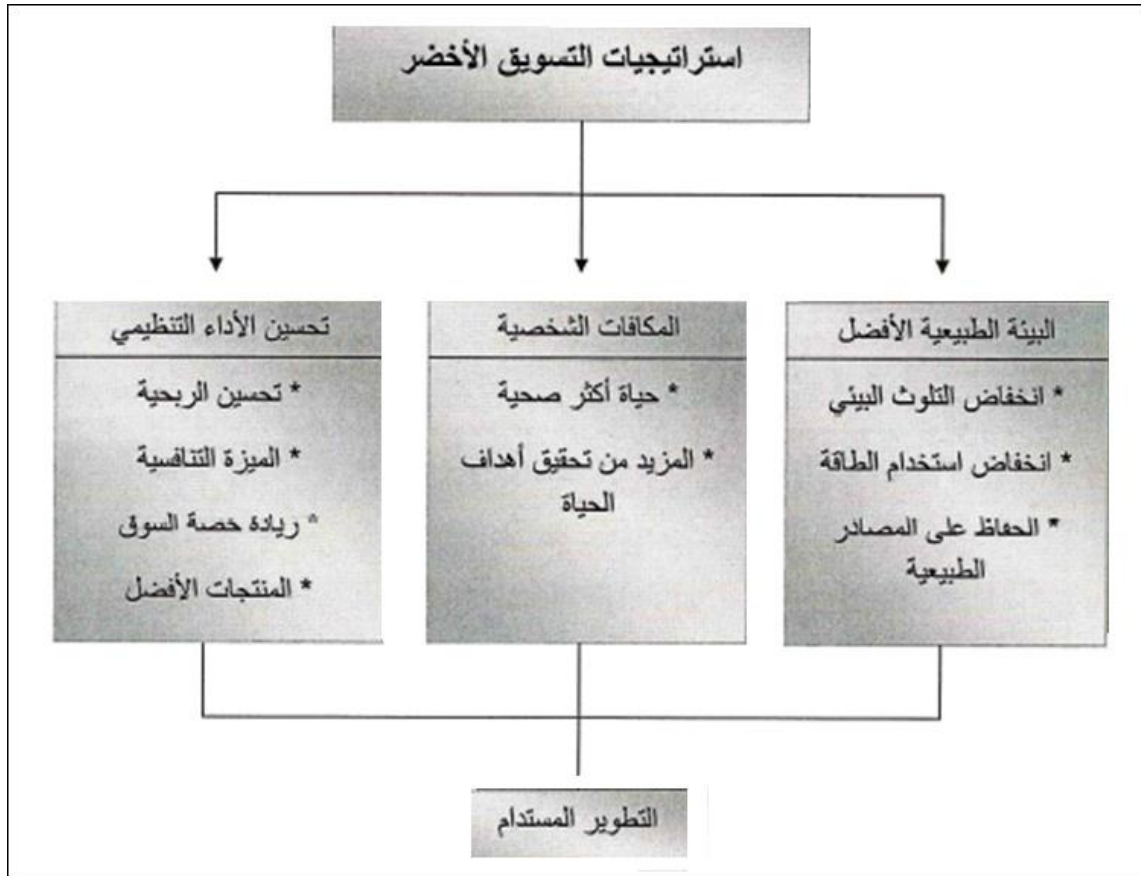
الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

4-الثقافة الخضراء: التي تقوم على القيم والمعايير الخضراء في منظمة الأعمال من خلال (تكنولوجيا أنظف، إتجاهات بيئية للأفراد، مفاهيم وأساليب خضراء).

5-القيمة الخضراء اللاملموسة: وهي أن يكون لمنظمة الأعمال الملتزمة بيئيا صورة ذهنية خضراء وسمعة ناصعة لدى المستهلكين وباقي الأطراف أصحاب المصلحة من خلال المبادرات والإبتكارات البيئية.

وفي هذا الإطار تُقدّم Ottman نموذجا يوضّح آلية عمل التسويق الأخضر نحو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

الشكل رقم (69) : إستراتيجيات التسويق الأخضر حسب Ottman

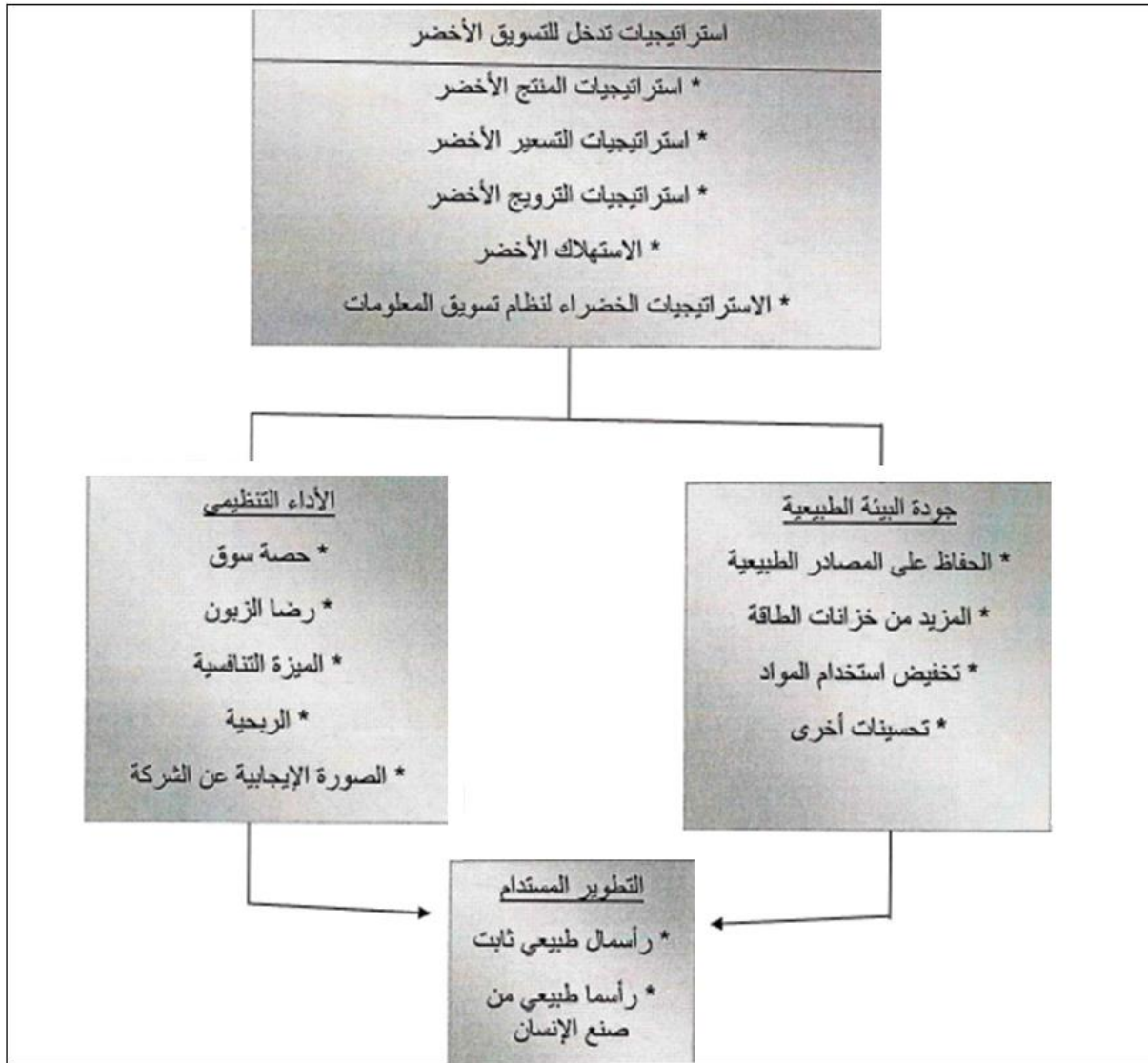


Source : Ottman, J, « Achieving sustainability out of the box thinking regarding environmentally preferable products and services», Green leard publishing, 1999, p75.

كما يقدم الباحث (Kinoti) بدوره نموذجا يعالج به ديناميكية تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية من خلال التسويق الأخضر كما يوضحه الشكل الموالي :

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (70) : تحقيق التنمية المستدامة من خلال مدخل التسويق الأخضر



Source : Kinoti M , Green marketing intervention strategies and sustainable development, international journal of business and social science, Vol.2 N°.23 ,2011, pp :263-273.

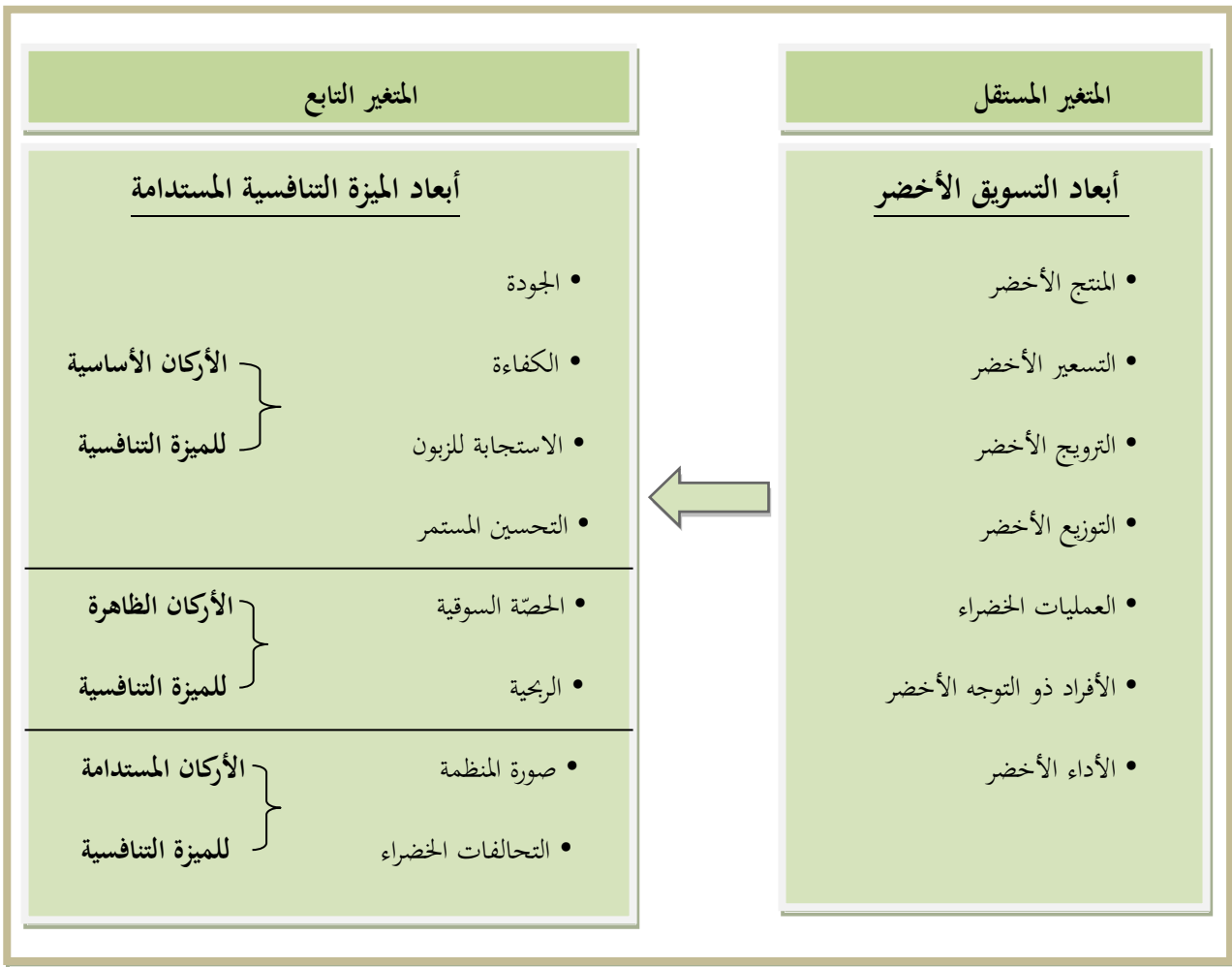
فمنظمة الأعمال التي تمتلك القدرات ذات الصلة، والكفاءات الأساسية، وتتكيف باستمرار مع مصفوفات البيئة المتغيرة هي التي في طريقها إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. حيث أصبح من الضروري على منظمات الأعمال اليوم مواكبة كافة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

المطلب الثالث : دور التسويق الأخضر في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة

تأسيسا على الإشكالية المطروحة وبناءا على الدراسات السابقة والإستنتاجات التي خرجنا بها حول العلاقة بين متغيري الدراسة التسويق الأخضر والميزة التنافسية المستدامة، فقد عمد الباحث الى تشكيل هذا النموذج الإفتراضي (الشكل الموالي) الذي يبيّن أبعاد المتغير المستقل المتمثل في التسويق الأخضر، وأبعاد المتغير التابع المتمثل في الميزة التنافسية المستدامة، بهدف دراسة وتحليل العلاقة بين متغيري الدراسة وأبعاد كلا منهما :

الشكل رقم (71) : دور التسويق الأخضر في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة



المصدر : من إعداد الباحث

وستحاول من خلال العناصر القادمة توضيح دور التسويق الأخضر في تحقيق كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة :

1- دور التسويق الأخضر في تعزيز الجودة

أحيانا ما تمتاز المنتجات الخضراء بمزايا تفوق المنتجات الإعتيادية بحيث تدفع المستهلك لإقتنائها رغم الفرق في الأسعار المحتمل، مع ذلك هناك بعض الإعتقادات من طرف المستهلكين والمصنّعين بأنّ الإيفاء بالجانب البيئي للمنتج قد يضرّ بمستوى الجودة وخصائص الأداء الفعلي للمنتج وهو إعتقاد خاطئ لعدّة إعتبرات، وهو الإعتقاد الذي أظهرته دراسة أجريت في أمريكا سنة 2002 بأنّ الأسباب الرئيسية لجعل المستهلكين يعزفون عن شراء المنتجات الخضراء تتضمن إعتقادهم بأنّها تتطلب تضحية عدم الملائمة وإرتفاع الكُلف وإنخفاض الأداء (Ottman et al, 2006). والغريب أنّه رغم هذه الإعتقادات السلبية حول الجودة من طرف المستهلكين فإنّهم لا يخفون رغبتهم في التوجّه نحو المنتجات الخضراء لكن بشروط. ففي دراسة قدمتها منظمة "فيليبس" « philips » للإلكترونيات أكّدت فيها بأنّ المستهلكين مستعدّين لتحملّ الزيادة في السعر، في حالة أن يكون المنتج بنفس جودته العادية وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليما من الناحية البيئية.¹ لكنّ السؤال المحوري يبقى حول: "هل التسويق الأخضر يخلق منتجات أكثر جودة أم العكس؟"

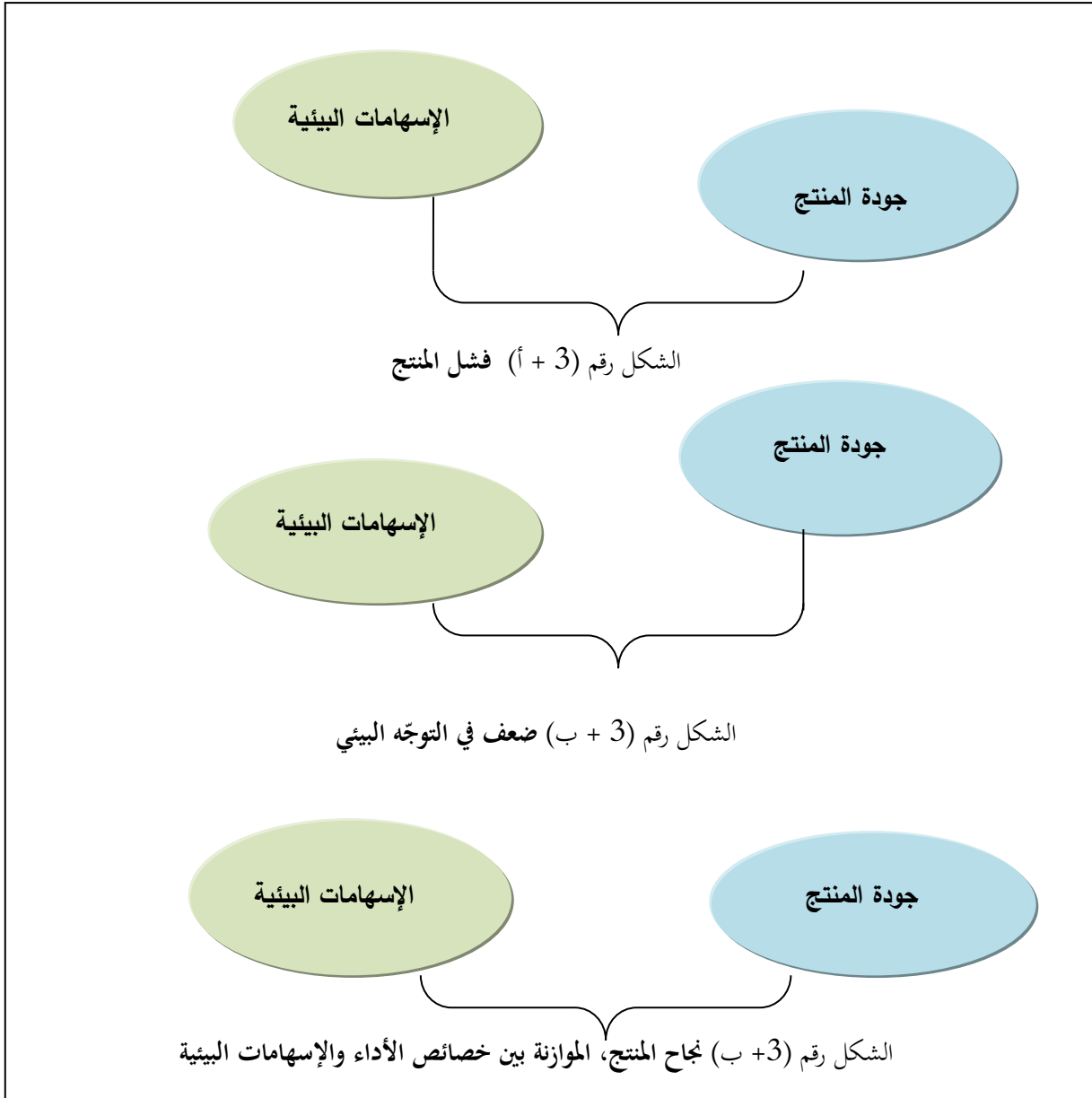
وقبل الإجابة عن هذا التساؤل لابدّ من الإشارة أنّه يتوجّب على منظمة الأعمال عند تقديمها لأحد المنتجات الخضراء أن تراعي مسألة مهمّة جدا تتعلق بالجودة الأصلية للمنتج، لأنّ الدراسات قد أظهرت بأنّ المستهلكين يرغبون بشراء المنتجات بصورة أكبر عندما تمتلك خصائص المنتج الأصلية مع تمييزها بالصفات البيئية كميزة إضافية. فالمحافظة على خصائص الأداء والجودة أمر ضروري من أجل نجاح المنتج الأخضر. والشكل الموالي (رقم 72) يوضّح ضرورة الموازنة بين الجودة وخصائص الأداء من جهة، والإعتبرات والإسهامات البيئية من جهة أخرى، حيث يوضّح الشكل رقم (3 + أ) الى أنّ التركيز الزائد على الإسهامات البيئية وإهمال الخصائص الأصلية يؤدي الى فشل المنتج. بينما في الشكل رقم (3 + ب) يشير الى أنّ التركيز على الجودة والخصائص الأصلية للمنتج على حساب الإسهامات البيئية سيعكس ضعفا في التوجه البيئي، وبالتالي تشويه سمعة منظمة الأعمال، أمّا الشكل رقم (03 + ج) فانه يوضّح عملة التوازن بين الإسهامات البيئية وخصائص الأداء الأصلية الواجب إتباعها من طرف منظمات الأعمال من أجل إنجاح المنتجات البيئية. فمنظمات الأعمال التي تركز على المزايا الخضراء لوحدها في المنتج دون المزايا الوظيفية والجودة سيكون مصيرها الفشل، أو على الأقل لن يتقبلها المستهلك كما يتقبل المنتجات التي تركز على الجودة أولا. على سبيل المثال حينما دخلت مؤسسة « Philips » السوق عن طريق منتج بيئي والذي هو مصابيح lights bulbs تحت إسم (أضواء الأرض) أو (Earth lights) لم تلقى إقبالا كبيرا لدى المستهلكين، رغم أنّ المنتج يستخدم طاقة أقلّ من المصابيح العادية، بينما لما أعادت Philips دخول السوق تحت إسم (ماراطون) أو (Marathon) مع التأكيد على أنّ المنتج له دورة حياة أطول ويوفّر طاقة أقلّ من المصابيح العادية، حققت نجاحا وتطورا كبيرا في المبيعات والأرباح والرضا لدى المستهلك.²

¹ محمد سعدو أحمد حمودة، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2014 ، ص30-31.

² Cathy Sandeen ,OP CIT,P101.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (72) : الموازنة بين جودة المنتج وبين الإسهامات البيئية ودورها في فشل أو نجاح المنتج



المصدر : ثامر البكري، "أساسيات التسويق الأخضر"، مرجع سابق، ص177.

ويذهب حوالي 60% من مديري الأعمال والمسوقين الذين لهم ممارسات وخبرة في الأعمال من أمثال Simpson وBarker وTaylor على التأكيد إلى أنّ التسيير الجيد إذا ما اجتمع بالأداء البيئي الجيد فإنّ ذلك سيمكّن منظمة الأعمال من إنتاج منتجات ذات جودة والتي ستساهم حتما في تعزيز موقع المنظمة مقارنة بالمنافسين.¹ كما ينطلق القائمون على إدارة وتسويق المنتجات الخضراء من نظرة شمولية لتأثير عدد من السمات البيئية التي تستوجب أخذها بعين الاعتبار، لتقدير مدى توافقها مع المنتج المقدم للسوق، لكي تكون أقلّ تأثيرا على صحة الانسان والبيئة وفي نفس الوقت تقدّم هذه المنتجات الغرض الأساسي من إستهلاكها، وهو إشباع الحاجات والرغبات المطلوبة. وتتميّز المنتجات الخضراء عموما بعدة خصائص قد تشملها كلّها أو تحوز

¹ Ayca can Kirgiz, « green marketing », Softcover reprint of the hardcover 1st edition, 2016, p15.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

فقط على بعض الخصائص، نوجزها كما يلي (Amatruda, 2010):¹ أن تدمج محتوى إعادة التدوير ضمن خصائصها، أن تركز على الموارد المتجددة، أن تشمل الموارد والمصنوعات المحلية، توظيف ممارسات الإستخدام والحصاد المستدام والتي تشمل الخشب أو المواد البيولوجية Bio-based، أن يكون المنتج قابلاً للتحلل، إعادة إستخدام المنتج بسهولة إما ككله أو من خلال تفكيكه، أن يكون له خاصية إعادة تدوير بسهولة دون تدهور كبير في الجودة. حيث يعزز مدخل التسويق الأخضر من ميزة الجودة من خلال الجوانب الآتية²:

- **جودة تصميم المنتج** : وتكون في مستوى مناسبة التصميم مع المواصفات التي يريدها المستهلك الأخضر، بحيث تتطابق الى أبعد درجة يتوقعها العميل، ويعتمد ذلك بدرجة كبيرة على النشاط التسويقي وأبحاث التسويق.
- **جودة المطابقة** : ويكون ذلك من خلال بعدين متوازيين، الأول يتعلق بالمطابقة مع توقعات المستهلك الأخضر، وبالتالي جانب تقليل المنتجات المعيبة لتكون حتى درجة الصفر، والثاني متعلق بالاستجابة ومسايرة معايير المطابقة وضبط الجودة التي تشرف عليها منظمات رسمية وغير رسمية.
- **جودة الخدمة** : المرافقة للمنتج مثل الخدمات التوجيهية، التدريب على إستخدام المنتج، الصيانة، مدّة الضمان.

ورغم تضارب بعض الإستنتاجات حول جودة المنتجات وتعارضها مع الإسهامات البيئية، إلا أنّ رفع مستوى الجودة من خلال تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة البيئية، من شأنه أيضاً خفض العيوب في المنتجات طور الإنتاج والمنتجات كاملة الصنع. كما أنّ مستوى الأداء والخصائص الوظيفية للمنتج يعتمد بشكل أكبر على قدرات منظمة الأعمال بحدّ ذاتها أكثر ممّا يعتمد على الإستراتيجية أو مدى إحترامها للمعايير البيئية، كما يمكن التأكيد على أنّ البعد البيئي يضمن خاصية الأمن والسلامة عند الإستخدام للمستهلكين، كما يضمن منتجات تستوفي معايير الجودة في حدّها الأدنى. ويمكن القول بأنّ المنتجات الخضراء تقدّم قيم إضافية عن القيمة الأصلية للمنتوج العادي، متمثلة في عدة منافع أخرى يحصل عليها المستهلك من خلال إقتناؤه وإستهلاكه لها، ويمكننا التأكيد على عدّة أمثلة لمنتجات خضراء، وهو ما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم (16) : القيمة الإضافية التي تقدمها المنتجات البيئية الى المنتج

قائمة المنتجات	القيمة الاضافية التي يحصل عليها المستهلك
مصاييح CFL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير الأموال ▪ دورة حياة أطول
السيارات الهجينة (hybrid cars)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ركوب هادئ ▪ تعبئة وقود أقلّ ▪ أكثر حداثة

¹ Mohammad Yunus & Mohammad Rahman , "Green Marketing for Creating Awareness for Green Consumerism", Global Disclosure of Economics and Business, Volume 3, No 1 (2014), P21.

² فاروق براهيمي، مرجع سابق ، ص 306.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

<ul style="list-style-type: none"> ▪ أكثر أمانا ▪ هدوء نفسي 	المنظفات الطبيعية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ أكثر أمانا ▪ ذوق أفضل 	الإنتاج العضوي
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير المال 	الورق المعاد التدوير
<ul style="list-style-type: none"> ▪ توفير المال ▪ الملائمة 	النقل المشترك
<ul style="list-style-type: none"> ▪ استخدام أوسع 	الهواتف الخلوية بالطاقة الشمسية

Source : Jacquelyn A.Ottman , The new rules of green marketing : strategies ,tools, and inspiration for sustainable branding ,Greenleaf publishing ,2011 ,p16.

وما يجب الإشارة إليه هو أنه فيما عدا القيمة البيئية والنفسية التي يمنحها التسويق الأخضر لمنتجات المنظمة ، فإنّ عملية تعزيز الأداء والخصائص الوظيفية للمنتج الأخضر تتطلب في غاية الأحيان وقتا طويلا من أجل تعزيزها أو حتى مواكبة المنتجات التقليدية، وهذا الوقت تستفيد منه منظمة الأعمال في دعم عامل الخبرة والتعلم لديها وكذا تفعيل عملياتها الإنتاجية والتشغيلية لجعلها أكثر مرونة وكفاءة في إنتاج منتجات ذات جودة.

2- دور التسويق الأخضر في تقليل التكاليف

يمكن إسناد عملية إحداث التلوث والنفايات إلى عدم الكفاءة في العمليات الإنتاجية، والمهم هنا ليس ما تفعله المنظمة بالنفايات بل كيف تنتج وتعمل من دون نفايات، ولهذا فالمسؤولية تقع على المنظمات الصناعية، فيجب عليها أن تركز على التسويق الأخضر من أجل الرفع من كفاءة العمليات الإنتاجية والتشغيلية وهو ما يساعدها على تقليل التكاليف، بدلا من البحث عن كيفية التخلص من تلك النفايات المترتبة عنها. ويظهر هذا البعد أكثر لدى تبيي منظمة الأعمال للتسويق الأخضر خاصّة من خلال نظم الإدارة البيئية EMS التي تساهم بشكل فعّال في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف وترشيد هدر الطاقة. وقد قام كل من (Linde & Porter, 1995) بدراسة العلاقة ما بين حماية البيئة، الإبداع، التنافسية ومصادر الإنتاجية، وتوصلا إلى أنّه يمكن الوصول الى ميزة تنافسية من خلال تقليل الكلف البيئية لأدنى حدّ ممكن من خلال الإبداع.¹ فالشيء الملفت للإهتمام أنّ أهمية تطبيق الأنظمة البيئية والتسويق الأخضر لدى منظمات الأعمال لا تساهم في تحسين أدائها البيئي فقط بل يمكنها أيضا من تحقيق عدة مكاسب اقتصادية وتجارية أيضا الى جانب المكاسب البيئية:²

¹ ثامر البكري و لانا البنا ، مرجع سابق ، ص69.

² وليد شتوح ، مرجع سابق، ص 2.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- **أولا على المستوى التجاري :** فقد أثبتت الدراسات أنّ تطبيق نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 مثلا يزيد من تنافسية المنظمة وخاصة في الأسواق التي تفرض قيودا بيئية مشددة، وبمكّنها هذا أيضا من زيادة سمعتها وسمعة علامتها التجارية وإختراق أسواق دولية مختلفة.
- **ثانيا على المستوى الإقتصادي :** يؤدّي تطبيق نُظم الإدارة البيئية إلى تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة والموارد الأولية، كما تنخفض تكاليف معالجة المخلفات والنفايات.

وفي هذا الإطار يقسّم Poksinska Dahlgaard and Eklund فوائد استخدام نظام الادارة البيئية، والتي تعتبر من أبعاد إستراتيجية التسويق الأخضر إلى ثلاث مجموعات كالتالي: ¹فوائد الأداء الداخلي، فوائد التسويق الخارجي، وفوائد متعلقة بعلاقات المنظمة. هذا وتشمل فوائد الأداء الداخلي حسب نفس المصدر: تحقيق تخفيضات في التكاليف التشغيلية والإنتاجية.

ورغم أنّ المنتجات الخضراء عموما ذات تكلفة أعلى على مستوى الانتاج وهي المنتجات التي تراعي عدم الإضرار بالبيئة، لأنّ كُلف الإنتاج الحالية من المواد الضارة بالبيئة أو صحّة الانسان مرتفعة مقارنة بالمنظمات الصناعية التقليدية التي لا تراعي هذه المعايير، لكن هذه المقارنة ليست صحيحة لأنّ المستهلك المستهدف تخلّى ولو نظريا عن تفضيلاته الكلاسيكية، لذلك يجب مقارنة تكاليف منتجات المنظمات ذات التوجه البيئي مع مثيلاتها وليس مع المنظمات التقليدية، وأيضا يجب على المنظمات التي لا تحترم التوجّه البيئي أن تغيّر موقفها طوعا قبل أن يفرض عليها ذلك.² حيث يمكن لهذه المنظمات من عقلنة إستغلال مواردها المتاحة وتحقيق مزايا تخفيض التكاليف خاصة التسويقية منها. وتعتبر عملية إدارة المخلفات من أهمّ العمليات التي تؤدّي الى تعظيم الاستغلال الأمثل وتحقيق الكفاءة التشغيلية، حيث تتركز على أربع عناصر رئيسية وهو ما يعرف ب " القاعدة الذهبية R4 " وهي :³

- ❖ **التقليل (Reducing) :** ويعني محاولة التقليل من المواد الخام المستخدمة وبالتالي تقليل المخلفات، وهذه العملية يمكن أن توفرّ لمنظمة الأعمال نفقات أقلّ مما في السابق. وعلى سبيل المثال تهدف منظمة جنرال إلكتريك إلى خفض كثافة الطاقة في عملياتها بنسبة 50٪ بحلول عام 2015، حيث استثمرت هذه المنظمة بكثافة في مشروعها البيئي.⁴
- ❖ **إعادة استخدام المخلفات (Reuse) :** وهذا يعني مثلا اعادة استخدام الزجاجات البلاستيكية للمياه المعدنية مثلا بعد تعقيمها وإعادة ملئ الزجاجات، هذا الأسلوب يؤدي الى تقليل حجم المخلفات.

¹ Juan Jose Tari ,Benefits of iso 9001 and 14001 standars , a literature review ,journal of industrial engineering and management , JIEM, 2012 – 5(2): 297-322 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-8423 ,September 20012, p304.

² فاروق براهيمي، مرجع سابق، ص304.

³ مالك حسين حوامدة، مرجع سابق، ص80-81.

⁴ Keivan Zokaei, "Environmentally-friendly business is profitable business", the guardian website, published on (14/10/2013), seen on (08/02/2017), link: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

❖ إعادة التدوير (Recycling) : والمقصود باعادة التدوير هو اعادة إستخدام المخلفات لانتاج منتجات اخرى أقل جودة من المنتج الاصلي.

❖ الاسترجاع الحراري (Recovery) : وتستخدم تكنولوجيا الاسترجاع الحراري في الكثير من الدول خاصة اليابان، للتخلص من المخلفات الصلبة، والمخلفات الخطرة صلبة وسائلة، ومخلفات المستشفيات ونواتج الصرف الصحي والصناعي، وذلك عن طريق حرق هذه المخلفات تحت ظروف تشغيل معينة مثل درجة الحرارة ومدة الاحتراق، وذلك للتحكم في الانبعاثات ومدى مطابقتها لقوانين البيئة، وتتميز هذه الطريقة بالتخلص من 90 بالمئة من المواد الصلبة، وتحويلها الى طاقة حرارية يمكن استغلالها في العمليات الصناعية وتوليد البخار والطاقة الكهربائية. وتستفيد منظمات الأعمال من خلال هذه العملية في تجنب المتابعات القانونية والخسائر التي تتكبدها نظير التعويضات البيئية أو تكاليف معالجة النفايات التي تستنزف بعضا من نفقاتها المالية.

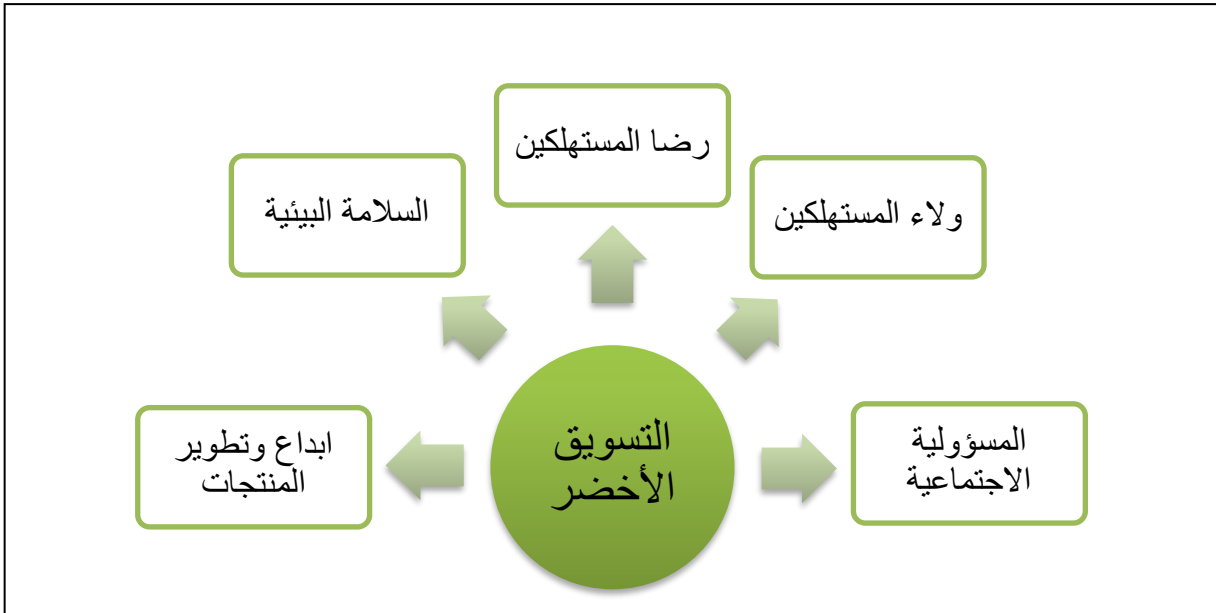
كما تُعتبر الضرائب والرسوم الخضراء أيضا من النفقات السلبية التي تتكبدها منظمات الأعمال نظير تعاملها مع عناصر البيئة المختلفة، وهي من الأدوات المهمة المستخدمة في جعل هذه المنظمات تدفع ثمن ما تقوم به من تلوث وكذا لدفعها لاتخاذ الإجراءات المؤدية الى خفض ذلك التلوث بما يؤدي إلى خفض تكلفته على المنظمة التي تطلقه، وفي هذا الأسلوب وبدلا من وضع حدود للإنبعاث الخاص بكل مصدر من مصادر الغازات الملوثة بملوث معين كما في الأسلوب السابق فإنه يقوم على الإعتماد على الضرائب أو تحديد رسم لكل وحدة تلوث منبعثة من مصدر التلوث، كما تفرض الضرائب والرسوم الخضراء على الوقود والمواد الأولية المستخدمة من أجل ترشيدها، أو أن تفرض على الأنشطة غير المرغوبة كالتلوث الناتج عن المصانع والسيارات. وبالأساس تصبّ عملية إلغاء النفايات أو تقليلها في مصلحة المنظمة وزيادة أرباحها وذلك بسبب تقليل نسبة التلف والهدر بالمواد، وبالتالي ينعكس ذلك على خفض التكاليف. وقد أكدت دراسة قامت بها جامعة ميشيغان بأنّ المنظمات التي تتبنى النهج الأخضر تلتزم التحسينات في الأداء التشغيلي في السنة الأولى من تطبيق برامج تقليل النفايات والوقاية من التلوث وفي السنة الثانية تحصل المنظمة بالإضافة الى ما سبق على تحسينات في العائد على حق الملكية. ففي الولايات المتحدة الأمريكية وفي صناعة الألمنيوم يتم تخفيض 96% من إستهلاك الطاقة عن طريق إستخدام المواد المعاد تدويرها، وفي صناعة البلاستيك تم تخفيض 80% من جراء عمليات التدوير التي تمارسها المنظمات الأمريكية، وفي نفس السياق تشير الإحصائيات الخاصة بسنة 2007، أنّ ما مقداره 236 مليار دولار تعتبر هي عوائد عمليات التدوير التي تمارسها المنظمات الأمريكية على إختلاف مجالات نشاطها.¹

¹ فاروق براهيمي، مرجع سابق، ص314.

3- دور التسويق الأخضر في تعزيز رضا المستهلك

تشير عديد الدراسات كما يؤكد الباحثون بأن أغلب المستهلكين هم في حقيقتهم (ضمنيا) مستهلكين "خضر".¹ وهو دلالة على الرغبة الدفينة لدى المستهلك كإنسان في الحفاظ على البيئة والإهتمام بما بإختلاف عمره وجنسه وعمله ومستواه التعليمي، بما أنّ ذلك مرتبط بوجوده ككل. حيث تقول الباحثة المختصة في التسويق الأخضر Jacquelyn Ottman في كتابها "The new rules of green marketing" أنّها تعتقد بأنّ كل شخص أو مستهلك هو في الواقع عبارة عن "مستهلك أخضر".² حيث تزعم الباحثة وبصفة مطلقة بأنّ كل مستهلك هو بالضرورة مستهلك أخضر، ولو أنّ هذه الصفة تزيد قوتها وتضعف حسب كل مستهلك وخصائصه المتنوعة بما فيها النفسية منها. لكن في الأخير لو نخبّر مستهلك عادي بين إثنيين من المنتجات المتماثلة فإنّه سيختار المنتج الصديق للبيئة دون شك.³ ومع ذلك فإنّ الواقع الفعلي في الحياة يشير الى أنّ الأفراد مختلفون في الخصائص والتطلعات والميول وهو أمر طبيعي، لكنّ الذي يهمّ في الأمر هو انعكاس هذا الإختلاف والتباين على السلوك المتحقّق وعلى درجة رضاه، وتحديدًا رضا المستهلك الأخضر Green Satisfaction. وإذا ما اقترن رضا المستهلك بالمسؤولية البيئية فإنّ ذلك من شأنه أن ينتج لنا الميزة التنافسية المحتملة potential competitive advantage.⁴ وهو ما يؤكّده (Zainab Zulfiqar ,2015) والذي يربط إسهامات التسويق الأخضر بخمسة ميزات تنافسية له دور في إبرازها، وهو كما يظهر في الشكل رقم (73).

الشكل رقم (73) : الميزات التي يحقّقها التسويق الأخضر حسب نموذج (Zainab Zulfiqar ,2015)



Source : Sivesan & all , OP.CIT ,P59.

¹ Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard ,OP,CIT , P20.

² " Green marketing guides ,the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university ,Pittsburgh ,usa , 2014.,P6.

³ Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard ,OP.CIT , P20.

⁴ Ayca can Kirgiz ,OP,CIT , 15.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

حيث ترتبط ممارسات التسويق الأخضر ارتباطاً إيجابياً بتحقيق رضا المستهلك وكسب ولائه على المدى الطويل.¹ ويعبر مدى رضا المستهلكين عن الأداء الذي يحصل عليه المستهلك من منتج ما لتلبية احتياجات المستهلك ورغباته. بحيث يكون عامل الحفاظ على البيئة هو الأساس في تقييم ما إذا كان المستهلك راضياً أم لا ليس تجاه المنتج فقط بل أيضاً اتجاه منظمة الأعمال التي يتعامل معها. وبالتالي يعتبر رضا المستهلك (الرضا الأخضر) الناتج عن البعد البيئي الذي تهتم به منظمة الأعمال أحد أنواع الرضا التي ينبغي أن تهتم بها منظمات الأعمال وتسعى لتحقيقها، حيث برز مصطلح الرضا الأخضر Green Satisfaction مؤخراً ليعبر عن الحالة النفسية للمستهلك اتجاه منظمات الأعمال، فقد إقترح (Chen, 2010) خلق مصطلح جديد وهو "الرضا الأخضر" وحدده على أنه "مستوى من الوفاء المرتبط بالإستهلاك لتلبية الرغبات البيئية للمستهلكين، التوقعات المستدامة، والاحتياجات الخضراء".² ويتكوّن قياس الرضا الأخضر Green Satisfaction الذي استخدمه (Chen, 2010) من أربعة بنود من الأسئلة هي كما يلي:³

- ✓ هل أنت سعيد بقرار اختيار هذه العلامة التجارية بسبب إلتزاماتها البيئية ؟
- ✓ هل أنت تعتقد أنه من الصواب شراء هذه العلامة التجارية بسبب أدائها البيئي ؟
- ✓ بشكل عام ، هل أنت سعيد بشراء هذه الماركة لأنها صديقة للبيئة ؟
- ✓ بشكل عام ، هل أنت راضٍ عن هذه الماركة بسبب قلقها البيئي ؟

كما أنه من المفيد لمنظمات الأعمال أن تضع إستراتيجيات من أجل تحقيق ما يسمّى بـ"الثقة البيئية" Green Trust مع المستهلك وهذا بخلق علاقة صداقة أولاً بين منتجها وبين المستهلكين وكذا أن ترفع الجودة المدركة من أجل تحقيق الرضا الأخضر Green Satisfaction للمستهلك، وهذا ما يساهم في خلق علاقة طويلة الأجل بين المنظمة وبين المستهلك والذي يؤدي الى كسب ولاء الزبون لاحقاً. يقول (Delgado-Ballester,2004) أنّ "الثقة في العلامة التجارية يتمّ تصورها على أنها التوقع الواثق لموثوقية العلامة التجارية ونواياها في المواقف التي تنطوي على خطر على المستهلك".⁴ وبناءً على ثقة المستهلك في العلامة التجارية فهو إعتقاد منه بأنّ العلامة التجارية لديها القدرة والرغبة في الوفاء بما تمّ التعهّد به ولديها نيّة لتكون على الدوام جاهزة لتلبية احتياجات العملاء، بما في ذلك عندما تكون هناك مشكلات مرتبطة بالإستخدام علاوة على ذلك. وفي سياق الثقة

¹ Sivesan & all , « Green Marketing Practices and Customer Satisfaction: A Special Reference to Leather Goods » , Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing, Volume 13 Issue 3 Version 1.0 Year 2013, P59.

² Shelvly Kurniawan , « THE INFLUENCE OF GREEN MARKETING ON GREEN SATISFACTION MEDIATED BY PERCEIVED QUALITY AND ITS IMPACT TO GREEN TRUST IN INJECTION MOTORCYCLE » , School of Business Management, Bina Nusantara University , Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta, p87.

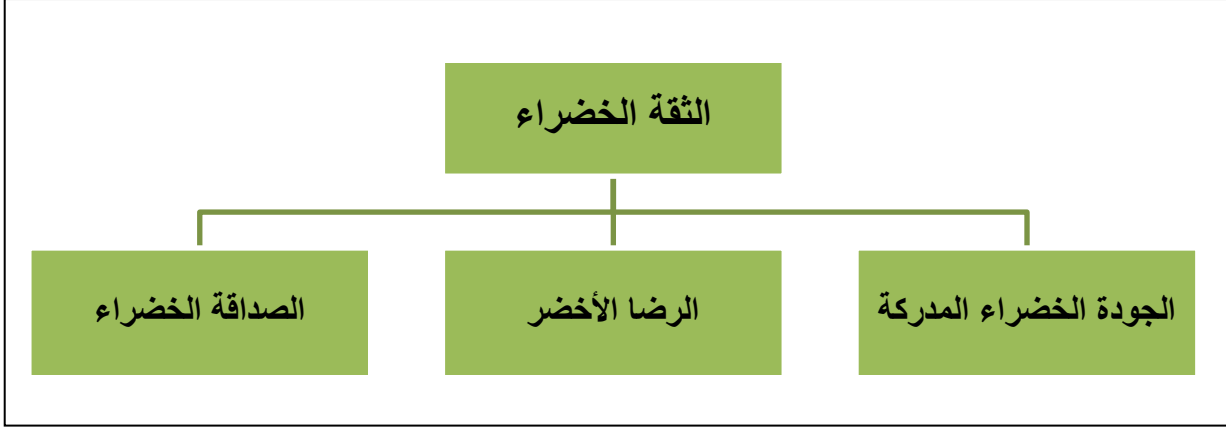
³ Shelvly Kurniawan , OP CIT, p87.

⁴ Shelvly Kurniawan , OP CIT, p88.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الخضراء Green Trust يكون العامل الصديق للبيئة هو الأساس لتقييم ما إذا كان المستهلك يثق أم لا تجاه منتج المنظمة. حيث تتحدّد الثقة الخضراء من خلال ثلاثة محددات إيجابية وهي: ¹ الصداقة البيئية، والرضا الأخضر، والجودة الخضراء المدركة.

الشكل رقم (74) : محددات الثقة الخضراء



المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على المصدر

حيث تنتج "الصداقة البيئية Green Friendship" بين المنتج الأخضر وبين المستهلك أولاً ثم تنتقل هذه الصداقة لتتجمع بين منظمة الأعمال وبين المستهلك. وبدورها تعبّر الجودة الخضراء المدركة عن حالة الإشباع التي يحصل عليها المستهلك نظير إستهلاكه للمنتج، وتدخّل عملية الإشباع في إطار الإلتزام البيئي الذي يحقّقه المنتج. وأخيراً تنطوي عملية تحقيق "الرضا الأخضر" على الحلة النفسية التي تجعل المستهلك يحسّ بمساهمته الفعلية في عملية الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها، وهو ما يعزّز علاقته بالمنتج الأخضر أولاً ثم بمنظمة الأعمال ثانياً ويخلق ما يسمى بـ"الثقة الخضراء". ومناقشة الثقة الخضراء التي يخلقها للتسويق الأخضر حسب (Chen، 2010) يتمّ قياسها من خلال خمسة بنود من الأسئلة وهي: ²

- ✓ تشعر أن الإلتزامات البيئية لهذه العلامة التجارية موثوقة بشكل عام ؟
- ✓ تشعر أن الأداء البيئي لهذه العلامة التجارية يمكن الاعتماد عليه بشكل عام ؟
- ✓ تشعر أن الحجّة البيئية لهذه العلامة التجارية جديرة بالثقة بشكل عام ؟
- ✓ الاهتمام البيئي لهذا العلامة التجارية يلبي توقعاتك ؟
- ✓ هذه العلامة التجارية تحتفظ بالوعد والإلتزامات لحماية البيئة ؟

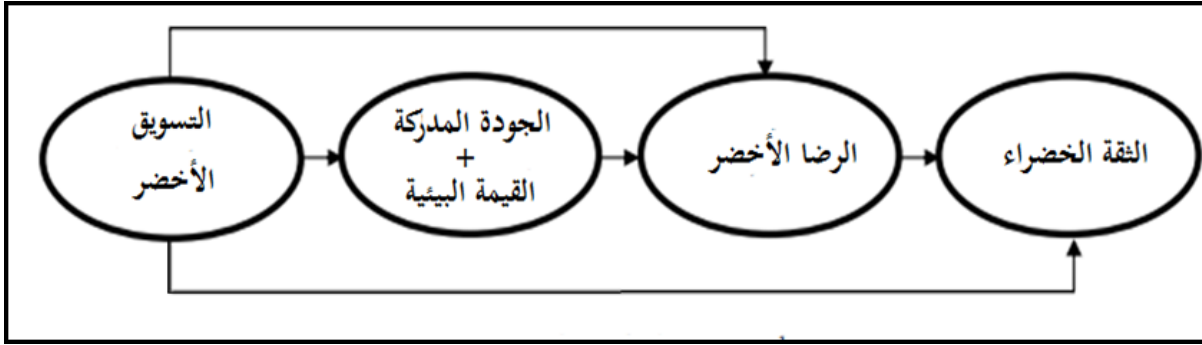
وبالتالي نخلص الى النموذج الذي يوضّح العلاقة بين التسويق الأخضر وبين تحقيق رضا الزبون وكذا بينه وبين تحقيق الثقة والولاء للمنظمة وذلك من خلال الشكل الموالي:

¹ Yu-Shan Chen and all, "The Influence of Environmental Friendliness on Green Trust: The Mediation Effects of Green Satisfaction and Green Perceived Quality", mdpi website, published on (14/09/2015), seen on (08/02/2017), link: <http://www.mdpi.com/2071-1050/7/8/10135/htm>

² Shelvly Kurniawan , OP CIT, p88.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الشكل رقم (75) : دور التسويق الأخضر في تحقيق رضا وثقة المستهلك



Source: Shelvy Kurniawan , OP CIT, p88.

4- دور التسويق الأخضر في تعزيز ديناميكية التحسين المستمر

إنّ عملية تنمية وتطوير الميزة التنافسية عملية مستمرة تقفز بمنظمة الأعمال من ميزة الى أخرى، فتتخلّى عن واحدة لحساب أخرى تكون حاسمة للمنافسة، ومهما كانت هذه الميزة قويّة وحاسمة فإنّ للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ بالتقديم ثمّ التبيّي، التقليد، وأخيرا الضرورة وهذه الأخيرة تعتبر مرحلة نهائية للميزة التنافسية، ففيها تجتهد المنظمة على إعادة هذه الدورة بتقديم ميزة تنافسية جديدة وهكذا (أنظر الشكل رقم 76). وبالتالي فإنّ عملية التحسين المستمر هي بُعد هام ورئيسي يُعبّر عن منظمات الأعمال التي تتبّي التسويق الأخضر وتسعى دوما الى تحقيق أداء بيئي أفضل، وتعزيز جودة منتجاتها لتواكب أكثر المنتجات التقليدية.

الشكل رقم (76) : تجديد الميزة التنافسية



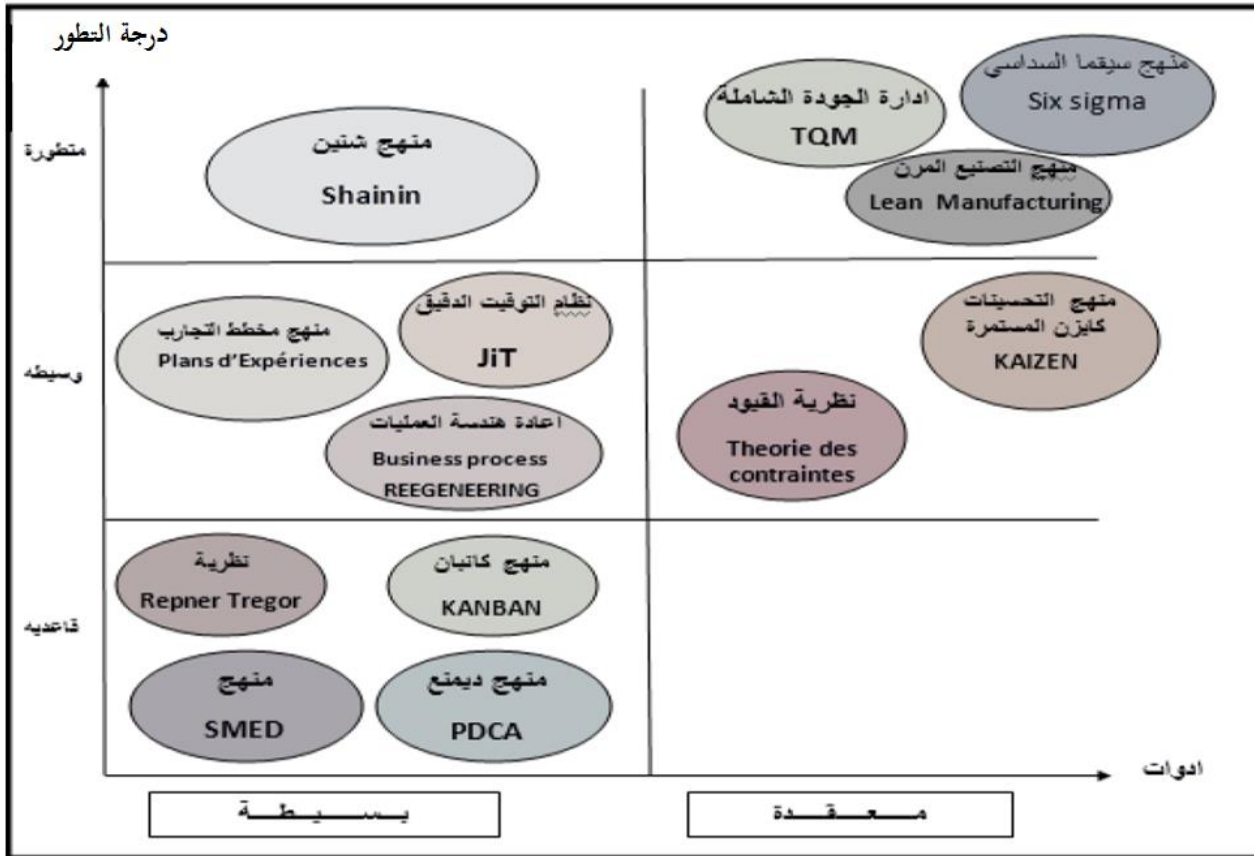
المصدر : نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 450.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

بحيث تعتبر عملية التحسين المستمر "فلسفة إدارية تهدف إلى تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر".¹ حيث يعتبر التحسين المستمر من الركائز الأساسية لمنهجية الإدارة البيئية وإدارة الجودة الشاملة والتي تهدف إلى بلوغ مرتبة الإتقان في الأعمال عن طريق الإستمرار في تحسين العمليات. وقبل أن نوضح آلية تحقيق التطوير المستمر من خلال مدخل التسويق الأخضر فلا بدّ أولاً من التأكيد على أنّ مقوّمات نجاح فلسفة التحسين المستمر مرهون بـ :

- دعم الإدارة العليا لهذه الفلسفة وتشجيعها من خلال منح الحوافز المادية والمعنوية، وكل متطلبات نجاح جهود التحسين المستمر، لأنّه بدون ذلك لن يكتب لها النجاح؛
- تبني منهجية التحسين المستمر يضمن كفاءة وفعالية عمليات التحسين التي يجري عليها؛
- ضرورة بناء ثقافة منظمة متوجهة نحو التحسين المستمر تفي متطلباته، مع ضرورة ربطها بتحسين أداء العمليات؛
- توفير نظام إتصال فعال حقيقي ومفتوح في جميع الإتجاهات، مبني على تحديث المعلومات وتنوع أساليب الاتصال الحديثة، ويساهم في تامين التحسينات والتطورات المحققة على مستوى الأداء والعمليات؛

الشكل رقم (77) : مصفوفة مناهج التحسين المستمر



المصدر : مقدار مليكة، مرجع سابق، ص 102.

¹ مقدار مليكة، "دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء منظمة الأعمال"، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 07، 2017، ص 96.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

ومنظمات الأعمال التي تعتمد التسويق الأخضر وتوسى لتخصير أنشطتها فهي تتوافق بالضرورة مع الإستراتيجية المعتمدة على وجود قسم أو إدارة بيئية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويعني هذا وجود نظام إدارة بيئية تعتمد المنظمة من أجل تقييم وقياس وتعزيز تفاعلها الإيجابي مع البيئة، ويؤثر لها بذات الوقت عن مدى تحقيقها للسياسات والأهداف البيئية الموضوعة من قبل الإدارة.¹ حيث تعتبر عملية التحسين المستمرّ ضمن مرتكزات نظام الإدارة البيئية. حيث يرتبط تعريف نظام الادارة البيئية الخاصّ بالإيزو 14001 مع عملية التحسين المستمرّ وذلك فقا لتعريف المنظمة العالمية للتقييس ISO (2002) " يخصّص نظام الإدارة البيئية مدخلا للتطوير المستمرّ والتحكّم في الأداء البيئي للمنظمة، فهو يمكّن المنظمات من تحديد والتحكّم في الأثر البيئي الذي تحدثه منتجاتها، عملياتها، خدماتها، وأيضاً لتطوير أدائها البيئي. وكذلك الشأن بالنسبة لنظم الإدارة البيئية الأخرى. حيث للقيام بعملية التحسين المستمرّ لعمليات منظمة الأعمال يكون أمام هذه المنظمات مجموعة من مناهج التحسين المستمر للأداء تختار المنظمة واحدة منها ما يتناسب مع أهدافها واحتياجاتها وثقافتها، والشكل رقم (77) يبرز أهمّ مناهج التحسين المستمر التي تعتمد عليها المنظمات العالمية المهتمّة بالجودة والمسؤولية البيئية وذلك في مصفوفة تصنّف فيها طرق التحسين المستمر حسب درجة تعقيدها، وحسب درجة حدائتها.

ولو نعود إلى المواصفة البيئية إيزو 14001 فهي عبارة عن معايير دولية تلتزم بها منظمة الأعمال من أجل خلق وتحسين عملية الإستدامة لديها، حيث كان الهدف من ظهورها هو تطوير وخلق نظام إدارة بيئية فعال، يمكن تطبيقه في كافة المنظمات باختلاف أنواعها، كما تعتمد مواصفة الايزو 14001 على منهج "دمنغ" أو « PDCA » وهو منهج يستخدم لتحسين المنتجات والعمليات، ويعرف باسم عجلة "دمنغ". ويعتبر أحد الدعائم الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة، والتي من خلالها يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق تحسينات جوهرية على عملياتها، ممّا يحسّن من مستوى الجودة ويحقق أعلى مستويات الرضا لدى المستهلكين. وتتكون عجلة دمنغ أساساً من مجموعة من العناصر الأساسية وهي: ² التخطيط، التنفيذ والتشغيل، الفحص (التحقّق) والإجراء التصحيحي، المراجعة الإدارية. وهذه العناصر الأربعة تمثّل في مجملها حلقة التحسين المستمر للمواصفة القياسية الايزو 14001. (أنظر الشكل رقم 16) بينما في الواقع العملي فإنّ تطبيق حلقة التحسين المستمر لدمنغ في تحسين أداء العمليات يمرّ بالمراحل التالية :

• **مرحلة التخطيط Plan :** وتتم هذه المرحلة بتجهيز ما الذي يجب عمله، اي تحديد المشكلات التي يجب حلّها لتحسين العملية وتحليل العمليات الحالية، من خلال تحديد الأداء الحالي للعملية، وقياس مدى تطابق خصائص مخرجاتها، مع توقعات ورغبات العميل، وقياس درجة رضاه، كما يتمّ جمع بيانات العلمية وتحليلها، وإيجاد الأسباب الأساسية للمشكلات وترتيبها حسب درجة الأهمية، ثم إختيار الحلول المثلى التي يتفق الجميع على أنّها تؤدّي الى تحسين العملية، ورفع مستوى أدائها وجودة مخرجاتها.

¹ ثامر البكري ، "إستراتيجيات التسويق الأخضر" ، مرجع سابق، ص91.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص363.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- **مرحلة التنفيذ Do** : وهي مرحلة الورشة و البناء والانجاز، يتم فيها تنفيذ الحلول المثلى المقترحة، كما يتم فيها تحديد العمليات التي تخضع لتحسين ووضع خطة التنفيذ للتحسينات والشروع في تنفيذها.
- **مرحلة الفحص Check** : تهتم هذه المرحلة بالتأكد من أنّ التحسينات المقدّمة فعّالة وتتناسب مع الخطة الموضوعية، وذلك من خلال قياس نتائج التحسينات ومقارنتها بالوضع الأولية.
- **مرحلة التحسين Act** : يتم فيها بالتأكد من أنّ التحسينات فعّالة، وأنها قد توصّلت الى النتائج المتوقعة، فيتمّ تدوين هذه الحلول وجعلها حلول معيارية، مع بقاء هذه العملية في هذه الفترة تحت الرقابة، ومع إجراء تحسينات دورية، بحيث نبحت دائما عن أداء أفضل لتلبية توقعات العميل التي هي دائما في تغير مستمر.

وبالتالي يعتبر مدخل التسويق الأخضر والإدارة البيئية تجسيديا لعملية التطوير والتحسين المستمرّ والذي يتماشى مع الفلسفة العامة للتسويق الأخضر، المبنية على أبعاد وآليات تضمن عملية التحسين المستمرّ وتدفع منظمات الأعمال التي تتبني هذا المنهج على التركيز عليها.

5- دور التسويق الأخضر في تعزيز الحصّة السوقية

كما رأينا سابقا تشير العديد الدراسات إلى أنّ أغلب المستهلكين هم في حقيقتهم (ضمنيا) مستهلكين "خضر". فعلى سبيل المثال عندما تخرّج مستهلك عادي بين إثنين من المنتجات المتماثلة فإنّه سيختار المنتج الصديق للبيئة. وهذا يُعطي لنا فكرة عن حجم السوق الذي يمكن أن يخلقه التسويق الأخضر. وتظهر قدرة التسويق الأخضر على كسب حصّة سوقية وشريحة مميزة من المستهلكين من خلال الإحصائيات والأرقام التي توضّح تفضيلات المستهلكين وتوجهاتهم نحو المنتجات الخضراء التي لا تضرّ بالبيئة، فما يشهده العالم اليوم بمختلف فئاته من مستهلكين وهيئات حكومية وجمعيات غير حكومية وكذا الجهات الاعلامية يؤكّد هذه الحركية المتزايدة نحو تبني الإستهلاك الأخضر وتعزيزه، وبالتالي فإمتلاك حصّة سوقية نظير تبني نهج أخضر هو واقع وحقيقة تفرضها التوجهات الحالية للمستهلكين. ويمكننا مثلا رؤية التطور التاريخي للشراء الأخضر في المملكة المتحدة وهذا عن طريق الأرقام التي يوضّحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(17) : تقرير (2006) حول الشراء البيئي والأخلاقي في المملكة المتحدة UK

القطاع	1999	2002	2005
الغذاء الأخلاقي	1037	3617	5406
البيت الأخضر	493	2434	4149
وسائل السفر والنقل الايكولوجية	3	739	1792

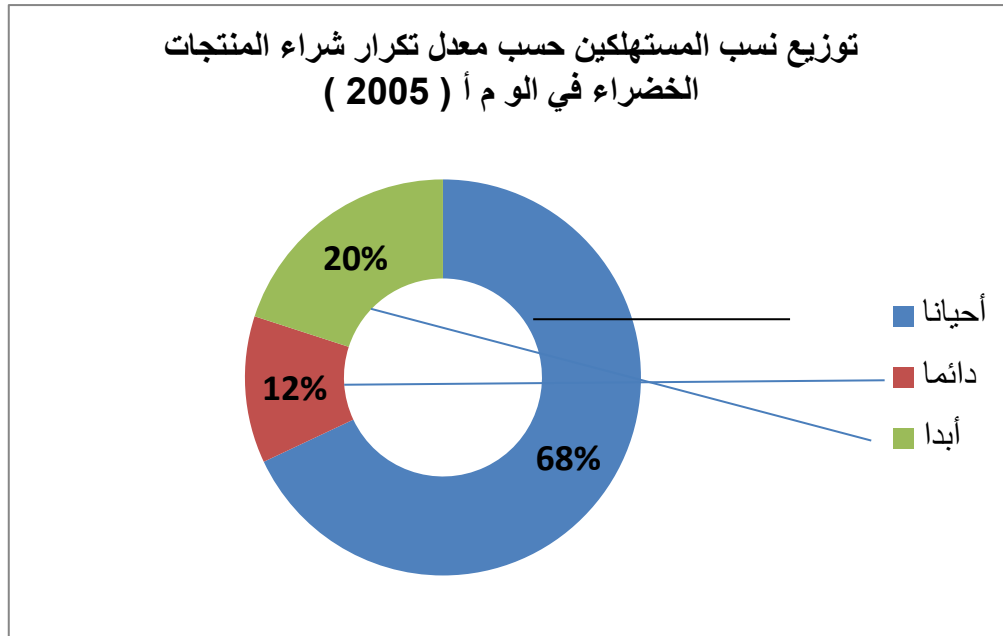
الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

1315	982	0	المنتجات الشخصية الأخلاقية
5054	3336	2570	الشراء الاجتماعي
11552	7680	5175	التمويل الأخلاقي
29268	18788	9278	المجموع

Source :John Crant,OP CIT, p67.

وفي إستطلاع آخر للرأي سنة 2005 في الولايات المتحدة الأمريكية تم الخروج بالنسب الموضحة في الشكل رقم (78) بالنسبة لمعدّل التردّد على شراء المنتجات الخضراء والتي تعطي لنا توضيح عن حجم السوق الأمريكي الأخضر .

الشكل رقم (78) : توزيع نسب المستهلكين حسب معدّل تكرار شراء المنتجات الخضراء في الوم أ (2005)



Source : Emily poague & Matt Evans ,From the "earth friendly initiative" to a corporate social responsibility strategy ,Slideplayer website ,accessed on (12/05/2017) Retrieved from: <http://slideplayer.com/slide/5371797/>

ويمكن القول أنّ نسبة 12% تعبّر عن حجم السوق الأخضر الحقيقي، هي نسبة كبيرة ومهمّة في السوق خاصّة إذا ما أضفنا لها النسبة 68% من المستهلكين والذين لهم ميول بيئية نسبية تستوجب على المنظمات مزيدا من التحفيز لإستمالة سلوكها الشرائي أكثر ودمجها في الإستهلاك الأخضر نهائيا. وفي دراسة أيضا قام بها معهد Nielsen عام 2014 وجدت زيادة في المبيعات بنسبة 2% للمنتجات الخضراء التي تهتمّ بالتعبئة والتغليف الأخضر، وكذا مايزيد عن 5% تقدّم للمنتجات التي تعزّز إجراءات الاستدامة من خلال حملات التسويق، وبالمقارنة كانت العلامات التجارية التي توجد لا تهتمّ بالجانب البيئي كان

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

لديها زيادة في المبيعات بنسبة 1% فقط.¹ وتوجد تقسيمات جزئية للأسواق الخضراء بنسب معوية مهمة تفتح أبواباً لمنظمات الأعمال وتساعد على دراسة السوق الأخضر وما يمكن أن يقدمه لها من فرص من أجل إقحام واستهداف هذه الأسواق، ومن أمثلة هذه التقسيمات نموذج (Emma Rex and Henrikke Baumann).

الجدول رقم (18) : تقسيم السوق الأخضر حسب نموذج (Emma Rex and Henrikke Baumann)

الوصف	الفئة السوقية	نسبة الحصة السوقية
وهي الحصة السوقية من المستهلكين والتي تمّتم بالمنتجات الخضراء وتقبل على شرائها.	نشطون بينيا Activits	16%
أولئك المستهلكون الذين لهم اهتمام وقلق حول الهاجس البيئي لكنهم يرتابون من المنتجات الخضراء.	واقعيون Realists	34%
الذين يرغبون أن يقوم الآخرون بحلّ المشاكل البيئية دون تدخلهم.	غير معنيون Unconcerned	28%
الغير مدركين للمشاكل البيئية ولا يعتبرونها ضمن مشكلاتهم أو أنها مجرد مشكلة مؤقتة يمكن حلها.	غير مهتمون Unfamiliar	22%

Source : Ayca can Kirgiz, OP CIT, p7.

كما يوجد تقسيم مهم آخر حول نسب الشرائح السوقية والمستهلكين كما يلي :

الجدول رقم (19) : تقسيم السوق الأخضر حسب نموذج (Ayca can Kirgiz)

الوصف	الفئة السوقية	نسبة الحصة السوقية
الذين يقبلون على شراء المنتجات الخضراء كمبدأ.	المؤمنين بالقضية البيئية	11%
الذين يشترون المنتجات الخضراء كطريقة حياة lifestyle وليس كمبدأ.	البيئيون المزيفون	5%
الغير مباليين حالياً لكنهم يملكون رغبة في الحفاظ على البيئة والمساهمة في ذلك.	المتحسنون	33%
الذين يعتقدون أنّ القضية البيئية هي قضية تعني الآخرين.	المشتكون	18%
الذين لا يأخذون القضايا البيئية على محمل الجدّ.	الغير مباليين	31%

Source : Ayca can Kirgiz, OP CIT, p7.

¹ Erin Hinton, "Why going green gives your business a competitive advantage", biz journals website, published on (23/08/2017), seen on (08/12/2017), link: <https://www.bizjournals.com/portland/news/2017/08/23/why-going-green-gives-your-business-a-competitive.html>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

وقد بدأت منظمات الأعمال تعي فعلا بأنّ المنتجات الخضراء تعبّر عن فرص تسويقية لا يمكن إغفالها أو تجاهلها للرفع من حصصها السوقية بالرغم من حداثة القطاعات السوقية الخضراء التي تنشط بها، وذلك من خلال تسويق منتجات ذات مزايا بيئية واقتصادية بالنسبة للمنظمة والمستهلك، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنتجات لا تلوث البيئة واقتصادية في إستهلاك الطاقة. وعن مستقبل الأسواق الخضراء يفيد تقرير مقدم من طرف مركز (G.I.A Global Industry Analysts) حول إتجاهات تجارة المنتجات الخضراء في السوق العالمية، الى أنّ حوالي 3.5 تريليون دولار ستمثل قيمة هذه التجارة مع مطلع سنة 2017، وهو ما يؤكد الفرص التسويقية المتاحة أمام المنظمات في مختلف المجالات والتي لا بدّ عليها من الاستثمار فيها بما يخدم نمو حصصها السوقية وبقائها في الأسواق.¹

6- دور التسويق الأخضر في تعزيز الربحية

لقد أدركت عديد المنظمات أنّ التسويق الأخضر يشكّل فرصة سوقية تمنح المنظمة عوائد مهمة جدا وذلك أنّ الجانب البيئي أصبح يتماشى ويتوافق مع الجانب الإقتصادي. مع ذلك فإنّ الواقع يقول بأنّ معظم المنظمات مازالت تتنافس في السوق لتحقيق الكسب السريع بغضّ النظر عن الآثار السلبية على البيئة، والمتمعنّ في المنافسة السوقية يدرك أنّ هذا يعتبر منفذا تنافسيا إستراتيجيا يمكن أن يأخذ المنظمة الى نوع آخر من المنافسة، خاصة مع تنامي الوعي البيئي بين المستهلكين وتحوّلهم التدريجي الى مستهلكين يبيّنون وبالتالي ظهور سوق جديد ينمو بسرعة والأهم أنّه مربح، وهذا ما تبحث عنه منظمات الأعمال من أجل تحقيق أهدافها الرئيسية.

وهناك حوالي 47 دراسة من أمثال Goldman Sachs، AT Kearney، Deloitte، MIT Sloan، Harvard وغيرها تظهر بأنّ المنظمات التي تلتزم بأهداف طموحة مثل عدم إنتاج نفايات، أو القضاء على الإنبعاثات الضارة، والتي تملك الإستخدام القابل للتجديد تتفوّق مالياً على منافسيها. يقول "بول سيمبسون"، الرئيس التنفيذي لمنظمة CDP: "هناك جانب صعودي فقط للمنظمات التي تعمل بطريقة حكيمة لمواجهة الأضرار البيئية، حيث هناك سوء فهم شائع بأنّ إتخاذ إجراء بشأن الحفاظ على البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال يمثّل تكلفة على الربحية وهذا خطأ"، ووفقا لسيمبسون دائما فإنّ المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية والتي لا تستجيب للمتطلبات البيئية بدأت في النمو.² ولا يمكن القول أنّ منظمات مثل Tesco أو WalMart أو Toyota تلتزم بالأهداف البيئية انطلاقا من فراغ أو من أسباب خيرية مجرّدة، بل ومستحيل أن يكون هذا هو المنطلق في عالم الأعمال وفي عرف الإقتصاد والتجارة، والسبب في تصرفاتهم يعود طبعاً إلى إدراك بسيط منهم ولكنه قويّ في نفس الوقت بأنّ الآثار البيئية والآثار الإقتصادية هما في الغالب يتماشيان مع بعضها البعض.

¹ فاروق براهيمي، مرجع سابق، ص318.

² Jo Confino, "Sustainable corporations perform better financially, report finds", theguardian website, published on (23/09/2014), seen on (08/12/2017), link: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/23/business-companies-profit-cdp-report-climate-change-sustainability>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

وتوجد تسع منظمات على الأقل تنتج مليار دولار أو أكثر من الإيرادات السنوية مع وضع الاستدامة في جوهرها.¹ كما أنه عندما أطلقت منظمة M&S برنامج الاستدامة "Plan A" في عام 2007 كان يُعتقد أنها ستكلف أكثر من 200 مليون جنيه استرليني في السنوات الخمس الأولى، ومع ذلك فقد ساهمت المبادرة في تحقيق 105 مليون جنيه استرليني كأرباح بحلول عام 2012/2011 وفقا لتقرير المنظمة.²

بالإضافة إلى ذلك فإنّ من مزايا هذا التوجّه هو الأرباح التي تجنيها منظمات الأعمال نظير تحفيزها لمستويات الإستخدام والإستهلاك في الطاقة وبالتالي توفير سيولة مالية معتبرة، خاصّة إن قامت هذه المنظمات بإستثمار جهودها في سبيل الوصول الى هذه الغايات. وكمثال حيّ هناك منظمة DuPont التي تعد واحدة من أوائل الملتزمين بتخفيض انبعاثات الغازات المسببة للاحتباس الحراري بنسبة 65% في السنوات العشر السابقة حتى عام 2010، حيث وبحلول عام 2007 كانت منظمة DuPont قد وفرت 2.2 مليار دولار سنويًا من خلال كفاءة الطاقة ، وهو نفس إجمالي أرباحها المعلن عنها في ذلك العام.³

وفي هذا الشأن يقدم تقرير عن CDP غير الربحي بعض الأدلة الأولى على وجود صلة بين قيادة الأعمال بشأن تغير المناخ وربحية منظمة الأعمال، حيث توصلت الدراسة التي تتزامن مع محادثات المناخ في نيويورك إلى أنّ منظمات S&P ال 500 التي تبني الاستدامة في إستراتيجياتها الأساسية تتفوق على منظمات الأعمال الأخرى التي تفتشل في إظهار القيادة. وعلى وجه التحديد، تؤمن منظمات الأعمال التي تدير وتخطّط لتغير المناخ بفعالية عائد استثمار (ROI) أعلى بنسبة 18% من المنظمات التي ليست كذلك و 67% أعلى من منظمات الأعمال التي ترفض الكشف عن انبعاثاتها، ويمكن أن تساعد هذه النتائج في الإجابة على سؤال الصناعة الذي أطلال الجدل حول ما إذا كانت الاستدامة تقوّض أو تحسّن النتائج المالية.⁴

وأوّ ما يعزّز ربحية هذا السوق (الأخضر) أيضا هو استعداد المستهلكين الى دفع زيادات سعرية مقابل الحصول على المنتجات الخضراء. وهو ما توكّده دراسات قام بها كلاً من : (Baugh et al 1994 , Farhat and houston 1996 , Nakarado 1996 , Ottman 1993) والتي اعتمدت على نتائج ميدانية استطلاعية لعينة كبيرة من المستهلكين ، أنّ ما نسبته (40-70%) من المستهلكين على استعداد لدفع ما يقابل من (5-15%) كقيمة إضافية للحصول على المنتج الأخضر والمتضمن أيضا إستخدام الطاقات المتجددة.⁵ فالنسبة التي لا تقدر على أخذ أسبقية بالنسبة لدى رغبة المستهلكين في الشراء وأحيانا في دفع مبالغ إضافية مقابل الحصول على منتجات تقدم لهم منافع في إشباع الحاجة بالإضافة لمنافع بيئية في المساهمة بالحفاظ عليها. وأكّدت دراسة أخرى قام بها معهد Nielsen عام 2014 أن 55% من المستهلكين حول أنحاء العالم أنّهم متحمّسون وعلى استعداد لدفع مبلغ إضافي مقابل الحصول على المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمات

¹ Vicki Bakhshi and others, "How Compatible are Profits and Sustainability?", Chatham House website, published on (19/07/2017), seen on (08/12/2017), link: <https://www.chathamhouse.org/event/how-compatible-are-profits-and-sustainability>

² Keivan Zokaei, OP CIT.

³ Keivan Zokaei, OP CIT.

⁴ Keivan Zokaei, OP CIT.

⁵ Ryan Wisner and Steven Pickle, "Green marketing ,renewables and free riders", Berkeley Lab , September 1997, P5.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

المستدامة، وهذا الاتجاه أخذ في الارتفاع.¹ وبالتالي فإنّ زيادة ربحية منظمات الأعمال في ظلّ تبنيها للتسويق الأخضر هو أمر منظر ومتوقع وذلك يعود الى أسباب متعدّدة ومباشرة تعزّز من ربحية المنظمات كتقليل النفقات في التشغيل وإستهلاك الطاقة، الاستفادة من زيادة في الحصّة السوقية، تقبّل المستهلك لدفع مبلغ اضافي مقابل الحصول على المنتج الأخضر. وبالتالي لم يعد أمام المنظمات سوى التخلّي عن هاجسها الأكبر والاستثمار في الإستراتيجيات البيئية التي تضمن لها عوائد كبر وتضمن للمجتمع بيئة أكثر صحّيّة.

وقبل أن نختتم هذا الفرع فلا بد من الاشارة الى أنّ هناك فجوة كبيرة بين المنظمات الرائدة وبين البقية خاصة عندما يتعلق الأمر باعتماد الأفكار الخضراء واستثمارها من حيث الأموال، فهناك الكثير من المنظمات التي لا تزال تؤخر إنشاء نظام تجاري صغير بحجّة أنّها تكلف المال أو تتطلب استثمارات رأسمالية ضخمة وتظل عالقة في خانة "الحفاظ على البيئة أمر مكلف". ففي مجال الأعمال هناك شبه إجماع على أنّ المبادرات البيئية صحيح أنّها جيدة للأرض وأفضل للمستهلكين، فإنها يمكن أن تضر بالأعمال والربحية، وأنّ صنع منتج أخضر أو مستدام ينطوي على تكاليف أعلى، وهذا ما يجب أن تعيد النظر فيه مثل هكذا منظمات، فالواقع وكما رأينا سابقا يقول أن الإمتثال للمعايير البيئية يوفّر بعض التكاليف في نفس الوقت الذي يولد فيه النقود، شريطة أن تعتمد الإدارة نموذج مدروس ويتماشى مع متطلبات المنظمة.

7- دور التسويق الأخضر في تحسين صورة المنظمة

نالت الصورة الذهنية اليوم إهتمام منظمات الأعمال ومحور جهودهم، حيث سعت هذه الأخيرة وبشتى الطرق من أجل ترسيخ صورة ذهنية ايجابية عنها في السوق تساعد على البقاء والاستمرارية والربح. والكثير من منظمات الأعمال اليوم أدركت أهمية التسويق الأخضر وأنّه عبارة عن فرصة سوقية يمكن المنظمة من وضع أسس سليمة وقوية في السوق، وبناء علاقات حسنة مع كل أطراف وأصحاب المصلحة *stackholders*، فمعظم منظمات الأعمال تفشل في إدراك حقيقة أنّ عملية تحقيق الربح السريع بغضّ النظر عن الآثار السلبية التي تتركها، سواء من خلال العمليات الإنتاجية أو تأثير منتجاتها على البيئة وعلى المستهلك سيضرّها هي لا محالة ويؤثر على امكانية بقائها واستمرارها مستقبلا. ومنظمة الأعمال التي تتمعن وتدرس المنافسة السوقية اليوم ستتيقّن أنّ هذا المنفذ التنافسي الإستراتيجي سيمكّنها تحسين سمعتها لدى المجتمع والمستهلكين وبالتالي زيادة حصتها السوقية، خاصة مع ازدياد وعي المستهلكين البيئي وتحوّلهم تدريجيا نحو هذا النوع من الإستهلاك.

وقد تجلّى التسويق الأخضر كتوجه إداري يعمل على تطوير مكانة المنظمة وتحسين صورتها عن طريق إبراز سلوكها البيئي الصديقة للبيئة وأنشطتها التي تحكمها معايير أخلاقية وأيضاً تتعاون مع المجتمع وكل أصحاب المصلحة في سبيل تبني المسؤوليات الاجتماعية والبيئية. حيث أصبحت المنظمات اليوم أكثر إدراكا بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية في تعاملها مع المجتمع، حتى أنّها ترى نفسها ومن خلال إدارتها العليا بأنّها بمثابة مواطن أو جزء مهم من المجتمع، وتلمي عليها مسؤولية ماثلة الى ما يتحمّلها المواطن

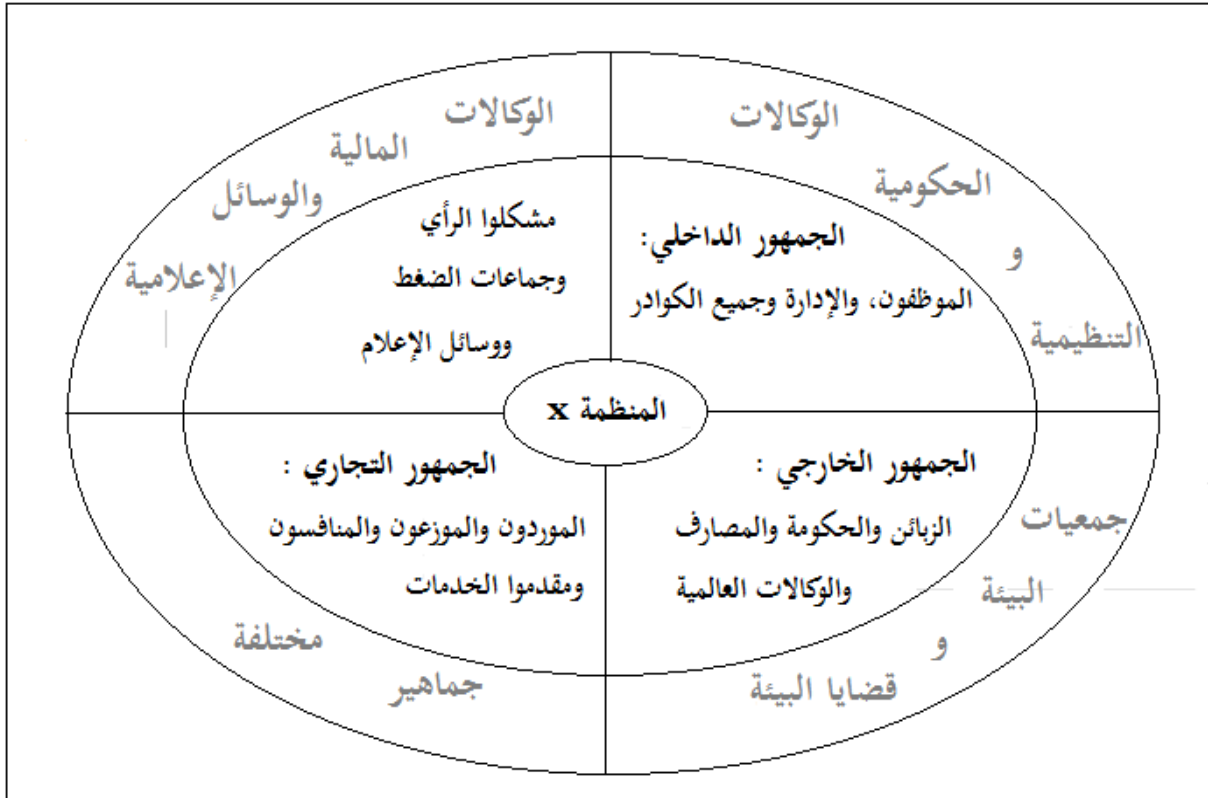
¹ Erin Hinton, OP CIT.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

في تعامله مع المجتمع والبيئة، وأن تكون عضوا صالحا ونافعا للمجتمع.¹ وهذا التوجه سيعمل بما لا يرقى للشك إلى تعزيز سمعة المنظمة وصورتها الخارجية، خاصة إن عملت على تسويق توجهها الأخضر بالشكل المطلوب وإبراز جهوداتها في سبيل الحفاظ على البيئة. على سبيل المثال حققت Kos Holding والتي هي واحدة من أكبر منظمات الأعمال في تركيا في ورواد الآلات الصناعية سمعة كبيرة وثقة المستهلكين من خلال تبنيها لمنتجات خضراء ، والتي تعتبر فروعها والعلامتين التجاريتين Arcelik و Beko من أهم العلامات التجارية التي تملك صورة جيدة من دون أن تأخذ مفاوضات طويلة حول الجودة والسعر وكل هذا يكسبها تفوق وميزات أكبر من منافسيها في السوق.²

ومن المهم جدا بالنسبة لمنظمة الأعمال التي تعمل في مجال التسويق الأخضر أن تعمل على تحديد ودراسة كل طبقات الجماهير التي ترغب أن تشكل لديها صورة ذهنية إيجابية، ومن ثمّ الطبقات الأكثر أهمية بالنسبة لها والتي غالبا يكون لديها اهتمامات بالجوانب البيئية أو أنّ لها تأثير واضح حساس في عمل المنظمة وتنافسياتها، حيث يمكننا توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي (رقم 79)، وبالرغم من أنّ المستهلكين والعمال هما أهمّ جمهورين يجب التركيز عليهما إلا أنه ينبغي عدم تجاهل الأطراف الأخرى.

الشكل رقم (79) : الجماهير المستهدفة من أجل تحسين صورة المنظمة



المصدر : من إعداد الباحث

¹ ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق الأخضر ، مرجع سابق ، ص67.

² Ayca can Kirgiz, OP CIT, p15.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

هذا ويعتبر المستهلك هو الهدف الرئيسي من عملية تحسين صورة المنظمة وسمعتها، كما أنّ المستهلك يمكن أن يساهم أيضا في عملية تعزيز صورة المنظمة وتسويق سمعتها عن طريق نقل المعلومات عنها "الكلمة المنطوقة". فالمستهلكين الذين يعون معنى التسويق الأخضر لهم الفرصة بشكل مباشر في أن يكونوا جزءا من عملية الحفاظ على البيئة وتخفيض تأثيرهم الشخصي عليها عن طريق تبني المنتجات التي تتناول هذا التوجه وتتم به، وتزايد أعداد هؤلاء (المستهلكين) كما هو متوقع سيكون له نتائجه الايجابية على المنظمات التي تعمل بالتسويق الأخضر، وهذا سيحفّز المنظمات على اتباع خطى هذه الفئات والشرائح من المستهلكين لدرجة رغبتهم في سياساتها التسويقية. إضافة الى ذلك بعض فانّ بعض المستهلكين يمارسون ضغطا على المنظمات التي لا تعمل بالمسؤولية البيئية ولا تمتلك شهادات تؤكّد إلتزامهم اتّجاه المحافظة على البيئة، وهناك من المشترين أو البائعين أو المتعاملين الذين يشترطون امتلاك بعض المعايير والشهادات البيئية مثل شهادة "الإيزو" حتى تتم عملية الشراء أو البيع. كما أنّ بعض الصناعات تكون مرتبطة الزاما بمعايير الجودة والسلامة من قبل الجهات الرسمية، بينما تسعى بعض المنظمات للحصول على هذه الشهادات البيئية كدليل على أنّها تخضع لرقابة العمليات التنظيمية على نحو فعال، وهذا يمكن أن يعزز قاعدة عملاء عالمية للمنظمة، والسماح لها للوصول إلى أسواق جديدة.¹

ولا يجب إهمال مسألة الحفاظ على سمعة المنظمة من خطر الغسيل الأخضر والذي تفشل بعض المنظمات في ادراك حقيقة أنّ التسويق الأخضر هو إستراتيجية مميزة لها أبعاد ومفاتيح معيّنة في التسويق والاتصال وبناء العلاقة مع المستهلك والجمهور بشكل عام على أسس سليمة وأخلاقية تركز عليها من أجل نجاحها وليس فقط على أغراض تجارية خادعة، وكثير من منظمات الأعمال التي تعمل بالتسويق الأخضر لا تنجح في هذا التوجه ولا تحقق الغرض الرئيسي الذي جعلها تختار هذا التوجه بسبب ذلك، كما أنّ التشويه الذي تقوم به المنظمات المحتالة والتي تستخدم ادعاءات مضللة ومبالغ فيها حول الجوانب البيئية هو ما خلق تشوّش ذهني ونقص ثقة لدى المستهلكين اتّجاه المنظمات الخضراء والتشكيك في سمعتها، وبالتالي ظهرت مشكلة عويصة تواجه المنظمات الفعلية التي تتبنى التسويق الأخضر بالطريقة الصحيحة والقانونية. ولهذا يجب على هذه المنظمات أن تحذر وتتقيد بالممارسات الاخلاقية والقانونية وأن تجعل هدفها الأخلاقي متماشا مع أهدافها التجارية حتى تحافظ على سمعتها التي تستخدمها كسلاح تنافسي في وجه منافسيها في السوق.

وهناك عامل آخر يدعم المنظمات البيئية وهو ظاهرة نفسية يسمّيها علماء النفس "الترخيص الأخلاقي" moral licensing ، وذلك عندما يخرج الناس بنوايا حسنة ويشتررون منتج بيئي مثلا كمصباح يستهلك أقل طاقة فانّهم عادة يستخدمونه أكثر من غيره من المنتجات العادية وقد ينتهي الأمر بالمنتج أن يستهلك طاقة أكبر ممّا كان سيستهلكه المنتج العادي، وبصريح العبارة "إعطاء أنفسهم الإذن للقيام باستخدام سيئ لأنهم قاموا في السابق بعمل جيد".² ونفس الشيء بالنسبة لمنظمات الأعمال التي تعمل في اطار مستدام فانّ هذه الرخصة تمنح لهم من طرف المستهلكين، مما يجعل أسماء العلامات

¹ ASQ website , [Getting Started with Management Systems Standards](http://asq.org/standards/getting-started-with-management-systems-standards) , seen on : (11.3.2017), link: <http://asq.org/standards/getting-started-with-management-systems-standards>

² Jennifer Keeney Sendrow, "Why People Buy Greener Products (Hint: It Isn't Always Because They Love The Environment)", business insider website, published on (19/11/2013), seen on (12/12/2017), link: <https://www.businessinsider.com/sc/why-people-buy-green-products-2013-11>

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

التجارية مهمة بقدر أهمية العلامات العضوية أو الشهادات البيئية التي قد تظهر على العبوة. يقول Shelton وهو خبير تسويقي: "إنّ السّمة البيئية القوية مهمة للغاية لمستهلكي اليوم"، حيث تظهر الأبحاث مثلاً أنّ معظم الأمريكيين يفكّرون في منظمة تويوتا كواحدة من "منظمات الأعمال الخضراء" الخمسة الأولى لمجرد أن طرازها المهجن الرائد "بريوس" راسخ بقوة في أذهانهم.¹ رغم أنّ الأمر يقتصر على منتج واحد فقط. وبالتالي فالمنظمات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع والمستهلكين، بمختلف فئاتهم وأطيافهم، بسبب انسجام أهدافهم مع أهداف المنظمة الخضراء بخصوص عملية الحفاظ على البيئة، وهذا التأييد الاجتماعي سيساعد المنظمة على توطيد علاقاتها وتحسين صورتها الخارجية.

8- دور التسويق الأخضر في تعزيز التحالفات الإستراتيجية

يمكن تقديم التحالف الإستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه منظمات الأعمال لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المنظمات اليوم الإعتماد فقط على القدرات الذاتية نظراً لزيادة حدة المنافسة، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد حدة التقليد.² ويعرّف التحالف الإستراتيجي على أنه "سعي منظمين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية".³ وهو يسمح أحياناً بإحلال التعاون محلّ المنافسة، ويستهدف الربط أو التكامل الأفقي أو الرأسي بين أعمالها أو تكوين شراكة تجارية أو صناعية لرفع فعالية أطراف التحالف، أو خلق ميزة تنافسية جديدة أو دعم المزايا الحالية، وهو ما يسمح للمنظمات باستغلال قدراتها المتوفرة وتحقيق هدف مشترك، وهذا بدلاً من إعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المنظمات من السوق، والتحالفات تؤدي إلى السيطرة على المخاطر والتهديدات، وتسمح أيضاً لمنظمات الأعمال بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة والبحث عن تعظيمها لأجل الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة. هذا ويمكن تلخيص التحالف الإستراتيجي لمنظمي أعمال كما يوضّحه الشكل رقم (80). ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدّة معانٍ وألفاظ نذكر منها : التعاون، التكاتف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محدّدة، العمل الجماعي، المرافقة.. الخ، كما أضحى التحالف الإستراتيجي ظاهرة تميّز العقد الأخير، ومن بين أنواع التحالفات التجارية التي تعرف نمواً كبيراً هي التحالفات الخضراء المبنية على إستراتيجية وأهداف بيئية مشتركة. وتنبع قدرة التحالف الإستراتيجي البيئية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- إضافة قيمة إلى المنتج البيئي بعدّة أساليب منها : خلق طرق وعناصر أداء متميّزة ومتطورة السرعة والتوقيت المتميز في تقديم المنتج، وتخفيض النفقات والمخاطر وتوفير مزيد من القيمة في الإستخدام للمستهلكين، بالإضافة إلى خلق صور معدّلة للمنتج، وتقديم مزيد من القدرة على التوافق مع منتجات الآخرين؛
- تكامل خطوط الإنتاج مع ملاحظة أنّ خطّ الإنتاج الأوسع يحقّض من حاجة العملاء إلى الشراء من الآخرين؛

¹ Jennifer Keeney Sendrow, OP CIT.

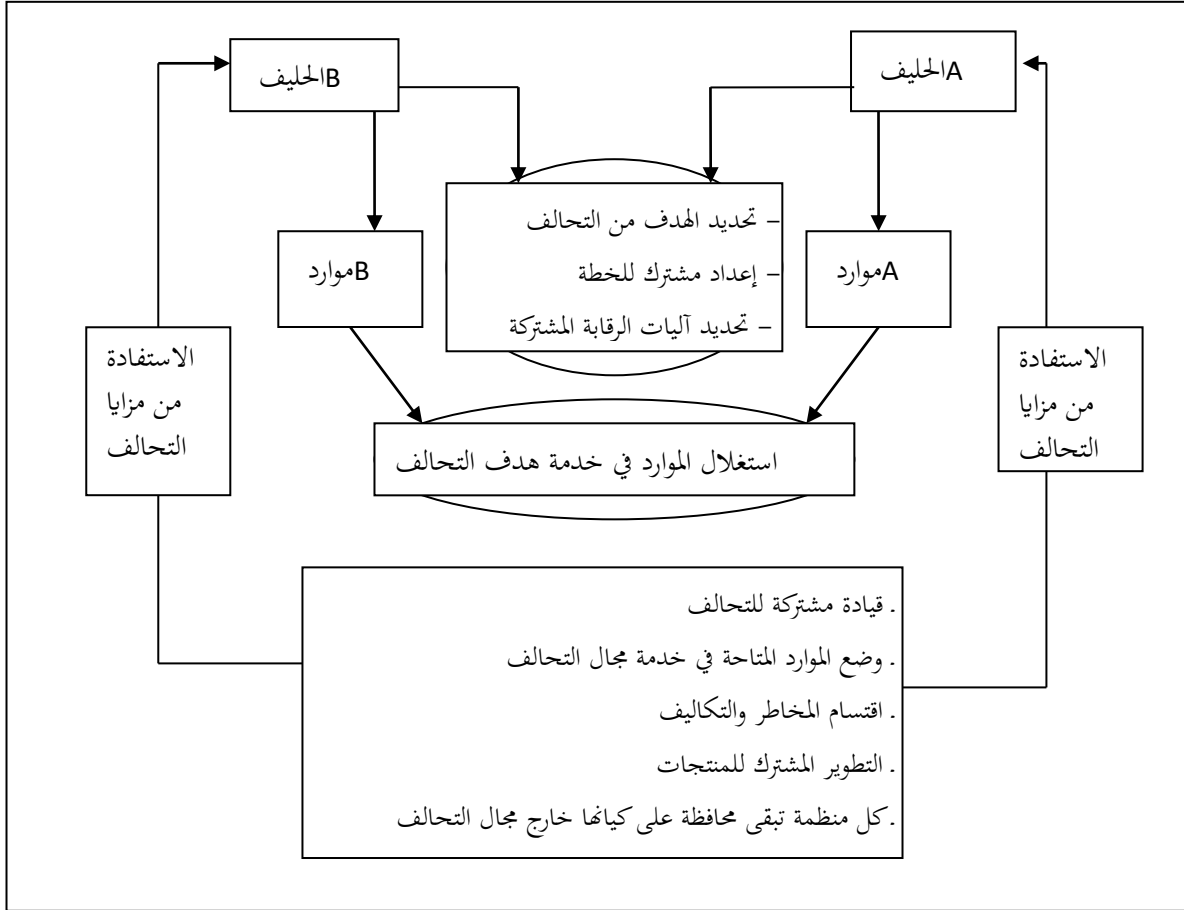
² أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي"، دار النهضة العربية الطبعة الثالثة، القاهرة - مصر، 2000، ص 57.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الإدارة الإستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النبل العربية ط 1، القاهرة، 1999، ص 32.

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

- الترويج الأخضر المشترك والفعال؛
- السيطرة على قنوات التوزيع الخضراء، وفتح قنوات توزيع جديدة؛
- خلق عمليات انتاج جديدة ومطورة واستغلال الموارد المعطّلة مع المشاركة في مخاطر التطوير، وكذلك تطبيق معرفة تقنية قد يملكها الآخرون وتحسين مستوى الكفاءة؛
- التغلب على حواجز الدخول الى الأسواق، مما يساعد على رفع مستوى النمو الإستراتيجي؛
- المشاركة في اكتشاف فرص جديدة والتعلم من الآخرين؛
- بناء القدرة المالية سواء من خلال تخفيض النفقات الإدارية أو تحقيق دخل أكبر أو تقليل فرص التعرّض لأخطار الإستثمار؛
- المحافظة على التكنولوجيا المستدامة والبديلة ذات الأهمية البالغة.

الشكل رقم (80) : مبادئ التحالفات



source : Dominique jolly , "Alliance Stratégie linking motives with benefits", EBF journal, issue 9, 2002, p5

ومّا لا شكّ فيه أنّ التحالف الإستراتيجي المبني على الأسس البيئية أصبح اليوم نجحاً تعتمد عليه العديد من منظمات الأعمال بل وتشتترط الإلتزام به قبل التعامل مع غيرها من أصحاب المصلحة، فمن خلال سير للآراء قامت به منظمة التعاون والتنمية

الفصل الثالث : الميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

الإقتصادية OCDE شمل 4000 منظمة أعمال في سبعة بلدان توصلت الى أنّ 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي يتلاءم مع الشروط البيئية التي التزمت بها.¹ بحيث أصبحت المنظمات التي تمتلك ضمانات وتلتزم بالمعايير البيئية تكون لديها الأولوية والأسبقية على باقي المنظمات الأخرى في السوق، كما أنّها هي أيضا تلتزم بتفضيل الشركاء والعملاء الذين لهم مسار بيئي مشرف وبهذا تحافظ على اسبقيتها وفي نفس الوقت تدعم جهودها في سبيل الحفاظ على البيئة. وعلى سبيل المثال فإنّ منظمة Sa_Ba التركية والمختصة في صناعة السيارات تستفيد من التسويق الأخضر كوسيلة وعامل ضغط على المنافسين في السوق وهذا عن طريق التفضيل الذي تلقاه من طرف الموردين وحتى المستهلكين كمتعامل أخلاقي إيجابي يجعل من هذه الأطراف تفضّلها على باقي المنافسين.² وهذه التحالفات التي تبنى على مبدأ الحفاظ على البيئة يمكن أن يؤثر على مسار أي منظمة ترفض الإلتزام بهذا البعد أو لا تأخذه على نحو جاد، كما أنّها تخسر ميزة تنافسية يمكن أن تستفيد منها في جذب ونيل اهتمام الموردين والشركاء واصحاب المصلحة وتتفوق بها على باقي المنافسين.

كما يجب التأكيد على أنّ أكبر منظمات الأعمال اليوم أصبحت تتأثر أكثر من أي وقت مضى بسمعتها البيئية، وهو ما يدخلها في جملة من العراقيل ومن ضمن هذه المنظمات منظمة "آبل" التي أقرت مؤخرا بأنّها "ستتخذ قراراً واعياً بأن ستكون أكثر شفافية وتوسعاً في جهودها نحو الاستدامة والبيئة، بما في ذلك تلك المتعلقة مباشرة بتغيير المناخ، حيث تعتقد المنظمة أنّها مشكلة كبيرة قد تؤثر على عملياتها مع الموردين والشركاء والعملاء، وأنّها ستتخذ إجراءات لمعالجة ذلك".³ وذلك بعد أن تأثرت في علاقاتها مع الموردين والشركاء الإستراتيجيين بسبب علامتها المنخفضة في مجال حماية البيئة والإلتزام بالقواعد البيئية الصحيحة. ولدعم التحالفات التي تتم بين المنظمات البيئية فقد ظهرت جمعيات ومنظمات غير ربحية تهتمّ بالمساهمة في الترويج ودعم المنظمات الخضراء المحافظة على البيئة وتدعو الى تحالفات خضراء فيما بين هذه المنظمات من أجل دفع المنظمات الغير مبالية بالجانب البيئي الى الاقتداء بها. ومن بين هذه المنظمات غير الربحية منظمة "التحالف الأخضر العالمي Global Green Alliance" وهي منظمة غير ربحية يديرها الشباب وتهدف إلى ربط الأنديّة البيئية ومجموعات الشباب بالموارد والدعم اللازمين لإحداث تغيير ناجح ومستدام.

¹ زين الدين بروش وجابر دهيمي، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 2011، ص658.

² Ayca can Kirgiz, OP CIT, P113.

³ Jo Confino, OP CIT.

خاتمة الفصل الثالث :

تسعى منظمات الأعمال بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، وذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير، بل هي تتعرض الى منافسة وفي كثير من الأحيان تكون هذه المنافسة قوية جدًا تهدد وجودها واستمراريتها، ومن أجل التصدي لذلك فإنه يستوجب عليها أن تمتلك ميزة تنافسية، تعبر بها ومن خلالها عن تفرداها عن غيرها من المنظمات الأخرى في ذات الصناعة، وهذا الأمر لا يأتي اعتبارا بل يستوجب أن تعرف المنظمة قواعد التنافس القائمة في السوق وكيف يمكن أن تلعب الأدوار لكي تكتسب الميزة التنافسية التي تجعلها قادرة على محاكاة المنافسين أو التفوق عليهم.

فالميزة التنافسية هي الميزة التي اكتسبت على المنافسين بتقديم الفائدة الأكبر للزبائن، إما من خلال الأسعار أو بواسطة تقديم الفوائد الإضافية والخدمات التي تبرز الاسعار المشابهة أو الأعلى، وقد نعني بالميزة التنافسية الفائدة الزائدة والمشروع المستدام والناجح على فترة زمنية طويلة. وقبل أن تتمكن من القول بأن هناك ميزة تنافسية كنتيجة لجهود التسويق الأخضر فإنه لا بدّ أولاً أن تستوفي هذه الميزة على عدّة خصائص هي : أنها تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين، أنها تنبع من داخل المنظمة وتحقق قيمة لها، أنها تعكس في كفاءة أداء المنظمة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو لكليهما، أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتريين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمنظمة وتحفزهم على الشراء منها، أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة، أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها. وبالتالي فإنه يمكن لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء البيئي والاجتماعي وهو ما يعبر عنه من خلال سمة معيّنة مثل التجارة العادلة، كفاءة الطاقة وهي سمة مهمّة أيضا في تعزيز الأداء البيئي. ووفقا لدراسة أجراها مؤخرا مجلس المؤتمر الكندي (the Conference Board of Canada) فإنه يتوقع أن تكون استراتيجية التسويق الأخضر أهم مصدر للميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل.

ولعلّ التمثيل المهمّ للميزة التنافسية المستدامة هي أنّها أثارت الإهتمام بالميزة البيئية (Eco-Advantage) أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو عائدها الأعلى على المنافسين في إنشاء قيمتها في السوق على البيئة ومن معالجتها الخلاقة أو الكفوة للمشكلات البيئية. وتشير عبارة الميزة البيئية إلى الميزة التنافسية الناشئة عن تخضير الأعمال التجارية، وتنشأ هذه الميزة التنافسية ليس عن طريق التعامل مباشرة مع نمو العائد الصافي (bottom lines)، بل من خلال نهج ذي ثلاثة محاور يتناول الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. إذن فالبيئة والتسويق الأخضر هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما على منظمات الأعمال التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتمّ بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإنّ الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح منظمة الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة، في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق، كما أنّ وجود شرائح سوقية متزايدة تهتمّ بالقضايا البيئية تجعل البيئة ومطالبها جزءا أساسيا من استراتيجية التميّز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا.

الفصل الرابع

واقع مساهمة التسويق الأخضر في تحقيق
الميزة التنافسية المستدامة في منظمة "تويوتا"

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

مقدمة الفصل الرابع :

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى جميع الجوانب النظرية المتعلقة بالبعد الأخضر والبيئة وتأثيراتها على عالم الأعمال، والذي كان فيه مفهوم "التسويق الأخضر" من أهم ردات الفعل التي قامت بها منظمات الأعمال في سبيل تعاملها مع مشكلة البيئة والضغطات الرسمية والغير رسمية. بعدها حاولت بعض منظمات الأعمال إلى التعامل مع "التسويق الأخضر" من زاوية أخرى أي كمدخل استراتيجي جديد يتيح لها تحقيق مفهوم آخر وهو "الميزة التنافسية المستدامة" والتي تصبوا جميع منظمات الأعمال إلى إمتلاكها، لما تحقّقه هذه الميزة من مؤشّرات تنافسية قويّة ومستدامة. حيث من خلال الدراسات السابقة ومن خلال نظرنا الشخصية حاولنا الإحاطة والإمام بمفهوم التسويق الأخضر والميزة التنافسية المستدامة وتحديد مرتكزات كلّ منهما، وكيف تنعكس مرتكزات التسويق الأخضر والمتمثلة في (المنتجات الخضراء، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، العمليات الخضراء، الأفراد ذو التوجّه الأخضر، العمليات الخضراء)، على تجسيد والمساهمة في تعزيز وخلق مرتكزات ومؤشرات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في (الجودة، تقليل التكاليف، رضا الزبون، التطوير المستمرّ، الحصة السوقية، الربحية، السمعة، التحالفات الخضراء)، حيث كلّما تعدّدت مصادر الميزة التنافسية المستدامة وتنوّعت كلّما تعزّزت قوّة وإستدامة هذه الميزة وصعب على المنافسين أكثر منافستها أو تقليدها. وقد خلصت تحليلاتنا النظرية وبعد إضطلاع على كمّ كبير من الدراسات السابقة أيضا إلى قدرة التسويق الأخضر كمدخل استراتيجي على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لدى منظمات الأعمال التي تلتزم بهذه الإستراتيجية والتي تسعى دوما إلى تطوير فلسفة أعمالها لتنسجم أكثر مع البعد البيئي.

وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط المفاهيم النظرية السابقة والمتعلّقة بمدى قدرة التسويق الأخضر على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال دراسة حالة منظمة الأعمال "تويوتا Toyota" ومحاوله معرفة مدى تبيّنها للتسويق الأخضر وأبعاده في فلسفتها وممارساتها ومنتجاتها في الأسواق، ودور هذا النوع من التسويق في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة. حيث سنقسّم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : التعريف بمنظمة الأعمال "تويوتا Toyota".

المبحث الثاني : واقع تبيّ منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر.

المبحث الثالث : واقع تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر.

المبحث الأول : التعريف بمنظمة الأعمال "تويوتا Toyota"

منظمة "تويوتا" للسيارات (بالإنجليزية: Toyota Motor Corporation أو TMC اختصاراً، أو باليابانية : トヨタ) هي منظمة كبرى متعددة الجنسيات لصناعة السيارات يقع مقرها الرئيسي في اليابان. وتعتبر الآن المصنّع الأول للسيارات بالعالم، تتمركز المنظمة في كل من ناغويا وتويوتا بمحافظة آيتشي، وطوكيو. تمتلك "تويوتا" حالياً شركات "الكزس"، "سايون"، و"هينو" ولها النصيب الأكبر من دايهاتسو وجزء من سوبارو (فوجي للصناعات الثقيلة)، وإيسوزو، وياماها. وللمنظمة 522 فرعاً. تقوم المنظمة بإنتاج الشاحنات والحافلات ومركبات صناعية مختلفة، إلى جانب تصنيعها للسيارات. وتقدم تويوتا خدمات مالية من خلال فرعها: تويوتا للخدمات المالية (بالإنجليزية: Toyota Financial Services). ومن نشاطاتها أيضاً صناعة الإنسان الآلي (الروبوت)

المطلب الأول : نشأة وتطور منظمة "تويوتا"

تم تأسيس منظمة "تويوتا" Toyota سنة 1933 من طرف "كيشيرو تويودا" Kiichiro Toyoda، حيث كانت عبارة عن فرع لصناعة السيارات في منظمة صناعة النسيج التي أسسها والده "ساكيشي تويودا" Sakishi Toyoda في مدينة Noyoga. حيث كانت المركبات تُباع تحت اسم "تويودا" Toyoda وهو اسم عائلة مؤسس المنظمة، بعدها فضّل "ريسابورو تويودا" (الذي تزوّج من العائلة ولم يكن يحمل الإسم) "تويوتا" Toyota لأنها أسهل في الكتابة (باليابانية) ومظهرها أبسط وتُسمع أفضل بحرفين "تاء". و(حيث أن "تويوتا" حرفياً تعني حقل الأرز الخصب)، كان تغيير الإسم أفضل حتى تُنسى العلاقة بين الإسم والزراعة القديمة. حيث في عام 1937 تمّ تسجيل الإسم الجديد "منظمة تويوتا للسيارات" رسمياً. وفي سبتمبر 1947 كانت سيارات تويوتا المتوسطة الحجم تُباع تحت اسم "تويوبت" Toyopet وكانت أول سيارة تُباع تحت هذا الإسم تويوبت أس أي (SA) إلى أن اقتحمت منظمة "تويوتا" السوق الأمريكية بالسيارتين "تويوبت كراون" و"تويوبت كورونا"، ولكن لم يلق الإسم استحسان الناس لأنه قريب من Toy أي (لعبة) وPet أي حيوان منزلي، واستمر هذا الاسم حتى منتصف الستينات. واستمرّ إسم "منظمة تويوتا للسيارات" حتى يوم 8 جانفي سنة 2008 حيث أزلت المنظمة كلمة "السيارات" من الاسم لتصبح "منظمة تويوتا Toyota Corporation" وكذلك قامت بنقل كلمة منظمة أو منظمة من آخر الإسم باللغة اليابانية لتضعه في أوله.

ولمعرفة تاريخ نشأت وتطور منظمة "تويوتا" Toyota بشكل أكثر تفصيلاً فإنّ المنظمة مرّت بعدد المراحل والأحداث التي ساهمت في خلق هذا الكيان وتشكيل أبعاده الاقتصادية والتجارية والثقافية كما يلي :

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

1- النشأة والتطور

- كانت بداية تويوتا Toyota مع حياكة النسيج حيث في عام 1890 اخترع "ساكيشي تويوتا" أول آلة لحياكة النسيج يدوياً وكانت مصنوعة من الخشب، ثم تمكّن بفضل ما أعدّه من الأبحاث في مجال صناعة النسيج من تحقيق خطوة إنتقالية وتطور كبير في هذا المجال.

- في عام 1910 إضطّر "ساكيشي" إلى الاستقالة نتيجة ميزانية الأبحاث الضخمة وألقي اللوم عليه بخصوصها لما سببته من عجز مالي للمنظمة. وفي نهاية عام 1910 وبعد خيبة الأمل التي تعرض لها من تجربته في منظمة النسيج، زار "ساكيشي" الولايات المتحدة ليقيم على آخر ما توصلت إليه من تطور في الصناعة خاصة في مجال صناعة السيارات ومنذ ذلك الحين جذبت السيارات انتباه "ساكيشي" وصار حلمه أن تنتشر أيضاً في اليابان وبقيت صناعة حياكة النسيج تشكل أهم عمل لساكيشي وما أن رجع إلى اليابان حتى فتح ورشة جديدة وحرص على إيجاد طرق جديدة لتحسين الإنتاج مواصلاً أبحاثه وبما أنه كان يهدف إلى تطوير أعماله وتوسيعها، فقد احتاج إلى رأس مال إضافي لذا استعان بصديقه اشيزو كوداما الذي كان يعمل مديراً في أحد مصانع ميتسوي الذي وفر له التمويل الضروري.

- في عام 1920 تخرّج "كيشيرو تويوتا" (ابن ساكيشي) من الجامعة وانضمّ إلى الفنيين في المنظمة.

- في عام 1924 تمكّن "ساكيشي تويوتا" من إكمال تطوير أول محرك آلي لحياكة النسيج في اليابان مما أسهم في تحديث عملية حياكة النسيج. ومنذ ذلك الحين اشتهر "ساكيشي" بدرجة كبيرة في اليابان باسم مخترع آلة اليابان، ونال اختراعه تقديراً منقطع النظير وحصد العديد من الجوائز داخل اليابان وخارجها. أدى هذا الإختراع إلى زيادة الإنتاج بأربعة أضعاف، وانخفضت التكلفة نحو 50% ونظراً لأهمية النتائج المترتبة يعتبر ساكيشي تويوتا من الشخصيات الهامة التي كان لها دور فعال في النهوض بالصناعة اليابانية.

- في عام 1926م تأسست أعمال "تويوتا للنسيج الآلي" Toyoda Automatic Loom works وبدأ معها "كيشيرو تويوتا" عمله في الورش.

- في عام 1929 حصل والد "كيشيرو" على مبلغ مادي كبير ما يقارب 100 ألف جنيه استرليني جراء بيعه حقوق براءة اختراع آلة النسيج الآلية إلى منظمة بريطانية معروفة فقدّمه إلى ولده "كيشيرو" طالباً منه استغلاله لعمل الأبحاث الضرورية لإنتاج أول سيارة يابانية، وفي نفس العام سافر "كيشيرو تويوتا" إلى الولايات المتحدة الأمريكية وإلى أوروبا لدراسة صناعة السيارات.

- في عام 1930 تُوفي "ساكيشي" وكان "كيشيرو" قد ورث حبّ العمل وخاصة الأدوات الميكانيكية والمواظبة على الأبحاث من أجل الإبداع كما أبقى في ذاكرته قصص والده عن السيارات التي شاهدها في الولايات المتحدة. لم ينس "كيشيرو" ما قاله والده له : " مساهمتي في مستقبل اليابان كانت في حياكة النسيج وأريدك أن تقدم مساهمتك في مجال السيارات". حيث حلم

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

"كيشيرو" كثيرا باليوم الذي سيتم فيه إنتاج السيارات في مصنع عائلته وكرس حياته من أجل صناعة السيارات. وقد كان عازماً على إنتاج سيارة مُصنعة كلياً في اليابان، وكان من أهم أهدافه تصنيع هذه السيارة للناس بسعر مقبول وبأداء جيد وأن تكون اقتصادية، وبدأ أبحاثه في محركات البنزين في نفس العام.

- في عام 1933 قامت أعمال "تويوتا للنسيج الآلي" بإنشاء فرع لها متخصص في صناعة السيارات تحت إدارة ابن المؤسس. كما تم تشجيع "تويوتا للنسيج الآلي" لتطوير السيارات من قبل الحكومة اليابانية التي كانت في أشد الحاجة لإنتاج سيارة محلية لكثرة ديونها العالمية، وكذلك لحرمانها مع الصين.

- في عام 1934 أنتج الفرع أول محرك له من طراز أ (Type A) الذي استُخدم في أول طراز اختباري للمنظمة وهو طراز 1أ (A1) (سيارة ركاب) في ماي عام 1935 ولكنه لم يتم إنتاجها نظراً لضعف اقتصاد اليابان والحاجة لمركبات نقل لطرف الحرب فكانت الشاحنة جي 1 (G1) هي أول إنتاج لتويوتا في أوت 1935 ، ثم بدأ إنتاج الطراز (أأ) (AA) وهي سيارة ركاب عام 1936. حيث أظهرت المركبات الأولى تشابهاً كبيراً مع الشاحنة "دودج باور واجن" ومع "شيفروليه"، مع تطابق بعض الأجزاء تماماً مع أصولها الأمريكية.

- في عام 1937 أسست المنظمة كمنظمة أعمال مستقلة، وتم تغيير اسم المنظمة من تويوتا إلى تويوتا للفصل بين أعمال الأب والإبن.

2- مرحلة الأربعينات

- خلال الحرب العالمية الثانية كرتست المنظمة أعمالها للشاحنات لإمداد الجيش الياباني ومع وجود العجز الشديد في اليابان، أُبقيت الشاحنات أبسط ما يكون، فمثلاً كانت تمتلك الشاحنات كشاف أمامي واحد في منتصف غطاء المحرك وتم استخدام فرامل خلفية فقط، من هذه الطرازات "ك بي" ، "ك سي" و"ك سي واي".

- وقامت منظمة تويوتا بإنشاء عدد من الشركات لصناعة أجسام وقطع غيار السيارات وغيرها مثل "تويوتا سيكو" المحدودة المعروفة الآن بأعمال "آيتشي" للتسليح المحدودة وغيرها من الشركات التي تشترك معظمها الآن في اسم "تويوتا" وتسمى جميعها بمجموعة تويوتا Toyota Group .

- في عام 1947م وبعد انتهاء الحرب، بدأ إنتاج سيارات الركاب بطراز إس أ (SA) التي كانت بداية لسلسلة سيارات عرفت بالفتة "إس".

3- مرحلة الخمسينات

- في عام 1950 تم إنشاء منظمة تويوتا لتجارة السيارات كمنظمة مستقلة (التي استمرت حتى جويلية 1982).

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- في عام 1951 بدأت المنظمة في إنتاج الطراز ذو الدفع الرباعي "لاند كروزر" والذي استمر إنتاجه حتى اليوم ويعتبره الكثير حول العالم أنها السيارة الرائدة في فئة الدفع الرباعي من حيث الأداء والكفاءة.
- في عام 1952 توفي "كيشيرو تويوتا" مؤسس منظمة تويوتا عن عمر 57 عاماً.
- في أبريل 1956 تم إنشاء سلسلة موزعين "لتويوتا"، وفي العام الذي يليه أصبحت السيارة "تويوتا كراون" أول سيارة يابانية تُصدّر إلى الولايات المتحدة. وافتتحت فروع "تويوتا الولايات المتحدة" و"تويوتا البرازيل" عام 1958.

4- مرحلة الستينات

- بدأت منظمة "تويوتا" في التوسع بأبحاث وتطويرات هائلة حيث اكتمل مبنى منظمة معامل تويوتا للأبحاث والتطوير عام 1960. كما استمرت في إنشاء سلسلة مصانعها لتلبية متطلباتها، كما تم افتتاح سلسلة موزعين لسياراتها وخصوصاً موزعين "بابليكا" (التي تسمى الآن بموزعين كورولا). وفي هذه الفترة تم إنتاج السيارة رقم 10 مليون.
- في عام 1962 تم إنشاء فرع تايلاند.
- في عام 1963 دخلت "تويوتا" السوق الأوروبية وبدأت مبيعاتها بالدمار. كما تم إنشاء أول مبنى لتويوتا خارج اليابان في "بورت ميلبورن" بأستراليا في أبريل من العام ذاته.
- في عام 1965 تمّت مشاركة منظمة تويوتا مع "هينو" و"دايهاتسو".
- في عام 1966 بدأ إنتاج الطراز التاريخي "كورولا" الذي حقّق لاحقاً عدّة أرقام قياسية في المبيعات وبدأ تصديرها إلى معظم دول العالم.
- في عام 1967 بدأت المنظمة بالاهتمام بالسيارات الرياضية وذلك بإنتاجها للطراز "2000 جي تي" GT 2000 في الوقت الذي كانت فيه السيارات الرياضية الأمريكية هي المسيطرة على الأسواق في هذه الفئة، إلا أنه سرعان ما أهدت المنظمة إنتاجها عام 1970 م حيث أنّها لم تبع سوى 337 وحدة فقط ، ولكنها كانت بذرة جيل جديد من السيارات الرياضية المستوحاة من طراز 2000 جي تي مثل طرازات "سيليك"، "سوبرا" و"إم آر 2" (MR2) .
- في أكتوبر 1968 وصل حجم الإنتاج الشهري في مصانع اليابان إلى 100 ألف وحدة وفي ديسمبر بلغ حجم الإنتاج السنوي المحلي الإجمالي مليون وحدة.
- في عام 1969 تمّ افتتاح مكتب منظمة تويوتا للمبيعات في العاصمة البلجيكية بروكسل. ووصل إجمالي صادرات تويوتا إلى مليون وحدة.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

5- مرحلة السبعينات

- في عام 1970 بدأ إنتاج السيارة الرياضية "سيلিকা" والتي كانت مستوحاة من سابقتها "2000 جي تي".
- في عام 1972 حدث ارتفاع مطرد في أداء "تويوتا" إذ بلغ إجمالي الإنتاج داخل اليابان في مطلع هذا العام 10 ملايين وحدة، وانتهى العام ببلوغ الإنتاج الشهري 200 ألف وحدة وحجم إجمالي الإنتاج السنوي مليوني وحدة.
- في عام 1973 بدأ إنتاج السيارة العائلية "كريسيديا" التي لاقت نجاحاً ساحقاً خصوصاً في اليابان والخليج العربي. وفي نفس العام أسست تويوتا منظمة "كالتى" (كاليفورنيا تويوتا) للأبحاث التصميمية في ولاية كاليفورنيا الأمريكية.
- في عام 1975 أسندت رئاسة تويوتا إلى "سييتشي كاتو".
- في عام 1979 تم افتتاح فرع تويوتا في مصر، وكانت من أوائل الطرازات المطروحة بالسوق : "لاند كروزر" و "كورولا" ، وفي نفس العام بدأ إنتاج السيارة الرياضية "سوبرا" والتي انتهى إنتاجها عام 1998 في العالم وانتهى عام 2002 في اليابان. في نفس العام بلغ الحجم الإجمالي للصادرات 10 ملايين وحدة. وقام "سادازو ياماموتو" بخلافة "كاتو" في رئاسة المنظمة.

6- مرحلة الثمانينات

- في عام 1980 افتتحت "تويوتا" أول مركز خدمة في الصين بعاصمتها بكين. وفي نهاية العام ارتفع المعدل الإجمالي للإنتاج المحلي إلى 3 ملايين وحدة. دخل طراز "كامري" طور الإنتاج بطراز مستوحى من "سيلিকা" ثم تلاه الجيل الأول من "كامري" عام 1982 .
- في عام 1981 تولى "شويتشيرو تويوتا" رئاسة المنظمة.
- في عام 1982 تم دمج منظمة تويوتا للسيارات "Toyota Motors Company" ومنظمة تويوتا لتجارة السيارات وإعلان ولادة منظمة جديدة ناتجة عن الدمج هي "منظمة تويوتا للسيارات" "Toyota Motors Corporation" ، وفي المنظمة الجديدة أُسند منصب رئيس مجلس الإدارة إلى "اييجي تويوتا" ومنصب نائب رئيس مجلس الإدارة إلى "شيغينوبو ياماموتو" والرئاسة التنفيذية إلى "شويتشيرو تويوتا".
- في عام 1984 بدأ إنتاج السيارة الرياضية "إم آر 2" كما تم في العام ذاته تأسيس "نومي" (NUMMI) (المنظمة الجديدة المتحدة لتصنيع السيارات) في الولايات المتحدة كمشروع مشترك بين "تويوتا" ومنظمة "جنرال موتورز" مستخدمين مصنعاً لجنرال موتورز كان مغلقاً لعدة سنوات.
- في عام 1986 تأسست منظمة تويوتا لتصنيع السيارات في كل من الولايات المتحدة وكندا.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- في عام 1989 أنشأت منظمة "تويوتا" فرعاً جديداً متخصص في إنتاج السيارات الفاخرة وسمي بـ "لكزس" التي بدأ إنتاجها في نفس العام وبدأ تصديرها إلى جميع أنحاء العالم.

7- في مرحلة التسعينات

- في عام 1993 بلغ إجمالي الإنتاج المحلي 80 مليون وحدة.

- في عام 1995 خلف "هيروشي أوكودا" السيد "تاتسورو تويودا" في منصبه.

- في عام 1997 أبتجهدت المنظمة نحو إنتاج السيارات صديقة البيئة والاقتصادية جداً في استهلاك الوقود بإطلاقها أول سيارة هجينة وهي سيارة "بريوس" والتي تحوي محركين، أحدهما كهربائي والثاني يعمل بالبنزين ولاقت السيارة نجاحاً جيداً حتى اليوم.

- في عام 1998 بدأت تويوتا إنتاج السيارات في ميناء تيانجين بالصين.

- في عام 1999 تم إطلاق طراز إيكو الصغير. وفي نفس العام تولى "هيروشي أوكودا" رئاسة مجلس الإدارة و"فوجيو تشو" منصب الرئيس التنفيذي، و"شويتشيرو تويودا" أصبح رئيس شرفي للمنظمة.

8- مرحلة الألفية الجديدة

- في عام 2001 بدأ تصنيع سيارات "تويوتا" بفرنسا.

- في عام 2002 تم تأسيس كل من: فرع "سايون" في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية، "تويوتا بيجو ستروين" للسيارات بالتشيك، "تويوتا لصناعة السيارات" ببولندا ومنظمة "تيانجين تويوتا للسيارات" بالصين.

- في عام 2003 تم تأسيس مصانع لسيارات "تويوتا" بكل من ولايتي ألاباما وتكساس الأمريكيتان.

- في عام 2005 بدأ إنتاج طراز "أيجوو" بجانب طرازي "بيجو 107" و"ستروين سي 1" كتنوع مشترك بينها وبين منظمة "بيجو ستروين" بجمهورية التشيك، كما بدأ تصنيع تويوتا بروسيا في العام ذاته. بدأ إطلاق طرازات "لكزس" باليابان بعدما كانت مخصصة للتصدير خارج اليابان وكانت طرازات "تويوتا" تحوي نظائر مشابهة لطرازات لكزس الفاخرة وكانت مخصصة للبيع داخل اليابان إلا أن إنتاجها توقف مع دخول طرازات لكزس للسوق اليابانية عام 2005.

- في عام 2007 تربعت منظمة "تويوتا" على عرش مبيعات السيارات في العالم إذ تجاوزت أرقام مبيعاتها مبيعات المنظمة الأولى في العالم "جنرال موتورز" الأمريكية.

- في عام 2008 احتفلت تويوتا بعيدها الخمسين بالولايات المتحدة.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- في عام 2009 إطلاق الجيل الثالث من "بريوس" الذي أعيد تصميمه بالكامل.
- في عام 2010 تواجه منظمة تويوتا واحدة من أسوأ الأزمات منذ تأسيسها سنة 1936 بعدما اضطرت خلال بضعة أشهر إلى استرجاع أكثر من ثمانية ملايين سيارة معظمها في الولايات المتحدة، بسبب عيوب في التصنيع أكدت إدارة سلامة النقل في الولايات المتحدة أنها السبب في مصرع نحو 50 شخصا.
- في عام 2011 تجاوزت مبيعات السيارات الهجينة العالمية التراكمي أعلى علامة 3 ملايين.
- في عام 2012 تم إطلاق سيارة "ياريس" الهجينة للبيع خارج اليابان.

المطلب الثاني : الشعار وفلسفة المنظمة

1- شعار تويوتا

في سبتمبر 1936 أقامت "تويوتا" مسابقة لتصميم شعار جديد للمنظمة، ومن بين 27000 شعار، كان الفائز هو الشعار ذو الحروف الثلاثة اليابانية كاتاكانا لتويودا داخل دائرة. كان طراز تويوتا أأ (AA) هو أول طراز يحمل اسم وشعار تويوتا الجديد الذي استمر حتى عام 1989.

ثم في سنة 1989 أتت الحاجة لشعار جديد مع توسع "تويوتا" ومع إنشائها لفرع "لكزس" الفاخر، لذا تحوّل شعارها إلى الشعار الحالي البيضاوي والذي يتكون من ثلاث إهليجيات: اثنان متعامدان بالمنتصف داخل إهليج كبير يحتويهما. وحملت بعض طرازات تويوتا شعارات خاصة بها مثل طرازات "كريسيدا"، "كراون" و"مارك إكس".

2- رؤية تويوتا

ترتكز رؤية منظمة "تويوتا" على عنصرين رئيسيين، الأول خاص بالمنظمة نفسها والثاني مرتبط بعملائها وطريق نظرتها اليهم وتعاملها معهم، وهو ما تذكره في الجملة التالية : "أن نصبح المنشأة الأكثر احترما ونجاحاً , أن نقوم بإبهاج عملائنا بأكبر قدر من المنتجات والحلول في صناعة السيارات من خلال أفضل الأشخاص وأفضل تكنولوجيا".

3- رسالة تويوتا

تبني منظمة "تويوتا" رسالتها انطلاقا من التركيز على سلامة عملائها وكذا السهر على أهمية البعد البيئي والحفاظ على الموارد والطاقة وخلق تكنولوجيات مستدامة تساهم في الحفاظ على البعد الأخضر للمجتمع وللبيئة، وهو ما نلمسه في جملة رسالتها : "القيام بتوفير السفر الآمن والمتين. إننا نقوم بتطوير أشكال جديدة من التكنولوجيا من منظور الاقتصاد في الطاقة

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

والحفاظ على الموارد. تمثل البيئة بالنسبة لنا القضية الأولى والأهم في أولوياتنا حيث نعمل تجاه خلق مجتمع مزدهر وعالم نظيف".

4- الروح الجديدة للمنظمة

قام كل من "إيجي تويوتا" و"شوايتشي ساتيتو" والذين حلاً محل "كيشيرو تويوتا" على رأس المنظمة بالإستثمار في شراء وحدات تصنيع جديدة وفعالة لتصنيع سيارات متطورة في وقت قياسي. وفي عام 1954 وضعت المنظمة نُظْمَ تموين جديد (كانيان)، استُوحِي من النظام التي كانت تقوم عليه محلات التموين الكبرى آنذاك، وكان النظام يهدف إلى تخزين كميات معتبرة من القطع المصنعة التي تقتنيها لاستعمالها عند الحاجة. وقامت تويوتا في الخمسينات بإطلاق العديد من النماذج لسيارات في الأسواق، كان من أشهرها "لاند كروزر" ذات الدفع الرباعي عام 1951، كراون عام 1955 وكورونا عام 1957.

ثمّ في الستينات واصلت المنظمة سياستها في إنشاء مصانع جديدة حتى ثلبي الطلب المتزايد على السيارات الاقتصادية. لاقى طراز كورولا نجاحاً كبيراً عندما تم إطلاقها عام 1966 وامتدّ النجاح ليشمل دولاً عديدة في العالم. لتصبح تويوتا سنة 1970 رابع أكبر مُصنِّع للسيارات في العالم. وأدّت أزمة النفط سنة 1973 (بسبب حرب العرب مع إسرائيل وقطع النفط عن الولايات المتحدة) إلى توجّه السوق الأمريكية إلى السيارات الأصغر التي تستهلك وقوداً أقل، واعتبرها الأمريكيون أنها الإتجاه المقبل لصناعة السيارات. حيث اعتمد صنّاع السيارات الأمريكية على تقليل جودة السيارة للمحافظة على تقليل سعرها، من جهة أخرى كان اهتمام اليابانيون بالسيارة الاقتصادية كبيراً جداً وخصوصاً من ناحية الجودة والكفاءة مما جعل للعلامات اليابانية مثل تويوتا، نيسان وهوندا مكاناً كبيراً في السوق الأمريكية في السبعينات.

5- فلسفة تويوتا

إنّ نجاح تويوتا ومكانتها باعتبارها من منظمات الأعمال التي تحتل الصف الأول لم يأت اعتباراً، بل كان سببه الموهبة الفدّة التي يتحلّى بها الإداريون والتنفيذيون والمهندسون، وكذا التطبيقات الرائدة التي تسعى المنظمة دوماً لتطويرها في مجال التسيير والإدارة والتسويق. وفي هذا الصدد توجد مقولة شهيرة للمنظمة تقول : "نحن لا نكتفي ببناء السيارات بل بني البشر أيضاً"، حيث أنّ كل منتج وأي نشاط صناعي وأي خلل قد يحدث في الإنتاج هو فرصة لتطوير الأفراد. وقد سئل الرئيس الأسبق لمنظمة تويوتا لصناعة السيارات فرع أمريكا الشمالية عن التحديات التي واجهه لإيصال أسلوب تويوتا الياباني إلى المدراء الأمريكيين، فأجاب قائلاً "أكبر تحدّي هو أنّهم يرغبون في أن يكونوا مدراء وليس مدرّسين" ويبيّن أنّ كل مدير في تويوتا ينبغي أن يكون مدرّساً أكثر مما يكون مديراً. حيث أنّ تطوير الأفراد المتميزين واستقطابهم والمحافظة عليهم هي الأولوية الأولى لدى تويوتا بما أنّها تعتبر إحدى القيم المعنوية التي تعتزّ تويوتا بها، كما تعمل المنظمة بشكل متواصل لتحسين مناهج ادارة الموارد البشرية، فمن الضروري التمتع بجد أدنى من الكفاءة للعمل على الأقل. لكن Toyota تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك ويعني هذا أنه يجب على كل شخص أن يتمّ تدريبه على مستوى عالي للعمل بشكل دقيق أو أن العملية بأكملها ستنهار.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وقد إعتمدت "تويوتا" في الإدارة على فلسفة مميزة مصدرها أصول المنظمة التي تتركز في 4 نقاط أساسية:

- ✓ التفكير بنظرة مبعدية كأساس في اتخاذ القرارات؛
- ✓ العملية في طريقة حل المشاكل؛
- ✓ الإرتقاء بالمنظمة بتأهيل وتطوير أناسها؛
- ✓ إدراك أن استمرار حل المشاكل من جذورها يدفع المنظمة للتعلم.

المطلب الثالث : أحداث ونتائج

شهد عام 1980 تحولاً كبيراً في عالم صناعة السيارات فقد تفوقت اليابان لأول مرة على الولايات المتحدة لتصبح أكبر مصنع للسيارات في العالم. ثم قامت منظمة "تويوتا" والتي أصبحت ثاني أكبر مصنع بعد جنرال موتورز الأمريكية بالتحالف مع غريمته عام 1984 لإنشاء وحدات إنتاج جديدة في مدينة لكسنطن (Lexington) في ولاية كنتاكي. بدأت تويوتا في التسعينات بالتوسع بدلاً من السيارات الصغيرة فقط إلى إضافة سيارات أكبر حجماً وأكثر فخامة لخطوط إنتاجها. تمثل ذلك في فرع لكزس المتخصص في السيارات الفاخرة والذي بدأ عام 1989، وتضمّن أيضاً سيارة النقل "تي 100" (T100) والتي تمّ إعادة تصميمها لتصبح لاحقاً "تندرا"، كما تعدّدت سياراتها ذات الدفع الرباعي مثل "4رزر" Runner 4 وهايلاندر (Highlander) وظهور النسخة الرياضية من طراز "كامري" وهي "كامري سولارا". كما بدأت عام 1997 بإنتاج أول وأفضل سيارة هجينة مبيعاً في العالم وهي بريوس. تبع ذلك افتتاح فرع سايون في عام 2002 والتي تضمّ عدّة طرازات متنوعة وأصبح بعضها رياضياً لاحقاً وهي موجهة إلى فئة الشباب. حيث تُرتّب تويوتا وفرعيها "لكزس" و"سايون" قرب القمة في استفتاءات معايير الجودة. كما تُعتبر تويوتا الأولى عالمياً من ناحية إنتاج السيارات الذي قارب العشرة ملايين وحدة سنوياً. وبلغ عدد العاملين بها إلى 316121 عامل، وتبيع في أكثر من 170 دولة حول العالم.

المطلب الرابع : أعمال واقتصاد

يقع مقرّ تويوتا الرئيسي في كل من ناغويا وطوكيو باليابان. ويقوم فرعها تويوتا للخدمات المالية بالتعامل والمتاجرة في أوجه أخرى من الأعمال. وتعتبر علامات تويوتا الأخرى والتي هي لكزس، سايون وهينو هي جزء من مجموعة تويوتا. وتمتلك تويوتا الحصّة الكبرى من "دايهاتسو" والتي تبلغ أكثر من النصف، وتمتلك المنظمة 8.7% من "سوارو" (فوجي للصناعات الثقيلة)، وتمتلك أيضاً 5.9% من "إيسوزو" للسيارات المحدودة.

لتويوتا حصّة كبيرة في السوق بالولايات المتحدة ولكن حصّة صغيرة بأوروبا، وتبيع أيضاً بإفريقيا والشرق الأوسط وهي رائدة السوق بأستراليا، كما تمتلك أجزاء جيدة من أسواق جنوب شرق آسيا بسبب فرع "دايهاتسو". وتكافح تويوتا في حصّتها

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

بالسوق الأوروبية حيث أنّ علامتها "لكرس" امتلكت 0.3% من حصّة السوق فقط عام 2006، بالمقارنة تبلغ حصّتها حوالي 2% من السوق بالولايات المتحدة وبذلك تعتبر رائدة قطاع الفخامة في الولايات المتحدة.

حيث في الربع الأول من عام 2007 صرّحت "تويوتا" و"دايهاتسو" بمبيعات بلغت 2.348 مليون وحدة، ارتفعت علامات تويوتا بـ 9.2% وذلك بسبب طرازي "كامري وكورولا". وطبقاً لـ فورتشن جلوبال 500 2008 فإنّ منظمة الأعمال تويوتا Toyota للسيارات هي خامس أكبر منظمة أعمال في العالم. ومع ارتفاع أسعار الوقود وُضعف اقتصاد الولايات المتحدة عام 2008 صرّحت منظمة "تويوتا" في صيف 2008 بتراجع مبيعاتها لشهر يوليو، وهي نفس التقارير التي صرح بها عمالقة "ديترويت" الثلاثة (جنرال موتورز وفورد وكرايسلر) وعزي ذلك لبطء مبيعات طرازات "تندرا" بشكل رئيسي وأيضاً تقصيرها في كمية إنتاج السيارات صديقة البيئة مثل "بريوس"، "كورولا" و"ياريس". نتيجة لذلك أعلنت أنّها ستبسط من إنتاج طرازات "تندرا" لترفع من كمية إنتاج سيارات أخرى تلبيةً لمتطلباتها.

كما أعلنت منظمة "تويوتا" أول خسارة لها منذ واحد وسبعين عاماً بسبب التراجع في الطلب على السيارات عالمياً وبسبب الارتفاع الصاروخي لعملة الين أثناء الأزمة المالية العالمية والتي بدأت أواخر عام 2008. ومع تفاقم الأزمة العالمية في بداية عام 2009، أعلنت "تويوتا" عن تعليق كل إنتاجها في اليابان لمدة 11 يوماً بين شهري فيفري ومارس.

المطلب الخامس : التواجد العالمي

تركزت سياسة تويوتا منذ إنشائها، على أن تبسط جناحها على أكبر عدد من الدول وتحضير أسواق جديدة ليتم استيعاب ما تصنعه بشكل دائم وفعال. لذا اتبعت سياسة التوسع المنظم، حيث قامت بإنشاء أول تويوتا موتورز 1957 في الولايات المتحدة الأمريكية، ومن بعدها بفترة قصيرة توسعت المنظمة إلى البرازيل. واستمر توسعها بشكل كبير، فالتجّمت إلى جنوب أفريقيا عام 1961 وفي السنة نفسها إلى تايلاند وفي عام 1963 إلى استراليا والدانمارك، بريطانيا 1965، ماليزيا 1968، بلجيكا عام 1970، ألمانيا 1971، إندونيسيا 1972، ومن بعدها إلى كافة أنحاء العالم. حيث تمتلك تويوتا مصانع في جميع أنحاء العالم لتصنيع السيارات للسوق المحلية، ولتويوتا مصانع في كل من : اليابان، استراليا، الهند، كندا، إندونيسيا، بولندا، جنوب إفريقيا، تركيا، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة، فرنسا، البرازيل، البرتغال ومؤخراً باكستان، الأرجنتين، التشيك، المكسيك، ماليزيا، تايلاند، الصين، فيتنام، فينوزيلا والفلبين وروسيا.

كما تمتلك منظمة "تويوتا" فرعاً لها في الجزائر وهي تويوتا الجزائر Toyota Algeria وهي منظمة مساهمة، ومنظمة اقتصادية جزائرية-يابانية، وتعتبر فرعاً من مجمع أبي لطيف جمال موزّع سيارات تويوتا في العربية السعودية. وتنشط المنظمة برأس مال قدره 8000000000 دج يعود بنسبة كبيرة إلى مجمع جالكو Jalco ومنظمة تويوتا باليابان. ويقع المقر الاجتماعي للمنظمة بين عكنون، حيث تمتلك مساحة قدرها 100 هكتار تقريباً، ويحتوي هذا المقر على صالون للعرض Showroom، ومواقف لحجز السيارات، مصلحة الصيانة وقطع الغيار، والمديرية العامة للمؤسسة. وتمتلك المنظمة بالجزائر العاصمة ثلاث

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

مواقف لحجز السيارات، الأول بمقرّ الادارة العامة بسعة 350 سيارة، والثاني ببرج الكيفان بسعة 200 سيارة، والثالث بالروبية بسعة 200 سيارة. كما تمتلك فروعاً لها في ولايات عديدة من الوطن هي : الجزائر، ورقلة، عنابة، وهران، البليدة. وتتولى هذه الفروع مهمة البيع، وتقديم خدمات ما بعد البيع.

ومن أجل تحقيق تغطية أكثر شمولية ، تعتمد المنظمة على مجموعة من الوكلاء يبلغ عددهم 76 وكيل بيع في مناطق مختلفة من الوطن. والشكل الموالي يوضّح الهيكل التنظيمي لمنظمة تويوتا الجزائر .

المطلب السادس : أزمة 2009

تعرض المنتجات لبعض الأزمات تكون مرتبطة بعيوب التصنيع وهي أزمات تؤثر على صورة المنتج ومبيعاته وأسهم المنظمة في السوق، وقدرتها على المنافسة الى جانب التأثير السلبي على حجم الاستثمار بها وأوضاع العاملين المالية والنفسية وكذلك مدى ولاء العملاء بهذه المنتجات، وخاصة عندما ترتبط هذه المنتجات بالمجتمع وبحياة العملاء ويبدأ المجتمع في تحميل المنظمة مسؤولية حدوث الأزمة وهو ما يحتم على المنظمة دراسة ردّ فعل العملاء ووسائل الاعلام واتجاهاتهم لتحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع الأزمة.

وقد قامت منظمة "تويوتا" وبشكل دائم من بناء سمعتها على الجودة العالية لمركباتها في الثمانينات والتسعينات ولكن في بدايات القرن الواحد والعشرين كانت هناك بعض القصص الغير متوقعة عن الجودة في تويوتا , وربما كانت هناك إشارات تنذر بذلك في عام 2002 عندما نزلت منظمة تويوتا في ترتيب G.D.Power للجودة. ويرجح بعض خبيري سوق تصنيع السيارات مشاكل تويوتا إلى توسعها السريع, حيث أنها قد افتتحت معامل في بلدان كثيرة, قليل منهم آمنوا أن تويوتا قد تضخّي بالجودة من أجل حصّة سوقية أكبر وبالفعل فإنّ نظام الإنتاج الأسطوري لتويوتا والذي طوّر في اليابان يعتبر مظلة الأمان لجودتها. ولكن ربما أكبر الصدمات كانت عندما أخضعت تويوتا لتحقيقات جنائية بسبب شكوك حول أن المدراء المسؤولين أخطروا سحب بعض السيارات لمدة ثمانية سنوات والتي كانت تعاني خطأً في توجيه عجلة القيادة, وبعد مشاكل إضافية قررت تويوتا القيام بتحقيقات في جويلية 2004 والتي انتهت بسحب 1.5 مليون مركبة في اليابان وبلدان أخرى خلال عامي 2004 و 2005.

ثمّ جاءت سنة 2009 لتواجه المنظمة أكبر أزمة في تاريخها الطويل ، حيث تمّ استدعاء نحو 8.5 سيارة للإصلاح في مراكز المنظمة بعد أن ظهرت عيوب في نظام تسيير السيارة وإيقافها. وذلك في أكثر من دولة خاصة وأنّ مكونات سيارات تويوتا يتمّ انتاجها في أكثر من دولة. وتشمل عمليات الاستدعاء الجديدة خمس علامات تنتجها مصانع تويوتا هي "هايلندر" المنتجة عام 2008 و 2010, و"كورولا" لعامي 2009 و 2010 و"فينزا", و"ماتريكس" و"بونتياك فايب" لعامي 2009 و 2010 أيضا. والعلامات الثماني التي تمّ توقيف بيعها وإنتاجها -مؤقتا- هي راف 4, وكورولا, وماتريكس لعامي 2009 و 2010, وأفالون للأعوام من 2005 إلى 2010, وكذلك سيارات كامري للأعوام من 2007 إلى 2010, وهايلاندر 2010, وتوندر

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

للأعوام من 2007 إلى 2010، وسيكويو للأعوام من 2008 إلى 2010. وقبل ذلك وضعت المنظمة عام 2002 خطة طموحة للاستحواذ على حصة من السوق العالمية تصل إلى 15%. لكن الأزمة عرقلت ذلك من عدة أوجه.

وقد توصل "بترو فكسي" و"جي آر روجر" في دراسة على تأثير هذه الأزمة على صورة منظمة "تويوتا" على عينة من 159، أنّ صورة "تويوتا" قد تأثرت سلباً بسبب هذه الأزمة، حيث ذكر 57% أنّ تعامل المنظمة مع الأزمة لم يكن جيداً وذكر 18% أنّهم لم يثقوا في بيانات المنظمة وأنّ 56% شكّكوا في شفافية المنظمة أثناء الأزمة وأنّ 13% ذكروا أنّ المنظمة لن تستعيد مكانتها ريادية سوق السيارات مرة أخرى. وذكر "أوروركر" في دراسة أخرى عن أداء المنظمة أثناء الأزمة أنّ معهد "جالوب" قد أعدّ دراسة في فيفري 2010، متعلّقة بأزمة تويوتا جاء في نتائجها أنّ 31% من عينة الدراسة يعتقدون أنّ سيارات منظمة "تويوتا" غير آمنة، وأنّ 35% قد فقدوا ثقتهم في "تويوتا".

أمّا عملاق صناعة السيارات الياباني "تويوتا" فقد حدّد تكاليف قراره بسحب الملايين من سياراته حول العالم بسبب مشكلة في دواسة السرعة، ما بين 170 الى 180 مليار ين (ما بين 1,3 الى 1,4 مليار يورو)، وتوقع المدير التنفيذي لتويوتا تاكاهيكو ايجيشي أن تبلغ تكاليف عملية السحب في حد ذاتها نحو مئة مليار ين، وتلك الناجمة عن انخفاض عمليات البيع التي تلتها بين سبعين الى ثمانين مليارات.

ومثل هذه الحوادث قد أطلقت إشاعة حول أن المنظمات اليابانية طوّرت ثقافة الإخفاء أو التغطية في سعيهم للكمال وتحت ضغوطات المدراء الكبار للوصول إلى الأهداف الربحية مثال على ذلك منظمة "ميتسويشي" التي كان في سياراتها عيوب ممتدة لمدة سنوات. تقول "جاي دي باور" أنّ منظمة تويوتا تبقى مصدراً للمقارنة المرجعية وأن هذه الإخفاقات في الجودة ليست مطلقة بل تساعد بقية المنظمات في صناعة السيارات في تفاديها وتقليصها.

المطلب السابع : أوسمة وأرقام

1- الجوائز

حصدت منظمة تويوتا عدة أوسمة وجوائز كان منها:

✚ مُنحت تويوتا جائزة ديمنج عام 1965؛

✚ فازت منظمة تويوتا للسيارات بأول "جائزة مراقبة الجودة" باليابان في مطلع السبعينات؛

✚ مُنحت تويوتا أستراليا عام 1999 وسام أمان السيارات العام؛

✚ قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح منظمة تويوتا لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة

الطاقة 2007؛

✚ فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008؛

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

كما حصدت بعض طرازاتها عدة أوسمة مثل:

- ✚ فاز طراز "ياريس" بوسام سيارة العام الأوروبية لعام 2000؛
- ✚ فاز طراز "تاكوما" بوسام شاحنة العام لعام 2005؛
- ✚ مُنح طراز "تندرا" وسام شاحنة العام لعامي 2000 و2008؛
- ✚ فاز طراز "بريوس" بوسام سيارة العام لعام 2004 وبوسام سيارة العام الأوروبية لعام 2005؛
- ✚ منحت "كامري" وسام سيارة العام لعام 2007؛
- ✚ فاز طراز "آي كيو" بوسام سيارة العام اليابانية لعام 2009.

كما منحت بعض محرّكاتها عدة أوسمة منها:

- ✚ فاز محرك تويوتا "ياريس 1 ل" على وسام أفضل محرك للفئة تحت 1 ل وعلى أفضل محرك لعام 1999؛
- ✚ فاز محرك تويوتا "1,3 ل بي بي تي-آي" على وسام أفضل محرك للفئة من 1 ل إلى 1,4 ل لعام 2000؛
- ✚ فاز محرك تويوتا "1,8 ل بي بي تي إل-آي" على وسام أفضل محرك للفئة من 1,4 ل إلى 1,8 ل لعام 2002؛
- ✚ فاز محرك تويوتا "1,5 ل" المهجين 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 للفئة 1,4 ل إلى 1,8 ل لعام 2005 وأفضل محرك أخضر لعام 2008؛
- ✚ فاز محرك تويوتا "1 ل" على وسام أفضل محرك للفئة تحت 1 ل لعامي 2007 و2008.

كما خضع عدد من طرازات تويوتا لاختبارات السلامة (يورونكاب Euro NCAP - وحصد بعضها 5 نجوم في نتائج الاختبارات مثل:

- ✚ "أفينسيس" التي حصدت 5 نجوم عام 2005 لتصبح أفضل سيارة في فئتها من حيث الأمان؛
- ✚ "كورونا فيرسو" التي حصدت 5 نجوم عام 2004 واعتبرت أفضل سيارة في فئتها من حيث الأمان؛
- ✚ و من الطرازات الحاصلة على 5 نجوم أيضاً طراز "بريوس" عام 2004 ، "ياريس" عام 2005 ، "أورس" عام 2006 "موكورونا" عام 2007.

2- حقائق وأرقام

حققت منظمة تويوتا عدة أرقام قياسية على مدار مشوارها منها:

- ✚ "تويوتا" هي الأولى على مستوى العالم من حيث عدد الوحدات المنتجة حيث بلغ إنتاجها 9497754 وحدة في عام 2007؛

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- ✚ "تويوتا كورولا" هي أفضل سيارة وأفضل مركبة مبيعاً في التاريخ حيث تم بيع ما يزيد على 31.6 مليون وحدة منذ إطلاقها عام 1966 حتى عام 2005 خلال 9 أجيال؛
- ✚ "تويوتا كورولا" هي الأولى مبيعاً باليابان في 36 عاماً من أول 40 عاماً من عمرها؛
- ✚ "تويوتا كورولا" حققت أفضل مبيع سنوي لسيارة عام 2005 حيث تم بيع 1.36 مليون وحدة؛
- ✚ "تويوتا ميجا كروزر" امتلكت أكبر محرك خطي من 4 اسطوانات (I4) يعمل بالسولار حيث بلغت سعته 4100 سم³؛
- ✚ "تويوتا لاند كروزر 1 بي زي سولار" امتلكت أكبر محرك خطي من 5 اسطوانات (I5) يعمل بالسولار حيث بلغت سعته 3469 سم³؛
- ✚ "تويوتا بريوس" 2004 هي أول سيارة ذاتية الإيقاف؛
- ✚ "تويوتا بريوس" 1997 هي أول سيارة هجينة حديث؛.
- ✚ "تويوتا بريوس" امتلكت أول فرامل مُجددة عام 1997؛
- ✚ "تويوتا بريوس" امتلكت أول محرك دورة-أتكينسون عام 2004؛
- ✚ "تويوتا سوارير" امتلكت أول نظام تعليق ذو تحكم إلكتروني عام 1983؛
- ✚ "تويوتا سوارير" امتلكت أول تحكم بأنظمة السيارة مدمج عام 1987؛
- ✚ "تويوتا سوارير" امتلكت أول نظام جي بي إس من قبل المصنع عام 1991. "تويوتا كراون ماجيستا" امتلكت أول نظام تحكم بالثبات الديناميكي/برنامج الثبات الإلكتروني عام 1995؛
- ✚ "تويوتا سيلسيور" امتلكت أول نظام ذاتي للتحكم بالملاحة عام 1997 م. لكزس إل إس 400 امتلكت أول مرآة رؤية خلفية كهروكروميكية عام 1989؛
- ✚ "لكزس آر إكس 400 إتش" 2005 هي أول سيارة هجينة فاخرة؛
- ✚ "لكزس إل إس 460" امتلكت أول ناقل حركة آلي ذو 8 سرعات عام 2007.

المبحث الثاني : واقع تبني منظمة " تويوتا Toyota " للتسويق الأخضر

تُعتبر منظمة "تويوتا" من بين أشهر منظمات الأعمال التي تمتلك مسارا مميزا مع المسؤولية البيئية، حيث يطبع اللون الأخضر على مجمل أنشطتها التسويقية ومخرجاتها إلى السوق. وإلى جانب السيارات الخضراء الصديقة للبيئة التي تزود بها المنظمة مختلف الأسواق في أكثر من 190 دولة، فهي لا تُهمل أيضا ترك بصمة خضراء على جوانب المزيج التسويقي الأخرى من خلال التسعير والترويج والتوزيع والأفراد والعمليات وتحقيق أداء بيئي جيد. حيث سنحاول في هذا المبحث الإجابة على إشكالية مدى تبني منظمة تويوتا للمزيج التسويقي الأخضر 7Ps.

المطلب الأول : واقع تبني منظمة تويوتا للمنتج الأخضر

تستثمر منظمة "تويوتا" كم هائل من الوقت والبراعة والجهد من أجل تطوير منتجات تقلل تأثيرها السلبي على البيئة. حيث تحاول المنظمة خلق وتصميم منتجات بيئية أفضل، وبالتالي المساهمة في بناء مجتمع صديق للبيئة. وتعتبر مواجهة التحديات البيئية مثل الإحتباس الحراري العالمي وتلوث الهواء والموارد الطبيعية المحدودة وإمدادات الطاقة ذات أهمية قصوى لدى المنظمة، فبعد البيئة هو واحد من ركائز تطوير منتجات تويوتا إلى جانب "السلامة وراحة البال و العاطفة". ورغم أنّ منظمة "تويوتا" تعتمد على نطاق واسع وطاقة إنتاجية هائلة متكونة من حوالي 52 وحدة تصنيع في 27 دولة حول العالم، ووكلاء في جميع أنحاء العالم.¹ حيث يتنوع مزيج منتجاتها والمتكون من سبعة عناصر هي سيارات النقل، والسيارات التجارية، والسيارات الخفيفة، والدراجات النارية، والشاحنات، وقطع غيار السيارات، والحافلات (كما يوضحه الشكل رقم 86) إلا أنّ ذلك لم يمنع المنظمة من تكثيف جهودها من أجل التحوّل نحو تطوير منتجات بيئية وإنتاج سيارات خضراء تبرز الخاصية البيئية في شخصية المعلن وتساهم في نقل صورة إيجابية عنها.

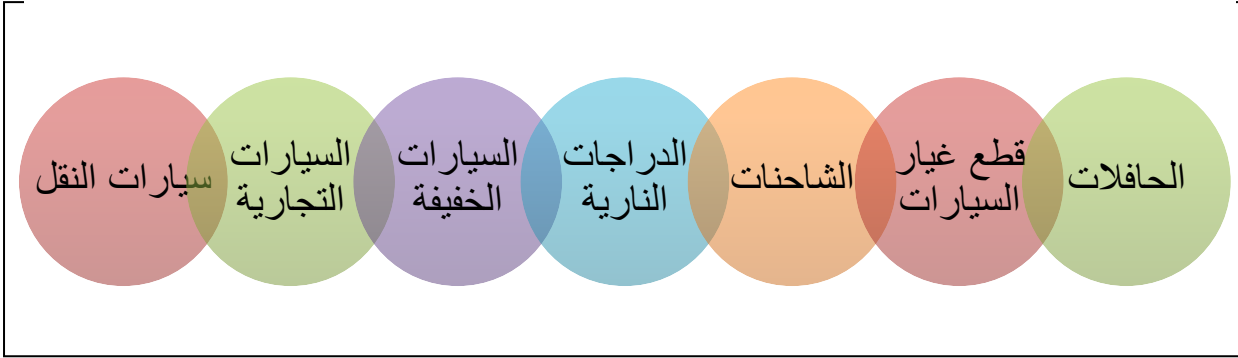
وبالفعل فقد لاقت السيارات الخضراء لتويوتا ومختلف تقنياتها التكنولوجية المتنوعة نجاحا كبيرا وثورة حقيقية كانت منظمة "تويوتا" المساهم البارز في إحداث ثورة "صناعة السيارات الخضراء". حيث يشهد سوق السيارات الخضراء اليوم نموا هائلا، ساهمت في تعزيزه الهالة الإعلامية والمخاوف الكبيرة التي تسببت فيها السيارات ذات محركات البنزين والوقود، والتي تساهم بنسبة كبيرة في التلوث البيئي والإضرار بالغلّاف الجوّي. حيث يقول الرئيس التنفيذي لمنظمة Berkshire Hathaway السيد (David Sokol) حول السيارات الخضراء بأنّها "التكنولوجيا التي يمكن أن تغيّر حقا اللعبة، إذا ما كنا جادّين في الحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون .. ومع إستمرار المناقشات العالمية المتعلقة بتغيّر المناخ العالمي، فإنّ التكنولوجيا التي يجري تطويرها من قبل منظمات الأعمال ستكون جزءا لا يتجزأ من مستقبلها".² وهو ما تعمل عليه منظمة "تويوتا" منذ عقدين من الزمن.

¹ Hitesh Bhasin, "Marketing mix of Toyota – Toyota Marketing mix", marketing91 website, published on (12/01/2018), seen on (05/02/2018), link: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-toyota/>

² Toyota media site, link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الشكل رقم (81) : مزيج منتجات منظمة "تويوتا" الموسع



Source : Toyota corporation website.

وفي هذا الصدد أكدت منظمة "تويوتا" في بيان رسمي لها بتاريخ (15-10-2015) بأنها ستسعى لخفض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون من سياراتها، بنسبة 90%، بحلول عام 2050، حيث تهدف المنظمة إلى إيقاف إنتاج السيارات التي تعمل على البنزين بحلول عام 2050، وذلك وفق ما جاء به البيان.¹ ولتحقيق هذا المسعى تعمل المنظمة جاهدةً على تطوير التقنية البيئية الأمثل من أجل الوصول إلى تصميم منتجات "أكثر صداقة بالبيئة وأقلّ ضرراً بها"، من خلال مجموعة من الخطط والبرامج التي ترمي إلى تطوير تقنية توليد وتسيير الطاقة، والذي يُعدّ الأساس لتحسين الأداء البيئي للسيارات التي تقدمها إلى السوق، حيث يجري تطوير هذه التقنية اعتماداً على ثلاثة أسس هي:²

- تحسين كفاءة الوقود من أجل الحدّ من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون؛
- جعل انبعاث الغاز أنظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي؛
- السعي لتنويع مصادر الطاقة.

وفي إطار تبني "المنتج الأخضر" بادرت منظمة Toyota إلى استخدام عدّة تقنيات تعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار لتكون الأساس المستخدم في جميع المحركات، وهذا لكي تجعل من منتجاتها "منتجات خضراء"، وهذه التقنيات هي كما يلي³:

1- تقنية التهجين Hybrid System : تُعتبر منظمة "تويوتا" أكبر المنظمات التي تمّد الأسواق بالسيارات الهجينة، خاصّةً وأنها أول منظمة أطلقت سيارة تعمل بهذه التقنية سنة 1997 والمتمثلة في طرازها "Prius". وقد تطوّرت كثيراً هذه التقنية في السنوات الأخيرة والتي هي عبارة عن نظام مزدوج بمحركين، محرك تقليدي يعمل بالوقود ومحرك يعمل بالطاقة الكهربائية، حيث يعملان بصورة متناغمة في منظومة دقيقة تساعد على توليد القوّة والأداء السلس الهادئ، مع استهلاك أقل للوقود، وخفض كبير للغازات الملوثة للبيئة.⁴ وقد إمتدت هذه التقنية إلى الطرازات المتوسطة الرئيسية لتويوتا مثل

¹ Toyota media site, link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>

² منير نوري و إبراهيم لجلط، مرجع سابق، ص7.

³ منير نوري و إبراهيم لجلط، مرجع سابق، ص7-8.

⁴ موقع الرياض، "الهيايد" .. سلاح صناع السيارات لمستقبل أكثر «نظافة»، تم النشر بتاريخ (27-10-2015)، تمت المشاهدة بتاريخ

(2017-09-15)، رابط الموقع : <http://www.alriyadh.com/1104428>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

"كامري هايبرد" ومؤخراً السيارات الفاخرة مثل "Lexus Hybrid Drive". حيث يمثل نظام "الهايبرد" أو التهجين إحدى أهم التقنيات التي تساهم في تخفيض إستهلاك الوقود وبالتالي خفض الإنبعاثات التي تضرّ بالبيئة.

2- تقنية الهجين الثاني Hybrid System II : فبعد نظامها الهجين الأول، قامت "تويوتا" أيضاً بتطوير نظام جديد يعتمد على النظام الأول وأطلقت عليه نظام تويوتا الهجين الثاني "II Toyota Hybrid System THS"، والذي يحقّق مستويات عالية من التوافق بين الأداء البيئي وقوة المحرك الذي زادت قوته بحوالي 1.5 مرة، وزيادة جهد إمدادات الطاقة لتحقيق تقدّم أفضل في نظام التحكم، بهدف التآزر بين قوة المحرك الكهربائي وقوة محرك البنزين. وستقود تويوتا حقبة جديدة في التكنولوجيا الهجينة مع الجيل القادم من "بريوس"، حيث تعدّ بمزيد من المكاسب في إقتصاد الوقود وخفض الإنبعاثات.

3- التقنية الكهروحيينية : بعد إعلان منظمة "جنرال موتورز" إصدارها لطرازها "فولت الكهروهجين" أعلنت تويوتا بدورها أيضاً أنها ستصدر سيارات من هذا النوع، وقد تمّ إختبار سيارة من هذا النوع باليابان وأمريكا وأوروبا، والتي تعتمد على مجموعة بطارية "أيون الليثيوم" الكهروحيينية. حيث في سنة 2010 أعلنت المنظمة عن إنتاجها الأول تحت اسم "بريوس بلج إن هايبرد" Plug-in HV والذي يحاكي التقنية الكهروحيينية. وهي تقنية يكون تأثيرها وضربها على البيئة أقلّ من تأثير تقنية التهجين. وتمكّنت منظمة "تويوتا" من إكتشاف تقنية جديدة في صناعة البطاريات الخاصة بالسيارة الكهربائية تمكّنها من مراقبة حركة السيارات الصغيرة في تكوينها، وهي التي تمثّل الإشارة الصريحة على إستمرار عمر البطارية. وقد نجحت المنظمة اليابانية العملاقة بالفعل في إبتكار تقنيات تساعدها على زيادة العمر الافتراضي لتلك السيارات بنسبة تتراوح من 10 إلى 15%¹ وهو ما يساهم يعزّز نجاعة هذه التقنية في زيادة الأداء وتقليل الأثر السلبي بالبيئة.

4- التقنية الهيدروجينية : من السهل شرح تقنية الهيدروجين فهي أبسط قليلاً من حيث ضحّ الغاز، ويمكن تخزينها بسهولة، كما أنّها أكثر أماناً نسبياً. وبخلاف خزانات الغاز التي يتمّ دفنها تحت محطات الوقود، فإنّ تركيب معدات الهيدروجين يتمّ فوق الأرض. حيث تواصل "تويوتا" تطوير سياراتها الخاصة بخلايا الوقود (الهيدروجين)، كما تدفع منظمة "تويوتا" وغيرها من المنظمات بفكرة إمكانية إستخدام الهيدروجين كمخزن للطاقة الفائضة المتجدّدة. فمثلاً تولّد الرياح طاقة مستديمة لا يمكن للشبكات معالجتها وهكذا تباع بدون تكلفة تقريباً، كما يتمّ هدرها بشكل كبير وهذا ما يمكن أن تساعد فيه التقنية الهيدروجينية، حيث شهدت بعض المجتمعات نجاحاً بإستخدام حزم بطاريات كبيرة لتخزين هذه الطاقة، وهناك أمل في أن أيضاً في أن تحلّق التقنية الهيدروجينية EVs بطاريات منزلية في المستقبل.²

5- التقنية الكهربائية : تعتمد التقنية الكهربائية للسيارات على محرك يعمل بالكهرباء بالكامل ونظام تحكّم كهربائي، وبطارية ليثيوم قوية يمكن إعادة شحنها مع المحافظة على خفض وزنها، وجعل سعرها في متناول المشتري. حيث تعتبر السيارة

¹ Daniel Cooper, "It's too early to write off hydrogen vehicles", engadget website, posted on (29/05/2018), seen on (03/07/2018), link: <https://www.engadget.com/2018/05/29/hydrogen-fuel-cell-toyota-mirai-evs/>

² Daniel Cooper, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الكهربائية أنسب من سيارات محرك الاحتراق الداخلي من ناحية المحافظة على البيئة حيث لا ينتج عنها مخلفات ضارة بالبيئة. ورغم أن منظمات منافسة مثل "نيسان" و"تيسلا" كانت قد بدأت في استخدام التقنية الكهربائية في السيارات بتصميم بطاريات الليثيوم التي المخزّنة للطاقة الكهربائية في السيارة وذلك منذ أكثر من 10 سنوات، فقد تأخرت "تويوتا" في تبني التقنية الكهربائية في سياراتها بسبب مخاوف تتعلق بالتكلفة والحجم والسلامة، فبطاريات "الليثيوم" يمكن أن تكون غير مستقرة وتسبب مشكلات في السلامة، إلا أن هذه المخاوف قد تلاشت مؤخراً مع تطوير هذا النوع من البطاريات من قبل منظمة "تويوتا" بما يلغي تلك المشاكل.

وبالإضافة الى هذه التقنيات والتي تعمل بها منظمة "تويوتا"، تشمل المداخل الأخرى والتي يجري تطويرها في البرنامج

الموسّع للمنظمة من أجل تصميم أفضل سيارات صديقة للبيئة ما يلي :¹

- تحسين كفاءة الإستهلاك في محركات الاحتراق بالديزل والبنزين؛
- تسريع التحوّل نحو تقنية التهجين Accelerate Hybrid transition ؛
- إيجاد بدائل للوقود Alternative fuels مثل تحويل رقائق الخشب والكتلة الحيوية الأخرى إلى الإيثانول؛
- زيادة الإعتماد على الكهرباء Electricity من خلال تطوير بطاريات ذات كفاءة من حيث التخزين وأفضل من تكنولوجيا الليثيوم الأيونية الحالية.

وفي إطار زيادة إنتاج السيارات البيئية تنوي "تويوتا" من خلال تحديدها البيئي لسنة 2050، السعي لإنتاج 30 ألف سيارة خلية وقود (هيدروجينية) سنوياً بحلول عام 2020، وإنتاج ضخم من السيارات الكهربائية للبطاريات في عام 2020، وتحقيق مبيعات من السيارات الكهربائية السنوية يصل 5.5 مليون بحلول عام 2030.² كلّ هذه الأهداف ماهي إلا تأكيد صريح من المنظمة على إصرارها على التحوّل نحو "المنتج الأخضر". وفي هذا الإطار فإنّ هناك مسار طويل لمنظمة "تويوتا" مع المنتجات الخضراء، والمتمثلة في سيارات بيئية كرّست مختلف التقنيات البيئية السابقة التي تطرّقنا إليها. وبأداء يبني مكنها من تصدّر لائحة منظمات السيارات الأكثر حفاظاً على البيئة في العالم لسنة 2017، تليها المنظمة الأمريكية "فورد" في الرتبة الثانية والتي أطلقت هي الأخرى العديد من السيارات الهجينة، وتأتي في المرتبة الثالثة المنظمة اليابانية "هوندا"، "نيسان" في المركز الخامس، والمركز السابع من نصيب منظمة "فولكس واجن" الألمانية.³ وفيما يلي أهمّ السيارات البيئية التي ساهمت عن طريقها منظمة الأعمال "تويوتا" في شقّ طريقها نحو تبني إستراتيجية التسويق الأخضر :

أولاً - السيارة الهجينة Toyota Prius : تعتبر "تويوتا بريوس" أول طراز هجين وسيارة صديقة للبيئة في العالم (تعمل بالوقود والطاقة الكهربائية)، حيث تمّ طرحها للمرة الأولى في عام 1997، ومنذ ذلك الوقت تمّ بيع ما يزيد عن 10 مليون سيارة منها

¹ Peter Conley, "The Green Car Report, Investment Analysis of the Hybrid & Electric Vehicle Industry: Outlook for 2009 – 2012", MDP capital group, P53.

² JOHN BELTZ SNYDER, OP CIT.

³ موقع سعودي شيفت، "تويوتا تتصدر لائحة مؤسسات العالم الأكثر حفاظاً على البيئة"، تم النشر بتاريخ (2013-6-15)، تمت المشاهدة بتاريخ (2017-09-08)، رابط الموقع : <https://saudishift.com/best-global-green-brands>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

في جميع أنحاء العالم.¹ وتحتوي السيارة على محركين أحدهما يعمل بالبنزين والثاني يعمل بالكهرباء، كما تحتوي على بطارية "أيون الليثيوم" لتخزين الطاقة أثناء عمل المحرك البنزيني، و أيضا لإستخدامها بعد فترة عندما يتوقف المحرك البنزيني من أجل توفير إستهلاك الوقود وتقليل تأثيرات السيارة المضرّة بالبيئة. هذا وتعتبر سيارة "تويوتا بريوس" أكثر السيارات الهجينة نجاحًا في العالم على مدى ثلاثة أجيال، فالجيل الأول حقّق مبيعات بحوالي 120 ألف وحدة مباعه، كما حقّق الجيل الثاني 1.2 مليون وحدة مباعه، وحقّق الجيل الثالث أكثر من 1.7 مليون حتى سنة 2013، ويعود ظهور الجيل الرابع لهذه السيارة خلال معرض فرانكفورت للسيارات نهاية عام 2015. وعلى مدى أربعة أجيال خُفضت تكلفة توليد القوّة بنسبة أكثر من الثلثين 3/2 وزيادة الإنتاج بنسبة 30٪، كما تمّ استهلاك الوقود بنسبة 25٪ من الاستهلاك العادي، وإنبعاثات ثاني أكسيد الكربون منها تصل إلى 89 جرام/ كم، كما تمّ تسجيل 1261 براءة اختراع تتعلق بالجيل الثالث من Prius.² وقد شكّلت هذه السيارة حقل تجارب أولية لعملية تطوير التقنية الهجينة والجديدة على عالم السيارات والتي كان اليابانيون روادها الأوائل، كما لم تكن "بريوس" في بدايتها تتمتع بتلك الدرجة الكافية من صداقة البيئة، وهو ما ساهم في ظهور نسخ مطوّرة منها فيما بعد، ومع ذلك فلا تزال تويوتا "بريوس" أول سيارة خضراء ورائد السيارات الصديقة للبيئة إلى اليوم.

ثانيا - السيارة الهيدروجينية "تويوتا ميراي" Toyota Mirai : تعدّ سيارة "ميراي" أول سيارة تعمل بخلايا الوقود الهيدروجينية من إنتاج تويوتا، وتمثل أيضًا أول خلية تعمل بخلايا الوقود يتمّ إنتاجها في السوق الشامل. حيث يتمّ دمج غاز الأوكسجين من الغلاف الجوي مع الهيدروجين من خزان الوقود المجهّز بالكامل بغاز الهيدروجين المخزّن في خزان وقود مقاوم للصدمات ومضادّ للرصاص، وذلك لإنتاج طاقة كهربائية آمنة ونظيفة. وقد بدأت "تويوتا" في الترويج لسيارتها التي تعمل بخلايا الوقود كبديل رئيسي للبنزين في عام 2014، عندما أطلقت سيارة "ميراي" بسعر يقارب 70 ألف دولار في ذلك الوقت.³ وهو سعر مرتفع نظرا لتكلفة الإنتاج. حيث عرضت المنظمة سيارتها "ميراي" وبدأت تسويقها في اليابان ابتداء من ديسمبر 2014. كما بدأ بيع تلك السيارة في عدّة بلدان في العالم من ضمنها ألمانيا في سبتمبر 2015. وتعتبر هذه السيارة صديقة للبيئة، ولا تخلف أي إنبعاثات أو عوادم ضارّة، ويمكن إعادة شحنها في دقائق معدودة.

وقد حصلت السيارة تويوتا "ميراي" على لقب "أفضل سيارة صديقة للبيئة" للعام 2016، وذلك خلال فاعليات معرض نيويورك الدولي للسيارات، حيث وقع الاختيار عليها من قائمة أولية ضمت ثماني سيارات جديدة من جميع أنحاء العالم، وتمنح هذه الجائزة وفقًا لعددٍ من معايير التقييم، تشمل كلاً من : إنبعاثات العادم وإستهلاك الوقود، بالإضافة إلى إستخدام تكنولوجيا متطورة رئيسية لتوليد الطاقة، وذلك بهدف تعزيز مستوى الأداء البيئي للسيارة على وجه التحديد. يصرح "بيل فاي" (نائب رئيس المجموعة ومدير عام قسم تويوتا) بأنه كما غيرت سيارة تويوتا الهجينة "بريوس" عالم السيارات منذ حوالي 20 عامًا، تستعدّ اليوم

¹ Daniel Cooper, OP CIT.

² Toyota media site, link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>

³ Norihiko Shirouzu, "Hydrogen fuel-cell car push 'dumb'? Toyota makes a case for the Mirai", reuters website, published on (26/10/2017), seen on (05/02/2018), link: <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-tokyo-hydrogen/hydrogen-fuel-cell-car-push-dumb-toyota-makes-a-case-for-the-mirai-idUSKBN1CV0I2>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

سيارة تويوتا "ميراي" الهيدروجينية لأن تصنع التاريخ مجدداً، وقد قامت تويوتا بالفعل بإنتاج حوالي 3000 من خلية الوقود Mirai سيدان من 2014 الى 2017.¹

ثالثاً - سيارة الدفع الرباعي Toyota Fortuner : من بيان الجهود التي قامت بها "تويوتا" للمساهمة في الإرتقاء بصناعة السيارات البيئية وزيادة كفاءتها وأدائها، مع خفض تأثيرها على البيئة، أنّها قامت بإعادة النظر في الهيكل كلّ من محرك الإحتراق الداخلي إلى تحديد الطرق المثلى التي يمكن عن طريقها من حرق كمية أقل من الوقود وتقليل انبعاث CO2 وهذا لتخفيف الأضرار على البيئة. وقد أدى ذلك إلى توليد التكنولوجيات الذكية المتكاملة التي تستخدم الحلول المتقدمة داخل المحركات لتحسين إدارة الوقود والقيادة والأداء. وهذه التقنية إستخدمتها Toyota في العديد من سياراتها ومن ضمنها سيارة الدفع الرباعي "تويوتا فورتشنر". حيث تمّ إطلاق الجيل الأول من سيارات "تويوتا فورتشنر" سنة 2005 والذي لاقى إشادة واسعة. فهذه السيارة متوسطة الحجم مُعترف بها بشكل إستثنائي وذلك لمئاتها، وموثوقيتها وعدم إضرارها بالبيئة، وقدراتها على جميع أنواع التضاريس.

رابعاً - السيارة الهجينة Toyota RAV4 : في عام 2016، كشفت المنظمة النقاب عن سيارة RAV4 الهجينة التي تُعتبر واحدة من أفضل السيارات الهجينة SUVs الصديقة للبيئة، وتنظّم هذه السيارة إلى 7 سيارات هجينة أخرى تمثّل تشكيلة "تويوتا" الكبيرة من السيارات ذات الطابع الأخضر الهجين، حيث لدى المنظمة نظرة جديدة تستهدف من خلالها سوق سيارات الدفع الرباعي الصغيرة.² وهذا النموذج الهجين RAV4 هو محاولة طموحة من قبل "تويوتا" لإختراق السوق الخضراء بقوة، وأتضح في الأخير أنّها ناجحة للغاية. حيث تعتبر السيارة بلا شك الأكثر كفاءة في استهلاك الوقود ضمن فئتها.³ وفي نفس الوقت، تُعتبر السيارة الهجينة الوحيدة ذات الدفع الرباعي الأكثر كفاءة في استهلاك الوقود.

خامساً - السيارة الكهربائية Toyota RAV4 : قرّرت منظمة "تويوتا" أن تتوجّه نحو الإنتاج الضخم للسيارات الكهربائية (EVs) حيث يعتقد البعض أنّها أخطأت في التركيز على التحوّل من السيارات الهجينة نحو سيارات خلايا الوقود الهيدروجينية كسيارات المستقبل.⁴ وهو ما جعلها تصمّم السيارة الكهربائية Toyota RAV4 وهي سيارة كهربائية بالكامل تُعدّ نتاج تعاون مشترك بين منظمة "تويوتا" وشركائها في وادي السيليكون الأمريكي، وقد بلغت تكلفة إنتاجها حوالي 60 مليون دولار.⁵ وتُعتبر هذه السيارة من أحدث السيارات الموجودة في سلسلة السيارات الكهربائية حيث تتوافق مع القوانين الخاصّة بعوادم السيارات، وهي أيضاً من السيارات الرياضية الصديقة للبيئة، وإمتداداً لتاريخها لسيارات "بريوس" الهجينة. أمّا فيما يتعلّق بشحن البطارية فإنّ السيارة بما نظام شحن للطوارئ 110 فولت، بحيث يمكن توصيل السيارة بقابس الكهرباء في المنزل، إلا أنّ ذلك يستغرق 40

¹ The mainichi website, "Toyota plans shift to electric vehicles after green car strategy miscalculation", published on (08/11/2016), seen on (05/02/2018), link:

<https://mainichi.jp/english/articles/20161108/p2a/00m/0na/017000c>

² NAJA BAK, "NEW TOYOTA RAV 4 HYBRID : ENERGY EFFICIENCY & THE ENVIRONMENT", cybergypartners website, published on (11/01/2017), seen on (05/02/2018), link: <http://www.cybergypartners.com/toyota-rav-4-hybrid/>

³ NAJA BAK, OP CIT.

⁴ The mainichi website, OP CIT.

⁵ موقع panet للسيارات، "تويوتا راف 4 الكهربائية نسخة متفكرة من 'تيسلا'"، تاريخ النشر (2013/07/01)، تمت المشاهدة <http://www.panet.co.il/article/694295>، الرابط: (2018/03/15)

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ساعة لضمان شحن البطارية بالكامل، وهو ما أدركت "تويوتا" أنه غير عملي، فقامت بالاتفاق مع منظمة الأعمال "ليفيتون" من أجل عرض محطة شحن يمكنها شحن البطارية الكهربائية في 5 ساعات مقابل 1600 دولار¹.

ورغم أنّ منظمة "تويوتا" هي الرائدة في السيارات الهجينة بين البنزين والكهرباء، إلا أنّها ما تزال تنافس وراء عمالقة السيارات General Motors و Volkswagen Group في عملية تطوير السيارات الكهربائية طويلة المدى، حيث صرّحت المنظمة مطلع 2018 بأنّها سوف تدعم سياراتها بالكامل بخيار الشحن الكهربائي بحلول عام 2025.

سادسا - السيارة القادمة : تعتزم منظمة Toyota في سبيل تطوير سيارة المستقبل، على إنتاج سيارة كهربائية مزوّدة ببطارية سريعة الشحن. حيث ذكرت صحيفة "شانيشي شيميون" أنّه من المتوقّع طرح السيارة الجديدة في اليابان عام 2022، ويمكن أن تستخدم السيارة الجديدة بطاريات صلبة ذات مدى أطول، كما أنّ البطاريات الصلبة أطول عمرا وأكثر أمانا من بطاريات "الليثيوم المؤين" المستخدمة مع السيارات الكهربائية حاليا.² حيث تقوم منظمة "تويوتا" حاليا بإتخاذ مبادرات شاملة وجادّة بالفعل نحو تطوير سيارات صديقة للبيئة لا تخلف إنبعاثات مضرّة للبيئة، من أجل الوصول إلى المستوى الصفري لهذه الإنبعاثات.

ولعلّ ما حقّقته اليوم منظمة "تويوتا" من خلال المنتجات الخضراء المتنوّعة والصديقة للبيئة، وأيضا ما هي مقدمة عليه في المستقبل القريب، يُعزّز دون أدنى شكّ من تأكيد فرضيّة تبنّيها للمنتج الأخضر تحت إطار إستراتيجية التسويق الأخضر. حيث يمكننا التأشير على المحدّدات التي تتبّعها "تويوتا" في إطار تبنّيها للمنتج الأخضر كما هو موضّح في الجدول الموالي.

الجدول (20) : محدّدات المنتج الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد المنتج الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
تعتبر منظمة "تويوتا" أول منظمة أعمال في صناعة السيارات تقوم بإنتاج سيارة بيئية (هجينة) في العالم، عن طريق تصميم سيارة "بريوس" سنة 1997، والتي يعود لها الفضل في إحداث ثورة في صناعة السيارات البيئية.	1
تستثمر منظمة "تويوتا" كمّ هائل من الوقت والجهد من أجل تطوير منتجات (سيارات) تقلّل بواسطتها من تأثيرها السلبي على البيئة.	2
تحقّق المنظمة تطورا ملحوظا في تخفيضها لنسبة الإنبعاثات التي تنتجها سياراتها الجديدة، فمثلا وبالنسبة للجيل الثاني من السيارات الكهربائية الهجينة PHV والذي تمّ إطلاقه في فيفري 2017، تمّ خفض نسبة إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون لدورة الحياة هذا النوع من السيارات بنسبة 5% مقارنةً بسنة 2012.	3

¹ موقع panet للسيارات، مرجع سابق.

² موقع مصر اوي، "تويوتا تعلن عن سيارة كهربائية سريعة الشحن وتحدد موعد طرحها بالأسواق"، تاريخ النشر (2017-06-26)، تاريخ المشاهدة (2017-09-20)، رابط الموقع: <http://www.masrawy.com/?Nav-logo>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

4	تعمل المنظمة جاهدةً على تطوير التقنية البيئية الأمثل من أجل الوصول الى "منتجات أكثر صداقة مع البيئة وأقلّ ضرراً بها"، من خلال مجموعة من الخطط والبرامج التي ترمي إلى تطوير تقنية توليد وتسيير الطاقة.
5	تسعى منظمة "تويوتا" الى تحسين كفاءة الوقود من أجل الحدّ من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون.
6	في إطار الوصول إلى هدف "المنتج الأخضر الكامل" تستخدم منظمة Toyota عدّة تقنيات تعمل على تطويرها باستمرار لتكون الأساس المستخدم في جميع محركات السيارات لديها، وهذا لكي تجعل من منتجاتها "منتجات خضراء"، وهذه التقنيات هي : التقنية الهجينة، التقنية الكهروكيميائية، التقنية الهيدروجينية، التقنية الكهروكيميائية.
7	تعمل منظمة "تويوتا" على زيادة انتاج السيارات البيئية مقارنة بالسيارات التقليدية، حيث تنوي من خلال تحديها البيئي لسنة 2050، الى انتاج نحو 30 ألف سيارة خلية وقود (هيدروجينية) سنويًا بحلول عام 2020، وإنتاج ضخّم من السيارات الكهربائية للبطاريات في عام 2020، ويهدف تحقيق مبيعات من السيارات الكهربائية السنوية يصل 5.5 مليون بحلول عام 2030.
8	تجاوزت بالفعل المبيعات التراكمية العالمية للسيارات البيئية لمنظمة "تويوتا" رقم الـ 10 ملايين وحدة في جانفي 2017 (43٪ منها هي سيارات بتقنية التهجين).
9	تسعى المنظمة الى زيادة الإعتماد على تقنية الكهرباء Electricity من خلال تطوير بطاريات ذات كفاءة من حيث التخزين، وأفضل من تكنولوجيات الليثيوم الأيونية الحالية.
10	عمدت منظمة "تويوتا" إلى التطوير المستمرّ لأنشطة توفير الطاقة، مع التركيز على عمليات طلاء السيارات وعمليات الصبّ casting processes، مما أدى إلى تخفيض كميات كبيرة من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون، حيث أنّ حوالي 98 بالمئة من الطاقة الكهربائية لتويوتا هي من مصادر متجدّدة.
11	أنفقت منظمة "تويوتا" بالفعل سنوات طويلة على تطوير مبادرات إعادة الإستخدام وإعادة التدوير. فمنذ إطلاق الجيل الأول من Prius سنة 1997، قامت المنظمة ببناء شبكة للإسترداد الخاصة بها لجمع بطاريات السيارات الهجينة نهاية وإعادة تدويرها. والى مارس 2017 قامت المنظمة بتجميع 73.300 بطارية للسيارة الهجينة المنتهية الصلاحية.

المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الثاني : واقع تبني منظمة تويوتا للتسعير الأخضر

تُعتبر عملية التسعير واحدة من أقوى أصول منظمة "تويوتا" ومن بين أسباب ريادتها لأسواق السيارات في العالم. حيث تعتمد "تويوتا" ومنذ عقود طويلة على إستراتيجية "الإختراق Penetration" السعريّة، من خلال بيع سياراتها في البداية بسعر منخفض ثمّ تعتمد بعدها إلى زيادة أسعار هذه المنتجات ببطء بعد أن تضمن قاعدة عملاء جيدة. حيث يعتبر بناء قاعدة قويّة من العملاء وتراكم المبيعات واكتساب ثقة العملاء أمرا حاسما في المعارك التي تخوضها المنظمة. وكلّما أثبتت إستراتيجية الإختراق بأنّها مربحة فإنّ "تويوتا" تُعيد مرّة أخرى خفض سعر الوحدة الواحدة وذلك بازدياد حجم المبيعات، وهو ما يُعرف بتأثير منحني الخبرة. ورغم أنّ هذه الإستراتيجية ليست مستدامة، باعتبار أنّ العملاء الذين يأتون إلى منظمات الأعمال التي تعمل بإستراتيجية الإختراق مثل Toyota فهم غالبا (العملاء) أوّل من يغادرون بمجرد دخول منافس آخر إلى السوق بسعر أقلّ، وهو ما عالجّه الباحث (Burton, 2010)¹، حين يؤكّد بأنّ المنافسة على أساس السعر هي إستراتيجية الميزة التنافسية الأقلّ إستدامة التي يمكن أن تساعد المنظمة في الحفاظ على الميزة التنافسية لسنوات قليلة فقط. لكنّ منظمة "تويوتا" بحكم خبرتها الطويلة في صناعة السيارات وتميّزها الإستراتيجي فإنّها تمتلك ميزات تنافسية أخرى تدعم بها الميزة السعريّة في منتجاتها من خلال تبنيها الكامل لنظام الجودة الشاملة وتقديم منتجات ذات جودة، بالإضافة إلى إضفاء الميزة البيئية (الخضراء) على منتجاتها عن طريق تقديم منتجات صديقة للبيئة، وهو ما يدعّم موقعها التنافسي في السوق ويساهم في إنجاح سياساتها التسعيرية. ولعلّ عائق إرتفاع تكلفة إنتاج السيارات الخضراء مقارنة بباقي السيارات التقليدية ساهم في اختيار منظمة "تويوتا" لإستراتيجية الإختراق من أجل تقليل الفجوة بين سعر تكلفة السيارة المرتفع وسعر البيع المعلن، وأيضا حتى يقارب سعرها سعر السيارات التي تعمل بالبنزين، من أجل تحقيق قبول مبدئي لدى المستهلك، خاصّة في بداية مراحل تعرّفه وتقييمه للسيارات الخضراء التي تعتبر جديدة نسبيا عليه. وللإشارة، تختلف أسعار منتجات "تويوتا" بشكل كبير اعتمادًا على خطّ الإنتاج من جهة، وعلى نوع المنتج (الطراز) من جهة أخرى، فتستخدم في ذلك مزيجًا من الإستراتيجيات السعريّة والمتمثّلة في إستراتيجيتين رئيسيتين هي²:

✚ إستراتيجية السعر الموجه للسوق؛

✚ إستراتيجية السعر على أساس القيمة.

حيث تستخدم منظمة "تويوتا" إستراتيجية السعر الموجه نحو السوق لتحديد الأسعار بناءً على ظروف السوق وأسعار المنافسين. وقبل أن تدخل المنظمة سوقًا جديدًا فهي تسعى أولاً إلى تطوير فهم واضح لهذا السوق واحتياجاته المختلفة.³ حيث

¹ UKessays website, "analysis of toyotas marketing strategy", published on (11/02/2015), seen on (07/03/2018), link: <https://www.ukessays.com/services/example-essays/marketing/analysis-of-toyotas-marketing-strategy.php#>

² CHRISTINE ROWLAND, "Toyota's Marketing Mix (4Ps) Analysis", panmore website, published on (02/02/2017), seen on (05/02/2018), link: <http://panmore.com/toyota-marketing-mix-4ps-analysis>

³ Allan, M, "The 7Ps Of Marketing: Toyota Marketing Strategy Analysis", expert writing help website, published on (22/05/2018), seen on (05/02/2018), link: <http://www.expertwritinghelp.com/blog/2018/05/22/free-essay-toyota-marketing-strategy/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

يتم في ظلّ هذا الخيار الإستراتيجي تقييم وتحليل الأسعار التنافسية للمنتجات المماثلة داخل هذا السوق. وذلك بهدف وضع سعر مضاد لأسعار المنافسين أو سعر يتماشى مع الأسعار التنافسية. وتبرز إستراتيجية التسعير هذه في الغالبية العظمى من أسعار منتجات تويوتا، مثل سيارات السيدان والشاحنات. كما تستخدم "تويوتا" هذا النهج مع عملائها الذين يملكون سيارات مُستعملة، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين أهمّ الأسواق التي انجذبت فيها "تويوتا" إستراتيجية السعر الموجّه للسوق.¹

كما تعمل منظمة "تويوتا" أيضاً بإستراتيجية "التسعير القائم على القيمة"، والتي تحدّد الأسعار فيها إستناداً إلى القيمة الفعلية والمتوقّعة للمنتج، وهي الإستراتيجية المتّبعة في قطاع سوق السيارات البيئية. حيث تستخدم المنظمة أسعاراً قائمة على قيمة المنتجات عالية الجودة أو الأكثر تكلفة، مثل سيارات Prius الصديقة للبيئة و Lexus. وتوضّح هذه الإستراتيجية التسعيرية لمنظمة "تويوتا" بأنّ مستويات الأسعار تحدّد وفقاً لظروف السوق وكذا لتصورات العملاء وقيمة منتجاتها الفعلية والمتوقّعة. وفي العادة يتمّ تحديد سعر البيع في المنظمات الأخرى التي تعمل بنفس هذه الإستراتيجية بواسطة سعر التكلفة والربح للمنتج حيث يتمّ جمعها معاً، ويتمّ تمرير أيّ زيادة في تكلفة الإنتاج مباشرة للعملاء من خلال سعر البيع. ولكن الشيء المميّز أنّ منظمة "تويوتا" لديها نهج مختلف لبعض الشيء، فعلى الرغم من أن الصيغة هي نفسها إلا أنّها تستخدمها بطريقة مغايرة وهو ما ينتج بعض الاختلاف في النتائج، فبدلاً من حساب سعر البيع (جمع التكلفة وهامش الربح)، فهم يقومون في "تويوتا" مباشرة بحساب الربح، أي: السعر = الربح. حيث يكون العمل في ظلّ هذه الإستراتيجية على المدى الطويل من أجل تحقيق نتائج جيّدة. ففي منظمة "تويوتا" يعتقدون بأنّ تحديد المعادلة السعريّة يتمّ وفقاً لآليات السوق وبأنّ المستهلكين هم الذين يحدّدون سعر البيع. وفي هذا الإطار يؤكّد المدير الإقليمي لمكتب "تويوتا" في الشرق الأوسط "تاكيوكي يوشيتسوغو" بأنّ سياسة التسعير بالنسبة لمنظمة "تويوتا" لا تعتمد على حساب التكلفة وإضافة نسبة الربح على السيارة، بل تعتمد على حاجات الأسواق وقدرتها على الشراء واستعاب الأسعار، مشيراً إلى أنّ المنظمة قد تباع أحياناً بأقل من كلفة الإنتاج في بعض الأسواق.² وهو ما تمّ بالفعل مع بداية إطلاق سيارة "بريوس" الصديقة للبيئة في بداية مرحلتها.

حيث تتراوح العلاقة في سوق السيارات الخضراء بين عامل السعر الأخضر المرتفع في غالب الأحيان بسبب إرتفاع تكاليف الإنتاج وبين عامل الإستخدام للمنتج والذي يوفّر على المستهلك بنزين أقلّ وبالتالي مصاريف أقلّ، فتصميم السيارات الخضراء في الأساس يكون من أجل تحقيق الكفاءة في استهلاك الوقود وتقليل استهلاك الطاقة. وعادة ما يدرج المستهلكون هذه الجوانب وغيرها من الاهتمامات المتعلقة بالبيئة في قرارات الشراء الخاصة لديهم. (الشكل رقم 82 يوضّح هذه العلاقة)

ورغم أنّ سعر شراء السيارة البيئية عادة يكون أعلى من السيارة التقليدية، في المقابل فإنّ تكلفة إستخدام هذه السيارة يكون أقلّ من السيارة العادية لأنها تستهلك وقوداً أقلّ، بما يحقّق تعويضاً مهمّاً للمستهلك في المعادلة السعريّة. وفي هذا الإطار يتّصف

¹ gateway toyota website website, "What Is Gateway Toyota Market Based Pricing?", link:

<https://www.gatewaytoyota.com/what-is-gateway-toyota-market-based-pricing.aspx>

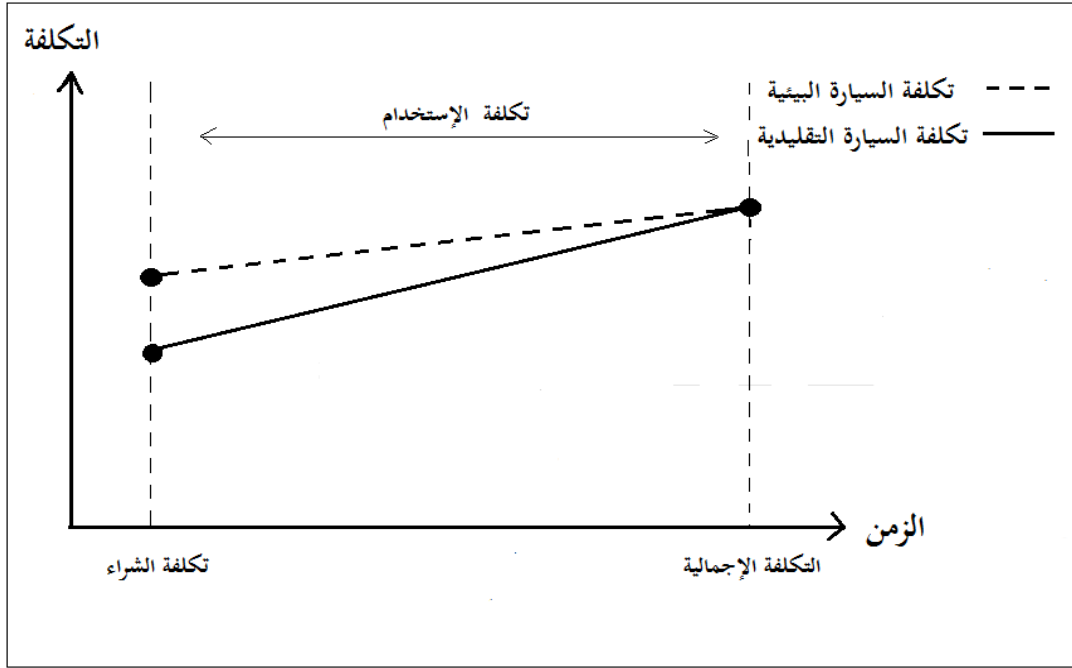
² محمد نجيب سعد، "يوشيتسوغو لـ «الحياة»: تسعيرتنا لا تعتمد على حساب الكلفة"، موقع الحياة، تاريخ النشر (2014/12/14)، تمت المشاهدة في (2018/02/02)، رابط الموقع:

<http://www.alhayat.com/article/622667/%D9%8A%D9%88%D8%B4%D8%AA%D8%B3%D9%88%D8%BA%D9%88->

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الطلب على السيارات البيئية بكونه مرنا وحذرا، حيث أنّ السبب الأكثر أهمية هو أنّه نظراً لأنّ السيارات البيئية تعدّ مشروعاً جديداً نسبياً، فإنّ الناس يكونون حذرين بعض الشيء أثناء القيام بذلك، وبالتالي تعمل منظمة "تويوتا" على محاولة كسر هذا الخوف المرتبط بالسيارات البيئية، عبر محاولة التركيز على ميزة التقليل من تكلفة الإستخدام في سياراتها البيئية.¹

الشكل رقم (82) : المقارنة بين تكاليف السيارة البيئية وتكاليف السيارة التقليدية



المصدر : من إعداد الباحث

على سبيل المثال يستفيد مستهلكوا سيارات النموذج الهجين لتويوتا RAV4 من مدّخرات مالية معتبرة بعد حصولهم عليها، وهذا لأنهم يوفّرون كمية كبيرة من الوقود الذي تستهلكه السيارة والذي ينفقون عليه نقداً.² وهو ما تركز عليه المنظمة لدعم سياراتها الخضراء، وبالإضافة الى ذلك فإنّ منظمة "تويوتا" مازالت تعمل على تشجيع المستهلكين لقبول المنتجات الخضراء والصديقة للبيئة من خلال وضع أسعار منخفضة نسبياً ومقبولة لدى المستهلك ليقارب سعر البيع تكلفة الإنتاج، مع ضمان أن يكون هدفها الربحي طويل الأمد من خلال سياسة الإختراق Penetration، فتسعى الى تخفيض أسعار منتجاتها في البداية لتلامس في أحيان كثيرة سعر التكلفة كما هو الشأن مع سيارة "بريوس"، وهذا لكي تضمن الحصول على قبول جماعي لمنتجاتها ثمّ تعمل على الحصول على عوائد ربحية على الأمد الطويل بعد إنتشار هذا النوع من الإستهلاك، دون أن تحمل في نفس الوقت عوامل الجودة والقيمة الفنيّة للمنتجات في مختلف دورات حياتها. هذا الموقف فرض على "تويوتا" انتظار سنوات عديدة قبل أن

¹ term paper queen website, "Pricing strategies of Toyota Prius", gateway toyota website, published on (28/04/2011), seen on (05/02/2018), link: <http://termpaperqueen.com/term-paper-pricing-strategies-of-toyota-prius/>

² NAJA BAK, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تصل الى نقطة التعادل Breakeven ، وهو ما تحقّق سنة 2001. حيث صرّح "هيرويوكي واتانابي" المدير الإداري لمنظمة "تويوتا" في مجال أنظمة خلايا الوقود والهجين وقتها (سنة 2001) "بأنّ منظمة تويوتا وصلت أخيرا إلى نقطة الربحية"، وأضاف "نحن فقط فوق نقطة التعادل، لكننا لسنا راضين عنها، وعلينا أن نحاول جاهدين من أجل زيادة ربحيتنا¹". وتعتبر السيارة الصديقة للبيئة "تويوتا فورتشنر 2016" مثال جيّد للأسعار المعقولة مقارنة بالسيارات الأخرى من فئتها في السوق الواحدة دون الحدّ من الجودة والخصائص الجوهرية، والتي لاقت إشادة واسعة سواء من حيث عدم إضرارها بالبيئة ومن حيث أسعارها المعقولة.² وكل هذا يدخل في إطار جهود منظمة "تويوتا" لتشجيع المستهلكين على التعامل مع السيارات الخضراء، مع تكتيف عمليات البحث والتطوير من أجل التقليل من تكاليف وأسعار هذا النوع من السيارات في المستقبل القريب، فالتكنولوجيا الحديثة تساهم في تقليل الفجوة في السعر والجوانب الفنيّة بين السيارات الخضراء والسيارات التقليدية. فمثلا نشهد انخفاضا ملموسا في أسعار بطاريات السيارات الكهربائية مؤخرا وتحسّن جودتها، ممّا حفّز على إنتشار هذه التقنية³. بحيث تكلف مثلا سيارة "تسلا" الجديدة من سيدان sedan Tesla لعام 2017 حوالي 4 ملايين يّ فقط، كما يمكنها السفر لمسافة 300 كيلومتر من خلال شحنة واحدة فقط.⁴ وهي معادلة تضمن للمستهلك الحصول على إمتيازات إقتصادية وإمتيازات الإستخدام في نفس الوقت.

ورغم أنّ هناك قابلية سريعة للمستهلك بدفع مبلغ ضايف نظير الحصول على منتج أخضر وصديق للبيئة كما تؤكّد مختلف الدراسات الميدانية، فإنّ التكاليف المرتفعة للنتجات الخضراء مازالت تعرقل خطط منظمة "تويوتا" التي تتطلع نحو إرساء البعد الأخضر على جميع سياراتها، ووضع أسعار تنافس أسعار المنتجات العادية أو السيارات التي تعمل بالوقود العادي. وتواجه السيارات الهجينة، التي لا تزال باهظة الثمن، منافسة أشدّ من محرّكات الاحتراق الداخلي المحسّنة. فعل الرغم من أنّ الطاقة الإنتاجية للسيارة الهيدروجينية "ميراي" قد زادت بشكل مطرد، لكنّ السيارة لا تزال باهظة الثمن نسبيا والذي تعكسه أرقام المبيعات (الى أوت 2018 تمّ بيع 5000 وحدة فقط).⁵ وفي هذا الإطار تستهدف منظمة "تويوتا" تخفيض المكونات الأساسية للسيارات البيئية سواء الهجينة منها أو الكهربائية وهذا لتشجيع إنتاج وبيع المزيد من السيارات التي لا تصدر أيّة إنبعاثات وبأسعار معقولة لضرب السوق في وقت مبكر من عام 2020. فما تواجهه المنظمة من طلب فاتر نسبيا على السيارات البيئية مقارنة بالطلب على السيارات العادية والذي يرجع غالبا الى ارتفاع أسعارها، أصبح هاجسا يجب التخلّص منه، ولهذا فهي تحطّط من أجل تخفيض تكلفة المكونات الرئيسية للسيارات الخالية من التلوث بأكثر من النصف بالنسبة الى طراز جديد سيتمّ إطلاقه في

¹ ALAN OHNSMAN, "Toyota Says It's Now Turning a Profit on the Hybrid Prius", articles website, published on (19/12/2001), seen on (11/10/2018), link: <http://articles.latimes.com/2001/dec/19/autos/hy-prius19>

² Toyota motors website, "ADVANTAGES OF THE 2016 TOYOTA FORTUNER", published on (21/06/2016), seen on (05/02/2018), link: <https://toyotamotors.ph/blog/advantages-of-the-2016-toyota-fortuner/>

³ Mainichi Japan website, "Toyota plans shift to electric vehicles after green car strategy miscalculation", published on (08/10/2016), seen on (05/02/2018), link:

<https://mainichi.jp/english/articles/20161108/p2a/00m/0na/017000c>

⁴ Mainichi Japan website, OP CIT.

⁵ Nikkei website, "Toyota to halve costs of fuel cell cars' core components", published on (19/01/2018), seen on (05/03/2018), link: <https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Toyota-to-halve-costs-of-fuel-cell-cars-core-components>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

عام 2020 أو لاحقاً¹ ووفقاً لورقة إعلامية حديثة حول تكنولوجيا الأنظمة الهجينة من قبل "جون جيرمان" في المجلس الدولي للنقل النظيف (ICCT) ، فإنه من المرجح أن تنخفض تكاليف الأنظمة الهجينة للسيارات البيئية كاملة الوظائف إلى نصف تكلفة نظيراتها في عام 2010 قبل عام 2025². كما لا يجب إغفال حقيقة أنّ منظمة "تويوتا" تمتلك في هذا السوق منافسة شرسة حيث تهدف منظمة مثل "نيسان" مثلاً إلى أن تكون المنظمة الرائدة عالمياً في سوق EVs الكهربائية، في المقابل تريد منظمة "تويوتا" توسيع قيادتها كأكبر منتج في العالم للسيارات الهجين التي تعمل بالبنزين والكهرباء³. وتسعى أيضاً منظمة "فولكسفاغن آيه جي" التي تنافس "تويوتا" على لقب أكبر منظمة صناعة للسيارات في العالم إلى توجيه جهودها نحو تطوير السيارات الكهربائية منذ عام 2015، خاصة بعد أن اندلعت فضيحة إنبعاثات الديزل التي أثرت كثيراً على سمعة منظمة "فولسفاغن"، حيث تهدف منظمة صناعة السيارات الألمانية إلى تقديم 30 طرازاً جديداً من طرازات السيارات بحلول عام 2025⁴. كل هذا يضع منظمة "تويوتا" أمام منافسة شرسة يكون لعامل السعر فيها أهمية معتبرة وحاسمة.

وهناك ميزة سعرية أخرى للمنتج "الصديق للبيئة" من منظور آخر، تتمثل في أنّ العديد من الحكومات والفيدياليات المحليّة تقوم بمنح إمتيازات ضريبية وخصومات لهذا النوع من السيارات (على سبيل المثال تمنح الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية خصماً ضريبياً بقيمة 1500 دولاراً عن كل سيارة)، وعلى الرغم من أنّه سيتمّ التخلص التدريجي من هذه الخصومات في المستقبل القريب، إلّا أنّ هناك عدّة قوانين أخرى متعلقة بتمديد فترة الإعفاء الضريبي على أساس زيادة كفاءة استهلاك الوقود وانخفاض الإنبعاثات من السيارات، ومقارنة بسيارات الدفع الرباعي فهناك تكلفة منخفضة نسبياً للسيارات الهجينة بسبب تخفيف الضرائب⁵. وهو عامل سعري مهم يساهم في دفع المستهلك نحو تبني هذا النوع من المنتجات.

أيضاً، تقدّم منظمة "تويوتا" إلى جانب أسعارها المنخفضة مقارنة بمنافسيها، عروضاً تسعيرية تحفيزية ودورية، يتمّ طرحها على شكل حوافز الصيانة المجانية، والإيجارات المدعومة، التمويل صفر في المئة على مدى سنوات طويلة⁶. والعديد من الخدمات والعروض التسعيرية الأخرى. وهو ما يؤسّس لعلاقة سعرية متينة بين المنظمة وعملائها. كما لا تتأثر المنظومة السعرية لمنظمة "تويوتا" بحسابات البلد المنشأ واعتباراتها، من خلال إرتفاع أو إنخفاض تكاليف الإنتاج حسب البلد المصنّع، حيث في هذا الصدد يؤكد السيد " تاكيوكي يوشيتسوغو" بأنّ تويوتا لا تضع في اعتبارها بأنّ هذه السيارات مصنوعة في أي بلد، بل تؤكّد دوماً

¹ Nikkei website, OP CIT.

² Green car congress website, "ICCT: ongoing cost reductions in full- and mild-hybrid systems could bring them into consumer mainstream by 2025", published on (24/07/2015), seen on (05/02/2018), link: <http://www.greencarcongress.com/2015/07/20150724-icct.html>

³ Paul, M , "Different Strategies For Toyota And Nissan When Striving For Green Vehicles", clear water automotive website, published on (06/10/2015), seen on (05/03/2018), link: <http://www.clearwaterautomotive.com/different-strategies-for-toyota-and-nissan-when-striving-for-green-vehicles/>

⁴ The mainichi website, OP CIT.

⁵ MBA Knowledge Base website, "Toyota Prius Marketing Strategies", seen on (05/03/2018), link: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-toyota-prius-marketing-strategies/>

⁶ Kathy Jackson, "TOYOTA SALES STRATEGY THREATENS PRICING POWER", Adage website, published on (22/03/2010), seen on (15/04/2018), link: <http://adage.com/article/news/toyota-sales-strategy-threatens-pricing-power/142897/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

على أنّها مصنوعة في تويوتا made in Toyota ، وبالتالي لا صلة لبلد التصنيع بخفض أو رفع كلفة السيارة لأنّها كلّها تعتمد على جودة تويوتا التي تحافظ عليها المنظمة باختلاف أماكن تصنيعها¹. وهذه الإستراتيجية أعطت للمنظمة ميزة أخلاقية سعرية بأنّها ليس من جملة منظمات الأعمال التي تنتهز فرصة إرتفاع هيكل التكلفة في بلد ما لتضيف الى أسعار منتجاتها مبالغ إضافية غير مبرّرة في ذلك البلد، بل تحافظ دوما على الموازنة بين التكلفة والسعر.

فالممارسات التسعيرية التي تعمل بها منظمة "تويوتا" نجعلنا نؤكّد فرضيّة تبنّيها للتسعير الأخضر تحت إطار إستراتيجية التسويق الأخضر. حيث يمكننا إستنتاج جملة الأبعاد التسعيرية الخضراء التي تتقيّد بها منظمة تويوتا من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (21) : محدّدات التسعير الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد التسعير الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
تقوم منظمة "تويوتا" بدراسة السوق المستهدف وتطوير فهم واضح للسوق واحتياجاته المختلفة قبل وضع المنظومة السعرية الخضراء المناسبة.	1
تعمل منظمة "تويوتا" على وضع أسعار مناسبة قصد تشجيع المنتجات الخضراء وزيادة القبول الإستهلاكي للمنتجات الصديقة بالبيئة.	2
يكون الهدف الربحي من خلال السيارات الخضراء في إطار إستراتيجية طويلة المدى، حيث يقارب سعر هذه السيارات في كثير من الأحيان سعر التكلفة كما هو الحال مع سيارة "بريوس".	3
تحاول منظمة "تويوتا" باستمرار تطوير وامتلاك تكنولوجيا جديدة تساهم في تخفيض التكاليف المرتفعة لمنتجاتها الخضراء وبالتالي التقليل من أسعار هذه المنتجات.	4
تقدّم منظمة "تويوتا" الى جانب أسعارها المنخفضة للسيارات البيئية مقارنة بتكلفة الإنتاج، عروضاً تسعيرية تحفيزية ودورية، يتمّ طرحها على شكل حوافز الصيانة المجانية، والإيجارات المدعومة، التمويل صفر في المئة على مدى سنوات طويلة.. الخ، وهي تحفيزات وعروض لا توجد بنفس القيمة في السيارات التقليدية لدى "تويوتا".	5
تلتزم منظمة "تويوتا" بمبدأ الموازنة السعرية بين التكلفة البيئية والسعر المحدّد للمنتج البيئي.	6
تعكس الأسعار في منظمة "تويوتا" كفاءة المنتج البيئي دون الإضرار بخصائصه الجوهرية والفنيّة.	7
تلتزم منظمة "تويوتا" بمبادئها التجارية ولا تستغلّ تباين هيكل التكلفة بين البلدان من أجل مضاعفة أسعار منتجاتها في البلدان ذات الهيكل المرتفع من حيث التكلفة والأجور.	8
تستجيب منظمة "تويوتا" للقوانين التسعيرية في مختلف البلدان التي تتعامل معها.	9

المصدر : من إعداد الباحث

¹ موقع الحياة ، مرجع سابق.

المطلب الثالث : واقع تبني منظمة تويوتا للترويج الأخضر

عندما يتعلّق الأمر بالترويج الأخضر والحصول على اسم واحد، فإن "تويوتا" تفوز وتكسب، حيث تقوم المنظمة باستمرار بإعداد وتنفيذ إستراتيجيات ترويجية تأخذ البعد البيئي ضمن إحدى أولوياتها، حيث تهدف هذه الإستراتيجيات إلى إشباع سوق السيارات بمنتجات "تويوتا" وفي نفس الوقت إشباع المجتمع بقيم وبرسائل تويوتا البيئية الخضراء. وفي رأي الباحث (Rose,2005) يلعب الترويج دورًا رئيسيًا في المزيج التسويقي الأخضر الذي تستخدمه "تويوتا".¹ حيث يساعد على تعزيز العلاقة بين المنظمة وعملائها، كما يحفز هذا النوع من التواصل العملاء على معرفة المزيد عن منتجات "تويوتا" البيئية. فتنفيذ إستراتيجية الترويج الأخضر مهم جدا لا سيما بالنسبة لصناعة السيارات.

ولعلّ الروح التي تتمتع بها منظمة "تويوتا" حول جعل المستهلك أولا "customer first" والتي بموجبها تضع المستهلك بمثابة السائق الذي يقود نشاطات المنظمة، جعل من رسائلها الترويجية أكثر توافقا وقبولا لدى المستهلك، وهو ما أكسبها القدرة والفعالية في إنجاح تلك الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمة في إطار حملاتها الترويجية ونشر الرسائل البيئية الى الجماهير. حيث يرى الباحث (John Kramer) بأنّ قدرة منظمة "تويوتا" على الإتصال والإستماع لما يوّد العميل قوله، قد مكّنها من أن تميز نفسها عن صانعي السيارات الآخرين، وأن تعزّز من ثقة المستهلك بها وبرسائلها الترويجية، حين يقول: "على عكس تويوتا أعتقد أنّ المنظمات الأخرى قد بالغت في إعتناق الرسالة التي تبعث بها، إذ تعتقد أنّها منظمات كبيرة وقوية للغاية، بحيث يمكنها أن تملي على الجماهير ما ترغب فيه".² وقد ساهمت هذه الروح لدى منظمة "تويوتا" في تغيير النظرة قليلا إلى منظمات السيارات، وتحقيق فقرة كبيرة فيما يخصّ عالم السيارات الصديقة للبيئة وزيادة الوعي بفكرة "الاستهلاك الأخضر" وخلق الإهتمام بالمنتج الأخضر. كما تسعى منظمة "تويوتا" دوما إلى الكشف عن المعلومات البيئية بشكل استباقي وتعزيز اتصالاتها من خلال التقارير البيئية السنوية والدورية وذلك عبر موقعها الإلكتروني. حيث في فيفري 2017 فاز تقرير "تويوتا" البيئي لعام 2016 بجائزة التميز في فئة "الإبلاغ عن مكافحة التدهور العالمي" لجوائز الإتصالات البيئية العشرين التي رعتها وزارة البيئة اليابانية ومنظمات أخرى.³ وهذا ما يوضّح مصداقية إدعاءات المنظمة فيما يخصّ توجيهها الأخضر ورسائلها الترويجية.

وبعد ما حقّقته أول سيارة بيئية من نجاح أي سيارة "Prius بريوس" باتت المنظمة اليابانية اليوم تحترق سوق السيارات الكهربائية بقوة وفي نفس الوقت تعمل على الترويج للسيارات الصديقة للبيئة عن طريق إعلاناتها وحملاتها الدعائية وجهودها التي تندرج ضمن العلاقات العامة. فسيارة مثل Prius PHV من الجيل الثاني والتي تمّ تقديمها في عام 2017 ساهمت الى حدّ الآن في زيادة وضع السيارات الكهربائية على نطاق أوسع. بالإضافة إلى ذلك وصلت مبيعات "تويوتا" من السيارات الصديقة بالبيئة

¹ Boon Cheong Chew, Green Marketing Strategy to Enhance Corporate Image, International Journal of Business and Technopreneurship, Volume 6, No. 2, Jun 2016, p 180.

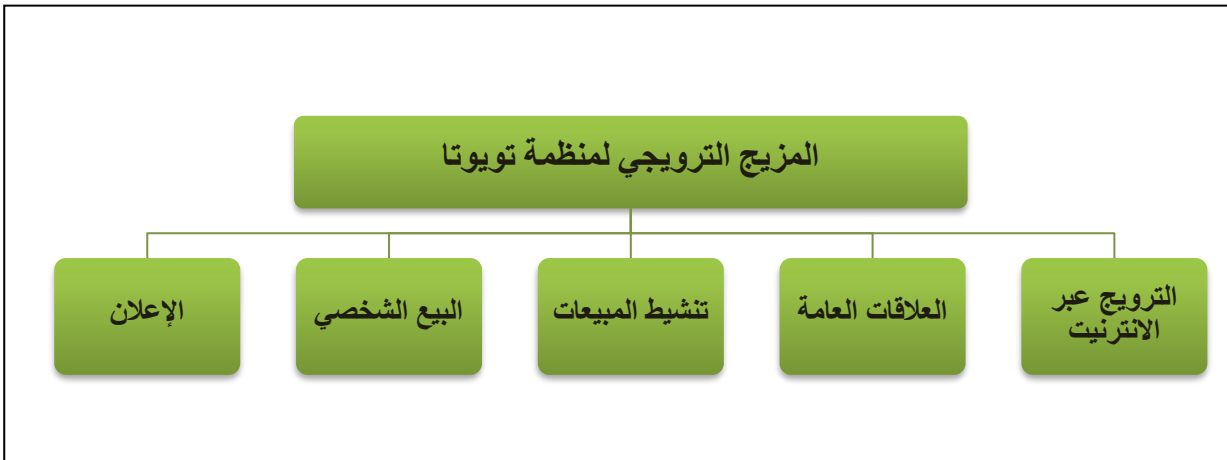
² إيمي أوسنو وآخرون، أسطورة تويوتا، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص188.

³ Rapport of Toyota, Sustainability Data Book 2017 Environment, p9.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

إلى أكثر من 11 مليون وحدة في جميع أنحاء العالم لحدّ الآن¹. وهو ما يُحسب إلى القدرات الترويجية الفعّالة التي تمتاز بها منظمة "تويوتا". وقد بدأت المنظمة بالفعل في مباشرة جهودها في إطار الترويج الأخضر منذ سنة 1995، أي قبل سنتين من إطلاق سيارتها "بريوس" أوّل سيارة صديقة للبيئة في العالم، فبمجرد أن حدّدت "تويوتا" السوق المستهدف، تمكّنت بعدها من نشر رسائلها الترويجية وتثقيف المستهلكين المناسبين قبل سنتين من تقديم السيارة، حيث ساعدت هذه الخطوة على بيع 1800 سيارة من على الفور². وبالإجمال أنفقت "تويوتا" حوالي 15 مليون دولار عام 1997 في حملاتها الترويجية الخضراء لإطلاق السيارة بريوس Prius³. حيث تعتمد المنظمة على تقنيات ترويجية متنوّعة تساعد في زيادة حجم مبيعاتها ونشر قيمها البيئية في آن واحد. فتستخدم آليات مثل الصحف، والتلفزيون، وشبكة الإنترنت، والكلمة المنطوقة، والجرائد، واللوحات الإعلانية، الراديو، النشرات الإعلانية⁴. وذلك لجذب الإنتباه وإقناع المستهلك بالشراء. وتستخدم منظمة "تويوتا" إستراتيجية السحب Pull Strategy ضمن إستراتيجيتها التوزيعية والترويجية في آن واحد، وهو ما يجعل علاقتها بالعملاء وكيفية التفاعل والتأثير عليهم ضرورة جدا من أجل إنجاح استراتيجيتها التسويقية ككل⁵. وتتميّز الإستراتيجية الترويجية لمنظمة تويوتا بمزيج ترويجي متكامل ومتعدّد الأركان تستخدم فيه المنظمة خمسة عناصر تشكّل مزيجها الترويجي والمتكوّن من⁵: العلاقات العامة، والبيع الشخصي، والإعلانات، وترويج المبيعات، ويضاف إليها الترويج عبر الأنترنت. وهو ما يظهره الشكل الموالي :

الشكل رقم (83) : المزيج الترويجي لمنظمة "تويوتا"



المصدر : من إعداد الباحث

¹ Toyota website, "Toyota Aims for Sales of More Than 5.5 Million Electrified Vehicles Including 1 Million Zero-Emission Vehicles per Year by 2030", published on (18/12/2017), seen on (15/04/2018), link: <https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/20353243.html>

² MBAknol Website, OP CIT.

³ MBAknol Website, OP CIT.

⁴ Bohatala website, "Toyota Prius Marketing Plan Report", published on (28/04/2017), seen on (05/02/2018), link: <https://bohatala.com/toyota-prius-marketing-plan-report/>

⁵ CHRISTINE ROWLAND, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

1- البيع الشخصي Personal selling

تستخدم "تويوتا" البيع الشخصي من خلال وكلائها وتجار البيع حيث يعتبر البيع الشخصي أمرًا مهمًا جدًا نظرًا لأنّ السيارة تعتبر منتج عالي التقنية، كما أنّ الأبعاد البيئية للسيارة تعرف تعقيدات فنيّة يصعب إيصالها من خلال الرسائل الإعلانية البسيطة، حيث تتيح هذه الأداة المزيد من الإقناع كمرحلة من مراحل الشراء الأخضر. ويتمّ تنفيذ البيع الشخصي من قبل رجال البيع للوكلاء والتجار المحليين المتعاقدين مع منظمة "تويوتا"، والذين يتمّ تدريبهم مسبقًا ليكونوا على دراية بسيارات المنظمة ومزاياها البيئية.¹ كما أن للبيع الشخصي أهمية كبيرة بالنسبة للتسويق الصناعي B2B حين يتمّ استهداف مجموعة كبيرة من السيارات وبكميات كبيرة، وفي هذا النوع من التبادل يتوقّع هؤلاء (منظمات حكومية / غير حكومية) الحصول على عرض تقديمي ثريّ من قبل ممثليّ منظمة "تويوتا" لإقناعهم بأن سيارات "تويوتا" مناسبة لإحتياجاتهم ورؤيتهم البيئية، كما تدخل تغطية تكاليف التدريب والبيع الشخصي فيما يخصّ السيارات البيئية ضمن النفقات العامة لمنظمة "تويوتا".² ويُعتبر البيع الشخصي مهمًا جدا ضمن إستراتيجية "تويوتا" الترويجية سعيا منها للفوز بمزيد من المستهلكين.

2- العلاقات العامة public relationship

العلاقات العامة هي أداة ترويجية فعّالة جدا لدى "تويوتا" والتي تستخدمها المنظمة من أجل الحفاظ على الصورة العامة الإيجابية عنها، وهي أداة تعني ممارسة إدارة الاتصالات بين المنظمة والجمهور العام من خلال توفير التعرّض الإيجابي لمستهلكيها، والذي يساعدها على إنشاء واستعادة الصورة الإيجابية عنها، من أجل خلق الولاء والثقة لدى المستهلك. فالعلاقات العامة مفيدة أيضا لأنها تتمتع بمصدقية عالية وتكلفة منخفضة، رغم أنّ الرسالة المحدّدة عبر هذه الأداة لا يمكن السيطرة عليها. وتعتبر فعالية وقوة اتصالات "تويوتا" مع الجمهور العام من خلال العلاقات العامة واضحة تمامًا نظرًا لأنّ العديد من المعلومات التي يتمّ تقديمها قد تمّ تحقيقها في الغالب من خلال بذل الجهد والعناية بمدى مصداقيتها وشفافيتها وتناغمها مع المجتمع والبيئة. فمنظمة "تويوتا" تتبع مبدئين رئيسيين ضمن مجموعة مبادئها التوجيهية، وهذين المبدئين ترتكز عليهما جميع إتصالاتها الخارجية، وهما المبدأ الثاني و السادس كما يلي³:

المبدأ الثاني : "إحترام ثقافة وعادات كل دولة، والمساهمة في التنمية الاقتصادية والإجتماعية والبيئية في هذه المجتمعات".

المبدأ السادس : "مواصلة النمو في إنسجام مع المجتمع العالمي من خلال الإدارة المبتكرة.

¹ Toyota website, "[Toyota's principal business partners are suppliers and dealerships. We work with both of these groups in North America to encourage them to support our environmental values and goals.](https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html)", seen on (05/02/2018), link: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

² Andidas Website, "[Toyota Prius: Marketing Communications Plan](http://www.andidas.com/)", published on (02/04/2003), seen on (14/02/2018), link: <http://www.andidas.com/>

³ UKessays website, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

والإلتزام بمهدين المبدئين يعززان من مصداقية وإحترام الجمهور العام لمنظمة "تويوتا" ويسهلان مهمتها في تطوير علاقاتها الإيجابية مع المجتمعات المحليّة. وفي إطار تطوير علاقاتها العامة المرتبطة بالبعد الأخضر، أصدرت منظمة تويوتا "ميثاق الأرض" في عام 1992، حيث يدعو الميثاق واسع النطاق "تويوتا" وباقي المنظمات الأخرى إلى المساهمة في القرن الواحد والعشرين من خلال إتباع التقنيات البيئية، وإتخاذ إجراءات تطوعية، والعمل في التعاون مع المجتمع نحو إيجاد حلول بيئية¹. كما كانت المنظمة قد أعلنت في أكتوبر 2015 عبر وثيقة "تحدي تويوتا للبيئة 2050" بأنّها سوف تلتزم ببناء معرفتها البيئية، وتنفيذ إجراءات صديقة للبيئة من أجل تحقيق مجتمع مستدام يوازن بعناية بين البيئة والاقتصاد معاً، وهذا كواحد من الأنشطة الرئيسية للتحدي السادس (التحدي المتمثل في إنشاء مجتمع مستقبلي منسجم مع الطبيعة والبيئة). بعدها أطلقت المنظمة "مشروع الموجة الخضراء" مع منظمات أخرى متعاونة وتملك نفس الأهداف البيئية للمشاركة معها في المشروع، وقد بدأت هذه الأنشطة اعتباراً من عام 2016². حيث تدعم مثل هذه المبادرات الرسمية شبكة إتصالات "تويوتا" وتعزز الصورة الإيجابية عنها.

كما تتفهم منظمة "تويوتا" وتقدر القوّة المدهشة التي تتمتع بها "الوسائط المستقلة" والصحافة الحرّة وذلك من خلال توطيد العلاقات العامة معها. فهناك برامج تلفزيونية عديدة تتعامل معها المنظمة مثل البرنامج الشهير "معاً لنكون خضر" (TogetherGreen)، والذي أطلقته "تويوتا" في الولايات المتحدة بالتعاون مع جمعية "Audubon" الوطنية، مع إعتقاد مشترك بأنّ الجميع يجب أن يعملوا معاً لمواجهة التحديات البيئية لهذا اليوم وللمستقبل³. كما أطلقت المنظمة برنامج Meal Per Hour وهو برنامج يدعم المبادرات البيئية ويروج لها⁴. كما تتعاون المنظمة مع صحيفة "Japan Times" حين تستفيد من صفحة الإعلانات مجاناً والتي تطلع القراء فيها على جديد سيارات تويوتا الخضراء والصديقة للبيئة⁵. وفي إطار علاقاتها العامة التي تدعم البعد البيئي كذلك قامت المنظمة بإنتاج مسلسل تلفزيوني مصغّر بعنوان "Go Green" وهو مسلسل يُبثّ في شكل برنامج واقعي حول القضايا البيئية⁶. كما تعمل "تويوتا" على إشراك المجتمعات المحليّة في مجالات التعليم والبيئة والثقافة والفنون والتبادلات الدولية .. إلخ. ففي عام 2001 على سبيل المثال، شرعت "تويوتا" في مشروع لإعادة التشجير في الصين، حيث تعرّضت البيئة إلى تدهور كبير في إحدى المقاطعات وذلك على مرّ السنين، وقد تطوع موظفوا "تويوتا" لزراعة 500 هكتار من الأراضي مع أشجار المشمش الحمراء والبرية⁷. وفي الجزائر أيضاً قامت "تويوتا" بعدد المبادرات البيئية في إطار تطوير علاقاتها

¹ Tracy Carbasho , "Toyota Lowers Energy Costs and Increases Sustainability with FIRM", Tradeline website, seen on (15/04/2018), link: <https://www.tradelineinc.com/reports/2007-6/toyota-lowers-energy-costs-and-increases-sustainability-firm>

² Official Toyota Website: https://www.toyota-global.com/sustainability/social_contribution/environment/

³ Official Toyota Website: https://www.toyota-global.com/sustainability/social_contribution/environment/overseas/togethergreen/

⁴Expert writing help website, "The 7Ps Of Marketing: Toyota Marketing Strategy Analysis", published on (22/05/2018), seen on (05/02/2018), link: <http://www.expertwritinghelp.com/blog/2018/05/22/free-essay-toyota-marketing-strategy/>

⁵ UKessays website, OP.CIT.

⁶ Toyota Vietnam official website: <http://www.toyotavn.com.vn/en/>

⁷ Corporate Communications at Toyota, link : https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/9744_036223toyota.pdf

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

العامة، فلجأت في مارس 2008 الى التنسيق مع المديرية العامة للغابات بحملة غرس 100 ألف شجرة عبر مساحة 60 هكتار، كما قامت بمناسبة المعرض الدولي للسيارات بالجزائر العاصمة سنة 2008 بتخصيص مبلغ لغرس 5 شجرات عن كل سيارة بيعت في المعرض.¹ كما تتعاون "تويوتا" مع مجلس الحياة البرية لجمع أعضاء فريقها والوكالات الحكومية ومنظمات المحافظة على البيئة للحفاظ على الموائل (الموائل هي منطقة بيئية، تعيش فيها أنواع معينة من الحيوانات أو النباتات) وبناء مجتمعات متّصلة وأكثر إنسجاما مع الطبيعة، وتختلف أهداف هذا التعاون من حماية الملقّحات إلى دعم اليوم الوطني للأرض، وحماية الحيوانات المهددة بالانقراض .. الخ، وتشكل هذه الجهود جزءًا من التزام المنظمة بالنهوض بصحة النظم الإيكولوجية في العالم والعمل في انسجام مع الطبيعة.²

3- تنشيط المبيعات Sales Promotion

تستعين منظمة "تويوتا" من أجل تفعيل ترويجها الأخضر بآلية تنشيط المبيعات وذلك بتقديم عروض جذابة، حيث تسمح بعض المخططات الترويجية الخضراء للعملاء باستخدام الخصم كدفعة مقدّمة. وتعتبر الحوافز المالية للشراء، هي الأكثر فعالية من أجل تحريك قرار الشراء ضمن جملة عروض تنشيط المبيعات. ولتنشيط الشراء الأخضر والترويج للسيارات الصديقة للبيئة، تباع منظمة "تويوتا" بالفعل سيارة "Prius" تقريبا بنفس تكلفة إنتاجها.³ وهو عرض مغري تحفيزي يساهم في تنشيط مبيعات هذه السيارة الهجينة. كما تمنح منظمة "تويوتا" خصومات لعملائها الأخضر، لا سيما عندما يتم إنتاج علامات خضراء جديدة. وإستكمالاً لعروضها التنشيطية قامت "تويوتا" بالتعاون مع Powershift وهي وكالة مدعومة من الحكومة الانجليزية، وذلك في إطار التشجيع على استخدام الوقود النظيف، بتقديم عرض مغري لأول 200 مشتري لسيارات "بريوس" الصديقة للبيئة وهذا بحصولهم على مبلغ 1000 جنيه استرليني نظير مبادرتهم لشراء السيارة.⁴ حيث صرّح Jonathan Murray مدير برنامج Powershift بأنه تمّ الاتفاق على مبلغ التمويل بعد الاختبار المستقلّ القوي لمستويات انبعاثات السيارة، وهي عملية تضمن أنّ برنامج Powershift لا يمول سوى أنظف السيارات في السوق الإنجليزي، وبالتالي يوفر أكبر فائدة للبيئة.⁵

كما تستخدم منظمة "تويوتا" إستراتيجية التسويق عبر المعارض التجارية trade show marketing strategy. وهي الإستراتيجية الترويجية التي تعتمد عليها عادة منظمات السيارات المعروفة في صناعة السيارات. حيث تكون المعارض التجارية مكاناً رائعاً لإلهام عملاء جدد وشركاء الأعمال آخرين، وعادة ما يعتمد مدى نجاح إستراتيجية المعارض على مدى قدرة المنظمة في وضع خطة تسويقية ناجحة. حيث تعتبر (Söilen,2013) بأنّ قوة إستراتيجية التسويق عبر المعارض التجارية كقوة البيع

1 دفور عبد المنعم، "دراسة اثر السياسات التسويقية على قرار شراء سلعة معمرة لدى المستهلك النهائي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر 2009، ص142.

2 Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2016/>

3 "Toyota Prius: Marketing Communications Plan", April 2003,P11, Prepared by : <http://www.andidas.com/>

4 Official Toyota Website: <http://media.toyota.co.uk/2000/10/powershift-to-support-market-launch-of-toyota-prius-petrolelectric-hybrid-car/>

5 Official Toyota Website: <http://media.toyota.co.uk/2000/10/powershift-to-support-market-launch-of-toyota-prius-petrolelectric-hybrid-car/>

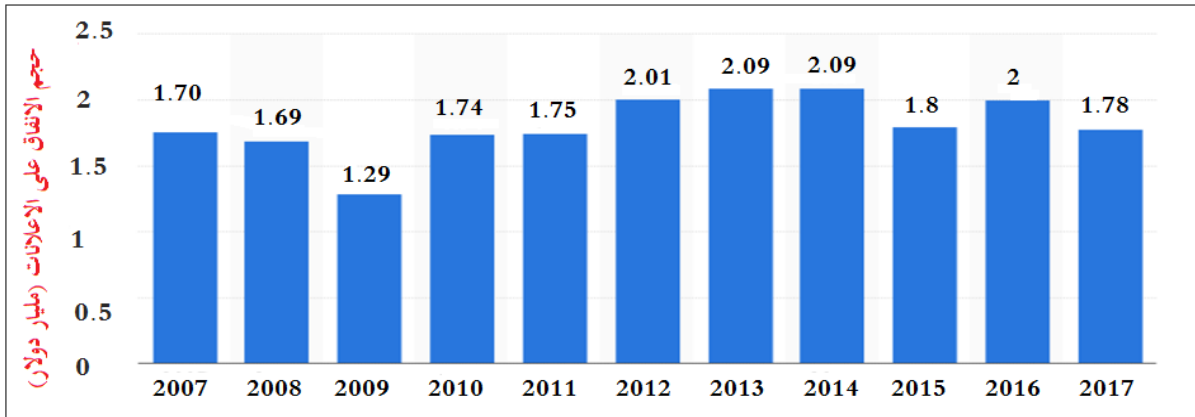
الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المباشر (person to person).¹ بحيث يمكن تقديم معلومات حول السيارة من رجل البيع الى العميل مباشرة وهو ما يسهل من عملية الترويج. وتملك منظمة "تويوتا" اتفاقيات عديدة مع عدّة منظمات خاصّة بالمعارض والصالونات الدولية، مثل تعاونها مع منظمة ألمانية تسمى B + S exhibitions، حيث تقدّم صالات العرض بالإضافة إلى لقطات فيديو لعروض "تويوتا" التكنولوجية والبيئية.² وتُعرف صالونات العرض بقدرتها على إضفاء التأثير الفوري والقوي على العملاء والزبائن وجذب المتحمّسين للتكنولوجية والمعرفة الجديدة، بما تمتاز به من تأثيرات حسية وبصرية وتكنولوجية، تساهم في الدفع بتوجهات الشراء نحو الوجهة المرغوب فيها، وهو ما تحاول أن تستغلّه منظمة "تويوتا" في الترويج لسياراتها البيئية بتقنياتها المتنوعة.

4- الإعلان Advertising

تعتمد منظمة "تويوتا" بشكل كبير على عنصر "الإعلان" في ترويج منتجاتها للزبائن، وذلك عبر القنوات الإعلانية المختلفة، حيث يدخل هذا العنصر بشكل رئيسي في خطة "تويوتا" الترويجية الخضراء، لقدرته الكبيرة على الوصول إلى العملاء من خلال جميع وسائل الاتصال مثل التلفزيون، والراديو، والصحف، والملصقات، والمجلات، وغيرها الكثير. وكانت المنظمة قد احتلت المركز الثالث سنة 2017 من حيث حجم النفقات على الإعلانات عبر وسائل الإعلام الأمريكية بمبلغ 1.78 مليار دولار، حيث تصدرت منظمة "فولكس فاغن" أعلى النفقات.³ والشكل الموالي يوضح تطوّر حجم النفقات على الإعلانات في منظمة "تويوتا" على مدار 10 سنوات الماضية.

الشكل رقم (84) : تطور حجم الانفاق على الاعلانات بين سنتي (2007 و 2017) لدى منظمة تويوتا في الوم أ



Source : Statista website, OP CIT.

¹ Emily Pribanic , "Steps to a Successful Trade Show Marketing Strategy", Tech Funnelwebsite, published on (09/05/2018), seen on (15/04/2018), link: <https://www.techfunnel.com/martech/steps-to-a-successful-trade-show-marketing-strategy/>

² UKessays website, OP CIT.

³ Statista website, "Toyota Motor Corporation's advertising spending in the United States from 2007 to 2017 (in billion U.S. dollars)", (22/05/2018), seen on (05/02/2018), link: <https://www.statista.com/statistics/261539/toyotas-advertising-spending-in-the-us/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

والإعلانات هي أداة تسويقية مهمة تستخدمها تويوتا لرفع مستوى الوعي بمنتجاتها وخدماتها الخاصة وإيصال الأفكار حول منتجاتها للمستهلكين المحتملين، على أمل إقناعهم بشراء تلك المنتجات والخدمات، وهي التقنية الأكثر إنتاجية التي تستخدمها تويوتا.¹ فإطلاق سيارة Prius الجديدة سنة 2004 أنفقت منظمة "تويوتا" أكثر من 40 مليون دولار موزعة على قنوات إعلانية متنوّعة كالتلفزيون والصحف والجرائد والملصقات والقوائم الإعلانية، وقد نجح هذا العرض الترويجي، والنتيجة جاءت إيجابية بشكل كبير بعد أن إرتفعت مبيعات Prius بنسبة 120٪ مقارنة بالنسخة الأولى وصلت إلى 28000 وحدة في عام 2004.² حيث تنوّعت الآليات الترويجية بين الإعلانات المطبوعة في المجلات الشهيرة مثل مجلة Vanity و Newsweek و Fair.. الخ، وفي نفس الوقت ذهب الجزء الأكبر من الحملة إلى الإعلانات التلفزيونية على قنوات مثل Discovery و History Channel و Learning Channel و MSNBC.³ وقد ساعدت هذه الإعلانات على وضع "تويوتا" على رأس منظمات السيارات "الخضراء"، وشدّدت بشكل أكثر براعة على الجانب التكنولوجي للسيارة البيئية.

وكانت المنظمة في سنة 2003 قد دجت قسميّ الإعلان والعلاقات العامة ليشكلان قسما واحدا وذلك من أجل تشكيل هيكل اتصالات المنظمة، والذي يغطّي الاتصالات التسويقية والاتصالات التنظيمية والاتصالات الإدارية.⁴ حيث صرّح المدير العام للعلاقات العامة والإعلان في منظمة "تويوتا" بـ "كندا"، بأنّ هذا القرار تمّ من أجل زيادة التنسيق والتوحيد بين جميع الإدارات والأقسام لضمان ثبات وتوحيد الرسالة طوال الوقت بين جميع العناصر الثلاثة (الإعلان والترويج عبر الإنترنت والعلاقات العامة) وزيادة كفاءة الإتصال والترويج.⁵ وبفضل هذا التنسيق بين القسمين (الإعلان والعلاقات العامة) ظهرت سيارات تويوتا البيئية وخاصة سيارة بريوس Prius في عشرات الأفلام والبرامج التلفزيونية الشهيرة والتي يقودها الممثل الرئيسي، مثل CSI و Miami و Weeds و Evan Almighty و Superbad ، كما ساهم بعض نجوم هوليوود البارزين في دعم سيارة Prius الصديقة للبيئة.⁶ وذلك من شأنه أن يساعد في بناء سمعة جيدة وجذب للعملاء. وتمتلك منظمة "تويوتا" قاعدة بيانات جيّدة تسمح لها بضبط رسائلها الإعلانية لتكون أكثر انسجاما مع الفئات المستهدفة.⁷ كما أنّها تقوم بشكل متكرّر بتحديث قنوات الإعلان الخاصة بها المتعلقة بالأخبار والصور والحملات الإعلانية ومقاطع الفيديو الترويجية.⁸ وهو ما يخدم فعالية رسائلها الترويجية ويجعلها منسجمة أكثر مع التوجهات والتغيرات الحينية.

¹ Essay forum website, "How should Toyota promote and advertise their product?", published on (30/04/2013), seen on (05/02/2018), link: <https://gracewxy.wordpress.com/2010/06/23/toyota-prius-marketing-plan/>

² MBAknol Website, OP CIT.

³ MBAknol Website, OP CIT.

⁴ UKessays website, OP CIT.

⁵ UKessays website, OP CIT.

⁶ Essay forum website, OP CIT.

⁷ Andidas Website, OP CIT.

⁸ Maria Minsker , "Toyota Targets Its Social Media Campaign with Social Syndication Hub", destination CRM website, published on (01/02/2014), seen on (15/04/2018), link: <https://www.destinationcrm.com/Articles/ReadArticle.aspx?ArticleID=94432>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وبالإضافة الى الإعلان التقليدي، يعتبر الإعلان عبر الإنترنت من بين أكثر الحلول المبتكرة في التسويق التي تستخدمها "تويوتا"، حيث تعتمد المنظمة هذه التقنية لتطوير أعمالها الترويجية في كل مكان في العالم. والجدير بالذكر أنّ الإعلان التقليدي يتطلب تطبيق الوسائط الإعلانية المعتادة مثل أجهزة التلفزيون وأجهزة الراديو ووسائط الإعلام المطبوعة.. الخ، بينما يضيف الإعلان عبر الإنترنت خاصية التفاعل ومشاركة العميل في نقل المعلومة والتفاعل معها.

5- الترويج عبر وسائل التواصل الاجتماعي

تستخدم تويوتا اليوم "التسويق عبر الانترنت" بشكل ريادي ومتطور. حيث يشير الباحث في مجال الإتصال Russell Working إلى أنّ وسائل الترويج عبر الانترنت تعتبر جزءًا كبيرًا من طريق تويوتا إلى النجاح.¹ حيث تعمل المنظمة بشكل مميّز في استخدام تقنية التسويق الرقمي من أجل إختراق سوق صناعة السيارات، وتصدر الإشارة إلى أنّ الترويج الإلكتروني يتطلب استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر للوصول إلى الأشخاص في العديد من الأماكن، وفي نفس الوقت. حيث يتمّ دعم إعلانات "تويوتا" الإلكترونية من خلال منصات الشبكات الاجتماعية، ومحركات البحث، والعديد من التطبيقات الخلوية. وكمثال على ذلك، تستخدم تويوتا صفحة الويب الخاصة بها للوصول إلى عدد كبير من الأفراد الذين يدخلون إلى شبكة الإنترنت العالمية. كما تسمح بإجراءات البيع الإلكترونية أيضا، فعن طريق هذه الوسيلة يمكنها الحصول على تعليقات الجمهور العام فيما يتعلق بالسيارات وتلقّي الشكاوي حول المشكلات التي تواجههم. وفي ما يلي يمكن شرح أهم ثلاثة أساليب ذكية تستخدمها منظمة "تويوتا" في إستراتيجيتها الترويجية الخضراء عبر وسائل التواصل الاجتماعي²:

1- تقليل تكاليف الإعلانات عبر إنتاج مقاطع فيديو ذات علامات تجارية قصيرة : تقوم تويوتا بتصوير مقاطع فيديو على الأنستغرام مدتها 15 ثانية، كما تقوم بتقديم إعلانات مدفوعة عبر الفيسبوك، مما يتيح لمنظمة "تويوتا" التقليل من تكاليف الإعلان الرئيسية أثناء التفاعل مع الجمهور المستهدف. حيث طبقت "تويوتا" هذا المفهوم على سيارتها البيئية مثل Rav4 .

2- أداء مراقبة وسائل الاعلام الاجتماعية : تشير عملية مراقبة الشبكات الاجتماعية إلى تقييم المحادثات على الأنظمة الاجتماعية الأساسية وجمع بيانات العملاء القيمة. وتستفيد "تويوتا" من هذا النهج البحثي التسويقي لتحليل المحادثات في Facebook و Twitter ، وهذا التقييم يساعد منظمة "تويوتا" على تحديد المتسوقين النشطين الذين يقارنون بين سيارات "تويوتا" البيئية وبين سيارات المنافسين وتقييم المشاعر تجاه العلامة التجارية وإتجاه السيارة. كما تستخدم "تويوتا" أيضا هذا النهج لتحديد الميزات التي قد تكون أثارت اهتمام المستهلك بمنتج منافس أو مشكلات قد يواجهها العميل بسيارة تمّ شراؤها حديثًا، حتى تتمكن من نقل المعلومات إلى مهندسيها. حيث تملك المنظمة فريق مراقبة وسائل الإعلام الاجتماعية بدوام كامل.

¹ Russell Working , "6 ways Toyota Used Social Media to Rebuild Its Reputation", markit group media website, published on (18/04/2011), seen on (15/04/2018), link: <https://markitgroupmedia.wordpress.com/2011/04/18/6-ways-toyota-used-social-media-to-rebuild-its-reputation-2/>

² RAY WANG , "WHAT SMALL BUSINESSES CAN LEARN FROM TOYOTA'S SOCIAL MEDIA MARKETING STRATEGY", small business bc website, published on (12/02/2015), seen on (15/04/2018), link: <https://smallbusinessbc.ca/article/what-small-businesses-can-learn-toyotas-social-media-marketing-strategy/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

3- إستخدام برامج مثل **Pinterest** لتحسين جاذبية العلامة التجارية : حيث تستثمر منظمة "تويوتا" بشكل كبير في حساب **Pinterest** لتحسين جاذبية علامتها التجارية وسياراتها الخضراء، وتصوير نفسها كعلامة تجارية بيئية ممتعة ومثيرة، وكثيرا ما تقوم تويوتا بنشر صور سياراتها اللامعة في معارض السيارات أو الصور الأنيقة لسائقي سباق تويوتا في حلقات السباق. حيث أنّ هذا الأسلوب يمكن إستخدامه للمساعدة في إضفاء طابع إنساني على المنظمة، وتطوير نداءات عاطفية لمنتجاتها الخضراء، وجعل علامتها التجارية تبدو أكثر سهولة دون النظر إلى الإعلانات.

وفي الآونة الأخيرة، بدأت منظمة "تويوتا" باختبار فعالية النظام الذي يوفّر لزبائنها الراحة ويوفّر لهم الوقت، وهو نظام قائم على شبكة الإنترنت حيث يمكن العملاء المحتملين من تسجيل الدخول وطلب منتج من أي مكان، وستقوم المنظمة بعد ذلك بتسليم المنتج في الموقع المفضّل للعميل¹. وكمثال على نجاح جهود إستراتيجية الترويج لدى منظمة "تويوتا" عبر وسائل التواصل الاجتماعي وقدرتها على إحداث التحوّل الإيجابي، واعتمادا على إستطلاعات الرأي التي أجريت حول منظمة "تويوتا"، فقد تحسّن وضع علامتها التجارية ورغبة المستهلكين في شراء منتجاتها من نسبة 22% (في أبريل 2010) الى نسبة 29 في المئة (في أبريل 2011)². ويشير (جيلين، 2007) إلى أنّ الحكمة التسويقية التقليدية التي لطالما رأت أن زبون مستاء واحد سينقل انطباعه في المتوسط الى عشرة أشخاص، فإنّه مع عصر الرقمنة ووسائل التواصل الاجتماعي فإنّه يمكن للعميل الغاضب أن ينقل إنطباعه السلبي الى عشرات ومئات وآلاف الأشخاص بين عشية وضحاها.³ فهي إمتداد للتواصل الشفهي أو الكلمة المنطوقة التقليدية.

وبالتالي يمكن تأكيد فرضية أنّ منظمة الأعمال "تويوتا" تعتمد على آليات متنوعة ومزيج ترويجي أخضر متناسق وقويّ، من أجل تحقيق أهدافها التجارية والإقتصادية وفي نفس الوقت نشر الرسائل البيئية الخاصّة بها، من خلال الترويج لمنتجاتها البيئية وممارساتها الخضراء من جهة، وكذا نشر الوعي البيئي والترويج لثقافة الإستهلاك الأخضر من جهة أخرى، حيث تتعاون المنظمة مع هيئات ومنظمات وجمعيات ذات توجه بيئي. ومن هنا يمكننا إستنتاج جملة أبعاد الترويج الأخضر التي تعتمد عليها منظمة "تويوتا" في نشاطاتها وممارساتها من خلال الجدول الموالي :

¹ Allan, M , OP CIT.

² Markitgroupmedia, OP CIT.

³ Glynn Mangold and David Faulds, "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", Business Horizons (2009), P359.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (22) : محدّدات الترويج الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد الترويج الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
1	تلتزم منظمة "تويوتا" بدمج البعد البيئي ضمن رسائلها الترويجية.
2	تعتمد المنظمة إستراتيجية إشراك عملائها في عملية الحفاظ على البيئة سواء من خلال اشراكهم في إيجاد الحلول والمقترحات والأفكار البيئية، أو من خلال مساهمتهم في الأنشطة والمبادرات الميدانية.
3	تتعاون "تويوتا" مع منظمات وهيئات بيئية حكومية وغير حكومية في عملية نشر القيم البيئية والترويج للبعد الأخضر وأهمية الحفاظ على البيئة.
4	توفّر منظمة "تويوتا" الأجوبة والتصريحات البيئية المطلوبة لوسائل الإعلام المختلفة.
5	تساهم جهود منظمة "تويوتا" الترويجية في تغيير سلوك الزبون الإستهلاكي من خلال الترويج لثقافة الاستهلاك الأخضر وأهمية الحفاظ على البيئة.
6	تستغل المنظمة البرامج التلفزيونية، ومواقع التواصل الاجتماعية، ومواقع الانترنت، والكتيبات، والمطويات الورقية، في سبيل عملية التثقيف البيئية التي تقدمها للمستهلكين عامة.
7	يساهم رجال البيع التابعين للمنظمة ووكلائها وتجار التجزئة في عملية توضيح الابعاد البيئية لمنتجات "تويوتا" وكذا المساهمة في دعم مسار الترويج الأخضر، من خلال تلقّيهم التكوين اللازم الذي يسمح لهم بالقيام بذلك.
8	تعزّز الأنشطة والمبادرات التي تقوم بها منظمة "تويوتا" في مختلف المجتمعات كغرس الأشجار وعمليات النظافة في زيادة مصداقيتها ومصداقية إدعاءاتها البيئية وهو ما يصبّ في صالح دعم الجهود العامة نحو تحقيق الإستدامة.
9	تساهم منظمة "تويوتا" في تقديم الحوافز المالية والعروض المغرية من أجل جذب المستهلك الى منتجاتها البيئية وسياراتها الخضراء.
10	تستغلّ منظمة "تويوتا" فورة عالم الانترنت وخاصية التفاعل والتأثير المشترك مع الزبون وكذا البرامج المتطورة في نقل الصورة والمعلومة في الترويج لمنتجاتها البيئية من جهة والترويج لأهمية الحفاظ على البيئة من جهة ثانية.
11	تهتمّ منظمة "تويوتا" كثيرا لمصداقية إدعاءاتها البيئية وشفافية أنشطتها وممارساتها الخضراء، من أجل تجنّب ظاهرة الغسل الأخضر التي تعمل بها عديد المنظمات التي تزعم بأنّها منظمات تلتزم بالمسؤولية البيئية.

المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الرابع : واقع تبني منظمة تويوتا للتوزيع الأخضر

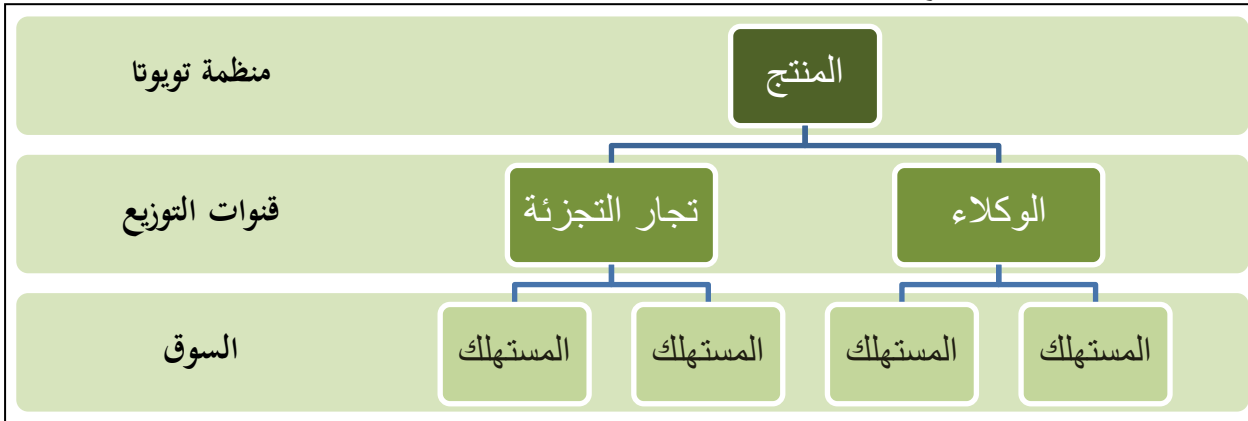
تلعب إستراتيجية التوزيع دورًا أساسيًا في المزيج التسويقي للمنتج الأخضر، وذلك عن طريق تحديد الخطوط العريضة لوضع المنتجات والخدمات البيئية من أجل الحصول على حصّة سوقية أكبر وعوامل تدفع المستهلكين نحو الشراء الأخضر، حيث تتدفق المنتجات والخدمات على المخازن إما ماديًا أو عبر الإنترنت أو بأي وسيلة أخرى يمكن للمنظمات من خلالها الوصول إلى المستهلكين. ولتحديد أفضل إستراتيجية ممكنة للتوزيع تتفهم منظمات الأعمال حاجة المستهلكين والأسواق فتحدّد ما هو السبيل الذي يوفّر القدرة على وضع المنتج أو الخدمة أمام المشتري المحتمل بأفضل طريقة. وتعتبر منظمة "تويوتا" واحدة من منظمات السيارات الناجحة التي تستخدم خطة توزيعية وقنوات توزيعية مميّزة وناجحة. حيث تعتمد المنظمة على وكلائها بشكل خاص (dealerships) وكعنصر رئيسي لتوزيع منتجاتها. وأحد نقاط القوة لدى منظمة "تويوتا" بلا شكّ هو جيشها من الوكلاء (Dealers) وتجار السيارات المملوكة للقطاع الخاص، والذي تمّ تنظيمه بطريقة مدروسة وعلى المدى الطويل. وتتمثّل القنوات الرئيسية في الإستراتيجية التوزيعية لمنظمة "تويوتا" (وكما يوضحه الشكل رقم 85) في ¹:

الوكلاء؛

تجار التجزئة.

حيث يتكوّن الشركاء التجاريون الرئيسيون لمنظمة "تويوتا" من الموردين والوكلاء Dealers، ومن خلالهم تحدث معظم معاملات التبادل والبيع. وبالإضافة الى ذلك فإنّ بعض متاجر التجزئة مثل متاجر توريد السيارات تبيع أيضًا منتجات المنظمة مثل قطع الغيار والملحقات، فتقوم تويوتا بتوريد ملحقاتها وقطع غيارها من خلال متاجر السيارات المملوكة بشكل مستقل. وهناك الملايين من هذه المتاجر التي تنفرد بالمشهد الإقتصادي العالمي، ماجعل المنظمة تعتمد بشكل كبير على الإيرادات التي تولّدها وكالاتها، فمنظمة "تويوتا" لن تكون حيث هي الآن بدون بلايين الدولارات المتدفقة من متاجر السيارات الخاصة ².

الشكل رقم (85) : قنوات توزيع منظمة "تويوتا"



¹ CHRISTINE ROWLAND , OP CIT.

² Expert writing help, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المصدر : من إعداد الطالب

وتتمثل الإستراتيجية التوزيعية لمنظمة "تويوتا" في إستراتيجية السحب (Pull Strategy) والتي تعتمد على الموزع بدرجة كبيرة من أجل سحب العملاء والمستهلكين، ومحاولة التأثير عليهم من أجل شراء سيارات "تويوتا". بالإضافة إلى ذلك، تعتمد المنظمة على وكلاء مختلفين لتقديم مبيعات وخدمات متنوعة من شأنها أن تحافظ على سمعة "تويوتا" وجاذبية موزعيها. وتتبنى منظمة تويوتا شعار "الزبون أولاً ، التاجر ثانياً ، والمُصنّع أخيراً". حيث تؤمن "تويوتا" بأن نجاحها يعتمد على مدى قدرتها على الحفاظ على ثقة التجار والزبائن معاً، وتذهب إلى محاولة تطوير علاقات غير عادية معهم. فتسعى دوماً إلى توفير منتجات يتم توزيعها بالشكل الصحيح في المكان والوقت المناسبين. ولما تضع منظمة "تويوتا" المستهلك أولاً فهي تدرك مدى أهمية توفير منتجاتها للجمهور المستهدف، حيث تقوم المنظمة ببيع سياراتها من خلال الوكلاء وتجري المبيعات للعملاء من قبل موظفي البيع على أساس البيع المباشر (one to one).¹ وذلك لتكون أقرب للمستهلك وتخلق علاقة محسوسة معه. ومعروف عن منظمة "تويوتا" بأنها تتحرك ببطء، لكنّها تأخذ قفزات كبيرة. فمع توسع وانتشار المنظمة على المستوى العالمي، أصبح محتمّ عليها أن تتعامل مع مجموعة متنوعة وواسعة جداً من الأسواق ووجهات النظر وكذا العدد المتزايد من الموظفين والعملاء في أكثر من 190 بلد في العالم، ومثل جميع منظمات السيارات فقد كان محتمّاً على منظمة "تويوتا" أن تعتاد على "تفتيت السوق" وتنويع وتوسيع تشكيلتها التوزيعية للتماشي مع كل الفئات السوقية في مختلف أرجاء العالم. حيث تباع سيارة "تويوتا" اليوم من خلال قنوات توزيعية تضم أكثر من 175 موزعاً في أكثر من 190 دولة ومنطقة حول العالم.²

الجدول رقم (23) : التوزيع الجغرافي للقنوات التوزيعية التابعة لمنظمة "تويوتا" في العالم

البلد / المنطقة	عدد البلدان	عدد الموزعين
أمريكا الشمالية	3	5
أوروبا	56	30
الصين	1	4
آسيا (باستثناء الصين)	17	12
منطقة أوقيانوسيا	17	15
الشرق المتوسط	17	16
إفريقيا	54	45
أمريكا الوسطى والجنوبية	30	40

Source : Annual Report of Toyota 2015:

<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1094517/000119312515232464/d877884d20f.htm>

¹ Hitesh Bhasin , "Marketing Strategy of Toyota – Toyota Marketing Strategy", marketing91 website, published on (06/03/2018), seen on (15/04/2018), link: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-toyota/>

² Hitesh Bhasin , OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وتعمل تويوتا تحت غطاء خمس علامات فرعية هي¹: تويوتا Toyota، وتويوبت Toyopet، وكورولا Corolla، وNetz، و"ليكزس" Lexus (التي تختصّ بوجودها في قطاع السيارات الفاخرة).

وبما أنّ البعد الأخضر أصبح جزءاً من ثقافة وفكر منظمة "تويوتا" فقد حرصت على تكييف إستراتيجيتها التوزيعية حتى تتماشى والمتطلبات البيئية، وقد أدركت المنظمة أنّ التأثيرات البيئية تمتد إلى سلسلة التوزيع الخاصة بها، ولذلك فإنّ لديها شبكة واسعة من الموزعين والوكلاء الذين تعمل على أن تشارك موزعيها المعتمدين وتساند جهودهم ليكونوا مسؤولين بيئياً. حيث تعامل منظمة "تويوتا" موزعيها كشريك لها وكجزء لا يتجزأ من TPS الخاصّ بها (نظام إنتاج تويوتا)، حيث أنّ وكلائها على دراية جيدة بطرق تقليل أوقات الإعداد، والعيوب، والمخزون، وتعطلّ الماكينات، وتحمل المسؤولية لتقديم أفضل النتائج الممكنة³. وتمتّع "تويوتا" بروابط ثقة قوية مع تجارها وموزعيها المبنية على القيم المشتركة للمنتجات والخدمات، ممّا يدعم تاريخاً طويلاً من المبادرات التعاونية في الأنشطة البيئية، وتنقذ المنظمة قائمة مراجعة المسؤولية الاجتماعية والبيئية لتجار "تويوتا" في اليابان بالكامل، وكذا إتخاذ تدابير تعزيز الضوابط البيئية للحد من إنبعاثات الـCO2 لموزعيها في مختلف مناطق العالم، كما تروّج بقوة للإدارة البيئية من خلال الأنشطة البيئية التي يقودها المقر الإقليمي والموزعون، إلى جانب تنفيذ "برنامج تدقيق الأخطار البيئية للتجار والوكلاء DERAP المستمر"⁴ والذي عن طريقه تضمن إلتزام تجارها ووكلائها وموزعيها بالمعايير البيئية اللازمة.

وتساهم منظمة "تويوتا" بجهودها في سبيل تحقيق الإستدامة البيئية في إستفادة الأسواق المختلفة من تقنيات بيئية وسيارات صديقة للبيئة، كما هو الشأن مع سيارة بريوس الهجينة أو سيارة ميراي Mirai (أول سيارة تعمل بخلايا الوقود في العالم) بغضّ النظر عن المخاطر حول مدى قدرة موزعيها على تصريف هذه السيارات من عدمها. وعلى سبيل المثال تعتبر خطوة جلب وتوزيع سيارة "ميراي" إلى الأسواق هي خطوة حاسمة ساهمت ومازالت في كسر السؤال التقليدي "الدجاج والبيضة" والذي يتعلّق هذه المرّة بمن ينبغي أن يأتي أولاً، السيارة الخضراء أو البنية التحتية التي تدعم هذا النوع من السيارات. فالمنظمة تدعم الجهود المنسّقة لعلامات السيارات ومزوّدي الطاقة والحكومات والسلطات العامة للمساعدة في تطوير البنى التحتية للطاقة الوطنية والدولية حتى تتكيف مع السيارات الهيدروجينية والكهربائية⁵. وهي خطوة إستباقية ساهمت في نقل هذا النوع من السيارات نحو الأمام. كما تعمل منظمة "تويوتا" بشكل وثيق مع وكلائها التجاريين من أجل تعزيز ممارسات البناء الأخضر، حيث أنّ المباني السكنية والتجارية على حدّ سواء لديها بصمة بيئية كبيرة وأثر صديق بالبيئة⁶. فالمباني مسؤولة عن إستهلاك حوالي ثلث الطاقة المستهلكة

¹ SHIBANI KAPOOR , "Distribution: Keeping it simple, the 'Toyota' way!", Deakin Business School website, published on (16/05/2016), seen on (15/04/2018), link:

<https://mpk732t12016cluster.wordpress.com/2016/05/16/distribution-keeping-it-simple-the-toyota-way/>

² Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

³ 6sigma website, "Benefits of Toyota Production System (TPS)", published on (23/03/2017), seen on (05/02/2018), link: <https://www.6sigma.us/six-sigma-articles/benefits-of-toyota-production-system-tps/>

⁴ Rapport of Toyota, Sustainability Data Book 2017 Environment, p8.

⁵ Hitesh Bhasin , OP CIT.

⁶ Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

في الولايات المتحدة وكندا، كما يمكن للمباني الخضراء من تقليل استخدام الطاقة وما يرتبط بها من انبعاثات للغازات الدفيئة بنسبة 25-60% ، وتخفيض استخدام المياه بنسبة 30-95% ، وتخفيض نسبة النفايات الصلبة بنسبة 50-95% ، كما أثبتت أنها تحسّن من صحّة الموظفين وإنتاجيتهم.¹ بالإضافة إلى دعم منظمة "تويوتا" للوكالات التي تتعامل مع البعد البيئي والمباني الخضراء فإنّها تحرص على دفعهم نحو الحصول على شهادات بيئية دولية مثل شهادة LEED، كما تستمرّ في طلب برنامج HazMatU، وهو برنامج تدريبي لتجار الصناعة في مجال نقل المواد الخطرة، إلى وكلاء "تويوتا" و"لكزس". كما تقدّم "تويوتا" برنامج إعادة التدوير والتوعية البيئية (TREA) ، وهو برنامج تطوّعي غير خطير لإعادة تدوير النفايات بالنسبة للمتعاملين في الولايات المتحدة.²

كما تقوم منظمة "تويوتا" دوماً بتقديم المزيد من الرسائل والتوجيهات التكتيكية والتسويقية لوكلائها والتجار الذين تتعامل معهم، وهذا لتوحيد طابعها التسويقي والبيئي بما يتماشى مع أهدافها وصالح البيئة. حيث في سنة 2018 على سبيل المثال قامت "تويوتا كندا" بتوحيد كل عملياتها التسويقية مع التسويق الخاص بجمعيات "تجار تويوتا"، كجزء من الجهد "لتقديم المزيد من الرسائل التكتيكية المتسقة في جميع أنحاء السوق الكندية، ومن ضمن أهمّ عناصر الرسائل التسويقية يعتبر الجانب البيئي والأخضر عنصر مهماً في هذه الحملة.³ كما تواصل "المنظمة" تنقيف تجارها حول الإمتثال للوائح والمعايير البيئية المعمول بها، وتحافظ على استيفاء موقع التاجر للشروط البيئية المطلوبة، والتي تتضمن موارد البيئة والصحة والسلامة بالإضافة إلى معلومات حول المواد الخطرة. حيث يؤكّد نائب رئيس تطوير سوق التجزئة في منظمة تويوتا في الوم أ "إرنست باسنتيان": "لقد انتهز تجار تويوتا الفرصة بالفعل لإضفاء الصبغة الخضراء على أعمالهم ، وذلك من خلال إظهار القيادة البيئية في مجتمعاتهم، وفي نفس الوقت يتعامل التجار بسرعة مع إستثماراتهم الأولية وتحقيق الفوائد المالية طويلة الأجل لبناء وكلاء أكثر كفاءة".⁴ حيث من المتوقع قريباً أن يكون لدى منظمة "تويوتا" 100 وكيل بيع ضمن فئة "الوكيل الأخضر".⁵

ومن أجل تقليل عمليات الشحن الدولية والتي تترك آثاراً سلبية على البيئة، فقد وسّعت منظمة تويوتا من شبكتها الدولية حتى يستتّى توزيع السيارات في السوق المحليّ دون الحاجة إلى توريد وشحن سيارات "تويوتا" باستمرار، كما تمّ افتتاح عديد المصانع المحليّة والتي تعطي خيار الشراء من الموقع لدى المستهلك. فعلى سبيل المثال هناك شبكة لأكثر من 400 منظمة موزدة أوروبية خاصّة بمنظمة "تويوتا"، حيث أنّ وجود هذه المرافق داخل أوروبا يعني أنه يمكن للمنظمة أن توفّر لعملائها أوقات تسليم أقصر تقلّل من تأثير عمليات الشحن على البيئة.⁶

¹ Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

² Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

³ Josh Kolm , "Toyota to consolidate tactical marketing", strategy online website, published on (09/02/2018), seen on (15/04/2018), link: <http://strategyonline.ca/2018/02/09/toyota-to-consolidate-tactical-marketing/>

⁴ Official Toyota Website: <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

⁵ UKessays website, OP CIT.

⁶ Hitesh Bhasin , OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وبالإضافة إلى ذلك، مدّدت منظمة "تويوتا" مبيعات التجزئة عبر الإنترنت، وقد بدأ ذلك أولاً كمشات تجريبية جعل من منظمة "تويوتا" أول منظمة تصنيع للسيارات تقوم بإنشاء سوق عبر الإنترنت يمكن العملاء من الاستفادة من جميع أنواع قطع الغيار والملحقات الأصلية من هذا الموقع وذلك على الرابط : www.toyotapartsconnect.com أو المواقع المحلية لمختلف الأسواق، كالسوق الهندي مثلاً على الرابط : www.toyotapartsconnect.in.¹ ومثل هذه الخطوة تعطي لمنظمة "تويوتا" ميزة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، وفي المقابل تسهّل لعملائها طريقة الحصول على منتجات المنظمة بأقلّ جهد ممكن وبمستوى أعلى من الشفافية. كما يتمّ توفير معلومات للعملاء من خلال مواقعها الإلكترونية، والتي يتمّ تخصيصها وفقاً لمتطلبات العملاء في الأسواق، حيث توفرّ مواقع الويب معلومات محدّدة للعملاء ولكل منطقة جغرافية على حدة.²

وبالتالي فإستراتيجية التوزيع الأخضر الخاصّة بمنظمة تويوتا هي إستراتيجية متنوّعة تستخدم فيها تقنيات مختلفة ومجموعة واسعة من شبكات الموزعين الخاصّة بها، والذين تسهر على ضمان مساهمتهم في الحفاظ على البيئة، وكذا صالات العرض المعتمدة التي تكشف فيها تويوتا "منتجاتها الخضراء" المستحدثة بأخر ما تمّ التوصل إليه، وأيضاً مراكز وبرامج الخدمة المتنوعة التي تقدّمها منظمة تويوتا إلى وكلائها وموزعيها في إطار التدريب والتأهيل البيئي والكفاءة التشغيلية، وأيضاً استخدام مواقع التجارة الإلكترونية ووكلاء البيع المباشرين، لجعل منتجاتها متاحة للعملاء بالطريقة المناسبة والتي عن طريقها يتمّ تقديم المعلومات البيئية لسياراتها وما يمكن أن تقدّمه السيارة للعميل وللبيئة وللمجتمع معاً. ومن هنا يمكننا تأكيد فرضيّة تبني منظمة "تويوتا" للتوزيع الأخضر تحت إطار تبنيها للإستراتيجية التسويق الأخضر. حيث يمكن التأشير على أبعاد التوزيع الأخضر التي تعمل بواسطتهم منظمة "تويوتا" من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (24) : محدّدات التوزيع الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد التوزيع الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
1	تعمل منظمة "تويوتا" على توزيع منتجاتها الخضراء في مختلف الأسواق التي تتعامل معها.
2	تقوم منظمة "تويوتا" بتوعية موزعيها بالمتطلبات الفنية الخاصّة بتوزيع المنتجات الخضراء والإمتثال للوائح والمعايير البيئية المعمول بها.
3	تحاول منظمة "تويوتا" باستمرار توفير الشروط المناسبة للتخزين وتقليل عمليات الشحن التي تزيد من مخاطر الإضرار بالبيئة.

¹ Bilal Ahmed Firfiray, "Mercedes-Benz EQC undergoes testing in Europe's driest region", carwale website, published on (21/09/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.carwale.com/news/mercedesbenz-eqc-undergoes-testing-in-europes-driest-region/>

² business research website, "Toyota Marketing Strategy", published on (02/09/2015), seen on (05/02/2018), link: <https://businessresearch123.wordpress.com/2015/08/02/toyota-marketing-strategy/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

4	تلتزم منظمة "تويوتا" باختيار البدائل التوزيعية والوكلاء الذين تراهم أكثر ملاءمة لطبيعة منتجاتها البيئية وكذا قدرتهم على الإيفاء بالالتزامات البيئية.
5	تدرس المنظمة خياراتها التوزيعية بما يساهم في دعم التسعير الأخضر وتخفيض أسعار المنتجات الخضراء.
6	تعمل منظمة الأعمال "تويوتا" على تقليل الانبعاثات ومستوى التلوث وتحسين الأداء البيئي لدى شبكة موزعيها من خلال تعاونها معهم في إطار انشاء برامج ودورات تكوينية تخصّ تحسين وتطوير الأداء البيئي.
7	تحرص المنظمة على حثّ ودفع وكلائها الموزعين نحو الحصول على شهادات بيئية دولية، تزيد من مصداقية ممارساتهم وإدعاءاتهم البيئية.
8	تعمل المنظمة على توحيد عملياتها التسويقية مع التسويق الخاص بوكلائها حتى تضمن أن تكون الجهود متسقة سواء في إطار تحقيق الأهداف المشتركة أو الحفاظ على البيئة .
9	تقوم المنظمة بمراقبة إلتزام تجارها ووكلائها وموزعيها بالمعايير والمسؤولية البيئية باستمرار، عن طريق تنفيذ "برنامج تدقيق الأخطار البيئية للتجار والوكلاء" DERAP والذي يمكنها من متابعتهم وتقييم أدائهم البيئي.

المصدر : من إعداد الباحث

المطلب الخامس : واقع تبني منظمة تويوتا للأفراد الخضر

هناك مقولة شهيرة تدور في أروقة منظمة "تويوتا" تقول (نحن لا نصنع السيارات فقط بل نبني بشرا). إنّ نجاح "تويوتا" ومكائنتها الريادية باعتبارها من المنظمات التي تحتلّ الصفّ الأول لم يأت اعتبارا، بل كان سببه المهوبة الفدّة التي يتحلّى بها الإداريون والتنفيذيون والمهندسون والعمال في المنظمة. حيث يُعتبر "الأفراد" العامل المركزي لكيفية إدارة "تويوتا" لأعمالها. ورغم العدد الهائل من الموظفين الذين يعملون في المنظمة (توظّف "تويوتا" نحو 369124 فردا على مستوى العالم، إحصائيات 2018) فهي تستثمر بشكل كبير في هذه القوى العاملة من خلال التدريب والتمكين وتطوير المواهب وجعل هذه القوى مدعومة بالقناعات القوية والرغبة في تشكيل ثقافة منظمة متماسكة تمثل هوية "تويوتا".

ولكي نفهم نموذج تويوتا في إدارة الأفراد الخضر فلا بدّ أن نرجع الى وثيقة "طريقة تويوتا 2001" والتي هي وثيقة من 13 صفحة. بحيث "طريقة تويوتا" هي تعبير متداول في أدبيات الأعمال يُستخدم للإشارة إلى الخصائص المتميزة للمنظمة في إدارة رؤيتها ومواردها وعملياتها. حيث وضعت المنظمة في هذه الوثيقة مجموعة مبادئ تتكون من 14 من القيم الإرشادية، والتي وصفتها بأنّها تمثل نظام توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد وتحسين عملهم باستمرار، وتقول "تويوتا" إنّ هذه القيم تؤكد على الأهداف طويلة المدى، وتحسين النتائج، كما تضيف قيمة من خلال تطوير الأفراد، ودفع التعلّم التنظيمي من خلال حلّ المشاكل من جذورها وباستمرار¹. ومن المتوقّع في هذه الطريقة أن يعمل كل فرد من أجل حلّ أي مشكلة تصادفه في المنظمة، حيث يتمّ

¹ Michael Lange , "What the Toyota Way Can Teach Manufacturers About Employee Engagement", aprio website, seen on (15/10/2018), link: <https://www.aprio.com/whatsnext/toyota-way-can-teach-manufacturers-employee-engagement/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تشجيع كل فرد في المنظمة على أن يشعر وكأنه مؤسس المنظمة، أي مخترعًا وباحثًا عن الحلول ومسؤولًا، وقبل ذلك يجب عليه إستيعاب قيم المنظمة ومبادئها.¹ وقد تمّ تنظيم فلسفة "تويوتا" فيما يتعلّق بالأفراد العاملين لديها والذين يدعمون قاعدة أعمالها الثابتة، بطريقة منظّمة حسب "طريقة تويوتا".² (أنظر الشكل رقم 86) حيث تهدف الطريقة إلى تمكين جميع الأفراد والموظفين من ممارسة قدراتهم على التفكير والإبداع والإستفادة من نقاط قوتهم إلى أقصى حدّ ممكن من خلال توفير الفرص لهم لتقديم المساهمة البيئية والاجتماعية وتحقيق الذات من خلال عملهم. وتعتبر "علاقة الثقة والمسؤولية المتبادلة بين العمال والإدارة" هي الأمر الأساسي.

حيث تبدأ عملية إيجاد الحلول أو "أفضل طريقة" في فلسفة "طريقة تويوتا" من الفرد والعمال، ليبدأ الموظف أو العامل في التفكير بما يحدث على الأرض والإستماع الى ملاحظات العملاء بحوس فردي، وذلك من أجل فهم الوضع، وتفسير المعلومات التي تمّ جمعها، واتخاذ قرارات أسرع تركز على الابتكار، مع العلم أنّ ذلك يتمّ في جميع المستويات.³ ويتمّ إكتشاف الحقائق من خلال مبدء genchi genbutsu أي "إذهب وأنظر بنفسك"، فهناك قيمة عالية وُضعت على فكرة "الذهاب ورؤية وفهم ما يحدث بالفعل".⁴ ولمزيد من التحليل فقد أبرز الأستاذ بجامعة "ميتشيجان" Jeffrey Liker طريقة منظمة "تويوتا" في التعامل مع الأفراد في كتابه "The Toyota Way" سنة 2004 من خلال المبادئ التالية⁵:

- تعتمد قرارات الخاصة بالأفراد على فلسفة طويلة الأجل، على حساب الأهداف قصيرة الأجل؛
- إنشاء تدفق مستمرّ للمعلومة وجلب المشاكل إلى السطح؛
- بناء ثقافة تتوقّف على إصلاح المشاكل والحصول على الجودة الصحيحة من المرة الأولى؛
- المهام والعمليات الموحّدة هي الأساس في التحسين المستمر وتمكين العامل؛
- تطوير القادة الذين يفهمون العمل بشكل كامل، ويعيشون الفلسفة ويعلمونها للآخرين؛
- تطوير أشخاص وفرق استثنائية يتبعون فلسفة المنظمة؛
- أن تصبح "تويوتا" منظمة تعليمية من خلال التفكير المستمر والتحسين المستمر.

الشكل رقم (86) : إدارة الأفراد من خلال "طريقة تويوتا"

¹ Imranul Hoque and All, Analysis of Toyota's Marketing Strategy in the UK Market, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20, 2013, p230.

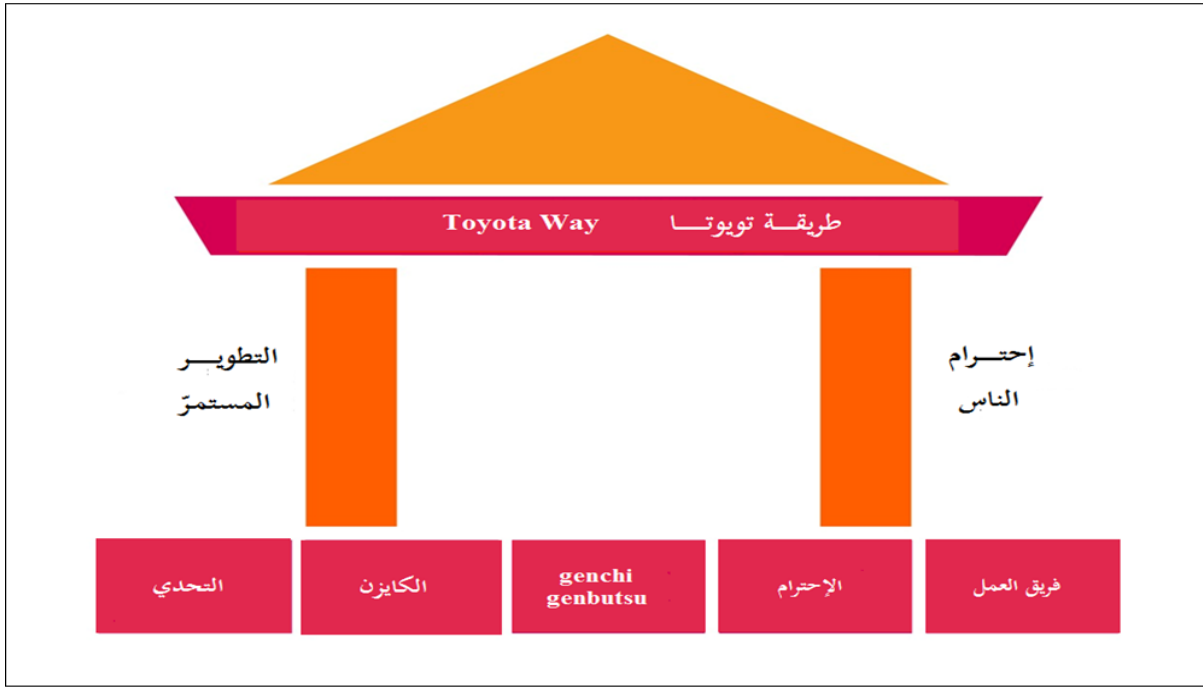
² Official Toyota Website: <https://www.toyota-global.com/sustainability/society/employees/>

³ Jonathan Escobar and All , "Lean management lessons from Procter&Gamble and Toyota", planet-lean website, published on (26/02/2015), seen on (15/10/2018), link: <https://planet-lean.com/procter-gamble-toyota-sustainable-growth-likier/>

⁴ Jonathan Escobar and All , OP CIT.

⁵ Michael Lange, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة



Source : Mark Graban , "Toyota Brings TPS & The Toyota Way to India – The Same Familiar Principles", lean blog website, published on (03/05/2013), seen on (15/10/2018), link:

<https://www.leanblog.org/2013/05/toyota-brings-tps-to-india-the-same-familiar-principles/>

وتعتمد كل هذه المبادئ والقيم على ركيزتين للسلوك التنظيمي لدى منظمة "تويوتا" وهما التحسين المستمر وإحترام الناس، حيث يتمثل الافتراض الضمني في أنّ كلّ إنسان يمكن أن تكون له مساهمة إذا ما أتيحت له الفرصة، حيث تدرك منظمة "تويوتا" الفوائد المترتبة على غرس القدرة على التفكير المستقلّ في موظفيها. وأثبتت ذلك دراسة ميدانية أجريت على ما يزيد عن 220 عاملا لدى "تويوتا" حيث وجدت أنّ هناك خصائص مشتركة لدى هؤلاء تتمثل في الحماس والرغبة لإجراء تحسينات، والإنصات والتعلّم من الآخرين، والتوجّه الى مسرح الأحداث للوصول إلى جوهر المشكلة، والتركيز على عمل الفريق، واتخاذ إجراء بسرعة لحل المشكلة.¹ وهو ما يقلّل من عدد المشاكل والأعطاب والفواقد التي قد يحدثها الأفراد الموظفين في المنظمة.

وبهدف غرس الوعي البيئي لدى موظفيها صنّفت تويوتا شهر جوان كـ "شهر البيئة لتويوتا" منذ سنة 1973 واتخذت إجراءات منذ ذلك الوقت لزيادة وعي الموظفين وإجراءاتهم تجاه البيئة، وفي عام 1991 قامت بتغيير الإسم إلى "الشهر البيئي العالمي لتويوتا"، وتوسيع أنشطتها على مستوى العالم، وهي بهذا تضمن أنّ جميع الموظفين العالميين بالمنظمة على دراية بشهر تويوتا العالمي للبيئة من خلال عرض مُلصق مشترك في جميع أنحاء العالم، وتوزيع رسالة الرئيس التنفيذي حول البيئة من خلال المنظمات الفرعية العالمية التابعة لها بلغاتهم المحلية، وكذا إصدار إشعارات ذات صلة بالأحداث على شاشات المراقبة في مواقع مختلفة عبر مواقع المنظمة أعمال و على الإنترنت، ولمزيد من التوعية خلال الشهر العالمي للبيئة في تويوتا، ظهرت شخصية البيئة الداخلية "Ecoba" في البوابة الرئيسية للمنظمة.² والتي تشجّع العمال الموظفين على أن يكونوا أكثر مسؤولية بيئية.

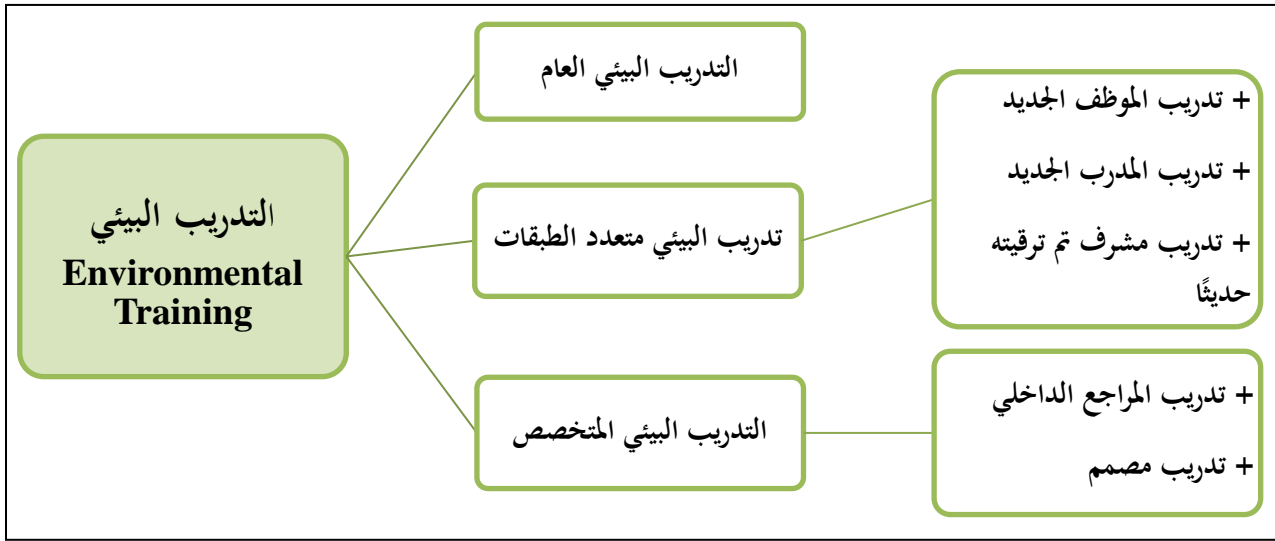
¹ إيمي أوسنو وآخرون، مرجع سابق، ص225.

² Rapport of Toyota, Sustainability Data Book 2017 Environment, p9.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

كما تولي منظمة "تويوتا" عناية كبيرة لعمليات تطوير وتدريب الأفراد بهدف النجاح، حيث تحاول باستمرار إيجاد برامج تدريب وفتح مراكز تدريبية متخصصة تسمى المراكز العالمية للإنتاج، ويقع أحد هذه المراكز في تايلاندا لإسناد الشرق الأدنى، والآخر في بريطانيا لإسناد أوروبا والثالث في ولاية كنتاكي الأمريكية. بحيث تسعى "تويوتا" من خلال ذلك إلى تحسين أساليب التدريب وبالتالي تأهيل الأفراد ليكونوا ضمن عائلة "تويوتا" ويحملون في نفس الوقت قيمها الخضراء. وينبغي على العامل ليكون فردا أخضر أن يلحق الركب ويواكب التطور بجهوده الخيثة التي يبذلها بإسناد ودعم من المنظمة. ويذهب جزء من هذا التدريب نحو تحقيق هدف تعزيز توجه منظمة "تويوتا" الأخضر ودعم جهود الإستدامة والإدارة البيئية لديها.¹ وفي سبيل رفع الأداء والوعي البيئي لموظفيها تعتمد المنظمة على مجموعة واسعة من الأنشطة الخضراء، وتشمل محاضرات بيئية من قبل متخصصين، وعمليات ميدانية تتماشى وهذه المحاضرات، وتقديم عروض وأفلام خاصة عن الموضوعات البيئية، وإدراج المواد البيئية في مجلة المنظمة الداخلية التي توزع على الموظفين.² كما تختلف طبيعة هذه الدورات والتي تهدف إلى تحسين الأداء البيئي للأفراد حسب عدة مستويات. (وهو ما يوضحه الشكل رقم 87)

الشكل رقم (87) : مستويات التدريب البيئي لدى منظمة "تويوتا"



Source : Toyota Industries Corporation, Social & Environmental Report 2004 ,p50.

ونظام التدريب البيئي للأفراد في منظمة "تويوتا" ليس مجرد نظام عادي يهدف إلى تحسين الأداء البيئي لديهم فقط، بل هو نهج متطور نحو بناء ثقافة بيئية جماعية وقدرة مميزة ومستقلة للفرد على الإبداع ومنع الحوادث وتقليل الهدر والإلتزام بمبادئ المنظمة البيئية وحملها بفخر. حيث توجد قيم ونظم معنوية وعملية في المنظمة تؤهل الأفراد ليكونوا أكثر إضرارا والتزاما بالمسؤولية البيئية، وهو ما يظهر من خلال أسلوب "الكايزن" الشهير والذي يُعزز من ثقافة التطوير المستمر وتحسين الأداء البيئي لدى الأفراد

¹ Toyota Industries Corporatio Social & Environmental Report 2004 ,OP CIT, p50.

² Toyota Industries Corporatio Social & Environmental Report 2004, OP CIT, p50.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

العاملين. فـ"الكايزن" إصطلاحاً تعني ثقافة تحسين أي عملية أو أداء أو أي ماكينة بالنسبة للعامل بدون تكلفة كبيرة، وهو على المستوى العملي يعني: ¹ تحسين كل يوم؛ اشتراك كل العاملين في التحسين؛ تحسين بسيط كل يوم يتراكم ليؤدي إلى نتائج عظيمة؛ البحث عن أي فرصة للتحسين؛ رؤية الفوائد والعمل على التخلص منها؛ تقليل الأعمال التي لا تضيف قيمة حقيقية للعمل؛ الوصول إلى أهداف عظيمة من خلال تحسينات متدرّجة؛ عمل جماعي واحترام العاملين؛ التجربة والتعلم والمحاولة مرة بعد مرة؛ توحيد أسلوب العمل ثم تحسينه ثم توحيده مجدداً ثم تحسينه وهكذا.

فهذا الأسلوب يعني دعم عمليات التحسينات التي يقوم بها الفرد بمختلف أنواعها والتي تأتي في العديد من الأشكال والأحجام ومن ضمنها التحسينات البيئية التي تدخل في إطار تقليل الهدر والفوائد والإستغلال الأمثل للموارد والطاقة، ويمكن تنفيذ بعض التغييرات في غضون يوم، في حين أنّ البعض الآخر قد يستغرق شهوراً حتى يكتمل. وفي فلسفة "الكايزن" فإنّه حتى أصغر التحسينات يمكن أن تحدث فرقاً. وهذا هو محور التغيير الإيجابي الذي يعتبر أمراً أساسياً في عملية الحفاظ على البيئة. وما يؤكد تطوّر فلسفة "الكايزن" هو أنّ الأفراد في "تويوتا" في اليابان وعبر أنحاء العالم يقومون بنقل وتدريب هذا النظام في المنظمات الأخرى. ²فهو نظام مصمّم لتأهيل الأفراد الذين يكرّسون مقدراتهم والتزامهم ومساهماتهم في تحسين ذاتهم حتى يكون الدعم لا محدود وشامل. ولعلّ نتائج نظام الكايزن kaizens البيئية تظهر أكثر من خلال التصنيفات والجوائز المتعلقة بالبيئة والأداء البيئي للأفراد، حيث في كلّ سنة تتحصّل منظمة "تويوتا" وعامليلها على مركز من المراكز الثلاثة الأولى، مثل ماهو الحال مع مسابقة "الأفراد الأكثر إخصارية وحفاظاً على البيئة" Greenest Employers والتي سيطرت على مراكزها منظمة "تويوتا" منذ انطلاق المسابقة والى اليوم. ³

والى جانب نظام "الكايزن" تعتبر "تويوتا" أيضاً من المتبنين لنظام HumanSigma ، وهو نظام متطوّر لقياس وإدارة الأداء البشري بما فيه الأداء البيئي للأفراد، حيث في الوقت الذي لا تزال فيه معظم منظمات التصنيع تعتقد بأنّ الجودة متعلقة فقط بالمنتجات والعمليات ولا يمكن تطبيقها على الجوانب البشرية، فإنّ تويوتا تولي اهتمام كبيراً بجودة أفرادها من خلال "نظام HumanSigma". حيث تجد منظمة "تويوتا" أنّ هذا النظام مقنع لأنّ العملية تركز بشكل أساسي على تحسين مشاركة الموظفين والعملاء، ممّا يؤدّي بدوره إلى دفع نتائج الأعمال وزيادة قيمة المساهمين. ⁴ حيث يعود هذا الإهتمام البالغ بالأفراد في

1 موقع الإدارة والهندسة الصناعية، "مبادئ التحسين المستمر Kaizen"، رابط المشاهدة : <https://samehar.wordpress.com/2014/04/04/manager-diary-20>

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص223.

³ Richard Yerema and Kristina Leung , "RECOGNIZED AS ONE OF CANADA'S TOP 100 EMPLOYERS", Media corp canada website, published on (08/10/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://content.eluta.ca/top-employer-toyota-canada>

⁴ Scott Friedman , "Toyota: how focusing on employee engagement & customer value drives this automaker's success", scott fried man website, seen on (15/10/2018), link: <https://www.scottfriedman.net/toyota-how-focusing-on-employee-engagement-customer-value-drives-this-automakers-success/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

منظمة "تويوتا" الى إيمانها العميق بأنهم محور كل العملية. حيث يقول المدير التنفيذي السابق للمنظمة "إيجي تويوتا" Eiji Toyoda "أن الأفراد هم أهم الأصول في تويوتا والعامل المحدد لإرتفاع تويوتا أو سقوطها".¹

ويظهر توجه الأفراد لدى منظمة "تويوتا" نحو تبني البعد الأخضر من خلال مشاركتهم بشكل فعال في النشاطات والفعاليات البيئية التي تفترحها إدارة "تويوتا"، حيث يشارك الأفراد في المنظمة بمختلف مستوياتهم الوظيفية في عمليات التشجير وغرس الأشجار، وعمليات تنظيف الغابات والمستنقعات، ومبادرات الحفاظ على الحيوانات المهددة بالإنقراض وباقي الحملات البيئية.² ومن بين الأمثلة العملية فقد تطوع موظفوا "تويوتا" سنة 2001 في مشروع لإعادة التشجير في الصين، حيث تعرضت البيئة إلى تدهور كبير في إحدى المقاطعات وذلك على مرّ السنين، وهي العملية التي أسفرت عن زرع أكثر من 500 هكتار من الأراضي.³ وحملات الحفاظ على الحيوانات المهددة بالإنقراض كما حدث في في مركز "موتوماتشي" في اليابان حين إنَّخذ الموظفون المبادرة لإجراء مسح للحياة البرية في المنطقة ومحاوله زيادة أعداد حشرة اليعسوب في المنطقة وهو ما نجحوا في القيام به.⁴ كما تواصل منظمة "تويوتا" دعمها وتشجيعها للأفراد العاملين لديها من أجل الإنضمام إلى مجموعات واسعة من الجمعيات البيئية الغير رسمية. وهو ما يعزّز القيم البيئية والإيمان العميق لديهم بضرورة الحفاظ على البيئة، من أجل مستقبل أكثر أمانا وإستدامة.

ومن هنا يمكننا التأكيد على فرضية تبني منظمة "تويوتا" للأفراد الأخضر، حيث تعتمد على بناء قاعدة بشرية من الأفراد الذين لديهم قيم ومبادئ مشتركة مع المنظمة تجاه البيئة والالتزام بالمسؤولية البيئية، فتعمل المنظمة بالإضافة إلى عمليات التدريب والتكوين البيئي وزيادة الوعي البيئي لدى عمالها وموظفيها على محاولة إشراكهم في إطار جهودها نحو تعزيز أنشطتها البيئية والالتزام بأقصى حدّ ممكن بالمسؤولية البيئية. حيث يمكننا إستنتاج جملة أبعاد الأفراد الأخضر التي تعتمد عليها منظمة "تويوتا" من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (25) : محدّدات الأفراد ذو التوجّه الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد الأفراد الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
1	تؤمن منظمة تويوتا بمبدء إشراك الأفراد في تبني مبادئها وقيمها المستدامة من أجل الحفاظ على البيئة كهدف يضاف الى باقي الأهداف الرئيسية الأخرى.
2	تعمل المنظمة على زيادة الوعي البيئي لدى الأفراد العاملين لديها في إطار سعيها لأن تكون منظمة تعليمية.

¹ Official Toyota Website: <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-work-experience>

² Richard Yerema and Kristina Leung , OP CIT.

³ Corporate Communications at Toyota, link : https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/9744_036223toyota.pdf

⁴ Toyota official website.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

3	منظمة تويوتا تعمل في إطار نظام مفتوح بما يسهل عليها تقبل الأفكار الجديدة والمبادرات الشخصية المعنية بالحفاظ على البيئة من طرف موظفيها.
4	تلتزم تويوتا بتطوير وإقامة دورات تدريبية دورية ومستمرة في إطار تحسين الأداء البيئي للأفراد العاملين لديها وتمكينهم من تحقيق أعلى مستويات الأداء البيئي.
5	تمتلك منظمة "تويوتا" أنظمة وبرامج عملية من أجل تحسين الأداء البيئي لدى الأفراد العاملين لديها، كنظام الكايزن، ونظام HumanSigma.
6	تشجع منظمة "تويوتا" العاملين لديها إلى الانضمام لجمعيات بيئية من أجل تعزيز الوعي البيئي لديهم واشراكهم في عملية الحفاظ على البيئة خارج إطار المنظمة.
7	يحصل الأفراد العاملين في منظمة تويوتا على جوائز ومراتب متقدمة في إطار تصنيفات الأفراد من خلال المعايير البيئية.
8	يساهم الأفراد العاملين في منظمة "تويوتا" في الأنشطة البيئية التي تقوم بها المنظمة، وتشمل هذه النشاطات التشجير، والنظافة، والنشاطات المتعلقة بالحيوانات المهددة في الإنقراض.. الخ.

المصدر : من إعداد الباحث

المطلب السادس : واقع تبني منظمة تويوتا للعمليات الخضراء

يُعتبر المنتج الأكثر إثارة للإعجاب في سعي "تويوتا" نحو تحقيق الإمتياز البيئي هو المنتج المتمثل في فلسفة "التصنيع"، وهو ما يُطلق عليه تسمية "نظام تويوتا الانتاجي Toyota Production System" أو إختصاراً بـ TPS. وهذا النظام هو مقارنة ثورية في معالجة العمليات إختراعها المنظمة في الخمسينات وأمضت عقوداً من العمل على تطويرها وإتقانها بالشكل الصحيح، بحيث تحقّق عن طريقها إمتيازات تسريع العمليات وتقليص نسبة الهدر وتحسين النوعية. وهذا في إطار تبني منظمة "تويوتا" لسياسة عملية للحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وإستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، والحدّ من الأخطار البيئية في عمليات التصنيع والإنتاج، وذلك خلال مجموعة واسعة من الأنشطة والأنظمة المتطورة، وكجزء من عملياتها اليومية. وأيضاً في كل مرحلة من مراحل حياة المنتج، والتي تشمل: التطوير، التصنيع، التشغيل، وإعادة التدوير.¹ فقد حاولت "تويوتا" بفضل هذه الفلسفة أن تنقل جانباً من تميّزها الصناعي إلى تميّز بيئي من خلال ثلاث مفاهيم بيئية، تجسّد إلتزامها بالتسويق الأخضر، وهذا ما يمكن تلخيصه كما يلي²:

¹ Official Toyota Website: <https://www.toyotaforklift.com/resource-library/material-handling-solutions/products/toyotas-environmentally-friendly-manufacturing-process>

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص224.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

✚ مفهوم تويوتا الخضراء (Green Toyota): إنّ طرح شعار "تويوتا الخضراء" قد توافَق مع إنجاز "تويوتا" لحالة المكبات الصفرية (zero landfill status). فمثلا مصانع "تويوتا" في أمريكا تباع سيارات تُنتج بدون هدر، فكل سيارة يتم إعادة تدوير نفاياتها، حيث أنّ المعادن تمزج والبلاستيك يُصهر من أجل إعادة الاستخدام.

✚ مفهوم التنظيف كليا (Totally Clean): طرحت "تويوتا" هذا المفهوم من أجل أن تكون منتجاتها نظيفة كليا في كل مرحلة من مراحل الحياة في الإنتاج والاستخدام والتخلص. وهذا ماجعل تويوتا أول منتج للسيارات يحصل على الجائزة الخمسمائة العالمية (global 500 award) التي تمنح من قبل برنامج الامم المتحدة عام 1999.

✚ مفهوم الطاقة الخضراء (GreenE) : فقد أطلقت "تويوتا" الرمز الوطني من أجل الطاقة الخضراء المستدامة كشهادة مستقلة لقيادة الأمة في مصانعها، من مصادر متجددة مثل الشمس، الرياح، الكتلة الحيوية، الحرارة الجيولوجية.. الخ.

حيث تعتبر منظمة "تويوتا" اليوم بمثابة نموذج يُحتذى به بالنسبة لمنظمات الأعمال الأخرى في عمليات خفض نسبة الهدر وتكاليف الطاقة، وتعزيز الكفاءة في الاستخدام، وتعزيز الاستدامة من خلال استثمار الوقت والجهد والموارد اللازمة، وكل هذا يرجع فيه الفضل الى نظام تويوتا الإنتاجي والعملياتي الفريد من نوعه. وبدون أدنى شكّ فإنّ جوانب هذا النظام البيئية متجدّرة في فلسفة "الإزالة التامة لكل النفايات" والتي تحرك جميع مراحل الإنتاج سعياً لتحقيق أكثر الطرق فعالية.¹ وفي نفس الوقت يتم تحسين TPS والمحافظة عليه من خلال حلقات من العمل المتسق والجودة المحسّنة. ويستند نظام إنتاج TPS على ركيزتين²:

- مبدأ الـ **JIT أي "فقط في الوقت المناسب Just In Time** : ويعني "صُنِع فقط ما هو مطلوب، عند الحاجة إليه، وبالكمية المطلوبة"، فعلى سبيل المثال من أجل إنتاج عدد كبير من السيارات بكفاءة، والتي يمكن أن تتكوّن من حوالي 30 ألف جزء، من الضروري إنشاء خطة إنتاج مفصّلة تتضمّن شراء قطع الغيار، وتوفير ما هو مطلوب عند الحاجة إليه وبالكمية المطلوبة، ووفقاً لخطة الإنتاج هذه يمكن لمنظمة "تويوتا" القضاء على الهدر وتحسين الإنتاجية³.
- مبدأ الـ **Jidoka** : يعتمد هذا المبدأ على نطاق واسع في التصنيع وتطوير المنتجات، ويعرف أيضا باسم "الإستقلالية"، وهي طريقة بسيطة من أجل ضمان عدم تسليم منتجات ذات جودة منخفضة أو عيوب للعملاء وأبقل وقت ممكن⁴. حيث عن طريق هذا المبدأ يتم تقسيم العمل في المنظمة من أجل ضمان تقديم منتجات خالية من العيوب على 4 خطوات هي على التوالي : إكتشاف الخلل أو المشكلة، التوقف، إصلاح المشكلة فوراً، التحقيق وتصحيح السبب من مصدره (جذريا).

¹ Official Toyota Website: https://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/

² Btoes Insights website, "The Toyota Production System: Principles and Lean Manufacturing", seen on (05/02/2018), link: <http://insights.btoes.com/lean-resources/toyota-production-system-principles-introduction-to-tps>

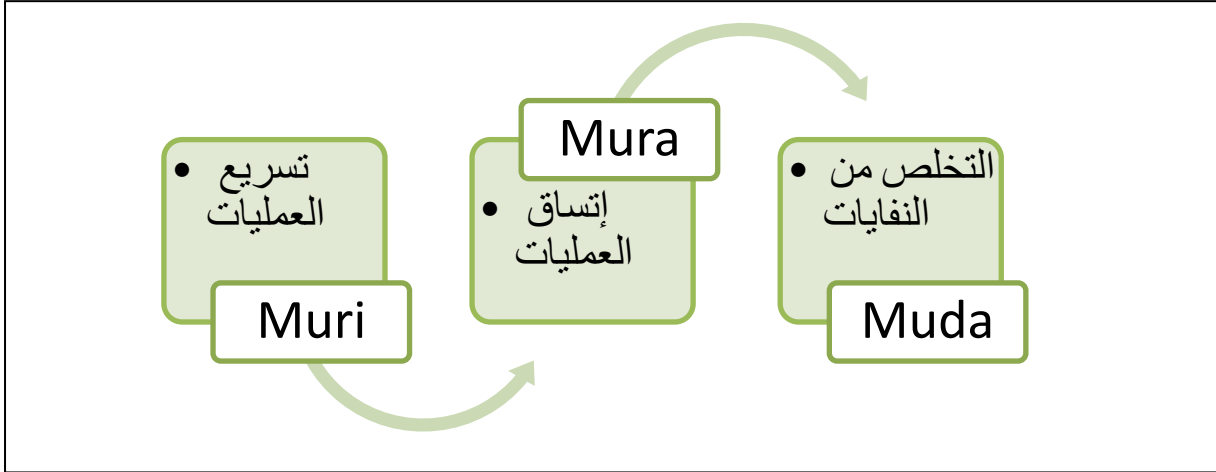
³ Official Toyota Website, **OP CIT**.

⁴ kanbanize website, "What is Jidoka?", published on (02/09/2015), seen on (05/02/2018), link: <https://kanbanize.com/continuous-flow/jidoka/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وهذا النظام مشتق من الموازنة بين الدور الذي يؤديه الأفراد في ثقافة مؤسسية تحثهم على الإستمرار في إدخال تحسينات على عملهم، وتقدر لهم ذلك، وبين نظام تقني مركز على "تدفق الإنتاج" الذي يتسم بقيمة مضافة عالية. حيث يكون الهدف الرئيسي منه هو القضاء على 3 مشاكل رئيسية متمثلة في: ¹ ثقل العمليات، عدم الإتساق، وأخيرا القضاء على النفايات، وهو ما يطلق عليه باليابانية "موري"، "مورا" و"مودا" على التوالي. (كما يوضحها الشكل الموالي).

الشكل رقم (88) : أهداف النظام الإنتاجي لتويوتا TPS



Source : Btoes Insights website, op cit.

أولاً- هدف ال (Muri) : وهو هدف إنشاء عملية يمكن تكرارها بسهولة، وتوفّر نتائج بسلاسة أكبر، وبالتالي القضاء على عدم الإتساق في خط الإنتاج وفي عمليات المنظمة.

ثانياً- هدف ال (Mura) : وهو الهدف الذي يعني تقليل التناقض والتعارض فيما بين العمليات، بحيث تنخفض معدلات الأخطاء والعيوب التي يتم إجراؤها.

ثالثاً- هدف ال (Muda) : ويهدف إلى تقليل النفايات والهدر بكل أنواعها، وتُحدّد تويوتا ثمانية أنماط من الهدر في العمل، أو في إجراءات التصنيع، هي ²:

- **فرط الإنتاج Overproduction :** وذلك بإنتاج سلع لم تقدّم لها طلبيات، بحيث تستدعي زيادة عدد العاملين وزيادة تكلفة التخزين والنقل.. الخ، فتعتبر "تويوتا" هذا النوع هدرا أساسيا لأنه يسبّب معظم أنماط الهدر الأخرى.

¹ Btoes Insights website, op cit.

² أحمد نبيل فرحات، "نظام إنتاج تويوتا"، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، آخر مشاهدة (2018/10/07)، رابط الموقع :

<https://hrdiscussion.com/hr1840.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- الانتظار/ إضاعة الوقت **Waiting/ Time on hand** : وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مجرد مراقبة آلة تعمل ذاتياً، أو الوقوف جانباً بانتظار أجزاء أو قطع غيار أو غيرها، أو عندما لا يوجد للعامل ما يعمل به بسبب وجود مخزون زائد من السلع التي ينتجها، أو بسبب تعطل آلة ما، وغير ذلك.
- النقل أو التفريغ غير الضروري **Unnecessary Transport Conveyance** : وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلة في العمل أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو السلع المصنّعة من أماكن التخزين أو إليها.
- المعالجات الزائدة عن الحاجة أو المعالجات غير السليمة **Overprocessing or Incorrect Processing** : وتتجلى في إتخاذ خطوات غير ضرورية في تصنيع المنتج، وفي المعالجات غير الفعالة الناجمة عن إستعمال معدات سيئة وتقديم تصميم غير ناجح للمنتج، وهذا ما يسبب حركة غير ضرورية وعبوياً في الإنتاج. كما يحدث الهدر أيضاً عند تقديم منتجات جودتها أعلى مما هو ضروري.
- زيادة الموجودات من البضائع **Excess Inventory** : وتعني هذه الزيادة في المواد الأولية أو في السلع المصنّعة، إذ إنّ ذلك قد يؤدي إلى طول بقاءها في المعامل ومن ثمّ بطلان إستعمالها أو تعرّضها لعبوب، فضلاً على نفقات نقلها وتخزينها. وزيادة المخزونات تخفي مشكلات مثل حدوث إختلالات في الإنتاج، وتأخر تسلّم المواد من المزودين.. الخ.
- الحركة غير الضرورية **Unnecessary Movement** : وهي كل حركة مهدورة يتعيّن على العاملين القيام بها خلال تأديتهم لعملهم، مثل البحث عن قطع غيار أو معدات وغير ذلك.
- العيوب **Defects** : إنتاج قطع معيوبة، أو إصلاحها بعد فحصها، وكثرة النفايات الناجمة عن العيوب، كل هذا يعني هدر قدر كبير من الوقت والجهد والمال.
- الإبداع غير المُستثمر للعاملين **Unused Employee Creativity** : يعتبر عدم الإنصات إلى الموظفين والعمال عاملاً قد يُفوّت على منظمة "تويوتا" فرصة إدخال أفكار أو مهارات أو فرص تعلّم متميّزة.

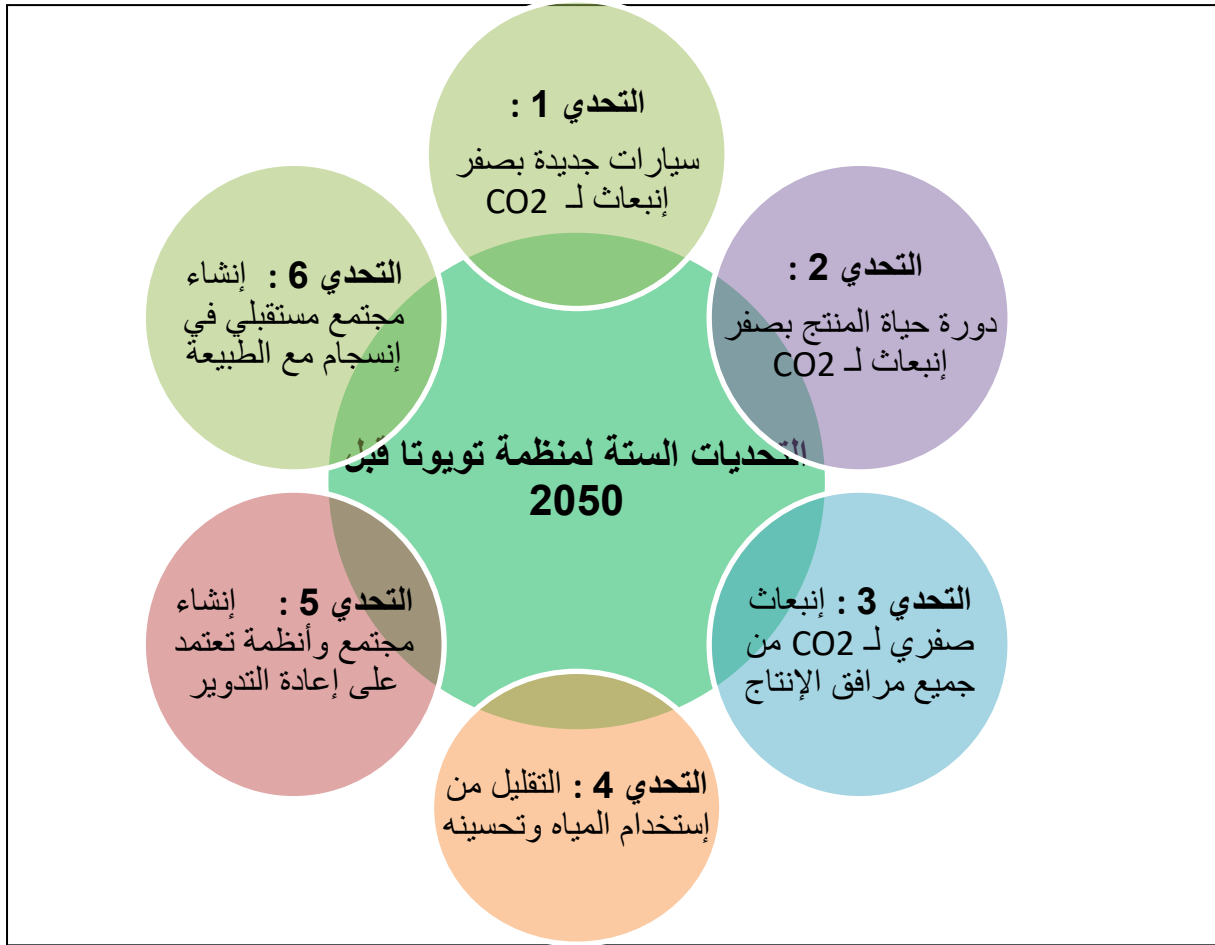
وفي إطار تعزيز البعد الأخضر في جميع عملياتها وضعت منظمة "تويوتا" لنفسها جملة تحديات وإلتزامات بيئية، تُعتبر كخطوات عملاقة في سبيل تكريس مسؤوليتها البيئية في جميع نشاطاتها وسياساتها المستقبلية. وذلك بموجب ميثاق الأرض العالمي الذي يعزّز المسؤولية البيئية في جميع عمليات ومرافق المنظمة بأكملها.¹ حيث في سنة 2015 أعلنت منظمة "تويوتا" عن "التحدّي البيئي 2050"، والذي يضمّ ستة تحديات تعكس عملياتها الخضراء بشكل أوضح، وتكرّس جهودها الميدانية في سبيل تبني النهج الأخضر والحفاظ على البيئة. وتشمل هذه التحديات الستة ما يلي: ² (أنظر الشكل الموالي)

الشكل رقم (89) : تحديات العمليات الخضراء الستة في منظمة "تويوتا"

¹ Official Toyota Website: <https://www.toyotaforklift.com/resource-library/material-handling-solutions/products/toyotas-environmentally-friendly-manufacturing-process>

² Lidia Simao Ana Lisboa , Green Marketing and Green Brand, Procedia Manufacturing 12, (2017), P190.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة



المصدر : من إعداد الباحث

التحدي 1 – والذي يصبّ في هدف تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الصفر في السيارات الجديدة، والبداية تكون أولاً في الحدّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون للسيارات الجديدة بنسبة 90% ثمّ محاولة التقليل من هذه النسبة مرّة أخرى وهكذا، مع الأخذ بعين الإعتبار المستويات المسجّلة في عام 2010. ولتحقيق هذا التحدي، تعمل المنظمة على جعل المحركات التقليدية أكثر كفاءة وتعميم سيارات الجيل القادم منخفضة أو معدومة الانبعاثات لـ CO2 وهذا يشمل السيارات الهجينة، والهيدروجينية، والكهربائية وخلية الوقود.

التحدي 2 – يهدف لجعل دورة حياة المنتج خالية من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، بما في ذلك مواد وأجزاء التصنيع لسيارات "تويوتا". وهذا يعني تطوير وإعتماد مواد وأجزاء منخفضة الانبعاثات لـ CO2، وكذلك المواد الحيويّة المعاد تدويرها. والموقف الذي تبنته تويوتا لتحقيق هذا التحدي هو عرض شامل لأنشطة التصنيع واللوجستيات، كما يتضمّن طرقاً للتخلص من النفايات وإعادة تدويرها في نهاية دورة حياة المنتج.

التحدي 3 – حدّدت منظمة "تويوتا" بشكل إستراتيجي هدف تحقيق الحدّ من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في جميع المصانع والوحدات ومرافق الإنتاج، وهذا يعني أن تركز المنظمة أكثر على التطورات التكنولوجية ومصادر الطاقة البديلة على وجه التحديد. حيث نخطّط تويوتا من أجل تطوير عمليات الطاقة المتجدّدة والهيدروجين ك تقنية رئيسية في خططها المستقبلية.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

التحدي 4 – وهو تقليل استخدام المياه وتحسين طرق إستغلاله، حيث من المهمّ للغاية الحفاظ على مصادر المياه العالمية، والحدّ من كمية المياه المستخدمة لتطوير المنتجات، وإعادة التدوير وإعادة الإستخدام كلّما أمكن ذلك. حيث تعمل "تويوتا" في هذا التحديّ ليس فقط على تقليل إستهلاك المياه، ولكن أيضًا لتعزيز الإدارة الفعّالة لمياه الصرف الصحي. وللقيام بذلك، بدأت تويوتا سياسة جمع مياه الأمطار في مصانعها، كما طوّرت طريقة تنقية لإعادة إستخدام المياه أو معالجتها قبل إعادتها إلى الطبيعة.

التحدي 5 – ويهدف لإنشاء مجتمع وأنظمة تعتمد على إعادة التدوير، حيث تسعى تويوتا إلى تطوير أشكال إعادة التدوير للسيارات المنتهية الصلاحية، وذلك للمساهمة في مجتمع صديق للبيئة. ويستلزم ذلك العمل في مجالات رئيسية مثل: تحسين إستخدام المواد البيئية؛ تطوير إستخدام الأجزاء والمواد الأكثر دواما؛ تطوير تقنيات إعادة تدوير بأكثر كفاءة.

التحدي 6 – وهو إنشاء مجتمع مستقبلي يتناغم مع الطبيعة، حيث تقوم منظمة "تويوتا" بتصميم وتشغيل مشاريع خضراء في جميع أنحاء العالم، على نطاق صغير أو كبير، وهذا من أجل الدفاع عن خيار "تقييم وتحسين حياة المجتمع". كما يتمّ أيضا التخطيط لأنشطة الحفاظ على الطبيعة خارج مجموعة "تويوتا"، وذلك من خلال إشراك شركائها في العمل. وكمثال على ذلك، فإنّ "تويوتا" تعمل على تشجيع المبادرات في مجالات التشجير والأنظمة الحضرية الخضراء والمنح البيئية والتعليم.. الخ.

وتُحقّق منظمة "تويوتا" مستويات جيدة في عملية الوصول الى أهدافها في إطار العمليات الخضراء، من خلال إستخدام عملية تسمى "إدارة الموارد المتكاملة للمرافق (FIRM)"، حيث تبدأ العملية عبر إجراء مسح لموقع المصنع أو فرع "تويوتا" لتحديد الفرص المتاحة لتوفير الطاقة والإستدامة، ويمكن بعد ذلك تقديم توصيات بشأن إستراتيجيات التشغيل، وتكنولوجيا الإضاءة، وإستراتيجيات التحكم، وإستراتيجيات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، وإجراءات التغليف، ومصادر الطاقة البديلة.¹ كما تتضمن الإقتراحات حلولاً لمشكلات أساسية مثل تشغيل مكيف الهواء لفترات زمنية قصيرة، وإستخدام إضاءة أكثر كفاءة، ووجود البرامج والأجهزة اللازمة للتحكم في أنظمة المباني بشكل صحيح.

وفيما يخصّ إستخدام الطاقات المتجدّدة تستخدم منظمة "تويوتا" طاقة الرياح لتحويل هذا المورد الطبيعي (الرياح) إلى أشكال أكثر فائدة، مثل الكهرباء.² وتملك المنظمة إئتمانات الطاقة المتجدّدة (REC)، والتي هي عبارة عن حقوق الملكية للفوائد البيئية من توليد الكهرباء من مصادر الطّاقة المتجدّدة، حيث يمكن بيع أو تداول الأرصدة، كما يمكن لمالك REC أن يدّعي بشكل قانوني أنه إشتري الطاقة المتجدّدة. واشترت منظمة تويوتا 100 بالمائة من طاقة الرياح في العديد من مرافقها في الولايات المتحدة الأمريكية.³ كما تستخدم المنظمة أيضاً الطاقة الكهروضوئية (PV)، وهي تقنية طاقة شمسية تستخدم الخلايا الشمسية أو المصفوفات الشمسية الكهروضوئية لتحويل الضوء من الشمس إلى كهرباء، ويجري إستخدام نظام يبلغ طوله 536 كيلو واط في مقر المنظمة في اليابان كما يجري حالياً التخطيط لنظام آخر بقوة 2.2 ميغاواط في مستودع بمليون قدم مربع في "أونتاريو" بكاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية.⁴

¹ Tracy Carbasho, OP CIT.

² Tracy Carbasho, OP CIT.

³ Tracy Carbasho, OP CIT.

⁴ Tracy Carbasho, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

كما تلتزم "تويوتا" بتحسين المستمر لنظام الإشراف البيئي الخاص بها، حيث تطلب من شركائها أن يفعلوا نفس الأمر.¹ فبعد إصدارها لتحدي تويوتا للبيئة 2050، قامت بمراجعة "المبادئ التوجيهية حول المشتريات الخضراء في منظمة تويوتا" وذلك في جانفي 2016، ومن ضمن أهم التعديلات هو مطالبة الموردين بتشجيع مجموعة واسعة من المبادرات البيئية للحد من غازات الدفيئة (GHG) وحماية النظم البيئية دعماً للتحدي.² وعلى سبيل المثال تطلب منظمة "تويوتا" من حوالي أكثر من 65 مورداً والذين يمثلون أكثر من 85٪ من المواد المشتراة في الولايات المتحدة الأمريكية شهادة ISO 14001 البيئية أو أن يكون لديهم نظام EMS (نظام إدارة البيئة) مكافئ³. والآن هي تعمل بشكل أوثق مع الموردين والموزعين والتجار من أجل الحفاظ على البيئة.

ومن هنا يمكن التأكيد على فرضية تبني منظمة "تويوتا" للعمليات الخضراء، وذلك من خلال آليات متنوعة في سياساتها وممارساتها الخضراء، ومجموعة واسعة من البرامج والأنشطة المتطورة، والتي تراعي تقليل مستويات الهدر والانبعاثات وسوء إستغلال موارد المنظمة، بما يسمح لمنظمة "تويوتا" من تفعيل مبادئها وقيمها البيئية على أرض الواقع والوصول إلى نتائج ميدانية تركز مصادقية إدعاءاتها التسويقية الخضراء. ومن هنا يمكننا إستنتاج جملة أبعاد العمليات الخضراء التي تعتمدها منظمة "تويوتا" من خلال الجدول الموالي :

الجدول (26) : محدّدات العمليات الخضراء في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد العمليات الخضراء التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
تهدف عمليات التصنيع في تويوتا الى تحقيق الحدّ من إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في جميع المصانع، وهذا يعني أن المنظمة تركز في التطورات التكنولوجية ومصادر الطاقة البديلة.	1
تلتزم المنظمة بالمسؤولية البيئية في كل مرحلة من مراحل حياة المنتجات، والتي تشمل التطوير، التصنيع، التشغيل، وإعادة التدوير.	2
ترقى العمليات الخاصّة بمنظمة "تويوتا" الى الإبداع البيئي وليس الى مجرد الإستجابة للضغوطات.	3
العمليات الممارسة من قبل منظمة "تويوتا" قادرة على حلّ مشاكل التناقض والتعارض بين البعد البيئي والبعد الإقتصادي، بحيث تنخفض معدلات الأخطاء والعيوب التي يتمّ إجراؤها.	4
تتبنى منظمة "تويوتا" أنظمة متطورة في تقليل عمليات الهدر، وإنبعاثات ثاني أكسيد الكربون، وإستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة، والحدّ من الأخطار البيئية في عمليات التصنيع والإنتاج.	5
تتبنى منظمة "تويوتا" فلسفة "الإزالة التامة لكل النفايات" والتي تحرك جميع جوانب الإنتاج سعياً لتحقيق أكثر	6

¹ Official Toyota Website: <https://www.toyotaforklift.com/resource-library/material-handling-solutions/products/toyotas-environmentally-friendly-manufacturing-process>

² Rapport of Toyota, Sustainability Data Book 2017 Environment, p2.

³ Official Toyota Website: <https://www.toyotaforklift.com/resource-library/material-handling-solutions/products/toyotas-environmentally-friendly-manufacturing-process>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

	الطرق فعالية.
7	تعمل منظمة تويوتا على التقليل من استخدام المياه وتحسين طرق استغلاله.
8	تحاول منظمة "تويوتا" باستمرار تطوير عملياتها التشغيلية عن طريق إيجاد أفكار وتقنيات وطاقت بديلة أخرى تساهم بشكل أكبر في الحفاظ على البيئة.
9	تتبني المنظمة استخدام الطاقة البديلة والمتجددة كمورد طاقتي، ومن ضمنها الاستفادة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح.
10	تعمل المنظمة على التنسيق مع شركائها من الموردين والتجار حول المبادرات البيئية كما تسعى نحو تشجيعهم على تبني المسؤولية البيئية ضمن منظومة أعمالهم وعملياتهم.

المصدر : وثائق منظمة "تويوتا"

المطلب السابع : واقع تحقيق منظمة تويوتا للأداء الأخضر

مطلع سنة 2015 وضعت منظمة "تويوتا" عدّة تحديات بيئية تعتمز تنفيذها قبل حلول عام 2050 والتي قطعت فيها أشواطاً متقدّمة، أي بعد أكثر من 3 سنوات. والهدف من هذه التحديات لدى المنظمة هو تعزيز أدائها البيئي الذي يخوّنها لتحقيق أثر صفري في جميع الأنشطة المتعلقة بصناعة السيارات وإستخداماتها. وأكثر من ذلك، فإنّ منظمة "تويوتا" وعن طريق العديد من المبادرات الصديقة للبيئة تسعى دوماً لأن يكون لديها تأثير إيجابي ومستدام على المجتمع والبيئة ككلّ. وقد عملت المنظمة بشكل كبير على تحسين كفاءة إستخدامها للطاقة والموارد وإدارة المرافق وتطوير المنتجات والمشاريع البيئية، وهي اليوم تأخذ مواقف إستباقية على الصعيد البيئي. حيث تستجيب المنظمة وبشكل إيجابي وفعّال للمخاوف البيئية مثل الإحتباس الحراري العالمي والغازات الدفيئة، وذلك من خلال مجموعة من المبادرات والتحوّلات التي تخدم الوضع البيئي، وذلك عن طريق تطوير سيارات صديقة للبيئة، وخفض إستهلاك الطاقة على نطاق أكبر، وإستخدام نهج الإدارة البيئية الذي يؤدّي إلى زيادة الإستدامة.

ويمكن قياس الأداء البيئي لمنظمة "تويوتا" من خلال قياس مدى التقدّم الذي أحرزته في إطار السنّة التحديات التي وضعتها المنظمة سنة 2015، والتي تشمل مختلف المؤشرات البيئية التي تدخل ضمن عملية تقييم الأداء البيئي لأيّ منظمة. (وقد اعتمدنا على موقع منظمة "تويوتا" الرسمي في تحصيل البيانات والأرقام التي توثّق على أداء المنظمة الأخضر، وهو الموقع الموجود على الرابط التالي : <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/challenge2050/>).

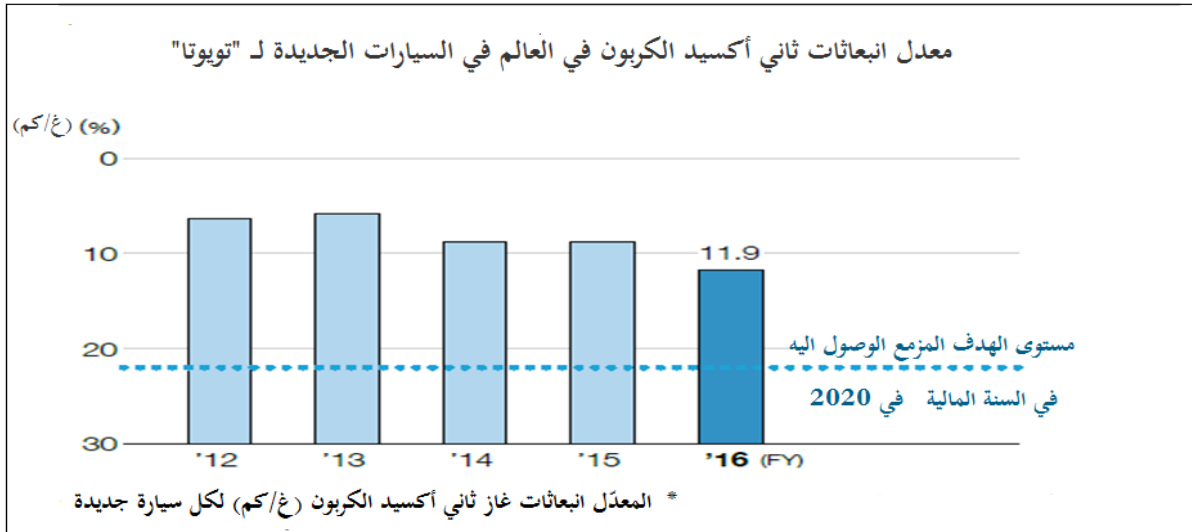
• تقييم الأداء الأول: تقييم حجم إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في السيارات الجديدة "لتويوتا"

من أجل تقليل الضرر الذي تُحدثه منتجات منظمة "تويوتا" بالبيئة، إتّخذت المنظمة تحديّ الحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في سياراتها الجديدة، والذي تهدف من خلاله إلى تخفيض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في سياراتها الجديدة بنسبة 90٪

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

مقارنة بمستويات عام 2010، وذلك بحلول عام 2050. ولا يقتصر التحدي على زيادة عدد السيارات التي تعمل بمحركات عادية فحسب، بل يسرع أيضاً من تطوير الجيل القادم من السيارات الصديقة للبيئة ذات الانبعاثات المنخفضة أو الصفرية لثاني أكسيد الكربون، بما في ذلك السيارات الهجينة (HVs)، السيارات الكهربائية الهجينة (PHVs)، السيارات الكهربائية (EVs)، وسيارات خلايا الوقود الهيدروجينية (FCVs)، ونشر وترويج هذه السيارات في كل مكان، حيث لا تساهم السيارات البيئية في الحفاظ على البيئة إلا عندما تُستخدم على نطاق واسع. حيث تلتزم "تويوتا" بمواصلة العمل جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة والحكومات من أجل بناء بنية تحتية تدعم التبيّن الواسع النطاق لهذه السيارات. وفي إطار هذا المسعى تعمل منظمة "تويوتا" على تخفيض متوسط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في العالم من السيارات الجديدة بأكثر من 22٪ بحلول سنة 2020، من أجل المضيّ قدماً في التحدي. حيث حققت بالفعل تخفيضاً قدره 11.9٪ سنة 2016. (أنظر الشكل رقم 90). كما تقدّم المحركات التي تمّ تطويرها حديثاً والبالغ حجمها 2.5 لتر لسيارات البنزين والسيارات الهجينة HVs أعلى مستويات الكفاءة الحرارية القصوى في العالم بنسبة 40٪ و 41٪ على التوالي. حيث يتمّ نشر استخدام وتوزيع هذه المحركات في السيارات التي تخصّ منظمة "تويوتا" منذ سنة 2017 وإلى غاية سنة 2021.

الشكل رقم (90): معدّل انبعاث CO2 من السيارات الجديدة لـ "تويوتا" في الفترة الزمنية (2012-2016)



المصدر : وثائق منظمة "تويوتا"

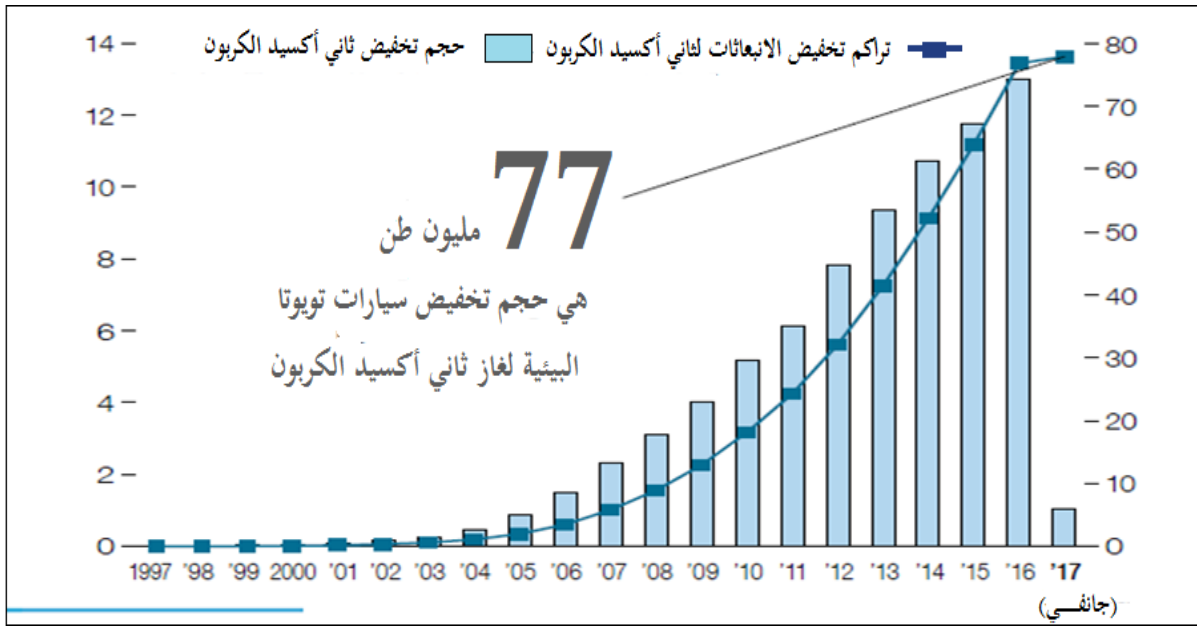
حيث تساهم السيارات الصديقة للبيئة في الحفاظ على البيئة بفعالية فقط في حالة أن تكون واسعة الانتشار والإستخدام، وبناءً على هذا الطرح تقوم منظمة "تويوتا" بعملية الدفع لهذا النوع من السيارات على أكبر نطاق ممكن. حيث في عام 2016، وصلت المبيعات التراكمية لنموذج Aqua Hybrid إلى مليون وحدة في اليابان، بينما وصلت مبيعات طرازات Lexus الهجينة إلى مليون وحدة على مستوى العالم. ومع هذه الأرقام، تجاوزت المبيعات التراكمية العالمية للسيارات الخضراء 10 ملايين وحدة في

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

جانفي 2017 (43٪ منها هي سيارات هجينة)، حيث إستغرقت "تويوتا" حوالي 20 عامًا لتحقيق هذه النتائج منذ أن أطلقت الجيل الأول من Prius في عام 1997.

وفي فيفري 2017 ، أطلقت "تويوتا" الجيل الثاني من سيارتها البيئية PHOS PHV ، مما أدى إلى تطوّر كبير في تكنولوجيا السيارات الصديقة للبيئة، حيث تنظر تويوتا إلى سيارات خلايا الوقود الهيدروجينية FCVs والسيارات الكهربائية EVs التي لا تصدر إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون على أنّ لديها إمكانية أكبر من أجل تحقيق تخفيضات هائلة في ثاني أكسيد الكربون، وذلك من خلال إستخدام الطاقة المتجدّدة وهيدروجين خالٍ من CO2. والأرقام الحالية (جانفي 2017) تؤكّد أنّ إستخدام 10 ملايين سيارة هجينة من طراز "تويوتا" بدلاً من سيارات البنزين التقليدية لنفس الفئة أدّى إلى خفض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون بحوالي 77 مليون طن، وأنقذ ما يقرب من 29 مليون كيلو لتر من البنزين. (أنظر الشكل رقم 91).

الشكل رقم (91): الحجم التراكمي لتخفيض إنبعاث CO2 من سيارات "بريوس" في الفترة بين (1997-2017)



المصدر : وثائق منظمة "تويوتا"

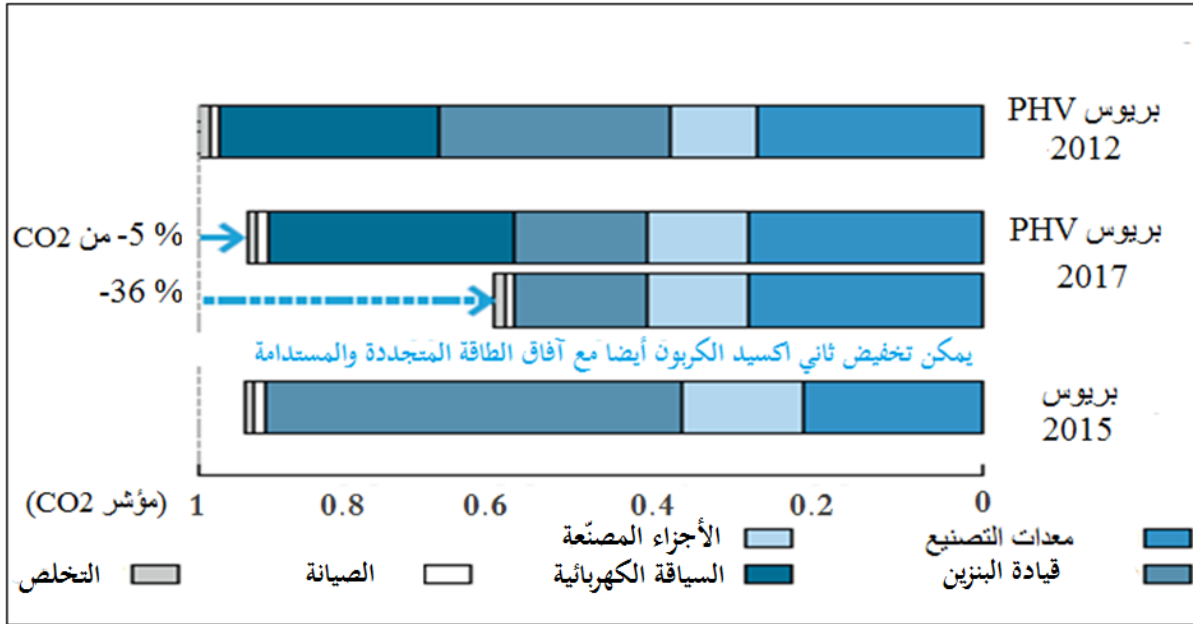
• تقييم الأداء الثاني: تقييم الحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دورة حياة المنتج

يأخذ "تحدّي الحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في دورة حياة السيارة" نهجًا عمليًا ليس فقط أثناء القيادة فحسب، بل أيضًا في دورة حياة السيارة بأكملها، بما في ذلك تصنيع المواد وقطع الغيار وتجميع السيارات والتخلّص وإعادة تدوير السيارات. ونظراً لأنّ بعض السيارات الصديقة للبيئة من الجيل التالي (next-generation) قد تزيد من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في عمليات تصنيع المواد وقطع الغيار، فإنّ منظمة "تويوتا" تسعى جاهدة من أجل تطوير مواد محقّضة لإنبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون أثناء التصنيع وأثناء الإستهلاك وذلك على نطاق واسع، فضلاً عن تقليل إستهلاك المواد وعدد الأجزاء

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المستخدمة، من أجل الحدّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في مراحل التخلّص من المواد وإعادة تدويرها. حيث في السنة المالية 2016، أجرت منظمة "تويوتا" إعادة ضبط دورة حياة لطرز جديد واحد وسبعة نماذج مُعاد تصميمها، وبالنسبة للجيل الثاني من برنامج PHV والذي تمّ إطلاقه في فيفري 2017، فقد تمّ خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لدورة حياة السيارة الكهربائية والهجينة بنسبة 5٪ مقارنةً بسنة 2012. (أنظر الشكل رقم 92) وقد تحقّق ذلك من خلال تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون أثناء التصنيع، على الرغم من أنّ إجمالي سعة البطارية قد تضاعف تقريبًا من أجل زيادة نطاق قيادة السيارات الرياضية (إلى 68.2 كيلومتر)، حيث تمتلك سيارة Prius PHV القدرة على خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بشكل أكبر عند شحن الكهرباء من مصادر الطاقة المتجدّدة. ومن المتوقّع أن يحقّق الجيل الرابع من "بريوس" تأثيرًا بيئيًا إجماليًا أقلّ بنسبة 45٪ عن طراز "تويوتا" المكافئ بمحرك بنزين سعة 2.0 لترًا. وفي الوقت نفسه تنتج أحدث المكونات الإضافية لـ Prius نسبة 21٪ من ثاني أكسيد الكربون أقل من سابقتها عند الإستخدام، ما يصل إلى 77٪ نسبة أقل إذا كانت الطاقة التي تشحن بطاريتها تأتي من مصدر متجدّد. فمن حيث دورة حياتها بأكملها ينتج النموذج الجديد 5 ٪ أقل من ثاني أكسيد الكربون، وما يصل إلى 36 ٪ أقل عندما تكون مشحونة بالطاقة المتجدّدة، مقارنةً بسنة 2015.

الشكل رقم (92) : نسبة تخفيض انبعاث ثاني أكسيد الكربون في سلسلة القيمة لسيارات بريوس "تويوتا"



المصدر : وثائق منظمة "تويوتا"

ومن أجل الحدّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في أنشطتها اللوجيستية، تتخذ منظمة "تويوتا" إجراءات لتحسين كفاءة نقل قطع الغيار في الإنتاج والإستبدال، وكذلك السيارات المكتملة. حيث في السنة المالية 2016 واصلت مبادرات تحسين كفاءة الوقود بما في ذلك أنشطة تحسين كفاءة التحميل والنقل للحدّ من انبعاثات CO2 لكل وحدة من حجم العمل إلى 105.2

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

غرام / tkm / CO₂ (إنخفاض بنسبة 3.0 % على أساس سنوي). كما بلغ مجموع انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من العمليات اللوجستية الى 0.282 مليون طن (زيادة 2.5 في المائة عن سنة 2015)، ويرجع ذلك بشكل كبير إلى الزيادة في شحنات السيارات المكتملة في اليابان. وعلى المستوى العالمي، بدأت تويوتا بتقييم انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في كل دولة ومنطقة في السنة المالية 2007 ، والتي تعتمد على إرشادات الأهداف العالمية التي تبدأ في السنة المالية 2013، ونتيجة لذلك بلغ إجمالي انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في تويوتا في العام المالي 2016 م 2.10 مليون طن.

• تقييم الأداء الثالث: الحد من انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون في جميع مرافق الإنتاج

بما أنّ ثاني أكسيد الكربون لا ينبعث فقط عندما تتم قيادة السيارات، ولكن أيضا عندما تكون السيارة في عملية التصنيع، فإنّ عملية التحكم في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون هو أيضا التحدي الذي تواجهه المصانع الإنتاجية لدى "تويوتا". والركيزتان الرئيسيتان لهذا التحدي هما : تصنيع التكنولوجيا وتحويل أشكال الطاقة. حيث في مجال تقنيات التصنيع تعتمد منظمة "تويوتا" على تبسيط عملياتها لتقليل تعقيدها وتقليل الوقت الذي تتطلبه العملية بما يسمح لها بخفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، كما يمكن للمنظمة أيضا من الحصول على آثار التخفيض عن طريق الرفع من كفاءة الطاقة في عملياتها التصنيعية.

حيث في سنة 2016 عمدت منظمة "تويوتا" إلى التطوير المستمر لأنشطة توفير الطاقة، مع التركيز على عمليات طلاء السيارات وعمليات الصب Casting Processes، مما أدى إلى تخفيض كميات كبيرة من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. كما قامت المنظمة بتنفيذ مبادرات توفير الطاقة والتقليل من إستهلاكها، عن طريق إغلاق جميع مشغلات الطاقة أثناء توقف الآلات عن العمل مباشرة، وفي نفس العملية ضاعفت المنظمة من إستخدامها لإضاءة LED الاقتصادية، ونتيجة لذلك تمكنت من خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة تم إنتاجها إلى 0.398 طن (أي أقل بنسبة 2.5% على أساس سنوي)، مقابل إجمالي انبعاثات CO₂ البالغ 1.16 مليون طن (بزيادة 0.7% على أساس سنوي). وعلى النطاق العالمي قدّمت المنظمة تقنيات مبتكرة عند إطلاق خطوط إنتاج جديدة وذلك أثناء تحوّلها نحو الإعتماد على مصادر الطاقة المتجدّدة. كما تظهر جهودها وإستثماراتها في هذا الميدان من خلال أنّ (98%) من الطاقة الكهربائية لتويوتا هي من مصادر متجدّدة في حين أنّ المصانع الأمريكية مثلا لا زالت تحصل على (98%) من مصادر غير متجدّدة، وهذا ما جعل منظمة "تويوتا" (21 مصنع في الولايات المتحدة) تحصل على جائزة نجم الطاقة والتميز المستدام عام 2007 والتي تصدرها وكالة الحماية البيئية (epa) الأمريكية للمنظمات التي تحقّق كفاءة إستخدام في الطاقة.

ومع ذلك وبسبب زيادة حجم الإنتاج في منظمة "تويوتا" وتوسّع أعمالها على النطاق العالمي، فقد زادت كمية انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لتصل حدّ 7.87 مليون طن (بزيادة 4.1 بالمائة على أساس سنوي). لكن وفي نفس الوقت أدّت جهود المنظمة إلى تقليص حجم الانبعاثات في كلّ وحدة من وحدات الإنتاج لديها. (كما يوضّحه الجدول الموالي)

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الجدول رقم (27) : تطور معدل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة منتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة (2012-2016).

السنة المالية (مليون طن)	2012	2013	2014	2015	2016
إنبعاثات CO2 الإجمالية	1.16	1.20	1.18	1.15	1.16
إنبعاثات CO2 لكل وحدة منتجة	0.415	0.414	0.413	0.408	0.398

المصدر : وثائق المنظمة

وقد أدى تطوير ونشر التكنولوجيات النظيفة وكذا تبني أنشطة "الكابزين" اليومية، إلى خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في مواقع الإنتاج. كما أدخلت المنظمة الأنشطة الإقليمية الأولى للحد من ثاني أكسيد الكربون باستخدام طاقات متجددة مطابقة لإحتياجات كل بلد وكل منطقة. حيث قادت "تويوتا" الطريق في عام 2008 أولاً في مصنع "تسوتسومي" أثناء عمليات إنتاج سيارة Prius ، مع نشر نظام توليد يستخدم الطاقة الشمسية والذي مكّن من توليد طاقة مقدرها 2000 كيلو واط، وهو ما يعادل الطاقة التي تستهلكها 500 أسرة. ومنذ سنة 2016 تنتج منظمة "تويوتا" عبر هذا النظام ما يقدر بـ 1.981 ميغاواط/ساعة من الكهرباء. كما تقوم منظمة "تويوتا" أيضاً بقياس وتحديد أهداف الانبعاثات لمرافق الإنتاج والمكاتب منذ سنوات عديدة، فعلى سبيل المثال وخلال سنة 2015 تمّ حساب انبعاثات ثاني أكسيد الكربون المجمعة لجميع مباني "تويوتا" في اليابان لتكون 1.15 مليون طن، وهو رقم أقل بنسبة 45% من ذلك المحسوب في سنة 1990.

• تقييم الأداء الرابع: التقليل من استخدام المياه وتحسين عملياته

وفقاً للتوقعات، سيزيد عدد سكان العالم إلى 9.1 مليار بحلول عام 2050 ، و سيزيد الطلب على المياه بنسبة 55% عن المستويات الحالية، ومن المتوقع أن يعاني 40% من سكان العالم نقصاً في المياه. وبالنسبة لتويوتا وباقي منظمات السيارات فإنها تستخدم كميات كبيرة من المياه في عمليات الطلاء والتصنيع، مما يجعلها مطالبة بتخفيض كمية المياه المستخدمة قدر الإمكان وتطوير عمليات إستخدامه. حيث تستخدم منظمة "تويوتا" إستراتيجيتين رئيسيتين من أجل تحقيق هدف هذا التحدي: أولاً إستراتيجية تقليل كمية المياه المستخدمة، وثانياً إستراتيجية إعادة ومعالجة المياه المستخدمة لتصبح صالحة مجدداً للإستخدام. وقد إتبع "تويوتا" العديد من المبادرات الفعّالة، مثل: جمع مياه الأمطار للحدّ من كمية إستخدام المياه الصناعية، ورفع معدل إعادة تدوير المياه من خلال الترشيح، وإعادة تدوير مياه الصرف الصحي لإعادة إستخدامها، وإعادة المياه النظيفة إلى البيئة المحلية. حيث يعتمد كل خيار على طبيعة البيئة المائية المحليّة للمنطقة.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وقد تمكنت منظمة "تويوتا" من تقليل إستخدام البخار في عمليات الإنتاج كأحد الإجراءات لتقليل استهلاك المياه، ونتيجة لذلك بلغ إجمالي استهلاك المياه 10.7 مليون متر مكعب (بنسبة 1.9 في المائة على أساس سنوي). كما بلغ إستهلاك المياه لكل وحدة إنتاج 4.3 متر مكعب (بانخفاض 8.0% على أساس سنوي). وعلى الصعيد العالمي تعمل تويوتا بشكل مطرد على تنفيذ إجراءات للحدّ من إستهلاك المياه وفقاً للبيئة المائية الفعلية في كل بلد وكل إقليم. ففي المناطق ذات الموارد المائية النادرة تشجّع المنظمة على إعادة تدوير المياه، خاصة في عمليات معالجة الطلاء. وقد أدّى ذلك إلى تقليل إستخدام المياه لكل سيارة من 4.8 متر مكعب في عام 2001 إلى 2.7 متر مكعب فقط في عام 2015. ومن ضمن هذه الأرقام والتي تعكس جهود منظمة تويوتا هو ما حقّقه فرعها للتصنيع في المملكة المتحدة والذي يعالج أكثر من 250000 متر مكعب من مياه الصرف الصحي في السنة. ومع ذلك وبسبب زيادة حجم الإنتاج، زاد حجم إستهلاك المنظمة للمياه لتصل إلى 31.3 مليون متر مكعب (بزيادة 7.0 بالمائة على أساس سنوي). وكان إستهلاكها للمياه في كل وحدة إنتاج من وحداتها 3.0 متر مكعب (بزيادة 1.4 في المائة على أساس سنوي) وذلك بسبب إنخفاض إنتاجية بعض الوحدات من خلال تغيير خط الإنتاج.

الجدول رقم (28) : تطور حجم استهلاك المياه في منظمة "تويوتا" في الفترة بين (2012-2016)

السنة المالية (مليون م ²)	2012	2013	2014	2015	2016
مجموع استهلاك المياه	11.5	11.6	11.5	10.9	10.7
استهلاك المياه لكل وحدة من وحدات المنظمة	4.8	4.9	4.9	4.7	4.3

المصدر : وثائق منظمة تويوتا

• تقييم الأداء الخامس: إنشاء مجتمع وأنظمة تعتمد على إعادة التدوير

بسبب الزيادة السكانية العالمية الكبيرة جنباً إلى جنب مع النمو الإقتصادي وأنماط الحياة المريحة، فإنّ وتيرة إستهلاك الموارد تتسارع. وإذا استمرّت الإتجاهات الحالية، فإنّ الإستغلال الواسع النطاق سيؤدّي إلى إستنزاف الموارد الطبيعية، ولن يكون التخلّص الملائم قادراً على مواكبة الكميات المتزايدة من النفايات الناتجة عن الإستهلاك الشامل، ممّا يؤدّي إلى تلوث البيئة. ومن أجل منع التأثير البيئي الذي تسببه السيارات التي انتهى عمرها الافتراضي، أطلقت منظمة تويوتا "مشروع تويوتا العالمي للمفكّكين 100 the Toyota Global 100 Dismantlers Project" من أجل إنشاء أنظمة إجتماعية للمعاملة المناسبة للسيارة. وذلك لتحسين كفاءة الموارد في مجتمع مثالي يعتمد على إعادة تدوير هذه الموارد، حيث في هذا المشروع هناك حاجة إلى مبادرات في أربعة مجالات رئيسية: إستخدام مواد صديقة للبيئة، إستخدام قطع غيار السيارات لفترة أطول، تطوير تقنيات إعادة التدوير، تصنيع السيارات من السيارات المنتهية الصلاحية.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ولقد أنفقت منظمة أعمال تويوتا بالفعل 40 سنة على تطوير مبادرات للحدّ من الموارد القيّمة وإعادة استخدامها وإعادة تدويرها. ومن بين أوجه التقدّم الكثيرة هو الإستخدام الواسع النطاق للمواد المتجدّدة والمعاد تدويرها، مثل البلاستيك المشتقّ من النباتات لقطع غيار السيارات والمطّاط الحيوي للخراطيم التي تعمل بالمحركات والدوائر إلى غير ذلك. وتهدف منظمة "تويوتا" إلى تحقيق أفضل مجتمع قائم على إعادة التدوير حين تروّج لمشروع "تويوتا" العالمي لإعادة تدوير السيارات (TCCR) وذلك حتى تتمكّن من إستخدام الموارد من السيارات المنتهية الصلاحية لتصنيع السيارات الجديدة. فمنذ إطلاق الجيل الأول من Prius في عام 1997، قامت منظمة "تويوتا" ببناء شبكة للإسترداد الخاصة بما لجمع بطاريات السيارات الهجينة نهاية وإعادة تدويرها. وإلى مارس 2017 قامت المنظمة بتجميع 73.300 بطارية للسيارة الهجينة المنتهية الصلاحية. حيث تخضع البطاريات المجمّعة للتفتيش من أجل تحديد الأجزاء التي يمكن إعادة تصنيعها إلى بطاريات تخزين ثابتة أو بطاريات إستبدال السيارة، بينما يتمّ إعادة تدوير الأجزاء الأخرى كمعادن معدنية خام. وبدأت منظمة "تويوتا" في إعادة تدوير مغناطيسات محركات السيارات الهجينة HV Motor Magnets في عام 2012. وإلى غاية مارس 2017 قامت المنظمة بإعادة تدوير 28 طنًا من هذه المغناطيسات. بالنسبة لأدوات التثبيت Cemented Carbide Tools أطلقت المنظمة أيضا نظامًا لإستخراج وإعادة تدوير مادة "التنغستن" tungsten التي تستخدم من أجل تقسية الفولاذ عام 2010. واعتبارًا من مارس 2017 قامت بإعادة تدوير إجمالي تراكمي يبلغ 154 طنًا تقريبًا من "أدوات كريد الأسمنت"، ومن المتوقّع أن يزيد إستخدام البلاستيك المقوى بألياف الكربون (CFRP) في المستقبل لدعم تصميم السيارات خفيفة الوزن.

كما تسعى "تويوتا" جاهدة لتقليل حجم النفايات الناتجة عن أنشطة الإنتاج من خلال تطوير ونشر تكنولوجيا إنتاج جديدة مع إتخاذ تدابير تحسين يومية مستمرة من حيث مصادر النفايات، وكميّة النفايات المتولّدة، وفقدان الموارد، وتخفيض التكاليف وما إلى ذلك رجعيًا. حيث في سنة 2016 واصلت منظمة "تويوتا" إتخاذ تدابير الحدّ من النفايات مثل الحدّ من النفايات ومياه المجاري. ونتيجة لذلك بلغ إجمالي حجم النفايات 33.8 ألف طن (بانخفاض 4.1 في المائة على أساس سنوي)، وبلغ حجم النفايات لكل وحدة إنتاج 11.6 كيلوغرام (إنخفاض بنسبة 7.2 في المائة على أساس سنوي). (أنظر الجدول الموالي)

الجدول رقم (29) : تطور حجم النفايات المنتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة ما بين (2012-2016)

السنة المالية (آلاف الأطنان)	2012	2013	2014	2015	2016
مجموع حجم النفايات	33.9	36.0	35.9	35.2	33.8
حجم النفايات لكل وحدة منتجة	12.1	12.4	12.5	12.5	11.6

المصدر : وثائق منظمة تويوتا

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وعلى المستوى العالمي ونتيجة لنشاط تويوتا المتواصل لتخفيض النفايات بالإقتران مع خفض التكاليف، بلغ حجم النفايات لكل وحدة منتجة 45.0 كجم (أقل بنسبة 0.7% على أساس سنوي). ومع ذلك بلغ إجمالي حجم النفايات 474 ألف طن (زيادة 2.9 في المائة على أساس سنوي) نتيجة لزيادة النفايات المراد تجميعها في بعض المنظمات.

كما تتخذ منظمة Toyota Motor Corporation (TMC) مجموعة واسعة من المبادرات لتقليل كمية مواد التغليف المستخدمة في الخدمات اللوجستية. وتشمل زيادة كفاءة التعبئة في الحاويات وذلك بإستخدام حاويات قابلة للإرجاع، بهدف الحدّ من كمية المواد غير القابلة لإعادة التدوير المستخدمة، وجعل مواد التعبئة والتغليف مبسطة وأخفّ وزناً. وفي سنة 2016 نجحت تويوتا TMC في تقليل كمية مواد التغليف والتعبئة لكل وحدة شحن إلى 6.87 كجم / م³ (بنسبة 6.7 بالمائة على أساس سنوي) من خلال جعل مواد التعبئة والتغليف والتغليف أصغر حجماً وإعتماد حاويات شحن قابلة للإرجاع. بلغ إجمالي حجم مواد التعبئة والتغليف المستخدمة 51.4 ألف طن (زيادة 1.0 في المائة على أساس سنوي) ، بسبب تأثيرات التقلبات في حجم الشحنة وعوامل أخرى. وعلى المستوى العالمي واصلت تويوتا جهودها أيضاً لتحديد إستخداماتها للتغليف ومواد التغليف وجمع المعلومات حول أفضل الممارسات.

الجدول رقم (30) : تطور حجم مواد التغليف المستخدمة لدى منظمة تويوتا في الفترة (2012-2016)

السنة المالية (آلاف الأطنان)	2012	2013	2014	2015	2016
حجم مواد التعبئة المستخدمة	56.0	56.3	51.7	50.9	51.4
استهلاك المياه لكل وحدة من وحدات المنظمة	7.23	6.97	6.98	7.36	6.87

المصدر : وثائق منظمة "تويوتا"

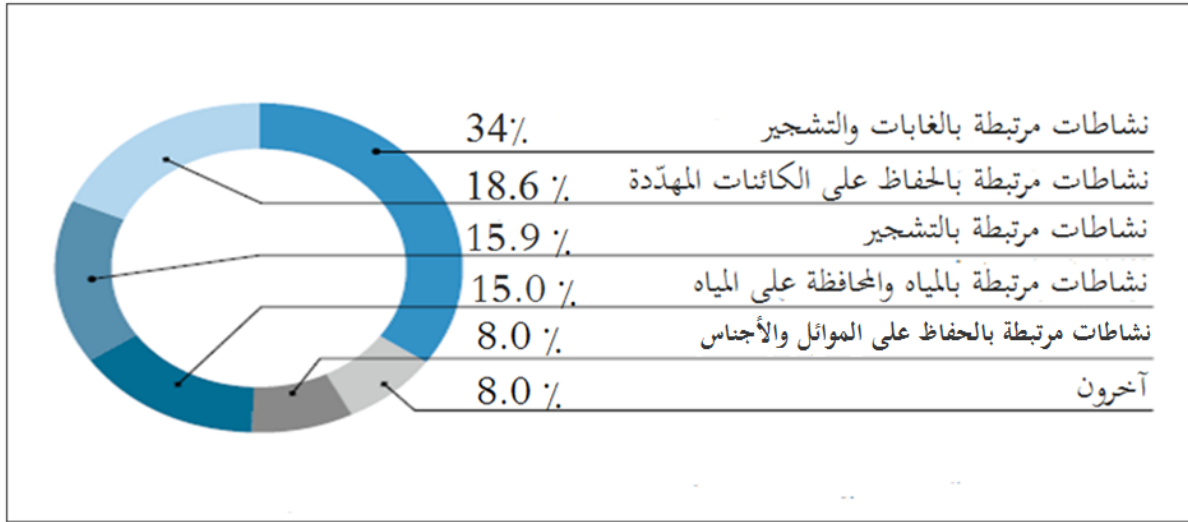
تقييم الأداء السادس: إنشاء مجتمع مستقبلي في انسجام مع الطبيعة

من الأهمية بمكان أن يحفظ البشر الغابات وأنواع البيئة الطبيعية الأخرى في جميع المناطق، من أجل التعايش في انسجام مع الطبيعة. ومع ذلك، فإن إزالة الغابات تزداد في جميع أنحاء العالم، مما يؤدي إلى تشتت موائل الأنواع المختلفة، فضلاً عن استمرار فقدان التنوع البيولوجي. وقد شاركت منظمة "تويوتا" بمختلف فروعها في زراعة الأشجار والنباتات، وأنشطة الحفاظ على أصناف الكائنات الحيّة المهدّدة بالإنقراض في المناطق المحيطة بها، وكذا التعليم البيئي ونشر الوعي من أجل "إثراء حياة المجتمعات" في كل منطقة تعمل بها. حيث ضمن أهدافها لمعالجة قضايا التنوع البيولوجي في المستقبل أنشأت "تويوتا" مجموعة من المبادئ التوجيهية للتنوع البيولوجي في مارس 2008. وتوضّح هذه المبادئ التوجيهية فلسفة "تويوتا" بشأن هذه المبادرات، وهي ثلاثة بنود عمل:

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

- ❖ **المساهمة من خلال التكنولوجيا :** متابعة إمكانية تطوير التكنولوجيا الحيوية والمتجددة، بهدف تحقيق التوازن بين التنوع البيولوجي والأنشطة التجارية.
- ❖ **المساهمة والتعاون مع المجتمع :** بناء علاقات تعاونية مع المنظمات المعنية بتشجيع التنوع البيولوجي.
- ❖ **الكشف عن المعلومات :** تكشف منظمة الأعمال "تويوتا" طواعية عن مبادراتها المتعلقة بالتنوع البيولوجي ونتائجها من أجل المساهمة في تطوير مجتمع مُستدام.

الشكل رقم (93) : نشاطات مشروع Toyota Green Wave في إطار توسيع عملية الإنسجام مع البيئة



المصدر : وثائق منظمة تويوتا

كما إنطلق مشروع Toyota Green Wave في شهر ماي 2015 مع إطلاق مجموعة All-Toyota Harmony with Nature Working Group التي تمثلها 23 منظمة، حيث تسعى مجموعة العمل هذه إلى توسيع الأنشطة من أجل الإنسجام أكثر مع الطبيعة وتعزيز نشر المعلومات، وتعزيز التعاون على مستوى المجموعة. حيث في سنة 2016 تم تنفيذ 116 نشاطاً فردياً أي بزيادة قدرها 17% عن مرحلة التخطيط. وعلاوة على ذلك بدأت العلاقات المتينة مع المنظمات الأخرى المشاركة تأتي بثمارها، حيث بدأت الأنشطة تنتشر في جميع أنحاء اليابان والعالم. (أنظر الشكل رقم 93)

ومنذ عام 2007 ومنظمة "تويوتا" تسعى إلى القيام بأنشطة مستدامة للنباتات مع مفهوم "تطوير المصنع الذي يستخدم الموارد الطبيعية بالكامل أثناء العمل ليكون في انسجام مع الطبيعة"، وعلى سبيل المثال يتخذ مصنع "تسوتسومي" في اليابان تدابير لخفض إستهلاك الطاقة، وتحويل مصادر الطاقة، وتعزيز التواصل مع المجتمعات المحلية، والحفاظ على التنوع البيولوجي. وكجزء من هذه الأنشطة المستدامة في النباتات بلغ عدد الأشجار المزروعة في المواقع من قبل الموظفين وأفراد الأسرة والسكان المحليين حتى سنة 2016 إلى ما يقارب 8.6 مليون شجرة عبر أنحاء العالم.¹ حيث تمتلك "تويوتا" مسارا طويلا ومتنوعا في إطار الفعاليات والحملات الوطنية والجهوية لغرس الأشجار عبر دول العالم. (لمزيد من التوضيح أنظر الملحق رقم 3)

¹ All Toyota green wave project, issue vol.1, june 2016, p18.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ويوضّح لنا الجدول الموالي عدد الأشجار التي قامت منظمة "تويوتا" في المساهمة في غرسها عبر أنحاء العالم :
الجدول رقم (31) : عدد الأشجار التي قامت منظمة تويوتا بغرسها عبر أنحاء العالم

المنطقة	عدد الأشجار المغروسة
أروبا	65000 شجرة
أفريقيا	140000 شجرة
آسيا وأستراليا	3.07 مليون شجرة
الصين	4.68 مليون شجرة
اليابان	230.000 شجرة
أمريكا الشمالية	420.000 شجرة
أمريكا اللاتينية	50.000 شجرة

Source : All Toyota green wave project, issue vol.1, june 2016, p18.

وكل هذه الأرقام والمؤشرات التي تطرّقنا لها تؤكّد صحّة فرضية تحقيق منظمة "تويوتا" لأداء بيئي جيد، حيث تحقّق المنظمة مستويات مذهلة فيما يخصّ عمليات الحدّ من الإنبعاثات المضرّة بالبيئة في منتجاتها وفي جميع مراحل دورة حياة هذه المنتجات، وإستخداماتها للطاقة والموارد، إضافة الى مساهمتها في تحقيق مجتمع منسجم مع البيئة والطبيعة. والجدول الموالي يوضّح لنا أهمّ الأبعاد التي تعبّر عن تحقيق منظمة "تويوتا" لأداء بيئي جيد :

الجدول رقم (32) : محدّدات الأداء الأخضر في منظمة "تويوتا Toyota"

أبعاد الأداء الأخضر التي تعمل بها منظمة "تويوتا"	
حقّقت منظمة "تويوتا" تخفيضاً مهماً لإنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في منتجاتها قدره 11.9٪ سنة 2016، مقارنة بسنة 2015.	1
في السنة المالية 2016، أجرت منظمة "تويوتا" إعادة ضبط دورة حياة لطراز جديد واحد وسبعة نماذج مُعاد تصميمها، وبالنسبة للجيل الثاني من برنامجها الهجين PHV والذي تمّ إطلاقه في فيفري 2017، وقد تمّ خفض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون لدورة الحياة بنسبة 5٪ مقارنةً بسنة 2012.	2
تقدّم المحرّكات التي تمّ تطويرها من قبل منظمة "تويوتا" حديثاً وبالبالغ حجمها 2.5 لتر لسيارات البنزين والسيارات الهجينة أعلى مستويات الكفاءة الحرارية القصوى في العالم بنسبة 40٪ و 41٪ على التوالي.	3
تجاوزت المبيعات التراكمية العالمية لمنظمة "تويوتا" من السيارات البيئية 10 ملايين وحدة في جانفي 2017 (43٪ منها هي سيارات هجينة).	4
الأرقام الحالية (جانفي 2017) تؤكّد أنّ استخدام 10 ملايين سيارة هجينة من طراز "تويوتا" بدلاً من سيارات البنزين التقليدية من نفس الفئة أدّى إلى خفض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون بحوالي 77 مليون طن، وأنقذ ما يقرب من 29 مليون كيلو لتر من البنزين في العالم.	5

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

6	من المتوقع أن يحقق الجيل الرابع من "بريوس" تأثيرًا بيئيًا إجماليًا أقلّ بنسبة 45٪ عن طراز تويوتا المكافئ بمحرك بنزين سعة 2.0 لترًا.
7	تنتج أحدث المكونات الإضافية لسيارة Prius نسبة 21٪ من ثاني أكسيد الكربون أي أقل من سابقتها عند الإستخدام، ما يصل إلى 77٪ أقلّ إذا كانت الطاقة التي تشحن بطاقتها تأتي من مصدر متجدّد. ومن حيث دورة حياتها بأكملها ينتج النموذج الجديد 5 ٪ أقل من ثاني أكسيد الكربون وما يصل إلى 36 ٪ أقل عندما تكون مشحونة بالطاقة المتجدّدة.
8	للحدّ من إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون في أنشطتها اللوجيستية، تتخذ منظمة "تويوتا" إجراءات لتحسين كفاءة نقل قطع الغيار للإنتاج والاستبدال، وكذلك السيارات المكتملة. حيث في السنة المالية 2016 واصلت مبادرات كفاءة الوقود بما في ذلك أنشطة تحسين كفاءة التحميل، والحدّ من إنبعاثات CO2 لكل وحدة من حجم العمل (حجم النقل) إلى 105.2 غرام CO2 / tkm / (أي بنسبة انخفاض 3.0 ٪ على أساس سنوي).
9	تمكّنت منظمة "تويوتا" من خفض إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل وحدة من وحدات إنتاجها بنسبة 2.5٪ سنويًا.
10	تمكّنت منظمة "تويوتا" من تقليل إستخدام البخار في عمليات الإنتاج كأحد الإجراءات لتقليل استهلاك المياه، ونتيجة لذلك بلغ إجمالي استهلاك المياه 10.7 مليون متر مكعب (بنسبة 1.9 في المائة على أساس سنوي). كما بلغ استهلاك المياه لكل وحدة إنتاج 4.3 متر مكعب (بانخفاض 8.0٪ على أساس سنوي).
11	في سنة 2016 واصلت منظمة "تويوتا" اتخاذ تدابير الحدّ من النفايات مثل الحدّ من النفايات ومياه المجاري. ونتيجة لذلك بلغ إجمالي حجم النفايات 33.8 ألف طن (بانخفاض 4.1 في المائة على أساس سنوي) ، وبلغ حجم النفايات لكل وحدة إنتاج 11.6 كيلوغرام (إنخفاض بنسبة 7.2 في المائة على أساس سنوي).
12	مساهمة منها في خلق مجتمع صديق للبيئة بلغ عدد الأشجار المزروعة من طرف منظمة "تويوتا" في المواقع المختلفة من قبل موظفي المنظمة وأفراد الأسر والسكان المحليين حتى سنة 2016 إلى ما يقارب 8.6 مليون شجرة عبر أنحاء العالم.

المصدر : من إعداد الباحث

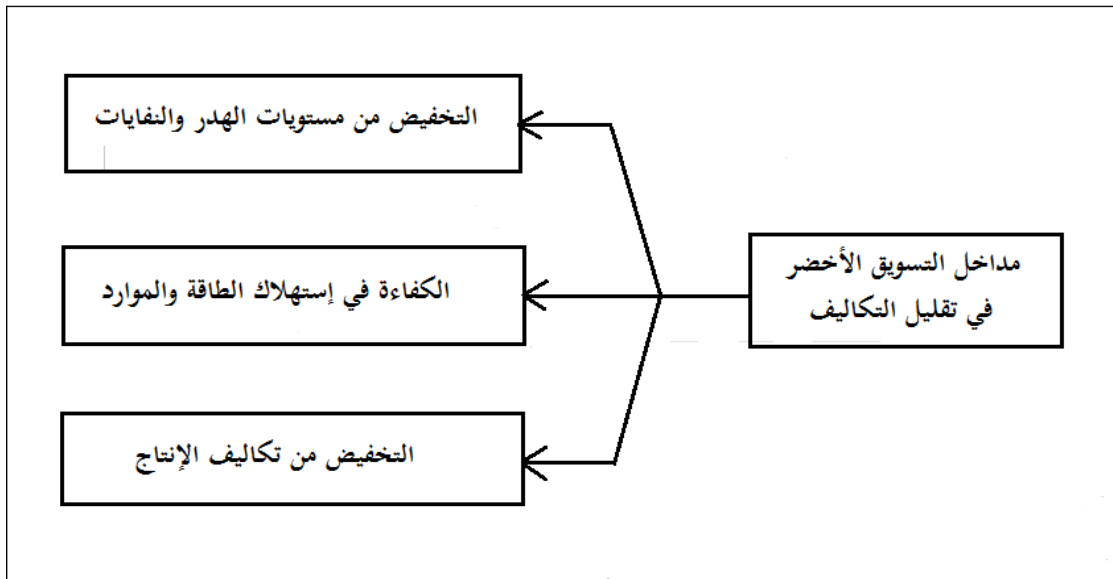
المبحث الثالث : واقع تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة من خلال التسويق الأخضر

يحاول هذا المبحث تحليل ودراسة العلاقة بين متغيري الدراسة لحالة منظمة "تويوتا"، ومدى مساهمة إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتي تتمثل أبعادها في: تقليل التكاليف، الجودة، تعزيز رضا المستهلك، التحسين المستمر، تعزيز الربحية، تعزيز الحصّة السوقية، تعزيز التحالفات الخضراء، تحسين صورة المنظمة. حيث سنحاول الإجابة على إشكالية مدى مساهمة التسويق الأخضر الذي تتبناه منظمة "تويوتا" في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية المستدامة لديها.

المطلب الأول : دور التسويق الأخضر في تقليل التكاليف لدى منظمة "تويوتا"

تحاول جميع منظمات السيارات في جميع أنحاء العالم أن تعوّض تذبذب المبيعات ومخاطر المنافسة الشديدة عبر خفض التكاليف، ومع ذلك فمعظم مبادرات خفض التكاليف لدى منظمات الأعمال تبقى غير مستدامة خاصة إذا كانت مبنية على معايير تكنولوجية يمكن تقليدها، وفي هذه الحالة فإنّ كلّ ما تجلبه هذه التخفيضات للتكاليف هو مجرد إعانات مالية مؤقتة للمنظمة. والنتيجة الإجمالية هنا هي تأجيل الحتمية وجعل العملية أو العمل يستمرّ بأقلّ قدرة تنافسية وبأقلّ إستدامة. وفي هذا الصدد يلعب التسويق الأخضر دورا مهماً في تقليل التكاليف والنفقات الإجمالية التي تتكبدها منظمات الأعمال ومن بينهم منظمة "تويوتا" وذلك من خلال ثلاث مداخل رئيسية يُوضّحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (94) : مداخل تقليل التكاليف من خلال التسويق الأخضر في منظمة "تويوتا"



المصدر : من إعداد الباحث

1- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال تقليل النفقات وعمليات الهدر

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تُعتبر إستراتيجية التسويق الأخضر وسيلة فعالة ومستدامة لدى منظمة "تويوتا" في مسعاها نحو تقليل التكاليف عن طريق التقليل من حجم النفايات لديها، حيث تحقّق المنظمة أرقام مذهلة في هذا المجال، ويمكن إسناد نجاح عملية تقليل الهدر والنفايات إلى الكفاءة في العمليات الإنتاجية التي تمتاز بها "تويوتا" والتي تعمل في إطار الأهداف التي ترسمها إستراتيجية التسويق الأخضر من أجل تخفيض مستويات الهدر والنفايات التي تؤثر على البيئة، والمهم هنا ليس ما تفعله منظمة "تويوتا" بالنفايات بل كيف تُنتج وتعمل من دون نفايات، حيث في هذا الإطار تُحدّد المنظمة اليابانية ثمانية أنواع من الهدر والنفايات تعمل على التقليل منها أو التخلص منها نهائياً وهي:¹

- **نفايات الفرط في الإنتاج Overproduction** : وذلك بإنتاج سلع لم تُقدّم عليها طلبيات، بحيث تستدعي زيادة عدد العاملين وزيادة تكلفة التخزين والنقل، وتعتبر "تويوتا" هذا النوع هدراً أساسياً يتسبب بمعظم أنماط الهدر الأخرى؛
- **نفايات الإنتظار/ إضاعة الوقت Waiting/ Time on hand** : وهذا يحدث عندما تكون مهمة العامل مجرد مراقبة آلة تعمل ذاتياً، أو الوقوف جانباً بانتظار أجزاء أو قطع غيار أو غيرها، أو عندما لا يوجد للعامل ما يعمل؛
- **نفايات النقل أو التفريغ غير الضروري Unnecessary Transport Conveyance** : وهذا يحصل عند قطع مسافات طويلة في العمل أو في نقل المواد أو قطع الغيار أو السلع المصنّعة من أماكن التخزين أو إليها؛
- **نفايات المعالجات الزائدة عن الحاجة أو المعالجات غير السليمة Overprocessing or Incorrect Processing** : وتتجلى في إتخاذ خطوات غير ضرورية في تصنيع المنتج، وفي المعالجات غير الفعالة الناجمة عن إستعمال معدّات سيئة وتقديم تصميم غير ناجح للمنتج، وهذا ما يسبّب حركة غير ضرورية وعبوياً في الإنتاج؛
- **نفايات زيادة الموجودات من البضائع Excess Inventory** : وهي الزيادة في المواد الأولية أو في السلع المصنّعة، إذ أنّ ذلك قد يؤدي إلى طول بقائها في المعمل ومن ثمّ بطلان إستعمالها أو تلفها، فضلاً على تكاليف نقلها وتخزينها؛
- **نفايات المحركة غير الضرورية Unnecessary Movement** : وهي كل حركة مهدورة يتعيّن على العاملين القيام بها خلال تأديتهم لعملهم، مثل البحث عن قطع غيار أو معدات وغير ذلك؛
- **نفايات العيوب Defects** : إنتاج قطع معيوبة، أو إصلاحها بعد فحصها، وكثرة النفايات الناجمة عن العيوب، كل هذا يعني هدر قدر كبير من الوقت والجهد والمال؛
- **نفايات الإبداع غير المُستثمر للعاملين Unused Employee Creativity** : يعتبر عدم الإنصات إلى الموظفين والعمال عاملاً قد يُفوّت على منظمة "تويوتا" فرصة إدخال أفكار أو مهارات أو فرص تعلّم متميّزة؛

فالعامل تحت إطار سياسات واضحة وعمليّة من أجل تقليل كل هذه الأنواع من النفايات يعتبر الطريقة المستدامة الأهم من أجل تقليل التكلفة وبإستمرار، حيث تدخل ضمن الأبعاد الرئيسية للتسويق الأخضر. فضمن إستراتيجية التسويق الأخضر لديها

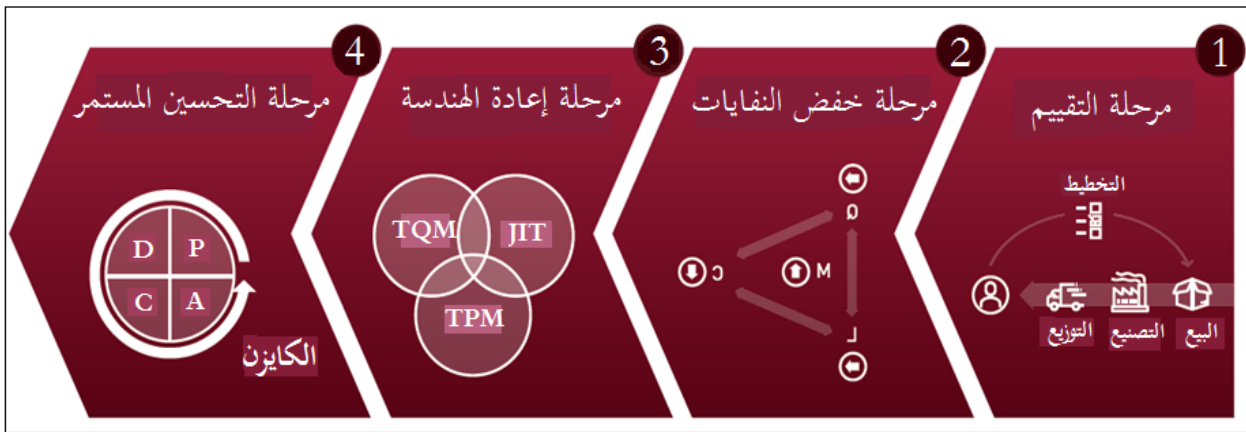
¹ أحمد نبيل فرحات، "نظام إنتاج تويوتا"، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، آخر مشاهدة (2018/10/07)، رابط الموقع :

<https://hrdiscussion.com/hr1840.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تعمل منظمة "تويوتا" بالفعل من خلال مجموعة برامج متطورة وذلك من أجل تقليل مختلف أنواع النفايات والهدر في عملياتها التشغيلية ما يقلل من حجم التكاليف الكلية. حيث تستعين المنظمة بـ 3 آليات مختلفة لتحقيق هذا الهدف هي: تخفيض تكلفة المنتج Product Cost، تخفيض رأس المال العامل Working Capital، وزيادة إستخدام أصول المنظمة Asset Utilisation. وهذه الآليات الثلاث تسمح لمنظمة "تويوتا" بتحقيق فقرة نوعية في إطار تقليلها لمستويات الهدر والنفايات، وهو ما يعود بالإيجاب على هيكل التكلفة لديها. وما يساعدها أيضا على تقليل النفايات من أكبر محركات التكلفة لديها (Cost Drivers) هو نظامها الإنتاجي المتطور والفريد من نوعه الـ "TPS"، والذي يساهم في تعزيز كفاءتها وقدراتها على التحكم بالعمليات الإنتاجية والتشغيلية وتوجيهها نحو المسار الصحيح الذي تفرضه أهداف التسويق الأخضر. بالإضافة إلى ذلك تلعب فلسفة "الكايزن" والتي تشتهر بها منظمة "تويوتا" دورا كبيرا في العملية، حيث تهدف هذه الفلسفة بالأساس إلى التخلص من النفايات أو الأنشطة التي تضيف تكلفة إضافية دون إضافة قيمة. ويعني ذلك تفكيك أي عملية وإعادة وضعها بطريقة أفضل من أجل توفير وظائف محسنة، حيث من المتوقع حسب عملية "الكايزن" أن يتوقف جميع موظفي الخط عن إنتاجهم المتحرك إذا كان هناك خلل، وفورا يعملون مع مشرفهم من أجل إقتراح تحسينات لحلّ الخلل. وهي العملية التي تعمل على تقليل الهدر بمختلف أنواعه. ورغم أنّ مختلف هذه العمليات قد تبدو منطقيّة وبسيطة من الناحية النظرية، إلا أنّ الأمور تبدو في الواقع مختلفة تماما وأكثر تعقيدا على مستوى الجانب التنفيذي. ولذلك تعتمد منظمة "تويوتا" على ما يسمى بـ "نهج المبادئ الأربعة SCR"، وهو نهج يتمّ بموجبه العمل عبر عدّة مراحل تبدأ، بتحديد وقياس الإمكانيات بسرعة، مع بناء خطة مستدامة تؤدي إلى التحسين المستمر وتخفيض مستوى النفايات. (أنظر الشكل رقم 95) حيث وضعت منظمة "تويوتا" أربعة خطوات أساسية تتصدى من خلالها للتحديين الأساسيين الذين تواجههما عمليات التنفيذ وهما: من أين أبدأ؟ كيف يمكن الحفاظ على برنامج التنفيذ؟

الشكل رقم (95): نهج المبادئ الأربعة لتويوتا من أجل تقليل النفايات والتكاليف



المصدر: وثائق المنظمة

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

1-1 مرحلة التقييم : فمن خلال تحليل سلسلة القيمة لدى "تويوتا"، فإنه يتم تحديد القيمة الفعلية للمستهلك كما يتم تحديدها كميًا. ونتيجة لذلك، يمكن تحديد جميع النفايات كميًا. وينصبّ التركيز على تحديد النفايات في ثلاثة مجالات أساسية : التكلفة، العمليات، والأفراد. كما يتم تقييم قدرة المنظمة ورغبتها على التغيير، ووضع خطة تحوّل منطقية ومستدامة.

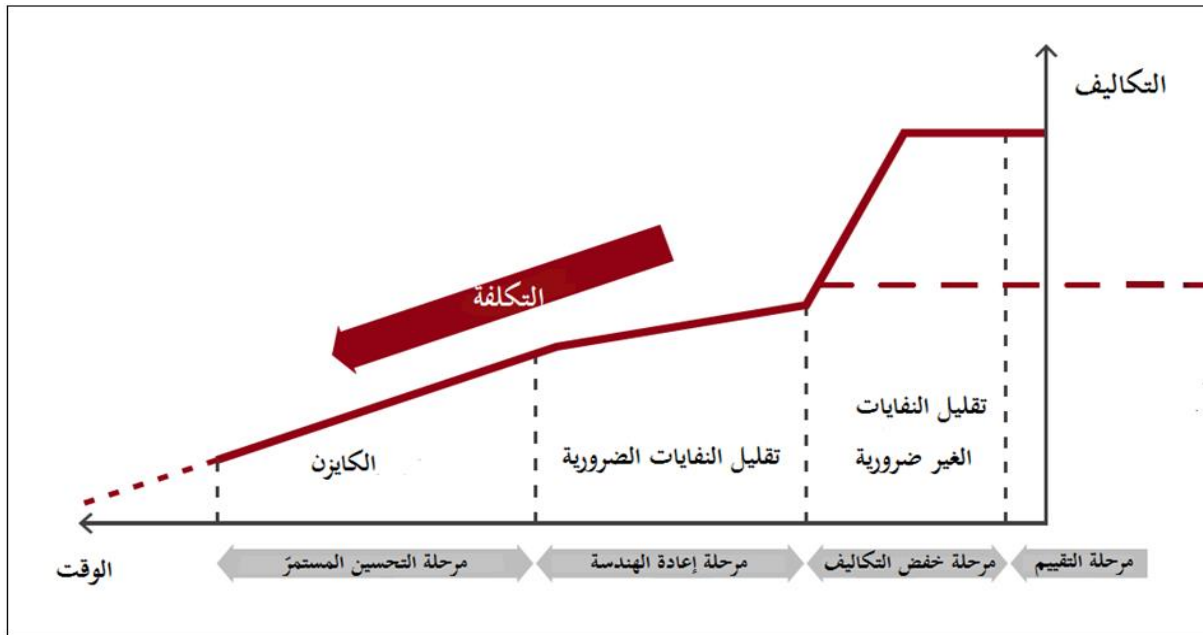
2-1 مرحلة خفض النفايات: بما أنّ المنظمة سبق وأن حدّدت المجالات الثلاثة في المرحلة السابقة وذلك من أجل القيام بعمليات التحسين الفورية. وهي المجالات الرئيسية التي يمكن فيها تنفيذ التحوّلات بسرعة من خلال ورش العمل المستهدفة، حيث تركز هذه الورش على إزالة النفايات غير الضرورية في منظمة "تويوتا".

3-1 مرحلة إعادة الهندسة: تتم إعادة هندسة العمليات في تسلسل للحدّ من النفايات الضرورية في المنظمة، ممّا يجعل أنشطة القيمة المضافة أكثر كفاءة، ويتمّ تطبيق هذا النهج في منظمة "تويوتا" عن طريق تحسينات عمليّة من أسفل إلى أعلى.

4-1 مرحلة التحسين المستمر: ورغم أنّها المرحلة النهائية، إلا أنّها تعتبر أيضا البداية وليس النهاية، أو بداية التحسين المستمر المنتظم في "تويوتا". وينصبّ تركيز هذه المرحلة على تمكين الموظفين وخاصّة موظفي الخطوط الأمامية من مواصلة التحسينات دون مساعدة وبصورة منتظمة، مع إجراء عمليات تدقيق ومراقبة دورية وتدريب على القيادة حسب الضرورة.

حيث توضع جميع هذه العمليات والتدريبات والأدوات في "تويوتا" موضع التنفيذ لدرجة أصبحت معها عملية إزالة النفايات والتطوير المستمرّ منهجا متّبعًا. والشكل الموالي يوضّح لنا كيفية تخفيض التكلفة من خلال تخفيض النفايات في المنظمة.

الشكل رقم (96) : منحى تخفيض التكلفة من خلال عملية تقليل مستويات الهدر والنفايات في منظمة "تويوتا"



المصدر : وثائق المنظمة

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

فبالنسبة لمنظمات الأعمال التي تتبني إستراتيجية التسويق الأخضر كـ "تويوتا"، فإنه يُصبح تحديّ العثور على النفايات أو تقليلها أو إزالتها أكبر من غيرها من المنظمات، حيث تسعى هذه المنظمة جاهدة لتقليل حجم النفايات الناتجة عن أنشطة الإنتاج من خلال تطوير ونشر تكنولوجيا إنتاج جديدة مع إتخاذ تدابير تحسين يومية مستمرة من حيث مصادر النفايات، وكمية النفايات المتولدة، وفقدان الموارد، وتخفيض التكاليف وما إلى ذلك رجعيًا. حيث في سنة 2016 وصلت منظمة "تويوتا" إتخاذ تدابير الحدّ من النفايات مثل الحدّ من النفايات والموارد وبالفعل استطاعت تقليل حجم النفايات سنويا في كل وحدة من وحداتها الإنتاجية. ونتيجة لذلك بلغ إجمالي حجم النفايات 33.8 ألف طن، حيث إنخفضت نسبة إنتاج النفايات لكل وحدة بنسبة 7.2 في المائة على أساس سنوي. (أنظر الجدول الموالي)

الجدول رقم (33) : تطور حجم إنتاج النفايات المنتجة لدى منظمة "تويوتا" في الفترة ما بين (2012-2016)

السنة المالية (آلاف الأطنان)	2012	2013	2014	2015	2016
حجم النفايات لكل وحدة منتجة في "تويوتا"	12.1	12.4	12.5	12.5	11.6

المصدر : وثائق منظمة تويوتا

حيث تعتبر منظمة "تويوتا" اليوم من بين أشهر منظمات الأعمال التي حققت مستويات مذهلة في تخفيض نسب الهدر والنفايات، ففي الولايات المتحدة الأمريكية وكندا مثلا، كانت المنظمة قد خفضت حجم النفايات من مرافقها ووحداتها الإنتاجية بنسبة 96 في المائة في عام 2015 وذلك بدعم تعظيم سياسات إعادة التدوير والإستخدام لديها، ما جعلها توفّر تكاليف إجمالية على نفسها تقدّر بـ 900 مليون جنيه استرليني.¹ حيث تقترب المنظمة اليوم من الوصول إلى مستوى "صفر نفايات" Zero Waste وهو ما تحدف إليه في خططها قريبة المدى. وقد تمّ الإعتراف بمنظمة "تويوتا" من قِبل وكالة حماية البيئة (EPA) باعتبارها "شريك الموسم" لعام 2015 وهو شريك WasteWise لنفس العام، وذلك للمستويات الجيدة التي حققتها المنظمة في سبيل القضاء على النفايات والهدر لديها.² وكل هذا يساهم في الأخير في تقليل التكاليف بشكل عام لدى المنظمة. والنتيجة النهائية من تبنيّ التسويق الأخضر لدى منظمة "تويوتا" ليست مجرد مسألة ربحية فقط، وإنما منظمة أعمال قادرة على التحسين المستمرّ والإستجابة للمتغيرات والظروف الخارجية، بما يؤسّس لمبدأ المواطن العيش في بيئة نظيفة وصحية.

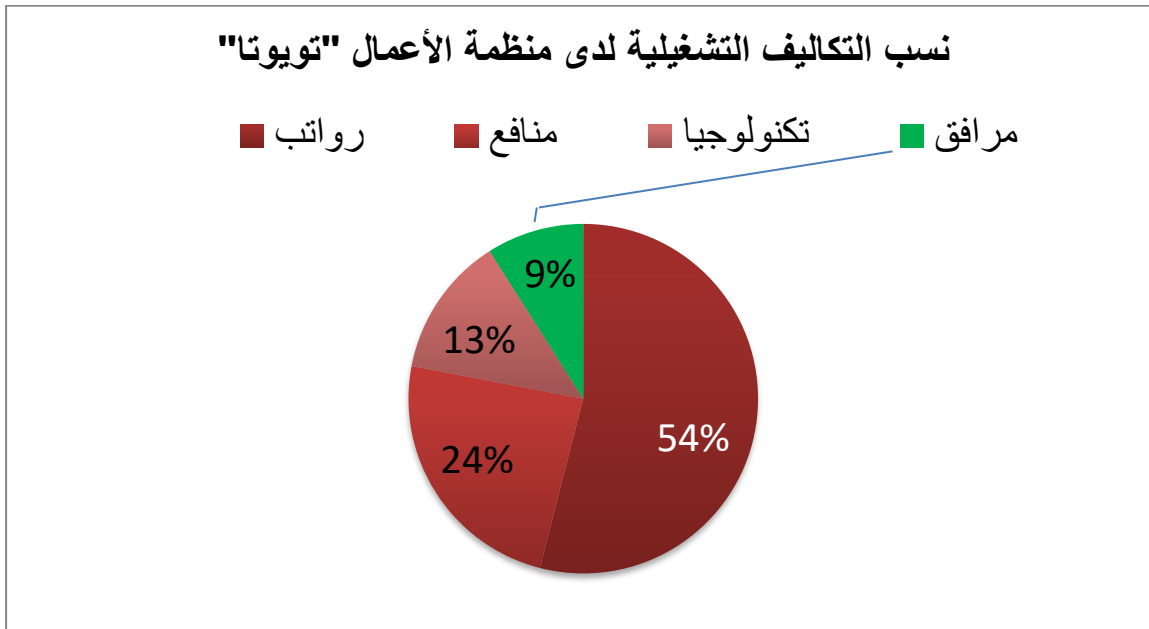
¹ Mary Mazzoni , "10 Companies Going Zero Waste to Landfill", Triple Pundit website, published on (06/01/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://www.triplepundit.com/2017/01/10-companies-zero-waste-to-landfill/>

² Drew Brucker , "10 Zero Waste Companies Leading the Charge", Rubicon Global website, published on (01/10/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://www.rubiconglobal.com/blog-companies-zero-waste/>

2- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال الكفاءة في إستهلاك الطاقة والموارد

إضافة الى تقليل مستويات النفايات والهدر لديها من أجل تخفيض التكلفة الكلية لدى المنظمة، تعمل منظمة "تويوتا" في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر لديها من أجل مدخل "تخفيض مستويات إستهلاكها للطاقة والموارد"، وهو ما يقلل من التكاليف التشغيلية. وذلك يتم في المنظمة عبر عديد البرامج والآليات التي تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة. مع العلم بأنّ التكاليف التشغيلية في منظمة "تويوتا" تنقسم لتشمل 54% منها للرواتب salaries، و24% للمنافع benefits، و13% للتكنولوجيا technology، و9% للمرافق facilities¹. (أنظر الشكل رقم 97) ورغم أنّ نسبة 9 بالمئة والتي تتضمن حجم إستهلاك الطاقة لدى المنظمة، قد لا تبدو كبيرة مقارنة بباقي النسب التشغيلية الأخرى، إلا أنّ تخفيض نسبة 1 بالمئة فقط من هذه النسبة قد يؤدي الى تحقيق وفورات مالية هائلة نظرا لكبر حجم أعمال منظمة "تويوتا".

الشكل رقم (97) : نسب التكاليف التشغيلية لدى منظمة الأعمال "تويوتا"



المصدر : من إعداد الباحث

ومن أجل ترشيد إستهلاكها للطاقة والموارد وضعت منظمة "تويوتا" مجموعة سياسات وبرامج لبلوغ أهدافها، ومن بين أهم هذه البرامج "إدارة الموارد المتكاملة للمرافق (FIRM)"، حيث تبدأ العملية في إطار هذا البرنامج عن طريق إجراء مسح للموقع من أجل تحديد الفرص المتاحة لتوفير الطاقة والاستدامة، بحيث يمكن بعد ذلك تقديم توصيات بشأن إستراتيجيات التشغيل المناسبة، وتكنولوجيا الإضاءة، وإستراتيجيات التحكم، وإستراتيجيات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء، وإجراءات التغليف، ومصادر الطاقة البديلة.² وقد تتضمن الإقتراحات مشكلات أساسية مثل تشغيل مكيف الهواء لفترات زمنية قصيرة، وإستخدام

¹ Tracy Carbasho, OP CIT.

² Tracy Carbasho, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

إضاءة أكثر كفاءة، وإيجاد البرامج والأجهزة اللازمة للتحكم في أنظمة المباني بشكل صحيح.¹ وتتمثل الخطوة التالية في برنامج FIRM في إجراء تقييم لإستعراض قاعدة البيانات الأساسية وقاعدة بيانات تتبع المشاريع ومعايير كفاءة الطاقة. ثم يتم تنفيذ التوصيات الأكثر ملاءمة ومراقبتها للتحقق من الأداء وتحديد ما إذا كانت هناك طريقة أفضل لتحقيق النتيجة المرجوة من خلال فلسفة "الكايزن" أو ما يسمى بالتحسين المستمر. كما يتم استخدام قاعدة بيانات تتبع وتقييم استخدامات المنظمة للموارد في جميع المرافق من أجل تحديد الأهداف المرجوة وتحديد أفضل طريقة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة الى إنشاء تكلفة المشروع. وفي إطار استثمار منظمة "تويوتا" في مثل هذه البرامج، تظهر سجلات التكلفة وخفض الطاقة الذي تحتفظ به "تويوتا" أنّ المنظمة إستثمرت حوالي 6.5 مليون دولار بين أبريل 2001 ونوفمبر 2006 من أجل تعزيز كفاءة الطاقة في جميع مواقعها في الولايات المتحدة، وقد أدى هذا الإستثمار بالفعل إلى تحقيق وفورات في تكاليف الطاقة بلغت ما قيمته 10.9 مليون دولار، كما تمّ توفير أكثر من 41 مليون كيلوواط/ ساعة (k/Wh) ، وتوفير 2.5 مليون وحدة حرارية للغاز الطبيعي.² وحققت "تويوتا" انخفاضاً بنسبة 12.9 % في انبعاثات ثاني أكسيد الكربون نتيجة لتخفيض إستهلاكها للطاقة، وهو ما يحقق أهداف المنظمة البيئية والإقتصادية في نفس الوقت.³ كما تظهر جهود وإستثمارات المنظمة في هذا الميدان من خلال أنّ (98%) من الطاقة الكهربائية لتويوتا هي من مصادر متجددة في حين أنّ المصانع الأمريكية مثلاً لا زالت تحصل على (98%) من مصادر غير متجددة، وهذا ما جعل منظمة "تويوتا" (21 مصنع في الولايات المتحدة) تحصل على جائزة نجم الطاقة والتميز المستدام عام 2007 والتي تصدرها وكالة الحماية البيئية (epa) الأمريكية للمنظمات التي تحقق كفاءة إستخدام في الطاقة.⁴ وقادت "تويوتا" الطريق في عام 2008 نحو الإعتماد على المصادر المتجددة أولاً في مصنع "تسوتسومي" أثناء عمليات إنتاج سيارة Prius البيئية، مع نشر نظام توليد يستخدم الطاقة الشمسية والذي مكن من توليد طاقة مقدرها 2000 كيلو واط، وهو ما يعادل الطاقة التي تستهلكها 500 أسرة، ثم إمتدت العملية نحو باقي المصانع، ومنذ سنة 2016 أصبحت منظمة "تويوتا" تنتج عبر هذا النظام ما يقدر بـ 1.981 ميغاواط/ساعة من الكهرباء.⁵ وبالتالي فهي توفر تكاليف مهمّة في إنتاج الطاقة من خلال أنّ المصادر المتجددة لإنتاج الطاقة لا يتطلّب إستغلالها تكاليف باهضة مثل باقي المصادر التقليدية.

وضمن أهمّ جهود تخفيض الإستهلاك الطاقوي والوصول الى ما يسمّى بـ "الإستهلاك الذكي" تعمل منظمة "تويوتا" أيضاً من أجل تعزيز ممارسات المباني الخضراء Green building والتي تساهم بشكل فعّال في تخفيض تكاليف إستهلاك الطاقة، كما تعمل على تقليل الأثر السلبي على البيئة. حيث أنّ المباني السكنية والتجارية في منظمة "تويوتا" وعلى حدّ سواء، لديها بصمة بيئية كبيرة وأثر صديق بالبيئة.⁶ ففي دراسة عن مدى قدرة البناء الأخضر على تقليل إستهلاك الطاقة والإستدامة، أثبتت أنّه يمكن لمثل هذه المباني الخضراء تقليل استخدام الطاقة وما يرتبط بها من تقليل في إستخدام كمية المياه بنسبة (من 30 الى 95%)،

¹ Tracy Carbasho, *OP CIT.*

² Tracy Carbasho, *OP CIT.*

³ Tracy Carbasho, *OP CIT.*

⁴ Toyota Official Website : <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/challenge2050/>

⁵ Toyota Official Website : <https://www.toyota-global.com/sustainability/environment/challenge2050/>

⁶ Toyota Official Website : <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وتقليل نسبة النفايات الصلبة بنسبة (من 50 الى 95٪).¹ ومن أجل ذلك قامت منظمة "تويوتا" بتطوير برنامج خاص يدعى "تويوتا نيو جلوبال للعمارة" (Toyota New Global Architecture (TNGA) وذلك لجعل مصانعها ومبانيها ومنصات السيارات لديها موحدة وقابلة للتكيف مع متطلبات البناء الأخضر والذكي، كما يمكنها هذا البرنامج من استثمار هذه المباني في تطوير تقنيات تصنيعية أكثر تطوراً ومرونة على مستوى العمليات التصنيعية والإنتاجية والتسويق.² وبالتالي تحسين كلاً من الأداء البيئي والإقتصادي معاً. حيث في تقرير للمنظمة سنة 2018 أوضحت "تويوتا" أنها تخطط لخفض التكاليف بمقدار 1.22 مليار دولار هذا العام (سنة 2018)، وفي النصف الأخير من سنة 2017 كانت قد تمكنت من توفير 875 مليون دولار من خلال خفض تكاليف التصنيع وإستهلاك الطاقة.³ حيث تتوقع منظمة "تويوتا" من خلال تطبيقها لنظام التصنيع الجديد، "تويوتا نيو جلوبال للعمارة" TNGA ، من تخفيض تكاليف التصنيع بنسبة 20٪.⁴ وهي نسبة تكاليف ضخمة جداً.

فمن خلال إستراتيجية التسويق الأخضر أحرزت منظمة "تويوتا" خطوات جادة في تطوير برامج بيئية متطورة من أجل تحقيق هدف "الإستخدام الفعال للسعر المنخفض والطاقة المستدامة"، وذلك من أجل إقامة "مجتمع ذكي" يعمل ويساهم في بناء مجتمع يعتمد على استخدام الطاقة البديلة وإعادة التدوير وتعزيز "توفير الطاقة"، وفي نفس الوقت يحقق وفورات ربحية مهمة من خلال تخفيض التكاليف.

3- تقليل التكاليف في منظمة "تويوتا" من خلال تخفيض سعر تكلفة إنتاج السيارات الخضراء

نظراً لأن قطاع سوق السيارات البيئية والصديقة بالبيئة بمختلف تقنياتها سواء الهجينة منها أو الكهربائية أو الهيدروجينية مايزال في مرحلة مبكرة نسبياً من ناحية الإستهلاك والتكنولوجيا، ما جعل معادلة التكاليف ترتفع نسبياً مقارنة بأسواق السيارات التقليدية، وذلك راجع أولاً لإرتفاع تكاليف عمليات "البحث والتطوير" والتي مازالت تميّز هذا القطاع الناشئ وترفع من تكاليفها. وأيضاً للعامل الثاني وهو قبول السوق لها، حيث تشهد سوق السيارات الخضراء طلباً محتشماً ومتذبذباً يحتاج فيه المصنّعون إلى دفع منتجاتهم بقوة نحو السوق وبجهود ترويجية مكثفة كمرحلة أولية بغض النظر عن التقبل الأولي للمستهلكين، حيث تلعب عملية إدخال نماذج جديدة من السيارات البيئية دوراً هاماً في سبيل إعاش هذا السوق وجعل هذه السيارات أكثر شعبية وأكثر قبولاً مع الوقت، وهو ما يمكن من تعزيز مبيعات قوية في المستقبل القريب ومحاوله الوصول الى إنتاجية أكبر تؤدي إلى تحقيق مزايا الحجم والتكلفة لدى منظمات الأعمال التي تعمل في إطار التسويق الأخضر في سوق صناعة السيارات. وفيما يخص منظمة "تويوتا" يقول "يوشيكازو تاناكا" أحد مهندسي "تويوتا" في مقابلة مع رويترز بأنّ "المنظمة سنتقل من الإنتاج المحدود لهذا النوع من السيارات الخضراء والهجينة إلى الإنتاج الضخم، وبالتالي خفض كمية المواد الأولية وخاصةً غالية الثمن منها، مثل مادة البلاتين

¹ Toyota Official Website : <https://www.toyota.com/usa/environmentreport2012/partners.html>

² Toyota vacaville website, "What is Toyota New Global Architecture (TNGA)?", published on (08/08/2017), seen on (05/02/2018), link: <http://www.toyotavacaville.com/blog/what-is-toyota-new-global-architecture-tnga/>

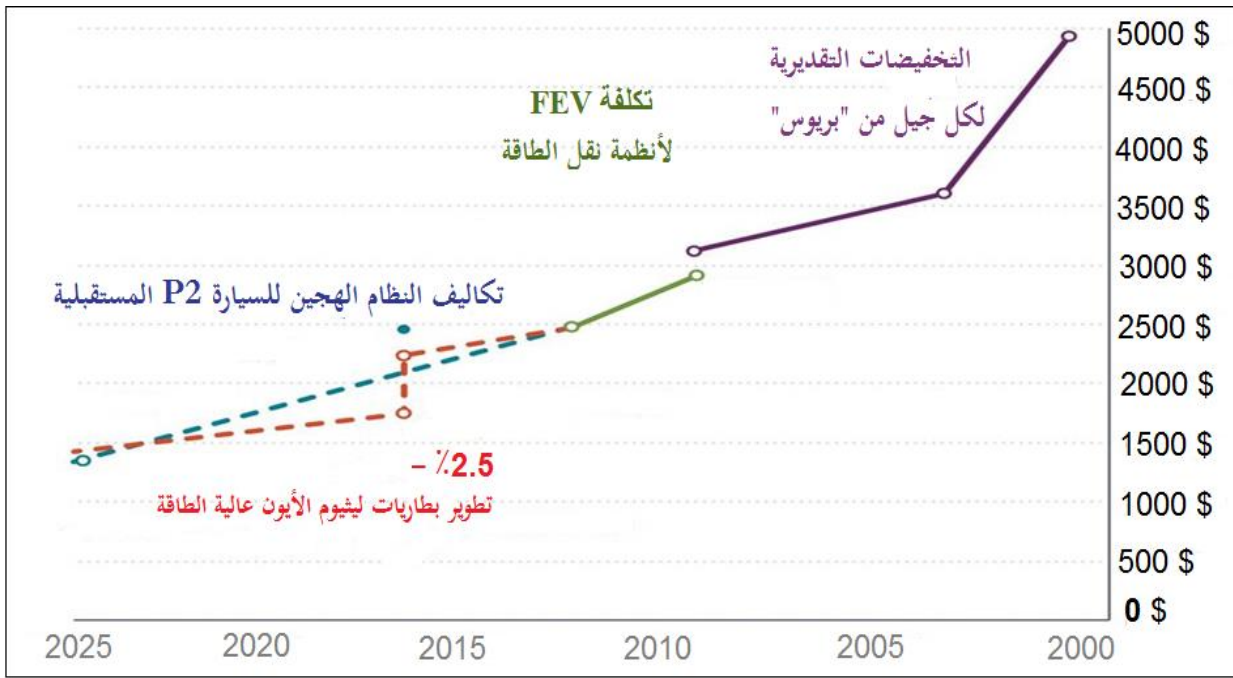
³ Keisha Gibbs , "Toyota plans massive cost cutting", world socialist web website, published on (23/05/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.wsws.org/en/articles/2018/05/23/toyo-m23.html>

⁴ Keisha Gibbs , OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

والتيتانيوم وألياف الكربون المستخدمة في أنظمة التخزين¹. وحالياً يعمل المصنّعون ومن بينهم منظمة "تويوتا" على إسترداد بعض التكاليف من خلال فرض رسوم إضافية على المستهلكين ترتفع بالتدريج وعلى المدى الطويل وهو ما يدخل في إطار إستراتيجية الإحتراق السعرية. وتحتاج منظمة "تويوتا" بالإضافة إلى محاولة تخفيض سعر تكلفة إنتاج هذا النوع من السيارات إلى تقديم تحسين كبير أيضاً في إقتصاد الوقود من أجل إغراء العملاء بدفع سعر أكبر من سعر السيارة التقليدية. ومع ذلك ورغم كل هذه التحديات والعراقيل التي تواجه منظمات الأعمال التي تتعامل في إطار السيارات الخضراء فإنّ الأرقام الحالية وما يحتمه المستقبل القريب يبشّران بانخفاض كبير في تكاليف مثل هذا النوع من السيارات لعدّة أسباب، بحيث تكون فيه الأنظمة الهجينة المعتدلة على سبيل المثال قادرة على التنافس بشكل مباشر ضد التكنولوجيا التقليدية على أساس التكلفة/المنفعة.² فوفقاً لورقة إعلامية حديثة حول تكنولوجيا الأنظمة الهجينة من قبل "جون جيرمان" في المجلس الدولي للنقل النظيف (ICCT)، فإنّه من المرجح أن تنخفض تكاليف الأنظمة الهجينة كاملة الوظائف إلى نصف تكلفة الإنتاج لـ 2010 وذلك قبل عام 2025.³

الشكل رقم (98) : منحنى تطور سعر تكلفة إنتاج السيارة الهجينة "بريوس" في الفترة ما بين (2001 و 2025)



Source : Green car congress website, OP CIT.

¹ Naomi Tajitsu and Maki Shiraki, "Toyota plans to expand production, shrink cost of hydrogen fuel cell vehicles", Reuters website, published on (26/07/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.reuters.com/article/us-toyota-hydrogen/toyota-plans-to-expand-production-shrink-cost-of-hydrogen-fuel-cell-vehicles-idUSKBN1KG0Y0>

² Green car congress website, "ICCT: ongoing cost reductions in full- and mild-hybrid systems could bring them into consumer mainstream by 2025", published on (24/07/2015), seen on (05/02/2018), link: <http://www.greencarcongress.com/2015/07/20150724-icct.html>

³ Green car congress website, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وبالفعل فقد حققت منظمة "تويوتا" تطورا ملموسا حيث قامت بتخفيض كبير فيما يخص تكاليف إنتاج سيارتها البيئية، وهي التي تعمل بجدّ على مدار سنوات عديدة من أجل إيجاد حلول متنوّعة لمشكلة إرتفاع تكلفة التكنولوجيا الخاصة بهذا النوع من السيارات. حيث يوضّح الشكل رقم (98) كيف إستطاعت منظمة "تويوتا" بفضل جهودها المكثّفة في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر على تخفيض نسب مئوية هامة في تكاليف سيارتها البيئية الأشهر سيارة "بريوس" خلال أقلّ من عقدين من الزمن، كما ستستمرّ عملية تخفيض التكلفة في المستقبل القريب لتصل إلى الثلثين مقارنة بسنة 2001 في حلول سنة 2025.

ويعكس تطوّر منحى تكلفة التصنيع المباشرة والتاريخية للسيارات الهجينة "بريوس" تخفيضات كبيرة بمرور الزمن بفضل عوامل الخبرة والتعلّم في الميدان، وكذا جهود البحث والتطوير التي توليها منظمة "تويوتا" من أجل تطوير التقنيات المستدامة والمتجدّدة والتقليل من تكاليفها. ويوضّح الشكل أيضا وجود توقّعات باستمرار هذه التخفيضات على المدى القريب ممّا يخفّض من تكاليف الوحدة الواحد لسيارة "بريوس" إلى ما يقارب ثلاث أضعاف. حيث يعرض الخطّ الأرجواني التخفيضات التقديرية لكل جيل جديد من "بريوس". بينما يعكس الخط الأخضر تخفيض تكلفة FEV بنسبة 15٪ لأنظمة نقل الطاقة (الفاصل و المحرك) من 2010 إلى 2013، على إفتراض أنّ نفس التخفيضات قد تحقّقت في جميع أجزاء النظام الهجين للسيارة. أمّا الخط الأزرق المتقطع فيتمثّل تخفيض تكاليف النظام الهجين للسيارة P2 المستقبلية، وذلك بإفتراض إستمرار إنخفاض التكلفة السنوية بنسبة 5٪ في المستقبل. وتوضّح الخطوط الحمراء المتقطّعة مسارا بديلا لتخفيضات التكلفة المماثلة، مع تخفيض سنوي في التكلفة بنسبة 2.5٪ بالإضافة إلى تأثير عملية تطوير بطاريات ليثيوم الأيون عالية الطاقة والتي من شأنها تقليل تكاليف البطاريات المستقبلية بما لا يقل عن 500 دولار. والأمر الملفت أنّه بالإضافة إلى أنّ كل جيل جديد من سيارات تويوتا "بريوس" الهجينة قد حقّق تحسّنا بنسبة 10٪ في الكفاءة وفي الأداء بنسبة 10٪، فإنّ كل جيل جديد قد ساهم أيضا في تخفيض نسبة التكاليف، ممّا أدّى إلى زيادة حجم السيارة وقوة المحرك الكهربائي. وإذا إستمرت تويوتا في تحقيق نفس معدل التحسّن في أجيال "بريوس" المتعاقبة، أو إذا كانت الأنواع الجديدة والتي هي في المراحل المبكرة من التطوير الهندسي يمكن أن تكرّر نفس معدل التحسين، فإنّ تكاليف النظام الهجينة كاملة الوظائف ستخفض إلى حوالي النصف بحلول 2025.¹

وتسعى منظمة "تويوتا" في إطار إيجاد الحلول لمزيد من التخفيضات لتكاليف المنتجات الخضراء إلى دعم الجهود المنسّقة بين منظمات السيارات ومزوّدي الطاقة والحكومات والسلطات العامة، للمساعدة في تطوير البنى التحتية للطاقة الوطنية والدولية التي تتكيّف مع السيارات الهيدروجينية والكهربائية.² وهي خطوة إستباقية مهمة ستساهم بلا شكّ في نقل هذا النوع من السيارات إلى الأمام وتحقيق تخفيضات هامة في التكاليف التي تتكبّدها منظمات الأعمال المتنبّية للتسويق الأخضر.

¹ john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p2.

² Hitesh Bhasin, "Marketing mix of Toyota – Toyota Marketing mix", marketing91 website, published on (12-01-2018), seen on (06-10-2018), link: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-toyota/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

حيث في الأخير ومن خلال تحقيق منظمة "تويوتا" لجميع المداخل الثلاث والمتعلّقة بعملية تقليل التكاليف التشغيلية التي يوضّحها الشكل رقم (94) وذلك من خلال تبنيها للتسويق الأخضر، فإنّه يمكننا التأكيد على الفرضية الفرعية التي تزعم بأنّ إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبناها منظمة "تويوتا" تساهم فعلا في تقليلها للتكاليف.

المطلب الثاني : دور التسويق الأخضر في تعزيز الجودة لدى منظمة "تويوتا"

هناك مقولة شهيرة لمؤسس منظمة تويوتا السيد "ساكشي تويوتا" تقول : "بأنّه لا ينبغي أبداً بيع منتج لتويوتا حتى يتمّ تصنيعه بعناية واختباره بدقّة وبشكل مرضٍ".¹ ولهذا تعتقد المنظمة بأنّ الجودة هي بمثابة شريان حياتها وقضية الإدارة الرئيسية، وبأنّ الحفاظ على الجودة وتحسينها هي أهم مسؤولية إتجاه عملائها، كما تشكّل الأساس لمسؤولياتها الاجتماعية والبيئية. حيث تُعتبر الجودة اليوم أحد أهمّ الأسس التي تركز عليها منظمة "تويوتا" في سبيل إلزامها بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وفي نفس الوقت فإنّ سلسلة التدابير البيئية المستخدمة قد ساهمت أيضا في دعم وتعزيز الجودة لديها، مثل دراسة الوقت والحركة، وضع المعايير والأسس العمليّة، التحسين المستمرّ، مشاركة الموظفين، تقليل الهدر .. الخ.² وبالتالي فما بدء كخطوة أخلاقية في سبيل تحقيق المسؤولية البيئية أصبح اليوم يشكّل مفتاحا لتعزيز الجودة ودافعا لبذل جهود أكبر في سبيل تقليل الأعطاب أو وأي خلل من شأنه الضرر بالمستهلك وبالبيئة.

وقبل أن نرّج على دور التسويق الأخضر في تعزيز عنصر الجودة في منظمة "تويوتا"، فلا بدّ أن نتطرّق أولا إلى النظام الإنتاجي المتطور "نظام الإنتاج لتويوتا" TPS الذي يمكّن أعضاء الفريق في المنظمة من تحسين الجودة لديها وبمستويات عالية، وذلك من خلال قدرة هذا النظام على تحسين العمليات والنظم باستمرار، وإزالة النفايات غير الضرورية في الموارد الطبيعية والبشرية والمنظمات، كما يؤثّر هذا النظام على كل جانب من جوانب تنظيمها، حيث يتضمّن مجموعة مشتركة من القيم والمعرفة والإجراءات المختلفة التي تساهم في تحسين مستوى الجودة لديها، كما يعهد إلى الموظفين مسؤوليات محدّدة في كل خطوة من خطوات الإنتاج، ويشجّع كل عضو في الفريق على السعي إلى التحسين المستمرّ والشامل.³ ليساهم هذا النظام في تحقيق الأهداف البيئية والأهداف المرتبطة بالجودة في منظمة "تويوتا"، من خلال أنّه يعمل على تعزيز الجوانب التالية:⁴

- الجودة الكامنة في منتجات "تويوتا"؛
- الإحتفاظ بالتكاليف إلى الحد الأدنى و تحقيق العائد الجيد على الإستثمار؛
- تقاسم المخاوف البيئية من قبل تويوتا وعمالها، من التصنيع إلى إعادة التدوير عند نهاية عمرها؛
- تعزيز عنصر "السلامة" والتي تعتبر الإهتمام الدائم لمنظمة تويوتا - سواء بالنسبة لموظفيها أو لعمالها؛
- التسليم في الوقت المحدّد، وإلى المستوى المتوقّع، ممّا يسمح لعمال "تويوتا" بتخطيط عملياتهم والحفاظ عليها بنجاح.

¹ TICO Social and Environmental Report 2007,p21.

² Mousumi Sengupta & Nilanjan Sengupta, Toyota Motor Corporation: Committed to Quality, Rewarded by Smiles, Manjunatheshwara Research Centre for Management Studies, 2013, p185.

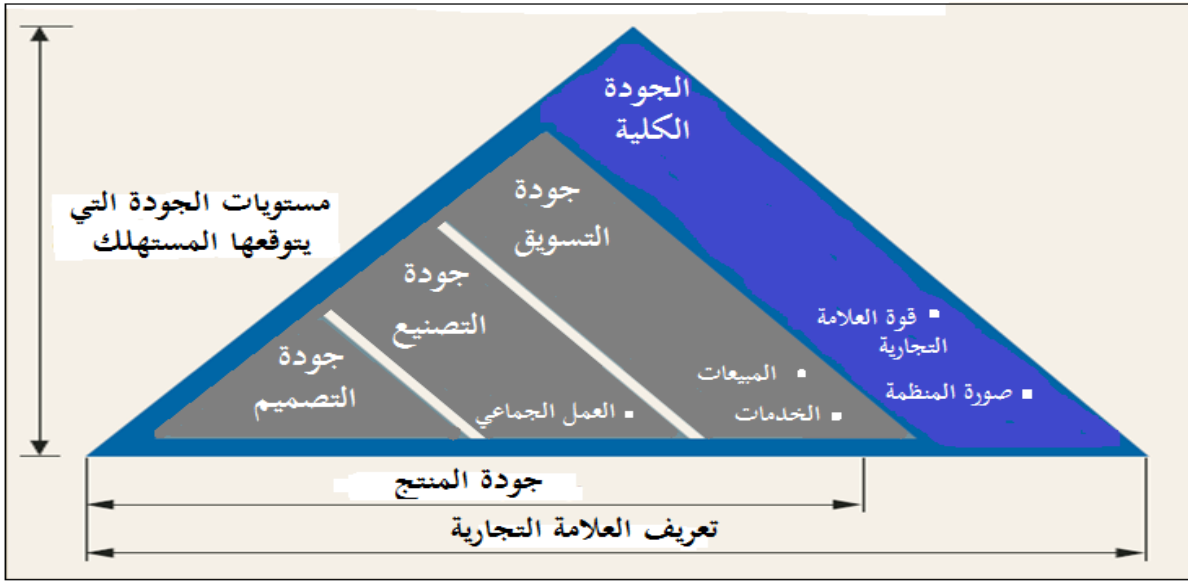
³ BT website, "How Toyota Production System (TPS) benefits your organisation ", seen on (05/02/2018), link: <http://www.bt-forklifts.com/En/company/BTProduction/TPS/Pages/default.aspx>

⁴ BT website, QP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

حيث ذكرت دراسة نشرت عام 2003 في مجلة «Consumer Reports» بأن خمسة عشر سيارة من ضمن نماذج السيارات الثمانية والثلاثين التي تتسم بأعلى درجة من درجات الموثوقية في آخر سبع سنوات، كانت مصنوعة في منظمة "تويوتا".¹ حيث لطالما كان هناك إجماع بأنّ نظام إنتاج تويوتا (TSP) هو نظام فريد إبتدعته المنظمة وطبقته في عملياتها التصنيعية من أجل تحقيق جودة أكبر. فهو الأساس الذي بُني عليه قسم كبير من فلسفة "تويوتا" في الإنتاج، والذي هيمن على إتجاهاتها في التصنيع. ثمّ وبالإضافة إلى نظامها الانتاجي TPS والذي يساهم بشكل كبير في دعم مستويات الجودة لدى منتجات "تويوتا"، فالمنظمة تمتلك أيضا نظاما خاصا بمراقبة وتقييم مستوى الجودة، وهو "نظام مراقبة الجودة TQS" وهذا النظام يعمل في إطار مستويات متعدّدة وعمليات مختلفة، سواء كان ذلك على مستوى تصميم الجودة، أو جودة العمليات، أو التسويق، وهو ما يسمح بتحقيق الجودة التي يتوقّعها العملاء من منتجات "تويوتا" (أنظر الشكل رقم 99). حيث في جميع العمليات لديها تلتزم المنظمة بتنفيذ الإجراءات المحدّدة مسبقا وفقاً للتعليمات وهذا لضمان عدم إنتقال أي عناصر معطوبة إلى المرحلة التالية، وعندما يقوم أي قسم من أقسام منظمة "تويوتا" بتطوير منتج جديد، فإنه يستخدم نظام "مراجعة التصميم" (DR) لتقييم الجودة في جميع المراحل، لضمان عدم إنتاج وإستمرار، ما لم يتمّ تحقيق المستويات المستهدفة المحدّدة.²

الشكل رقم (99) : نظام مراقبة الجودة لمنظمة "تويوتا" TQS



Source : TICO Social and Environmental Report 2007,p21.

وفي هذا الصدد يؤكّد المؤلف والناقد "روبرت كول" في مقال نشرته مجلة "سلون مناجمات ريفيو" في 2011، بأنّ أحد المكونات الرئيسية في تحقيق "تويوتا" للجودة هو نظامها المتطور "مراقبة الجودة الشاملة (TQC)"، حيث ومن خلال هذا

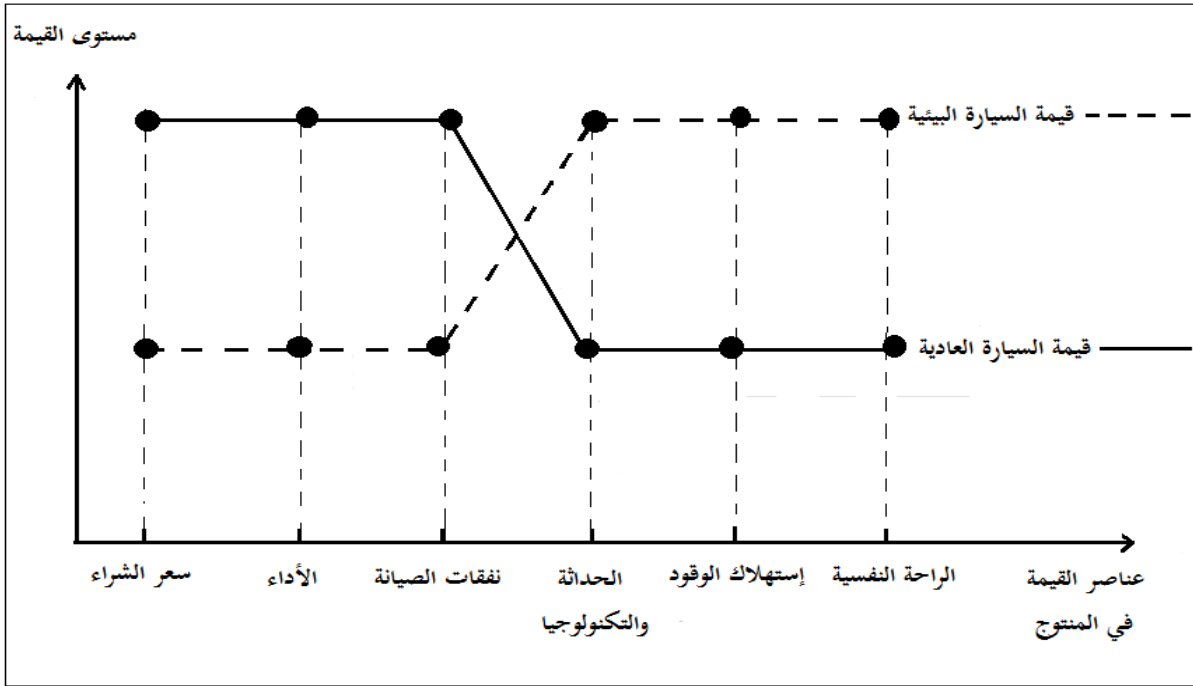
¹ أحمد نبيل فرحات ، مرجع سابق.

² TICO Social and Environmental Report 2007,p21.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

البرنامج تعمل "تويوتا" مع مورديها من أجل تحسين المنهجيات المكوّنة لمنتجاتها ما يضمن جودة عالية لهذه المنتجات.¹ وقد إحتضنت العديد من منظمات الأعمال برنامج «TQC» الخاص بمنظمة "تويوتا" من أجل تحسين مستويات الجودة لديهم بما فيهم بعض منافسي منظمة "تويوتا".² وهو ما يوكّد براعة هذا النظام في مراقبة وتطوير الجودة في المنظمة.

الشكل رقم (100) : أوجه المقارنة بين قيمة السيارة البيئية والسيارة العادية



المصدر : من إعداد الباحث

وبالإضافة لذلك تستفيد منظمة "تويوتا" في إطار أهداف تعزيز الجودة لديها من تبنيها للتسويق الأخضر، حيث حرصت المنظمة على الاستفادة من مزايا هذه الإستراتيجية وقدرتها على إكتساب مرونة تنظيمية وتشغيلية تتماشى مع معايير الجودة وتتقاطع معها. فرغم أنه لا يمكن تجاهل حقيقة المخاوف والشكوك التي لطالما راودت منظمات الأعمال حول العلاقة العكسية بين استراتيجية التسويق الأخضر والجودة، وهي شكوك تتمحور حول قدرة هذا المدخل على تعزيز/المحافظة على مستوى الجودة مقارنة بعدم تبني هذه الإستراتيجية، والتي تستدعي حسب أغلب الآراء التضحية بمستوى معين من الجودة ومن مستوى الأداء الفتي للمنتجات. إلا أنّ بعض منظمات الأعمال ومن بينهم منظمة "تويوتا" أثبتت بأنه يمكن الاستفادة من قيم عديدة تضاف إلى الجودة مثل الخاصية البيئية في المنتج، الراحة النفسية التي تقدّمها مثل هذا النوع من المنتجات، الحدائثة والتكنولوجيا بما أنّها منتجات حديثة وبتصاميم عصرية .. الخ. (أنظر الشكل رقم 100) بالإضافة إلى قدرة هذه الإستراتيجية على إضفاء مرونة

¹ Thomas R. Fox , "TOYOTA QUALITY CONTROL AND A BEST PRACTICES COMPLIANCE PROGRAM", FCPA website, published on (05/07/2011), seen on (15/10/2018), link: <http://fcpacompliancereport.com/2011/07/toyota-quality-control-and-a-best-practices-compliance-program/>

² Thomas R. Fox ,OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

إنتاجية تحصل عليها المنظمات التي تتحوّل نحو التسويق الأخضر، وذلك من خلال إجراءات التغيير والتحوّل في سياسات وعمليات المنظمة في سبيل تحقيق التوافق مع الأداء البيئي، وهي الميزة التي تكتسبها المنظمات غالباً على المدى المتوسط والبعيد. وكل ذلك يدعم أهداف هذه المنظمات في رفع الجودة وتعزيزها.

وأصبحت بعض البرامج المستخدمة من قبل منظمة "تويوتا" والتي تخصّ تدابير تعزيز الأداء البيئي وتقليل عمليات الهدر والنفائات تساهم بشكل كبير في تعزيز أبعاد الجودة لديها من خلال (دراسة الوقت والحركة، المرونة التشغيلية، آلية وضع المعايير، تحسين العملية المستمرة، مشاركة الموظفين.. الخ). وهو ما يسمح لديها بتحقيق التوافق بين البعد البيئي والبعد الإقتصادي المتمثل في الجودة في آن واحد، حيث تؤكد مثلاً فلسفة التطوير المستمر "الكايزن" التي تشتهر بها منظمة "تويوتا" بالخصوص على جودة ما يتم إنتاجه في المقام الأول، مع العمل على تقليل عمليات الهدر والأعطاب المضرة بالبيئة.¹ ومما لا شكّ فيه أنّ الأهداف التي وضعتها منظمة "تويوتا" من خلال وثيقة "طريقة تويوتا 2001" تستند على أهداف مشتركة ومتقاطعة مقترنة بتحسين الجودة والأداء البيئي معاً تتمثل في²:

- ✓ إنشاء عملية تدفق مستمرة من أجل جلب المشاكل نحو السطح وإظهارها للعلن؛
 - ✓ استخدام نظام "السحب Pull" والاعتماد على الطلب في الإنتاج من أجل تجنب الإفراط في الإنتاج أو الهدر؛
 - ✓ بناء ثقافة "التوقف" stop لإصلاح المشاكل، وهذا للحصول على الجودة الصحيحة من الأول وتقليل الأعطاب؛
 - ✓ المهام الموحدة هي الأساس للتحسين المستمر وتمكين العامل من الفهم الصحيح؛
 - ✓ استخدام التحكم البصري حتى لا تكون هناك مشكلات مخفية وعيوب تضرّ بالمستهلك أو البيئة؛
 - ✓ اقتصار الاستخدام على التقنية الموثوقة والمختبرة بصورة جيدة؛
 - ✓ تنمية القادة الذين يفهمون العمل بشكل كامل ويعيشون فلسفة المنظمة ويعلموها للآخرين؛
 - ✓ تطوير أشخاص وفرق استثنائية يتبعون فلسفة المنظمة ومبادئها؛
 - ✓ احترام الشبكة الموسّعة من الشركاء والموردين عن طريق تشجيعهم ومساعدتهم على تحسين وفهم الأداء البيئي والجودة؛
 - ✓ اتخاذ القرارات ببطء وبتوافق الآراء، والنظر في جميع الخيارات "مبدء Nemawashi"؛
 - ✓ أن تصبح المنظمة تعليمية أكثر من خلال التفكير المستمر "مبدء هانسي" والتحسين المستمر "مبدء الكايزن".
- ومن هذه المبادئ يمكن ملاحظة أنّ إستراتيجية الجودة في منظمة "تويوتا" تخضع إلى حدّ كبير لمبادئ المنظمة في إطار مسؤوليتها البيئية والتسويق الأخضر. ورغم أنّ المنظمة تعمل في إطار التسويق الأخضر على الإستعانة في هذا المدخل بتقنيات حديثة (التقنيات البيئية) ومازالت في بدايتها بما أنّ سوق السيارات الخضراء مازالت في مرحلة مبكرة نسبياً، إلا أنّ مستويات جودة المنتجات الخضراء تسير بخطى ثابتة نحو الأعلى، حيث تستثمر "تويوتا" كمّاً هائلاً من الوقت والجهد في سبيل تطوير

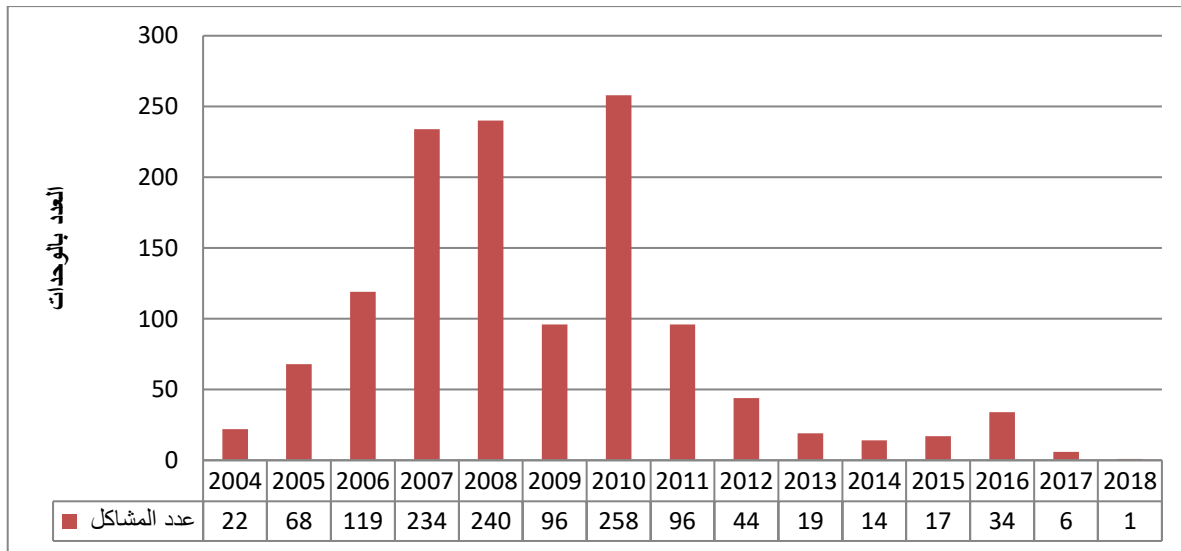
¹ glockner toyota website, "Why do Toyota cars last so long?", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.glocknertoyota.com/toyota-durability.htm>

² "The Toyota Way 2001," April 2001, Toyota Motor Corporation Sustainability, Report 2009, p54.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تقنيات مستدامة تقلل من تأثيرها السلبي على البيئة وتعزز من جودة منتجاتها في آن واحد. وبذلك تهدف المنظمة إلى المحافظة على سمعتها في إطار الجودة، حيث تشتهر سيارات "تويوتا" بأنها تُعمر مدة أطول من مثيلاتها، كما أنّها تتطلب مستوى أقل من الإصلاحات¹. وتعرف الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعطاب والمشكلات التصنيعية في سيارات "تويوتا" البيئية في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر أرقاماً إيجابية تتحسن سنوياً وباستمرار. حيث إذا ما قمنا بتحليل أرقام وإحصائيات الأعطاب Defects في سيارة "بريوس" Prius بتشكيلاتها المختلفة والتي وصلت اليوم لجيلها الرابع، نجد تحسناً ملموساً يعكس تطور جودة هذا النوع من السيارات مع الوقت، وهو ما يعزز القيمة المقدمة للزبون، حيث تُظهر لنا الأرقام (أنظر الشكل رقم 101) أنّ عدد العيوب والمشكلات التي صادفت العملية التصنيعية في سيارة "بريوس" بمختلف مراحل تطورها في الفترة ما بين (2004 إلى شهر أكتوبر 2018) تعرف إنخفاضاً محسوساً في كل سنة وخاصة في السنوات الأخيرة، أي منذ 2012 والتي تكاد تنعدم فيها عدد هذه الأعطاب والمشكلات وهو ما يعكس تطور مستوى جودة مثل هذا النوع من السيارات. ويدعم تقرير TÜV لعام 2014 هذه الأرقام، عندما يؤكد بأنّ سيارات "تويوتا" الهجينة ومنها سيارتها "بريوس" تمتلك أدنى معدلات الأعطاب (defect rate) مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك للسنة الرابعة على التوالي، حيث يؤكد الأداء الممتاز لسيارة "بريوس" مرة أخرى على الوثوقية العالية لسيارات "تويوتا" وسياراتها البيئية الهجينة².

الشكل رقم (101) : الإحصائيات السنوية لعيوب الجودة (defect rate) في سيارات "بريوس" في الفترة ما بين (2014-2018)



Source : carcomplaints website,"TOYOTA PRIUS", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/>

¹ أحمد نبيل فرحات ، مرجع سابق.

² The Toyota Europe website: <https://newsroom.toyota.eu/now-thats-quality-15-toyota-cars-rank-in-top-10-of-latest-german-tv-reliability-report/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

وعيوب الجودة Quality Defects هي سمات المنتج التي قد تؤثر على جودة المنتج وسلامته و/أو فعاليته و/أو لا يتوافق مع تصريح المنتج المعتمد (PA)، وقد تؤدي عيوب الجودة إلى سحب الدفعة من السوق، أو تقييد العرض، أو إجراءات أخرى.¹ فمن المهم أن يتم التحقيق في عيوب الجودة المشتبه بها من قبل الأطراف المعنية وإخطار السلطات المختصة ذات الصلة، في الوقت المناسب، بحيث يمكن تنفيذ الإجراءات المطلوبة بشكل فعال، لحماية صحة المستهلك. وتتوّج هذه المشاكل والأعطاب في سيارة "بريوس" لتشمل: مشاكل تخصّ المحرّك، مشاكل متعلّقة بالتوجيه، مشاكل تخصّ الأضواء، مشاكل تخصّ الطلاء، مشاكل الفرامل، مشاكل الملحقات الداخلية، المشاكل الكهربائية، مشاكل الملحقات الخارجية، مشاكل العجلات/المحاور، مشاكل السخان، مشاكل النوافذ، مشاكل نظام الوقود، مشاكل نظام التبريد، مشاكل الأحزمة والمقاعد، مشاكل أكياس الهواء. حيث في الحالات التي تنشأ فيها مشكلات نوعية خطيرة، مثل "الحوادث الناجمة عن الجودة التي تؤدي إلى إصابة شخصية أو ضرر بالممتلكات" لعملاء تويوتا، يكون على إدارة ضمان الجودة في القسم المسؤول، ووفقاً لقواعد التعامل مع قضايا الجودة، التدخل من أجل تقليل مشكلة العملاء عن طريق وضع التدابير المضادة على الفور. بالإضافة إلى ذلك، واستناداً إلى المعلومات المقدّمة إلى الإدارة العالمية لمراقبة الجودة من خلال "نموذج الإبلاغ عن قضايا الجودة الهامة"، يقوم المدير المسؤول عن الجودة بإجراء عمليات تدقيق الجودة حسب الضرورة لمنع تكرار المشكلة وضمان نشر المعلومة في مختلف المراكز الأخرى، كما يتمّ اتخاذ تدابير مضادة في مناطق مماثلة، ويتمّ دمج هذه الآلية في نظام معايير التقارير التي تستخدمها لجمع المعلومات المتعلقة بالإمتثال، والوظائف المرتبطة بهذا النظام.² ووفق إستراتيجية التسويق الأخضر ومع هذه الإجراءات سمح ذلك لمنظمة "تويوتا" من تخفيض تدريجي لعدد الأعطاب والمشكلات التي رافقت عملية التصنيع وعلى مرّ عدة سنوات. بينما يمكن تفسير إرتفاع أرقام عدد الأعطاب defects في السنوات (من سنة 2005 إلى سنة 2011) بالرجوع إلى عدّة عوامل رئيسية أهمّها :

✚ **عامل دورة الحياة والخبرة :** بما أنّ المنظمة تتعامل في إطار هذه الإستراتيجية مع سوق مازالت في مرحلة مبكرة نسبياً وبتقنيات حديثة العهد (أي في بداية دورة حياتها)، حيث مازالت تنفق عليها المزيد من الجهد والوقت والمال من أجل تطويرها وتحسينها.

✚ **عامل زيادة حجم الإنتاجية :** عرفت بداية الألفية الجديدة زيادة ضخمة في مستويات الإنتاجية لدى منظمة "تويوتا"، نظراً لتوسّع أعمالها على مستوى الأسواق العالمية وزيادة اعتمادها على إقتصاديات الحجم، لتصبح بذلك أكبر منظمة تصنيع للسيارات في العالم، وهو ما ساهم في إرباك عملياتها الإنتاجية في تلك المرحلة.

✚ **عامل أزمة الإستدعاء سنة 2010 :** ففي أواخر سنة 2009 ومطلع سنة 2010 اضطرت منظمة "تويوتا" إلى التعجيل بسحب نحو تسعة ملايين سيارة في العالم بمختلف أنواعها، بسبب عيوب في دواسات البنزين أو تأخّر عمل الفرامل، وهو ما خلق مشاكل جمّة لدى المنظمة وعرقل مسارها الإيجابي فيما يخصّ الجودة والاعتمادية.

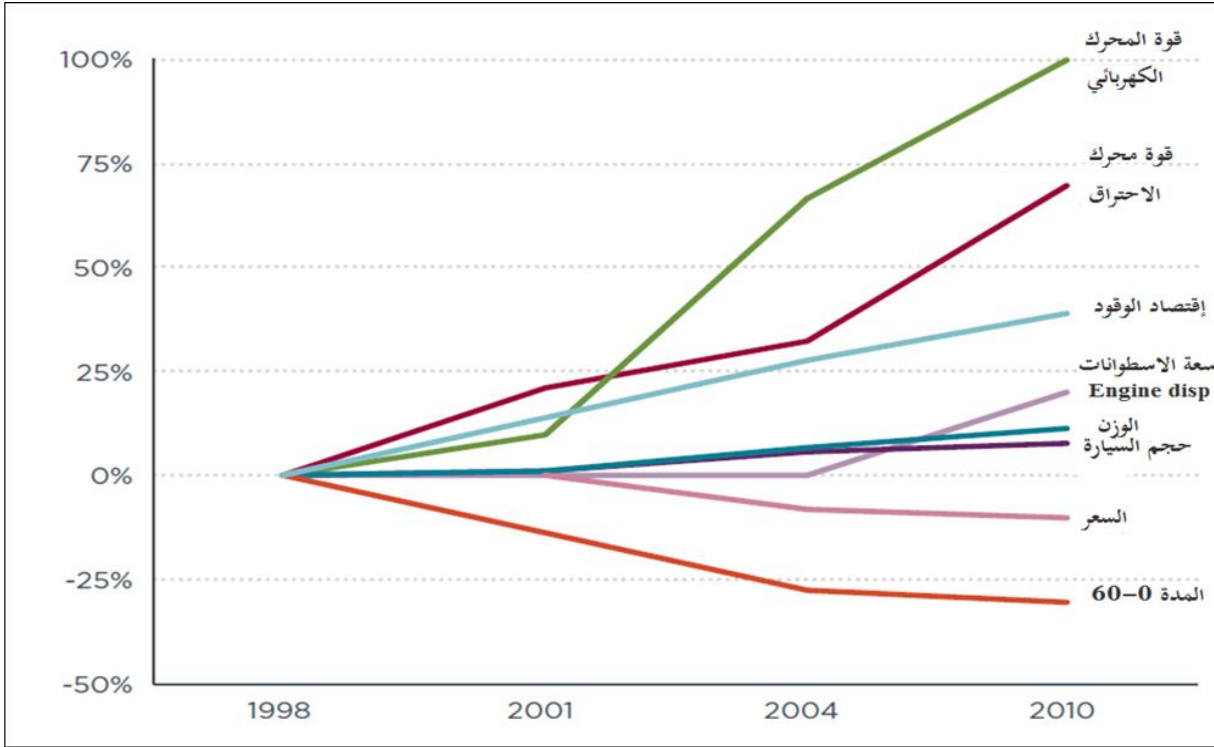
¹ HPRA website, "Quality Defects and Recalls", seen on (11/03/2018), link:

<https://www.hpra.ie/homepage/medicines/regulatory-information/market-compliance-and-surveillance/quality-defects-and-recalls>

² TICO Social and Environmental Report 2007,p 21.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الشكل رقم (102): منحيات تحسين عناصر الجودة التي مسّت سيارة "بريوس" في الفترة ما بين (2010-17)



Source : john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p8.

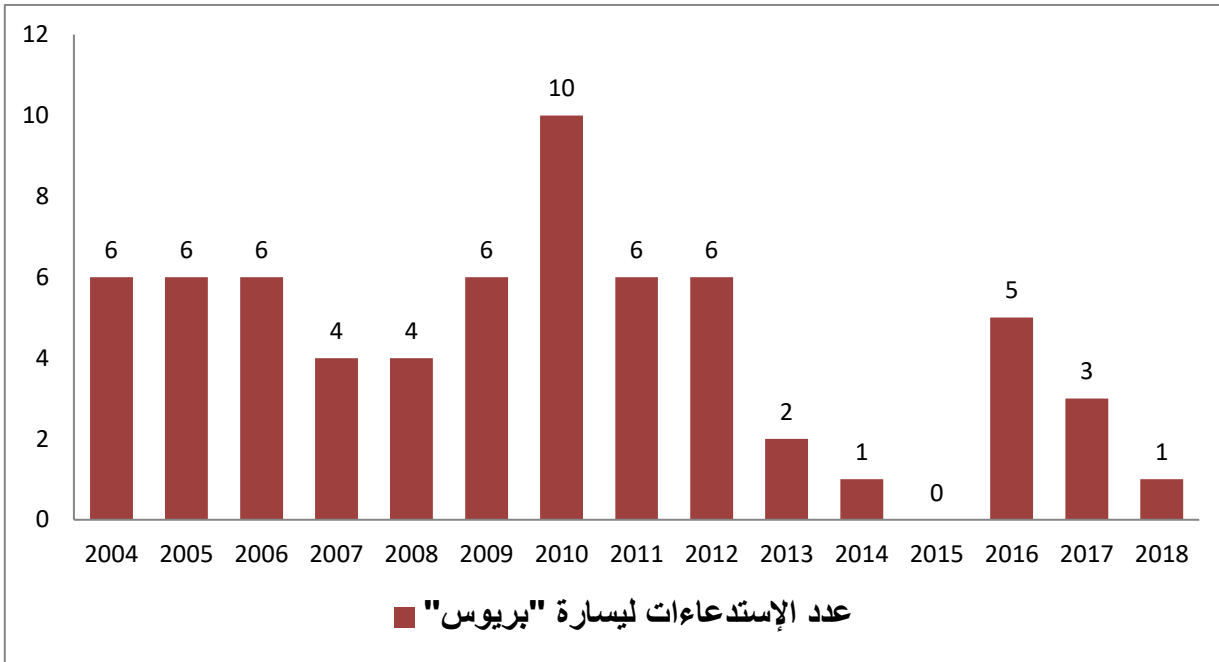
وحول القيمة المقدّمة إلى العميل قامت منظمة "تويوتا" ببذل جهود مستمرة نحو القيام بتحسينات متنوّعة ومستمرّة تمسّ سياراتها البيئية. حيث توضّح الأرقام بأنّ سيارات تويوتا "بريوس" الهجينة حقّقت تحسّينا في الكفاءة بنسبة 10% مع كل جيل جديد.¹ وبالإضافة إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية، عملت المنظمة على زيادة حجم السيارة ووزنها، وقوّة المحرك الرئيسي، بالإضافة إلى قوّة المحرك الكهربائي، ومعدّل استهلاك الوقود.. الخ. وقد تحقّق ذلك في المقام الأول بفضل جهود البحث والتطوير وكذا عامل التعلّم والخبرة، والذي قطعت فيه المنظمة أشواطاً كبيرة بما أنّها تعتبر أوّل منظمة بادرت بإطلاق سيارة بيئية في العالم. حيث بنت "تويوتا" خصائص منتجاتها على أفضل ما يميّز التصميم السابقة بالإضافة إلى التحسينات المضافة إلى تصاميمها الجديدة. ويوضّح لنا الشكل الموالي عمليات التحسين التي مسّت عناصر مختلفة في السيارة البيئية "بريوس" ذات النظام الهجين، حيث نلاحظ تحسّنا في مستوى أداء وكفاءة السيارة البيئية "بريوس"، بما يعكس مستوى الجودة لديها. كل هذه التحسينات وعمليات التطوير للجودة والتي تبدّلها منظمة "تويوتا"، ساهمت وبشكل كبير في تخفيض عدد الإستدعاءات التي تتلقاها المنظمة حول سيارة "بريوس" من طرف عملائها سنويا. (أنظر الشكل رقم 103)

¹ john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p8.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

حيث فيما يتعلّق بسيارتها البيئية "بريوس"، تعكس الأرقام إنخفاضاً كبيراً في عدد الإستدعاءات المتعلقة بهذه السيارة الهجينة وهو ما يبيّن مدى تحسّن جودة هذه السيارة الصديقة للبيئة. فغالباً ما يؤدي فشل المنتج أو وجود أعطاب فيه إلى عمليات الإستدعاء، ممّا يولّد تأثيراً سلبياً على المنظمة ومبيعاتها وقيمتها المالية وإلحاق الضرر بصورتها وجودة منتجاتها، وتحويل الموارد التي كان سيتمّ تخصيصها لأغراض أخرى، وأيضاً تستلزم نفقات إضافية من أجل دعم العميل والإحتراز من التهديدات التي تتمثل نفقات أخرى مع الدعاوى المرفوعة ضدها. وما عدا سنة 2010 وهي السنة التي تأثرت فيها الأرقام بأزمة الإستدعاءات التي تعرّضت إليها المنظمة، فإنّ هناك إنخفاضاً مستمراً وملحوظاً في عدد الشكاوي في السنوات السبع الأخيرة، لتصل إلى (35 شكوى سنة 2017) و (5 شكوى فقط سنة 2018 إلى غاية أكتوبر من نفس السنة).

الشكل رقم (103) : عدد الإستدعاءات Recalls لسيارة "بريوس" في الفترة ما بين (2004 – 2018)



Source : carcomplaints website, "TOYOTA PRIUS", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/>

فالتحسينات المستمرة لعناصر الجودة في منتجات "تويوتا" البيئية، والتي تقوم بها باستمرار، كزيادة حجم السيارات الخضراء ووزنها، وتحسين قوّة المحرك الرئيسي، بالإضافة إلى تحسين قوّة المحرك الكهربائي، وكذا تخفيض معدّل استهلاك الوقود.. الخ. إلى جانب الإنخفاض المحسوس لعدد الأعطاب والمشاكل في هذه السيارات، والإنخفاض في عدد الإستدعاءات طوال السنوات الأخيرة. وأخيراً القيمة البيئية التي تضيفها إستراتيجية التسويق الأخضر لسيارات المنظمة بما يجعلها صديقة للبيئة، تجعلنا نؤكّد على الفرضية الفرعية التي تقول بأنّ إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" تساهم في تعزيز الجودة لديها .

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المطلب الثالث : دور التسويق الأخضر في تعزيز رضا المستهلك لدى منظمة "تويوتا"

يهدف التسويق الأخضر أساسا إلى تعامل المستهلكين مع منتجات صحية وصديقة للبيئة تسبب ضرر أقل بالبيئة، وهو العامل الذي يحقق لهم شعورا نفسيا بالرضا، كما يساهم في تعزيز ولائهم إتجاه منظمات الأعمال التي تعمل بالتسويق الأخضر. وهذا هو الغرض من السيارات الهجينة والصديقة بالبيئة التي تتعامل بها منظمة "تويوتا" والتي تستهلك طاقة أقل من تلك العادية، كما أنها تُسبب ضررا أقل بالبيئة. وعلى مدى عقدين من الزمن حقق مفهوم الإستهلاك الأخضر Green Consumerism خطوات واسعة في مجال صناعة السيارات، حيث كان قبل ذلك يُنظر إلى كل من يتطلع إلى حياة مستدامة كمجموعات وشرائح سوقية هامشية في هذا السوق، لكنها اليوم تمثل تيارا رئيسيا وقوة متنامية ومتزايدة مع الوقت.¹ ورغم أن العديد من العوامل قد تؤثر على قرار المستهلك بتفضيل وتتمين هذا النوع من الجهود الخضراء والمتمثلة في أنشطة التسويق الأخضر، كالتوجه الثقافي للمستهلك cultural orientation، أو الصورة الذاتية self-image، أو القيم الاجتماعية social value.² إلا أن العديد من الدراسات اليوم أصبحت تشير بأن أغلب المستهلكين هم في حقيقتهم مستهلكين "خضر Green".³ بغض النظر عن تلك العوامل التي يتمحور دورها في تعزيز هذا التوجه أو جعله خافتا أكثر لدى المستهلك. وبالتالي فإن أي جهود بيئية تبذلها المنظمة سيؤثر حتما في رضا المستهلك إيجابا، حتى وإن كان بدرجات متفاوتة.

وقد حققت منظمة "تويوتا" بالفعل معدلات رضا جيّدة في ما يخص منتجاتها البيئية التي تقدّمها الى السوق تحت إطار تسميات مختلفة تعبّر بها عن مخرجات إستراتيجية التسويق الأخضر. وعلى وجه الخصوص سيارة "بريوس" حيث يرجع الفضل لهذه السيارة من بين جميع السيارات البيئية الأخرى ومنظمات السيارات الأخرى التي تعمل في هذا القطاع، في تثبيت موقع السيارة الصديقة للبيئة بقوة ضمن سوق السيارات وفي أذهان المستهلكين، وحتى منافسة السيارات التقليدية التي تعمل بالوقود. فقد نالت سيارات "بريوس" و"ليكرس" و"تيسلا" الريادة والمراتب الأولى في عديد استطلاعات الرأي والتصنيفات التي تخص درجات ومؤشرات رضا المستهلك. ففي إستطلاع للرأي تمّ فيه جمع ردود نصف مليون مستهلك سنة 2017 من قبل الهيئة المختصة Consumer Reports، تحسّلت سيارة Prius لتويوتا على أعلى تصنيف، حيث صرّح ما يقرب 90 في المائة من الملاك المستهلكين بأنهم ينوون شراء السيارة الهجينة مرة أخرى، ممّا يضعها في مقدمة جميع السيارات البيئية الأخرى.⁴ كما تصدرت سيارة "بريوس" في الإستطلاع السنوي للسيارات في المملكة المتحدة UK المرتبة الأولى فيما يخصّ مؤشر رضا الزبائن بمجموع

¹ Andrew Curry, Stevenson and Goodacre, *Green Consumer, Green Citizen?*, Utalkmarketing website, published (21/9/2007), accessed on (03/05/2017), Retrieved from : <http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=2741>

² Mohammad Neizari and all, « A Study on Hybrid Car Purchasing Intention », A Study on Hybrid Car Purchasing Intention, Volume 8, Number 12, December 2017, P47.

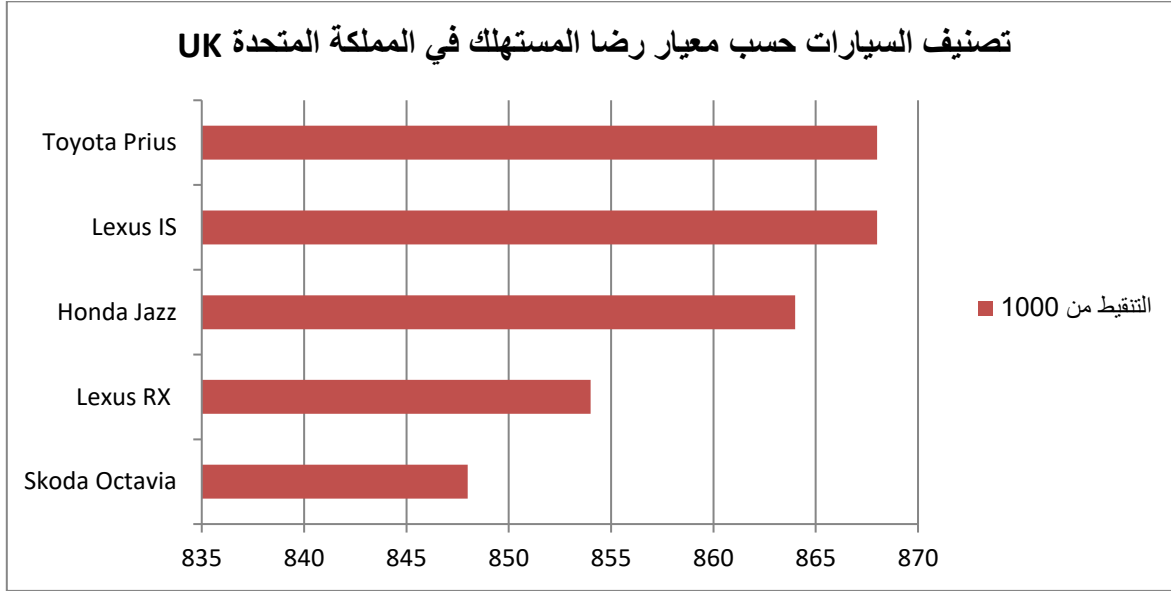
³ Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard, OP, CIT, P20.

⁴ Monica Laliberte, "Prius, F-350 get top marks in Consumer Reports satisfaction survey", WRAL website, published on (26/01/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.wral.com/prius-f-350-get-top-marks-in-consumer-reports-satisfaction-survey/17291515/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

868 نقطة على مقياس 1000 نقطة، وتبعثها مباشرة سيارة ليكزس (فرع من تويوتا) بـ 868 نقطة في المرتبة الثانية.¹ (أنظر الشكل الموالي).

الشكل رقم (104) : تصنيف السيارات حسب معيار رضا المستهلك في المملكة المتحدة UK



Source: Reuters website, "[Toyota's hybrid Prius tops satisfaction table](https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510)", published on (10/05/2007), seen on (11/03/2018), link: <https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510>

وفي أوروبا تمّ تصنيف هذه السيارة على أنّها أعلى تنقيط في ثلاثة من أبرز استطلاعات الرضا الأوروبية وأكثرها نفوذاً، والذي تجريه منظمة "GD Power" وشركاؤها، وقد تمّ إختيار السيارة الهجينة الرائدة "بريوس" باعتبارها السيارة الأكثر إرضاءاً للمستهلك في استطلاعات منفصلة أجريت في المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، مع تقييم معظم المالكين لجودة السيارة وموثوقيتها ودرجة إشباعها لرغبات المستهلك². ونفس الشيء بالنسبة لسيارة تيسلا Tesla Model S وهي أول سيارة كهربائية بالكامل والتي تمّ طرحها في الأسواق سنة 2012 (سيارة تيسلا هي نتاج مشروع مشترك بين منظمتي "تويوتا" و"جينرال موتورز") حيث مازالت هذه السيارة تحصد أرقاماً ممتازة ضمن مؤشرات رضا المستهلك وتتصدّر التصنيفات المختلفة. وللسنة السادسة على التوالي تتصدّر هذه السيارة قائمة الإستطلاع السنوي الشهير "تقارير المستهلك Consumer rapport"، فقد صرّح 98٪ من المستجوبين في هذا الإستطلاع التلقائي السنوي الخاص لسنة 2015 بأنهم سيشترون السيارة بالتأكيد مرّة أخرى.³ وفي نفس

¹ Reuters website, "[Toyota's hybrid Prius tops satisfaction table](https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510)", published on (10/05/2007), seen on (11/03/2018), link: <https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510>

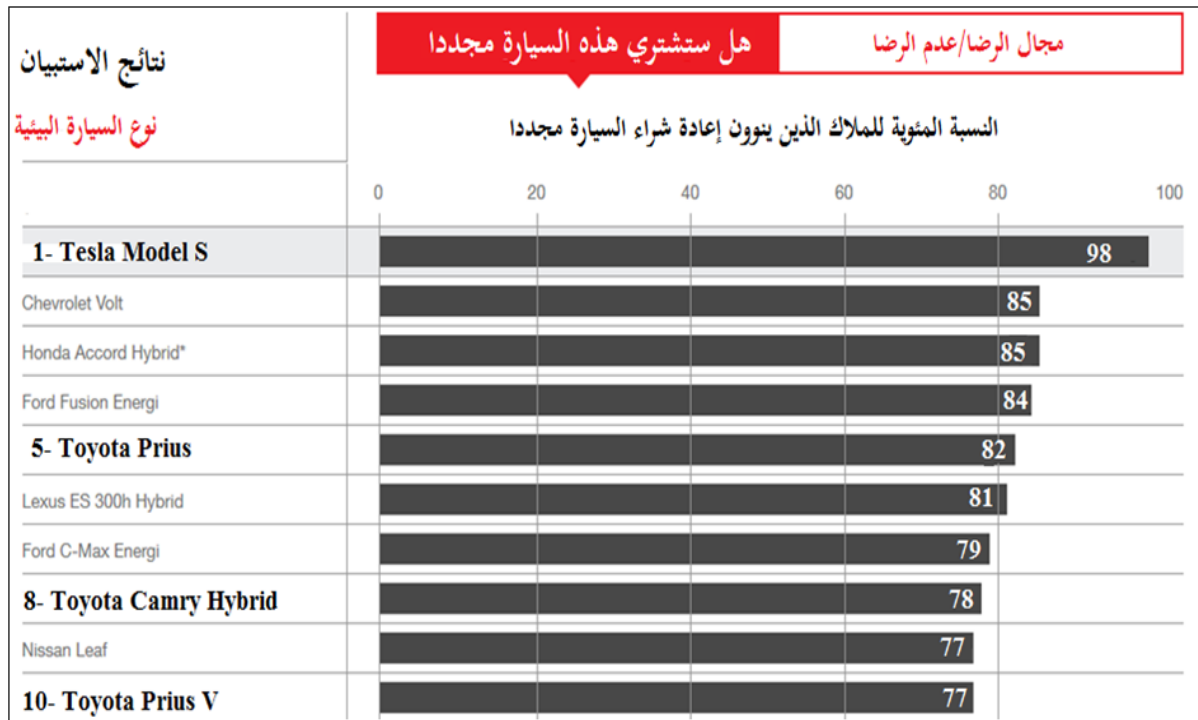
² RALPH HANSON, "[Toyota Prius tops major European J.D. Power and Associates satisfaction surveys](https://www.motorauthority.com/news/1023778_toyota-prius-tops-major-european-j-d-power-and-associates-satisfaction-surveys)", Motor Authority website, published on (20/06/2008), seen on (15/10/2018), link: https://www.motorauthority.com/news/1023778_toyota-prius-tops-major-european-j-d-power-and-associates-satisfaction-surveys

³ MARK KANE, "[Consumer Reports: Tesla Model S Rated #1 In Customer Satisfaction](https://insideevs.com/consumer-reports-tesla-model-s-rated-1-in-customer-satisfaction/)", Insideevs website, published on (04/09/2008), seen on (15/10/2018), link: <https://insideevs.com/consumer-reports-tesla-model-s-rated-1-in-customer-satisfaction/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الإستطلاع حققت سيارة "بريوس" لتويوتا المرتبة الخامسة حين عبّر ما نسبته 82% من الملاك بأنهم ينوون إعادة شراء السيارة. (أنظر الشكل رقم 105). وهو ما يدلّ على مستويات جيدة من الرضا من طرف زبائن سيارات "تويوتا" الصديقة بالبيئة. حيث يقول "Jake Fisher" مدير قسم اختبارات السيارات في مجلة "Automotive Press" أنّ هذا الترتيب يختلف من عام إلى آخر، لكنّ منظمة تويوتا تحافظ دوماً على نفس المرتبة المتقدّمة وهي بالتالي في عالم آخر مقارنة مع منظمات السيارات الأخرى¹. حيث نجحت "تويوتا" في إستغلال التسويق الأخضر من أجل تعزيز علاقتها بالمستهلك ودرجة رضاه عليها وعلى منتجاتها، وذلك يبرز من خلال تصدّرها لأغلب التصنيفات وإستطلاعات الرأي وقبل ذلك تصدّرها توقع أذهان المستهلكين.

الشكل رقم (105) : نتائج استطلاع الرأي "Consumer rapport" حول نية تكرار شراء السيارات البيئية



Source : MARK KANE, OP CIT.

وبالإضافة إلى أهمية البعد البيئي الذي يُعزّز دون أدنى شكّ شعور المستهلكين بالرضا والسعادة، حين إقتناعهم بأنهم يمثّلون طرفاً مساهماً في عملية الحفاظ على البيئة وتقليل الضرر بها حين إقتنائهم للسيارات البيئية (الدافع لإنقاذ البيئة)، فإنّ مالكو سيارات "تويوتا" البيئية يشعرون بالرضا أيضاً حول تكاليف التشغيل اليومية للسيارة بما توفّره من كفاءة في إستهلاك الوقود، كما يبلغون عن درجة عالية من الرضا حول جودة السيارات البيئية، وجاذبيتها، وخدمة الموزعين، ومدى سرعة وإستجابة المنظمة

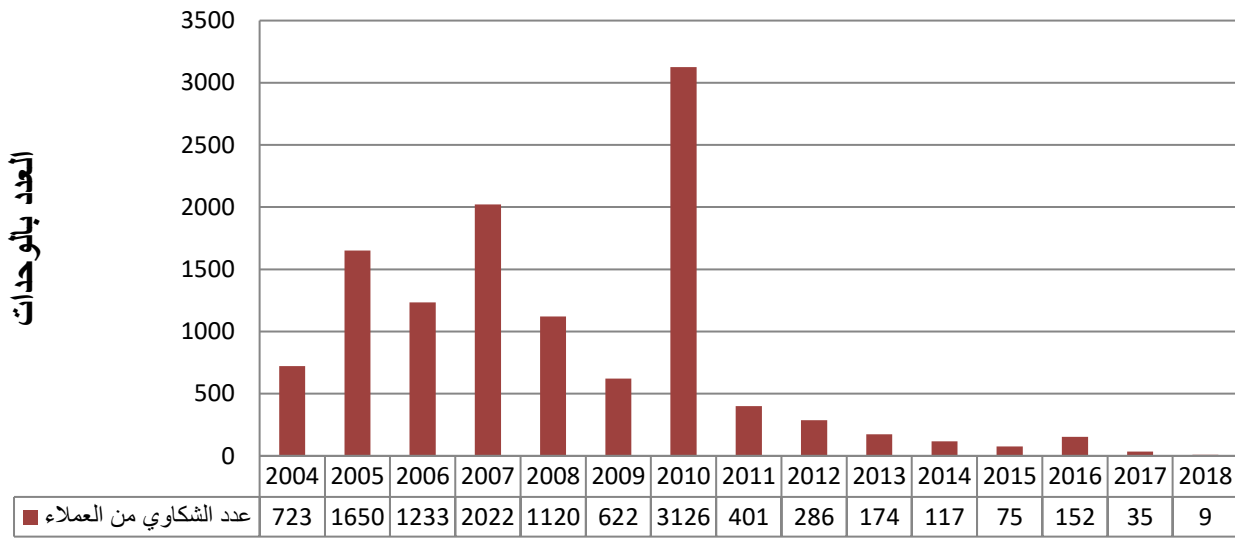
¹ Autonews website, "Why Toyota rules the reliability roost", published on (29/10/2018), seen on (11/11/2018), link: <http://www.autonews.com/article/20181029/OEM01/181029756/why-toyota-rules-the-reliability-roost-again>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

لشكاوي وإنشغالات الزبائن.¹ حيث بالإضافة إلى دور البعد البيئي تبذل منظمة "تويوتا" جهودا كبيرة من أجل تعزيز رضا الزبائن وتحسين إستجابتها لعملائها، وذلك عن طريق تأسيس مكاتب خاصة بإستشارات العملاء، تمكّنها من التواصل معهم مباشرة، كما يقوم الموزعون والتجار وموظفوا التسويق لدى منظمة "تويوتا" بزيارة العملاء لإجراء دراسات إستقصائية حقيقية من أجل تقصي الحقائق، حيث يتمّ تغذية التعليقات الفردية والطلبات الواردة من العملاء بهذه الطريقة على الفور إلى القسم المعني (مثل قسم التصميم)، ومن ثمّ يتمّ إتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل الاستجابة الجيدة للعملاء.² وقد ساهمت هذه الجهود في تقليل معدلات الشكاوي التي تصل المنظمة من طرف عملائها فيما يخصّ سياراتها البيئية. حيث تشهد إحصائيات الشكاوي Complaints المتعلقة بسيارة "بريوس" إنخفاضا تدريجيا ومحسوسا في الفترة الممتدة بين 2007 الى 2018 (الى غاية شهر أكتوبر لسنة 2018) وهي السنة التي وصل فيها عدد الشكاوي الى 9 حالات فقط، مقارنة بعدد 2022 شكوى في سنة 2007. حيث تعكس كل شكوى عن حالة عدم رضا معيّنة لدى المستهلك فيما يخصّ السيارة البيئية.

الشكل رقم (106) : إحصائيات الشكاوي من طرف عملاء سيارة "بريوس" في الفترة بين (2004 الى 2018)

عدد الشكاوي من طرف العملاء فيما يتعلق بسيارة "بريوس"



Source : carcomplaints website, "[Toyota prius](https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/)", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/>

حيث لا بدّ من الإشارة مرّة أخرى إلى أنّ الأرقام تأثرت سنة 2010 نتيجة لأزمة الإستدعاءات التي تعرّضت لها المنظمة في نفس السنة. وماعدا ذلك فهناك إنخفاض مستمرّ في عدد الشكاوي، لتصل إلى (35 شكوى سنة 2017) و (5 شكواي فقط

¹ Reuters website, "[Toyota's hybrid Prius tops satisfaction table](https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510)", published on (10/05/2007), seen on (02/11/2018), link: <https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510>

² TICO Social and Environmental Report 2007, p23.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

سنة 2018 إلى غاية أكتوبر من نفس السنة). وهو ما يُظهر تطورا ملموسا في رضا المستهلك بالنسبة إلى سيارات منظمة "تويوتا" البيئية مع مرور الزمن، وهذا في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر.

ومن خلال جميع هذه التصنيفات والمؤشرات التي تقيس رضا المستهلك حول سيارات منظمة "تويوتا" البيئية بمختلف أنواعها، والتي تُظهر معدلات رضا جيدة في مختلف التصنيفات والدراسات المتنوعة مقارنة بباقي المنظمات الأخرى والسيارات التقليدية، بالإضافة إلى أرقام شكاوي المستهلكين التي تُظهر تحسنا ملحوظا وكبيرا عن طريق إنخفاض عدد الشكاوي سنويا ونسب هامة، فإنه يمكننا التأكيد على صحّة الفرضية الفرعية التي تزعم بأنّ تبنيّ التسويق الأخضر في منظمة "تويوتا" يمكنها من تعزيز رضا المستهلكين لديها.

المطلب الرابع : دور التسويق الأخضر في تعزيز ديناميكية التحسين المستمر لدى منظمة "تويوتا"

بالنسبة لمنظمة بحجم "تويوتا"، فإنّ التحسين المستمرّ عندما يتعلق الأمر بالبيئة وتقليل الأثر السلبي عليها يصبح أمرا بالغ الأهمية من أجل تحقيق النجاح والإستدامة على المدى الطويل. وعلى الرغم من أنّ التحسين المستمر يقع في قلب نشاط التصنيع في منظمة "تويوتا" ويعتبر جزءا رئيسيا في ثقافة المنظمة منذ تأسيسها، من خلال ما يسمّى بنظام "الكايزن" والذي يعتبر إحدى ركائز فلسفة "تويوتا" على مرّ الزمن، وهو ما سهّل للمنظمة من تحقيق نتائج ملموسة في الميدان، والتي تخصّ ديناميكية تحسين منتجات وعمليات "تويوتا" باستمرار. فالكايزن في الأساس هي كلمة يابانية تعني "التغيير نحو الأفضل"، أما اليوم فقد أخذت الكلمة معنى إضافي يشير إلى التحسين المستمر، أو ممارسة التحسين المستمر، حيث أنّ هناك ثلاثة أجزاء للكايزن تتمثّل في¹:

- التغذية الراجعة/ردّ الفعل Feedback؛
- النجاعة Efficiency؛
- التحسين Evolution.

وتُعرف إستراتيجية التطوير المستمرّ في منظمة "تويوتا" بإسم K-HYP ، وهي إختصار لـ Kaizen و How's Your Process أو "كيف هي العملية الخاصّة بك"، حيث تلقت فرق الإدارة في منظمة "تويوتا" صباح كل يوم وفي كل مرفق لمناقشة مسائل التطوير والتحسين فيما يخصّ الجودة والكفاءة والبيئة والمقاييس الأخرى التي تتوقّعها المنظمة في مجال التصنيع، حيث وخلال من خلال هذه الاجتماعات، يمرّ المديرون بكل عضو في الفريق، ويُطلب منهم إدخال أي مشكلة أو إقتراحات التحسين التي قد تكون لديهم.² حيث تستند "الكايزن" إلى الإعتقاد الفلسفي بأنّ كل شيء يمكن تحسينه. ففي حين تنظر بعض

¹ promappwebsite, "Kaizen continuous improvement", seen on (02/11/2018), link:

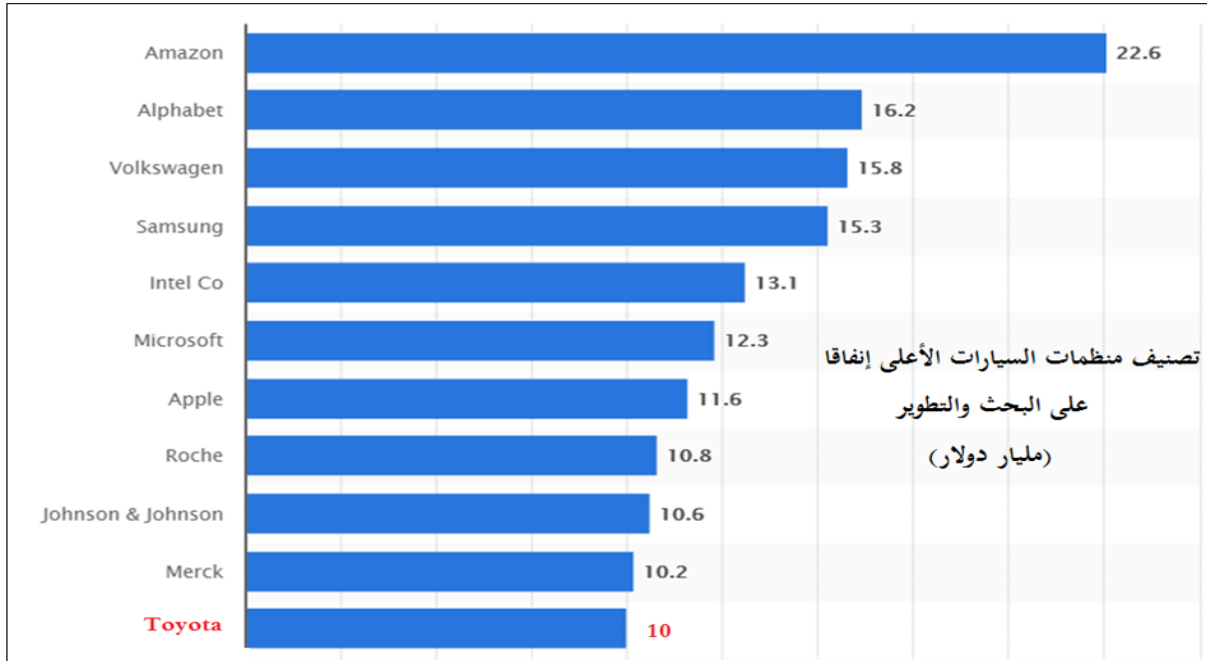
<https://www.promapp.com/kaizen-continuous-improvement/>

² GLEN WHITE, "The Toyota Way: How the automotive giant manages health and safety", manufacturing global website, published on (10/10/2014), seen on (15/10/2018), link:

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المنظمات إلى عملياتها فترى أنّها تسير على ما يرام، فإنّ منظمة "تويوتا" والتي تتّبع مبدأ "الكايزن" ترى بأنّ أي عملية يمكن تحسينها. وهذا يعني أنه لا يُنظر إلى أي شيء على الإطلاق على أنّه الوضع الجيد، فهناك جهود متواصلة لتحسين النتائج التي تُؤدّي إلى تغييرات صغيرة وغير محسوسة في كثير من الأحيان، وهو ما يساهم في عملية "التحسين المستمر". حيث أنّ هذه التغييرات الإضافية تضيف تغييرات جوهرية على المدى الطويل، دون الحاجة إلى إيجاد أي إبتكار جذري في أحيان كثيرة. وبهذه الفلسفة إستطاعت منظمة "تويوتا" البقاء على رأس منظمات الأعمال التي تركز وتتمتع بعمليات التطوير والإبداع والجودة، وهو ما انعكس على منتجاتها في السوق، حيث تمتاز سيارات تويوتا بالكفاءة والجودة والتصميم الجيد. وقد أدّت هذه الثقافة نحو التحسين المستمرّ في المنظمة إلى تخصيص حيزٍ مالي ضخم يذهب إلى نفقات البحوث والتطوير. حيث تعتبر منظمة "تويوتا" ثاني أعلى منظمة سيارات في العالم إنفاقاً على مجالات البحث والتطوير بعد منظمة "فولسفاغن". (أنظر الشكل رقم 107)

الشكل رقم (107) : ترتيب منظمات الأعمال العالمية الأعلى إنفاقاً على البحث والتطوير في 2018



Source: statista website, "Ranking of the 20 companies with the highest spending on research and development in 2018 (in billion U.S. dollars)", seen on (02/11/2018), link:

<https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/>

<https://www.manufacturingglobal.com/people-and-skills/toyota-way-how-automotive-giant-manages-health-and-safety>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

كما تتوقع المنظمة أن تنفق 10 مليارات دولار على الأبحاث والتطوير في سنة 2018.¹ لتصل نسبة إنفاقها في هذا المجال ما يقارب 3.5٪ من إجمالي إيراداتها.² وهو رقم معتبر إذا ما تمّ مقارنته بحجم الإيرادات الضخم للمنظمة. وقد ساهم التسويق الأخضر أيضا في دفع هذا التوجّه نحو التحسين والتطوير المستمرّ، باعتباره مدخلا يهدف أساسا إلى تقليل أثر نشاطات ومنتجات المنظمة الضارة بالبيئة حتى يصل هذا الأثر السلبي إلى الصفر. بالإضافة إلى ذلك فقد فتح هذا السوق (الأخضر) إمكانيات هائلة وكبيرة نحو التوسّع والتطور وخلق فرص جديدة مازالت غير مستغلّة، وبالتالي تصبح عملية البحث والتطوير في هذا المجال الأخضر والمستدام ضرورة وفرصة يجب إستغلالها من طرف المنظمات التي تعمل تحت إطار التسويق الأخضر، وهو ماتقوم به منظمة "تويوتا" حيث أنّ الجزء الأكبر من البحوث والتطوير في منظمة صناعة السيارات اليابانية يذهب إلى تطوير تدابير السلامة والبيئة وخاصّة إلى بحوث السيارات الهجينة والخلايا الهيدروجينية.³ وحسب منظمة "تويوتا" نفسها فإنّ أنشطتها الحالية في مجال البحث والتطوير تركّز في المقام الأول على العوامل الرئيسية التالية والتي ينطوي أغلبها تحت مجال تطوير التقنيات البيئية والمستدامة، كما يلي⁴:

- تهدف المنظمة إلى تحسين التقنيات الهجينة أكثر، ويشمل ذلك تحسين أداء السيارات الهجينة والجهود المبذولة لتخفيض تكاليفها، فضلا عن المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال التقدّم في تحقيق أهدافها؛
- تعتزم المنظمة تحسين اقتصاد وقود محركات البنزين لديها، وكذلك تحسين التكنولوجيا فيما يتعلق بمعايير الإنبعاثات الأكثر صرامة؛
- تهدف المنظمة إلى تعزيز التحسينات في وظائف واقتصاديات الوقود لمحركات الديزل النظيفة؛
- تعتزم المنظمة زيادة الجهود لتطوير السيارات الكهربائية، وعربات الوقود الخلوي، وغيرها من سيارات الوقود البديلة؛
- تهدف المنظمة إلى مواصلة تطويرها التكنولوجي الذي يستهدف تعزيز القيادة وسلامة السيارات.

ومن خلال الشكل رقم (108) يمكن ملاحظة زيادة طردية في النفقات المخصّصة للبحث والتطوير على مدى سنوات، حيث في سنة 2015 إرتفعت نسبة الإنفاق على البحث والتطوير من قبل منظمة "تويوتا" بنسبة 10.32٪ عن نظيرتها لسنة 2014. حيث يعتبر رئيس المنظمة "أكيو تويودا" بأنّ هذه الزيادات في نسبة نفقات البحث والتطوير هو ردة فعل منطقيّة على ما يسمى بـ "صراع الحياة والموت" مع منظمات التكنولوجيا الأخرى والتي تستثمر هي أيضا بوتيرة أسرع من السابق، حيث يصف البيئة التنافسية الحالية لصناعة السيارات باعتبارها منطقة مجهولة التوقعات⁵. وبالنظر إلى المستقبل دوما، تهدف المنظمة إلى زيادة

¹ Auto beat daily website, "Toyota's R&D Budget for 2018: \$10 Billion", published on (10/05/2018), seen on (02/11/2018), link: <https://www.autobeatdaily.com/blog/post/toyotas-rd-budget-for-2018-10-billion>

² Craft driven research website, "Toyota-Most competitive Automobile Brand", seen on (02/11/2018), link: <http://www.craftdrivenresearch.com/automobile/>

³ Craft driven research website, OP CIT.

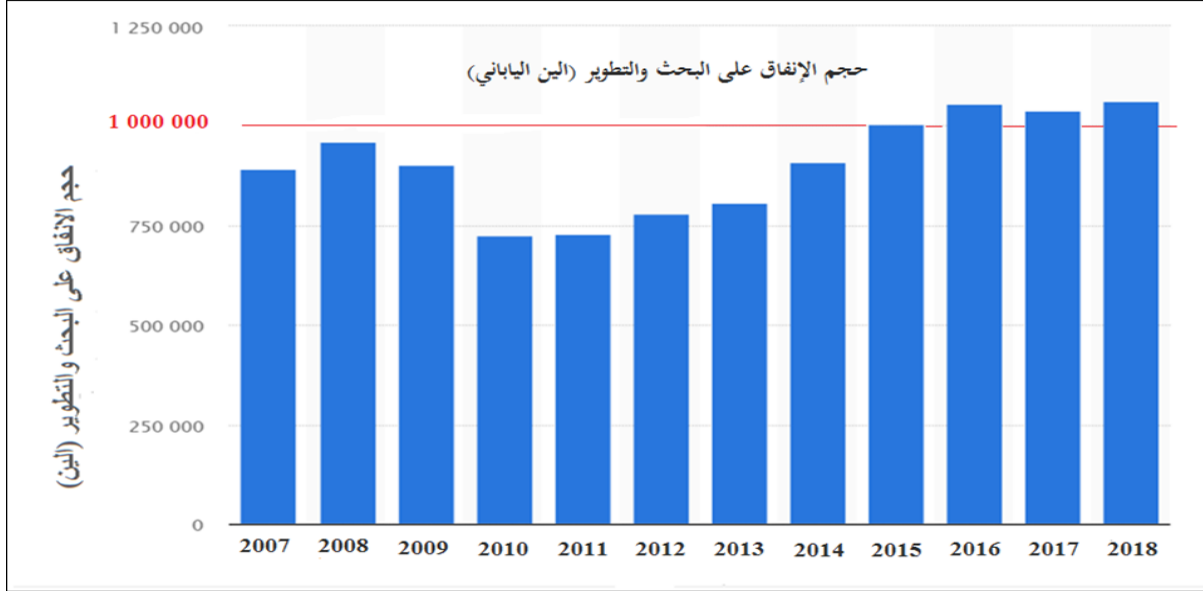
⁴ John Parker, "How Research and Development Is Important to Toyota's Business, market realist website, published on (27/05/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://marketrealist.com/2016/05/look-toyotas-key-leverage-ratios>

⁵ Auto beat daily website, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

الإنفاق على الأبحاث والتطوير (R & D) للسنة المقبلة (2019) لتصل إلى حوالي 10 مليار دولار من أجل تعزيز موقعها خاصة في مجال التقنية الكهربائية electrification ، والأتمتة automation أو القيادة الذاتية.¹

الشكل رقم (108) : تطور حجم الانفاق على البحث والتطوير RD في منظمة "تويوتا" في الفترة (2018-2007)



Source: Statista website, "Toyota's research and development (R&D) expenses from FY 2007 to FY 2018 (in million Japanese yen)", seen on (02/11/2018), link: <https://www.statista.com/statistics/279648/research-and-development-spending-at-toyota/>

وترتكز أغلب نفقات منظمة "تويوتا" في هذا المجال (البحث والتطوير) على تحسين التقنيات المستدامة والطاقة المتجددة، حيث أنّ مؤشّر براءات الإختراع يشير إلى أنّ منظمة صناعة السيارات "تويوتا" تولي تركيزها التكنولوجي بشكل جذري وأكبر على سوق السيارات الخضراء والتقنيات المستدامة. وفي هذا الصدد كشفت دراسة حديثة أجراها مركز إدارة السيارات في ألمانيا (CAM) في جامعة العلوم التطبيقية FHDW عن اتجاه مستمرّ وتحول كبير في براءات الإختراع المتعلقة بصناعة السيارات عموماً نحو التركيز على سوق السيارات البيئية.² بما تحوزه هذه السوق على إمكانيات وفرص كبيرة غير مستغلّة، بالإضافة الى توقّع زيادة الطلب عليها في المستقبل وبشكل متزايد، وبالتالي فالتسويق الأخضر أصبح إستراتيجية هامة تعزّز من وتيرة التحسين المستمرّ وعمليات البحث والتطوير. وقد ساهمت هذه الإستراتيجية في تسجيل منظمة "تويوتا" حضورها كصاحبة أكبر منظمة أعمال في

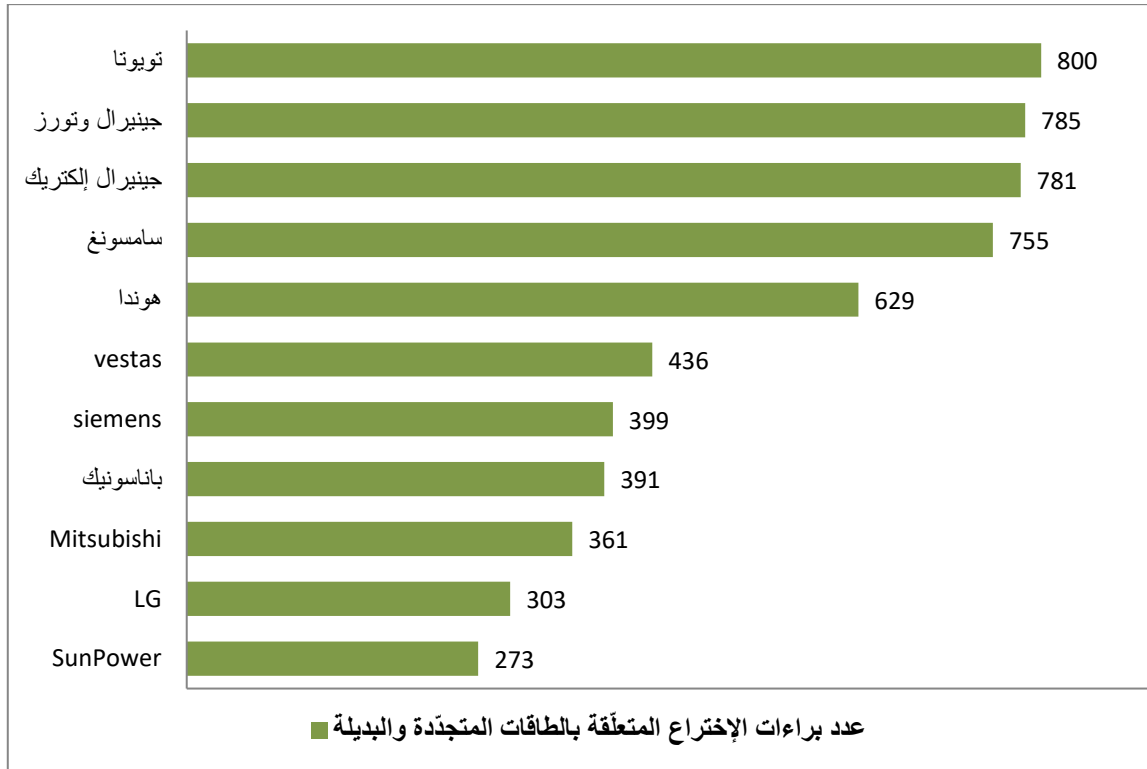
¹ Forbes website, "Toyota Posts Notable 2018 Results And Continues Its Focus On Cost Cuts And R&D Spending", published on (10/05/2018), seen on (02/11/2018), link: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/05/10/toyota-posts-notable-2018-results-and-continues-its-focus-on-cost-cuts-and-rd-spending/#28560edfc3e4>

² Toyota official website : <https://www.toyota.ie/world-of-toyota/articles-news-events/2015/trend-powetrain-hybrids.json>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

العالم تحقيقا لبراءات إختراع، والمتعلّقة بتقنيات الطاقة المتجدّدة والمستدامة.¹ حيث يوضّح البحث الذي أجراه مركز الدراسات الألماني (CAM) بأنّ أكثر من ربع براءات الإختراع حول التقنيات البديلة لمحركات السيارة أي (26٪) تعود لمنظمة "تويوتا" ، ممّا يجعلها منظمة تصنيع السيارات الرائدة في العالم في مجال تسجيل براءات الاختراع.² كما حصلت منظمة "تويوتا" على 800 براءة إختراع بإسمها منذ عام 2009 والى غاية 2017، وجاءت منظمة "جنرال موتورز" في المرتبة الثانية بعد حصولها على 761 براءة اختراع وهو ما يضعها كمنافس عنيد لـ "تويوتا" في مجال صناعة السيارات البيئية، ثمّ تليها منظمة "جنرال إلكتريك". (أنظر الشكل رقم 109) ولمزيد من التوضيح، فإنّ أغلب براءات إختراع منظمة "تويوتا" تتعلق تحديدًا بالتقنيات البديلة لمحركات الإحتراق والتقنيات الكهربائية والهيدروجينية، وذلك بنسبة تقدّر بـ 95 ٪ من هذه البراءات في المنظمة اليابانية.³

الشكل رقم (109) : أهمّ منظمات الأعمال تسجيلًا لبراءات الإختراع المتعلقة بالطاقات المتجدّدة والبديلة في الفترة بين (2017-2009)



Source: ipotential website, "ANNUAL RENEWABLE ENERGY PATENTS GRANTED", published on (20/03/2018), seen on (02/11/2018), link: <http://pintas-ipotential.blogspot.com/2018/03/us-renewable-energy-patent-activity.html>

¹ ipotential website, "ANNUAL RENEWABLE ENERGY PATENTS GRANTED", published on (20/03/2018), seen on (02/11/2018), link: <http://pintas-ipotential.blogspot.com/2018/03/us-renewable-energy-patent-activity.html>

² Toyota official website : <https://www.toyota.ie/world-of-toyota/articles-news-events/2015/trend-powetrain-hybrids.json>

³ ipotential website, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

يقول "Jake Fisher" مدير قسم إختبارات السيارات في مجلة Automotive Press وهي المجلة المسؤولة عن تصنيف السيارات سنويا " أنّ هذا الترتيب يختلف من عام إلى آخر، لكنّ منظمة تويوتا تحافظ دائما على نفس المرتبة المتقدّمة مقارنة مع باقي منظمات السيارات الأخرى، حيث تعمل "تويوتا" وباستمرار على تحديث سياراتها تحديثا بسيطا، ولا تحاول القيام بأشياء كبيرة في وقت واحد مع النماذج الجديدة أو المعاد تصميمها".¹ فالسرّ في نجاح منظمة "تويوتا" هو في التحسينات المتسمة التي تدخلها على عملياتها التصنيعية وعلى منتجاتها لتكون أفضل مع مرور الزمن. حيث توضّح الأرقام مثلا بأنّ سيارات تويوتا "بريوس" الهجينة حققت تحسنا في الكفاءة بنسبة 10٪ مع كل جيل جديد.² فبالإضافة إلى تخفيض التكاليف الإنتاجية باستمرار، عملت المنظمة على زيادة حجم السيارة ووزنها، وقوة المحرك الرئيسي، بالإضافة إلى قوة المحرك الكهربائي، وكذا معدّل إستهلاك الوقود مع كل جيل جديد من السيارة، حيث بنت منظمة "تويوتا" خصائص منتجاتها على أفضل ما يميّز التصميم السابقة بالإضافة إلى التحسينات المضافة إلى تصاميمها الجديدة. وهو ما يوضّح ديناميكية التحسين المستمرّ المقترن بعمليات وفلسفة المنظمة نفسها، وكذا دور إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها في تعزيز هذه الديناميكية بشكل أكبر، لتصبح بذلك أهم مطوّر للسيارات الخضراء في العالم. ومن هنا يمكننا التأكيد على الفرضية الفرعية التي تقول بأنّ تبني التسويق الأخضر في منظمة "تويوتا" يساهم في تعزيز ديناميكية التحسين المستمرّ لديها.

المطلب الخامس : دور التسويق الأخضر في تعزيز الحصّة السوقية في منظمة "تويوتا"

تعتبر منظمة الأعمال اليابانية "تويوتا" رائدة صناعة السيارات البيئية في العالم بدون منازع. حيث بدأ ذلك حينما قدّمت إلى العالم ولأول مرّة سيارة من هذا النوع والمتمثلة في سيارة "بريوس" الشهيرة بتقنية التهجين Hybrid قبل 20 سنة من الآن. بالإضافة إلى إطلاقها لأول سيارة كهربائية بالكامل PHEV والمتمثلة في سيارة PHV Prius عام 2012.³ كما ساهمت سيارة Prius PHV لتويوتا من الجيل الثاني والتي تمّ تقديمها في عام 2017 في زيادة نطاق ووضع سوق السيارة الكهربائية وزيادة تقبلها من طرف المستهلك المحلي والعالمي. وبالإضافة إلى ذلك أطلقت تويوتا في عام 2014 أول سيارة سيدان بخلايا الوقود (الهيدروجينية) ذات الإنتاج الضخم في العالم، وهي سيارة "ميري"، والتي يتمّ إستقبالها اليوم بشكل جيد من قبل العملاء في اليابان والولايات المتحدة وأوروبا. ومن خلال كل هذا المسار الطويل والناجح من الإنجازات والجهود في إطار التسويق الأخضر رسّمت منظمة "تويوتا" لنفسها طريقا من أجل الهيمنة على هذا السوق والحفاظ على ريادتها التاريخية. حيث وصلت مبيعات تويوتا من السيارات البيئية إلى أكثر من 11 مليون وحدة في جميع أنحاء العالم حتى الآن (نهاية 2018).⁴ وبالتالي فهي اليوم تهيمن

¹ Auto news website, "Why Toyota rules the reliability roost", published on (29/10/2018), seen on (02/11/2018), link: <http://www.autonews.com/article/20181029/OEM01/181029756/why-toyota-rules-the-reliability-roost-again>

² john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p8.

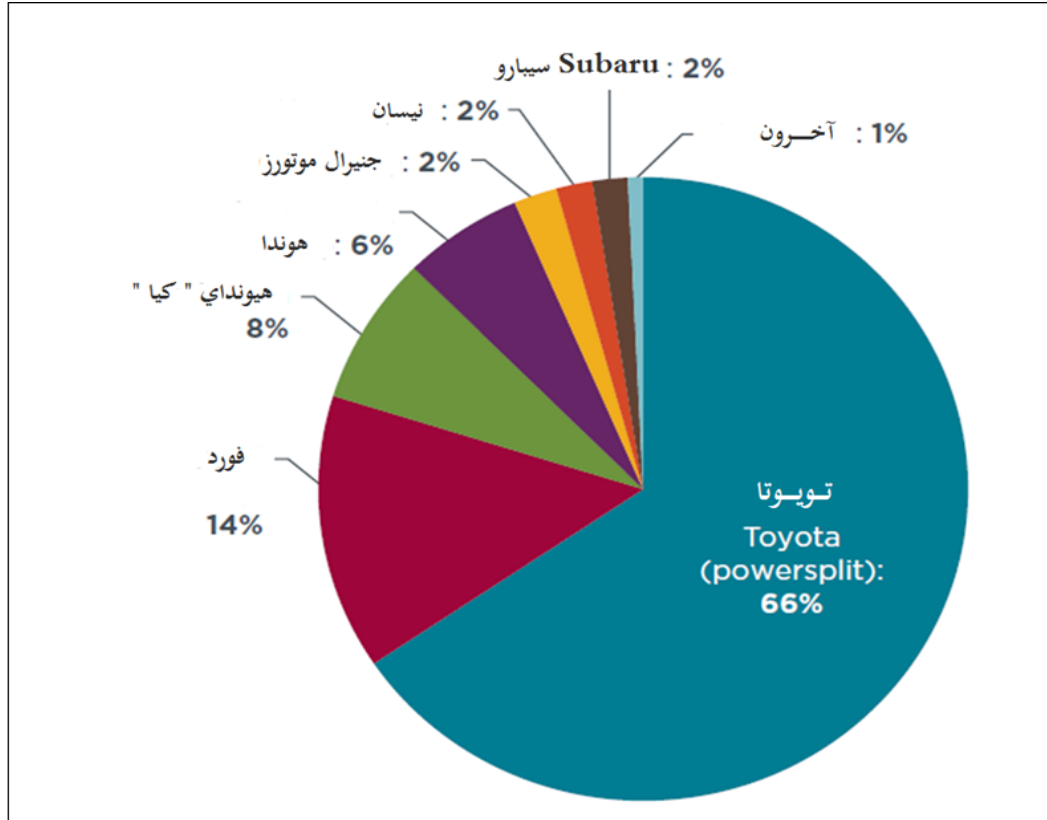
³ News Room website, "Toyota Aims for Sales of More Than 5.5 Million Electrified Vehicles Including 1 Million Zero-Emission Vehicles per Year by 2030", published on (18/12/2017), seen on (02/11/2018), link: <https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/20353243.html>

⁴ News Room website, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

على 66% من السوق العالمي، حيث يكون أقرب منافس لها في سوق السيارات الخضراء والصديقة للبيئة هي منظمة "فورد" ب 14%، ثم منظمة هيونداي ب 8%. (أنظر الشكل رقم 110) وهو ما يوضّح مساهمة هذه التسويق الأخضر في منظمة "تويوتا" في خلق سوق موازية للسيارات التقليدية لم تكن موجودة قبل حوال 20 سنة، وبالتالي رفع الحصة السوقية الإجمالية للمنظمة اليابانية بنسبة معتبرة.

الشكل رقم (110) : نسب الحصص السوقية لمنظمات الأعمال في سوق السيارات الصديقة للبيئة



Source: john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p3.

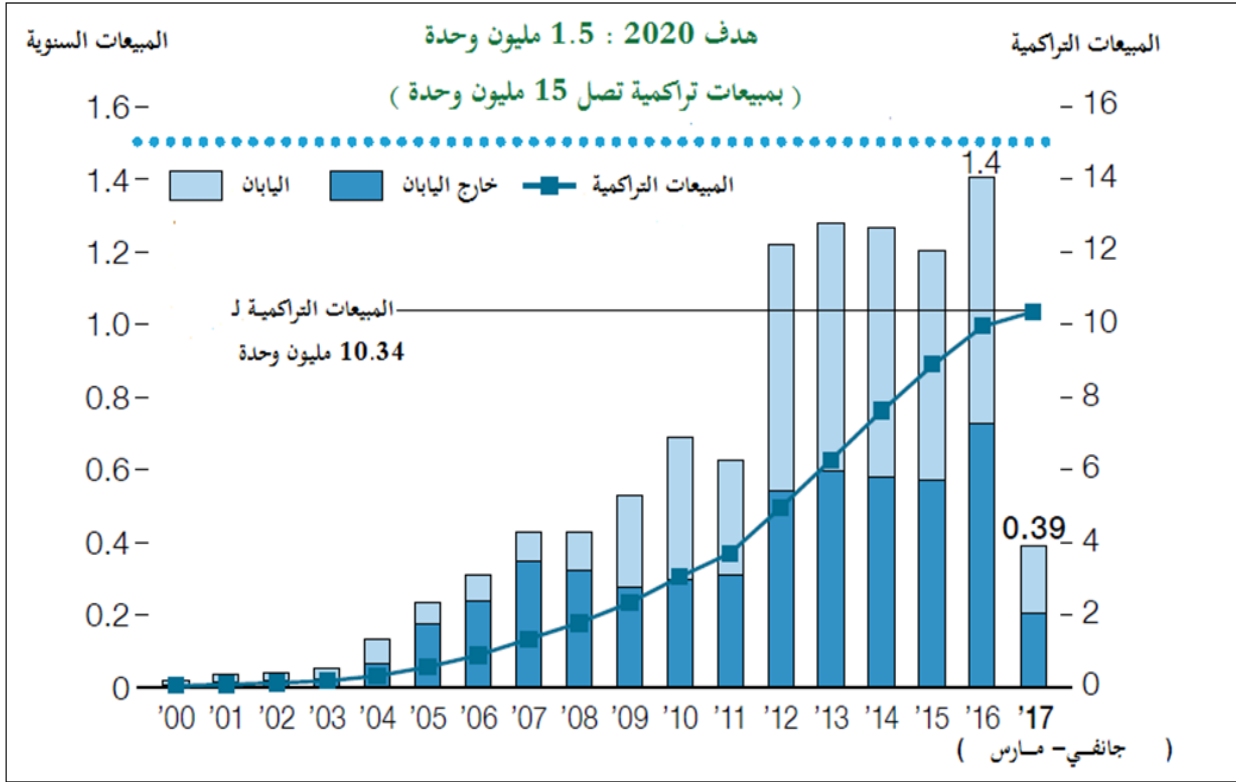
ومن جملة المبيعات التراكمية التي حققتها منظمة "تويوتا" من السيارات الخضراء، تستحوذ سيارة "بريوس" الهجينة لوحدها على نسبة مبيعات تقارب ال 61% من عدد المبيعات الإجمالي (11 مليون) التي قدمتها "تويوتا" للعالم.¹ (أنظر الشكل رقم 111) حين تقترب المبيعات السنوية بالفعل من معدل 1.5 سنويا، وهو ما تصبو إليه منظمة "تويوتا" في غضون 2020. حيث كانت قد أعلنت أيضا في نهاية سنة 2017 عن خططها نحو تعميم السيارات الكهربائية في العقد القادم 2020-2030. وستركز إستراتيجية "تويوتا" القادمة على إحداث تسارع كبير في خطط التطوير والإطلاق للسيارات الكهربائية والهجينة

¹ News Room website, [OP CIT.](#)

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

(HEVs) والسيارات الكهربائية الهجينة (PHEVs) والسيارات الكهربائية للبطاريات (BEVs) والسيارات الكهربائية خلية الوقود (FCEVs).¹ ما سيضاعف دون أدنى شك من حصصها السوقية لهذا النوع من السيارات في المستقبل.

الشكل رقم (111) : منحى تطور مبيعات "تويوتا" من السيارات الهجينة في الفترة بين (2000-2017)



Source : Rapport of toyota, Sustainability Data Book 2017, p87.

وتدخل الأهداف الأخرى للتحدي البيئي لعام 2050 لدى "تويوتا" لتصل الى 30,000 سيارة خلية وقود سنويًا بحلول عام 2020، وإنتاج ضخم من السيارات الكهربائية للبطاريات في عام 2020، بالإضافة إلى مبيعات السيارات الكهربائية السنوية بـ 5.5 مليون بحلول عام 2030.² كل هذا هو جزء من هدف تويوتا الأكبر للحدّ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون للسيارات الجديدة بنسبة 90 في المائة بحلول عام 2050.

وفي ظلّ هذه الهيمنة على السوق العالمي للسيارات البيئية، تسعى منظمة "تويوتا" أيضا لزيادة حصّتها السوقية لما يقرب 15 مليون سيارة بيئية تراكمية سنة 2020، أي بمعدّل سنوي يصل الى 1.5 سيارة سنويا. وهي حصيلة ضخمة تبشّر بنجاح منظمة "تويوتا" في إختراق هذا النوع من الأسواق وبسط سيطرتها عليها أكثر. فبالإضافة إلى حجم المبيعات والحصة السوقية المعتبرة،

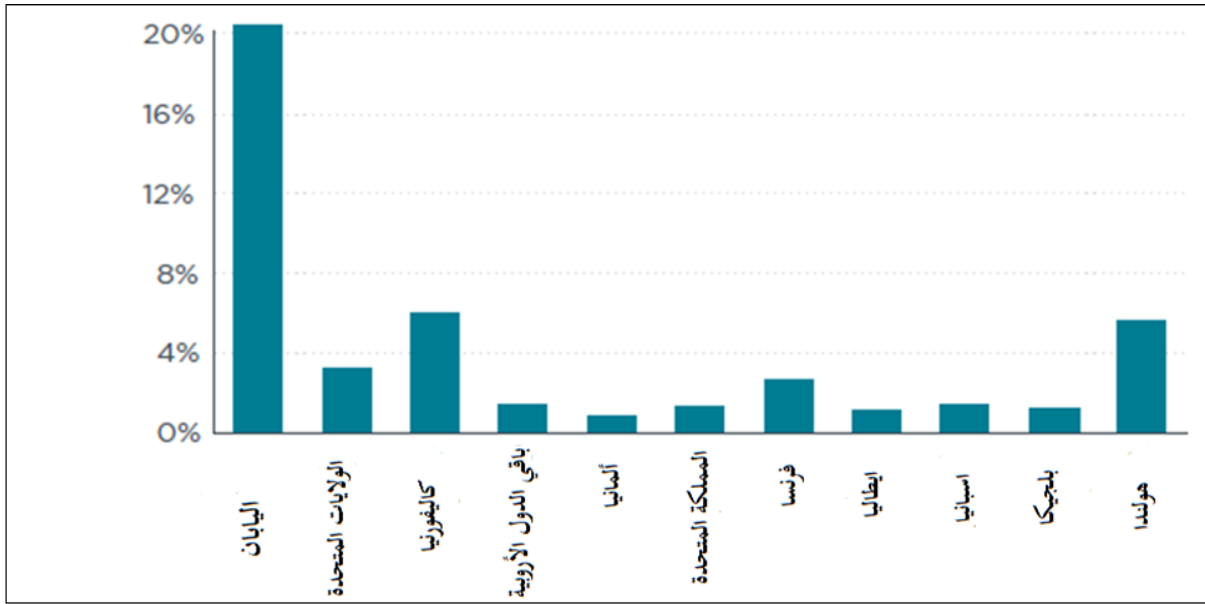
¹ News Room website, OP CIT.

² JOHN BELTZ SNYDER , "Toyota sold record 1.52 million hybrids in 2017", Auto blogwebsite, published on (02/02/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.autoblog.com/2018/02/02/toyota-hybrid-sales-set-record/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تسعى المنظمة أيضا إلى توسيع نطاقها الجغرافي وغزو أسواق أجنبية جديدة في دول أخرى ما زالت غير متفاعلة مع قطاع السيارات الصديقة للبيئة. حيث ومنذ جانفي 2017 أصبح يتم بيع سيارة Prius في أكثر من 90 دولة ومنطقة، تستحوذ السوق اليابانية لوحدها على 20% من حجم المبيعات الكلية، ثم الولايات المتحدة بـ 9% (تعود النسبة الأكبر للمبيعات في ولاية كاليفورنيا لوحدها بـ 6%)، ثم السوق الهولندي بـ 6%. (أنظر الشكل رقم 112)

الشكل رقم (112) : نسبة الحصّة السوقية لمنظمة "تويوتا" في كل بلد من السيارات البيئية



Source: john german, "Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction", International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015, p4.

وبالتالي تلعب إستراتيجية التسويق الأخضر لدى منظمة "تويوتا" على تدعيم حصّتها السوقية الإجمالية بشكل كبير وواضح من خلال ما تظهره الأرقام، وذلك عن طريق رفع الحصّة السنوية الإجمالية في منظمة "تويوتا" بحصّة إضافية تصل إلى 1.52 مليون وحدة مبيعة سنويا (هي مبيعات السنة المالية 2017). وتساهم سوق السيارات الخضراء اليوم بالنسبة إلى منظمة "تويوتا" في زيادة حصّتها السوقية الكلية لنفس السنة (2017) بما يقارب 16.95% من الحصّة السوقية الكلية. (أنظر الشكل رقم 114). وهي أرقام مرشحة للإرتفاع بعد أن أعلنت المنظمة اليابانية عن نيتها في المضي قدما نحو إنتاج وتسويق عدد ضخم من السيارات الصديقة للبيئة وبمختلف تقنياتها المستحدثة في المستقبل القريب.

ومن هنا يمكن لنا التأكيد على الفرضية الفرعية التي تدّعي بأنّ تبني منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر يساهم في تعزيز الحصّة السوقية لديها.

المطلب السادس : دور التسويق الأخضر في تعزيز الربحية في منظمة "تويوتا"

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تستفيد المنظمات الخضراء من خلال تنفيذ مبادرات التسويق الخضراء لديها وضمان ترجمة هذه المبادرات إلى منتجات ذات قيمة عالية للمستهلكين عوائد وأرباح مهمة تحقق بها أهدافها الربحية التي تجسّد إستمرارية المنظمة وضمان بقائها على الأمد القريب كأقلّ توقّع. حيث تشير عديد التقارير والدراسات إلى التأثير الإيجابي والملموس للتسويق الأخضر على العائد على الأصول (ROA) الخاص بمنظمات الأعمال التي تتبني هذا التوجّه.¹ وتحت ظلّ إستراتيجية التسويق الأخضر نفسها يتمّ تصميم سيارات "تويوتا" الصديقة بالبيئة، وذلك من أجل تلبية قواعد أكثر صرامة في جودة الهواء، وتحسين كفاءة إستهلاك الوقود وإنخفاض الإنبعاثات التي تحدّثها السيارة تسمح بتحقيق مزيد من المبيعات والربحية. إلّا أنّ الحقيقة التي لا يمكن تجاهلها هي أنّ منظمة "تويوتا" كافحت ومنذ البداية مع أول سيارة صديقة بالبيئة سيارة "بريوس" طرحتها في السوق وذلك من أجل التغلّب على سعر تكلفة الإنتاج المرتفعة والتي وصلت في البداية إلى 8000 دولار.² وإلى 5000 دولار في بداية الألفية الثالثة، خلال تصنيع نظام الطاقة الذي يجمع بين محرّك البنزين والمحرّك الكهربائي ونظام الفرامل التجديدي، وهو ما يجعل تكلفة الإنتاج عالية في بداية الأمر. قبل أن يتمّ تخفيض التكلفة تدريجياً إلى نحو ثلاثة أضعاف (أنظر المطلب الأول لنفس المبحث). حيث كانت منظمة "تويوتا" تصبوا في بداية الأمر إلى إسترداد تكاليف الإنتاج وإسترداد تكاليف الإستثمار والتطوير الأولية، والتي تقدّر بأكثر من مليار دولار كاملة أنفقتها المنظمة على تصميم وتطوير سيارة "بريوس" وإخراجها للسوق.³ كما تشير بعض التقارير الأخرى إلى رقم 25 مليار دولار كتكلفة للتطوير والبحث، ساهمت الحكومة اليابانية بنسبة معتبرة من هذا المبلغ.⁴ وهي أرقام تبدو مخيفة لأي منظمة أعمال فيما يخصّ الجدوى المالية من تبني هذا النوع من السيارات.

الشكل رقم (113) : أبعاد تعظيم الأرباح في سوق السيارات الصديقة للبيئة



المصدر : من إعداد الباحث

¹ Eneizan Wahab , " Effects of Green Marketing Strategy on the Financial and Non-Financial Performance of Firms", Arabian J Bus Manag Review 2016, 6:5, DOI: 10.4172/2223-5833.1000254 , p4.

² ALAN OHNSMAN , " Toyota Says It's Now Turning a Profit on the Hybrid Prius", Articles website, published on (19/12/2001), seen on (15/10/2018), link: <http://articles.latimes.com/2001/dec/19/autos/hy-prius19>

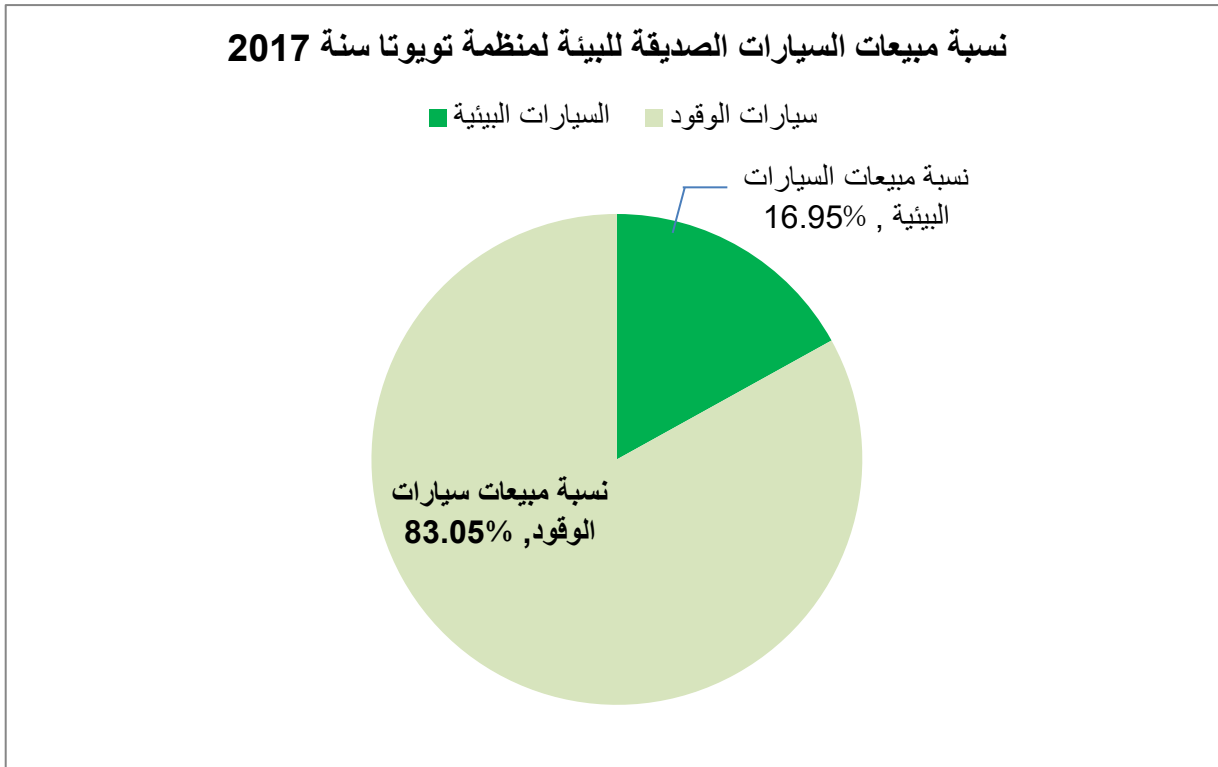
³ Financial Times website, " Toyota's gamble on the Prius", seen on (02/11/2018), link: <https://www.ft.com/content/146ad23c-7230-11e2-89fb-00144feab49a>

⁴ Steven Cole Smith , " Prius, profits and promises make an interesting story", Articles website, published on (19/04/2008), seen on (15/10/2018), link: http://articles.orlandosentinel.com/2008-04-19/news/scscolumn19_1_toyota-prius-development-costs-profit

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

هذا الموقف فرض على "تويوتا" إنتظار سنوات عديدة قبل أن تصل إلى نقطة التعادل Breakeven، وهذا ما تحقّق سنة 2001، حين صرّح "هيرويوكي واتانابي" المدير الإداري لمنظمة "تويوتا" في مجال أنظمة خلايا الوقود والمهجين وقتها "بأنّ منظمة تويوتا وصلت أخيرا إلى نقطة الربحية"، ثمّ أضاف "نحن فقط فوق نقطة التعادل الآن، لكننا لسنا راضين عنها، وعلينا أن نحاول جاهدين من أجل زيادة ربحيتنا في المستقبل القريب".¹ حيث أكّد محلّ التكنولوجيا آنذاك "ميناهيم أندرمان"، رئيس منظمة "Advanced Automotive Batteries" في أوريغون هاوس في كاليفورنيا، بأنّ المبيعات لهذا النوع من السيارات تحتاج إلى أن تصل إلى (50.000 حتى 100000) وحدة سنوياً حتى تصبح سيارة "بريوس" مربحة بالفعل بالنسبة إلى منظمة "تويوتا".² وبالفعل فبعد سنوات من الجهود التسويقية الخضراء في إطار البحث والتطوير والإستفادة من منحى التعلّم والخبرة في هذا المجال بالنسبة إلى منظمة "تويوتا" تحسّنت مبيعات المنظمة بشكل كبير، ومعها إزدادت ربحية المنظمة تباعاً وبشكل تدريجي. حيث تضاعفت الحصّة السوقية للمنظمة لتصل إلى مبيعات تناهز 1.52 مليون وحدة سنة 2017.³ أي ما يقارب 16.95% من إجمالي المبيعات الكلية التي حققتها المنظمة في نفس السنة. (أنظر الشكل رقم 114) وهو ما سمح لمنظمة "تويوتا" من تعظيم عائداتها الصافية Net Revenues وتحقيق الأهداف الربحية التي تطمح إليها.

الشكل رقم (114) : نسبة مبيعات السيارات البيئية من المبيعات الإجمالية لمنظمة تويوتا سنة 2017



¹ ALAN OHNSMAN , OP CIT.

² ALAN OHNSMAN , OP CIT.

³ JOHN BELTZ SNYDER, OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على تقارير المنظمة

وبالتوازي مع زيادة الحصّة السوقية التي تفرض زيادة حجم الإنتاجية، تمكّنت منظمة "تويوتا" من القيام بتخفيضات مطردة ومهمّة في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة لهذا النوع من المنتجات الصديقة للبيئة، وهو ما مكّنها من تحقيق أهداف ربحية مهمّة باعتبار أنّ زيادة حجم الإنتاجية يقابله إنخفاض طردي لتكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السيارات الصديقة للبيئة. حيث بات الهامش الربحي لهذا النوع من السيارات في الوحدة الواحدة يناهز تقريبا هامش سيارات الوقود العادية. حيث ووفقا لتقرير صحيفة "نيكي" Nikkei المختصة فإنّ تقدير هامش الربح الذي تحقّقه منظمة "تويوتا" عن كل سيارة هجينة ناهز الـ 3100 دولار سنة 2009، وهذا الهامش هو نفسه تقريبا هامش الربح في السيارات التقليدية التي تعمل بالبنزين حسب نفس المصدر.¹ وكما أوضحنا سابقا حول إنخفاض كبير في تكلفة إنتاج الوحدة الواحدة من السيارات البيئية منذ ذلك الوقت (أي سنة 2009)، فإنّ عملية تعزيز الأهداف الربحية في منظمة "تويوتا" من خلال هذا السوق يشهد باستمرار إنتعاشا كبيرا اليوم وفي المستقبل. وهو السوق الذي يتيح لمنظمة "تويوتا" أن تضع العجلة على السكّة من أجل المضي في تحقيق أرباح صافية مقابل كل عملية بيع تحقّقها. فبعد أن كان التعامل مع سوق السيارات البيئية تشوبه عديد المخاطر الربحية. إستطاعت "تويوتا" بفضل جهودها وتحت إطار إستراتيجية التسويق الأخضر أن تكسر حاجز الشكّ والخوف من إمكانية تحقيق عنصر الربحية في هذا القطاع، وكذا ما تعتقده عديد المنظمات الأخرى فيما يتعلّق بالجدوى المالية والتجارية للمنتجات الخضراء والصديقة للبيئة، عن طريق رفع المنظمة من مبيعات سوق السيارات البيئية والوصول الى حاجز الـ 11 مليون سيارة بيئية لسنة 2017، وكذا التقليل من تكاليف إنتاج هذه التكنولوجيا الى أكثر من النصف، بالإضافة الى تطوير تقنيات جديدة وبدائل للسيارات الهجينة مثل السيارات الهيدروجينية والكهربائية، وهو ما يوسع من دائرة الفرص الربحية لنفس القطاع.

الجدول رقم (34) : عوائد وأرباح أكبر 10 منظمات في صناعة السيارات في العالم لعام 2010

تصنيف 2010	المنظمة	البلد	العوائد Revenues مليار دولار	الأرباح Profits مليار دولار
1	منظمة "تويوتا"	اليابان	221.760.2	4.765.7
2	منظمة "فولسفاغن"	ألمانيا	168.041.0	9.052.7
3	"جينرال موتورز"	أمريكا	135.592.0	6.172.0

¹ Eric Loveday, "Hybrids Are Profitable for Honda and Toyota, \$3,100 Profit Per Vehicle", green cars report website, published on (29-04-2009), seen on (16-09-2018), linked: https://www.greencarreports.com/news/1020336_hybrids-are-profitable-for-honda-and-toyota-3100-profit-per-vehicle

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

5.957.4	129.480.6	ألمانيا	"دايملر" Daimler	4
6.561.0	128.954.0	أمريكا	"فورد"	5
6.235.7	104.342.1	اليابان	"هوندا"	6
3.727.1	102.430.0	اليابان	"نيسان"	7
4.707.6	97.408.4	كوريا الجنوبية	"هيونداي"	8
4.262.1	80.099.4	ألمانيا	"BMW"	9
1.502.9	74.250.6	فرنسا	"بيجو"	10

Source : Toma Sorin and all, « The Japanese management, a key element of toyoyta's success », Analele University, Seria Economie, Nr. 2/2012,p200.

وقد بات قطاع السيارات الكهربائية والهجينة اليوم أحد الركائز الرئيسية التي تعتمد عليه منظمة "تويوتا" في زيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة الربحية لديها وإختراق أسواق عالمية جديدة. وفي هذا الصدد تعتبر منظمة "تويوتا" أكبر منظمة تصنيع سيارات سواء من حيث العائدات أو من حيث الإنتاجية في العالم. (أنظر الجدول رقم 34) وقد ساهمت سياراتها البيئية والهجينة في جزء هام من نجاح المنظمة في إختراق بعض الأسواق الأوروبية التي عجزت عن إختراقها فيما مضى نتيجة الحواجز الكميّة والنوعية التي تفرضها بعض الحكومات الأوروبية، حين تستفيد من بعض الإمتيازات التي تمنحها هذه الأخيرة للسيارات البيئية في نفس الوقت. حيث يؤكد الرئيس التنفيذي لشركة تويوتا في منطقة أوروبا "ديديه ليزوي" في تصريح لـ "أوتوموتيف نيوز أوروبا": "بأنّ النماذج الهجينة لتويوتا باتت تلعب دوراً حاسماً في خطة منظمة تويوتا لتحقيق نمو مستدام ومريح في المنطقة الأوروبية¹". حيث تشدّد الرقابة على قواعد ومعايير الإنبعاثات البيئية في أوروبا ممّا يعزّز من أهمية دور استراتيجية التسويق الأخضر في الإيفاء بهذه المعايير باعتبارها إستراتيجية تركز على الأبعاد البيئية والجودة التي تفرضها الإدارة البيئية والتي تعتبر ضمن أبعادها الرئيسية وهو ما تستفيد منه منظمة "تويوتا".

ومن هنا يمكننا التأكيد على صحّة الفرضية الفرعية التي تزعم بأنّ تبني منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر يساهم في تعزيز ربحيتها وتحقيق الأهداف الربحية لديها.

¹ Luca Ciferri , "Toyota counts on hybrids to restore European profits", europe auto news website, published on (05/03/2011), seen on (15/10/2018), link: <http://europe.autonews.com/article/20110305/ANE/110309918/toyota-counts-on-hybrids-to-restore-european-profits>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

المطلب السابع : دور التسويق الأخضر في تعزيز صورة منظمة "تويوتا"

حسب Akito Tachibana المدير الإداري في منظمة "تويوتا" فإنّ هناك علاقة قوية تربط بين صورة العلامة التجارية لتويوتا وبين المسؤولية البيئية لديها، حيث تعتقد المنظمة بأنّ جميع عملياتها وعلاقاتها البيئية مع البيئة الداخلية والخارجية تساهم في رسم صورة ذهنية عن العلامة التجارية سواء بالسلب أو بالإيجاب، وبأنّ هدف تحقيق الإستدامة بالنسبة إلى منظمة "تويوتا" مهمّ بنفس أهمية هدف تحقيق الأرباح لديها.¹ فالمنظمة تتبّع نهجا متسلسلا يتمثل في "هرم تكوين الصورة الذهنية لمنظمة تويوتا"، وهو هرم بمستويات متعدّدة والذي يساهم في الأخير في تحقيق هدف تحسين صورة العلامة التجارية Brand Image لمنظمة "تويوتا" وربطها بالمسؤولية البيئية واللون الأخضر. وبالتالي فهي تسعى من خلال التسويق الأخضر إلى خلق إنطباع ذهني لدى المستهلك مرتبط بالمنظمة الخضراء المسؤولة بيئيا، وذلك عبر الإلتزام بالنهج الذي رسمته منظمة "تويوتا" لنفسها في مختلف مستويات الهرم، فالمستويات الأدنى من الهرم تعبّر عن المبادئ والسياسات والعمليات والمنتجات الخضراء التي تتعامل بها منظمة "تويوتا" والتي يتحسّسها المستهلك ومختلف عناصر أصحاب المصلحة، وهو ما يؤثّر على إدراك الصورة الذهنية لديهم وذلك في المستوى الأخير (رأس قمّة الهرم) والمتمثّل في تشكيل صورة العلامة التجارية التي تريدها منظمة "تويوتا" والمقترنة بالبُعد البيئي والصديق للبيئة.

الشكل رقم (115) : هرم تكوين الصورة الذهنية الخضراء في منظمة تويوتا



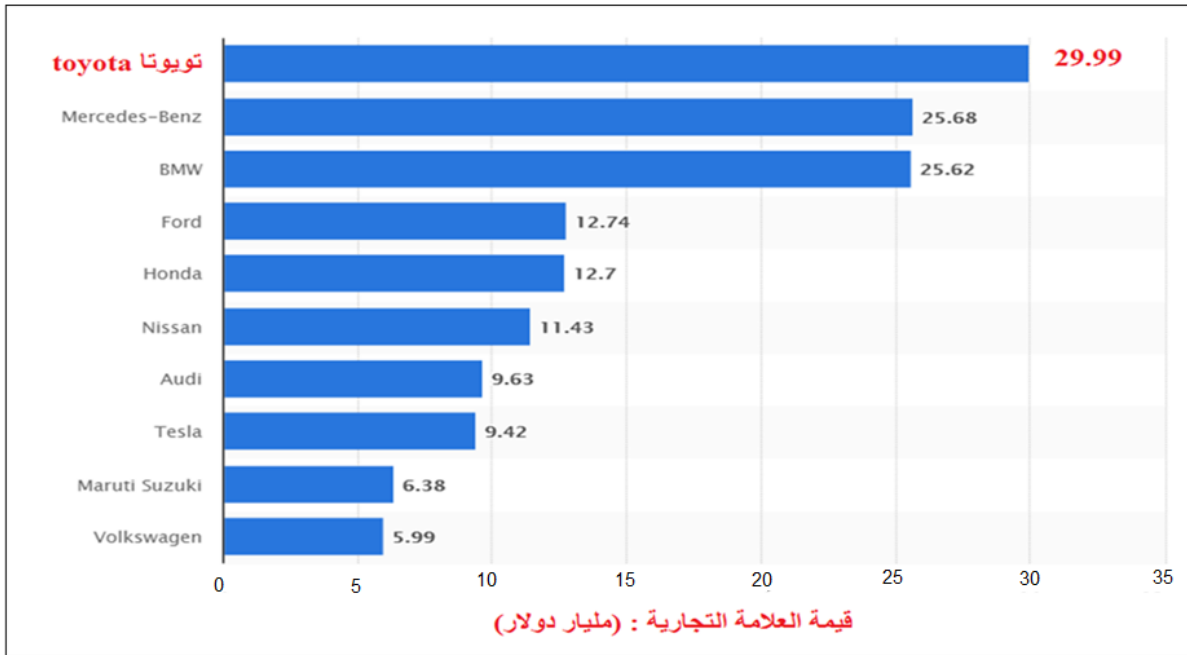
Source : Utkarsh Majmudar and Namrata Rana , "Sustainability is a way of life at Toyota", economic times website, published on (17/01/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/sustainability-is-a-way-of-life-at-toyota/articleshow/60205528.cms>

¹ Utkarsh Majmudar AND Namrata Rana, "Sustainability is a way of life at Toyota", economic times website, published on (17/06/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://economictimes.indiatimes.com/opinion/interviews/sustainability-is-a-way-of-life-at-toyota/articleshow/60205528.cms>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ففي الجزء العلوي من الهرم هناك علامة "تويوتا" التجارية المدعومة بمنتجاتها الخضراء والتي تمثل إلتزامها بمعايير البيئة والجودة والوفاء بالمتطلبات الكلية للعميل، والتي تضم أيضا علاقاتها بأصحاب المصلحة stackholders، وهذا ما يساعد المنظمة على تعزيز إيجابية الصورة الذهنية عنها. فبعد إكتساب إسمها لأكبر صانع للسيارات في العالم، ما حوّلها إلى إختراق الأسواق العالمية لأكثر من 190 دولة في العالم، وذلك يعكس بوضوح مدى إنتشار علامتها التجارية على الصعيد الدولي وتحقيقها للأهداف الكمية والربحية، أيضا تطمح "تويوتا" وفي نفس المسار إلى تحقيق أهداف نوعيّة تساهم في تعزيز صورة علامتها التجارية وجودة منتجاتها وإنسجام أنشطتها وعملياتها التجارية مع الضوابط الإجتماعية والبيئية والأخلاقية. وقد خطت "تويوتا" بالفعل خطوات كبيرة في هذا المجال، ما جعل علامتها التجارية تحضى اليوم بقيمة مرتفعة مقارنة بباقي منظمات الأعمال المنافسة. كما يتم تصنيف العلامة التجارية لـ "تويوتا" بقيمة هي الأعلى من بين منظمات الأعمال التي تنشط في سوق السيارات سنة 2018، وذلك بقيمة تصل الى 29.99 مليار دولار، بفارق 4.31 مليار دولار عن أقرب منافسيها منظمة "مرسيدس بينز"، وبفارق 4.37 مليار دولار عن منظمة "بي أم دابليو" في المركز الثالث.¹ (أنظر الشكل رقم 116)

الشكل رقم (116) : العلامات التجارية الأكثر قيمة في قطاع السيارات في جميع أنحاء العالم سنة 2018.



Source: Statista website, "Most valuable brands within the automotive sector worldwide as of 2018, by brand value (in billion U.S. dollars)", seen on (02/11/2018), link: <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/>

¹ Statista website, "Most valuable brands within the automotive sector worldwide as of 2018, by brand value (in billion U.S. dollars)", seen on (02/11/2018), link: <https://www.statista.com/statistics/267830/brand-values-of-the-top-10-most-valuable-car-brands/>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

هذا التفوق مكن "تويوتا" حتى من التفوق على المنظمات الأمريكية "جينيرال موتورز" و"فورد" في السوق الأمريكي نفسه.¹ الأمر الذي يرجع فيه الفضل جزئيا إلى التمتع الذهني الإيجابي لعلامتها التجارية والمقترن عادة بالجودة والقدرة على تحمل التكاليف والإعتمادية.² بالإضافة إلى إقتران علامتها التجارية بالصورة الذهنية الخضراء أو ما يسمى بالعلامة البيئية Green Image.³ والتي ترسخت في أذهان المستهلكين إنطلاقا من مسار منظمة "تويوتا" الطويل مع التسويق الأخضر. حيث لا يحتاج المستهلك اليوم إلى معرفة عميقة بالعلامات التجارية حتى يعرف بأن "تويوتا" تبذل جهودًا للحد من تأثيرها على البيئة. لتساهم صورة المنظمة الخضراء بقوة في تعزيز موثوقية المستهلك بمنظمة الأعمال "تويوتا"، من خلال ذلك الإنطباع الإيجابي الذي يحمله المستهلك عن هذا النوع من المنظمات (الخضراء).⁴ حيث أظهرت دراسات متعلقة بالموضوع بأن المستهلكين اليوم يظهرون سلوكا إيجابيا نحو منظمات الأعمال الخضراء، على شكل "تعاطف نفسي" أو ما يسمى بـ "الرخصة الخضراء" والتي تدعم علاقة المستهلك بالعلامة التجارية الخضراء وتزيد من ولائه إتجاهها وتسامحه معها.⁵ وهو ما تستفيد منه منظمة "تويوتا" في تحسين صورتها وموثوقيتها بالنسبة إلى المستهلك وبالتسبة إلى أصحاب المصلحة. حيث تعتبر العلامة التجارية لتويوتا اليوم ضمن أهمّ العلامات التجارية "الخضراء" على الصعيد العالمي. ويدرج إسمها ضمن العلامات التجارية الخضراء الخمسين (50) الأولى في العالم.⁶ وهذا ما توضحه مختلف التصنيفات والمؤشرات. فعلى سبيل المثال تصنّف مجلة "نيوزويك Newsweek" منظمة "تويوتا" ضمن أهمّ منظمات الأعمال الخضراء في العالم سنة 2017، لتحتلّ المرتبة 16 في قائمة المنظمات العالمية الخضراء والبالغ عددها 500 منظمة لمختلف القطاعات، مما أكسبها مكانا في قائمة "أفضل المنظمات بيئيا على الصعيد العالمي".⁷ حيث تستخدم مجلة Newsweek ثمانية مقاييس لقياس الأداء البيئي للمنظمة، تخصّ تعاملها مع النفايات والمياه والطاقة.. الخ. ومن وأهمّ التصنيفات التي تُعنى بمنظمات الأعمال الصديقة للبيئة أيضا هو التصنيف السنوي الذي تنشره مجلة Fortune بالتعاون مع منظمة Deloitte الإستشارية ومنظمة Interbrand. ففي عام 2011 و 2012 و 2013 تمّ تصنيف العلامة التجارية لـ "تويوتا" الرقم واحد في هذا الترتيب، ثمّ تراجعت إلى المرتبة الثانية في تصنيف عام 2014.⁸

وإكتسبت منظمة "تويوتا" سمعة بيئية جيّدة كعلامة تجارية مسؤولة بيئيا، لجهودها التسويقية الخضراء من أجل تكتيف الأنشطة المستدامة داخل مصانعها، بما في ذلك إستخدام الطاقة المتجدّدة وتقنيات إنتاج الكربون المنخفض، والحدّ من إنبعاثات

¹ craft driven research website, "[Toyota-Most competitive Automobile Brand](http://www.craftdrivenresearch.com/automobile/)", seen on (02/11/2018), link: <http://www.craftdrivenresearch.com/automobile/>

² Charlie Sammonds , "[Toyota Looking To Reclaim Green Image As Profits Fall](https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/toyota-looking-to-reclaim-green-image-as-profits-fall)", the innovation enterprise website, published on (17/01/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://channels.theinnovationenterprise.com/articles/toyota-looking-to-reclaim-green-image-as-profits-fall>

³ Charlie Sammonds , OP CIT.

⁴ Jennifer Keeney Sendrow , "[Why People Buy Greener Products \(Hint: It Isn't Always Because They Love The Environment\)](https://www.businessinsider.com/sc/why-people-buy-green-products-2013-11)", business insider website, published on (19/11/2013), seen on (15/10/2018), link: <https://www.businessinsider.com/sc/why-people-buy-green-products-2013-11>

⁵ Jennifer Keeney Sendrow , OP CIT.

⁶ Lidia Simao and Ana Lisboa, [Green Marketing and Green Brand](#), Procedia Manufacturing 12, 2017 , P191.

⁷ the news wheel website, "[Toyota Named Greenest Auto Company in the World](http://thenewswheel.com/toyota-named-greenest-auto-company-in-the-world/)", published on (11/12/2017), seen on (02/11/2018), link: <http://thenewswheel.com/toyota-named-greenest-auto-company-in-the-world/>

⁸ Lidia Simao and Ana Lisboa, OP CIT , P191.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ثاني أكسيد الكربون، وكذا جهود تطوير التقنيات المتجددة والمستدامة ومبادرات طرح سيارات خضراء في مختلف الأسواق، حيث تحتل المنظمة المركز الأول في حجم إمتلاكها لبراءات الإختراع المستدامة والبيئية من بين جميع منظمات السيارات الأخرى في العالم (أنظر الشكل رقم 109).¹ كما لعبت منظمة "تويوتا" أيضا دورا أساسيا في عملية التحوّل البيئي للمباني "الخضراء" في المناطق الحضرية وزراعة الأشجار وتحسين البيئة المحيطة.² ولا بدّ من الإشارة بأنّ الفضل الأكبر في إقتران العلامة التجارية "تويوتا" باللون الأخضر يعود إلى الصدى الكبير الذي حقّقه سيارتها الشهيرة "Prius". وهو ما أظهرته عدّة دراسات أمريكية حين أظهرت بأنّ أغلب المستهلكين يفكّرون في العلامة التجارية لـ "تويوتا" كواحدة من "المنظمات الخضراء" الخمسة الأولى، وذلك لمجرّد أنّ طرازها المهجين والرائد سيارة "Prius" راسخ بقوة في أذهانهم.³ حيث تبرز سيارة "Prius" كإحدى المنتجات الخضراء التسعة الشهيرة في العالم، والتي تمثّل نموذجا عن كيفية إستغلال منظمات الأعمال للإستدامة والبعد البيئي كأداة مرهجة في عالم الأعمال.⁴ وهناك العديد من الدراسات التي أجريت حول قدرة السيارة "Prius" لوحدها كمنتج بيئي على خلق صورة ذهنية للعلامة التجارية وربطها بفكرة أنّها علامة صديقة للبيئة في أذهان المستهلكين.⁵ وبفضل هذه السيارة والجهود الأخرى تمكّنت منظمة "تويوتا" من الحصول على جوائز وأوسمة عديدة نظير جهودها في إطار التسويق الأخضر، وهو ما ساهم في تحسين صورتها لدى المستهلك في مختلف الأسواق والمجتمعات التي تعمل فيها. ومن بين هذه الجوائز والأوسمة ما يلي⁶: (أنظر الملحق رقم 4)

- ❖ طبقاً لوكالة حماية البيئة الأمريكية : تويوتا بريوس هي أكثر سيارة اقتصاداً في استهلاك الوقود لعامي 2007-2008؛
- ❖ قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح منظمة "تويوتا" لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة الطاقة 2007؛
- ❖ فازت منظمة "تويوتا" بوسام "صانع السيارات الخضراء" عام 2008؛
- ❖ فازت السيارة "تويوتا بريوس" بلقب السيارة الصديقة للبيئة للعام في اختيار مجموعة من الخبراء الألمان؛
- ❖ فاز محرّك تويوتا 1,5 ل المهجين بوسام أفضل محرك اقتصادي في استهلاك الوقود من عام 2004 حتى عام 2007؛
- ❖ حصلت سيارة TOYOTA PRIUS على 05 نجوم عام 2004.

كما حصلت السيارة تويوتا "ميراي" أيضا على لقب "أفضل سيارة صديقة للبيئة" للعام 2016، وذلك خلال فاعليات معرض نيويورك الدولي للسيارات، حيث وقع الإختيار عليها ضمن قائمة أولية ضمّت ثماني سيارات جديدة من جميع أنحاء العالم، حيث تمنح هذه الجائزة وفقاً لعدد من معايير التقييم، تشمل كلاً من : انبعاثات العادم واستهلاك الوقود، بالإضافة إلى استخدام

¹ ipotential website, OP CIT.

² Walter Wang , "TOP TEN GREEN INITIATIVES FROM GLOBAL AUTOMAKERS", clean techies website, published on (25/05/2011), seen on (15/10/2018), link: <http://cleantechies.com/2011/05/25/top-ten-green-initiatives-from-global-automakers/>

³ Business insider , OP CIT.

⁴ Lidia Simao and Ana Lisboa, OP CIT , P191.

⁵ Joel Makower , "Why are Toyota, Ford and Honda the 'best green global brands'?", green biz website, published on (12/06/2013), seen on (15/10/2018), link: <https://www.greenbiz.com/blog/2013/06/12/why-are-toyota-ford-and-honda-best-green-global-brands>

⁶ نوري منير وابراهيم لجلط ، مرجع سابق ، ص10.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تكنولوجيا متطورة رئيسية لتوليد الطاقة وذلك بهدف تعزيز مستوى الأداء البيئي للسيارة على وجه التحديد.¹ وعلاوة على ذلك، فإن الحملات والأنشطة الخضراء والمستدامة التي تقوم بها منظمة "تويوتا" دوريا وباستمرار تحت إطار إستراتيجية التسويق الأخضر، ساهمت بشكل كبير في تعزيز سمعتها التجارية وصورتها مقارنة بمنظمات السيارات الأخرى. وعلى سبيل المثال تم تصوير حملة "الهدف: صفر إنبعاثات" التي قامت بها منظمة "تويوتا" كواحدة من أفضل الأمثلة في الممارسات الخضراء في أوروبا.² ما يظهر البعد الذي بات يلعبه التسويق الأخضر في الترويج لإسم منظمة "تويوتا" وتحسين صورتها أمام العالم.

هذه الصورة الذهنية الإيجابية عن منظمة "تويوتا" والتي يساهم فيها التسويق الأخضر تؤثر بالضرورة على مؤشرات الثقة والولاء والمصادقية من وجهة نظر المستهلكين، وذلك حسب ما تظهره مختلف إستطلاعات الرأي السنوية حول منظمات الأعمال فيما يخص معايير الموثوقية والثقة لدى المستهلك. ففي واحدة من أكثر الإستطلاعات مشاهدة في صناعة السيارات، وضعت مجلة "تقارير المستهلك Consumer Reports" لسنة 2017 منظمة "تويوتا" على أنها العلامة التجارية الأولى حين يتعلق الأمر بالموثوقية من وجهة نظر المستهلكين وذلك للسنة الخامسة على التوالي، حيث أظهر هذا الإستطلاع أنّ علامة "تويوتا" التجارية قد احتلت المرتبة الأولى من بين نظيراتها من منظمات صناعة السيارات الـ 27 والتي تحمل الإسم الموثوق بها.³ وقد ساهمت الجهود البيئية التي تقوم بها منظمة تويوتا في تعزيز هذه الصورة وهذا الإدراك لدى المستهلك بما يسمح للمنظمة من تحقيق مكاسب تجارية عديدة نظير تبنّيها للتسويق الأخضر. (أنظر الجدول رقم 35)

الجدول رقم (35) : ترتيب الـ 10 منظمات الأولى في صناعة السيارات من حيث الموثوقية حسب إستطلاع "تقارير

المستهلك Consumer Reports" لسنة 2017

التصنيف	منظمة الأعمال
1	تويوتا TOYOTA
2	ليكزس LEXUS
3	كيا KIA
4	أودي AUDI
5	BMW
6	SUBARU
7	INFINITI
8	BUICK
9	HONDA

¹ نوري منير و ابراهيم لجلط ، مرجع سابق ، ص10.

² Lidia Simao and Ana Lisboa, OP CIT , P191.

³ Phoebe Wall Howard ,OP CIT.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

HYUNDAI

10

Source : Phoebe Wall Howard , "Consumer Reports: Toyota tops for reliability and Cadillac is last", usa today website, published on (19/10/2017), seen on (15/10/2018), link:

<https://www.usatoday.com/story/money/cars/2017/10/19/consumer-reports-toyota-tops-reliability-and-cadillac-last/777807001/>

عملية تصوّر العلامة التجارية ليست مسألة صغيرة، بل إنّ أهمية هذه القيمة غير الملموسة كبيرة جدا، حيث تسعى منظمات الأعمال اليوم إلى الإستثمار بشكل أكثر كثافة من أجل بناء علاماتها التجارية وتحسين صورتها المدركة. حيث إذا نظرنا إلى القيم غير الملموسة كنسبة مئوية من رأس المال السوقي، فقد إرتفعت هذه القيم على مدار العقدين الماضيين.¹ وهو ما يجعل من إستراتيجية التسويق الأخضر مهمّة أكثر لعلاقتها المباشرة بتحسين صورة علامة منظمات الأعمال وخلق إنطباع إيجابي عنها، وبالتالي المساهمة في كسب رضا وولاء المستهلكين وأصحاب المصلحة، وهذا ما أصبحت تحقّقه منظمة "تويوتا" اليوم.

ومن هنا يمكن لنا التأكيد على صحّة الفرضية الفرعية التي تزعم بأنّ تبنيّ منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر يساهم في تحسين صورتها التجارية.

المطلب الثامن : دور التسويق الأخضر في تعزيز منظمة "تويوتا" للتحالفات الإستراتيجية

أصبح التحالف الإستراتيجي المبني على الأسس البيئية نَحْجا تعتمده العديد من منظمات الأعمال بل وتشرط الإلتزام به قبل التعامل مع غيرها من الموردين والشركاء والموزعين وأصحاب المصلحة. فمن خلال سير الآراء الذي قامت به منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE شمل 4000 منظمة أعمال في سبعة بلدان توصلت إلى أنّ 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي يتلاءم مع الشروط البيئية التي التزمت بها.² بحيث أصبحت منظمات الأعمال التي تمتلك ضمانات وتلتزم بالمعايير البيئية تكون لها الأولوية والأسبقية على باقي المنظمات الأخرى في السوق، كما أنّها أيضا تلتزم بتفضيل الشركاء والعملاء الذين لهم مسار بيئي مشرف حتى تحافظ على أسبقيتها في ظلّ النهج الأخضر وفي نفس الوقت تدعم من جهودها المعلنة في سبيل الحفاظ على البيئة.

وتتضمن المبادئ التوجيهية لمنظمة "تويوتا" توجيهها على العمل مع شركاء الأعمال من أجل تحقيق نمو مستقرّ وطويل الأجل وكذا تحقيق منافع متبادلة بما يسمح بتحقيق الإستدامة والعمل وفق أسس متينة، وهذا يشمل الشراكات والتحالفات الخضراء مع الهيئات الحكومية ومنظمات الأعمال المنافسة والغير منافسة والأوساط الأكاديمية وغيرها من أجل المضي قدما في سعي المنظمة نحو تحقيق أهدافها المتعلقة بالإلتزام بالمسؤولية البيئية وفق منهج التسويق الأخضر وكذا تحقيق مكاسب إقتصادية وتجارية مهمّة،

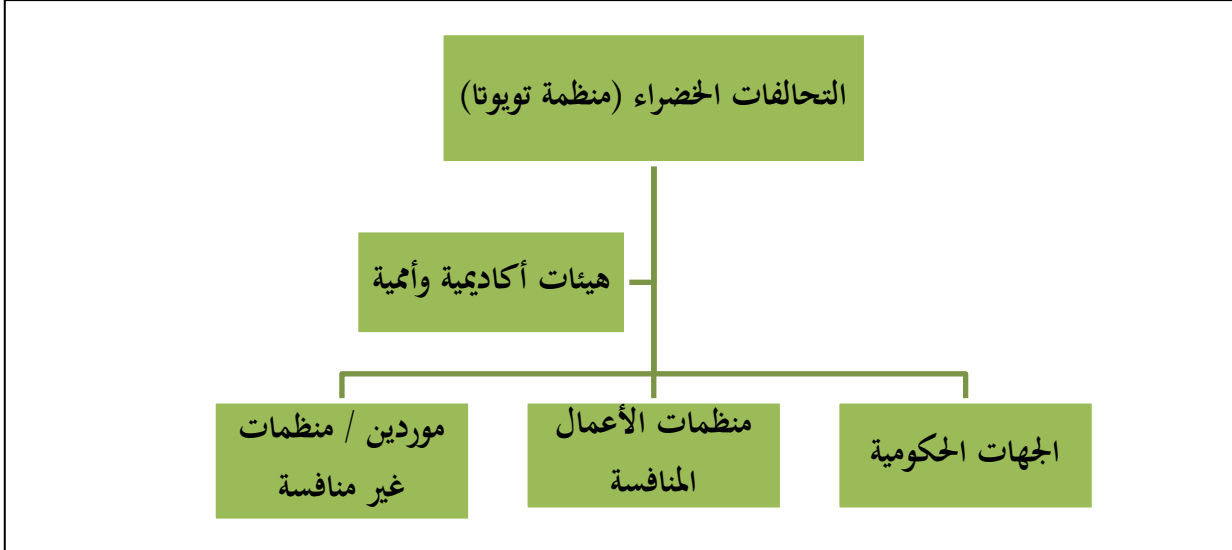
¹ Joel Makower ,OP CIT.

² زين الدين بروش وجابر دهيمي، "دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة ، 2011 ، ص658.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

تمكّنها من الإستفادة من إمتيازات وأسبقية على باقي منظمات الأعمال الأخرى، وكذا وضع حواجز ضد التقليد والمنافسة الغير عادلة للمنظمات التي تحاول محاكاة وتقليد المزايا التنافسية لمنظمة "تويوتا". (أنظر الشكل رقم 117)

الشكل رقم (117) : أنواع التحالفات الإستراتيجية الخضراء التي تعمل وفقها منظمة "تويوتا"



المصدر : من إعداد الباحث

1- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" والهيئات الحكومية

في ظلّ الضغوطات التي تتعرّض لها الحكومات من قبل اللجان الدولية وأهمها الأمم المتحدة التي تبقى الحلقة الأهم والأقوى ضمن المنظومة العالمية لحماية البيئة، تجمع عدّة حكومات على رفع التحدّي والمضيّ قدما في تعزيز سياساتها نحو التحوّل الى الطاقة البديلة ووضع قيود من أجل الحدّ من إستخدام الوقود في قطاع النقل، وهذا ما يخلق فرصا وتسهيلات كبيرة لمنظمات الأعمال في صناعة السيارات التي تعمل في إطار التسويق الأخضر كمنظمة "تويوتا". حيث تبرز المنظمة الدولية "منظمة الإقتصاد في الوقود" Corporate average fuel economy أو ال CAFE والتي تضمّ عدّة دول في العالم تسعى إلى وضع تسهيلات وإمتيازات لكل منظمة أعمال خضراء من أجل التحوّل نحو إستهلاك الطاقة البديلة. وكعضوين في هذه المنظمة مثلا أعلنت فرنسا وبريطانيا بالفعل أنهما ستنتهيان مبيعات السيارات الجديدة التي تعمل بالبنزين والديزل ابتداء من عام 2040، كما قامت الصين، أكبر سوق للسيارات في العالم، بالترويج للسيارات الكهربائية من خلال فرض حظر مائل على السيارات التقليدية.¹ فمن المقرّر أن تقوم الصين بتشديد متطلبات CAFE على مراحل حتى عام 2020 ، وفرض معايير حول الوقود إلى 100 كيلومتر لكل 5

¹ SHUSUKE MURAI , "Toyota and Panasonic boost alliance to develop batteries for electric vehicles and other green cars", japan times website, published on (13/12/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://www.japantimes.co.jp/news/2017/12/13/business/toyota-panasonic-boost-alliance-develop-batteries-electric-vehicles-green-cars/#.W-AdKtVKjIU>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

لترات - ومطابقة مستوى المعايير في اليابان.¹ ومع تحرك المزيد من الحكومات في جميع أنحاء العالم من أجل تبني لوائح ال CAFE، والتي من المتوقع أن تصل إلى حوالي 30 دولة عضو في هذه المنظمة بحلول عام 2020.² وهو ما من شأنه أن يخلق فرصا عظيمة وإمكانيات لمنظمات الأعمال المصنعة للسيارات الصديقة للبيئة وعلى رأسهم منظمة "تويوتا" كرائد لهذا النوع من السيارات.

وقد بدأت منظمة "تويوتا" في عملية إستغلال التحالفات الخضراء مع الأطراف الحكومية أولا في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك سنة 1993 حينما أعلنت إدارة الرئيس الأمريكي بيل كلينتون "مبادرة من أجل تشجيع تطوير سيارات ذات كفاءة أكبر في إستهلاك الوقود"، حيث دعت الحكومة الأمريكية حينها مختلف منظمات السيارات إلى القيام بشراكة من أجل الإنتقال إلى الجيل التالي من السيارات، وبعد أن إستشعرت منظمة "تويوتا" دافعا كبيرا من طرف الحكومة الأمريكية لدعم هذا النوع من السيارات، أطلقت مبادرة خاصة بها لتطوير سيارة ذات كفاءة في إستهلاك الوقود حينها.³ وهو ما أنتج في الأخير سيارتها بتقنية التهجين Hybrid "بريوس". وفي إطار شراكتها مع الحكومات أيضا إستفادت منظمة "تويوتا" من دعم الحكومة اليابانية في سبيل تطوير هذه السيارة (Prius) كأول سيارة بيئية في عالم السيارات، حيث وفي مقابلة مع مجلة "Business Week" صرح نائب المدير التنفيذي السابق في منظمة "تويوتا" السيد Chairman Jim بأنّ الحكومة اليابانية دفعت 100 بالمائة من تكاليف تطوير البطارية الهجينة الذي ساهم في إخراج هذه السيارة إلى الوجود.⁴ حيث يمكن أن تصل هذه التكلفة إلى 25 مليار دولار وهو دعم حتى وإن كان غير مُصرّح به من طرف الحكومة اليابانية ولا من منظمة "تويوتا" نفسها، إلاّ أنّه يبقى غير مستبعد أو على صعيد أقلّ، وذلك لعديد التصريحات التي تدلي بها الأطراف التي عملت من قبل في منظمة "تويوتا". فقد سمحت التحالفات الخضراء والتي من خلالها تدعم الحكومات منظمات الأعمال التي تباذرت إلى بذل جهود من أجل الحفاظ على البيئة والتعامل بمنتجات أقلّ إضرارا بالبيئة، إلى استفادة منظمة "تويوتا" من عديد الإمتيازات وفي بلدان مختلفة أبرزها سنة 2007 حينما ظهر الجيل الثاني من سيارة "بريوس" Prius في السوق، حيث إستفادت هذه السيارة من دعم الحكومة في المملكة المتحدة حينما قدّمت الحكومة عرضا تشيظيا لتحفيز مبيعات هذه السيارة بأن يكون العميل الذي يشتري سيارة "بريوس" مؤهلا لعدم دفع رسوم الازدحام في وسط لندن والتي تبلغ عادة ثمانية جنيهات في اليوم، وساهمت العملية في تسريع إدخال السيارات الهجينة إلى السوق في المملكة المتحدة وتقبّل المستهلكين لها.⁵ وهناك العديد من الأمثلة الأخرى لإقامة شراكات خضراء بين منظمة "تويوتا" والهيئات الحكومية وحصولها على دعم وإمكانيات تساهم في تقوية موقعها التنافسي وإختراقها للأسواق في إطار تبنيها للتسويق الأخضر.

¹ YUKIHIRO OMOTO , "Toyota to expand hybrid alliance, sharing tech with Chinese rival", nikkei website, published on (08/09/2018), seen on (15/10/2018), link:<https://asia.nikkei.com/Spotlight/Electric-cars-in-China/Toyota-to-expand-hybrid-alliance-sharing-tech-with-Chinese-rival>

² YUKIHIRO OMOTO , OP CIT.

³ Financial Times website, OP CIT.

⁴ Steven Cole Smith, OP CIT.

⁵ Imranul Hoque and all, *Analysis of Toyota's Marketing Strategy in the UK Market*, European Journal of Business and Management, Vol.5, No.20, 2013, p229.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

2- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" ومنافسيها

تعمل منظمة "تويوتا" على إتباع نهج متعدّد الإتجاهات في سبيل إنتاج سياراتها صديقة للبيئة، حيث تقوم "تويوتا" بتعزيز التعاون مع المنظمات الأخرى في محاولة لتوحيّ زمام المبادرة لوضع معايير عالمية لسوق السيارات البيئية والكهربائية. ففي ظلّ العولمة وإنفتاح الأسواق العالمية إستفادت منظمة "تويوتا" كثيرا من التحالفات التي تقوم بها مع المنظمات المحليّة من أجل إختراق الأسواق المحليّة من جهة وتخفيف الضغط على عمليات التشغيل في الخارج من جهة ثانية. وبالإضافة إلى شراكتها الأصلية مع جنرال موتورز في كاليفورنيا والتي بدأت سنة 1984 وانتهت سنة 2009، والتي أثمرت عن تأسيس العلامة التجارية تيسلا Tesla منظمة السيارات المتخصصة في صناعة السيارات الكهربائية.¹ وهو مشروع مشترك بين "جنرال موتورز" و"تويوتا"، حيث تعتبر سيارة "تيسلا موديل اس" أوّل سيارة سيدان كهربائية بالكامل. وبعد أن ظهرت هذه السيارة للمرة الأولى في معرض فرانكفورت للسيارات عام 2009 كنموذج تجريبي، بدأ تصنيع السيارة بشكلها الإنتاجي المخصّص للبيع منتصف 2012.²

بالإضافة إلى ذلك تمتلك "تويوتا" اليوم عديد التحالفات الخضراء مع شركات محلية ودولية، حيث قامت منظمتي الأعمال "تويوتا" و"مازدا" سنة 2015 على إقامة شراكة Partnership تخصّ التكنولوجيا الصديقة للبيئة وسط تشديد الحكومات لإجراءات تخفيض غازات الإحتباس الحراري والمنافسة القويّة في الأسواق الناشئة، وبموجب هذه الشراكة تعمل منظمة "تويوتا" من أجل تزويد منظمة "مازدا" بتكنولوجيا المحركات الهجينة والكهربائية، والتي تأمل في إستخدامها لتنمية خطّها من البنزين والسيارات التي تعمل بالوقود، كما تأمل منظمتي الأعمال اليابانيتين في مسألة التعاون في مجالات أخرى بما في ذلك شراء منظمة "مازدا" للسيارات التجارية من مجموعة "تويوتا" والشراء المشترك لقطع غيار السيارات.³ وقد أنتج هذا التحالف الأخضر في سبتمبر 2017 تأسيس منظمة Spirit وهي منظمة مشتركة بين "تويوتا" و"مازدا" و منظمة Denso Corp، حيث تركّز هذه المنظمة على تطوير التقنيات الأساسية للسيارات الكهربائية.⁴ وبالتالي خلق مورد هام من أجل تطوير هذا النوع من التكنولوجيا وتقليل تكاليف البحث والتطوير التي تكلف منظمة "تويوتا" الكثير. يقول المدير التنفيذي لمنظمة "مازدا" عن هذه الشراكة الخضراء بأنهم "يريدون خلق مزيد من التقنيات الأساسية مع منظمة تويوتا من أجل ضرب ومنافسة منظمات السيارات الأمريكية والألمانية".⁵ حيث تشهد المنافسة في إطار سوق السيارات الخضراء نموا معتبرا، ما يجعل مثل هذه التحالفات أمرا مهمّا لدى "تويوتا". حيث لم تتوقّف منظمة "تويوتا" عند هذا الحدّ في إطار خلق تحالفات خضراء تدعم بواسطتها قدراتها التنافسية وتفتح لنفسها فرصا محليّة ودولية، ففي سنة 2018 كان هناك تحالف أخضر آخر بين منظمتي "تويوتا" و"سوزوكي" SUZUKI من أجل إطلاق أربع

¹ David Goll , "GM pulling out of 25-year Toyota partnership", biz ournals website, published on (29/06/2009), seen on (15/10/2018), link: <https://www.bizjournals.com/sanjose/stories/2009/06/29/daily15.html>

² MARK KANE , OP.CIT.

³ Tribune website, "Green Alliance: Toyota and Mazda may tie up", published on (10/05/2015), seen on (02/11/2018), link: <https://tribune.com.pk/story/883809/green-alliance-toyota-and-mazda-may-tie-up/>

⁴ SHUSUKE MURAI, OP.CIT.

⁵ MASAOKI KUDO AND ALL , "Toyota starts the ball rolling on electric vehicle alliance", nikkei website, published on (29/09/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://asia.nikkei.com/Business/Toyota-starts-the-ball-rolling-on-electric-vehicle-alliance>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

سيارات خضراء بحلول عام 2021، حيث يهدف هذا التحالف بين المنظمين إلى تحقيق المركز الأول في مبيعات السيارات الكهربائية، من خلال سوق السيارات الخضراء الهندية في السنوات القادمة، وبموجب هذه الشراكة الخضراء، تخطط المنظمين اليابانيان من أجل تصنيع أربع سيارات تعمل بالكهرباء بحلول عام 2021.¹ وفي السوق الصينية ذات الفرص الضخمة تدير "تويوتا" بالفعل مشاريع مشتركة مع منظمات السيارات الصينية مجموعة "فاو" ومجموعة "قوانغتشو" للسيارات، وتعمل المنظمة من خلال هذا التعاون على إستغلال الفرص والحجم الضخم للسوق الصيني، حيث تهدف المنظمة والتي تتخذ من ولاية "أيتشيو" مقراً لها إلى بيع أكثر من 5.5 مليون سيارة بيئية سنوياً بحلول عام 2030، وهذا يصل إلى نصف مبيعاتها العالمية تقريباً.² وهو ما يسهل لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالحصة السوقية على المدى المتوسط والقريب. وما يكسب منظمة "تويوتا" أولوية على باقي منظمات الأعمال الأخرى من أجل عقد تحالفات خضراء هو خبرتها الطويلة وأسبقيتها في مجال التسويق الأخضر وفي تبني التكنولوجيا المستدامة وبراءات الإختراع المتعلقة بالطاقة المتجددة والنظيفة، ما يجعل منها الرائد الأول في هذا المجال.

3- التحالف الأخضر بين منظمة "تويوتا" والمنظمات الغير المنافسة / المورد

كثيراً ما تعيق التكاليف المرتفعة خطط منظمة "تويوتا" من أجل إرساء ودمج البعد الأخضر والتكنولوجيا النظيفة والمتجددة في جميع سياراتها، ولكنها وجدت في التحالفات الخضراء مع موردين مختصين في هذا المجال حلاً فعالاً يحقق لها تلك الأهداف كما يمكنها من تخفيض وتوفير تكاليف البحث والتطوير لمختلف أجزاء وتقنيات السيارات البيئية. ومن أهم ما خرجت به منظمة "تويوتا" من هذا النوع من التحالفات هو التعاون المشترك بينها وبين شركائها في وادي السليكون الأمريكي، حيث بفضل هذا التعاون تم إنتاج السيارة الكهربائية Toyota RAV4، بتكلفة إنتاج بلغت 60 مليون دولار.³ وهو رقم كان سيكون أكبر بكثير من غير هذا التعاون الذي أسهم في تطوير المحرك الكهربائي للسيارة. حيث تعدّ بطاريات السيارات الكهربائية من أهم العراقيل والتحديات التي تعرقل تطوير هذا النوع من السيارات وتسريع وتيرة إنتشار هذا النوع من السيارات، حيث تتعلق هذه القيود بكثافة الطاقة والوزن/التغليف والتكلفة.. الخ. وفي هذا الصدد تعمل منظمة "تويوتا" بنشاط على تطوير بطاريات الجيل الجديد للسيارات الكهربائية، وتهدف إلى تسويق هذه التكنولوجيا بحلول أوائل عام 2020.⁴ حيث تعتمد بشكل كبير في تطوير هذه التقنية على ما يمكن أن تقدمه بعض المنظمات المختصة في هذه التكنولوجيا. وفي هذا الإطار بدأت منظمتي "تويوتا" و"باناسونيك" سنة 2017 دراسة جدوى حول أعمال بطاريات السيارات "الموشورية" المشتركة من أجل تحقيق أفضل بطارية في

¹ Mainak Das , "Toyota-Suzuki alliance to launch four green cars by 2021", auto indica website, published on (07/09/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.autoindica.com/featured/toyota-suzuki-alliance/>

² YUKIHIRO OMOTO , "Toyota to expand hybrid alliance, sharing tech with Chinese rival", nikkei website, published on (08/09/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://asia.nikkei.com/Spotlight/Electric-cars-in-China/Toyota-to-expand-hybrid-alliance-sharing-tech-with-Chinese-rival>

³ موقع موتوريك، "تويوتا راف 4" الكهربائية نسخة متحركة من "تيسلا"، تاريخ النشر (01 / 07 / 2013)، تاريخ المشاهدة (09 / 10 / 2018)، رابط المشاهدة: <http://www.panet.co.il/article/694295>

⁴ News Room website, "Toyota Aims for Sales of More Than 5.5 Million Electrified Vehicles Including 1 Million Zero-Emission Vehicles per Year by 2030", published on (18/12/2017), seen on (02/11/2018), link: <https://newsroom.toyota.co.jp/en/corporate/20353243.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

صناعة السيارات، تسهم في تعميم سيارات تويوتا الكهربائية والمكبرات الكهربائية الأخرى.¹ حيث أعلنت منظمتي "تويوتا" و "باناسونيك" في نفس السنة بأنهما ستعززان تحالفهما لتطوير البطاريات المستخدمة في السيارات الصديقة للبيئة، والتي تستهدف سوق السيارات الكهربائية بالكامل، حيث سوف يعمل عملاقا التصنيع اليابانيان معا ويبحثان عن طرق لتطوير بطاريات أكثر أماناً وذات سعة عالية، بالإضافة إلى طرق لجعل إعادة تدوير البطاريات المستعملة ممكنة.²

ومن أهم المجالات التي تستعين فيها منظمة "تويوتا" بالتعاون الأخضر المشترك وإقامة تحالفات خضراء هي عملية إنتاج الطاقة البديلة والمتجددة من أجل تحقيق أهدافها لسنة 2050 المتعلقة بدمج الطاقة البديلة بشكل كامل في مختلف عملياتها ومرافقها. حيث وبفضل الشراكة مع منظمة الطاقة المتجددة ReNew Power Ventures التي يوجد مقرها في Gurugram في الهند، تمكنت "تويوتا" من الوصول إلى إنتاج 56 مليون وحدة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح في الهند سنة 2018، أي ما يقارب من 68٪ من إجمالي المتطلبات حالياً.³ كما ساهم التحالف الاستراتيجي بين منظمتي "تويوتا" و "MP2 Energy" والتي هي منظمة مختصة في الطاقة البديلة كاملة الخدمات، في توفير الطاقة المتجددة بنسبة 100٪. وذلك بمقر "تويوتا" الجديد في أمريكا الشمالية، حيث وكجزء من مجهوداتها الشاملة للاستدامة، اشتركت منظمة "تويوتا" في إدارة الطاقة ذات الأولوية للتفاوض على عقد توريد كهرباء شامل مع منظمة MP2 Energy، بما في ذلك دمج نظام الطاقة الذي يتم إنشاؤه بالطاقة الشمسية بقدرة 7.75 ميجاوات والموجود خلف عدّاد المرافق⁴. وبمثل هكذا تحالفات خضراء أمكن لمنظمة "تويوتا" من وضع خطوات هامة نحو الإستدامة وإلتزام أكبر بالمسؤولية البيئية، وتحقيق فوائد على الصعيد الإقتصادي كتقليل التكاليف وتعزيز الجودة.

4- الشراكات الخضراء Green Partnerships من أجل الاستخدام الواسع النطاق لتقنية الهيدروجين

تستمد السيارات الهيدروجينية الدعم من المستهلكين المهتمين بيئياً لأنّ هذه التكنولوجيا لا تنتج إنبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون، كما أنّها سهلة الإستخدام والشحن، حيث تستغرق ثلاث دقائق فقط من أجل شحن السيارة، ويمكنها أن تقطع مسافة قريبة من السيارات التي تعمل بالبنزين، لكنّ العائق الوحيد هو في تكاليف الإنتاج المرتفعة والتوافر المحدود لمحطات تزويد الهيدروجين والتي أعاققت انتشار تكنولوجيا خلايا الوقود (التقنية الهيدروجينية). وفي هذا الصدد خاطبت منظمة "تويوتا" عدّة حكومات من أجل التوسّع في تسويق السيارات الهيدروجينية، حيث يستلزم الأمر تغيير البنية التحتية لجميع محطات الوقود، وهو ما يحتاج إلى مدى زمني طويل وإمكانيات ضخمة، وهي المشكلة نفسها في معظم دول العالم. وفي هذا الصدد إستجابت الحكومة اليابانية لطلب منظمات السيارات وعلى رأسهم منظمة "تويوتا" من أجل تغيير البنية التحتية لمحطات الوقود من أجل إستيعاب

¹ News Room website, [OP CIT.](#)

² SHUSUKE MURAI , [OP CIT.](#)

³ saur energy website, "Toyota Plant, India Gets 68% Power from Renewable Energy", published on (23/08/2018), seen on (02/11/2018), link: <http://www.saurenergy.com/solar-energy-news/toyota-plant-india-gets-68-power-from-renewable-energy>

⁴ prnewswire website, "Toyota Motor North America Commits to 100% Renewable Energy Contract with MP2 Energy", published on (09/06/2016), seen on (02/11/2018), link: <https://www.prnewswire.com/news-releases/toyota-motor-north-america-commits-to-100-renewable-energy-contract-with-mp2-energy-300282192.html>

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

السيارات الهيدروجينية والكهربائية. حيث تتطلع "تويوتا" إلى إنشاء مشاريع مشتركة مع الحكومات من جهة وكذلك مع مجموعة المنظمات المحلية من أجل إنشاء محطات تزويد الهيدروجين، ومن بين أهم هذه الشراكات ما قامت به منظمة "تويوتا" من تحالف أخضر سنة 2018 مع منظمة JXTG Holdings وذلك من أجل تطوير شبكة المحطات الهيدروجينية في اليابان، وقد أعلنت "تويوتا" عن خطة لبناء واحدة من أكبر محطات توليد الطاقة في العالم والتي تعمل بخلايا الوقود في مدينة "لونغ بيتش" بولاية كاليفورنيا، باستخدام الهيدروجين المنتج من الغاز الحيوي، حيث تهدف منظمة "تويوتا" وبدعم من منظمات خضراء أخرى إلى تعزيز الإعراف بالهيدروجين كمصدر للطاقة مع القيام باستثمارات كبيرة في البنية التحتية ذات الصلة.¹ كما تم في جانفي 2017 تأسيس مجلس الهيدروجين the Hydrogen Council في دافوس Davos بسويسرا كأول مبادرة عالمية من أجل تعزيز العمل بالتقنية الهيدروجينية. حيث يمثل المجلس 13 من المنظمات العالمية الرائدة بما في ذلك منظمة تويوتا، وهي منظمات تسعى إلى تعزيز استخدام الهيدروجين كوسيلة لتحقيق أهداف تغير المناخ.² وفي هذا الصدد قامت منظمة "تويوتا" بإقامة عديد الشراكات من أجل هذا الهدف والمتمثلة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (36) : مشاريع الشراكة من أجل تطوير واستخدام التقنية الهيدروجينية واسعة النطاق

البلد	مشاريع الشراكة من أجل تطوير واستخدام التقنية الهيدروجينية واسعة النطاق
الإمارات العربية المتحدة	شاركت منظمة "تويوتا" في بحث مشترك لتحقيق مجتمع قائم على الهيدروجين (جانفي 2017).
الو م أ	تعاون منظمتي "شل Shell" و "تويوتا" في بناء شبكة لمحطات الهيدروجين في كاليفورنيا (فبراير 2017).
الو م أ	بدأت اختبارات في ميناء لوس أنجلوس من أجل إطلاق مشروع "شاحنات FC" واسعة النطاق (أبريل 2017).
كندا	بدء اختبارات تجربة القيادة من خلال إطلاق سيارة ميراي MIRAI الهيدروجينية على أساس الاختبار (فيفري 2017).
أستراليا	بدء اختبارات سيارة ميراي MERAI الهيدروجينية (يوليو 2016).
الصين	بدأت تجربة القيادة من خلال إطلاق MIRAI على أساس الاختبار (يناير 2017).

Source : Rapport of toyota, Sustainability Data Book 2017, P98.

ومن هنا يمكننا التأكيد على الفرضية الفرعية التي تزعم بأنّ تبني منظمة "تويوتا" للتسويق الأخضر يساهم في تعزيزها للتحالفات الإستراتيجية.

¹ nikkei website, "Toyota to halve costs of fuel cell cars' core components", published on (19/01/2018), seen on (02/11/2018), link: <https://asia.nikkei.com/Editor-s-Picks/Japan-Update/Toyota-to-halve-costs-of-fuel-cell-cars-core-components>

² Rapport of toyota, Sustainability Data Book 2017, P98.

خاتمة الفصل الرابع :

من خلال هذا الفصل يمكن لنا التأكيد على حقيقة أنّ إستراتيجية التسويق الأخضر لها أثر مباشر في عملية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، من خلال تعزيز هذه الإستراتيجية لجوانب الجودة في منتجات المنظمة وهو ما يتحقق عن طريق إضافة الميزة البيئية للمزايا الأخرى للمنتج، وتقليل الأعطاب والمشاكل التي تصيب هذا المنتج. كما تعمل على تقليل التكاليف التشغيلية من خلال ترشيد إستهلاك الطاقة وتخفيض نسبة المخلفات والنفايات. ويساعد التسويق الأخضر منظمات الأعمال على تعزيز رضا المستهلك وعلاقتها الإيجابية معه، وتعمل الإستراتيجية بالإضافة الى ذلك على تفعيل ديناميكية التحسين المستمر في المنظمة وتعزيز المرونة الانتاجية والتسويقية ودفع عجلة التطوير والبحث المستمر. كما تساهم في تحقيق المؤشرات القابلة للتحديد في الميزة التنافسية والمتمثلة في الحصة السوقية والربحية عن طريق استهداف شريحة سوقية تساهم في زيادة الحصة السوقية للمنظمة وفي المقابل تعزز من ربحيتها. وتعزز إستراتيجية التسويق الأخضر من مؤشرات الإستدامة في الميزة التنافسية كتعزيز سمعة المنظمة عن طريق إنسجام أنشطة منظمة الأعمال وعملياتها التجارية مع الضوابط الإجتماعية والبيئية والأخلاقية وهو ما يخلق صورة إيجابية للمنظمة، كما تستفيد مثل هذه المنظمات من دعم تحالفاتها في إطار ما يسمّى بالتحالف الأخضر سواء مع منظمات خضراء منافسة أو مه موردين أو جهات حكومية .. الخ. ولعلّ ما حقّقه منظمة "تويوتا Toyota" في هذا الإطار من خلال مسارها التاريخي مع تبني إستراتيجية التسويق الأخضر والذي يصل الى عقدين من الزمن (من سنة 1997 الى اليوم)، وإنعكاس مؤشرات هذه الإستراتيجية الخضراء والمتمثلة في تفعيل منظمة "تويوتا" لعناصر المنتج الأخضر، والتسعير الأخضر، والترويج الأخضر، والتوزيع الأخضر، والأفراد ذو التوجّه الأخضر، والعمليات الخضراء، والأداء الأخضر، على تعزيز وتحقيق هذه المنظمة لمؤشرات وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة، وهو ما يؤكّد لنا ماتوصلنا اليه في الدراسة النظرية، وبأنّ لهذه الاستراتيجية دورا كبيرا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وبالمقابل فإنّه يتوجب على منظمة "تويوتا" من تعزيز جهودها الخضراء في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبنتها، وهذا من أجل دعم وتعزيز ميزتها التنافسية المستدامة حتى تكون أقوى وأوضح في المستقبل القريب، خاصة بعد الخبرة الطويلة التي باتت تحوزها منظمة "تويوتا" مقارنة بمنظمات الأعمال الحديثة العهد في تبني إستراتيجية التسويق الأخضر أو بالنسبة للمنظمات التي لم تبدأ بعد العمل في إطار التسويق الأخضر. حيث وكلّما كان تبني أبعاد ومؤشرات التسويق الأخضر أوضح وأقوى كلما زاد ذلك من تمكّن المنظمة بشكل مباشر في تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، وبالتالي سيصعب أكثر على المنافسين من محاكاتها أو تقليدها أو منافستها في نفس القطاع السوقي. خاصة وأنّ منظمة "تويوتا" اليوم بدأت تلقي منافسة شرسة من بعض منظمات الأعمال الأخرى مثل منظمة "فورد" أو "جينيرال موتورز" أو "هونداي" .. الخ، وهو ما يحتم عليها من تقوية جهودها في إطار هذه الإستراتيجية.

الفصل الرابع : دور التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا Toyota" للميزة التنافسية المستدامة

ولعلّ النتائج التي خلص إليها هذا الفصل التطبيقي ستضاف الى الدراسات السابقة التي تدعم حقيقة أنّ التسويق الأخضر أحد المداخل الإستراتيجية المهمّة جدا والتي تتيح لمنظمات الأعمال الفوز بميزة تنافسية مستدامة تقوّي بواسطتها من موقعها في السوق وتعزّز من قدراتها التنافسية التي تجابه بها منافسيها وتجذب المستهلكين وتحقق رضاهم. وبالتالي يتوجّب على منظمات الأعمال اليوم أن تسارع الى تكييف فلسفة أعمالها بما ينسجم ومتطلبات تفعيل التسويق الأخضر، حتى يمكنها هي الأخرى أن تأخذ خطوات هامة وإستباقية في سبيل تحقيق مكاسب تجارية وإقتصادية مميّزة ، وهو ما قامت به منظمة الأعمال اليابانية "تويوتا Toyota".

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

يرجع مدى نجاح وتمييز منظمات الأعمال إلى درجة تكييفها مع الممارسات الحديثة. ومع الرهانات البيئية المتزايدة والمعقدة، شهدنا في العقود الأخيرة تحولات كثيرة جذرية وعميقة في توجهات هذه المنظمات وفي فلسفة أعمالها. حيث ظهر مفهوم "التسويق الأخضر" كاستجابة لتلك الرهانات البيئية والضغوطات المفروضة على عالم الأعمال وكذا تنامي الوعي البيئي لدى المستهلك والأطراف المرتبطة بالعملية الاقتصادية. حيث تعدّ عملية تبني أبعاد التسويق الأخضر اليوم عملية ملحة في أغلب مناطق العالم، وخاصة تلك التي تشدّد من القوانين والتشريعات في هذا الإطار مثلما هو حاصل مع دول الإتحاد الأوروبي. وقد تحوّلت هذه الإستراتيجية مع الوقت لأن تكون أداة مهمّة من أجل تحصيل ميزة تنافسية مستدامة بالنسبة لمنظمات الأعمال، حيث أنّ العديد من منظمات الأعمال باتت تتنافس من خلال توجهاتها البيئية الملموسة على أرض الميدان واهتمامها بالمسؤولية البيئية والحفاظ على البيئة.

وقد عاجلت هذه الدراسة مفهوم التسويق الأخضر كمدخل إستراتيجي يتيح لمنظمات الأعمال الحصول على ميزة تنافسية مستدامة. حيث يعدّ مصطلح التسويق الأخضر ضمن ركائز التوجّهات الجديدة لدى منظمات الأعمال ومن أكثرها شهرة في مجال إدارة الأعمال أو إدارة التسويق بشكل خاص. وفي هذا الإطار فإنّه لا يمكن تجاهل حقيقة أنّ الأهداف البيئية وأهداف عالم الأعمال والتسويق يمكن أن يعمل بشكل متناقض، فالأول يريدك أن تستهلك أقلّ، بينما الثاني يريدك أن تستهلك بأكبر قدر، الأوّل يرفض موجة الاستهلاك consumerism بينما الثاني يغديها ويدعمها، بالإضافة الى ذلك فإنّ مسؤولية الحفاظ على البيئة بالنسبة لمنظمات الأعمال يتطلّب تحمّل تكاليف إضافية، بينما تهدف منظمات الأعمال ويهدف الفكر الاقتصادي الى تقليل التكاليف من أجل زيادة الربحية. وفي معترك هذا التناقض ظهر مفهوم التسويق الأخضر كحل إستراتيجي يمكنه أن يسحب كلا الإيجابين ليكونا أكثر انسجاما وتناغما، بحيث يعمل على الالتزام بالمؤشرات الاقتصادية كتحقيق الربحية وتعزيز الحصّة السوقية وتقليل التكاليف وتحقيق الجودة، بالإضافة الى العمل على الإلتزام بعدم الإضرار بالبيئة والمساهمة في العيش في ظلّ مجتمع صحيّ ومستدام. إنّ إدراك منظمات الأعمال لأهمية دور التسويق الأخضر والتحليّ بالمسؤولية البيئية فرض عليها البحث أكثر في أبعاد هذا المفهوم ودوره في تحصيل إمتيازات وميزات تنافسية، وخلق فرص سوقية تساهم في تحقيق أهدافها، حيث قد تنقلها هذه الخطوة من وضعية دفاعية إلزامية ومفروضة عليها من طرف الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة، إلى موقف إيجابي وإستباقي يجعل منها طرف مبادر وخلاق من هذه الناحية، بما يمكنها من كسب ميزات تنافسية جيّدة مقارنة بالمنافسين وتحقيق البقاء.

وتؤكّد الدراسة على أنّ مراكز التسويق الأخضر والمتمثلة في : المنتجات الخضراء، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، العمليات الخضراء، الأفراد ذو التوجّه الأخضر، الأداء الخضراء، لها قدرة على تعزيز مراكز ومؤشرات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في عدّة عناصر أهمّها : الجودة، تقليل التكاليف، رضا الزبون، التطوير المستمرّ، الحصّة السوقية، الربحية، السمعة، التحالفات الخضراء، حيث وكلّما تعدّدت مصادر الميزة التنافسية المستدامة وتنوّعت كلما تعزّزت هذه الميزة وتعزّزت إستدامتها وصعب على المنافسين في المقابل تقليدها أو هزمها.

أولاً- نتائج الدراسة النظرية:

1. تُعتبر مشكلة البيئة أحد الرهانات الدولية الحديثة ذات الارتباط الوثيق بالنشاط الإقتصادي، حيث يمثّل إلقاء المجتمع الصناعي لمخلفاته وفضلاته في البيئة من أخطر المشاكل التي تؤثر على التوازن البيئي، مما سيكون له انعكاس خطير على مستقبل الحياة البشرية والكوكب إن لم تكن هناك إستجابة جادة من طرف عالم الأعمال، فتغيّر مناخ الكرة الأرضية والذي يرجع بالأخص إلى مشكلة الاحتباس الحراري، قد سلّط الضوء على قضية شراھتنا الكبيرة لإستهلاك الوقود الأحفوري، وعلى الرغم من أنّ هناك جدل كبير حول توسّع المشكلة إلا أنّه ليس هناك شكّ في أنّ تركيز غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) قد زاد في الغلاف الجوّي، ومن المحتمل أن تحصل تغييرات مهمّة وواسعة الإنتشار.

2. الإقتصاد في أساسه ونماذجه التقليدية كان يقف موقف الإهمال وربما المحرّض لإتلاف البيئة، فما دامت عناصر البيئة لم يتمّ الإستثمار فيها (أي تحويلها إلى نقد cashing) فإنّها تكون بلا قيمة إقتصادية رغم أنّ الحياة الإنسانية تعتمد عليها. حيث أنّ السياسات البيئية لها تأثير واضح على الأهداف الاقتصادية، فمن خلال السياسة البيئية يمكن التأثير على التشغيل والعمالة وتحقيق الأرباح وتكاليف التشغيل.. الخ. فمن جهة يمكن لأسباب تتعلق بحماية البيئة أن لا تنفّذ بعض الإستثمارات في مجالات محدّدة، على سبيل المثال بناء منشآت في الفحم أو محطات الطاقة النووية، أو قد توقف بعض المنشآت عن العمل، وسيكون لذلك تأثير سلبي على الإقتصاد. ومن جهة أخرى يمكن من خلال الطلب المتزايد على المعدات والتجهيزات البيئية، أي على التكنولوجيا البيئية، أن تخلق فرص عمل جديدة في الصناعات التي تقوم بتقديم هذه السلع والمعدات والتجهيزات، ويمكن لإجراءات حماية البيئة أن تؤثر على استقرار مستوى الأسعار، فالسلع الملوّثة والمثقلة للبيئة يمكن أن ترتفع أسعارها نتيجة إرتفاع تكاليف الإنفاق على حماية البيئة عند إنتاج هذه السلع. والمستجدات والتطورات البيئية التي أفرزت إلى الوجود علم "إقتصاد البيئة" أفرزت أيضا ضرورات لتطوير الحسابات الاقتصادية بما ينسجم ويتناسب مع مشكلة البيئة والتطورات البيئية، وذلك على مستوى حسابات المنشأة وعلى مستوى الحسابات الاقتصادية العامة.

3. تتباين إستجابات المجتمع الدولي حيال التغيرات البيئية العالمية، ففي الوقت الذي تحقّق فيه تقدّم ملموسا في مسألة طبقة الأوزون، فإنّه لم يتحقّق شئ يذكر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالمشكلات والقضايا البيئية التي هي على درجة كبيرة من الحساسية، كإرتفاع درجة حرارة الأرض مثلا بين الدول الصناعية، وبخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وهي من المشكلات المهدّدة بما يسمى ب "الصدمة الايكولوجية" مالم يتخذ بشأها إجراء دولي حاسم وعاجل، وبخاصة فيما بين الدول الصناعية المسببة لهذه الظاهرة. حيث تعدّ الو م أ، والصين، واليابان، وألمانيا وإنجلترا من بين أكثر الدول تسببا في هذا التلوّث، وبالتالي فإنّ هذه الدول المعنية تتحمّل المسؤولية الأكبر والتي تملك في نفس الوقت القدرة على تحريك المجتمع الدولي ووضع أسس قويّة وعلى كلّ الأصعدة من أجل حماية البيئة.

4. إنّ أخلاقيات العمل لا تتحقّق لأي مسؤول بمجرد قراءته لمجموعة قواعد أخلاقية، إمّا تتمّ بلورتها عبر سبل تربوية سليمة تزرع فيه وتنمي فيه قيما واتجاهات نحو الالتزام الأخلاقي، وإنّ مثل هذه الاتجاهات والقيم يجب أن لا يترك أمر اكتسابها وتنميتها

للإجتهاد الشخصي، أو الظروف والمواقف الإدارية، وإنما يجب أن تحدّد بدقّة وتخطّط البرامج التدريبية التي تستهدف تدريب المسؤولين نظرياً وعملياً. فالعمل الإداري بجوهره هو عمل إنساني لا يمكن التعامل معه إلاّ على وفق فضيلة المروءة الأخلاقية، فالمرؤوسين غير مستعدين لتنفيذ قرارات رجل من رجال الفساد الإداري أو المالي أو الأخلاقي إلاّ إذا كانوا على شاكلتهم. حيث يواجه رجال التسويق والمدراء وأصحاب الأعمال يومياً العديد من المواقف والقرارات التي تحتاج إلى تطوير إطار صحيح للعمل يتمّ بموجبه الحكم على كون القرارات المتخذة والسياسات الموضوعية تتماشى مع الأعراف والأخلاق الصحيحة والتي تؤدي إلى زيادة المنفعة وتحقيق أهداف المنظمة.

5. تُعتبر الإدارة البيئية مفهوماً حديثاً عكست مراحل تشكّله تطوّر نظرة العالم نحو مسألة توفير الموارد الطبيعية وتقلّبات الطلب على تلك الموارد. حيث يُعتبر مفهوم الإدارة البيئية إمتداداً لمفهوم الإدارة بمعناه العام وخاصة عند تطبيقه في مجالات معينة مثل الإنتاج، المال، البشر .. إلخ. حيث يُعتبر أوّل محاولة جادّة وشاملة من أجل جعل البيئة وظيفة من وظائف المنظمة أعمالاً شأنها شأن وظيفة الإنتاج والتسويق والمالية، لذا فإنّ نظام الإدارة البيئية هو المكافئ البيئي للنظام الإنتاجي في وظيفة الإنتاج، وللنظام التسويقي في الوظيفة التسويقية، وللنظام المالي في الوظيفة المالية والمحاسبة في المنظمة أعمالاً. حيث أصبحت المسؤولية البيئية CER ينظر لها على أساس أنّها الدعامة الرئيسية للمسؤولية الاجتماعية لمنظمة CSR. حيث تلتزم منظمات الأعمال بالمسؤولية البيئية وذلك تماشياً مع الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة من أجل تعزيز هذا الإلتزام لتصبح منظمات أعمال محايدة مناخياً وبيئياً.

6. تُعدّ المسؤولية البيئية عملية تفاعلية بين عدّة أطراف، لا تنطوي فقط على منظمات الأعمال بل تمتدّ إلى الحكومات والمستهلكين وكل أصحاب المصلحة، وتبقى علاقة (المنظمة-الحكومة) من بين أهمّ هذه التفاعلات إن لم تكن الأهمّ، وهذه العلاقة تضع الأسس التشريعية والقانونية والتنظيمية لمنظمات الأعمال من أجل تحقيق ما يدعى بالمسؤولية البيئية، والتي تهدف المنظمات عن طريقها سواء بالحدّ أو التخفيض من تأثيراتها على البيئة الطبيعية.

7. لقد أثار مفهوم "التسويق الأخضر" منذ عُرف وحتى الآن العديد من التساؤلات لدى العديد من الأطراف المعنية، ولاسيما في أوساط الزبائن. حيث يُعدّ مصطلح التسويق الأخضر ضمن ركائز هذه التوجهات الجديدة ومن أكثرها شهرة في مجال إدارة الأعمال وإدارة التسويق بشكل خاص. وفلسفة التسويق الأخضر عموماً هي امتداد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق، فبعد أن تزايد الوعي البيئي وتزايدت الضغوطات الرسمية والمدنية أصبح يشكّل البعد البيئي لوحده هاجساً ومسؤولية كبيرة جعلت منه مفهوماً منفصلاً بحدّ ذاته عن المسؤولية الاجتماعية. فقد برز مفهوم "التسويق الأخضر" كاستجابة عمليّة لمنظمات الأعمال اتّجاه الإلتزام بالمسؤولية البيئية التي تفرضها البيئة الخارجية، وكذا إمكانية تعزيز الصورة التجارية لهذه المنظمات عن طريق تقليل أثرها السلبي بالبيئة والطبيعة.

8. لا يمكن تجاهل حقيقة أنّ الأهداف البيئية وأهداف عالم الأعمال والتسويق يمكن أن يعملوا ضدّ بعضهما البعض، فالأول يريدك أن تستهلك أقلّ، والثاني يريدك أن تستهلك بأكبر قدر. الأول يرفض موجة الاستهلاك consumerism بينما الثاني يغدّيها ويدعمها. الحفاظ على البيئة والإلتزام بالمسؤولية البيئية يتطلّب من منظمة الأعمال تحمّل تكاليف إضافية، بينما يهدف

الفكر الإقتصادي ومنظمات الأعمال الى تقليل التكاليف من أجل زيادة الربحية. وبالتالي فقد ظهر "التسويق الأخضر" كحل إستراتيجي لهذا التناقض بين الفكر البيئي وفكر عالم الأعمال، وهو مفهوم يمكنه أن يسحب كلا الإتجاهين ليكونا أكثر انسجاما وتناغما في منظومة عمل وفلسفة منظمات الأعمال، فهو يساعد على نشر وترويج ثقافة وقيم استهلاكية خضراء جديدة تخدم عالم الأعمال وتخدم في نفس الوقت بيئتنا ومجتمعاتنا بطريقة صحيحة (win/win). حيث يمكن لمنظمات الأعمال أن تعمل على تقليل والحدّ من إضرارها بالبيئة أو في جميع أنشطة القيمة لديها، بما يدعم التزامها بالمسؤولية البيئية.

9. مفهوم التسويق الأخضر هو : "فلسفة تسويقية تهتم بتقليل والحدّ من التأثير السلبي لمنظمات الأعمال في جميع عملياتها وأنشطتها التسويقية على البيئة والطبيعة ، ومحاولة إيجاد بدائل مستدامة للطاقة والموارد، وكذا العمل على التأثير في تفضيلات ورغبات الزبائن بما يدعم خيار الإستهلاك الأخضر والصديق بالبيئة".

10. تعتبر عوامل الفرص والتهديدات اليوم هو المحرك الرئيسي لمنظمات الأعمال نحو تبني النهج الأخضر كما يلي :

- **عوامل الفرص أو المزايا في السوق:** حيث أنّ البيئة في هذه المجموعة تسحب الأعمال ومنها وظيفة التسويق الذي عليه الإستفادة من الاسواق الجديدة، والمزايا التنافسية التي تقوم على البيئة وكذلك من الشرعية الإجتماعية الجديدة التي تحققها منظمة الأعمال جراء الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء. فقد أظهرت عديد الدراسات الأخيرة ارتفاعا واضحا لتوجّحات المستهلكين نحو المنتجات البيئية وازدياد اهتمامهم ووعيهم البيئي. وحاليا التسويق الأخضر يمكن أن يكون فرصة ممتازة من أجل كسب حصّة سوقية خضراء وتوسيع الحصّة السوقية المعتادة. وما يظهر الفرص الكبيرة التي يخلقها التسويق الأخضر وأهميته في الوقت الراهن هو النمو الكبير الذي تشهده الأسواق الخضراء. ففي العشر السنوات الأخيرة مثلا كان نمو السوق الأمريكي للمنتجات العضوية حوالي 240 %، بينما كانت نسبة نمو السوق الغذائية التقليدية حوالي 33 %، بالإضافة لذلك تناقصت نسبة أنشطة البناء التقليدية بما يقارب 17% في وقت تزايدت أنشطة البناء الأخضر طيلة هته السنوات بنسبة مذهلة وصلت حتى 1700%. كل هذه الإحصائيات الصريحة تظهر بشكل بليغ أنّ أسواقنا تتحول لتكون أسواقا خضراء بشكل كليّ في المستقبل. وما على منظمات الأعمال سوى الإستفادة من كل هذه الفرص الكامنة في السوق الأخضر.
- **عوامل التهديدات أو المخاطر في السوق :** حيث أنّ البيئة تدفع الأعمال نحو الأخذ بالمطالب البيئية الخضراء من خلال اللوائح البيئية (ضمنها القانون الجنائي)، المسؤولية البيئية لمنظمة الأعمال، والمعايير القياسية البيئية الأعلى (بما في ذلك الإيزو 14000). وقد أحصى بعض المهتمين أكثر من 52 اتفاقية دولية خاصة بمنع التلوث في ظل القانون الدولي التقليدي من عام 1950 الى 1990، ويذهب البعض الى أنّها بلغت أكثر من ثلاثمئة اتفاقية دولية متعددة الأطراف تعالج العناصر المختلفة لتلوث البيئة على مستوى المجتمع الدولي. وهو ما يوضّح الضغوط الدولية نحو ترسيخ هذا التوجه.

11. الكثير من المستهلكين والصناعيين يعتقدون بأن أبعاد التسويق الأخضر مرتبطة فقط بالمنتج الأخضر أو الترويج أو الاعلان الذي يراعي الخصائص البيئية أو التوزيع الأخضر أو التسعير الأخضر أو الأفراد ذو التوجه الأخضر أو العمليات الخضراء أو الأداء الأخضر، وكلها تمثل الميزج التسويقي الأخضر، حيث تمثل هذه العناصر أبعاد التسويق الأخضر من المنظور الإستراتيجي. وفي المقابل فإنّ المنظور الفلسفي للتسويق الأخضر يقترح مجموعة من المبادئ الأخرى. مثل : إعادة التدوير، ، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد، إستخدام موارد مستدامة، منتجات خضراء .. الخ، وهي بعض من الأشكال التي ترتبط عادة بالتسويق الأخضر. ورغم أنّ الأبعاد الحقيقية والفلسفية التي يحتويها التسويق الأخضر واسعة وغير ثابتة بعض الشيء إلا أنّ هناك عديد المحاولات في تحديدها. فحسب كل من (Polonsky and Rosenberger, 2001 ; Lampe and Gazda, 1995) يشتمل التسويق الأخضر على عدة عناصر وأبعاد تعكس نشاطاته المختلفة وهي : التصميم الأخضر، التنوع في المنتجات، التغليف، الملصقات البيئية (labelling)، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، المخلفات والنفايات التسويقية، التحالفات أو الشراكات الخضراء، الإستهداف والتموقع الأخضر.

12. تتمثل أهمّ التقسيمات لإستراتيجيات التسويق الأخضر في النموذج الذي وضعه (Ginsberg and Bloom, 2004) حيث قاما بوضع مصفوفة التسويق الأخضر متكوّنة من أربع إستراتيجيات لتبني النهج الأخضر، والتي تتحدّد انطلاقا من تقدير المنظمة لحجم السوق الأخضر، وكذا إمكانية خدمة هذا السوق وأيضا قدرتها على تمييز نفسها في السوق عن باقي المنافسين من خلال مخرجاتها البيئية، وهذه الإستراتيجيات الأربع هي :

❖ إستراتيجية الإخضرار الضعيف أو الهزيل (Lean Green)

المنظمات التي تعمل على إستراتيجية الإخضرار الهزيل (Lean Green) لا تهدف إلى خلق صورة خضراء أو ارتباط بيئي بالنسبة لعلامتها، حيث يرونها فقط عبارة عن حلول خضراء يمكن الاستفادة من بعض جوانبها كإمكانية خفض تكاليف الإنتاج وتنفيذها يكون فقط حيثما يكون ذلك معقولا من الناحية الاقتصادية. حيث تحاول المنظمة عن طريق تبني هذه الإستراتيجية أن تعكس مواظبتها الجيدة، لكنها لا تركز على نشر أو تسويق مبادراتها الخضراء. وبدلا من ذلك، فإنها مهتمة أكثر بخفض التكاليف وتحسين الكفاءات من خلال الأنشطة المؤيدة للبيئة، وبالتالي خلق ميزة تنافسية أقل تكلفة عوضا عن ميزة خضراء، وعادة ما تبحث المنظمة المتبنية لهذه الإستراتيجية عن حلول وقائية طويلة الأجل مع الامتثال للوائح والتشريعات القانونية، ولكنها لا ترى أنها يمكنها جني أرباح كبيرة نظير تركيزها على قطاعات السوق الخضراء. وغالبا ما تتردّد المنظمة التي تعمل بهذه الإستراتيجية (Lean Green) في الترويج لأنشطتها الخضراء أو سمات المنتجات الخضراء خوفا من الاحتفاظ بها على مستوى أعلى، بحيث أنّها ليست دائما قادرة على الارتقاء بنفسها في مجال البيئة أو تمييز نفسها عن المنافسين.

❖ إستراتيجية الإخضرار الدفاعي (Defensive Green)

من خلال الإسم يتوضّح أنّ العلة من تبني هذه الإستراتيجية هو الدفاع عن سمعة ومكانة المنظمة في السوق لما تتعرض الى حملات أو إنتقادات تؤثر على سيرورة عملها، حيث تدرك المنظمة أهمية السوق الأخضر لكن لا تستطيع

أن تفرّق وتميّز بين منتجاتها ومنتجات المنظمات الأخرى. حيث عادة ما تستخدم إستراتيجية الاخضرار الدفاعي في التسويق الأخضر كإجراء احترازي، أو استجابة لأزمة أو استجابة لأفعال المنافسين. وهي تسعى إلى تعزيز صورة العلامة التجارية والتخفيف من الضرر، مع الاعتراف بأن قطاعات السوق الخضراء هي دوائر هائلة ومربحة لا تستطيع المنظمة ان تهملها. كما قد تكون مبادرات المنظمة في الشأن البيئي صادقة ومتواصلة، ولكن جهودها الرامية إلى الترويج لهذه المبادرات ونشرها متقطعة ومؤقتة، حيث لا تتمتع عادة بالقدرة على التمييز بينها وبين باقي المنافسين فيما يخص الشأن البيئي والتسويق الأخضر. ومن شأن تعزيز الادعاءات فيما يخص الجانب الأخضر أن يكون مؤثرا سلبيا ومدمرا بأن يخلق توقعات لا يمكن الوفاء بها. وتتابع الإستراتيجية الدفاعية الخضراء بعض الأنشطة مثل رعاية أحداث وبرامج صديقة للبيئة الصغيرة بعض الشيء، وسوف تدافع المنظمة المتبنية لهذه الإستراتيجية بالتأكيد عن سجلاتها البيئية والعلاقات مع الجمهور العام وعن طريق الجهود الإعلانية إذا تعرضوا لهجوم من قبل الناشطين أو الجمعيات أو المنافسين، ولكن ما لم يتأكدوا أنهم يستطيعون الحصول على ميزة تنافسية مستدامة على أساس النهج الأخضر، فإنهم لن يطلقوا حملات خضراء واسعة.

❖ إستراتيجية الظلّ الأخضر (Shaded Green)

تستثمر إستراتيجية "الظلّ الأخضر" في عمليات طويلة الأمد، على مستوى النظام ككل، عن طريق نشاطات صديقة للبيئة تتطلب التزاما ماليا وأيضاً غير مالي كبير، وترى هذه المنظمات "الإخضرار" كفرصة لتطوير منتجات وتكنولوجيات مبتكرة تلي احتياجاتها وتؤدي إلى ميزة تنافسية". كما تكون لديها القدرة على تمييز نفسها على نحو أخضر عن باقي المنافسين المتبنين لهذا التوجه، ولكنها تختار عدم القيام بذلك لأنها تستطيع كسب المزيد من المال من خلال التشديد على سمات أخرى. فإستراتيجية "الظلّ الأخضر" تعزّز في المقام الأول الفوائد المباشرة والملموسة المقدّمة للعميل وبيع منتجاتها من خلال القنوات الرئيسية، كما تعزّز الفوائد والأبعاد البيئية كعامل ثانوي.

❖ إستراتيجية الإخضرار المتطرّف (Extreme Green)

الفلسفات والقيّم الشاملة تشكّل المنظمات الخضراء المتطرّفة أو المتبنية لإستراتيجية الإخضرار المتطرّف، حيث يتم دمج القضايا البيئية تماما في ظلّ الأعمال التجارية ودورة حياة المنتج لدى هذه المنظمات، وعادة ما كان الجانب الأخضر والبيئي هو القوة الدافعة الرئيسية للمظمة منذ اليوم الأول، وتشمل الممارسات الخضراء أيضا عملية تسعير دورة الحياة، والإدارة البيئية الشاملة والتصنيع من أجل البيئة، فإستراتيجية الإخضرار المتطرّف غالبا ما تخدم الأسواق المتخصصة وبيع منتجاتها أو خدماتها من خلال محلات التجزئة أو القنوات المتخصصة.

13. كثيرا ما تفشل المنظمات في إدراك حقيقة أنّ التسويق الأخضر هو إستراتيجية مميزة لها أبعاد ومفاتيح معيّنة في التسويق والإتصال وبناء العلاقة مع المستهلك والجمهور بشكل عام على أسس سليمة وأخلاقية تركز عليها من أجل نجاحها، فليس كل منظمة تدعي تبنيها للتسويق الأخضر هي فعلا كذلك، كما أنه ليس كل منظمة تعمل بالتسويق الأخضر تنجح في هذا التوجه وتحقيق الغرض الرئيسي الذي جعلها تختار هذا التوجه، كما ظهرت منذ سنوات منظمات محتالة تستخدم ادعاءات مضللة ومبالغ

فيها حول الجوانب البيئية وهو ما خلق تشوّش ذهني ونقص ثقة لدى المستهلكين اتجاه المنظمات الخضراء، وبالتالي ظهرت مشكلة عويصة تواجه المنظمات الفعلية التي تبني التسويق الأخضر بالطريقة الصحيحة والقانونية. حيث تعتبر ظاهرة "الغسل الأخضر" Greenwashing من أخطر المفاهيم التي أثّرت سلبا على توجّه منظمات الأعمال نحو التسويق الأخضر وكذا على ثقة المستهلك في المنظمات الخضراء.

14. هذه بعض التوجيهات والنصائح التي ستساعد حتما منظمات الأعمال التي تعمل بالتسويق الأخضر من أجل تحقيق أفضل النتائج في إدعاءاتها البيئية وبأكبر مصداقية كما يلي :

✚ التحلي بالصدق والصراحة؛

✚ تحديد بدقّة كلّ المزايا في المنتج او الخدمة التي تعكسها الادعاءات البيئية؛

✚ استخدام اللّغة التي يستطيع الشخص العادي فهمها؛

✚ شرح الفوائد التي يمكن الاستفادة منها (عمليا) سواء من طرف البيئة أو المستهلك نظير إستهلاكه للمنتج أو استفادته من الخدمة المعنية بالادعاءات البيئية؛
✚ القدرة على إثبات صحّة الادعاءات.

15. إنّ دراسة السلوك الشرائي للمستهلك الأخضر هو سرّ نجاح العملية التسويقية الخضراء، وهو الذي سيمكّن منظمات الأعمال التي تعمل في إطار التسويق الأخضر من تحقيق أهدافها، وحتى تفهم المنظمات سلوك المستهلك الأخضر فلا بدّ عليها من معرفة جميع المعلومات المتعلقة بهذا السلوك والمتعلّقة بأبعاده. وفقا ل Jacquelyn Ottman فإنّ المستهلكين الذين يفضّلون المنتجات الخضراء، لا يكون لديهم نفس أنماط الإنفاق للمستهلكين العاديين، كما أنّهم يرغبون في :

- التعرّف على كيفية شراء المواد الخام، ومصدرها، وكيفية زرع الأغذية، وتأثيرها المحتمل على البيئة عند رميها كنفايات؛
- مساندة المنتجين، وتجار التجزئة الذين يثقون بهم، ويقاطعون المشتبه بهم، الملوّثون للبيئة.

كما تؤثر خصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية والثقافية كثيرا في سلوكهم الإستهلاكي وتبنيهم للسلوك الأخضر، كالجنس والعمر والحالة الإجتماعية ومستوى التعلّم الى غير ذلك.

16. تحقيق الميزة التنافسية يكمن في قدرة المنظمة على إدراك وإيجاد طرق جديدة للتنافس في مجال الصناعة. أو التفوّق على المنافسين في أحد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلّم الذي يحقّق خفضا ملموسا في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة، أو من خلال الإبتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقّق إلا بوجود موجة جديدة من التعلّم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي إلى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد الميزة التنافسية. لكن مع إشتداد المنافسة وتزايد المنافسين والتطوّر التكنولوجي والمهارات التسويقية الخلاقة .. الخ، فإنّ الميزة التنافسية لم تعد طويلة العمر في السوق كما كانت في السابق وإنّما تتبدّل بسرعة وفي دورة حياة أقصر ممّا كانت عليه سابقا. حيث وبمشاركة منافسين جدد يأتون

من البيئات المختلفة ويتنافسون بمفاهيم وطرق وأساليب جديدة فقد أدى ذلك إلى دخولنا في مرحلة المنافسة الفائقة. وهذا ما دفع إلى طرق مفهوم الميزة التنافسية المستدامة sustainable competitive advantage .

17. الميزة التنافسية الواحدة طويلة الأمد لم تعد ممكنة في ظل المنافسة الفائقة، وإنما يجب تطوير الميزات التنافسية المتعاقبة بطريقة التحسين المستمر. ويلاحظ في أحيان كثيرة أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب من المنظمة بناء إستراتيجية على أساس المقدرات المتعددة، حيث تُعرّف بأنها "تُعبّر عن محصلة مجموع المنافع والمزايا التي تمتاز بها منظمة الأعمال عن غيرها من باقي المنظمات الأخرى، والتي تساعدها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، دون أن تكون لمنظمات الأعمال المنافسة القدرة على تقليد أو إستنساخ هذه الميزات والمنافع بسهولة". فالمنظمة مجبرة أن تكافح من أجل تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- التكيف المستمر للتغيرات في التوجهات والأحداث الخارجية والقدرات والموارد والقابليات الداخلية؛
- الصياغة الفاعلة والتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من خلالها يتم استغلال هذه العناصر.

18. الميزة التنافسية المستدامة تحمل بصماتها البيئية لأن الإستدامة (Sustainability) قد طُرحت في الإطار البيئي أولاً وذلك بالحديث عن التنمية المستدامة مند عام (1968)، في المؤتمر الدولي للاستخدام الرشيد والحماية للمجال الحيوي، الذي عقدته "اليونيسكو" في باريس، حيث تم مناقشة التنمية المستدامة بيئياً. ويمكن تحديد الميزة التنافسية المستدامة بما تمتلكه منظمة الأعمال من عمليات أو مراكز إنشاء القيمة التي لا يمكن استنساخها أو تقليدها من قبل منظمات أخرى، مما يقود إلى تحقيق ربح أعلى من الإعتيادي، كما أنها تمثل ميزة متطورة بما يجعل منها ليس فقط ميزة لا يمكن تقليدها أو استنساخها وإنما ميزة (بل ميزات) متجددة محسنة وطويلة الأمد لمنظمة الأعمال في ظل المنافسة الفائقة التي تجعل كل ميزة تنافسية في كل منظمة أعمال معرضة "للسطو والتقليد". ولعلّ التمثيل المهمّ للميزة التنافسية المستدامة هي أنّها أثارت الإهتمام بالميزة البيئية (Eco-Advantage) أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو عائدها الأعلى على المنافسين في إنشاء قيمتها في السوق على البيئة ومن معالجتها الخلافة أو الكفؤة للمشكلات البيئية. وتشير عبارة الميزة البيئية إلى الميزة التنافسية الناشئة عن تخضير الأعمال التجارية، وتنشأ هذه الميزة التنافسية ليس عن طريق التعامل مباشرة مع نمو العائد الصافي (bottom lines)، بل من خلال نهج ذي ثلاثة محاور يتناول الأداء الاجتماعي والبيئي والاقتصادي.

19. لعلّ الدراسة الواسعة التي قدمها "ستيد" وآخرون عن أن الميزة التنافسية المستدامة تقوم على البيئة وأنّ الاستدامة البيئية هي مصدر هذه الميزة، هي أهمّ الدراسات التي تعالج مداخل الميزة التنافسية المستدامة، ونفس الشيء بالنسبة ل Paul Shrivastava حيث يرى أنّ أبرز وأهمّ تصنيف للميزة التنافسية المستدامة هو التصنيف الذي يرتبط بالبعد البيئي Eco-Advantage، أي الميزة التي تعتمد في مصدر قوتها أو في إنشاء قيمتها السوقية على البيئة ومن معالجتها الخلافة أو الفعالة للمشكلات البيئية. والواقع أنّ الميزة التنافسية مقبولة بشكل أكبر كميزة بيئية لأنّ (الموارد النافدة، الطاقة النافدة، الصورة النافدة، والأنظمة البيئية المستنفدة) لا تقدّم إلا ميزة نافدة أو منتهية. وإنّ عالم الأعمال يعتمد على الطبيعة لذا فالمنظمات تواجه قانون البقاء البيئي الذي يشير إلى أنّه بدون البيئة فإنّ على الأعمال أن تبحث عن عالم أو كوكب آخر. وأما الموارد الطبيعية فلن يمرّ وقتنا

طويلا حتى نرى الأعمال (وكذلك المجتمع الإنساني) تقدّم اعترافها بأنّ ما يجري لموارد كوكبنا كان أسوء قصر نظر في الإدارة البيئية واستمر لأكثر من قرنين من الزمن.

20. التسويق الأخضر بمزيجه وأبعاده المتمثلة في (المنتج الأخضر، التسعير الأخضر، الترويج الأخضر، التوزيع الأخضر، العمليات الخضراء، الأفراد ذو التوجّه الأخضر، الأداء الأخضر) هي البعد الجديد للميزة التنافسية المستدامة وهذا ما على منظمات الأعمال التعامل معه وفق رؤية استراتيجية واضحة. ففي المجتمعات التي تهتمّ بالبيئة ويبرز فيها السلوك المستدام، فإنّ الميزة التنافسية البيئية تكون مصدرا لنجاح منظمة الأعمال وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة في حين يكون إهمال المطالب البيئية تهديدا خطيرا لأعمالها في السوق، كما أنّ وجود شرائح سوقية متزايدة تهتمّ بالقضايا البيئية تجعل من التسويق الأخضر وأركانه جزءا أساسيا من استراتيجية التميّز في تقديم منتجات ذات خصائص فريدة بيئيا.

ثانيا - نتائج الجانب التطبيقي:

أثارت الدراسة جملة من الأسئلة كما قدّمت فرضيات من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في :

"ما مدى مساهمة إستراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في منظمة الأعمال تويوتا"؟

فإنّه ومن خلال منهج الوصف والتحليل الذي إتبعناه للبيانات المتعلقة بمنظمة "تويوتا Toyota"، وتبعاً للفرضيات التي وضعناها لهذه الدراسة فقد توصلنا إلى :

• الإجابة على الفرضية الأولى : منظمة "تويوتا" Toyota متقدّمة في تبنيها إستراتيجية ومفهوم التسويق الأخضر .

تمّ قبول هذه الفرضية على اعتبار أنّ منظمة الأعمال "تويوتا" تتبنّى مزيجا تسويقيا أخضرا تعكسه المرتكزات التالية :

- تتبنّى منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات المنتج الأخضر: من خلال إستثمارها لكمّ هائل من الوقت والجهد لتطوير منتجات تقلّل من تأثيرها السلبي على البيئة، حيث تمتلك المنظمة تشكيلة متنوّعة من المنتجات (السيارات) الخضراء والصديقة بالبيئة أهمها سيارة "Prius الهجينة ، والسيارة الهيدروجينية "ميراي" ، وسيارة الدفع الرباعي "تويوتا فورتشنر"، والسيارة الكهربائية Toyota RAV4 وغيرها، وفي نفس الإطار تقوم منظمة "تويوتا" حاليا باتخاذ مبادرات شاملة وجادة نحو تطوير سيارات صديقة للبيئة لا تحلّف إنبعاثات من أجل الوصول الى المستوى الصفري لهذا الإنبعاث.

- **تتبنى منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات التسعير الأخضر :** حيث تعمل المنظمة على وضع أسعار مناسبة قصد تشجيع المنتجات الخضراء وزيادة القبول الجماعي والإجتماعي للمنتجات الصديقة بالبيئة، كما تقوم المنظمة بدراسة السوق المستهدف وتطوير فهم واضح للسوق واحتياجاته المختلفة قبل وضع المنظومة السعرية الخضراء المناسبة لديها. حيث يكون الهدف الربحي من خلال السيارات الخضراء في إطار إستراتيجية بعيدة المدى وليس على المدى القريب، ويقارب سعر هذه السيارات في كثير من الأحيان سعر التكلفة كما هو الحال مع سيارة "بريوس".
- **تتبنى منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات الترويج الأخضر :** فالمنظمة تعتمد على آليات متنوعة ومزيج ترويجي أخضر متناسق من أجل تحقيق أهدافها التجارية والإقتصادية وفي نفس الوقت نشر الرسائل البيئية الخاصة بها، من خلال الترويج سواء لمنتجاتها البيئية أو من خلال نشر الممارسات الخضراء والوعي بأهمية الحفاظ على البيئة، حيث تتعاون المنظمة مع هيئات ومنظمات وجمعيات ذات توجه بيئي وبرامج تلفزيونية وصحفية ومواقع التواصل الاجتماعي والانترنت من أجل تعزيز ثقافة الاستهلاك الأخضر والترويج لقضية الحفاظ على البيئة.
- **تتبنى منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات التوزيع الأخضر :** إستراتيجية التوزيع الأخضر الخاصة بمنظمة تويوتا هي إستراتيجية متنوّعة تستخدم فيها تقنيات مختلفة ومجموعة واسعة النطاق عبر شبكات الموزعين الخاصة بها والذين تسهر على ضمان مساهمتهم في الحفاظ على البيئة، وكذا صالات العرض المعتمدة التي تكشف فيها تويوتا "منتجاتها الخضراء" المستحدثة بأخر ما تمّ التوصل اليه. وتعمل منظمة "تويوتا" على توفير مراكز وبرامج الخدمة المتنوعة لوكلائها وموزعيها في إطار التدريب والتأهيل البيئي والوصول إلى الكفاءة التشغيلية لديهم، وأيضاً إستخدامها لمواقع التجارة الإلكترونية ووكلاء البيع المباشرين لجعل منتجاتها الخضراء متاحة للعملاء بالطريقة المناسبة والتي عن طريقها يتمّ تقديم المميزات البيئية لسياراتها وما يمكن أن تقدّمه للعميل وللبيئة والمجتمع.
- **تتبنى منظمة "تويوتا" إستراتيجية الأفراد ذو التوجه الأخضر:** منظمة "تويوتا" تعتمد على بناء قاعدة بشرية من الأفراد الذين لديهم قيم ومبادئ مشتركة مع المنظمة اتجاه البيئة والالتزام بالمسؤولية البيئية، حيث تعمل المنظمة بالإضافة الى عمليات التدريب والتكوين البيئي وزيادة الوعي البيئي لدى عمالها وموظفيها إلى محاولة إشراكهم في إطار جهودها نحو تعزيز أنشطتها البيئية والالتزام بأقصى حدّ ممكن بكلّ ما يخدم البيئة والمجتمع.
- **تتبنى منظمة "تويوتا" لاستراتيجيات العمليات الخضراء :** منظمة "تويوتا" تعتمد على آليات متنوعة في عملياتها الخضراء من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المتطورة، والتي تراعي تقليل مستويات الهدر والانبعاثات وسوء استغلال موارد المنظمة، بما يسمح لمنظمة "تويوتا" من تفعيل مبادئها وقيمتها البيئية على أرض الواقع والوصول الى نتائج ميدانية تكرّس مصداقية إدعاءاتها التسويقية الخضراء. حيث تلتزم المنظمة بالمسؤولية البيئية في كل مرحلة من مراحل حياة المنتجات، والتي تشمل التطوير، التصنيع، التشغيل، وإعادة التدوير. وتتبنى المنظمة إستخدام الطاقة البديلة والمتجددة كمورد طاقتي، ومن ضمنها الإستفادة من الطاقة الشمسية وطاقة الرياح. كما تتبنى المنظمة فلسفة "الإزالة التامة لكل النفايات" والتي تحرك جميع جوانب الإنتاج سعياً لتحقيق أكثر الطرق فعالية. بالإضافة الى ذلك تحاول

منظمة "تويوتا" باستمرار الى تطوير عملياتها التشغيلية عن طريق ايجاد أفكار وتقنيات وطاقات بديلة أخرى تساهم بشكل أكبر في الحفاظ على البيئة.

- **تبنّي منظمة "تويوتا" للأداء الأخضر** : تقدّم منظمة "تويوتا" مستويات وأرقاماً جيدة تخصّ عملية تقدّمها في إطار فلسفة بيئية تعمل على تقليل اضرارها بالبيئة والمساهمة في خلق مجتمع صحيّ ومستدام، حيث حقّقت المنظمة تخفيضاً في متوسط انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في العالم من سياراتها الجديدة قدره 11.9٪ سنة 2016. كما تمّ خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لدورة الحياة بنسبة 5٪ مقارنةً بسنة 2012. حيث تقدّم المحركات التي تمّ تطويرها من قبل منظمة "تويوتا" حديثاً أعلى مستويات الكفاءة الحرارية القصوى في العالم بنسبة 40٪ و 41٪ على التوالي. كما أنّه من المتوقع أن يحقق الجيل الرابع من "بريوس" تأثيراً بيئياً إجمالياً أقلّ بنسبة 45٪ عن طراز تويوتا المكافئ بمحرك بنزين سعة 2.0 لترًا.

• **الإجابة على الفرضية الثانية** : تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر في تحقيق منظمة "تويوتا" للميزة التنافسية المستدامة

تمّ قبول هذه الفرضية من منطلق أنّ إستراتيجية التسويق الأخضر الذي تتبناه قد ساهم في تعزيز مؤشرات ومرتكزات الميزة التنافسية المستدامة من خلال :

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز الجودة لديها** : ساهمت إستراتيجية التسويق الأخضر لدى منظمة "تويوتا" في دعم وتعزيز الجودة لديها، مثل دراسة الوقت والحركة، وضع المعايير والأسس العمليّة، التحسين المستمرّ، مشاركة الموظفين، تقليل الهدر .. الخ، حيث أنّ مستويات جودة المنتجات الخضراء تسير بخطى واثقة نحو الأعلى، وتشهد الإحصائيات المتعلقة بعدد الأعطاب والمشكلات التصنيعية في سيارات "تويوتا" البيئية أرقاماً إيجابية، تتحسنّ سنوياً وباستمرار، ومعها انخفضت معدلات الاستدعاء والشكاوي من طرف الزبون. وحول القيمة المقدّمة الى العميل قامت منظمة "تويوتا" ببذل جهود مستمرّة نحو القيام بتحسينات متنوّعة ومستمرّة تمسّ سياراتها البيئية. حيث توضّح الأرقام بأنّ سيارات تويوتا "بريوس" الهجينة حقّقت تحسّناً في الكفاءة بنسبة 10٪ مع كل جيل جديد. وبالإضافة الى تخفيض التكاليف الإنتاجية، عملت المنظمة على زيادة حجم السيارة ووزنها، وقوّة المحرك الرئيسي، بالإضافة الى قوّة المحرك الكهربائي، وكذا معدّل استهلاك الوقود .. الخ. وقد تحقّق ذلك في المقام الأول بفضل جهود البحث والتطوير وكذا عامل التعلّم والخبرة، والذي قطعته فيه المنظمة أشواطاً كبيرة بما أنّها تعتبر أول منظمة بادرت بإطلاق سيارة بيئية هجينة في العالم. حيث بنت "تويوتا" خصائص منتجاتها على أفضل ما يميّز التصاميم السابقة بالإضافة الى التحسينات المضافة الى تصاميمها الجديدة.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها منظمة "تويوتا" في تقليلها للتكاليف** : حيث ساعدت هذه الإستراتيجية في تقليل منظمة "تويوتا" لمستويات النفقات والهدر وهو ما ساعد في تخفيض التكاليف، حيث حقّقت

مستويات مذهلة في تخفيض نسب الهدر والنفايات وصلت الى 96% سنة 2017. وبالإضافة الى آلية تقليل النفايات من أجل تخفيض التكلفة الكلية لدى المنظمة، تعمل منظمة "تويوتا" في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر لديها من أجل تخفيض مستويات إستهلاكها للطاقة، وهو ما يقلل من التكاليف التشغيلية، وذلك يتم في المنظمة عبر عديد البرامج والآليات التي تساعد على تقليل إستهلاك الطاقة. حيث في النصف الأخير من سنة 2017 كانت قد تمكنت من توفير 875 مليون دولار من خلال خفض تكاليف التصنيع والطاقة.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبناها منظمة "تويوتا" في تعزيز رضا الزبون :** حققت منظمة "تويوتا" بالفعل معدلات رضا جيّدة في ما يخصّ منتجاتها البيئية التي تقدّمها الى السوق تحت إطار تسميات مختلفة تعبّر بها عن مخرجات إستراتيجية التسويق الأخضر. وعلى وجه الخصوص سيارة "بريوس" حيث يرجع الفضل لهذه السيارة من بين جميع السيارات البيئية الأخرى ومنظمات السيارات الأخرى التي تعمل في هذا القطاع، في تثبيت موقع السيارة الصديقة للبيئة بقوة ضمن سوق السيارات، وحتى منافسة السيارات التي تعمل بالوقود. فقد نالت سيارات "بريوس" و"ليكزس" و"تيسلا" الريادة والمراتب الأولى في عديد استطلاعات الرأي والتصنيفات التي تخصّ درجات ومؤشرات رضا المستهلك. وفي أوروبا مثلاً تمّ تصنيف سيارات تويوتا البيئية على أنها أعلى تنقيط في ثلاثة من أبرز استطلاعات الرضا الأوروبية وأكثرها نفوذاً والذي تجريه منظمة "GD Power" وشركاؤها، وقد تمّ اختيار السيارة الهجينة الرائدة "بريوس" باعتبارها السيارة الأكثر إرضاءً للمستهلك في استطلاعات منفصلة أجريت في المملكة المتحدة وفرنسا وألمانيا، مع تقييم معظم المالكين لجودة السيارة وموثوقيتها ودرجة إشباعها لرغبات المستهلك.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبناها "تويوتا" في تعزيزها لعملية التحسين المستمرّ :** بفضل إستراتيجية التسويق الأخضر استطاعت منظمة "تويوتا" البقاء على رأس منظمات الأعمال فيما يتعلّق بعمليات البحث والتطوير والإبداع والجودة التي تمتاز بها سياراتها وخاصة السيارات الكهربائية والهيدروجينية منها. وتعكس حجم النفقات الضخمة على مجال البحوث والتطوير التي تخصّصها "تويوتا" إرادة المنظمة نحو تحقيق غاية التحسين المستمرّ. حيث تعتبر منظمة "تويوتا" ثاني أعلى منظمة سيارات في العالم إنفاقاً على مجالات البحث والتطوير بعد منظمة "فولسفاغن". وترتكز أغلب نفقات منظمة "تويوتا" في هذا المجال (البحث والتطوير) على تحسين التقنيات المستدامة والطاقة المتجدّدة، ما مكّنها من ريادة منظمات تصنيع السيارات في العالم في مجال تسجيل براءات الاختراع المتعلقة بالتقنيات البيئية والمستدامة، وهو ما يدخل في إطار تبنيها لإستراتيجية التسويق الأخضر.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تبناها "تويوتا" في تعزيز الحصّة السوقية لديها :** تعتبر منظمة "تويوتا" رائدة صناعة السيارات البيئية بدون منازع. حيث وصلت مبيعات تويوتا من السيارات البيئية إلى أكثر من 11 مليون وحدة في جميع أنحاء العالم حتى الآن. وبالتالي فهي تهيمن على 66% من السوق العالمي، حيث يكون أقرب منافس لها في سوق السيارات الهجينة هي منظمة "فورد" ب 14%، ثم منظمة هيونداي ب 8%. وتقترّب المبيعات السنوية بالفعل من معدل 1.5 سنويا وهذا ما تصبو اليه منظمة "تويوتا" في غضون 2020. حيث ساهمت سوق السيارات

الخضراء بالنسبة لمنظمة "تويوتا" في زيادة حصتها السوقية الكلية لسنة 2017 بما يقارب 16.95% من الحصّة السوقية الكلية لنفس السنة.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيزها للربحية :** بعد سنوات من الجهود في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر بدأت منظمة "تويوتا" تخرج بعوائد وأرباح نتيحة تحسّن الوضع تدريجيا وتضاعف الحصّة السوقية في قطاع السيارات البيئية لتصل الى مبيعات تناهز 1.52 مليون وحدة سنة 2017. أي ما يقارب 16.95% من إجمالي المبيعات الكلية. وهو ما ساعد منظمة "تويوتا" على تعظيم عائداتها الصافية Net Revenues وتحقيق الأهداف الربحية التي تطمح إليها. وبالتوازي مع زيادة الحصّة السوقية ومعها زيادة حجم الإنتاجية تمكّنت منظمة "تويوتا" أيضا من القيام بتخفيضات مطردة ومهمّة في تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة لهذا النوع من المنتجات الصديقة بالبيئة، وهو ما مكّنها من تحقيق الأهداف الربحية. حيث بات الهامش الربحي لهذا النوع من السيارات في الوحدة الواحدة يناهز هامش سيارات الوقود العادية تقريبا. حيث إنّ تقدير هامش الربح الذي تحقّقه منظمة "تويوتا" عن كل سيارة هجينة يناهز 3100 دولار سنة 2009، وهذا الهامش هو نفسه تقريبا هامش الربح على السيارات التقليدية التي تعمل بالبنزين. وهي أرقام تضع عن طريقها "تويوتا" العجلة على السكّة من أجل المضي في تحقيق أرباح صافية مقابل كل عملية بيع تحقّقها المنظمة.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تحسين سمعة وصورة المنظمة :** صورة المنظمة الخضراء التي تخلقها إستراتيجية التسويق الأخضر تساهم بقوة في تعزيز موثوقية المستهلك بمنظمة الأعمال "تويوتا" من خلال ذلك الإنطباع الإيجابي الذي يحمله المستهلك عن هذا النوع من المنظمات (الخضراء). وهو ما أبرزته عديد استطلاعات الرأي والتقارير والتصنيفات المتنوّعة. وتعتبر العلامة التجارية لتويوتا اليوم ضمن أهمّ العلامات التجارية "الخضراء" على الصعيد العالمي. حيث يتمّ إدراج إسّمها ضمن العلامات التجارية الخضراء الخمسين (50) الأولى في العالم. على سبيل المثال تصنّف مجلة "نيوزويك" Newsweek "منظمة "تويوتا" ضمن أهمّ منظمات الأعمال الخضراء في العالم سنة 2017، لتحتلّ المرتبة 16 في قائمة المنظمات العالمية الخضراء والبالغ عددها 500 منظمة لمختلف القطاعات، ممّا أكسبها مكانا في قائمة "أفضل المنظمات بيئيا على الصعيد العالمي". وهو ما أظهرته أيضا عدّة دراسات أمريكية حين أظهرت أنّ أغلب الأمريكيين يفكّرون في العلامة التجارية ل "تويوتا" كواحدة من "المنظمات الخضراء" الخمسة الأولى، وذلك لمجرّد أنّ طرازها الهجين والرائد سيارة "بريوس Prius" راسخ بقوة في أذهانهم. حيث تبرز سيارة "بريوس" كإحدى المنتجات الخضراء التسعة الشهيرة في العالم، والتي تمثّل نموذجا عن كيفية إستغلال منظمات الأعمال للإستدامة والبعد البيئي كأداة مربحة في عالم الأعمال.

- **تساهم إستراتيجية التسويق الأخضر التي تتبناها "تويوتا" في تعزيز التحالفات الخضراء لديها :** بادرت منظمة "تويوتا" في إطار إستراتيجية التسويق الأخضر الى تنويع ميزة التحالفات والشراكات الخضراء سواء مع الهيئات الحكومية واللجان الدولية وأهمها الأمم المتحدة و"منظمة الإقتصاد في الوقود" Corporate average fuel economy وهي

منظمة تضمّ عدّة دول في العالم تسعى الى وضع تسهيلات من أجل التحوّل نحو استهلاك الطاقة البديلة، وهو ما خلق لمنظمة "تويوتا" فرصا وتسهيلات كبيرة جعلها تحترق عدّة أسواق أجنبية دون قيود أو عوائق مثلما هو الشأن مع دخولها الى السوق الأوروبي عبر "سيارة بريوس" البيئية، حيث استفادت مثلا من دعم الحكومة في المملكة المتحدة حينما قدّمت الحكومة عرضا تنشيطيا لتحفيز مبيعات هذه السيارة وهو ما ساهم في تقبّل المستهلكين لها. ونفس الأمر مع الحكومة اليابانية التي دفعت 100 بالمائة من تكاليف تطوير البطارية والنظام الهجين الذي ساهم في إخراج هذه السيارة الى الوجود. كما عملت منظمة "تويوتا" أيضا على تعزيز تحالفاتها مع شركاء ومنافسين في نفس القطاع مثل "مازدا" و"جينرال موتورز" و"سوزوكي" ومع مجموعة "فاو" الصينية من أجل التعاون واستغلال الفرص الكامنة في الحجم الضخم للسوق الصيني، وذلك من أجل تسويق السيارات البيئية لمنظمة "تويوتا" في الصين، حيث تهدف المنظمة والتي تتخذ من ولاية "أيتشيو" مقراً لها إلى بيع أكثر من 5.5 مليون سيارة بيئية سنوياً بحلول عام 2030، وهذا يصل إلى نصف مبيعاتها العالمية تقريباً. وهو ما يسهّل لها من تحقيق أهدافها المتعلقة بالحصص السوقية على المدى المتوسط والقريب. ومن أهم أشكال التحالفات الخضراء ما تقوم به منظمة "تويوتا" مع مجموعة من الموردين للتكنولوجيا أو شركاء تطوير البرامج والتقنيات المستدامة مثلما هو الشأن مع شركاء "وادي السيليكون" في أمريكا، ومنظمة الطاقة المتجددة ReNew Power Ventures ، و"MP2 Energy" وهي منظمة مختصة في الطاقة البديلة. وبمثل هكذا تحالفات خضراء أمكن لمنظمة "تويوتا" من وضع خطوات هامة نحو الإستدامة وتعزيز أرقامها المذهلة في المجال.

وبناء على هذه النتائج المتوصّل إليها في الجانب التطبيقي يتّضح لنا جلياً أنّ "إستراتيجية التسويق الأخضر" لها دور إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث أنّ دور هذه الإستراتيجية يكون من خلال تعزيز كل بعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

ثالثاً- الدراسات المستقبلية :

في ضوء نتائج هذه الدراسة يوصي الباحث ببعض المواضيع ذات الصلة بالموضوع لما فيها من فائدة مستقبلية من أجل تعميق الفهم بالتسويق الأخضر وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وهذه المواضيع كما يلي :

1. أثر ظاهرة الغسل الأخضر Green washing على رضا الزبون.
2. تأثير العلامات الخضراء على ولاء الزبائن.
3. دور الإدارة البيئية في تحقيق المكاسب التجارية والبيئية لمنظمة الأعمال.
4. تقسيمات السوق الأخضر في الجزائر وإتجاهاتها.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية :

- القراءان الكريم.

- كتب الحديث الشريف.

أ. الكتب :

- 1- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2001.
- 2- بيان محمد الكايد، " النظام البيئي (تلوث الهواء ، الغلاف الجوي ، الاحتباس الحراري) " ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2011.
- 3- منور أوسريير ومحمد حمو، " الاقتصاد البيئي "، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2011 .
- 4- رشيد الحمد ومحمد سعيد صباريني ، " البيئة ومشكلاتها " ، سلسلة كتب ثقافية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، الكويت ، الكويت، بدون رقم طبعة، 1979.
- 5- كريم الغبالي وحيدر العادلي ، " التلوث البيئي والسياسات المثلى لمواجهة " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2013.
- 6- شادي خليفه الجوارنه، " اقتصاديات البيئة من منظور اسلامي "، دار عماد الدين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2010.
- 7- مصطفى يوسف كافي، " فلسفة التسويق الأخضر " ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، بدون رقم طبعة، ص 26.
- 8- أحمد عبد المجيد واسلام ابو السعود ، " أضواء على التلوث البيئي "، كتاب الكتروني ، 2007.
- 9- بيان محمد الكايد، " سيكولوجية البيئة وكيفية حمايتها من التلوث "، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2010.
- 10- خالد مصطفى قاسم، " إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظلّ العولمة المعاصرة "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون رقم طبعة، 2007.

- 11- محمد مرسي محمد مرسي، "الاسلام والبيئة"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، 1999.
- 12- صلاح محمود الحجار، "التوازن البيئي وتحديث الصناعة"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، بدون رقم طبعة، 2003.
- 13- فؤاد عبد اللطيف السرطاوي، "البيئة والبعء الاسلامي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 1999.
- 14- روبرت ل إيفانز، "شحن مستقبلنا بالطاقة"، سلسلة كتب التقنيات الاستراتيجية والمتقدمة، بيروت، لبنان، بدون رقم طبعة، 2011.
- 15- ثامر البكري، "استراتيجيات التسويق الاخضر"، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2012.
- 16- حسين الحشن، "الاسلام والبيئة خطوات نحو فقه بيئي"، دار الهادي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بدون رقم طبعة، 2004.
- 17- يوسف القرضاوي، "رعاية البيئة في شريعة الاسلام"، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون رقم طبعة، 1968.
- 18- مالك حسين حوامدة، "الابعاد الاقتصادية للمشاكل البيئية واثار التنمية المستدامة"، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2014.
- 19- نجم عبود نجم، "المسؤولية البيئية في منظمة الأعمال الحديثة"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2012.
- 20- ابراهيم جابر السيد، "محاسبة التلوث البيئي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2013.
- 21- جمال الدين أبو الفضل ابن منظور، "لسان العرب"، دار احياء التراث العربي، بيروت، لبنان، الطبعة الثالثة، 1998.
- 22- عبد القادر رزيق المخادمي، "التلوث البيئي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الجزائر، بدون رقم طبعة، 2000.

- 23- محمد صابر ، " الانسان وتلويث البيئة " ، الادارة العامة للتوعية العلمية والنشر ، الرياض ، السعودية ، بدون رقم طبعة، 2000.
- 24- عامر طرف ، " التلوث البيئي والعلاقات الدولية " ، مجد للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، بدون رقم طبعة، 2008.
- 25- بيان محمد كاديد ، " ادارة مصادر المياه " ، دار الولاية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، بدون رقم طبعة، 2010.
- 26- سينسر كالج ، " الاستراتيجيات الاقتصادية والاجتماعية في مكافحة التلوث البيئي " ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، الجزائر ، بدون رقم طبعة، 2008.
- 27- إيمان عطية ناصف وهشام عمارة، " إقتصاديات موارد البيئة " ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة، 2008.
- 28- نظام موسى السويدان، " التسويق المعاصر " ، دار الحامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2015.
- 29- أسامة الخولي ، " البيئة وقضايا التنمية والتصنيع " ، عالم المعرفة ، الكويت ، الكويت ، بدون رقم طبعة، 1990.
- 30- زكريا طاحون ، " ادارة البيئة نحو الانتاج الانظف " ، جمعية المكتب العربي للبحوث والبيئة، القاهرة، مصر، بدون رقم طبعة، 2005.
- 31- فرنش هيلاري، " ادارة البيئة العالمية في عصر العولمة " ، ترجمة المركز الثقافي للتعريب والترجمة، دار الكتاب الحديث، بدون رقم طبعة، 2008.
- 32- ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2014.
- 33- ثامر البكري، " التسويق أسس ومفاهيم معاصرة " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2006.
- 34- بلال خلف السكارنة، " أخلاقيات العمل " ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2015.
- 35- طاهر محسن الغالي وصالح العامري، " المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال " ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2008.

- 36- "النظم القياسية الدولية لإدارة البيئة (iso 14001)"، المنظمة أعمال العامة للتدريب التقني والمهني، كتاب الكتروني.
- 37- عايد عبد الله العصيمي، "المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2015.
- 38- ثامر البكري و لانا البناء، "التسويق الأخضر وإعادة التدوير"، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2014.
- 39- اياد عبد الفتاح النصور وعبد الرحمان الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2013.
- 40- فيل بيكر، "من الفكرة الى المستهلك"، تر حسن الشريف، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، بدون رقم طبعة، 2010.
- 41- رعد حسن الصرن، "كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة"، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، 2001.
- 42- علاء فرحان وعبد الحسين حبيب وأمير العوادي، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2009.
- 43- شريف أحمد العاصي، الترويج والعلاقات العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة، 2006.
- 44- زكرياء أحمد عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، بدون رقم طبعة، 2008.
- 45- فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ترجمة سرور على ابراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، بدون رقم طبعة، 2007.
- 46- بيار آميريان وآخرون، "التسويق وإدارة الأعمال التجارية"، ترجمة وإعداد إياد زوكار، دار الرضا للنشر والتوزيع، مصر، بدون رقم طبعة، 1999.
- 47- روجر روزنبلات، "ثقافة الاستهلاك"، ترجمة ليلي عبد الرزاق، المركز القومي للترجمة، العدد 1833، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011.
- 48- أحمد زغدار، المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.

- 49- ثامر البكري، "إستراتيجيات التسويق"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2008.
- 50- حسن علي الزغبى، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، بدون رقم طبعة، 2005.
- 51- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، إترك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 52- روبرت بتس وديفيد، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2004.
- 53- نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة، 1998.
- 54- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، بدون رقم طبعة، 1998.
- 55- اللامي غسان قاسم، "تقنيات ونظم معاصرة في إدارة العمليات"، دار الثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- 56- نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 57- علاء فرحان طالب، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2012.
- 58- شارلز هيل وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، تر: رفاعي محمد رفاعي ومحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون رقم طبعة، 2007.
- 59- أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي"، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، الطبعة الثالثة، بدون رقم طبعة، 2000.
- 60- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "الادارة الاستراتيجية"، مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن 21، مجموع النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
- 61- ثامر البكري وأحمد النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون رقم طبعة، 2008.

ب. الرسائل العلمية :

- 62- شعشوع قويدر، " دور المنظمات الغير الحكومية في تطوير القانون الدولي البيئي " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014.
- 63- نصر الله سناء ، "الحماية القانونية للبيئة من التلوث في ضوء القانون الدولي الإنساني " ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في القانون الدولي الانساني، جامعة برج باجي مختار، باتنة، الجزائر، 2011.
- 64- جبار عبيد كاظم الدراجي، "اخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في تخصص الإدارة العامة ، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق، 2011.
- 65- فوزية عباس يوسف بوعباس، " درجة التزام رؤساء الأقسام العلمية بأخلاقيات العمل الإداري وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت كما يراها الأعضاء بأنفسهم " ، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية ،جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
- 66- ساوس الشيخ، "أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2013.
- 67- أنس أحمد عوض، "أسباب عجز الشركات عن القيام بالمسؤولية الاجتماعية"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
- 68- مقدم وهيبه، "تقييم مدى استجابة منظمات الاعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2014.
- 69- خويلدات صالح، "المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
- 70- محمد سعدو أحمد حمودة، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.
- 71- براهيمى فاروق، "التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بمنظمة الأعمال الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016.

72- طارق بلحاج، "المسار التسويقي لاستهداف السوق"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

73- إكرام مرعوش، "الإعلان التلفزيوني الأخضر واثره في السلوك الشرائي للمستهلك"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

74- مسعود طحطوح، "أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009.

75- العزاوي، سحر أحمد كرجي موسى، "أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المستشفيات الحكومية في بغداد، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2005.

76- خجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال الاقتصادية : مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2007.

77- فايزة مريش، "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.

78- فاروق عزون، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015.

79- عمار بوشناف، "الميزة التنافسية في منظمة الأعمال الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

80- ماهر نمر الدويري، "أثر أبعاد المواصفات الدولية للايزو 26000 للمسؤولية المجتمعية في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

81- فايزة بريش، "دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2005.

82- أبو بكر بوسالم، "دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مذكرة مقدمة من أجل نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2013.

83- عبد الحكيم عبد الله النسور، الأداء التنافس لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2009.

84- محمد سعدو أحمد حمودة، "العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في ادارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2014.

85- دفرور عبد المنعم، "دراسة اثر السياسات التسويقية على قرار شراء سلعة معمرة لدى المستهلك النهائي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم التجارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

86- فانة يحي، "الجهود الدولية لحماية البيئة البحرية أثناء النزاعات المسلحة"، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في القانون الدولي العام، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، 2014.

ج. التقارير :

87- تقرير صادر عن الأمم المتحدة، "الاتفاقية الاطارية بشأن تغير المناخ"، 21 ديسمبر 2015.

88- أحمد السيد، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، نشرة تفصيلية عن منظمة الأعمال العربية للتنمية الإدارية، العدد (16)، 1996.

89- تقرير صادر عن الأمم المتحدة، "الاجراءات التي اتخذها برنامج الأمم المتحدة للبيئة لتنفيذ خطة تنفيذ مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة".

90- تقرير صادر عن الأمم المتحدة، "المنظور البيئي لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة"، 3 سبتمبر 2010.

91- وثيقة الأمم المتحدة، البيئة والتنمية بند 12، العدد 18936، مكتب الاعلام، بيروت، 1992.

د. المجالات :

92- طروب بحري، "اشكالية تحقيق التوازن البيئي في ظل استمرار التنمية المستدامة"، مجلة المفكر، العدد الثامن، بسكرة.

93- شراف براهيم، "البيئة في الجزائر من منظور اقتصادي في ظل الاطار الاستراتيجي العشري (2001-2011)"، مجلة الباحث، عدد 12، 2013.

94- محمد علي الحيدري، "مبادئ علم البيئة من منظور اسلامي"، مجلة الدراسات الاجتماعية، العدد 39، 2014.

95- منصور مجاجي، "المدلول العلمي والمفهوم القانوني للتلوث البيئي"، مجلة الباحث، العدد الخامس، بسكرة.

- 96- مقدار مليكة، "دور مناهج التحسين المستمر للعمليات في تحسين أداء منظمة الأعمال"، مجلة ابعاد اقتصادية ، العدد 07، جوان 2017.
- 97- مفتاح عبد الجليل، "التعاون الدولي في مجال حماية البيئة"، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر .
- 98- مراد بن سعيد وصالح زياتي، "فعالية المؤسسات البيئية الدولية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد التاسع، جوان 2013.
- 99- ليث شاكر محسن، "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، جامعة كربلاء، 2012.
- 100- نشرة مفاوضات من أجل الأرض، مجلة المعهد الدولي للتنمية المستدامة، المجلد 27 ، العدد الثامن 2011.
- 101- جريدة العرب ، الثلاثاء 2015/12/15، السنة 38، العدد 10128.
- 102- سناء عبد الرحيم سعيد و عبد الرضا الباوي، الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 103- سهام جبايلي، "الوسط الحضاري وتأثيره على التربية الأسرية"، مجلة العلوم انسانية واجتماعية، العدد 16، سبتمبر 2014.
- 104- رمضان عبد المجيد، "مفهوم المسؤولية الاجتماعية للإعلام"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد التاسع، جوان 2013.
- 105- موسى عبد الناصر ورحمان آمال، "الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المنظمة أعمال الصناعية"، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
- 106- مطانيوس محول و عدنان غانم، "نظم الادارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 ، العدد الثاني، 2009.
- 107- اينار آل فيحان وسوزان البياتي، "تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية 2004 : iso 14001"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد السبعون، 2008.
- 108- شتوح وليد، "مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المنظمة أعمال الجزائرية"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 العدد 2 ، 2014.

- 109- سناء سعيد وعبد الرضا الباوي، "الدور الاستراتيجي للمسؤولية الاجتماعية الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد الثالث والثمانون، 2010.
- 110- محمد فلاق، "المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية : شركتي سوناطراك الجزائرية وأرامكو السعودية"، مجلة الباحث، العدد 12، 2013.
- 111- الشبكة السعودية للمسؤولية الاجتماعية، "المسؤولية الاجتماعية"، نشرة الكترونية، العدد الأول، جانفي، 2013.
- 112- رسلان خضور، "المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية السورية، العدد الرابعة والعشرون، دمشق، سوريا، أبريل 2011.
- 113- بوسبعين تاسعديت، "المحاسبة عن المسؤولية البيئية والاجتماعية كإطار لتفعيل دور المؤسسات الجزائرية في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة المعارف، العدد 17، ديسمبر 2014.
- 114- سفيان ساسي، "المسؤولية البيئية في المؤسسة الصناعية"، مجلة جيل حقوق الإنسان، العدد 2، جوان 2013.
- 115- محمد عادل عياض، "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة"، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010.
- 116- نادية راضي عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد الثاني، ديسمبر 2005.
- 117- مفتاح عبد الجليل، "التعاون الدولي في مجال حماية البيئة"، مجلة المفكر، العدد الثاني عشر .
- 118- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة كتوجه تنافسي في المنظمات المعاصرة، مجلة الباحث، عدد 06، 2008.
- 119- مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد 10 ، جوان 2013.
- 120- زكية مقري، "علاقة سياسات المزيج التسويقي الأخضر بتبني استراتيجيات التسويق الأخضر"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد رقم 01- 2014.
- 121- زكية مقري وآخرون، "تنامي ظاهرة الغس الأخضر وإشكالية تنمية سلوك استهلاكي مسؤول"، مجلة مؤسسة التسويق الاسلامية الدولية ، العدد رقم 4 ، 2015.

122- زكية مقري و آسية شنه، "تنمية سلوك الاستهلاك المسؤول لدى المستهلك الجزائري في ظلّ غزو المنتجات الصينية لسوق الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 / ديسمبر 2014 .

123- قويدري محمد وقورين خديجة، "العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك في اتخاذ قرار شراء المنتج الأخضر"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 11، ديسمبر 2016.

124- هديل اسماعيل، "أثر المزيج التسويقي الأخضر على سلوك المستهلك لاستخدام المنتج ذو الطاقة المتجددة"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد السابع والأربعون، 2016.

125- ثامر البكري وخالد بني حمدان ، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة"، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية ، العدد 9 ، 2013.

126- دلال عظيمي، مداخل تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في ظل محيط حركي، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10، سنة 2010.

127- سعيد بن ناصر الغامدي، "أخلاقيات العمل ضرورة تنموية ومصالحة شرعية"، مجلة سلسلة دعوة الحق، السنة الخامسة والعشرون، العدد 242، 2010.

هـ. الندوات والمؤتمرات العملية :

128- صوفي ايمان وقوراري مريم، " أخلاقيات العمل كأداة للحدّ من ظاهرة الفساد الإداري في الدول النامية"، بحث علمي مقدم الى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحدّ من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012.

129- بريش عبد القادر وحمو محمد، "البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية"، بحث علمي مقدم الى الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2009.

130- بن جيمة مريم وبن جيمة نصيرة، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الادارة"، بحث في اطار الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، 2011.

131- أيت حمودة حكيم، "أهمية المدرسة في تنمية القيم السلوكية لدى التلاميذ ودورها في تحقيق توافقهم الاجتماعي"، مجلة العلوم انسانية والاجتماعية، عدد خاص الملتقى الدولي الأول حول الهوية والمجالات الاجتماعية في ظل التحولات السوسيوثقافية في المجتمع الجزائري.

- 132- خالد الطراونة ومحمد أبو جليل، "أثر أخلاقيات الاعمال والمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية"، المؤتمر الدولي الثاني لكلية ادارة الأعمال بعنوان " الفرص الإدارية والاقتصادية في بيئة الأعمال التنظيمية "، الأردن، 2013.
- 133- عبد الله قلش، "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية العربية ودورها في تحقيق الأمن الغذائي"، الملتقى الدولي التاسع حول المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسات، الشلف، الجزائر، نوفمبر 2014.
- 134- زكريا الدوري وأبو بكر بوسالم، "المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة"، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، فيفري 2012.
- 135- صالح السحيباني، "المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية"، المؤتمر الدولي حول "القطاع الخاص في التنمية: تقييم واستشراف"، بيروت، لبنان، مارس 2009.
- 136- رجم نصيب وأمال عياري، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الجزائرية، الكتاب الجامع للملتقى الدولي حول تنافسية منظمات الأعمال الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2002.
- 137- مجدي محمد طایل، "توظيف التسويق الإلكتروني كأداة للتميز بمنظمات الأعمال"، ندوة التجارة الإلكترونية، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 138- أمين محفي ويوسف بن شني، "دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، 2008.
- 139- محمد العوض، "استراتيجيات التسويق التنافسية"، الملتقى الاول للتسويق في الوطن العربي، الشارقة، الامارات، 2002.
- 140- زين الدين بروش وجابر دهيمي، "دور نظام الادارة البيئية في تحسين الأداء البيئي لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، 2011.
- 141- عبد الكريم شوكمال وآخرون، "دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 2010.

142- درويش مروان جمعة، "تحليل جودة الخدمات المصرفية الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في فلسطين"، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة سكيكدة، 2007.

و. القوانين :

143- القانون رقم 03 - 10 المتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

144- القانون رقم 01/19 مؤرخ في 12 ديسمبر 2001، المتعلق بتسيير النفايات ومراقبتها وإزالتها، الجريدة الرسمية، العدد 77.

145- القانون رقم 03/10 المؤرخ في 19 جويلية 2003، يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، الجريدة الرسمية، ص: 6-22.

ز. مواقع الانترنت العربية :

146- راجية الجزاوي، اتفاقية باريس أهم ملاحظتها ومدى تأثيرها على تغير المناخ في العالم ومصر، موقع [aycm](http://aycm.org/ar) ، تاريخ النشر (14 -02- 2016) ، آخر مشاهدة (11-12-2016) ، رابط الموقع : <http://aycm.org/ar> /اتفاقية-باريس-أهم-ملاحظتها-ومدى-تأثيره/

147- لبنى الأمين، أميركا هي الملوثة الأكبر للبيئة . لماذا ترفض الولايات المتحدة "اتفاقية كيوتو" ؟ ، موقع الحياة ، تاريخ النشر (09-04-2005) ، آخر مشاهدة (13-12-2016) ، الرابط : http://daharchives.alhayat.com/issue_archive/Hayat%20INT/2005/4/9

148- تلخيص اتفاق باريس بشأن المناخ والتقدم التاريخي الذي حققه في أربع نقاط أساسية ،موقع الدبلوماسية الفرنسية ، آخر مشاهدة (15-12-2016) ، رابط الموقع : <http://www.diplomatie.gouv.fr/ar/politique-etrangere-de-la-france/climat/paris-climat-2015-cop21/cop21-l-accord-de-paris-en-4-points-cles>

149- ماجد أحمد الزمايلي ،"جماعات الضغط وتأثيرها على رسم السياسة العامة للدولة " ،موقع كتابات ، تاريخ النشر (21 ديسمبر 2014) ، آخر مشاهدة (15 ديسمبر 2016) ، الموقع : <http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=379017>

150- راسل هوتن ،"فولسفاغن التفاصيل الكاملة للفضيحة" ،موقع BBC عربي ،تاريخ النشر (27 سبتمبر 2015) ، آخر مشاهدة (12-12-2016) ، الرابط : http://www.bbc.com/arabic/business/2015/09/150818_volks_wagen_details_scandal

- 151- جاسم العوضي، "الادارة البيئية السليمة هل توقف التدهور البيئي في العالم؟"، موقع بيئتنا، آخر مشاهدة (15-12-2016)، الموقع :
http://www.beatona.net/CMS/index.php?option=com_content&view=article&id=360&Itemid=84&menid=&lang=ar
- 152- ساسي سفيان ومنية غريب، "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والمسؤولية البيئية (بين التشريع والتطبيق)"، بحث منشور في الموقع الرسمي لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، رابط المشاهدة : <https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php>
- 153- زياد زنوبة، "مفهوم استراتيجية التسويق"، موقع خالد ابراهيم الزويد، آخر مشاهدة يوم (09/04/2017)، الموقع : <http://kenanaonline.com/users/khalidalzward/posts/302274>
- 154- فادي نصار، "ظاهرة الغسل الأخضر .. تلميع أسماء منظمات الأعمال"، موقع Green area، في (18/01/2016)، آخر مشاهدة (03/04/2017)، الموقع : <http://greenarea.me/ar>
- 155- موقع أورو نيوز، "ما المقصود بالغسل الأخضر"، آخر تحديث (05/12/2014)، رابط الموقع : <http://arabic.euronews.com/2014/12/05/greenwashing-misleading-green-advertising>
- 156- إبراهيم صيام، لماذا تفشل منظمات الأعمال الكبرى بعد نجاحها؟، موقع أنا أصدق العلم، تاريخ النشر (30 جانفي 2017)، آخر مشاهدة (20 أوت 2017)، الرابط : <http://ibelieveinsci.com/?p=23856>
- 157- موقع أورو نيوز، "ما المقصود بالغسل الأخضر"، آخر تحديث (05/12/2014)، آخر مشاهدة (15/09/2017) رابط الموقع : <http://arabic.euronews.com/2014/12/05/greenwashing-misleading-green-advertising>
- 158- موقع الرياض، «الهايبرد» .. سلاح صناع السيارات لمستقبل أكثر «نظافة»، تم النشر بتاريخ (27-10-2015)، آخر مشاهدة (15-09-2017)، رابط الموقع : <http://www.alriyadh.com/1104428>
- 159- موقع سعودي شيفت، "تويوتا تتصدر لائحة مؤسسات العالم الأكثر حفاظاً على البيئة"، تاريخ النشر (15-6-2013)، آخر مشاهدة بتاريخ (08-09-2017)، رابط الموقع : <https://saudishift.com/best-global-green-brands>
- 160- موقع مصرراوي، "تويوتا تعلن عن سيارة كهربائية سريعة الشحن وتحدد موعد طرحها بالأسواق"، تاريخ النشر (26-06-2017)، آخر مشاهدة (20-09-2017)، رابط الموقع : <http://www.masrawy.com/?Nav-logo>

161- موقع الادارة والهندسة الصناعية ،"مبادئ التحسين المستمر **Kaizen**" ، رابط الموقع :

[/https://samehar.wordpress.com/2014/04/04/manager-diary-20](https://samehar.wordpress.com/2014/04/04/manager-diary-20)

ثانيا- المراجع باللغة الإنجليزية :

أ. الكتب :

162- Kathy Babiak and all, "CSR and environmental responsibility: motives and pressures to adopt green management practices", wiley online library, march 2010.

163- Crane A McWilliams and all, "The oxford handbook on corporate social responsibility", Oxford ISBN, 2008.

164- Nik Abdul Rashid and all, "Environmental corporate social responsibility (ECSR) as a strategic marketing initiatives", Procedia social and behavioral sciences, 2014.

165- Robert Dahlstrom , "Green marketing management" , 1st Edition, South-Western Cengage Learning,new York, usa, 2011.

166- Kotler Philip , « marketing management » 9 th Edition ,prentice-hall, usa, 1997.

167- M.J. Polonsky and P.J Rosenberger III, "Reevaluating Green Marketing: A Strategic Approach." Business Horizons, September–October 2001.

168- Horiuchi Rina & all, « Understanding and preventing Greenwashing », a business guide, Futerra Sustainability communications and BSR, july 2009.

169- Macmillan , H & Mahan , T, "Strategic management" , oxford university published , USA . 2001.

170- Heizer,Jay and Render,Barry,"Principles of Operations Management", 3rded, Prentice Hall,U.S.A,1999.

171- Slack Nigel and others,"Operations Management", 4nd ed,Prentice Hall:New York, 2004.

172- Aquilano,Nicolas J.and Chase,Richard B.and Daves Mark M, "Fundamentals of Operations", 7th ed, Mc GRAW-Irwin,INC,1996.

173- Russell,Roberta S & Taylor III,Bernard W ,"Operations Management" .3th ed , : Prentice Hall, U.S.A, 2000.

174- Dilworth, James, B, "Production and Operations Management", 4nd ed, Mc GRAW-Hill: New York,1996.

175- Denton, K.D, "The Power of Flexibility", ID Business Horizon ,4th ed, Mc Graw- Hill Companies,U.S.A,1994.

- 176- Krajewski, Lee,J.and Ritzman, Larry,P, " Operations Management", 7th ed, Prentice Hall:New Jersey, 2005.
- 177- Andrew Whalley ,” strategic marketing” , free ebooks at BookBoon ,2010.
- 178- Michael Porter , "Competitive Advantage", The Free Press, 1985.
- 179- Kotler and Keller , "Marketing Management", 12th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River , 2005.
- 180- Ottman ,J , »Achieving sustainability out of the box thinking regarding environementally preferable products and services » ,green lead publishing limited ,1999.
- 181- Ayca can Kirgiz, « green marketing » ,Softcover reprint of the hardcover 1st edition , 2016.
- 182- Jacquelyn A.Ottman , The new rules of green marketing : strategies ,tools, and inspiration for sustainable branding ,Greenleaf publishing ,2011.
- 183- Ryan Wisser and Steven Pickle ,Green marketing ,renewables and free riders ,Berkeley Lab, September 1997.

ب. الرسائل العلمية :

- 184- Annett Baumast ,”environmental management system and cultural differences an explorative study of germany ,great Britain ,and Sweden” , dissertation To obtain the dignity of a doctorate in economics , university of ST. Gallen , 2002.
- 185- Brad Edwards, « THE EFFECTIVENESS OF ISO 14001 IN THE UNITED STATES”, thesis submitted to meet the degree requirements, University of California,1999.
- 186- Loao Loureiro Mil-Momes ,"labeling schemes or labeling scams? Auditors’ perspectives on iso 14001 certification ",dissertation of p.h.d in environmental design and planning ,Blacksburg ,Virginia ,may 23 ,2011.

ج. المجلات :

- 187- Marija Kostic and all, “Eco-management and audit scheme (EMAS) and its implementation in Serbia”, African Journal of Business Management, Vol. 7, June 2013.
- 188- Kevin Watson & all, « Impact of environemental management system implementation on financial performance” , Emerald International Journal , vol. 15 No. 6 ,2004.
- 189- Gwen Christini & all , «Environmental Management Systems and ISO 14001 Certification for Construction Firms”, JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT ,MAY/JUNE 2004.

- 190- KELLY KOLLMAN and ASEEM PRAKASH, “EMS-based Environmental Regimes as Club Goods: Examining Variations in Firm-level Adoption of ISO 14001 and EMAS in U.K., U.S. and Germany”, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 2002.
- 191- Roeland Bracke and all,” What Distinguishes EMAS Participants? An Exploration of Company Characteristics”,Fondazion Eni Enrico, APRIL 2007.
- 192- Kristyn Wilcox ,”ISO 14001 an analysis”, GRADUATE SCHOOL OF INTERNATIONAL RELATIONS AND PACIFIC STUDIES, winter 2007 .
- 193- Segarra-Ona & all , "Environmental management certification (ISO 14001): Effects on hotel guest reviews » [*Electronic article*] «*Cornell Hospitality Report*, 14(8), 2014
- 194- Haitao Yin and peter schmeidler , “does iso 14001 certification enhance environmental performance?”,Wharton risk center working paper ,September 2007.
- 195- Gwen Christini & all ,”Environmental management system and iso 14001 certification for construction firms” ,journal of construction engineering and management ,may/jun 2004.
- 196- Juan Jose Tari ,"Benefits of iso 9001 and 14001 standars : a literature review" ,journal of industrial engineering and management ,September 20012.
- 197- Rita Vilke and all, "Gender and corporate social responsibility: big wins for business and society?", Procedia social and behavioral sciences 156 ,2014.
- 198- Archie B and all, "The business case for corporate social responsibility", IJMR international journal of management reviews, 2010.
- 199- Oksana Stolka, "Environmental corporate social responsibility (ECSR) in polish food sector enterprises from czestochowa region empirical analysis", Agribusiness and commerce Scientific papers, 2015.
- 200- Mark Schwartz and Archie Caroll ,”Corporate social responsibility” ,business ethics quarterly ,Vol. 13,No. 4 (oct,2003).
- 201- Kyla Fisher and all, "Corporate Environmental Responsibility and ENGOs", The Pembina Institute, 2007.
- 202- Antonio Chamorro and Tomas Banegil ,”green marketing philosophy” ,wiley international journal ,2006.
- 203- Prashant Kumar ,”Green marketing mix : A review of literature and direction for future research” , international journal of asian business and information management ,6(3) ,39-55, july-september 2015.
- 204- Haradhan Mohajan ,”Green marketing is a sustainable marketing system in the twenty first century” ,international journal of management and transformation ,6(2) : 23-39 , 2012.

- 205- Atiq uz zaman and all ,”Green marketing or green wash ?” ,journal of ecology and the natural environment ,vol.2(6) ,pp. 104-111 ,june 2010.
- 206- Sumita Kukreja and Anupama Sharma ,”Green marketing : challenges and strategy in the chancing scenario” ,international journal of advanced research in management and social sciences ,vol.3 ,n°6 ,june 2014.
- 207- Satpal singh ,Green marketing : challenges and strategy in the chancing scenario ,international journal of advanced research in management and social sciences ,vol.1 ,n°6 ,December 2012.
- 208- Aditya Maheshwari and Gunjan Malhotra , “Green marketing :a study on Indian youth” ,international journal of management and strategy ,vol.N°.II,Issue 3,July-dec 2011.
- 209- Prashant Kumar ,”State of green marketing research over 25 years (1990-2014)” ,journal of Emerald Insight ,marketing intelligence and planning ,vol.34 n°.1,2016.
- 210- Antonio Chamorro and Tomas Banegil ,”green marketing philosophy” ,wiley international journal ,2006.
- 211- Sandeep Tiwari and all ,Green Marketing –Emerging Dimentions ,journal of business excellence ,vol. 2,issue 1, 2011.
- 212- Ryan Wisser and Steven Pickle ,”Green marketing ,renewables and free riders” ,Berkeley Lab review ,September 1997.
- 213- Upasana Kanchan & all , «Green business – way to acheive globally sustainable competitive advantage » ,journal of progressive research in social science (jprss) ,Vo. 2 ,issue 2 , September 22 ,2015.
- 214- M.J. Polonsky, “An Introduction to Green Marketing” ,Electronic Green Journal, 1(2),article (3), November 1994.
- 215- Catalina Sitnikov and all ,” Matrix model for choosing green marketing sustainable strategic alternatives“,sustainable business marketing journal ,vol.17 ,n°.40 ,augest 2015.
- 216- Dandan Lin and Haiquan Chen ,”A Review of Green consumer Behavior based on the social perspective” , Teoretical economics letters ,6 ,1088-1095.
- 217- Wong FuiYeng & Rashad Yazdaifard ,” Green Marketing: A Study of Consumers’ Buying Behavior in Relation to Green Products “ , Global Journal of Management and Business Research: E Marketing Volume 15 Issue 5 Version 1.0 Year 2015.
- 218- Jacob Cherian & Jolly Jacob ,” green marketing a study of consumers' attitude towards environment friendly products” ,asian social science ; Vol. 8, No. 12; 2012.
- 219- Shruti Maheshwari ,”Awareness of green marketing and its influence on buying behavior of consumers ” ,AIMA journal of management & research ,February 2014 , volume 8 Issue14.

- 220- William Young , "Sustainable Consumption: Green Consumer Behaviour when Purchasing Products" , Wiley InterScience, 10 March 2009.
- 221- Evans and Collier, "Operation Management an Integrated Goods and services. Approach", Thomson,South,western,U.S.Ainternational, 2007.
- 222- Ibault C and Jeremy Gassmann , "How green marketing is used as a competitive advantage?" , Marketing report no. Mf:3:2012:037 , Halmstad University ,Sweden,2011.
- 223- Dickson, Peter R.. "Toward a General Theory of Competitive Rationality." Journal of Marketing, (January): 69-83. 1992.
- 224- Mohammad Yunus & Mohammad Rahman , "Green Marketing for Creating Awareness for Green Consumerism",Global Disclosure of Economics and Business, Volume 3, No 1 (2014).
- 225- Eneizan Wahab , "Effects of Green Marketing Strategy on the Financial and Non-Financial Performance of Firms", Arabian J Bus Manag Review 2016.
- 226- Ryan Wisser and Steven Pickle , "Green marketing ,renewables and free riders" ,Berkeley Lab ,September 1997.
- 227- Mehdi Abzari and all , "Studying the effect of green marketing mix on market share increase",European Online Journal of Natural and Social Sciences, vol.2, No.3 ,2013.
- 228- Mary Wanjiru Kinoti , "Green marketing Intervention Strategies and Sustainable Development" ,International Journal of Business and Social Science, Vol. 2 No. 23 ,[Special Issue – December 2011.
- 229- Barney, Jay.. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." Journal of Management 17 (1): 99-120. 1991.
- 230- Adams & Laman", "Corporate social responsibility:Three key approaches",journal of management studies ;January , 2003.
- 231- Goce andrevsky & Walter J. Ferrier," Theory of sustainable competitive advantage: The role of Value-enhancing competitive actions ", Gatton College of Business and Economics University of Kentucky, February 2008.
- 232- Renato J. Orsato , competitive environmental strategies ,california management review ,vol 48.no2 ,winter 2006.
- 233- Ehmke, C, « competitive advantage achievement through innovation and knowledge », journal of competetiveness ,vol. 5 ,issue 1 ,2013.
- 234- Paul Shrivastava, "Environmental technologies and Competitive advantage", Strategic Management Journal, Vol. 16, 183-200, (1995).

- 235- Daniel C. Esty and Andrew S. Winston, "Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage", Yale University Press, 2006.
- 236- Kinoti M , Green marketing intervention strategies and sustainable development, international journal of business and social science, Vol.2 N°.23 ,2011.
- 237- Mohammad Yunus & Mohammad Rahman , "Green Marketing for Creating Awareness for Green Consumerism", Global Disclosure of Economics and Business, Volume 3, No 1 (2014).
- 238- Juan Jose Tari ,Benefits of iso 9001 and 14001 standars , a literature review ,journal of industrial engineering and management , JIEM, 2012 – 5(2): 297-322 – Online ISSN: 2013-0953 – Print ISSN: 2013-8423 ,September 2012.
- 239- Sivesan & all , « Green Marketing Practices and Customer Satisfaction: A Special Reference to Leather Goods » , Global Journal of Management and Business Research Accounting and Auditing, Volume 13 Issue 3 Version 1.0 Year 2013.
- 240- Shelvy Kurniawan , « THE INFLUENCE OF GREEN MARKETING ON GREEN SATISFACTION MEDIATED BY PERCEIVED QUALITY AND ITS IMPACT TO GREEN TRUST IN INJECTION MOTORCYCLE “ , School of Business Management, Bina Nusantara University , Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta.
- 241- Richard Red & Robert de Fillippi , "Causal Ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage", Academy of management review, vol. 15, N°88-102 , 1990.
- 242- Dominique jolly , "Alliance Strategy linking motives with benefits", EBF journal, issue 9, spring 2002.
- 243- john german, “Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction”, International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015.
- 244- Mohammad Neizari and all, « A Study on Hybrid Car Purchasing Intention “, A Study on Hybrid Car Purchasing Intention , Volume 8 , Number 12 , December 2017.
- 245- Mousumi Sengupta & Nilanjan Sengupta, Toyota Motor Corporation: Committed to Quality, Rewarded by Smiles, Manjunatheshwara Research Centre for Management Studies, 2013.
- 246- john german, “Hybrid Vehicles Technology Development and Cost Reduction”, International Council on Clean Transportation, Technical Brief No. 1, July 2015.

د. مواقع الانترنت:

- 244- Document of UNDP , « Environemental management tools and techniques » , Link : <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/BTN/Env%20mgt%20tools%20and%20techniques.pdf>

245- Haklik james , "iso 14000 concepts" , Published on (21/05/2012), seen on (12/08/2016) ,
Link : <http://www.trst.com/iso2a.htm>

245- Sciencedaily website , "consumerism" , seen on (23.01.2017) , Link :
<https://www.sciencedaily.com/terms/consumerism.htm>

246- Association for Consumer Research website , "what is consumerism ? " , seen on
(18.2.2017), link : <http://www.acrwebsite.org/volumes/5826/volumes/v03/NA-03>

247- Jacquelyn Ottman and David G. Mallen, "5 green marketing strategies to earn consumer trust", green bizz website, published on (14.01.2014) , seen on (18.02.2017) , link:
<https://www.greenbiz.com/blog/2014/01/14/five-strategies-avoid-taint-greenwash-your-business> .

248- Faheem Patel , "Growth of 'green' consumer trend" , site of The News Tribune , published
(16/04/2012) , website : <https://www.thenewstribune.com/2012/04/16/growth-of-green-consumer-trend/>

249- Jill Meredith Ginsberg and Paul N. Bloom , "Choosing the Right Green-Marketing Strategy" , website of MitSloan Management Review , published in (October 15/2004), seen
(7/4/2017) , <http://sloanreview.mit.edu/article/choosing-the-right-greenmarketing-strategy/>

250- Peter Waldman , "Fishers Fall Into Credibility Gap In Forest Lands of California" , published (23/2/200) , seen (15/4/2017), link : <http://www.hrcllc.com/news/fishers-fall-into-credibility-gap-in-forest-lands-of-california/>

251- Jacquelyn Ottman , « Green Marketing. Not Dead, Just Misdirected " , published
(18/05/2011) , seen (02/04/2017) , link : <http://www.greenmarketing.com/blog/comments/green-marketing-not-dead-just-misdirected/>

252- Rick LeBlanc , « An Overview of Greenwashing " , website of the balance, published
(29/08/2015) , seen (02/04/2017) , link : <https://www.thebalance.com/an-overview-of-greenwashing-2877822>

253- Anne Marie , "Green buying remains strong, poll reports" , site of Green package , published
(28/04/2009) , seen (30/04/2017) , link : https://www.greenerpackage.com/green_marketing/green_buying_remains_strong_poll_reports

254- Andrew Curry, Stevenson and Goodacre , Green Consumer, Green Citizen? , Utalkmarketing website , published (21/9/2007) , seen on (03/05/2017) , link :
<http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=2741>

255- M.Subadhra Krishnan , The green consumerism and its sustainability towards consumer behavior , Slideshare website , seen on (01/05/2017) , link :
<https://www.slideshare.net/subadhrakrishnan3/the-green-consumerism>

256- Who are the green consumers? , BCD Global website , seen on (02/05/2017) , link :
https://www.iisd.org/business/markets/green_who.aspx

257- Josh Hunt , "The green consumer" , site of KANTAR FUTURES , accessed on
(02/05/2017) , Retrieved from : <http://blog.thefuturescompany.com/the-green-consumer/>

258- Guidebook, "Green marketing", the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university ,Pittsburgh ,usa , 201434- BCD Global website ,"Who are the green consumers?" , see on (02/05/2017) , link :

https://www.iisd.org/business/markets/green_who.aspx

259- Emily poague & Matt Evans ,From the "earth friendly initiative" to a corporate social responsibility strategy ,Slideplayer website ,seen on (12/05/2017), link :

<http://slideplayer.com/slide/5371797/>

260- Web site of sourcewatch , "Greenwashing" ,seen (03/04/2017) , link :

<http://www.sourcewatch.org/index.php/Greenwashing>

261- Damilare Ademola Olulade , "12 Best Sources of Sustainable Competitive Advantage in Business" , site of Linked in ,published on (24 july 2014) , last seen on (16/08/2017) , link :

<https://www.linkedin.com/pulse/20140723185841-260783246-12-best-sources-of-sustainable-competitive-advantage-in-business>

262- Emily poague & Matt Evans ,From the "earth friendly initiative" to a corporate social responsibility strategy ,Slideplayer website ,accessed on (12/05/2017) Retrieved from:

<http://slideplayer.com/slide/5371797/>

263- ASQ website , Getting Started with Management Systems Standards , seen on :

(11.3.2017), link: <http://asq.org/standards/getting-started-with-management-systems-standards>

264- BDC website, "Is green marketing right for your business?", seen on (19/09/2016), link:

<https://www.bdc.ca/en/articles-tools/marketing-sales-export/marketing/pages/green-marketing-provides-competitive-advantages.aspx>

265- Namrata Ghai Goyal, "Green Products: How Can They Provide Competitive Advantage", business world website, Published on on (24/03/2016), seen on (06/02/2017),

link: <http://businessworld.in/article/Green-Products-How-Can-They-Provide-Competitive-Advantage/24-03-2016-92234/>

266- United States Department of Agriculture website, "Forest Sustainability Reporting in the United States", seen on (06/02/2017), link: <https://www.fs.fed.us/research/sustain/>.

267- energy answers website, "What is Eco-Advantage?", published on (05/08/2014), seen on

(08/02/2017), link: <https://energyanswers.wordpress.com/2014/08/05/what-is-eco-advantage/>

268- Keivan Zokaei, "Environmentally-friendly business is profitable business", the guardian website, published on (14/10/2013), seen on (08/02/2017), link:

<https://www.theguardian.com/sustainable-business/environmentally-friendly-sustainable-business-profitable>

269- Yu-Shan Chen and all, "The Influence of Environmental Friendliness on Green Trust: The Mediation Effects of Green Satisfaction and Green Perceived Quality", mdpi website,

published on (14/09/2015), seen on (08/02/2017), link: <http://www.mdpi.com/2071-1050/7/8/10135/htm>

- 270- Erin Hinton, "Why going green gives your business a competitive advantage", biz journals website, published on (23/08/2017), seen on (08/12/2017), link: <https://www.bizjournals.com/portland/news/2017/08/23/why-going-green-gives-your-business-a-competitive.html>
- 271- Jo Confino, "Sustainable corporations perform better financially, report finds", theguardian website, published on (23/09/2014), seen on (08/12/2017), link: <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2014/sep/23/business-companies-profit-cdp-report-climate-change-sustainability>
- 272- Vicki Bakhshi and others, "How Compatible are Profits and Sustainability?", Chatham House website, published on (19/07/2017), seen on (08/12/2017), link: <https://www.chathamhouse.org/event/how-compatible-are-profits-and-sustainability>
- 273- David Aaker, "Twelve Ways to Create Barriers to Competitors", hbr website, published on (10/05/2011), seen on (12/12/2017), link: <https://hbr.org/2011/05/twelve-ways-to-create-barriers>
- 274- Mübeyyen Tepe and İbrahim Pınar, "Positive Influences of Green Innovation on Company Performance", science direct website, published on (03/07/2015), seen on (05/01/2018), link: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815037404>
- 275- Norihiko Shirouzu, "Hydrogen fuel-cell car push 'dumb'? Toyota makes a case for the Mirai", reuters website, published on (26/10/2017), seen on (05/02/2018), link: <https://www.reuters.com/article/us-autoshow-tokyo-hydrogen/hydrogen-fuel-cell-car-push-dumb-toyota-makes-a-case-for-the-mirai-idUSKBN1CV0I2>
- 276- Toyota media site, link: <http://media.toyota.co.uk/2013/08/toyotas-hybrid-success-story/>
- 277- The mainichi website, "Toyota plans shift to electric vehicles after green car strategy miscalculation", published on (08/11/2016), seen on (05/02/2018), link: <https://mainichi.jp/english/articles/20161108/p2a/00m/0na/017000c>
- 278- term paper queen website, "Pricing strategies of Toyota Prius", gateway toyota website, published on (28/04/2011), seen on (05/02/2018), link: <http://termpaperqueen.com/term-paper-pricing-strategies-of-toyota-prius/>
- 279- gateway toyota website website, "What Is Gateway Toyota Market Based Pricing?", link: <https://www.gatewaytoyota.com/what-is-gateway-toyota-market-based-pricing.aspx>
- 280- Allan, M , "The 7Ps Of Marketing: Toyota Marketing Strategy Analysis", expert writing help website, published on (22/05/2018), seen on (05/02/2018), link: <http://www.expertwritinghelp.com/blog/2018/05/22/free-essay-toyota-marketing-strategy/>
- 281- CHRISTINE ROWLAND, "Toyota's Marketing Mix (4Ps) Analysis", panmore website, published on (02/02/2017), seen on (05/02/2018), link: <http://panmore.com/toyota-marketing-mix-4ps-analysis>

- 282- Paul, M , "Different Strategies For Toyota And Nissan When Striving For Green Vehicles", clear water automotive website, published on (06/10/2015), seen on (05/03/2018), link: <http://www.clearwaterautomotive.com/different-strategies-for-toyota-and-nissan-when-striving-for-green-vehicles/>
- 283- MBA Knowledge Base website, "Toyota Prius Marketing Strategies", seen on (05/03/2018), link: <https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-toyota-prius-marketing-strategies/>
- 284- Kathy Jackson , "TOYOTA SALES STRATEGY THREATENS PRICING POWER", Adage website, published on (22/03/2010), seen on (15/04/2018), link: <http://adage.com/article/news/toyota-sales-strategy-threatens-pricing-power/142897/>
- 285- Mary Mazzoni , "10 Companies Going Zero Waste to Landfill", Triple Pundit website, published on (06/01/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://www.triplepundit.com/2017/01/10-companies-zero-waste-to-landfill/>
- 286- Drew Brucker , "10 Zero Waste Companies Leading the Charge", Rubicon Global website, published on (01/10/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://www.rubiconglobal.com/blog-companies-zero-waste/>
- 287- Toyota vacaville website, "What is Toyota New Global Architecture (TNGA)?", published on (08/08/2017), seen on (05/02/2018), link: <http://www.toyotavacaville.com/blog/what-is-toyota-new-global-architecture-tnga/>
- 288- Keisha Gibbs , "Toyota plans massive cost cutting", world socialist web website, published on (23/05/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.wsws.org/en/articles/2018/05/23/toyo-m23.html>
- 289- Naomi Tajitsu and Maki Shiraki , "Toyota plans to expand production, shrink cost of hydrogen fuel cell vehicles", Reuters website, published on (26/07/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.reuters.com/article/us-toyota-hydrogen/toyota-plans-to-expand-production-shrink-cost-of-hydrogen-fuel-cell-vehicles-idUSKBN1KGOY0>
- 290- Green car congress website, "ICCT: ongoing cost reductions in full- and mild-hybrid systems could bring them into consumer mainstream by 2025", published on (24/07/2015), seen on (05/02/2018), link: <http://www.greencarcongress.com/2015/07/20150724-icct.html>
- 293- BT website, "How Toyota Production System (TPS) benefits your organisation ", seen on (05/02/2018), link: <http://www.bt-forklifts.com/En/company/BTProduction/TPS/Pages/default.aspx>
- 294- Thomas R. Fox , "TOYOTA QUALITY CONTROL AND A BEST PRACTICES COMPLIANCE PROGRAM", FCPA website, published on (05/07/2011), seen on (15/10/2018), link: <http://fcpacompliancereport.com/2011/07/toyota-quality-control-and-a-best-practices-compliance-program/>
- 295- glockner toyota website, "Why do Toyota cars last so long?", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.glocknertoyota.com/toyota-durability.htm>

- 296- Hpra website, "Quality Defects and Recalls", seen on (11/03/2018), link: <https://www.hpra.ie/homepage/medicines/regulatory-information/market-compliance-and-surveillance/quality-defects-and-recalls>
- 297- carcomplaints website, "TOYOTA PRIUS", published on (24/07/2015), seen on (11/03/2018), link: <https://www.carcomplaints.com/Toyota/Prius/>
- 298- Hpra website, "Quality Defects and Recalls", seen on (11/03/2018), link: <https://www.hpra.ie/homepage/medicines/regulatory-information/market-compliance-and-surveillance/quality-defects-and-recalls>
- 299- Andrew Curry, Stevenson and Goodacre ,Green Consumer, Green Citizen? ,Utalkmarketing website ,published (21/9/2007) ,accessed on (03/05/2017) , Retrieved from : <http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=2741>
- 301- Monica Laliberte , "Prius, F-350 get top marks in Consumer Reports satisfaction survey ", WRAL website, published on (26/01/2018), seen on (15/10/2018), link: <https://www.wral.com/prius-f-350-get-top-marks-in-consumer-reports-satisfaction-survey/17291515/>
- 302- Reuters website, "Toyota's hybrid Prius tops satisfaction table", published on (10/05/2007), seen on (11/03/2018), link: <https://uk.reuters.com/article/britain-prius-idUKNOA02258020070510>
- 303- RALPH HANSON , "Toyota Prius tops major European J.D. Power and Associates satisfaction surveys", Motor Authority website, published on (20/06/2008), seen on (15/10/2018), link: https://www.motorauthority.com/news/1023778_toyota-prius-tops-major-european-j-d-power-and-associates-satisfaction-surveys
- 304- MARK KANE, "Consumer Reports: Tesla Model S Rated #1 In Customer Satisfaction", Insideevs website, published on (04/09/2008), seen on (15/10/2018), link: <https://insideevs.com/consumer-reports-tesla-model-s-rated-1-in-customer-satisfaction/>
- 305- Autonews website, "Why Toyota rules the reliability roost", published on (29/10/2018), seen on (11/11/2018), link: <http://www.autonews.com/article/20181029/OEM01/181029756/why-toyota-rules-the-reliability-roost-again>
- 306- promappwebsite, "Kaizen continuous improvement", seen on (02/11/2018), link: <https://www.promapp.com/kaizen-continuous-improvement/>
- 307- GLEN WHITE, "The Toyota Way: How the automotive giant manages health and safety", manufacturing global website, published on (10/10/2014), seen on (15/10/2018), link: <https://www.manufacturingglobal.com/people-and-skills/toyota-way-how-automotive-giant-manages-health-and-safety>
- 308- statista website, "Ranking of the 20 companies with the highest spending on research and development in 2018 (in billion U.S. dollars)", seen on (02/11/2018), link: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-20-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/>

309- Auto beat daily website, "Toyota's R&D Budget for 2018: \$10 Billion", published on (10/05/2018), seen on (02/11/2018), link: <https://www.autobeatdaily.com/blog/post/toyotas-rd-budget-for-2018-10-billion>

310- Craft driven research website, "Toyota-Most competitive Automobile Brand", seen on (02/11/2018), link: <http://www.craftdrivenresearch.com/automobile/>

311- John Parker, "How Research and Development Is Important to Toyota's Business", market realist website, published on (27/05/2017), seen on (15/10/2018), link: <https://marketrealist.com/2016/05/look-toyotas-key-leverage-ratios>

312- Hitesh Bhasin, "Marketing mix of Toyota – Toyota Marketing mix", marketing91 website, published on (12-01-2018), seen on (06-10-2018), link: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-toyota/>

و. مراجع أخرى:

313- report of « ISO » , "environmental labels and declarations ; how ISO standars help", 2014.

314- Fahmi Dereinda and Lisa Greenwood , « Environmental Management System Risks and Opportunities”, Proceeding World Geothermal Congress 2015 Melbourne, Australia, 19-25 April 2015.

315- Edward Rendell and Kathleen McGinty , «environmental management system » ,a guidebook for improving energy and environemental performance in local government , Five winds international review, 2004.

316- Report of CATALYST Consortium , "What Is Corporate Social Responsibility?", JULY 2002.

317- Report of UNEP, "Corporate Social Responsibility and Regional Trade and Investment Agreements", United Nations Environment Programme, 2011.

318- Green marketing guides , "the center for green industries and sustainable business growth of Duquesne university" ,Pittsburgh ,usa , 2014.

319- Tim Schiederig & all , "What is Green Innovation? – A quantitative literature review", The XXII ISPIM Conference, 2011.

الملاحق

CERTIFICATE

EN ISO 14001 : 2004

Environmental Management System

VINCOTTE nv

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgium

This is to certify that

TOYOTA MOTOR EUROPE

Located at

**Bourgetlaan, 60
1140 BRUSSELS (Belgium)**

has established and maintains an environmental system according the requirements of EN ISO 14001 : 2004 "Environmental Management System" for:

The activities and services at the following companies, sites and buildings:

Toyota Motor Europe:

- **Brussels, Belgium: Head Office and Toyota Accessories & Service Centre (TASC)**

- **Zaventem, Belgium: Technical Centre A & B, Training Centre**

- **Diest, Belgium: Toyota Parts Centre Europe (TPCE)**

- **Paris, France: Le Rendez-Vous Toyota Parts Distribution Centres: TPCAT (Vienna, Austria) , TPCDE (Köln, Germany), TPCDK (Middelfart, Denmark), TPCEL (Athens, Greece), TPCES (Toledo, Spain), TPCGB (Lutterworth, U.K.), TPCIE (Dublin, Ireland), TPCPL (Warsaw, Poland), TPCPT (Porto, Portugal), TPCSF (Le Pouzin, France), TPCNO (Drammen, Norway), TPCCZ (Krupka, Czech Republic), TPCFI (Helsinki, Finland)**

Vehicle Logistics Centres:

VLC, Zeebrugge (Belgium)VLC, Valenciennes (France)VLC, Derby (U.K.)VLC, Malmö (Sweden)VLC, Adapazari (Turkey)VLC, Sagunto (Spain)

This certificate is based on the result of an environmental audit documented in the audit report **60579978**.

Certificate number: **01 EMS 058e**

First issued: **11 October 2001**

Valid from **24 October 2016** to **14 September 2018**

Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of EN ISO 14001 : 2004 requirements may be obtained by consulting the organization.

This certificate is granted during the Certification Commission of **24 October 2016** and is subject to the General Regulations of VINCOTTE nv.



Signed for the certification body:

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "Bart Janssens".

Bart Janssens
Chairman Certification Committee



| Environment Fast Facts



in North America
through water savings projects



Over 1,000 Acres

across 7 North American sites are certified to the Wildlife Habitat Council's Wildlife at Work program.



Over 95%

of waste was reduced, recycled, reused, or composted last year*

*Measures non-regulated waste only

42 Dealerships

are LEED® certified in the U.S. and Canada



Over 2 Million

Toyota hybrids sold in North America

Major Environmental Awards Won by Toyota Motor Corporation

FY	Organization	Award Title
2015	Boldness in Business Award by the Financial Times	Corporate Responsibility/Environment Category Award
	Aichi prefecture	Aichi Environmental Award, Gold Prize
	The Energy Conservation Center, Japan	FY2015 Energy Conservation Grand Prize for Excellent Energy Conservation Equipment, Chairman Prize of Energy Conservation Center, Japan
	20th Inverse Manufacturing System Symposium Executive Committee	Aichi Science & Technology Foundation President Award
	New Energy Foundation	Minister's Prize, the Ministry of Economy, Trade and Industry, New Energy Award 2015
	Eco-Products Awards Steering Committee	Minister's Prize, the Ministry of Economy, Trade and Industry, the 12th Eco-Products Awards
	Japan Network for Climate Change Actions	Low-Carbon Cup 2016 Best Long-term Goals Award Grand Prize
2014	19th Inverse Manufacturing System Symposium Executive Committee	The chairman's award for the Public Foundation of Chubu Science and Technology Center
	Fujisankei Communications Group	Grand Prix Prize at the 24th Grand Prize for the Global Environment Award
	Japan Environmental Management Association for Industry/Nikkei Inc.	Eco & Design Booth Grand Prize for Eco-Products 2014
2013	The Energy Conservation Center, Japan	FY2013 Energy Conservation Grand Prize for Excellent Energy Conservation Equipment, Director General Prize of Agency of Natural Resources and Energy FY2013 Energy Conservation Grand Prize for Excellent Energy Conservation Equipment, Chairman Prize of Energy Conservation Center, Japan
	3Rs Promotion Council	2013 Prime Minister's Prize for efforts to promote the 3Rs (reduce, reuse, and recycle)
	Japan Environmental Management Association for Industry	Rare Metal Recycling Award of the 2013 Awards for Resources Recirculation Technologies and Systems
2012	The Energy Conservation Center, Japan	FY2012 Energy Conservation Grand Prize for Excellent Energy Conservation Equipment, Director General Prize of Agency of Natural Resources and Energy
	17th Inverse Manufacturing System Symposium Executive Committee	Chunichi Shimbun Award
2011	16th Inverse Manufacturing System Symposium Executive Committee	Best Award, Chunichi Shimbun Award, Aichi Science & Technology Foundation President Award
	Society of Automotive Engineers of Japan	Technological Development Award