

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص:

اتصال تسويقي

إشراف الأستاذ الدكتور:

سويسي عبد الوهاب

إعداد الطالب:

صبيحة حمّاد

السنة الجامعية: 2024/2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 02

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص:

اتصال تسويقي

اعداد الطالب:

صبيحة حمّاد

أمام أعضاء اللجنة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
مسعود دراوسي	أستاذ	جامعة البليدة 2	رئيسا
عبد الوهاب سويسي	أستاذ	جامعة الجزائر 3	مشرفا ومقررا
كريم بيشاري	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بوبكر ساخي	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
بن صالح عبد الرزاق	أستاذ	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
خالد قاشي	أستاذ	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

إِهْدَاء

الى روح أمي التي تمت أن تراني دكتورة
 لكن توفيت وهي توصيني بإتمامها رحمة الله عليك يا أمي
 إلى قدوتي الأعلى في حياتي الذي لم يخل على في اي شيء الذي سعى
 الى توفير لي أحسن الظروف لإتمام دراساتي ابي الكريم محمد الصغير
 اطلال الله في عمره
 إلى زوجي ورفيق دربي وسندي في الحياة اطلال الله عمره
 إلى إخوتي وأخواتي أنار الله دروبهم وسدد خطاهم
 إلى فلذة كبدي أولادي أميرة واسلام
 إلى أساتذتي الأجلاء جزاهم الله عنى كل الخير
 إلى كل من علمني حرفا وأوصلني لهذه المرتبة
 إلى كل زميلاتي وصديقاتي ومن عملت معهم وتعلمت منهم
 إلى كل طلبة العلم أهدي هذا العمل
 إلى بلدي الحبية أهدي هذا العمل

شكر وعرفان

الحمد والشكر للمولى عزوجل على توفيقه لي في إتمام هذا العمل وبعد
ومن قوله صلى الله عليه وسلم «من لم يشكر الناس لم يشكر الله»
أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الذي قبل الإشراف علي وتوجيهي و تذليل
الصعوبات الأستاذ البروفيسور " عبد الوهاب سويسي "

الشكر موصول للجنة المناقشة كل باسمه وكل بمقامه، والشكر موصول لكل الأساتذة الذين
قاموا بتوجيهي في مرحلة الدكتوراه وفي جميع مراحل دراستي.
لا أنسى إدارة مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج على مساندتهم لي وأخص بالذكر " أسيا
وحورية" جزاهم الله عنا كل الخير.

إلى زميلاتي في الجامعة اللواتي ساندوني لأخر لحظة " الغالية حياة حشلاف، الصديقة مريم
زروق زغمي، الزميلة خديجة قجار"

واشكر كل من كان سندا لي في هذا العمل اخوتي أصدقائي زملائي في العمل وأخص بالذكر المقتصد

"عبد الجليل عمالو والزميلة ليليا كريم"

وختامها مسك كل الشكر لزوجي العزيز على دعمه و مساندته لي.

لا أنسى موظفي و عمّال مؤسسة sasace على مساعدتهم لنا وتعاونهم معنا.

شكرا لكل شخص هو موجود بحياتي

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد أثر التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة من خلال إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة جزائرية تدعى « Sasace » ، في حين تمّ قياس الأثر للمتغير التابع " الاستراتيجية التسويقية" من خلال البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات، تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي سيساعد على الانتقال من الأفكار النظرية إلى إجراءات محددة وواقعية تقوم بها المؤسسة، ولرصد وجمع البيانات تمّ القيام بمقابلات مع مسؤولي المؤسسة وتسجيلها وتفريغها، كما تمّ الاستعانة ببعض الأوراق والتقارير الداخلية.

أهم النتائج المتوصل إليها كما يلي :

- المؤسسة الجزائرية على دراية واطلاع بأبعاد التنمية المستدامة.
- المؤسسة تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية ويظهر ذلك في الممارسات المسؤولة لها.
- التوجه إلى مفاهيم التنمية المستدامة أثر على الاستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المستدامة، الاستراتيجية التسويقية، التسويق الاستراتيجي،

التسويق المستدام، التسويق البيئي أو الأخضر، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE)

قائمة المحتويات

إهداء	IV
شكر وعرفان	IVIV
مستخلص	IV
قائمة المحتويات	IVIV
قائمة الجداول	V IV
قائمة الأشكال	IV IV
قائمة المختصرات	IX
مقدمة	01

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة	13
تمهيد	13
المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة	14
المطلب الأول: السياق التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة	14
1. مؤتمر ستوكهولم 1972	15
2. تقرير برونتلاند 1987	15
3. قمة ريو 1992	16
4- قمة الألفية 2000	16
5- مؤتمر ريو + 20 - 2012	17
6- قمة سبتمبر 2015 وأجندة 2030	17
المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التنمية المستدامة	18
الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة	18
الفرع الثاني: خصائص التنمية المستدامة	23

- المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة المتضمنة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة..... 24
- المبحث الثاني: محتوى التنمية المستدامة من منظور مؤسساتي..... 27
- المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة..... 27
- أ - إيقاف تبيد الموارد الطبيعية..... 28
- هـ - الحد من التفاوت في المداخل..... 28
- 2-الناس..... 28
- أ-الصحة والتعليم..... 29
- ب-أهمية دور المرأة..... 29
- 3-الكوكب..... 29
- أ-حماية الموارد الطبيعية:..... 30
- ب -حماية المناخ من الاحتباس الحراري:..... 30
- هـ-صيانة المياه العذبة:..... 30
- أ-استعمال تكنولوجيا أنظف في المرافق الصناعية..... 31
- ب-الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة وبالنصوص القانونية الزاجرة..... 31
- المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة..... 32
- 1-المؤشرات الاقتصادية..... 33
- 2-المؤشرات الاجتماع..... 33
- المطلب الثالث: تحديات تطبيق التنمية المستدام..... 35
- عقبة المجال الاقتصادي:..... 36
- عقبة مجموعات الضغط:..... 36
- 1-ندرة الموارد الطبيعية وتقلبها..... 37
- 2-تهديدات الأمن الغذائي..... 37
- 3-تغير المناخ وأحداث الطقس المتطرف..... 38
- 4-الاستهلاك والانتاج غير المستدامين..... 38

38.....	5-النمو السكاني.....
38.....	6-الدعم الكبير للطاقة والمياه والغذاء.....
39.....	المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمؤسسة.....
39.....	المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كوعاء لممارسة التنمية المستدامة.....
40.....	الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
40.....	البنك الدولي.....
44.....	الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
44.....	1.المسؤولية الاقتصادية.....
44.....	2.المسؤولية القانونية:.....
44.....	3.المسؤولية الأخلاقية.....
44.....	4.المسؤولية التطوعية.....
46.....	المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية.....
47.....	أ- مجال المساهمات العامة.....
47.....	ب- مجال الموارد البشرية.....
48.....	ج- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.....
49.....	د- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة.....
50.....	المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة.....
51.....	الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.....
54.....	خلاصة:.....

الفصل الثاني: متغيرات الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

60.....	تمهيد:.....
61.....	المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة.....
65.....	1-مواكبة تغيرات المحيط.....
66.....	2-البحث عن الميزة التنافسية.....

المبحث الثاني: الإسقاط الاستراتيجي على التسويق في المؤسسة	73
المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية وشروط تصميم استراتيجية تسويقية	73
1-تجزئة السوق:	75
المطلب الثاني: شروط تصميم الاستراتيجية التسويقية	80
المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية على المستوى العملي (المزيج التسويقي)	84
المطلب الأول: المنتج كمتغير أول في الاستراتيجية التسويقية	85
السلع الاستهلاكية:	88
السلع الميسرة	88
سلع التسوق	88
المطلب الثاني: التسعير كمتغير ثاني في الاستراتيجية التسويقية	92

الفصل الثالث: انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تمهيد:	106
المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة للمؤسسة	107
المبحث الثاني: ادماج التسويق المستدام في المؤسسة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة	125
المطلب الأول: التنمية المستدامة ووظيفة التسويق	125
المطلب الثاني: التسويق الأخضر كآلية تسويقية للمؤسسة	131
المطلب الثالث: الاستراتيجية الخضراء داخل المؤسسة	134
المطلب الأول: المنتج المستدام	138
المطلب الثاني: التسعير المستدام	142
الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حالة SASACE ...	153
تمهيد	153
المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة لـ SASACE	154
الفرع الأول: نشأة المؤسسة	154
الفرع الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة sasace:	164
المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمزيج التسويقي لـ sasace	173

174.....	المطلب الأول: المنتج المستدام عند sasace:
174.....	الفرع الأول: منتجات مؤسسة sasace:
178	المطلب الثاني: التسعير عند sasace
246.....	خاتمة.....
186.....	خاتمة:
228.....	قائمة المصادر والمراجع.....
195.....	قائمة المصادر والمراجع.....
195.....	المصادر والمراجع باللغة العربية:
195.....	أولاً: الكتب.....
201.....	المصادر والمراجع باللغة الأجنبية.....
201.....	Ouvrage(1.....
205.....	Articles et Etudes : (2.....
195.....	الملاحق.....
218.....	الملخص باللغة الأجنبية.....

قائمة الجداول:

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	أهم المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة	01
35	أهم المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة	02
36	أهم المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة	03
54	عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	04
78	استراتيجيات الاستهداف	05
176	أداء استخدام الطاقة لدى sasace	06
178	التحكم في التكاليف عن طريق الطاقة AAPE	07
179	عدد زبائن مؤسسة sasace عبر التراب الوطني	08

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	الأنموذج التصوري	01
27	أهداف التنمية المستدامة أجندة 2030	02
28	أبعاد التنمية المستدامة	03
46	أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	04
47	مدى التكريس والالتزام بالدور الاجتماعي	05
88	المستويات المختلفة لمفهوم المنتج	06
90	الأهداف المرجوة في مرحلة التقديم	07
100	استراتيجيتي الدفع والجذب	08
109	سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة	09
113	أثر التنمية المستدامة على استراتيجية المؤسسات الكبرى	10
118	الخطوات الأساسية للدليل SD 21000	11
123	المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للتسويق	12
137	مصفوفة استراتيجية التسويق الأخضر	13
141	شبكة الدعم البيئي	14
155	أكبر الأحداث التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها	15
156	الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE	16
161	لوح القيادة المتضمن للمسؤولية	17
163	مبادئ مؤسسة sasace	18
175	منتجات مؤسسة sasace	19
177	لوحة القيادة لـ sasace (2017-2020)	20

قائمة المختصرات

العبارات باللغة الأجنبية	الاختصار	العبارات بالعربية
Responsabilité sociétale des entreprise	RSE	المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

مقدمة

مقدمة:

لقد فرضت التنمية نفسها على الفكر العالمي اعتبارا من النصف الثاني من القرن العشرين نتيجة لما أصاب العالم من تغيرات عميقة وخصوصا على المستوى الاقتصادي، فكانت تهدف إلى زيادة الدخل القومي من أجل القضاء على الفقر ورفع مستوى المعيشة، واقتترنت بالأساس المادي لتحقيق التقدم وكذا الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للفرد، متجاهلة كل ما يمكن أن تخلفه من أضرار على الفرد والبيئة.

وتقطن العالم منذ مطلع القرن العشرين بأنّ نموذج التنمية المعتمد ليس بالمستدام وكان له مخلفات على جميع الأصعدة، فتفاقت المشاكل وظهر عجزه في مشكلة التدهور البيئي وبداية اصطدام مطالب حماية البيئة بمطالب التنمية الاقتصادية، التي لم تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأجيال المستقبلية والاعتبارات البيئية، فظهرت مشاكل تعدّت الحدود الجغرافية للدولة الواحدة كتقرب طبقة الأوزون، نقص المساحات الخضراء، الأمطار الحمضية وفقدان التنوع البيولوجي واتساع نطاق التصحر... الخ.

وعليه جاء مفهوم التنمية المستدامة كموسع لمفاهيم تنموية سابقة، هذا المفهوم يعتبر أنّ تحقيق الرفاهية وزيادة دخل الفرد لا تكون على حساب قدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها المادية والمعنوية ودون الإضرار بالبيئة، وتبعها مفهوم المسؤولية البيئية والاجتماعية و الاقتصادية، حيث أصبحت هذه المفاهيم في مدة قصيرة جدا محورا للعديد من المؤتمرات الدولية ومحل اهتمام لكل من يسعى للتوفيق بين البيئة ولتنمية سواء كانت دولة أو مؤسسة، وذلك بالعمل على زيادة الموارد الطبيعية والمحافظة عليها، كما يدعوا إلى ضرورة دمج البعد البيئي في السياسات التنموية، بمعنى آخر التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار الاقتصاد والبيئة والمجتمع.

وبما أنّ المؤسسات اليوم أصبحت المحرك الرئيسي لعجلة التنمية فهي تشكل أحد أهم الأعمدة في المجتمع والاقتصاد، وتتوجب عليها أن تشارك في هذا التوجه الجديد وتحدد سياستها الخاصة بالتنمية المستدامة في أي بلد، وأصبح لزاما عليها تبني مفاهيم التنمية المستدامة ودمجها ضمن استراتيجيتها العامة، والأخذ بالأبعاد التي تنادي بها سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو البيئي.

ويعتبر التسويق أحد أهم الوظائف التي أصبحت المؤسسات توليها أهمية كبيرة لما له من دور في زيادة مبيعاتها وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وتحقيق هذا يكون باعتماد استراتيجية تسويقية متكاملة تحمل رؤية المؤسسة وأهدافها.

الإشكالية:

ومن هذا المنطلق وبتبني المؤسسات هذا المفهوم الجديد، هل سيكون له انعكاسات على هذه الاستراتيجية؟ لذا ستكون إشكالية بحثنا على النحو التالي: كيف يمكن للمؤسسة إدماج أبعاد التنمية المستدامة على متغيرات الاستراتيجية التسويقية؟ بالإسقاط على مؤسسة جزائرية تتبنى

المفهوم؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية والمتمثلة فيما يلي:

- ما مدى إطلاع المؤسسة على أبعاد ومحددات التنمية المستدامة؟
- هل لتبني المؤسسة مفهوم التنمية المستدامة انعكاس على استراتيجيتها؟
- كيف تنظر المؤسسة محل الدراسة لإدماج التنمية المستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية؟
- على أي مستوى تؤثر التنمية المستدامة في الاستراتيجية التسويقية.

الفرضيات:

وللإجابة على هذه التساؤلات وتوجيه البحث نقترح مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- إطلاع المؤسسة على أبعاد ومحددات التنمية المستدامة محدود جدا .
- توجه المؤسسة محل الدراسة نحو المسؤولية الاجتماعية محدود جدا.
- ترى المؤسسة محل الدراسة التنمية المستدامة زيادة في التكاليف.
- ترى المؤسسة محل الدراسة التنمية المستدامة أداة تسويقية مع اصحاب المصلحة.
- إن تبني المؤسسة لمفهوم التنمية المستدامة سينعكس على استراتيجيتها التسويقية.
- سيتأثر المزيج التسويقي للمؤسسة بعد تبنيها للتنمية المستدامة.

أهمية البحث:

يكتسي البحث أهمية بالغة لكونه يتناول بالدراسة والتحليل أحد أهم المواضيع المطروحة في المؤتمرات الدولية وتظهر أهميته فيما يلي :

- حداثة التنمية المستدامة ضمن مجال المؤسسة والتسويق.
- محاولة إيجاد العلاقة بين التنمية المستدامة والاستراتيجية التسويقية وانعكاسات الأولى على الثانية.

أهداف البحث:

نحاول من خلال هذا البحث تحقيق مجموعة من الأهداف والتمثلة فيما يلي:

- التوصل الى إيجاد علاقة بين التسويق والتنمية المستدامة.
- التعرف على قابلية المؤسسات لاعتماد مبادئ التنمية المستدامة.
- محاولة إبراز أهمية الاستراتيجية التسويقية.
- إيجاد أهم الانعكاسات التي تحدثها التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية.
- البحث في موضوع يعدّ من أحدث المواضيع ومن أهم الميادين في تطور المؤسسات.

أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية التنمية المستدامة خصوصا بعد ظهور سلبات نموذج التنمية الاقتصادية المطبق التي تشكل خطرا على البيئة والمجتمع.
- بالرغم من استراتيجيات التنمية التي تطبقها المؤسسة إلا أنه لا يزال قطاع المؤسسات يؤثر سلبا على البيئة لذا يتوجب تبني استراتيجيات تسويقية تتماشى مع مبادئ التنمية

المستدامة.

➤ الخوض في المواضيع الحديثة إذ تعتبر التنمية المستدامة موضوع الساعة كونه يتماشى وأهداف المؤسسة في الأمد البعيد، والتي لا بدّ على أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة نشاطها مواكبة التطور في الوقت الراهن.

➤ التعرف على أهم الانعكاسات للتنمية المستدامة على مستوى الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

➤ الاهتمام الدولي بمشاكل تغير المناخ والمشاكل المطروحة على الصعيد الدولي وتأثير ذلك على البيئة والانسان ومساهمة المؤسسات في ذلك.

حدود الدراسة:

إنّ موضوع التنمية المستدامة يعتبر موضوعا شاسعا من حيث المعلومات لذا كان يجب علينا وضع مجموعة من الحدود حتى يأخذ الموضوع منحاه الصحيح فقد ركزنا على ما يلي:

في الجانب النظري :

● الاكتفاء بتأثير البعد البيئي على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة نظرا لشساعة الموضوع وتشعبه.

● اعتبار المسؤولية الاجتماعية كوعاء لممارسة التنمية المستدامة وليس كمتغيرين يؤثر بعضهما على الآخر، أي أنّ تطبيق المفاهيم الكبير للتنمية يمكن ممارستها من خلال المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات.

أما الجانب التطبيقي

المؤسسة محل الدراسة تعتبر مؤسسات صغيرة و هذا بأخذ المادة الخامسة من الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 02 (الملحق 01) الصادرة بتاريخ 11 جانفي 2017، و يقصد بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع و الخدمات، التي تشغل من 1-250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار، كما تمّ اختيار مؤسسة جزائرية تطبق التنمية المستدامة في استراتيجيتها حتى

يتسنى لنا معرفة الانعكاسات.

الدراسة الميدانية كانت في الفترة من 2017-2019 وبعد الانقطاع لسبب ظروف وجائحة كورونا تمّ تحيين المعطيات لسنة 2023.

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، من خلال المسح الشامل لمجمل الكتب باللغة العربية، الفرنسية والانجليزية وكذا الأطروحات والمداخلات التي عالجت الموضوع، أما الجانب التطبيقي فقد تمت عن طريق اجراء العديد من المقابلات مع مسؤولي المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الملفات والتقارير المقدّمة من طرفهم ومحاولة استخراج كل ما له علاقة بالتنمية المستدامة في المؤسسة.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال مشوار إنجازنا لهذا البحث فيما يلي:

- صعوبة إيجاد مؤسسة جزائرية للقيام بالدراسة الميدانية،
- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية خاصة من جانب مؤسسة sasace، كل المعلومات بالنسبة لهم تعتبر سرّية ولا يمكن إعطاءها،
- المؤسسات الجزائرية كل ملفاتها باللغة الفرنسية وهذا يأخذ وقت في الترجمة.
- الدراسة الميدانية كانت قبل جائحة كورونا، وبسبب الانقطاع والعودة للبحث كانت هناك العديد من المعطيات تغيرت بالنسبة للدراسة الميدانية.
- التحفظ في تقديم المؤسسة محل الدراسة للمعلومات بعد الجائحة نظير الوضعية التي وصلت إليها.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التنمية المستدامة وخصوصا منها موضوع المسؤولية الاجتماعية نذكر منهم مايلي:

دراسات باللغات الاجنبية

✓دراسة Dragan Magas & Meter Marcel تحت عنوان « Sustainable Marketing For Sustainable Development » سنة 2014 .

✓حيث هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء حول الترابط بين التنمية المستدامة والتسويق المستدام، وتمّ التطرق الى الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، ومن خلال دراسة العلاقة تم التوصل إلى أنّ التسويق المستدام يمكن أن يساهم في التنمية المستدامة ليس فقط من خلال الممارسات للتقليل من الأثر البيئي، بل من خلال تنفيذ سياسات واستراتيجيات لتطبيقه على نطاق أوسع.

✓دراسة Marc journeault: *L'utilisation des outils de contrôle de gestion dans un contexte de développement durable* أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، بلجيكا-2011.

✓هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن الدور الذي تلعبه أدوات مراقبة التسيير من أجل دعم التنمية المستدامة داخل المؤسسة، والاهتمام بقدرة أنظمة الرقابة البيئية على تشجيع استراتيجية البيئة من أجل رفع الأداء البيئي، إضافة إلى ذلك حاولت الدراسة فهم الطريقة التي يمكن بها الأنظمة مساعدة المؤسسات على إيجاد طرق ومهارات تنظيمية تساعد على خلق مزايا تنافسية تسمح لها برفع أدائها المالي من خلال تحسين أدائها البيئي. إلا أنّ الدراسة ركزت على المتغيرات البيئية ولم تولي أهمية للأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة .

✓دراسة François Maon *interaction entreprise- parties prenantes dans les processus d'intégration des principes de RSE une conceptualisation dynamique* رسالة دكتوراه في علوم التسيير، بلجيكا-2010.

كان يهدف هذا البحث الى تحقيق أهداف رئيسية وهي:

-تحديد العمليات ذات الصلة والخطوات الأساسية التي توضح التكامل التدريجي بمبادئ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ضمن ثقافة، استراتيجية، وعمليات المؤسسات المعاصرة.

-تحليل الأثر المحتمل لمختلف مجموعات أصحاب المصالح خلال تطور عمليات دمج مبادئ المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسة.

الدراسات باللغة العربية :

✓دراسة حمزة مقيطع "مدرسة الدكتوراه إدارة الأعمال والتنمية المستدامة جامعة سطيف سنة 2011" كانت بعنوان " دور التنمية المستدامة المدمجة في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة الصناعية "دراسة مقارنة بين مؤسستين صناعيتين-طوطال و سوناطراك- حيث هدفت هذه الدراسة الى تحقيق مايلي:

- التعرف على أهم تحدٍ يواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر وسبل مواجهته؛
 - إبراز دور إدماج التنمية المستدامة ضمن اهتمامات المؤسسة التسييرية؛
 - توضيح المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة على المستوى الكلي، وعلى مستوى المؤسسات؛
 - اكتشاف أثر إدماج التنمية المستدامة على أداء المؤسسة البيئي، الاجتماعي والاقتصادي
- ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أنّ :

نجاح سياسة التنمية المستدامة، يمر عبر إدماجها ضمن الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، لإعطائها أكثر اعتبار؛ وكذا له أثر على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة من خلال خلق قيمة مستدامة ناتجة عن التعامل مع جميع الأطراف ذات المصلحة، تحسين صورة العلامة والحصول على أسواق جديدة...الخ؛ أيضا إدماج التنمية المستدامة له أثر على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسة من خلال جذب الكفاءات والمهارات على المدى البعيد وبناء سمعة خارجية وجاذبية لسياسة الموارد البشرية...الخ؛ وكذلك يحسن من الأداء البيئي للمؤسسة من خلال بيع منتجات وخدمات تحترم البيئة، كسب شرائح جديدة من الزبائن أو ما يدعون بـ "المستهلكون الخضر" واستباق القوانين والتشريعات المتعلقة بالبيئة.

✓دراسة حسين عبد المطلب الأسرج: " المسؤولية الاجتماعية للشركات التحديات والآفاق من أجل التنمية في الدول العربية" 2011.

هدف هذا المقال إلى تحديد الدوافع التي تشجع المؤسسات على الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية وكذلك التحديات التي تواجهها للقيام بدورها الاجتماعي ومعرفة الدور الذي تلعبه الدولة والمؤسسات والقطاع الخاص والشركات عابرة القارات لتنمية مبادرات المسؤولية الاجتماعية في الدول العربية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في معظم البلدان، وأصبحت لها الأولوية من حيث تحويل المؤسسات إلى شركاء في التنمية المستدامة.
-تحمل المؤسسات لمسؤوليتها الاجتماعية يحقق العديد من الفوائد للمجتمع المحلي والمؤسسات معا.

-وجود غموض من جانب كل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع العربي لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وأبعادها ومدى تطورها ومدى فعاليتها.
✓دراسة العايب عبد الرحمان: التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، جامعة سطيف، الجزائر 2011.

حيث توصلت الدراسة الى إمكانية استعمال مصلح التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية كمصطلحين مترادفين أي يمكن استعمال أحدهما مكان الآخر.

✓دراسة أكرم محسن الياسري، سهاد برقي كامل تحت عنوان: أثر استراتيجية التسويق المستدام في التوجه الريادي " العراق 2015 ,هدفت هذه الورقة البحثية إلى تحديد أثر استراتيجية التسويق المستدام على التوجه الريادي بالاعتماد على أبعادها، و قد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد استراتيجية التسويق المستدام على التوجه الريادي.

المحاور الرئيسية للبحث:

وللتفصيل في موضوعنا، وللإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات؛ سيتم تقسيم

البحث إلى أربعة فصول أساسية: ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي:

الفصل الأول: سوف نتطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم العامة حول التنمية المستدامة على المستويين الكلي والجزئي، بالإضافة إلى أهم المحطات التي مرت بها التنمية المستدامة، وكيف انتقل هذا المفهوم من المستوى الكلي إلى الجزئي (المؤسسة)،

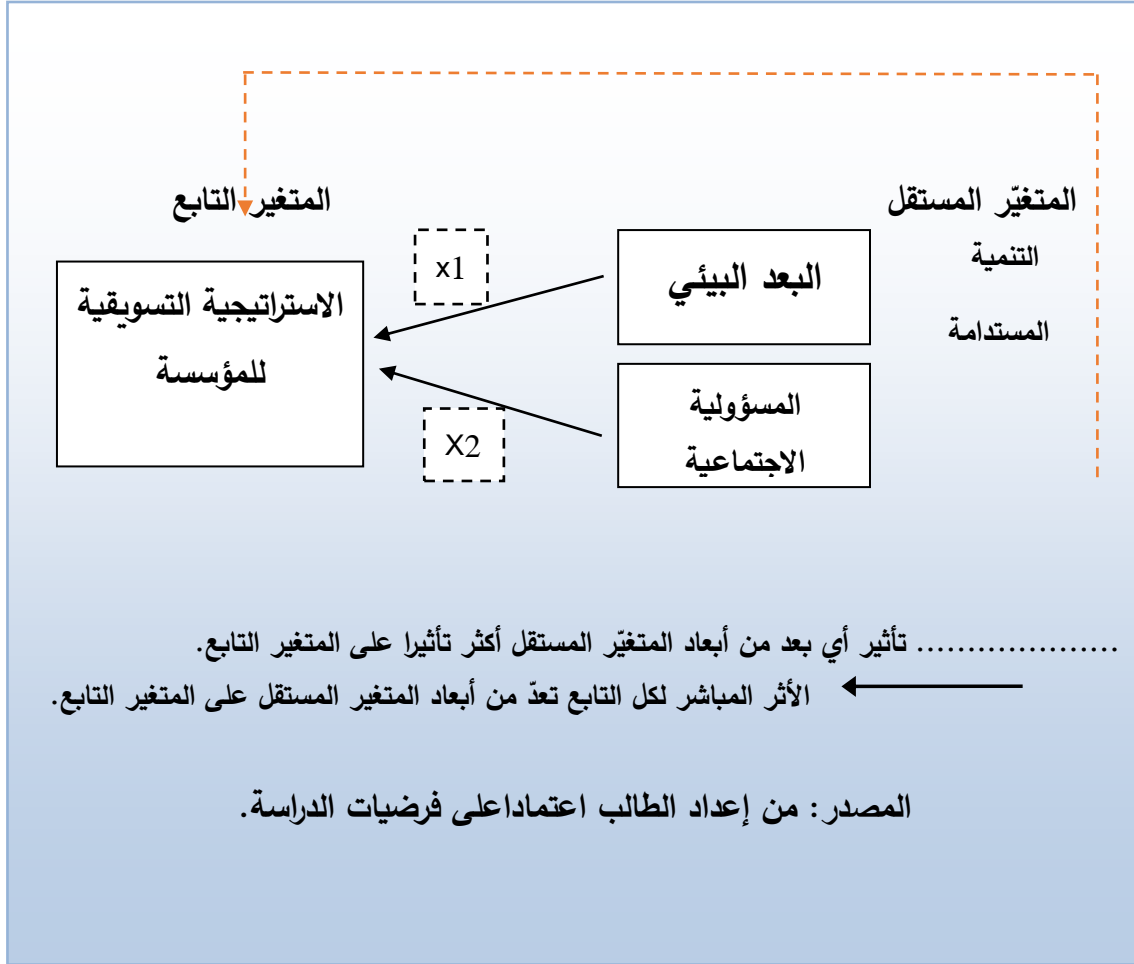
الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجية العامة والاستراتيجية التسويقية خاصة والمزيج التسويقي.

الفصل الثالث: قمنا في هذا الفصل بمحاولة ايجاد العلاقة بين التنمية المستدامة والاستراتيجية التسويقية والتوصل إلى أهم الانعكاسات للتنمية المستدامة على هذه الأخيرة.

الفصل الرابع: هذا الفصل خاص بالدراسة الميدانية، حيث سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، من خلال اختيار مؤسسة قامت بإدماج مفهوم التنمية المستدامة وهي مؤسسة جزائرية "sasace" تنشط في مجال صناعة الاكياس، من خلال دراسة أهم انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية لهذه المؤسسة.

الأنموذج التصوري للدراسة:

في الشكل أدناه سنوضح متغيرات الدراسة بناء على فرضيات الدراسة.
الشكل رقم (01): يوضح الأنموذج التصوري للدراسة.



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتنمية

المستدامة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة

تمهيد:

إنَّ المتتبع لمسيرة التنمية المستدامة يدرك تماماً أنَّ موضوع الاستدامة ليس موضوعاً وليد الساعة و إنما جاء بناءً على مجموعة من التعديلات و الإصلاحات التي تطورت نتيجة لقصور مفاهيم التنمية السابقة، والتجاوزات الخطيرة التي أصابت الطبيعة بسبب الأنشطة الإنسانية غير الواعية والاستعمال غير العقلاني للموارد المتاحة، إنَّ نمو الوعي لدى المؤسسات غير الحكومية والمجتمع المدني وتفاقم المشاكل البيئية، أدى إلى تحرك الهيئات الدولية و إصدار قرارات من شأن حماية البيئة و المناخ في محطات و مؤتمرات دولية تبنت مفهوم التنمية المستدامة، وكانت هناك إصلاحات شملت مختلف الجوانب الاقتصادية الاجتماعية و البيئية.

من خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم المرتبطة بالتنمية المستدامة وقبل ذلك يجب معرفة أهم المحطات التاريخية التي مرت بها، وإبراز أهدافها والأبعاد التي ترمي إليها، كما سيتناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل آخر ما استجد في التنمية المستدامة واستعراض إدماج التنمية المستدامة من خلال مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة

لقد بات موضوع التنمية المستدامة من أبرز المواضيع التي طرحت نفسها بقوة على محيط النقاشات الدولية، فأصبحنا نسمع بالسياحة المستدامة، المنتج المستدام، الصحة المستدامة، لا شيء إلا من أجل المحافظة على سلامة العنصر البشري الذي يعتبر المحور الرئيسي الذي تدور عليه كل العمليات، فقد حدثت ثورة هائلة خلال التسعينات من القرن الماضي، أدت إلى ظهور هذا المفهوم الجديد.

المطلب الأول: السياق التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة

قبل التطرق الى مفاهيم التنمية المستدامة ومعرفة أبعادها يجب الرجوع الى جذور الفكرة لمعرفة أهم المحطات التي مرت بها.

مع نهاية ستينات القرن الماضي ظهرت الآثار المترتبة عن النشاط الاقتصادي في ظل محدودية الموارد الطبيعية والانفجار الديمغرافي، وأول من أقر هذه المشاكل هو **le club de Rome** الذي أنشئ سنة 1968، وهو مؤسسة غير حكومية جمعت مجموعة من المفكرين للتشاور حول وضعية التنمية في العالم وأصدر تقرير " **Rapport de Meadows (Limits to growth)** سنة 1972 وكانت أهم محتوياته كمايلي:¹

-عدم قدرة الكوكب على الاستجابة للاحتياجات المتزايدة للأفراد؛

-الآثار السلبية للتنمية الاقتصادية على البيئة؛

-تناقص مخزون الموارد الطبيعية.

¹ - H.Meadows, et al, **The Limits to growth**, A report to the Club of Rome, 1972

1. مؤتمر ستوكهولم 1972

يعد مؤتمر استوكهولم سنة 1972 حول البيئة الإنسانية، الذي نظّمته الأمم المتحدة أول حدث خلق زخما كبيرا للاعتراف بالاستدامة على المستوى الدولي، و بمثابة خطوة نحو توجيه الاهتمام العالمي بالبيئة، ولقد ناقش هذا المؤتمر للمرة الأولى القضايا البيئية وعلاقاتها بواقع الفقر وغياب التنمية في العالم، وتمّ الإعلان على أنّ هذين الأخيرين هما أشدّ أعداء البيئة، من ناحية أخرى انتقد مؤتمر استوكهولم الدول والحكومات التي لازالت تتجاهل البيئة عند التخطيط للتنمية ، وصدرت عنه وثيقة دولية تضمنت مبادئ العلاقات بين الدول، والتوصيات التي تدعو كافة الحكومات والمنظمات الدولية، لاتخاذ تدابير من أجل حماية البيئة وإنقاذ البشرية من الكوارث البيئية والعمل على تحسينها.¹

هذه المرحلة لم تتسم بالتوازن وعرفت اختلالات اقتصادية وبيئية، اذ بقيت الدول سواء النامية أو الصناعية مرتبطة بالنمو الاقتصادي الوطني، وشكلت تهديدا باستنفاد الموارد الطبيعية وتلوث الهواء والمياه.

2. تقرير برونتلاند 1987

وفي تقرير لها سنة 1987 لجنة برونتلاند تعلن رسميا مصطلح التنمية المستدامة² حيث أنشأت الجمعية العامة للأمم المتحدة في عام 1983 اللجنة العالمية للبيئة و التنمية (WCED) وذلك لإعداد تقرير حول البيئة و الاشكالية العالمية حتى عام 2000 وما بعده، وفي 1987 نشرت تقريرها بعنوان "مستقبلنا المشترك" و سميّ أيضا بتقرير برونتلاند على اسم رئيسة الوزراء

¹ Mathieu Baudin, Le développement durable: nouvelle idiologie du XXI^E siècle, Ed. L'harmattan, paris, 2009, p22.

² Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien, Le Développement Durable enjeu politique, économique et social, La documentation Française, Paris 2006, p46.

النرويجية غروهارلم بورتلاند التي كانت رئيسة اللجنة، أين تمّ اقتراح ستة اجراءات لتحقيق معيشة ذات جودة أحسن للأفراد في العالم بأسره¹:

-تقسيم النمو؛

-تحسين جودة النمو؛

-الاستجابة للاحتياجات الأساسية وإلى التطلعات فيما يخص التوظيف، التغذية، الطاقة، المياه

والصحة؛

-الحرص على مستويات ديمغرافية معقولة؛

-الحفاظ وحماية الثروة البيئية والموارد الطبيعية؛

-إعادة توجيه التكنولوجيا وتسيير مخاطرها.

3 - قمة ريو 1992

وتعتبر قمة الارض سنة 1992 بريو دي جانيرو بحضور 110 رئيس دولة وأكثر من 2400 ممثل عن الجمعيات غير الحكومية أهم محطة تمّ فيها تبني الأجندة 21 وهو برنامج شامل يحوي 2500 توصية للقرن 21، حيث أنشأت "لجنة التنمية المستدامة" من طرف الهيئة العامة للأمم المتحدة من أجل متابعة تطبيق الأجندة.

4-قمة الألفية 2000

أطلق المجتمع الدولي في سبتمبر سنة 2000 قمة الألفية لرسم رؤية من أجل القضاء على الفقر والقضايا التي تعيق مسار التنمية وتضمنت القمة ثمانية أهداف²:

¹ Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne-Sophie Genin, Ce que le développement durable veut dire, Ed Organisation, Paris, 2004.p05.

✓ القضاء على الفقر المدقع والجوع؛

✓ تحقيق تعميم التعليم الابتدائي؛

✓ تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة؛

✓ تقليل وفيات الأطفال؛

✓ تحسين صحة الأمهات؛

✓ مكافحة الإيدز والملاريا والأمراض الأخرى؛

✓ كفالة الاستدامة البيئية؛

✓ إقامة شراكات عالمية من أجل التنمية.

5- مؤتمر ريو + 20 - 2012

عشية الذكرى العشرين لقمة الأرض انعقد هذا المؤتمر واختتم بإصدار وثيقة عنوانها "المستقبل الذي نريد" ¹ وتضم 283 بيان، حيث أقرّ المؤتمر بالتفاوت المتقدم في القضاء على الفقر والزيادة المستمرة في عدد السكان الذين يعيشون الفقر خصوصا في إفريقيا مما يتطلب تبني نموذج جديد للتنمية.

6- قمة سبتمبر 2015 وأجندة 2030

في 1 يناير 2016، بدأ رسميا نفاذ 17 هدف للتنمية المستدامة تحت شعار "التحويل عالمنا" المتعلق بخطة التنمية المستدامة لعام 2030، التي اعتمدها قادة العالم في سبتمبر 2015 في قمة أممية تاريخية، وستعمل البلدان خلال السنوات الخمس عشرة المقبلة واعدة

² UN General Assembly ,Transforming Our World: **The 2030 Agenda for Sustainable Development**.Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations,2015.

¹ UN and LAS. **The Arab Millennium Development Goals Report: Facing Challenges and Looking Beyond 2015**. United Nations and League of Arab States, Beirut,2015.

نصب أعينها هذه الأهداف الجديدة التي تطبق عالمياً، وعلى الجميع حشد الجهود للقضاء على الفقر بجميع أشكاله ومكافحة عدم المساواة ومعالجة تغير المناخ.¹

مرت التنمية المستدامة بمحطات مهمة كان من شأنها تتبع تطور تنفيذ الاهداف المتعلقة بها، وانعقاد مثل هذه المؤتمرات، والمتابعة والتقييم يمكننا من الشعور بأهمية القضية على المستوى الدولي.

المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التنمية المستدامة

شهد الفكر الاقتصادي عدّة تطورات وظهور الكثير من المفاهيم، منها النمو والتنمية إلا أنّها كانت تركز على التنمية من منظور واحد وهو الجانب الاقتصادي وأهملت الجوانب الأخرى، ممّا أدى إلى ضرورة إعادة التفكير في مخلفات هذه المفاهيم على الجانب الاجتماعي والبيئي فظهر مصطلح التنمية المستدامة.

الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة

لا زال مفهوم التنمية المستدامة محاطاً بنوع من الغموض وهذا منذ ظهورها بشكل رسمي على الساحة العالمية سنة 1992، حيث أنّه حدث اختلاف من حيث فهمها وتطبيقها لأنّه كل من الدول والمؤسسات والحكومات تسعى لتحقيق مصلحتها الخاصة، دون الاهتمام لما يمكن أن تحدثه من أضرار على الصعيد البيئي، ورغم تعدد المحطات الدولية التي اهتمت بأمر التنمية المستدامة

¹ UN General Assembly ,Transforming Our World: **The 2030Agenda for Sustainable Development**.Resolution adopted by the General Assembly on 01 january 2016. United Nations,2016

إلا أنّها كانت تركز بالدرجة الأولى على أهداف التنمية ومؤشرات قياسها وليس تعريفها في كل مؤتمر.

هناك تعاريف اهتمّت بالتنمية المستدامة غير أنّها لم ترق للمستوى العالمي ويمكن الإشارة إلى بعضها فيما يلي:

- المبدأ الثالث من إعلان ريو دي جانيرو سنة 1992 " ضرورة إنجاز الحق في التنمية، حيث تحقق الحاجات التنموية والبيئية بشكل متساوٍ لأجيال الحاضر والمستقبل"، وكذا المبدأ الرابع ينصّ على أنّ " تحقيق التنمية المستدامة ينبغي ألا يكون بمعزل عن حماية البيئة، حيث تعتبر هذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من عملية التنمية.

يولي هذا التعريف أهمية للبيئة التي يجب ألا يتم تجزئتها عن النشاط الاقتصادي، ويولي الاعتبار لحاضر ومستقبل العنصر البشري.

وعرفت كذلك على أنها " عملية مجتمعية واعية ودائمة موجهة وفق إرادة وطنية مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية، اجتماعية واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة فيه." ¹

من خلال هذا التعريف نلمس أهمية الاستمرارية في أي منحى تنموي، وأنّ العملية تحتاج تغييرات جذرية في جميع المجالات.

¹ سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية :إشارة خاصة للعراق، أوراق

عمل المؤتمر العربي، الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر 2006 ، المنظمة العربية

للإدارة – جامعة الدول العربية، 2007 ص 24

وتعرّف أيضا " وضع جملة من الأهداف يتم من خلالها التركيز على الأمد البعيد بدل من الأمد القصير وعلى الأجيال المقبلة بدل الأجيال الحالية، وعلى كوكب الأرض بكامله بدل من دول وأقاليم منقسمة، وعلى تلبية الحاجيات الأساسية وكذلك على الأفراد والمناطق والشعوب"¹

تمّ التركيز في هذا التعريف على أهمية التركيز على المستقبل والتأثير على كوكب الأرض بمجمله.

أمّا التعريف المتعامل والمأخوذ به هو الذي أصدرته لجنة "Bruntland" في تقرير بعنوان "Our Common futur" إذ حمل تعريف استغلال الحاضر دون الإخلال بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها².

هذا التعريف يعتبر الأكثر شيوعاً والأكثر استعمالاً ويرتكز على نقطتين أساسيتين وهما كالتالي: ³

مفهوم الحاجة: وهي مصدر انطلاق أي نشاط لذا يجب منحها الأولوية القصوى.

فكرة المحدودية: والتي تفرضها التكنولوجيا المستعملة والمنظومة الاجتماعية على قدرة البيئة في تلبية الاحتياجات العالمية والمستقبلية والدعوة للاستغلال العقلاني للموارد المتاحة.

عند محاولة الغوص بعمق في هذا التعريف نجد أنّه يحوي غموضاً كبيراً من حيث:

● عدم تحديده لنوعية الحاجات سواء كانت الحالية أو المستقبلية.

¹ Marie Claude SMOUTS, Le développement durable, Editions Armand Colin, France, 2005, p.4.

² Audrey Akinin, vincent géronimi, patrick schembri, geraldine froger, philipe méral, environnement et développement quelques reflexions autour du concept de « développement durable » ; institut de recherche pour développement édition (IRD) ; Paris 2002, p 50.

³ Yvette Lazzeri, Le développement durable : du concept à la mesure ; ED l'harmattan, paris 2008 ; p12.

● إمكانية استيفاء الأجيال المستقبلية لاحتياجاتها.

عرّفها البنك الدولي للتنمية المستدامة " التنمية التي تهتمّ بتحقيق التكافؤ المتصل الذي يضمن إتاحة الفرص للأجيال القادمة، وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل أو زيادته المستمرة عبر الزمن" ¹.

ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنّه ركز على رأس المال أي الربح لتحقيق التكافؤ الذي يضمن الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية، وذلك من خلال العمل على ثبات رأس المال والزيادة فيه عبر الزمن.

وعرّفها أيضاً "Edovid barbier" ذلك النشاط الذي يؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية أكبر قدر ممكن، مع الحرص والحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة بأقل قدر ممكن من الأضرار والإساءة إلى البيئة" ².

الملاحظ على هذا التعريف أنّه ركز على تطوّر الرفاهية الاجتماعية مع الحرص للمحافظة على الموارد الطبيعية والبيئية في آن واحد.

وقد تمّ تعريفها من قبل معهد الموارد العالمية على أساس 04 نقاط:

-اقتصادياً: للدول المتقدمة تعني تخفيض استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية.

-اجتماعياً: العمل على تحقيق الاستقرار في النمو الديمغرافي ورفع مستوى الخدمات الصحية والتعليمية خاصّة في المناطق الحضرية.

-بيئياً: حماية الموارد الطبيعية من الاستنزاف والاستغلال الأمثل للأراضي الزراعية والموارد المائية.

¹ عمّار عماري، اشكالية التنمية المستدامة و أبعادها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، 08/07 أفريل 2008.

² Gabriel Wakerman, **Le développement durable**, édition ellipses, France ; 2008 ; p31

-تكنولوجياً: تعني نقل المجتمع إلى عصر الصناعات النظيفة التي تستخدم التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

يلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على الجوانب الأربعة التي يجب أن تسمها التنمية المستدامة. ومن خلال مجموع التعاريف السابقة يمكن القول أن التنمية المستدامة تسعى إلى تحقيق العدالة بين الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية، وذلك بالمحافظة على البيئة والموارد الطبيعية المتاحة، وألا تكون تلبية حاجيات الجيل الحالي على حساب حاجيات الجيل المستقبلي الذي يؤدي إلى استنزاف الموارد المتاحة.

إذن يمكن القول على أن التنمية المستدامة، هي التنمية التي تعمل على توفير حاجيات الجيل الحاضر والمستقبلي دون إهمال الجانب البيئي في كل النشاطات والقرارات سواء كانت دولية أو حكومية أو مؤسساتية.

وعليه يجب في كل نشاط مراعاة الجانب البيئي الذي يمثل المحيط الذي يعيش فيه الإنسان وهو بدوره يعتبر مركز اهتمام النشاط الاقتصادي.

الفرع الثاني: خصائص التنمية المستدامة

طرح مصطلح التنمية المستدامة سنة 1974 في أعقاب مؤتمر ستوكهولم الذي عقبتة قمة ريو دي جانيرو للمرة الأولى حول البيئة والتنمية المستدامة والذي أعلن سنة 1992 عن خصائص هذه الأخيرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

• **البعد الزمني:** فهي تنمية طويلة المدى بالضرورة، ويتم التخطيط لها لأطول فترة زمنية تتراوح ما بين 25 و50 سنة.

• **مستوى التحليل:** التنمية المستدامة تحدث على مستويات متباينة (عالمية، إقليمية، محلية) وبالتالي ما يعتبر مستداماً على المستوى الإقليمي ليس بالضرورة أن يكون مستداماً على المستوى العالمي.

• **تعدد المجالات:** حيث تمس التنمية المستدامة ثلاثة مجالات على الأقل: اقتصادية، بيئية، اجتماعية وثقافية ويمكن تعريف التنمية المستدامة وفقاً لكل مجال، فالتنمية الاجتماعية المستدامة تهدف إلى التأثير على تطوّر الأفراد والمجتمعات، أما التنمية البيئية المستدامة يكون الهدف الأساسي هو حماية الانظمة الطبيعية، أما من الناحية الاقتصادية يتمثل في تطوير البنى الاقتصادية فضلاً عن الإدارة الجيدة للموارد الطبيعية والاجتماعية.

• **التفسيرات المتعددة للتنمية المستدامة:** إنّ كل تعريف يؤكد على تقدير الاحتياجات الإنسانية الحالية والمستقبلية، إلّا أنّه في الحقيقة لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضوعياً.

بالإضافة إلى هذه الخصائص يضيف Grosskurth مجموعة من الخصائص نوردّها فيما يلي:²

¹ Pim Matens ; sustainability : sciences or fictions ? sustainability sciences; practice &Policy; Spring 2006 volume 2/Issue 1, <http://e-journal nbii.org>.

● **الذاتية:** هناك غموض فيما يلي يتعلق بالقيّم التي يمكن أن تكون سائدة في المستقبل لذا يمكن تحديد معالم التنمية المستدامة إذا لم يكن هناك تحديد فعلي لهذه القيم.

● **المعيارية:** تتمثل في الموافقة بين تقييم احتياجات الجيل المالي والمستقبلي.

وبعد التعرّض لمفهوم التنمية المستدامة يلاحظ أنّها تركّز على عاملين مهمّين، البشر والأرض دون إهمال جانب تحقيق الربح الذي هو أساس أي نشاط اقتصادي.

ومن خلال عرض المفاهيم التي ارتبطت بالتنمية المستدامة هناك مفهوم (Three botton line) "p3" يلخص كل التعاريف السابقة.

- العمل من أجل البشر (People). Travailler pour les gens.

- في سبيل تحقيق الربح (Projet). Pour faire du projet.

- في إطار الحفاظ على الكوكب (Planet). Tout en préservant la planet.

وعليه يمكن القول أنّ التنمية المستدامة أصبحت اتجاه ضروري لا بدّ عند تطبيقه مراعاة الجانب البيئي والبشري في آن واحد.

المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة المتضمنة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة

سيتناول هذا المطلب الأهداف أهداف التنمية المستدامة التي يجب على المؤسسات ادراجها في سياستها واستراتيجيتها العامة عند التوجه لأهداف التنمية المستدامة.

حُثت خطة عمل أجندة 2030 تحت شعار "تحويل عالمنا جميع البلدان والجهات صاحبة

المصلحة على تنفيذ هذه الخطة في إطار من التشاركية والتعاونية وقد تضمنت الأجندة خمسة

² Jasper Grosskurth ; regional sustainability : tools for integrated governance ; the international center integrated assessment and sustainable development; 2008 p 26-27.

مجالات ينطوي تحتها 17 هدف وتضمن كل هدف مجموعة من الغايات كانت تقدّر في مجموعها ب 169 غاية سنتعرف على الأهداف التي لها علاقة بالمؤسسات من خلال مايلي:

الهدف 01- القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان

اعتبرت هيئة الامم المتحدة الفقير هو ذلك الشخص الذي يعيش بأقل من 25.1 دولار في اليوم، اذ ستعمل على القضاء على ظاهرة الفقر من خلال استحداث نظم وتدابير لحماية اجتماعية ملائمة، وهنا يظهر دور المؤسسات في توجيه استثمارات التنمية للمناطق الهشة أو مناطق الظل.

الهدف 4 - ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلّم مدى الحياة

للجميع

ركزت الاجندة على التعليم والانصاف فيه بين الجنسين بما في ذلك الأشخاص ذوي الاعاقة ويكون مجانيا جيدا، كما ستعمل على تدريب الشباب الذي يتوفرون على المؤهلات التقنية المهنية، وتوفر الجميع على الحد الأدنى من القراءة والكتابة. وهنا يظهر أيضا جور المؤسسات في اعتماد أسلوب التدريب وتمكين الموظفين وتعليمهم، والعدالة في التوظيف.

الهدف 6- ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة

وهنا يظهر دور المؤسسات في التحسين من نوعية المياه عن طريق الحد من التلوث ووقف إلقاء النفايات والمواد الكيميائية الخطرة وتقليل تسربها إلى أدنى حد.

الهدف7- ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة

وهذا عنصر مهم يجب على المؤسسات العمل عليه من أجل الوصول إلى بحوث وتكنولوجيا الطاقة النظيفة، بما في ذلك تلك المتعلقة بالطاقة المتجددة، والكفاءة في استخدام الطاقة وتكنولوجيا الوقود الأحفوري المتقدمة والأنظف.

الهدف 8- تعزيز النمو الاقتصادي المطرد والشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة

حماية حقوق العمل وتعزيز بيئة عمل سالمة وآمنة لجميع العمال، بمن فيهم العمال المهاجرون، والعاملون في الوظائف غير المستقرة.

الهدف 10- الحد من انعدام المساواة داخل البلدان وفيما بينها

تمكين وتعزيز الإدماج الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للجميع، بغض النظر عن السن أو الجنس أو الإعاقة أو العرق أو الأصل أو الدين أو الوضع الاقتصادي أو غير ذلك.

الهدف 14- حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام

ستعمل الأجندة على منع التلوث البحري بجميع أنواعه والحد منه بدرجة كبيرة، ولا سيما من الأنشطة البرية، بما في ذلك الحطام البحري، وتلوث المغذيات، بحلول عام 2025.

إنّ تسطير 17 هدف يتضمن كل هدف مجموعة من الغايات، تضم في مجموعها 169 غاية تعكس ارادة الدول في نشر وتطبيق مفاهيم ومبادئ التنمية المستدامة في جميع الدول، وإشراك جميع الجهات الفاعلة من أجل تحقيق ذلك بما فيها المؤسسات، التي يجب عليها تبني هذه المفاهيم والأخذ بها، وتم اختيار الأهداف التي لها علاقة بالمؤسسات، رغم أنّ المؤسسة تعتبر محور جميع العمليات التنموية.



الشكل رقم (02): أهداف التنمية المستدامة أجندة 2030

المصدر: UN General Assembly ,Transforming Our World: The 2030 Agenda for

Assembly on 25 adopted by the General Sustainable Development.Resolution
September 2015. United Nations,2015

المبحث الثاني: محتوى التنمية المستدامة من منظور مؤسساتي

التنمية المستدامة ليست بالفكرة الجديدة، وقد حدث تطوّر سريع في أطرها وسبل تنفيذها منذ

الثمانينات، فلقد تحدّدت معالمها وأصبح لها أسس ومبادئ وأبعاد تعمل على تحقيقها.

المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة

هناك اتفاق قائم بين جميع الكُتّاب الذين اهتموا بموضوع التنمية المستدامة، وجلّ التعاريف

المعالجة لهذا الموضوع تتضمن أبعاداً متعددة ومتداخلة فيما بينها، وهذا التفاعل من شأنه أن يساهم

في تحقيق تطور ملحوظ بالنسبة للتنمية المستدامة، والتي تقاطعت في ثلاث أبعاد، الاقتصادي،

الاجتماعي والبيئي، إلّا أنّ أجندة قمة سبتمبر 2015 تضمنت بعدين جديدين، وكذلك أطلقت أسماء

جديدة للأبعاد الثلاثة الموجودة وسنتطرق الى هذه الأبعاد فيما يلي:¹

الشكل رقم (3) : أبعاد التنمية المستدامة



¹ دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، ح الزراعة لمصر مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة و التعاون الايطالي

المصدر : UN General Assembly ,Transforming Our World : **The 2030 Agenda for Sustainable Development**.Resolution
Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015 .

1-الازدهار:

وأن يتحقق التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتكنولوجي، وهنا يظهر البعد الاقتصادي وتتمثل أهم النقاط التي يرمي إليها فيما يلي:

أ -إيقاف تبديد الموارد الطبيعية

يجب على المؤسسات العمل على التخفيض المتواصل في مجال الاستهلاك غير الرشيد وغير العقلاني للطاقة، وكلّ الموارد الطبيعية. من أجل إيقاف التبديد وضمان حظ الدول الأخرى من الموارد.

هـ - الحدّ من التفاوت في المداخل

يجب على المؤسسات العمل بقوانين توزيع المداخل، فالتنمية المستدامة تعني الحدّ من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية.¹

2-الناس

عند الحديث عن التنمية المستدامة من الجانب الاجتماعي فإننا بصدد التعرّض للتنمية الاجتماعية، الثقافية والبشرية للإنسان، وتتمثل الاستدامة في هذا الجانب في تحقيق العدالة الاجتماعية معالجا إياها في النقاط التالية وسندرج فقط التي يمكن للمؤسسات أن تساهم في تعزيزها كما يلي:²

ميشال نودارو، التنمية الاقتصادية، ترجمة دكتور محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2005، ص 446-448¹

²بن طيب هديات خديجة، بنوب لطيفة، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 08/07/2008 ص 11.

أ-الصحة والتعليم

وهنا تظهر مسؤولية المؤسسات في التزامها نحو الصحة والتعليم، من خلال توفير بيئة عمل آمنة، التكوين والتدريب للموظفين، رعاية مشاريع صحية وتعليمية، إذ تسعى التنمية المستدامة إلى حصول الإنسان على مياه شرب نقية وغذاء صحي ورعاية صحية جيدة، وقد وضعت الأجندة 21 بعض الأهداف الخاصة بالصحة وأهمها تحقيق احتياجات الرعاية الصحية الأولية وتقليل الأضرار الصحية الناجمة عن التلوث البيئي.

ب-أهمية دور المرأة

المرأة هي المدبر الأول للمواد والبيئة في المنزل، وهنا يتضح دور تعليم المرأة، إذ من شأنه تعزيز دورها في تحقيق التنمية المستدامة، فمثلا قد يزيد من قدرتها على التعامل مع الوسائط الطبية الحديثة في مجال تحديد النسل الخ.¹

3-الكوكب

حماية كوكب الأرض من التدهور، بطرق منها توخي الاستدامة في الاستهلاك والإنتاج، وإدارة موارد الكوكب الطبيعية بصورة مستدامة، واتخاذ إجراءات عاجلة بشأن تغير المناخ، حتى يمكن له دعم احتياجات الأجيال هذا هو البعد البيئي لأجندة 2030.²

عند الحديث عن هذا البعد تجدر أيضا الإشارة إلى الأبعاد التكنولوجية واستخدام هذه الأخيرة لخدمة البيئة، وهذا البعد يجسد الكيفية التي يجب التعامل بها مع المتغيرات التكنولوجية من خلال ترشيد

³ محمد محمود الإمام، السكان والموارد والبيئة والتنمية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية، الأكاديمية العربية

للعلوم، المجلد الثاني " البعد الاقتصادي" الطبعة الأولى بيروت 2006، ص 361-362

² الجمعية العامة للأمم المتحدة، خطة التنمية المستدامة لسنة 2030 " نحو تحويل عالمنا"، الدورة سبعون، 25 سبتمبر

2015، ص 18:

الموقع الرسمي للأمم المتحدة <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/>

التعامل مع الموارد الطبيعية، والسهر على أن تكون المنتجات صديقة للبيئة، وتتمثل العناصر التي يتمحور حولها هذا البعد فيما يلي:

أ- حماية الموارد الطبيعية:

المقصود هنا هو حماية هذه الموارد من عملية الاستنزاف واستغلالها بطريقة تضمن ديمومتها واستمراريتها، فعلى المؤسسات العمل على الحفاظ على هذه الموارد وإيجاد طرق حديثة لتوفيرها.

ب - حماية المناخ من الاحتباس الحراري:

على المؤسسات عند تصميم منتجاتها وضع حماية المناخ أولى اهتماماتها لأن التنمية المستدامة من خلال هذا المبدأ تسعى إلى خلق التوازن وتجنب جميع الاختلالات، وبالتالي الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ.¹

هـ- صيانة المياه العذبة:

الأخذ بعنصر المياه وتقليل استعماله أو إعادة استعماله يجب أن توليه المؤسسات اهتماما كبيرا لأنه سنة بعد سنة زاد معدل استنزافه مما سبب ندرته، ومن هنا يأتي اهتمام التنمية المستدامة بموضوع المياه والحد من الاستخدامات المبددة.

بعد التعرّض للأبعاد التي ترمي إليها التنمية المستدامة نجد أنّها تتوافق في نقطة خدمة البيئة التي يعيش فيها الإنسان، فعلى المؤسسات التي تريد التوجه نحو أهداف التنمية المستدامة الاطلاع على كل هذه الأهداف والأبعاد والأخذ بها وإدراجها ضمن سياستها واستراتيجيتها العامة.

هناك من يضيف بُعدين آخرين يتمثلان في البعد السياسي والتكنولوجي، أمّا البعد السياسي فهو تحقيق التنمية السياسية المستدامة من خلال تجسيد الحكم الراشد وإدارة الحياة السياسية إدارة تضمن

¹ Beat Burgemmeier, 1, politique économique du développement Durable, 1^{ère} édition, Boeck Université, Paris 2008, p 180.

الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار، وتنامي الثقة والمصادقية وتوالي السيادة والاستقلالية للمجتمع بأجياله المتلاحقة، فهذا البُعد يساهم بفعالية في تجسيد معايير الاستدامة على مستوى البُعد الاقتصادي الاجتماعي، الثقافي والبيئي.¹

أما البُعد التكنولوجي فيتجسّد في العناصر التالية:²

أ- استعمال تكنولوجيا أنظف في المرافق الصناعية

التممية المستدامة هنا تعني التحوّل إلى تكنولوجيا أنظف وأكفأ، واستهلاك طاقة أقل، وهذا ما يجب على المؤسسات الانتباه له عند تحويلها نحو هذا المفهوم.

ب- الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة وبالنصوص القانونية الزاجرة

وهنا يجب على المؤسسات الانتباه لنقطة الشراكة واستغلالها بين الدول في بعضها، لأنّه ولسدّ الفجوة التكنولوجية بين البلدان المتقدمة والمتخلفة يجب إقامة علاقات تعاون تكنولوجية، سواء بالاستحداث أو التطوير لتكنولوجيات أنظف وذات فكرة عالية تتناسب وظروف الدول النامية.

أما عن السلام والشراكة فحثت التنمية المستدامة على اشراك جميع الأطراف لتحقيق التنمية ولن يتحقق ذلك الا بتوفر السلام والأمان.

توجد خمسة أبعاد خطيرة في صميم أعمال جدول 2030 الناس والازدهار والأرض والشراكة والسلام، وعادة ما يُنظر إليها من منظور ثلاثة عناصر أساسية- الإدماج الاجتماعي والنمو الاقتصادي والحماية البيئية.

¹صالح صالحي، التنمية الشاملة المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07 أفريل 2008، ص 06.

²بوعيشة مبارك، أبعاد التنمية المستدامة، مداخلة ضمن ملتقى حول اقتصاد البيئة و أثره على التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 22/21 أكتوبر 2008 ص 08.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

تساهم مؤشرات قياس التنمية المستدامة في مدى تحرّك المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة بشكل فعلي، فلا يمكن الحديث عن الوصول إلى أبعاد التنمية المستدامة دون وضع مؤشرات والعمل وفقها لقياس مدى تحقيق هذه الأخيرة.

ومحاولة في تطوير طرق كمية من أجل قياس إنجاز وتطبيق عملية التنمية المستدامة وقبل التعرّض للمؤشرات يجب التعرّف على مصطلح المؤشّر.

يعرّف المؤشّر على أنّه " مقياس يلخص معلومة تعبر عن ظاهرة أو مشكلة معينة، وهو يجيب على أسئلة محدّدة يستفسر عنها صانع القرار " ¹

ويعرّف أيضا " متغيّر كمّي يتجدد بقيمة مطلقة أو معدل أو نسبة، ويستخدم للتعبير عن ظاهرة أو قضية ما " ² ومن أهم مميزاته ما يلي: الدقّة والمساعدة على النّبأ، فهو يوفر معلومة كمية أو نوعية تساعد في تحديد أولويات التنمية المستدامة بمختلف أبعادها، لذا أجريت العديد من المحاولات لتطوير مؤشرات التنمية المستدامة، وكان أبرزها تلك المؤشرات التي وضعتها لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة. ³

بعد تفاقم المشاكل وعدم الوصول إلى تحقيق الأهداف الثمانية للألفية، تضمن برنامج أجندة 2030 سبعة عشرة هدف ولكل هدف مجموعة من الغايات فكانت في مجموعها تقدّر بـ 169 أين

¹ Paul de Backer, Les indicateur Financier du développement durable, E dition d'Organisation, Paris, 2005, p92.

² سهام حرفوش، صحراوي ايمان، بوابية ذهبية ريمة، الايطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف 2008. ص 10.

³ سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الادارة البيئية، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للإدارة البيئية، تونس 2006، ص 25-26

تمّ وضع مؤشرات لتحقيق تلك الغايات فوصلت بمجموعها الى 231 مؤشر نذكرها منها على حسب اهدافها كمايلي:

1-المؤشرات الاقتصادية: تعتبر من أهم المؤشرات على أساس أنّ عملية التنمية تعنى بصورة أولية بالمجال الاقتصادي والجدول التالي يبرز أهم هذه المؤشرات:

الجدول رقم (01): أهم المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة

رقم المؤشر	المؤشر	الدلالة
01	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي	من مؤشرات القوة الدافعة حيث يعبر عن النمو الاقتصادي، ويقوم بقياس مستوى الإنتاج الكلي وحجمه،
02	نسبة اجمالي الاستثمار إلى الناتج المحلي الإجمالي	يقصد بهذا المؤشر الانفاق على الإضافات الى الأصول الثابتة للاقتصاد كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي، وهو يقيس نسبة الاستثمار على الإنتاج.
03	رصيد الحساب الجاري كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي	قياس درجة مديونية الدول مع المساعدة في تقييم قدرتها على تحمل الديون،
04	صافي المساعدة الإنمائية الرسمية كنسبة مئوية من الناتج المحلي	يقيس هذا المؤشر بقياس مستويات المساعدة والشروط التي تهدف الى النهوض بالتنمية والخدمات الاجتماعية

المصدر : قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية، (ط1، بيروت: مكتبة حسن العصريّة،

2013) ص ص182-187

2-المؤشرات الاجتماعية: لا تحظى بالأهمية الكبيرة للمؤشرات الاقتصادية والبيئية إلا أنّه تسعى

التنمية المستدامة إلى تحسين المستوى الاجتماعي العام من خلال محاولة التقليل من نسبة

الفقر، معدّل البطالة الخ، وهناك مجموعة من المؤشرات الاجتماعية نوضحها في

الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أهم المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة

رقم المؤشر	المؤشر	الدلالة
01	مؤشر الفقر البشري	-الحياة الطويلة والصحية: وتقاس بالنسبة المئوية للأشخاص الذين لا يمكنهم الانتفاع بالخدمات الصحية والمياه الصالحة. نسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من نقص الوزن بشكل معتدل أو شديد.
02	معدل البطالة	يشمل هذا المؤشر جميع أفراد القوى غير العاملين او العاملين المستقلين كنسبة مئوية من القوى العاملة.
03	نوعية الحياة	لقياس عدد الأشخاص الذين لا يتوقع بلوغهم سن الأربعين كنسبة مئوية من مجموع السكان،
04	التعليم	يتم استخدام هذا المؤشر لقياس نسبة الأشخاص الأميين فوق سن 15 مع المعدل الإجمالي للالتحاق بالمدارس الثانوية
05	معدل النمو السكاني	قياس معدل النمو السكاني للسنة بالنسبة المئوية.
06	النسبة المئوية لسكان المنطقة الحضرية	لقياس درجة التوسع الحضري ويقاس كنسبة مئوية.

المصدر : قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية، (ط1، بيروت: مكتبة حسن العصريّة،

2013) ص ص 187-196

3-المؤشرات البيئية: تؤثر التنمية الاقتصادية على الجانب البيئي كتلوث المياه والهواء، استنزاف

المواد الأولية والغابات، من خلال الجدول التالي نبين أهم المؤشرات البيئية:

الجدول رقم (03) - أهم المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة

رقم المؤشر	المؤشر	الدلالة
01	متوسط نصيب الفرد من الموارد المائية	هو نصيب الفرد بالمتر المكعب من الموارد المائية الاجمالية.
02	متوسط نصيب الفرد من اجمالي الأراضي المزروعة	هو نصيب الفرد بالهكتار من اجمالي الأراضي المزروعة.
03	كمية الأسمدة المستخدمة سنوياً	يقيس بالكيلوغرام للهكتار كثافة الاستخدام
04	الأراضي المصابة بالتصحر	يتم قياس مساحة الأراضي المصابة بالتصحر ونسبتها الى المساحة الاجمالية للبلاد.
05	التغيرات الحاصلة في مساحة الغابات	يشير الى التغيرات التي تحدث مع مرور الوقت في مساحة الغابات كنسبة مئوية من المساحة الاجمالية

المصدر: قادري محمد الطاهر، التنمية المستدامة في البلدان العربية، (ط1، بيروت: مكتبة حسن العصريّة،

(2013) ص ص 197-201

تعتبر التنمية المستدامة الهدف الأسمى الذي تسعى معظم الدول لتحقيقه وبالتالي وضع مؤشرات لها على مستوى الابعاد التي تشمل أهداف التنمية المستدامة، حتى تتمكن الدول من معرفة مدى الاتجاه الصحيح الذي تسير عليه من خلال مشاريعها الإنمائية ومن خلال ما يجب عليها سنه كقوانين على مؤسساتها من أجل الوصول الى هذه المؤشرات وقياسها.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق التنمية المستدامة

تسعى التنمية المستدامة إلى وضع المورد البشري في قلب العملية الاقتصادية، و لا يتأتى ذلك إلا من خلال القيام بتغييرات عميقة تمسّ أحياناً جذور المجتمعات الحالية، و مهما بلغت المساعي الدولية من جهود نحو تحقيق ودعم للتنمية المستدامة إلا أنّ هناك بعض العراقيل

و المعوقات التي تعترض سبيل هذه الجهود و خصوصا في دول العالم الثالث نظرا للمشاكل التي تتخبط فيها هذه الدول من فقر، بطالة.....الخ فمن الطبيعي وجود عوائق في طريق تحقيق هذه الأهداف ومن ناحية المؤسسات يمكن أن نجملها فيما يلي:¹

عقبة المجال الاقتصادي: في أغلب الأحيان تضيق المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، في البحث وراء الفعالية الاقتصادية والمالية مما غيَّب عدّة جوانب أخرى لا يمكن بدونها بناء صورة متكاملة للوضع العام لأي نظام.

عقبة مجموعات الضغط: تلعب المنظمات والجمعيات دوراً هاماً في عملية بناء القرار في أي مجتمع كان، ولا تأخذ دوراً محايداً في تطبيق القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويقصد هنا بجماعات الضغط، التكتلات النفطية، أين تلعب هذه التكتلات دوراً هاماً في إنجاح أو إفشال مسار التنمية المستدامة كونها تشكل عنصر ضغط على الحكومات في العالم وربما في بعض الأحيان هي من توجه مسار القرارات.

تعتبر العوائق السابقة الذكر عوائق رئيسية تقف في طريق تحقيق التنمية المستدامة، لكن العائق الأهم هو عائق ذاتي يكمن في المفهوم نفسه، أين تقع التنمية المستدامة بين تيارين فكريين قويين، بين تيار الاستدامة القوية الذي ينصّ على أنّ تنمية المجتمعات في العالم يجب أن تتحقق في بيئة نظيفة، وبين تيار الاستدامة الضعيفة الذي يعتبر العكس النقيض للتيار السابق، والذي ينص على أنّ الثروة الاقتصادية هي التي تسمح بالتطور الاجتماعي والحفاظ على البيئة.

يمكن أن نلاحظ اختلافاً واضحاً في ترتيب الأولويات، والميل إلى أحد التيارين قد ينقص من قيمة المفهوم، وما يمكن ملاحظته في العشرية الأخيرة، غلبة الطابع البيئي على التنمية

¹ Martine Latapie et pierre Vinard, Qu'est ce que le développement durable, Education Technologique, N°31, Juillet 2006.

المستدامة على الصعيد العالمي، فمع ازدياد التأكيد على ضرورة مواجهة التغيرات المناخية من جهة والبحث عن حلول للأزمة الاقتصادية التي أضرت بأكبر الاقتصاديات في العالم من جهة أخرى، نجد تصاعداً لكل تيار بشكل مستقل عن التيار الآخر.

وفي آخر تقرير للمنتدى العربي للبيئة والتنمية سنة 2016 الذي حمل عنوان "التنمية المستدامة في مناخ عربي متغير" أوردت مجموعة من تحديات التنمية المستدامة في المنطقة العربية نوجزها فيمايلي:¹

1- ندرة الموارد الطبيعية وتقلبها

تعرض البلدان المصدرة والمستوردة للنفط على حد سواء لتقلبات السوق النفطية يحول دون تحقيق أهداف التنمية المستدامة وأيضاً اعتماد الدول العربية على أنواع الوقود الأحفوري لتلبية احتياجاتها من الطاقة التي تتسم بانخفاض الكفاءة تحديات رئيسية أمام الانتقال للاقتصاد الأخضر.

2- تهديدات الأمن الغذائي

يتعرض الأمن الغذائي للتهديد الناجم عن تدهور الأرض وندرة المياه وعدم كفاءة استخدام المياه في الزراعة، وتتأثر البلدان العربية سلباً بتقلب سوق الغذاء العالمية بالإضافة إلى الاعتماد على المنتجات الغذائية المستوردة. بما في ذلك القمح الذي يمثل المحصول الاستراتيجي الرئيسي في المنطقة.

تقرير التنمية الإنسانية العربية، تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية ، المكتب الإقليمي للدول العربية ، 2009. ¹

3-تغير المناخ وأحداث الطقس المتطرف

المنطقة العربية مثال رئيسي على الآثار السلبية لتغير المناخ على عدد من المستويات الاجتماعية الاقتصادية والبيئية لا سيّما أنّ ارتفاع مستويات البحر سيهدد الأصول الاقتصادية والطبيعية للمناطق الساحلية، إذ سيفقد كثير من العمّال وظائفهم في الزراعة وصيد السمك.

4-الاستهلاك والانتاج غير المستدامين

ساهمت التغيرات الديمغرافية، ارتفاع العمران الحضري وتغير أنماط الحياة وسياسات الدعم على سبيل المثال لا الحصر بروز أنماط استهلاكية غير مستدامة في المنطقة العربية، ويعد النمو السكاني السريع والهجرة من المناطق الريفية الى الحضرية من العوامل الرئيسية التي ساهمت في ارتفاع الطلب على الطاقة والموارد الطبيعية الاخرى في المنطقة العربية.

5-النمو السكاني

ارتفع تعداد السكان في البلدان العربية بنسبة 2.2 في المئة بين 2005-2015 ما يمثل قوة دافعة رئيسية للطلب على الموارد الطبيعية المحدودة.

6-الدعم الكبير للطاقة والمياه والغذاء

في البلدان المصدّرة للنفط يراد بدعم أسعار الطاقة إتاحة تشارك المواطنين في ثروة الموارد الطبيعية لبلدانهم كما هو بمجلس التعاون الخليجي، وينعكس ذلك في معدلات ارتفاع الحصول على الكهرباء مما يؤدي بالدولة الى تطبيق سياسة الدعم للفقراء الذي شكل عائقا أمام تحسين كفاءة الطاقة في المنطقة العربية.

إنّ تحديات التنمية المستدامة بصفة عامّة وفي الدول العربية بصفة خاصة تحد من سيرورة العملية الانمائية والتقدم وتحقيق النمو، وهذه التحديات ستصعب على المؤسسات تبنيها وإدماج مفاهيمها إلّا أنّها أصبحت ضرورة يجب على المؤسسات الأخذ بها.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمؤسسة

جاءت التنمية المستدامة كمفهوم عالمي للدول، ولكن لم يتنامى ويتطوّر هذا المفهوم إلا جراء الدور الذي لعبته وتلعبه المؤسسات في تحقيق أهدافها أو افشالها، إن إدماج أو اعتماد التنمية المستدامة من طرف المؤسسات يكلفها الكثير لكن يعتبر استثمارا على المدى البعيد، خصوصا من الناحية التسويقية للمؤسسات التي تتبنى مفاهيم التنمية المستدامة، وتعتبر أكثر مصداقية في أنها مؤسسة تسعى لتطورها وتحقيق صورة جيدة عنها.

وهناك طريقتان لاعتماد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية إما تكون طوعية عن طريق تبني سياسات وجعلها كوظيفة داخل المؤسسة، أو تكون عن طريق اصدار مؤسسات دولية لمعايير وشهادات متعلقة بالتنمية المستدامة وهنا المؤسسة بحصولها على الشهادات تكون أكثر مصداقية في تعاملاتها، أو كرها عن طريق سن القوانين والالتزام بها جبرا.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرّض للأعمال التي تتبناها المؤسسة والتي لها علاقة بالتسويق، أي تدخل ضمن استراتيجيتها التسويقية وتستعملها كأداة تسويقية وأهمها المسؤولية المجتمعية للمؤسسات.

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كوعاء لممارسة التنمية المستدامة

في الآونة الأخيرة تعالت الأصوات حول حقوق الإنسان واحترامها لأنّ المؤسسات ضلت ولعقود همها الوحيد تعظيم الأرباح وإهمال الجانب البشري، فجاء مصطلح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أثار جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية فالمؤسسات اليوم مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحمل جزء من مسؤوليتها اتجاه المجتمع، فالمسؤولية الاجتماعية ظاهرة حديثة نسبيا تنمو وتتطور بوتيرة بطيئة في الدول النامية، بينما تمارس على أوسع نطاق في الدول المتقدمة.

وتتمثل في مساهمات المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة والاهتمام بالموظفين وأسرهم والمجتمع كافة، وكذا تخصيص جزء من أرباحها واستثماره في تحقيق الرفاه وبناء صورة ايجابية لدى أكبر قاعدة من المستهلكين، وتعدت المسؤولية الاجتماعية أكثر من ذلك لتشمل البيئة وطريقة الحفاظ عليها ونشر الوعي البيئي بين أوساط المجتمع.

أصبحت المسؤولية الاجتماعية شيئاً فشيئاً من الممارسات الأساسية التي تعكس ثقافة المؤسسات ودورها في تحقيق ونشر الوعي البيئي، ولها دور كبير في العملية التسويقية للمؤسسة لما تروجه هذه الأخيرة من صورة تنافسية صادقة.

أورد الباحثون وجهات نظر متعددة بشأن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ويعود ذلك إلى وجود عدد كبير من أصحاب المصلحة المتصلين بالمؤسسة الذين تتعدد أهدافهم، ووجود فجوة كذلك بين ما يتوقعه المجتمع من هذه المؤسسات وبين ما يتصوره رجال الأعمال من إمكانيات يمكن أن تقدمها مؤسساتهم للمجتمع اعتماداً على نظام الإدارة البيئية ISO 14000 لتحسين الأداء البيئي بوصفه مطلباً دولياً.

الفرع الأول: مفهوم المسؤولية الاجتماعية

تعددت التعاريف التي تعرضت لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من حيث بيان أهدافها ومسايعها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

البنك الدولي: تعرّف المسؤولية الاجتماعية "أنّها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان

بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أنّ الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة.¹

من خلال هذا التعريف يتضح دور المؤسسة في تحقيق البعد الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع اذ يعمل على تحسين المستوى، وهذا يندرج ضمن 17 هدف من أهداف التنمية المستدامة.

أما معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية فيعرفها على أنّها: " السلوك الأخلاقي لمؤسسة ما اتجاه المجتمع، و تشمل سلوك الإدارة المسؤول في تعاملها مع الأطراف المعنية التي لها مصلحة شرعية في مؤسسة الأعمال، من مساهمين، البيئة، المجتمع، الموردين، العملاء.....الخ"²

ركز هذا التعريف على أصحاب المصلحة التي يجب أن تهتم بهم المسؤولية الاجتماعية وفي صلبها المجتمع والبيئة، والتي تعتبر المحور الذي تركز عليه التنمية المستدامة.

كذلك نجد تعريف مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة "الالتزام المستمر للشركة بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية وتحسين نوعية الحياة للعاملين وأسرهم والمجتمع".³

¹بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البليدة.

² معهد الأمم المتحدة لبحوث التنمية الاجتماعية:

<http://www.un.org/arabic/esa/progareas/socdev.html>

³ Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; **la responsabilité d'entreprise**; éditions la découverte; Paris; 2007; p:23

هذا التعريف أيضا يركز على الجوانب الأخلاقية وخدمة البعد الاجتماعي والذي هو أحد أبعاد التنمية المستدامة.

ويعرفها الاتحاد الأوروبي أيضا "تضمن الاعتبارات الاجتماعية والبيئية في أعمالها وفي تفاعلها مع أصحاب المصالح على نحو تطوعي، وتركز هذه الهيئة على أنّ مفهوم المسؤولية الاجتماعية تطوعي وليس إلزامي يسن عن طريق القوانين".

أمّا المنتدى الدولي للأعمال يعرفها بـ " تلك الممارسات المتسمة بالشفافية، الانفتاح والقائمة على مبادئ أخلاقية واحترام الموظفين، المجتمع، البيئة وقد صممت هذه المسؤولية لإتاحة قيمة مستدامة للمجتمع عامة، إضافة إلى المساهمين"¹

وعرفت المنظمة العالمية للمعايرة على أنّها "نشاطات المؤسسة لتحمل المسؤولية الناجمة على أثر النشاطات التي تقوم بها على المجتمع والمحيط لتصبح نشاطاتها منسجمة مع منافع المجتمع والتنمية المستدامة، تركز المسؤولية الاجتماعية على السلوك الأخلاقي، احترام القوانين والأدوات الحكومية وتدمج مع النشاطات اليومية للمؤسسة".²

تمثل المسؤولية الاجتماعية نشاطا مرتبطا ببعدين أساسيين أحدهما داخلي يتمثل في إسهام المؤسسة في تطوير العاملين وتحسين حياتهم، والبعد الثاني خارجي ويتمثل في مبادرات المؤسسات في التدخل لمعالجة المشاكل التي يعاني منها المجتمع.

¹ أحسن الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، 2010، ص4.

² نشرة صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، ص8.

تعطي التعاريف المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة نقاطا مشتركة تتمثل في:¹

-التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية هي الآلية التي من خلالها تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؛

-الطابع "الطوعي والإرادي" الذي يميز التزام المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية، بحيث تصبح جزء من ثقافة التسيير بها؛ وهنا يظهر الجانب التسويقي وما تريد المؤسسة ان تعكسه من صورة حول نشاطها التنافسي، وليست نتيجة التزامات قانونية وتعاقدية؛ هذا الالتزام الطوعي له قيمة معنوية تعود بالفائدة على المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، بحيث تنتظر المؤسسة مقابلا يكون على شكل اعتراف بدورها الإيجابي من طرف جميع الأطراف التي تتعامل معها؛

-الإجماع على الدور المهم الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة في المجتمع بصفقتها عضوا فيه؛
-الطابع "الدائم" الذي يؤكد على التزام المؤسسة والذي يجعل من المسؤولية الاجتماعية أحد ركائز استراتيجيتها الأمر الذي يتطلب تغييرا في ثقافة التسيير بها؛

-عنصر "الشفافية" والذي يركز على جمع ونشر المعلومات داخل وخارج المؤسسة، مما يسمح بتوثيق وترسيم الممارسات الجيدة للمؤسسة وتتبع التطورات الحاصلة بها،
-القدرة على إشراك أطراف أخرى تهتم بالمؤسسة وتتعامل معها لأن المؤسسة ستمارس المواطنة الفاعلة وبالتالي سترتبط بعلاقات عديدة مع أفراد المجتمع (المحيط) الذي تعمل فيه.

كل التعاريف السابقة ركزت على الجانب الأخلاقي والمجتمعي الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة، حيث تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، والذي بدوره يعمل على رسم صورة مؤسساتية تنافسية تساعد في رسم استراتيجيتها التسويقية.

¹ محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005، ص 3

الفرع الثاني: أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حسب Carroll فإن الأبعاد الأربعة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة غير مستقلة عن بعضها

وهي تخص المؤسسة ككل وتتمثل في:¹

1. **المسؤولية الاقتصادية:** باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في بناء المجتمع يجب أن

تنتج سلع وخدمات مطلوبة في المجتمع مع تحقيق الربح.

2. **المسؤولية القانونية:** تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي

على المؤسسة احترامه والتقيده به.

3. **المسؤولية الأخلاقية:** مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة في المجتمع، ننتظر من

المؤسسة القيام بها.

4. **المسؤولية التطوعية:** وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة

كالدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية.....الخ.

وفي هذا الإطار طوّر Carroll مصفوفة هرمية بيّن فيها هذه الأبعاد الأربع وكيفية تأثير كل واحد

على الآخر والشكل التالي يوضح ذلك:

¹Joel Ernult, Arvind Ashta, "**Développement durable, Responsabilité sociale de l'entreprise**", Théorie des Parties Prenantes : evolution et perspective; cahier du Ceren 21; 2007; p18; www.esdijon.com

الشكل رقم (4): أبعاد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

المسؤولية الخيرية: وهي التصرف كمواطن صالح يسهم في تعزيز موارد المجتمع وتحسين نوعية الحياة

المسؤولية الأخلاقية: عندما تراعي المؤسسة الأخلاق في قراراتها فإنها تعمل ما هو صحيح وحق وعادل وتتجنب الأضرار بالفئات المختلفة

المسؤولية القانونية: حيث أنها مرآة تعكس ما هو صحيح أو خطأ في المجتمع وتمثل قواعد العمل الأساسية

المسؤولية الاقتصادية: كون المؤسسة تحقق ربحاً فإن هذا يمثل قاعدة أساسية للوفاء بالمتطلبات الأخرى

المصدر: طاهر محسن الغالبي، د صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية

و أخلاقيات العمل: الاعمال و المجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص 93.

ومن خلال هذه الأبعاد التي طرحها Carroll نجد أربع استراتيجيات للمسؤولية الاجتماعية¹ تتبعها المؤسسات الاقتصادية وتشمل ما يلي:

1- **الاستراتيجية الاستباقية (التطوعية):** وهي أن تأخذ المؤسسة القيادة في مجال المبادرة

الاجتماعية للإيفاء بمستلزمات المسؤوليات الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية، والتطوعية.

2- **الاستراتيجية التكميلية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق ما هو مطلوب أخلاقياً وقانونياً.

3- **الاستراتيجية الدفاعية:** وهي أن تعمل المؤسسة وفق الحد الأدنى المقبول والمطلوب للإيفاء

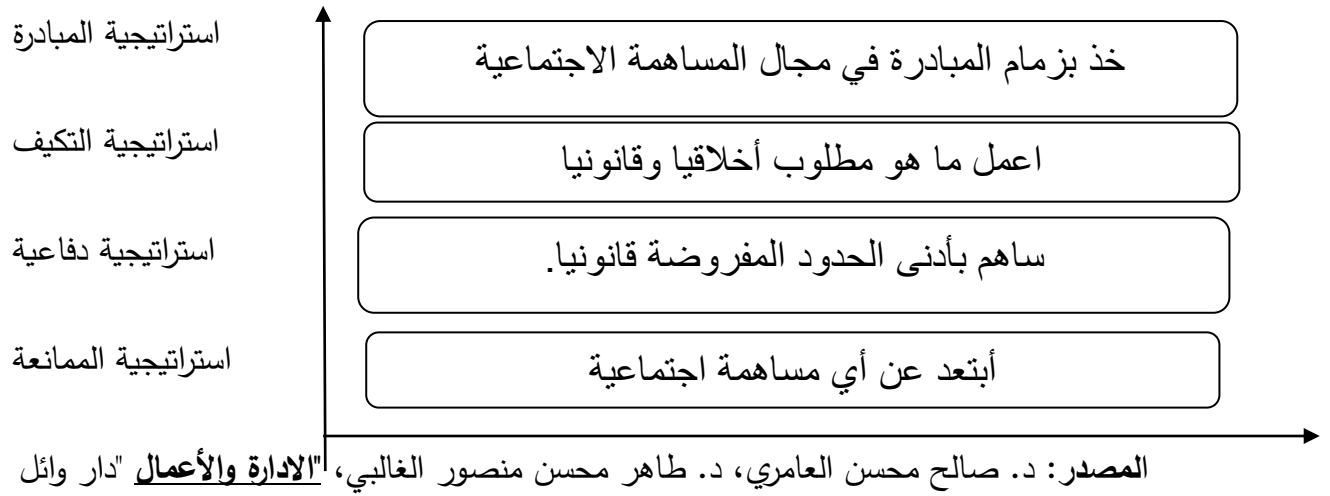
بالمتطلبات والمسؤوليات الاقتصادية والأخلاقية والقانونية.

4- **الاستراتيجية المانعة (التعويقية):** وهي قيام المؤسسة بمحاربة الطلبات الاجتماعية.

ويمكن أن نصور ما تقدم من أفكار في المخطط التالي:

¹د. طاهر محسن المنصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، مرجع سابق، ص 92.

الشكل رقم (05) : مدى التكريس و الالتزام بالدور الاجتماعي



للنشر والتوزيع، 2007، ط1، ص 94

إن تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية يضع أمامها خيارات على حسب امكانياتها وعلى حسب توجهاتها ونظرتها المستقبلية وهذا الخيار هو من سيحدد ويضع أطر للاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية

إن المسؤولية الاجتماعية من خلال اقتحامها للمؤسسات أصبحت لها مجالات تطبق على مستوياتها وأنشطة تفرض نفسها بالقوة، إلا أنّ لها حدود من حيث مجال تطبيقها.

توجد صعوبة في تحديد الأنشطة ذات المضمون البيئي والاجتماعي ويرجع سبب ذلك إلى الطبيعة المتغيرة لهذه الأنشطة، إلا أنّ هناك محاولات لدراسة هذا النوع من السلوك البيئي والاجتماعي للتعرف على المجالات التي تتأثر بهذا السلوك، تقسم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة حسب Esteo إلى ما يلي: ¹

¹حسين مصطفى هلاي الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقارير المالية، ال
قاهرة 2005، ص55

- مجال المساهمات العامة.

- مجال الموارد البشرية.

مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية.

مجال مساهمات المنتج أو الخدمة.

أ- مجال المساهمات العامة

ترتبط أنشطة هذا المجال بمساهمات المؤسسة في تدعيم المؤسسات العلمية، الثقافية والخيرية، والمساعدة في التسهيلات الخاصة بالعاية الصحية وبرامج الحد من الأوبئة والأمراض والعمل على حل المشاكل الإنسانية فيما يتعلق بتوظيف الأقليات والمعوقين والعناية بالطفولة وتوفير وسائل النقل للعاملين، وفيما يلي أنشطة خاصة بمجال المساهمات العامة:

- **البذل في سبيل الإنسانية:** وتتمثل في تدعيم المؤسسات العلمية، تدعيم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية، تدعيم الهيئات التي تقوم بالأنشطة الثقافية.

- **المواصلات والنقل:** توفير وسائل النقل للعاملين.

- **الإسكان:** وتتمثل في المساهمة في تنفيذ برامج الإسكان، إنشاء مساكن للعاملين.

- **الخدمات الصحية:** متمثلة في تدعيم البرامج التي تحد من الأوبئة والأمراض، توفير وسائل وإمكانيات وخدمات العناية والرعاية بالصحة، المساهمة في رعاية المعوقين أو ذوي العاهات. والمساهمة في رعاية الطفولة والمسنين.

ب- مجال الموارد البشرية

يتضمن هذا المجال أنشطة مساهمة المؤسسة في توفير فرص عمل متكافئة لجميع الأفراد دون تفرقة بينهم، حسب الجنس أو اللون أو العقيدة، وإعداد برامج تدريب لكل العاملين لزيادة مهاراتهم

وإتباع سياسة للترقى وتحقيق رضاهم الوظيفي وإتباع نظام أجور وحوافز يحقق لهم مستوى معيشي مناسب يتفق مع المستويات الموجودة في المؤسسات الأخرى في القطاع أو في المجتمع.

فيما يلي أنشطة خاصة بمجال الموارد البشرية:

- **سياسات التوظيف:** وتتمثل في توفير فرص عمل متكافئة لأفراد المجتمع، قبول توظيف الطلاب أثناء العطلة الصيفية وقبول توظيف الأفراد المعوقين.

- **تحقيق الرضا الوظيفي:**

- منح العاملين أجور ومرتبات تحقق لهم مستوى معيشي مناسب.

- إتباع سياسة للترقى تعترف بقدرات كل العاملين وتحقق فرص متساوية للترقى.

ج- مجال الموارد الطبيعية والمساهمات البيئية

يعتبر هذا المجال من أهم مجالات المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة بسبب توسع استغلال الموارد الطبيعية والتقدم التقني وما نتج عنها من زيادة المخلفات الصناعية وتوسع استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات الزراعية، مما أدى إلى مشاكل بيئية كبيرة على جميع المستويات.

فضلا عن تأثير هذا المجال على نوعية الحياة فإن أثره يمتد على ما تتحمله ميزانية الدولة من نفقات، إذ تخصص المجالس البلدية 20% من ميزانيتها للتخلص من المخلفات الصلبة خاصة في الدول الصناعية.

يتضمن هذا المجال الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيف أو منع التدهور البيئي وذلك من خلال

ما يلي:

- **الموارد الطبيعية:**

- الاقتصاد في استخدام المواد الخام.

- الاقتصاد في استخدام مصادر الطاقة.

المساهمة في اكتشاف مصادر جديدة للمواد الخام والطاقة.

- المساهمات البيئية:

- تجنب مسببات تلوث الأرض والهواء والمياه وإحداث الضوضاء.
- تصميم المنتجات وعمليات تشغيلها بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات.
- التخلص من المخلفات بطريقة تكفل تخفيض التلوث.

د- مجال مساهمات المنتج أو الخدمة

تتضمن هذه الأنشطة القيام بالبحوث التسويقية لتحديد الاحتياجات التي تتلاءم مع القدرة الاستهلاكية للعملاء، وإعلامهم بخصائص السلعة أو الخدمة، وبطريقة استخدامها. وعلى ضوء ما تقدّم يمكن تحديد أهم الأنشطة الخاصة بمجال المنتج والخدمة على النحو

التالي:

- تحديد وتصميم المنتجات.
- القيام بالبحوث التسويقية لتحديد احتياجات المستهلكين.
- تعبئة المنتجات بشكل يؤدي إلى تقليل احتمالات التعرض لأي إصابة عند الاستخدام.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- وضع بيانات على عبوة المنتج للتعرف على حدود ومخاطر الاستخدام وتاريخ الصلاحية.
- القيام ببرامج إعلامية تعرّف المستهلكين بخصائص المنتج وطرق ومجالات استخدامه.
- توفير مراكز خدمة لصيانة وإصلاح المنتج.

يمكن ترتيب الأبعاد سابقة الذكر في شكل التزامات المؤسسة تجاه مجتمعها تتمحور حول ما

يلي:

- **الالتزامات التنموية:** ويقصد بها التزامات المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وذلك بتحقيق الأهداف التنموية والسياسات التي تتبناها الدول وتعمل بها نحو تحقيق النمو، التنمية والمسؤولية الاجتماعية.

- **الالتزامات السياسية والاجتماعية:** إنّ مسؤولية المؤسسة تجاه مجتمعها تنبع من العلاقة بينها وبين المجتمع، ويقصد بالالتزامات السياسية والاجتماعية احترام النظم والقوانين والإجراءات والتقاليد الإدارية واحترام القيم العليا والثقافية والأهداف، وعدم التدخل في الأنشطة السياسية والحكومية.

- **الالتزام بحماية المستهلك:** إنّ الانتشار الكبير للأعمال في العالم بهدف التوسع والبحث عن الأسواق والزبائن فرض قيداً والتزاماً على المؤسسة يتمثل في "مسؤولية حماية المستهلك" والتي تتضمن الالتزام والأمان وحماية المنافع الاقتصادية للزبون (الحماية من تضليل الإعلان، مؤشرات الأسعار، الحماية في التعاقدات) والخدمات المالية وتوفير المعلومات والحد الأدنى من الثقافة.

- **الالتزام بالممارسات الجديدة والناشئة:** لقد أفرزت التغيرات والتطورات عناوين جديدة في ممارسات المؤسسات والحكومة، هي أساساً في صلب المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أيا كانت وطنية أم أجنبية، ومنها حاكمية المؤسسة ومعايير أخلاقيات الأعمال وحقوق العمال.

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصلحة

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإنّ هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يختلفون في ترتيب الأولويات، فهناك بعض العناصر التي تأتي في الأولوية المتقدمة كالزبائن (حسب carrol).

الفرع الأول: تعريف أصحاب المصلحة

- هناك العديد من التعاريف الواردة في هذا السياق، ويمكن إدراجها على النحو التالي:¹
- عرف (Freeman 1984) الأطراف ذات المصلحة بـ: «كل مجموعة أو فرد يستطيع التأثير أو التأثير بتحقيق أهداف المنظمة» .
 - نلاحظ من خلال هذا التعريف أنّ أصحاب المصلحة هو كل طرف تتعامل معه المؤسسة أو يتعامل معها ويمكن أن يؤثر على مستوى أهدافها.
 - عرفهم (Freeman & Emschoff) كالآتي: «كل مجموعة تتصرف جماعيا وتستطيع أن تهدد بصفة مباشرة مستقبل المؤسسة ولكنها غير مراقبة بصفة مباشرة من طرف المؤسسة» .
 - ركز هذا التعريف على التأثير غير المباشر لبعض الجماعات التي لا يمكن للمؤسسة مراقبتها ولكنها تتأثر بها .
 - عرفها (Post, Preston & Sachs 2002): «الأفراد والعناصر المكوّنة والتي تتدخل بصفة إرادية أو غير إرادية في قدرة المؤسسة على خلق القيمة وفي نشاطاتها، وهم المستفيدون الأساسيون والمتحملون للمخاطر».
 - شمل هذا التعريف كل الأطراف سواء تتعامل المؤسسة معهم إراديا أو بغير إرادتها والتي يمكنهم التأثير عليها.
 - من خلال التعاريف السالفة الذكر، يمكن تعريف الأطراف ذات المصلحة كما يلي: "كل فرد أو مجموعة أفراد يتأثرون أو يستطيعون التأثير بصفة مباشرة أو غير مباشرة، إراديا أو غير إراديا في المؤسسة وأهدافها، وهم في نفس الوقت مستفيدين من أنشطتها ومتحملين للمخاطر"
 - وفي هذا الصدد يقترح (Freeman) التغيير في نظرية المنظمات بإدراج إدارة الأطراف ذات المصلحة على المستوى الاستراتيجي.

الفرع الثاني: عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

بعد التعرف على من هم أصحاب أطراف المصلحة بالنسبة للمؤسسة يمكن القول أنّ محتوى المسؤولية الاجتماعية يندرج ضمن علاقتها بأطراف أصحاب المصلحة والجدول التالي يبين ذلك:

¹ -Reynaud E., Dontenwill E., **Le rôle de l'approche par les parties prenantes dans l'initiation d'une politique de développement durable**, Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, 2005, p. 2

الجدول رقم (04): عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	مرونة الأشخاص عضوية النقابات تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي
الاطارات الوسطى	الاتساق في القرارات الإدارية. احترام التسلسل الهرمي. المشاركة في الإدارة.
العمال	جاذبية الأجور. شروط العمل. تطوير العمال. التكوين.
ممثلي الأفراد	احترام الحريات النقابية. مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.
الموردون	احترام العقد ومكافحة الممارسات غير التنافسية الثقة والعلاقات طويلة الأجل. التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل.....
الزبائن (المستهلكون)	الأسعار، الابتكار/نوعية المنتج/خدمات ما بعد البيع. أخطاء بيئية وصحية مرتبطة بالمنتج. احترام القوانين (الاجتماعية والبيئية)، شهادة المنتج(الجودة.....).
البنوك التأمينات المستثمرين	قيم الأسهم. فعالية وشفافية الإدارة (الحوكمة)، شفافية المعلومات. مسؤولية قانونية. أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي)
المنافسون	المنافسة العادلة والنزاهة. المعلومات الصادقة والأمانة.
المجتمع	خلق فرص عمل جديدة. دعم الأنشطة الاجتماعية. احترام العادات والتقاليد، الصدق في التعامل.
البيئة	الاستخدام الأمثل والعادل للموارد. المحافظة على البيئة.
الحكومة	الالتزام بالتشريعات والقوانين. المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية. احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
جماعات الضغط الاجتماعي	التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات. التعامل الصادق مع الصحافة.

المصدر: د طاهر محسن منصور الغالبي، د. صالح مهدي محسن، "المسؤولية الاجتماعية

لمنظمات الأعمال"، مجلة البحوث المعاصرة، مجلد 11، عدد 2، 1997.

ويعتقد البعض أنّ المؤسسات بالإضافة إلى اهتمامها بمختلف أصحاب المصالح عليها أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي¹ وتحسين نوعية الحياة في المجتمع بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية ودعم الأنشطة الثقافية والفنية.

وباعتبار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التزام يتوجب على قطاع المؤسسات القيام به اتجاه المجتمع، وأنّ من شأن هذا الالتزام أن يعمل على تعظيم الآثار الايجابية لأنشطتها على المجتمع وتخفيض آثارها السلبية إلى أكبر قدر ممكن، وإزاء هذا الالتزام فإنّ على المؤسسات العصرية القيام بأداء أربعة أشكال من المسؤولية الاجتماعية يمكن توضيحها من خلال النموذج الذي قدمه Carroll سنة 1979 والذي وضعنا أعلاه من خلاله الأبعاد المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

¹د. طاهر محسن الغالبي، د صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2007، ص 92.

خلاصة:

إنَّ التنمية المستدامة هي المفهوم الذي يضع الإنسان والبيئة في قمة الاهتمامات مع مراعاة تحقيق كل من البعد البيئي، الاجتماعي والاقتصادي، غير أنَّه يعتبر أمراً صعباً على مستوى المؤسسات التي تعتبر المسبب الأول لظهور هذا المفهوم نتيجة الاختلالات البيئية التي أحدثتها هذه الأخيرة، لكن إدماج هذا المفهوم في سياستها أصبح مطلباً ضرورياً يجب العمل به وتبنيه.

رغم صعوبة التطبيق وحادثة الأمر على المؤسسات إلا أنَّه على المدى البعيد سيحقق نتائج كبيرة خصوصاً على مستوى العمّال من حيث تحسين انتاجيتهم عن طريق التدريب واحساسهم بالانتماء ورفع الأداء الكلي الذي سينعكس بالإيجاب على المؤسسة.

إدماج التنمية المستدامة في المؤسسات يبدأ بمحيطها الداخلي عن طريق إدراج مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE)، إذ أنَّ العمّال يعتبرون أول عامل تسويقي يتحدث عن المؤسسة بصورة ايجابية، فالاهتمام به عن طريق التدريب واحساسهم بالانتماء ورفع الأداء الكلي الذي سينعكس بالإيجاب على المؤسسة رغم صعوبة التطبيق وحادثة الأمر على المؤسسات إلا أنَّه على المدى البعيد سيحقق نتائج كبيرة وعلى المؤسسات اقحام التنمية في سياستها ومحاولة التوجه بقوة نحو التنمية المستدامة.

بعد تحليلنا لمفهوم التنمية المستدامة والذي يتمثل تطبيقه على مستوى الدول والحكومات، ليأتي مصلح المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسات والذي يتضمن جميع أبعاد التنمية المستدامة لكن على مستوى أدنى وهو المؤسسة، حيث تتقاطع أهداف وأبعاده ومجالاته مع كل المفاهيم المتعلقة بالتنمية المستدامة.

هذا يدفعنا للقول أنّ المسؤولية الاجتماعية جاءت لتخدم وتكمّل الأهداف الكبرى والموضوعة للتنمية المستدامة ولكن بتطبيقها واسقاطها على المؤسسة، والتعريف بالدور الذي يجب أن تلعبه المؤسسات التي تتوجه نحو التنمية المستدامة وهذا بتطبيقها للمسؤولية الاجتماعية.

الفصل الثاني

متغيرات الاستراتيجية

التسويقية للمؤسسة

الفصل الثاني: متغيرات الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تمهيد:

إن التطور السريع الذي تعرفه الأسواق وتغير أذواق المستهلكين واشتداد المنافسة كان لزاماً على المؤسسات الاتجاه نحو التسويق وبقوة لتصريف منتجاتها وتحسين صورتها واحلالها في ذهن الزبون، فامتلاك استراتيجية تسويقية قوية يمكّن المؤسسة من تكوين قاعدة زبائن قوية وتسويق منتجاتها بصورة جيدة والوصول لأكبر شريحة ممكنة.

أصبحت المؤسسات اليوم تخصص ميزانية ضخمة من أجل اعداد استراتيجية تسويقية قوية ومحاولة اظهار قيمها وبناء صورتها وكذا تحقيق الميزة التنافسية من خلالها، ويتم اعدادها بناءا على الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

قبل التطرق للاستراتيجية التسويقية سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الاستراتيجية العامة ثم الاستراتيجية التسويقية وفي الأخير على المزيج التسويقي.

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة

تعتبر الاستراتيجية الإطار العام والخطوط التي تسير عليها المؤسسة ورؤيتها خلال المدى البعيد، فالاستراتيجية هي الطريق الذي يحدد صورة المؤسسة وتطلعاتها، ولقد مرت الاستراتيجية بمحطات فكرية هامة انطلاقاً من كونها ظهرت في المجال العسكري ثم انتقلت إلى مجال الأعمال، وهذا لوجود نقطة التوافق المتمثلة في المنافسة، وتتبع المنافس واليقظة الاستراتيجية مطلوبة، لذا أصبحت الاستراتيجية من المواضيع المطروحة من أجل تحديد الاستراتيجيات الأمثل في ميدان المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات الاستراتيجية

إن الواقع الاقتصادي المتغير وكثرة المنافسة في السوق ألزمت المؤسسات العمل على التفكير الجدي والممنهج والمبني على أسس علمية وتبني تقنيات وأفكار ورؤية شاملة، ويتمثل هذا الفكر في العمل الاستراتيجي الذي يعتمد على إعداد استراتيجيات تتماشى وأهداف المؤسسة وكذا متطلبات السوق التي تعمل به.

الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

ترجع أصول كلمة استراتيجية إلى الكلمة الاغريقية strategos، حيث تتكون من فرعين "stratos" و "agos" وعليه فإن كلمة استراتيجية تعني "فن تخطيط العمليات الحربية لقيادة الجيش وبلوغ النصر"¹

وعرّفها octave gélinier "فن التدبير الحربي وقيادة الجيش للتغلب على العدو"²

نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 49¹

الملاحظ من التعريف أعلاه أنّ الاستراتيجية تسبق الحرب فهي وضع كل التقديرات من سبل ووسائل للوصول نحو الهدف.

وعرّفها clamesurtz "أنّها تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية"¹

والملاحظ من هذا التعريف أنّ الاستراتيجية يجب ان تكون شاملة للطرق والوسائل من أجل الوصول الى الهدف المسطر.

ثم انتقلت الاستراتيجية من الميدان العسكري الى الميدان الاقتصادي و ذلك لوجود نقطة التشابه المتمثلة في المنافسة، و انتقلت الكثير من المفاهيم كالقيادة، التخطيط، التنبأ.....الخ و قد عرّف مجال تسيير الأعمال مصطلح الاستراتيجية مع بداية الستينات من القرن العشرين، حيث أدركت المؤسسات العملاقة في و.م.أ مثل Boeing, GMC, Ford أنّ المستهلكين الأمريكيين أصبحوا يتمتعون بقدرة شرائية عالية بعد الحرب العالمية الثانية جعلتهم يختارون منتجاتهم بناء على المفاضلة بين الجودة والسعر، وبالتالي أصبح هم المؤسسات هو ايجاد الحلول والابتكار في المنتجات من أجل ارضاء المستهلك²

وقد وردت العديد من التعاريف التي أوضحت مفهوم الاستراتيجية من الناحية الاقتصادية ونوجزها فيما يلي:

² Khelifati nour, **Introduction a l'organisation et en diagnostic de l'entreprise**, Berti édition, paris 1999, p98.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 ص24.

² J.C Trondeau et P.lorino, **De la stratégie aux processus stratégique**, Revue Française de Gestion, N117, Paris, 1998.

نبدأ أولاً ببورتر Porter الذي ربط الاستراتيجية بالمنافسة وعرفها على النحو التالي:
 "عملية خلق وضع متفرد للمؤسسة ذي قيمة لعملائها، من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة
 عما يؤديه المنافسون"¹

من تعريف بورتر نستنتج أن الاستراتيجية هي مجموع الأنشطة والخطط التي
 لا توضع إلا بدراسة المنافس والزبون معاً، فالأول من أجل التميز عنه والثاني لا رضائه واقناعه
 وكذا كسب ولاءه.

وعرف أوليفر واخرون Oliver & Al الاستراتيجية بأنها "مجموعة من الخيارات المتواجدة
 لغرض تنمية وتطوير المؤسسة ضمن متطلبات البيئة المحيطة بها"²

ايضا ركّز هذا التعريف على مكونات المحيط وأنّ المؤسسة عليها اختيار البدائل التي
 تمكنها من تطويرها وتلبية حاجات محيطها.

وفي كتابه Strategic management يعرفها Thompson "الطريقة التي من خلالها
 تحقق المؤسسة أهدافها، ويمكن أن يكون هناك استراتيجية عامّة للمؤسسة واستراتيجية خاصة بكل
 منتج"³

وبناء على كل التعاريف السابقة والتي كانت تصب في وعاء واحد وهو تحقيق الاهداف
 من خلال اختيار البدائل وتلبية حاجات المستهلك، يمكن القول انّ الاستراتيجية هي مجموع الخطط

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004 ص35

² Oliver Perrier, marie Camille debourg, Joel clavelin, «pratique de marketing», berti édition,Alger, p413

³ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي تحليلي، ط2، عمان، الاردن، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 19.

التي تنتهجها المؤسسة في تسييرها لتحقيق أهدافها، دون تجاهل المحيط الذي تعمل فيه من منافس يجب التميز عنه ومستهلك يجب ارضاءه.

الفرع الثاني: مكونات الاستراتيجية

إذا ما تحدثنا عن الاستراتيجية فإننا بصدد ذكر مكوناتها، ومكوناتها تنطلق بناء على القرارات الاستراتيجية التي تتخذها، إنَّ القرارات الاستراتيجية يتم اتخاذها من مجموعة من الوظائف التي تؤديها المؤسسة في محيط تنافسي، ومجموع تلك الاستراتيجيات لوظائفها يكون الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

يمكن تعريف "القرارات الاستراتيجية على أنها تستند إلى ما يسمى بالاختيار المتميز " Compétence Distinction" للمنشأة والمتمثل في قدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها، حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين.¹

إنَّ ما نلاحظه في هذا التعريف أنَّ المؤسسة تتميز عن باقي المنافسين بقدراتها الداخلية وإمكاناتها وذلك من خلال مجالات استراتيجية التسويق، العمليات، الموارد البشرية، المالية والبحث والتطوير، النمو، التوسع الجغرافي.

هناك تعاريف أخرى ركزت على مكونات الاستراتيجية ولنجاحها تحتاج أربع عناصر أساسية والمتمثلة فيما يلي:²

¹ محمد الصيرفي، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008، ص 20.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 1997، ص 185-186.

-المدى: ويقصد به المركز الذي ينبغي للمؤسسة الوصول إليه بطريقة أكثر تفصيل، فإنّ المدى يحدد بشكل قاطع الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة مثل شركة Timex تحدد مدى استراتيجيتها في صناعة الساعات رخيصة الثمن.

-الميزة التنافسية: على المؤسسة تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.

-التكامل: يعبر عن إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المؤسسة.

-تخصيص الموارد: الطريقة المثلى التي توجه فيها المؤسسة مواردها من أجل تحقيق أهدافها. إنّ ما نلاحظه من التعريف السابق أنّ الاستراتيجية تحتاج الى تحديد الهدف والذي يعتبر الطريق الذي يجب أن تنتهجه المؤسسة للوصول الى أهدافها بالأخذ بعين الاعتبار كلا من الموارد والمنافسة، إلّا أنّ ما يعاب عليها أنّها أهملت الجانب البشري والذي يعتبر محور أي عملية اقتصادية، وكذا اهمال عنصر المستهلك والزبون الذي يجب أن يكون في قلب الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أهداف وأبعاد الاستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في المجال الاستراتيجي في تقديم أبعاد وأهداف الاستراتيجية إلّا أنّها كانت في مجملها تتمحور حول نقاط محدّدة بالبيئة والمؤسسة.

الفرع الأول: أهداف الاستراتيجية

إنّ الاستراتيجية كما أسلفنا في التعريفات هي تتبع للمحيط والمنافس من أجل تقديم منتجات ترضي الزبون وتكسب ولاءه، وبالتالي اهداف الاستراتيجية ستدور حول هذا الموضوع وتتمثل في:

1-مواكبة تغيّرات المحيط: حيث يتعيّن على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها و تخصيص الموارد الممكنة مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص و التهديدات التي تواجهها، ودراسة

محيطها الذي يتميز بالتغير الدائم وبعدم الاستقرار، سواء كان المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو القانوني ..الخ، ويجب على المؤسسة تكييف قراراتها وفقاً لهذا المحيط، والبحث عن أحسن توجه ومسار بالنظر إلى نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة والنقاط التي يجب عليها تحسينها.

2- **البحث عن الميزة التنافسية:** إنّ مفهوم الميزة التنافسية في إطار النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبّر عن قدرة المؤسسة على بيع ما تنتجه للأجل الطويل مع تحقيق الربح.¹

و من خلال هذا المفهوم نرى أنّه على المؤسسة البحث عن الخيارات الاستراتيجية التي تمكّنها من التوصل إلى التسيير الأمثل لمواردها المادية و البشرية، بغية تقديم سلع و خدمات بسعر منافس مع تحقيق عوائد لها، إلا أنّ السعر ليس وحده الذي يقدّم التنافسية للمؤسسة خاصّة أنّ الزبون لم يعد من اهتمامه السعر فقط، بل أصبح يبحث عن مكملات مرافقة للمنتج و التي تتمثّل في الجودة، خدمات ما بعد البيع....الخ، ولذا على المؤسسة أثناء البحث عن التنافسية اختيار استراتيجيات تضمن هذه العوامل في سلعها وخدماتها (الجودة، السعر، مرونة المنتج، خدمة ما بعد البيع، التكنولوجيا ...الخ) من أجل الاستجابة لحاجات الزبون مع تحقيق الربح.

3- **النمو:** إنّ الخيارات الاستراتيجية التي يتمّ التوصل إليها لابدّ أن تحقق التميّز والنمو للمؤسسة في إطار رسالتها ورؤيتها، فاختيار هدف النمو المرتفع والسريع يكون على اعتبارات تحليل البيئة والسياسات العامّة، إذ تحدّد "عايدة سيد خطاب" هذه الاعتبارات في مجموعة من النقاط تتمثّل في:²

● الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

¹ A.CH Martinet, **Strategie**, verubert ;paris,1983,p37.

عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة والنشر، مصر 2009، ص 12²

•الاتجاهات البادرة بالنسبة للمخاطرة.

•توفّر الإدارة على مستوى عال من الخبرة والعلم.

•إدارة جيّدة للأصول.

•اختيار الوقت المناسب.

•الحظ.

ومن خلال هذه المفاهيم يتبين لنا أنّ الهدف من القيام باختيار أي بديل استراتيجي هو تحقيق

النّمو للمؤسسة وزيادة قيمتها للتمكّن من البقاء والاستمرار.

الفرع الثاني: أبعاد الاستراتيجية

أسهم المفكرون في تحديد أبعاد الاستراتيجية، حيث كانت هناك إضافات وتحليل أكثر لهذه

العناصر فقدّم الباحث Tikes الأبعاد الاستراتيجية في النقاط التالية:¹

•الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.

•الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة.

•درجة القبول بالمخاطر.

•توافق الاستراتيجية مع الافق الزمني المحدد.

أمّا الباحث Haux فقد حدّد الأبعاد الاستراتيجية في:

•بعد التنسيق وتكامل للقرارات ونمط صياغتها في المؤسسة.

•الوسائل الأساسية لتكوين الغاية الأساسية للمؤسسة، والأهداف بعيدة الأمد والشاملة.

•تحديد المجال الأساسي للمنظمة.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 24

•مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.

•إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للاستراتيجية.

•تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تصبو المؤسسة لتحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

بينما يرى الباحث Porter أنّ أبعاد الاستراتيجية تتضمن:

•مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.

•تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.

•المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرق وأسس المنافسة.

•تحديد واختيار التميز عما يقدمه الآخرون.

•المواءمة بين الأنشطة لضمان بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.

•أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

أمّا منتزبرغ Mintizberg و زملاءه فقد ذكروا أنّ أبعاد الاستراتيجية تتعلق بطبيعتها و تصميمها.

أمّا Feurer و Haharbagli فقد صنفها و بأكثر شمولية في المجال، العمليات، الطرق، الجهات

المسؤولة عن وضع الاستراتيجية، المدى الزمني، الفلسفة الفكرية، المحتوى، التنفيذ.

رغم الاختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية إلا أنّ جميعهم كان

يصب في نقاط مشتركة تتمثل في اختيار البديل ومراعاة الميزة التنافسية وديمومة النشاط والتي

تدخل ضمن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها التسويقية.

المطلب الثالث: مراحل اعداد الاستراتيجية ومستوياتها

إنّ تطبيق أي استراتيجية يتطلب المرور بمراحل، وكل مرحلة تتميز بمعطيات معيّنة وعوامل كثيرة تحددها مؤشرات، وكل استراتيجية لها مستوى معيّن للتطبيق نوردّها في هذا المطلب.

الفرع الأول: مراحل اعداد الاستراتيجية

تمرّ الاستراتيجية في أي مستوى من المستويات السالفة الذكر بثلاثة مراحل متتالية تشكل في معظمها عملية ذات خمس خصائص أساسية هي:

- لا يمكن البدء بمرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.
- تتوقف جودة كل مرحلة على جودة المرحلة السابقة لها.
- مراحل الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة فيما بينها.
- إنّ الاستراتيجية عملية مستمرة فعلية تقييم ورصد التغيرات البيئية تتمّ على فترات دورية بواسطة مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- وفيما يلي استعراض للمراحل التي تمرّ بها الاستراتيجية:
- صياغة الاستراتيجية:** -التصميم-: ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتمّ هذه المرحلة بوضع رسالة المؤسسة، تقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الاستراتيجية على تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وعلى ذلك نجد أنّ هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

● تحديد رسالة المؤسسة؛

● تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛

● دراسة البيئة الخارجية لتحديد الفرص والمخاطر؛

•دراسة الامكانيات الداخلية لتحديد عناصر القوّة والضعف؛

•تحديد البدائل الاستراتيجية؛

•اختيار الاستراتيجية المناسبة.

-تطبيق الاستراتيجية - التنفيذ-: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات، بحيث تتضمن

هذه المرحلة وضع الأهداف القصيرة الاجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية

وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما يتطلبه ذلك من تعديل للهيكل التنظيمي

وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

-مراجعة وتقييم الاستراتيجية: وهي عبارة عن الخطوة الأخيرة من خطوات الاستراتيجية بحيث

توضع هذه الأخيرة للتعديل بناء على النتائج المتوصل إليها، فتخضع كل الاستراتيجيات لعملية

التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة

إلى هذا فإنّه هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الاستراتيجية وهي:

•مراجعة العوامل الداخلية والخارجية؛

•قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من السير الصحيح للأداء التنظيمي والفردى؛

•المراجعة والتقويم أمر مهم من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

الفرع الثاني: مستويات الاستراتيجية

لم يختلف المفكرون والكتّاب الذين خاضوا في مجال الفكر الاستراتيجي حول مستويات

الاستراتيجية، حيث كانت محصورة بين أربع مستويات أو ثلاث مستويات، إذ طرحه Hofer في

أربع مستويات تمثل في استراتيجية مستوى المجتمع، استراتيجية المنظمة، استراتيجية الأعمال، استراتيجية القطاع الوظيفي.¹

أما Higgires فأشار إلى أربع مستويات للإدارة الاستراتيجية واختلف مع Hofer في تسميتها حيث صنفها إلى استراتيجية الاستجابة المجتمعة، استراتيجية تحديد الرسالة (المنظمة)، استراتيجية الرسالة الرئيسية، الاستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.²

إلا أن الكثير من الباحثين أشار إلى ثلاثة مستويات للاستراتيجية حيث اعتبروا أن الاستراتيجية المجتمعة تدخل ضمن إطار استراتيجية المؤسسة، ويعدّ تصنيف Scholes et Johnson نموذجاً لما هو متبع في الإدارة الاستراتيجية حيث صنفها إلى الاستراتيجية الكلية وتكون على مستوى منظمة الأعمال، الاستراتيجية التنافسية وهي على مستوى وحدات الأعمال، الاستراتيجية التشغيلية وهي على المستوى الوظيفي.

- **الاستراتيجية الكلية:** وتمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المؤسسة ككل إذ تهتم بمجموعة منتجات المؤسسة بشكل عام، وبالصورة العامة لها، إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمؤسسة وتحديد حصتها السوقية، بجانب دورها في اختيار الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها.³

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص 24-478

² نعيم ابراهيم الطاهر، الإدارة الاستراتيجية: المفهوم، الأهمية، التحديات، عام الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 18-74

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 25-109

إنّ استراتيجية المؤسسة تهتمّ بتحديد مجالات الأعمال والأنشطة والأسواق التي يجب على المؤسسة خدمتها، إذ يتمّ صياغة استراتيجيتها بناءً على الفرص والتهديدات البيئية وكذا قدراتها ومواردها الداخلية، وذلك بالاعتماد على نقاط القوّة والنقاط التي تحتاج الى تحسين.

- **استراتيجية وحدات الأعمال:** وتتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال في المنظمات المتعددة الأقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد، عادة ما يكون لديها وحدات أعمال ويكون لكل وحدة استراتيجيتها الخاصة بها، وتتصف هذه الاستراتيجيات بأنها أكثر تفصيلاً وقرباً من العمليات التشغيلية وتقع مسؤولية صياغتها وتنفيذها وتقييمها على مسؤولي وحدات الأعمال.¹

إنّ هذا المستوى يعتبر ذا أهميّة بالنسبة للمؤسسة حيث يقدّم الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق، ولا يمكن وضع استراتيجيتها بصورة مستقلة بل يجب أن تكون في إطار الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تعمل معها في تنسيق عال ومتكامل.

- **الاستراتيجية الوظيفية:** إنّ تعدّد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال وكونها تتكوّن من أنظمة فرعية تمثل نشاطاتها يتطلب وضع استراتيجيات على مستوى هذه الأنظمة.

إنّ الاستراتيجيات الوظيفية تظهر على مستوى وظائف المؤسسة كالإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية وغيرها، وتظهر الحاجة لمثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة تتطلب اتخاذ قرار قوي وسريع، مثل الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة عند دخول منافس جديد أو تدهور في جودة أحد السلع.

محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان 2004 ص 119.

ويمكن أن نقدّم جدول مقارنة لمستويات الاستراتيجية السابقة الذكر و ذلك حسب ما قدّمه

Mise en ouvre Stratégies Jean Marc er Raymord Alice في كتابه

concept- Méthodes الذي يبيّن لنا أهميّة كل عنصر من عناصر الاستراتيجية و كيف

يطبق على كل مستوى من مستويات الاستراتيجية الثلاث المنظمة، الوحدات، الوظائف.

المبحث الثاني: الإسقاط الاستراتيجي على التسويق في المؤسسة

يرجع نجاح المؤسسة في تسويق منتجاتها إلى كيفية إدارتها لأنشطتها التسويقية والذي سيؤدّي

بها إلى اختيار استراتيجية تسويقية مناسبة، يكون الهدف الأساسي منها هو محاولة تحقيق

وتكييف موارد وإمكانيات المؤسسة من أجل إرضاء زبائنهم والتميز عن منافسيها، وبناءً على هذا قد

يتبادر إلى أذهاننا تساؤل حول الاستراتيجية التسويقية من حيث المفهوم وكيفية التنفيذ إضافة

للخطوات الأساسية التي تمرّ بها الاستراتيجية التسويقية.

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية وشروط تصميم استراتيجية تسويقية

يعتبر التسويق من الوظائف الهامة في المؤسسة من خلال الدور الذي يلعبه في تصريف

المنتجات وصنع صورة المؤسسة وضمان ديمومة نشاطها، لذا أصبح من الضروري وضع

استراتيجية تسويقية واضحة المعالم تتبعها المؤسسة يراعي فيها كل من المستهلك والبيئة التي تعمل

بها المؤسسة دون إهمال عامل المنافسة، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على

الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة من حيث المفهوم والعناصر المكوّنة لها.

الفرع الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية:

قدّمت العديد من التعاريف حول الاستراتيجية التسويقية والتي سوف نورد البعض منها:

عرفت الاستراتيجية التسويقية من طرف طومسون Thompson بأنها " الأسواق المستهدفة والاتجاه الذي يجب إتباعه والحاجات التي يجب تلبيتها لخلق وضعية تنافسية يمكن الدفاع عنها، متلائمة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة في هذه الأسواق، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بسلوك المشتري وقرار استهداف معين".¹

من خلال هذا التعريف يتضح أنه يجب على المؤسسة أن تكون لديها دراسة سوقية حول المنافس والزملائ من أجل التمكن من تحقيق ميزة تنافسية على الأول واشباع رغبات الثاني وارضائه بأسلوب يمكنها من البقاء في السوق.

وعند عبد السلام أبو قحف فالاستراتيجية التسويقية هي " الاستراتيجية التي يتم بها تخصيص الموارد وتوزيعها واستخدامها لتحقيق هدفين وهما تحليل المستهلك وتحليل المنافسين، كإشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة".²

تقريبا كل تعاريف التي وردت بشأن الاستراتيجية التسويقية كلها تصب حول ارضاء الزبون وخلق ميزة تنافسية من خلال ما يلي:

-تقسيم السوق وتحديد الفئة المستهدفة.

-تحديد الأهداف.

-تصميم المنتج بما يناسب ورغبات المستهلك.

-دراسة المنافس وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ لعلاوي عمر، دراسة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، اطروحة

دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004، ص 6

² عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرابوي، التسويق، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006. ص 61.

إن الاستراتيجية التسويقية ماهي إلا امتداد لاستراتيجية المؤسسة، وتمشي وفق خططها وأطرها فالمؤسسة لا يمكنها تصميم مزيج تسويقي أو وضع خطط تسويقية إلا بدراسة واقع السوق (نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات).

الفرع الثاني: العناصر المكونة لاستراتيجية التسويق

باعتبار أن استراتيجية التسويق تساهم في رسم الخطوط العريضة لمستقبل المؤسسة على المدى البعيد، وهذا بُغية تحديد الفئة والمكانة السوقية لمنتجاتها، وعليه فإنّه للقيام باستراتيجية تسويقية بنّاءة ينبغي اعتماد العناصر التالية:

1- تجزئة السوق:

وهي الخطوة التي سيتمّ بموجبها تقسيم السوق المستهدف والمكوّن من مستفيدين فعليين ومحتملين إلى فئات وأقسام سوقية أصغر تشترك في مواصفات معيّنة، إضافة إلى توحيدها في حاجاتها.¹

ولكي يتمكن رجل التسويق من اختيار السوق الذي ينوي الدخول إليه، فإنّه يحتاج أولاً إلى توصيف هذا السوق وذلك بتحديد الخصائص التي يتسم بها الأفراد الذين يكوّنون أو يشكلون هذا الأخير وهذا ما يطلق عليه تقسيم السوق، وثانياً فإنّه يحتاج إلى قياس حجم الطلب المرتقب للتأكد من كفايته لتوليد حجم مقبول من الأرباح، وهذا هو ما يطلق عليه اسم التنبؤ بالمبيعات.²

ولهذا فإنّه على كل مؤسسة أن تحدد السوق الذي يمكن خدمته بكفاءة، ولكن نجد أنّ الواقع العملي يعكس ممارسات مختلفة عن ذلك المفهوم، فتفكير المرؤوسين في هذا الخصوص يمرّ من خلال ثلاث مراحل رئيسية وهي:

¹ ربحي مصطفى عليان، ايمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة 1، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004، ص 115.

بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998، ص 62²

-التسويق الواسع الانتشار: ووفق هذا المفهوم فإنّ المؤسسة تقوم بالاعتماد على الإنتاج والتوزيع والترويج الواسع الانتشار لسلعة واحدة لكافة المستهلكين، وبالتالي فالأساس الذي يعتمد عليه التسويق الواسع الانتشار هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، ومن ثمّ وضع سعر منخفض للسلعة يُمكنها من الوصول إلى شريحة كبيرة من السوق.

-التسويق القائم على تشكيلة المنتجات: ووفق هذا المفهوم فإنّ المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات أو أكثر يختلفون في الملامح والحجم والجودة ... الخ، والهدف من وراء هذا الإجراء هو تقديم عدد من المنتجات للمستهلكين دون محاولة خدمة قطاعات سوقية مختلفة.

-التسويق المستهدف: وهنا تقوم المؤسسة بتحديد القطاعات السوقية واختيار قطاع أو أكثر، وتنمية المنتجات وعناصر المزيج التسويقي الملائم لكل قطاع.

ويلاحظ أنّ معظم المؤسسات اليوم قد اتجهت إلى تطبيق فكرة التسويق المستهدف حيث أنّه يساعد على تحديد الفرص التسويقية المتاحة ويزيد من قدرة المؤسسة على خدمة أسواقها بكفاءة ويلاحظ أنّ الأخذ بهذا المفهوم يعتمد على التوجه للمستهلك والذي يركز على تحديد احتياجات المستهلكين ومحاولة تصميم المنتجات التي تشبع هذه الاحتياجات، ولتطبيق مفهوم التسويق المستهدف نجد أنّه يمرّ بثلاث خطوات أساسية وهي:

-قطاعية السوق: ويتمّ تقسيم السوق إلى مجموعات من المستهلكين والذين يشتركون في خصائص معينة واحتياجات متشابهة ومن ثمة يتمّ توجيه منتجات معينة وبمزيج تسويقي معين.

-الهدف السوقي: ويتمّ فيه تقسيم مدى جاذبية كل قطاع واختيار واحد أو أكثر من قطاع والدخول فيه.

-المركز السوقي: ويتمّ فيه وضع المركز التنافسي للسلعة والعناصر التفصيلية للمزيج التسويقي المزمع استخدامه.

2-الاستهداف:

بعد تجزئة السوق يجب على المؤسسة اختيار الجزء أو الأجزاء من السوق الذي ترغب في دخوله، بحيث تقوم في البداية بدراسة جاذبية كل قسم حسب معايير الملائمة كالحجم، المردودية، مستوى المخاطرة، أهداف و موارد المؤسسة، بمعنى أن تكون التقسيمات المختارة موافقة لأهداف المؤسسة و لها إمكانية تحقيق الأهداف المرجوة و مدى إمكانية المؤسسة من تلبية حاجات المستهلكين و تحقيق مردودية ملائمة، و عليه فالاستهداف هو " اختيار من بين العديد من التقسيمات لأسواق المستهلكين ما هو السوق المناسب لممارسة المؤسسة لنشاطاتها و من ثمة تحديد الفئة أو الفئات المستهدفة لوضع و صياغة قرارات استراتيجية يكون الأساس منها تنمية المنتج في ذهن المستهلك".

ومن أجل استهداف فئة سوقية معينة فإنّه على المؤسسة أن تختار من بين خمس

استراتيجيات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): استراتيجيات الاستهداف

أهم خصائصها	الاستراتيجية
• التركيز على العوائق المتعلقة بالزوج، منتج / سوق. • كسب المؤسسة مركز قوّة في القطاع المختار. • اكتساب معدل مردودية مرتفع للمشتريات من خلال الاختيار الدقيق للفئة. • احتمال دخول منافسين جدد للقطاع المختار أو فشله.	التركيز على الثنائي (منتج / سوق)
• التركيز على نوع واحد من المنتجات. • كسب سمعة وخبرة من طرف المؤسسة. • احتمال تراجع مردودية المؤسسة.	التخصص في المنتج
• التركيز على عدّة أنواع من المنتجات. • التخصص القطاعي وتلبية حاجات ورغبات الزبائن المختارين بكفاءة. • احتمال ضعف جاذبية هذا القطاع.	التخصص في السوق
• استهداف مجموعة من الأسواق الفرعية والمنسجمة. • تخصيص مزيج تسويقي لكل قطاع. • إمكانية تقليل المخاطر المرتبطة بالمنتوج أو بالسوق.	التخصص الانتقائي
• التركيز على استهداف كامل للسوق والتطبيق من خلال نوعين من التسويق. • التسويق الموحد: -تقليل الفروقات الموجودة بين القطاعات. -اعتبار الأفراد أنّ لهم نفس الخصائص. • التسويق غير الموحد: -استغلال قطاعين على الأقلّ. -توجيه منتوج وبرنامج عمل خاص بكل قطاع.	التغطية الشاملة

Source :Philip Kotler & Bernard de Bois « Marketing Management 10^{eme}

éditions, paris, 2000, p 301.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّه توجد خمس استراتيجيات للاستهداف، وكل استراتيجية لها

خصائص وأهداف معينة وحتى تتمكن المؤسسة من اختيار أي استراتيجية يجب أن تكون على

دراية بمحيطها الداخلي والخارجي ومعرفة مواردها والفرص المتاحة لذلك.

3- التموضع:

بعد استهداف الفئات يقوم رجل التسويق بخلق انطباع في ذهن المستهلك اتجاه منتجته وهذا ما يسمى بالتموضع، أو بالمركز الذهني للمنتج الذي يوضح كيفية إدراك المستهلكين المستهدفين من قبل المؤسسة لما تخلقه من منتجات من خلال مقارنتها بما يخلقه المنافسون الآخرون، وحسب شيروز Chirouze التموضع هو " ردّ استراتيجي لمواجهة الاكتظاظ الموجود في السوق مبني على إعطاء موقع خاص لمنتج المؤسسة في أذهان المستهلكين أو الزبائن المحتملين وهذا لتمييزه بوضوح عن منتجات المنافس".¹

كما عرّف فيليب كوتلر التموضع بأنه " إعطاء التموضع لمنتج يعني تصميمه والترويج له بطريقة ليكتسب من خلالها قيمة أو ميزة تفرّقه عن المنتجات المنافسة له في السوق المستهدفة" ومن هذين التعريفين يمكن القول بأنّ التموضع يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في السوق كما أنّه يلعب دوراً هاماً في اتخاذ قرار الشراء من طرف المستهلكين، ويعمل على تحقيق وتوفير الانسجام بين مختلف عناصر المزيج التسويقي، إذ في غيابه يصعب تحقيق هذا الانسجام، وعلى هذا الأساس فإنّ لفظ التموضع يغطي ثلاثة أفكار وهي:

● **الرغبة:** وهي تعريف المكانة التي تحتلها العلامة في ذهن الزبائن المحتملين، بمعنى التموضع المستهدف.

● **السيروية:** أي الأخذ بعين الاعتبار عدّة قرارات لتحديد سعر المنتج، اختيار نقاط بيعه، القيام بحملات إعلانية... وغيرها.

● **النتيجة:** وهو المكان المشغول من طرف المنتج أو العلامة في ذهن الزبون اتجاه المنافسة، بمعنى التموضع المدرك.

¹ Y Chirouze , « **le marketing** », éditions ellipes, paris, 1995, p85

المطلب الثاني: شروط تصميم الاستراتيجية التسويقية

يتطلب إعداد استراتيجية تسويقية والتي تحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة التطرق إلى بعض

التوصيات التي ستساهم في بناءها بطريقة سليمة والتي من أهمها:¹

-تصميم الاستراتيجيات البديلة: على مدير التسويق تصميم عدداً من الاستراتيجيات البديلة

لمواجهة أي تغير في الظروف.

-تحديد المجالات المستهدفة: تحديد المجالات التي توجه إليها الجهود الرئيسية للمؤسسة ككل

لتحقيق الهدف الأساسي.

-زيادة حجم المبيعات: يمكن تحقيقه من خلال زيادة متوسط الوحدات المباعة وزيادة حجم

المبيعات، محاولة رفع قيمة المبيعات بأعلى سعر ممكن، كما أنه يمكن زيادة حجم

المبيعات من خلال تنمية السوق ورفع معدل نموه.

- الدقة والوضوح: يجب على مدير التسويق مراعاة الوضوح والدقة ما أمكن في صياغة

الاستراتيجية التسويقية.

- اشراك الجميع في الصياغة: عند قيام مدير التسويق بتصميم وبناء الاستراتيجية العامة يجب

أن يقوم بمشاوره ومناقشة مدير الإنتاج حول إمكانيات تحقيق أو تنفيذ الاستراتيجية من

ناحية الطاقة الإنتاجية المتاحة والموارد الإضافية المطلوبة مثلاً، وكذلك مناقشة مدير

الإمداد والموارد حول إمكانية تدبير احتياجات الإنتاج من الخامات والمستلزمات السلعية

والإنتاجية الواجب توفيرها ...الخ.

عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، مصر: المكتب العربي الحديث: 1999 ص 51.¹

المطلب الثالث: خطوات بناء استراتيجية تسويقية:

من أجل نجاح الاستراتيجية التسويقية ينبغي التطرق إلى المراحل أو الخطوات التي تؤدي إلى بناء وصياغة استراتيجية تسويقية مناسبة للمؤسسة، ولكي نتعرف على هذه الخطوات فقد وردت العديد من الدراسات التي تتحدث عنها والتي بدورها تعكس وجهة نظر الكاتب، وعلى العموم فإن معظم هذه الاختلافات الواردة إنما تنعكس في مجملها في الشكل وبالضبط في عدد الخطوات المؤدية لبناء استراتيجية تسويقية فعالة.

يمكن ذكر أهم الخطوات التي تمرّ بها صياغة الاستراتيجية التسويقية كما يلي:

1-تحديد الفرص التسويقية:

وهي عبارة عن وضع سوقي معين توجه إليه كافة الجهود التسويقية، وتمثل الخطوة الأولى في عملية التخطيط التسويقي لضمان تسويق السلع والتقليل قدر الإمكان مما لا يمكن تسويقه من السلع، ومن أجل التحديد الجيد للفرص التسويقية للمؤسسة ينبغي القيام ب:¹

أ-تحديد جمهور السوق والتعرف عليهم، وهذا يحتاج إلى الإجابة على السؤال التالي: من هم جمهور السوق؟ أو بالأحرى ما هو السوق أو السوق المستهدف؟

ب-اختبار الحاجات التي يجب أن تشبع: بحيث أنّ كل مؤسسة لديها مجموعة من الاحتياجات والمتمثلة في احتياجات المستهدفين الفعليين، احتياجات المستهدفين المحتملين، واحتياجات الآخرين، وذلك كون أنّ احتياجات هذه الفئات تتغير بحسب طبيعة وخصوصية كل فئة.

¹ ربحي مصطفى عليان، إيمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، ط 1، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004، 179-180.

ت- التعرف على محددات السوق: وتشمل المحددات المالية، القانونية، السياسية، الاجتماعية، المكانية والتكنولوجية، بحيث لا يمكن دراسة وتحليل السوق دون التطرق إلى المحددات التي تم ذكرها، والتي تؤثر حتماً في السوق المستهدفة من جهة وتحكم المؤسسات من جهة أخرى.

2- تحديد الأسواق المستهدفة والأهداف التسويقية:

بعد تحديد المؤسسة لمختلف الفرص التسويقية يتعين عليها وضع الأهداف التسويقية التي ينبغي عليها القيام بتنفيذها داخل أسواقها المستهدفة، وتأسيساً لما سبق فالخطوات الموالية لتحديد الفرصة التسويقية للمؤسسة تتلخص في:

أ- تحديد الأسواق المستهدفة: تحديد أماكن تواجد الزبائن ينبغي على رجل التسويق أن يقيم بشكل موضوعي المقاومة التي تنشأ والصعوبات الواجب التغلب عليها أثناء تسويقه لهؤلاء الزبائن.¹

فالمؤسسة تدرس الأسواق المستهدفة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية حول ما يجب أن تقوم به، فتقوم بدراسة خصائص المستهلكين والمؤسسات المنافسة، وتحدد بذلك العلامات السلعية أو الخدمة في السوق الكلي وتحديد خصائص المستهلكين لها، ثم اختيار استراتيجية السوق المستهدفة القادرة على التعامل مع أهداف المؤسسة.

ب- تحديد الأهداف التسويقية: تحديد الأهداف المرجوة، والتي يجب أن تكون مستندة في الأصل للأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وعموماً فإن الأهداف التي تسعى أي إدارة تسويقية إلى تحقيقها تتلخص في ثلاث نقاط رئيسية تتعلق بـ:

✓ تطوير رقم أعمال المؤسسة وزيادة الهامش الربحي.

✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

خالد خالفي، البيئة التسويقية والاستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، 2005. ص 69-70.¹

تحسين صورة وعلامة المؤسسة لدى زبائنها.

3- تصميم مزيج تسويقي فعال ثم القيام بالرقابة والمراجعة التسويقية:

أثناء القيام بإعداد الاستراتيجية التسويقية لأي مؤسسة ينبغي الأخذ بعين الاعتبار خصائص السوق المستهدف من خلال هذه الاستراتيجية، وبالتالي يتعين عليها القيام بالتصميم الجيد للمزيج التسويقي الذي سيتم اعتماده، مع القيام بعملية المراقبة والمراجعة الدورية لهاته الاستراتيجية، ومنه فالخطوات الموالية لإعداد استراتيجية تسويقية فعالة تتمحور في العناصر التالية:

أ- تصميم مزيج تسويقي فعال: يعتبر المزيج التسويقي للمؤسسة و المتمثل في كل من المنتج، السعر، الترويج و التوزيع، هو الوسيلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تنفيذ الاستراتيجية التسويقية على أرض الواقع، بحيث أنّ تصميم المزيج التسويقي بما يتوافق و المكانة المرغوبة من طرف المؤسسة يؤدي إلى إعطاء صورة جيدة للمؤسسة لدى زبائنها، إضافة إلى كون كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي يحتوي على مجموعة من القرارات التسويقية و التي يجب على إدارة التسويق اتخاذها حتى يخرج في صورته المتكاملة، لأنّه الأداة الفعلية لترجمة التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة من أجل صياغة و تنفيذ استراتيجية تسويقية متميزة و ناجحة.

ب- القيام بالرقابة و المراجعة التسويقية: من الطبيعي أنّ وضع و إعداد الاستراتيجية التسويقية و وضعها موضع التنفيذ بناءً و استناداً إلى التحليل الاستراتيجي للبيئة العامّة و البيئة التسويقية ليس كافياً لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و الوصول إليها، بحيث أنّه لو أعدت الخطة الاستراتيجية إعداداً جيداً ونسقت ثم نفذت، فإنّه لا يزال هناك احتمال حدوث المشاكل والعقبات التي تعيق جهود المؤسسة في الوصول إلى أهدافها و السبب الجوهري وراء ذلك يكمن في وجود عناصر في البيئة التسويقية لا تملك المؤسسة السيطرة عليها، وهي لا تزال تعتبر عناصر لا يمكن التأكد منها كما يصعب التنبؤ بها، حيث من بين هذه العناصر نجد القوى الاقتصادية المختلفة

و التي تتأثر بمؤشرات خارج سيطرة المؤسسة، إضافة إلى وجود القوى التنافسية المتمثلة في المنافسين، الموردّين، الزبائن...الخ.

وبالنظر إلى هذا فإنّ احتمال نجاح الاستراتيجية التسويقية يرتبط بمدى قيام المؤسسة بمراقبة وكذا مراجعة هاته الاستراتيجية التسويقية، والذي تهدف من خلالها إلى التأكّد من مدى التنفيذ الجيد لهذه الاستراتيجية، إضافة إلى محاولة التعرّف على التقدّم الحاصل لتنفيذ هذه الأهداف والذي يرافق ذلك دوماً وضع الأسس والإجراءات التصحيحية التي تعدّل وتكيّف أي انحراف من المسار المرسوم لتنفيذ الأهداف.

إن الاستراتيجية التسويقية تعتبر الأداة التي يمكن من خلالها تصريف المنتجات وبناء صورة للمؤسسة وكذا التميز على المنافسة وتتطلب عملية متابعة وبقظة كبيرتين من أجل مواكبة التغير، ومن أجل نجاحها استراتيجيات على مستوى المزيج التسويقي والتي سنراها في المبحث اللاحق.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية على المستوى العملي (المزيج التسويقي)

ظهر مفهوم المزيج التسويقي في نهاية الخمسينات من القرن الماضي من قبل الباحث

Neil Borden حيث قدّم نموذجاً يتكون من اثني عشر عنصراً وفي سنة 1960 قدّم

(MC GARTHY) نموذجاً جديداً عرف بنموذج (4P)، حيث قام بجمع 12 عنصراً ودمجها

مع بعضها في أربعة عناصر وهي المنتج، السعر، التوزيع و الترويج. يضيف آخرون ثلاثة

عناصر أخرى في مجال تسويق الخدمات باعتبار أن العناصر الأربعة الأولى غير كافية بالنسبة

لتسويق الخدمات.

يعرّف المزيج التسويقي على أنه "مجموعة الاختيارات التي توضح عرض المؤسسة للسوق

المستهدف"¹

ركز هذا التعريف على الاختيارات أي المسارات والتكتيكات التي ستنتهجها المؤسسة

من أجل تعريف السوق الذي ستستهدفه بهذه الاختيارات بعرضها سواء كان سلعة أو خدمة.

ويمكن تعريفه أيضا "الخطّة التي تحدد العرض الذي سيقدم للزبائن (المنتج، الخدمة)

وكيف سيتم تسعيرها، ترويجها، وتوزيعها."²

توجه هذا التعريف إلى وصف أنّ المزيج التسويقي عبارة عن خطة تبنيها المؤسسة من

أجل تقديم عروضها وهذه الخطّة تتضمن طريقة التسعير والترويج والتوزيع.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على عناصر المزيج التسويقي كل على حدة.

المطلب الأول: المنتج كمتغير أول في الاستراتيجية التسويقية

يعد المنتج أحد أهم عناصر المزيج التسويقي، هو عبارة عن السلعة أو الخدمة التي تنتجها

المؤسسة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن، كان النظر للمنتج من زاوية واحدة وهو الجانب المادي

المرئي فقط، لكن تغير أذواق المستهلكين وكثرة المنافسة أدت إلى إعادة النظر للمنتج من جانبه

المعنوي فأصبحت توضع له استراتيجيات ودراسات من أجل الوصول إلى اشباع حاجيات

المستهلك ورغباته وكسب ولاءه، سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على المنتج والمفاهيم

المرتبطة به وكذا الاستراتيجيات التي تحكمه.

¹ Baker, Michael, **The Marketing**, Third Edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, London, 1995,p 410.

² Rachman, David J., **The Marketing Today**, Second Edition, Rinehart & Winston, Inc, 1988.p17.

الفرع الأول: تعريف المنتج وخصائصه

1-تعريف المنتج

وردت العديد من التعريفات للمنتج نذكر منها ما يلي:

" مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لإشباع حاجياته وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل الخصائص المكونة للمنتج والمنافع النفسية التي يحصل عليها لاقتنائه المنتج"¹

ركز هذا التعريف على عامل المنفعة كعائد للزبون أو المستهلك، سواء كانت منفعة مادية انطلاقاً من خصائص المنتج أو منفعة نفسية من خلال ما يوفره من راحة بعد الرضا. ويعرّف أيضاً "خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه البائع من خدمات، والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى المشتري"²

تقريباً يتشابه هذا التعريف مع سابقه من حيث الرضا انطلاقاً من خصائص المنتج المادية واللامادية.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أنّ المنتج يعتبر العامل المباشر الذي سيحقق الرضا عند المستهلك، وهو أداة تسويقية للمؤسسة بالسلب أو الإيجاب نتيجة المنافع التي سيحققها وبالتالي العمل على جودة المنتج وتطويره على حسب ما يريده وينتظره الزبون يضمن للمؤسسة ولاء هذا الأخير.

¹ محمد¹ الصحن، ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الاسكندرية، 2004، ص 208.

البكري ثامر، الاتصالات التسويقية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 125.

2- **خصائص المنتج:** هي مجموع المزايا والخصائص الملموسة وغير الملموسة التي يشتمل عليها

المنتج وهو ما يجب على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار عند تصميم أي منتج¹:

✓ **تميز المنتج:** يجب أن يكون المنتج متميزاً يقدم مزايا فريدة للمستهلك.

✓ **حقوق الاختراع:** حق قانوني يحمي المخترع لمدة محدودة ويحميه من المنافسة خلال تلك المدة.

✓ **الجودة:** الجودة مهمة لأنها تعكس سمعة المؤسسة واستراتيجيتها.

✓ **الموديل:** هو التغير الفني في المنتج.

✓ **اللون:** عبارة عن تعبير فني يؤثر على إدراك المستهلك للمنتج ويختلف حسب الأفراد في الميل

إلى قبول وتفضيل لون على آخر.

✓ **الحجم:** هو السعة أو العبوة التي يكونها المنتج، يمكن أن يكون الحجم مهماً في بعض المنتجات

وغير مهم في بعض المنتجات الأخرى.

✓ **التغليف:** هو الغطاء الخارجي للمنتج ويمكن أن يكون جزءاً من المنتج أو خارجياً لحماية المنتج

من التلف أثناء المناولة والنقل والتخزين.

إنّ العناصر السبعة التي يجب على المؤسسة مراعاتها تعتبر أداة تسويقية تظهر عليها كل

خصائص المنتج فهي الجزء المرئي الذي يكون أول اتصال للزبون مع المؤسسة خصوصاً في نقاط

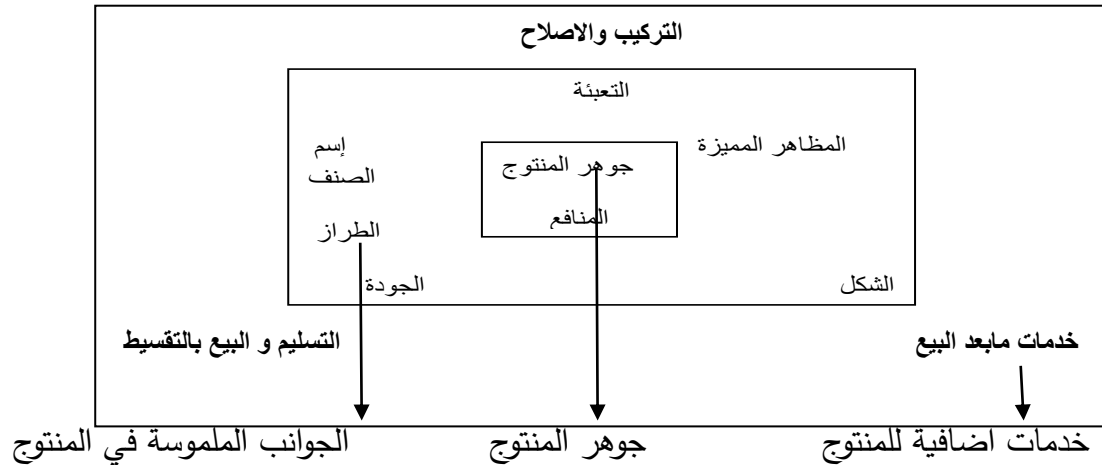
البيع وعندما يكون البيع مباشراً لذلك الاهتمام بكل هذه الخصائص يساعد في تسويق المنتج ويمثل

الشكل التالي العناصر المذكورة سابقاً وهي موزعة على ثلاث مستويات كما هو موضح في الشكل

الموالي:

¹ عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المناهج، الاردن، 2002، ص 145.

الشكل رقم (06): المستويات المختلفة لمفهوم المنتج



المصدر: محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 85.

يضيف الشكل خدمات اضافية للمنتج مثل خدمة ما بعد البيع، وأصبحت تعتبر أداة تسويقية

وتشكل ميزة تنافسية لدى المؤسسة لأنها تمثل قيمة للزبون.

الفرع الثاني: تصنيفات المنتجات:

تمّ تصنيف المنتجات على حسب مستهلكها النهائي إلى:¹

● **السلع الاستهلاكية:** وهي التي يشتريها الزبائن للاستهلاك النهائي وتنقسم بدورها إلى:

✓ **السلع الميسرة:** تتوفر هذه السلع في محلات التجزئة وتتميز بالانتشار الواسع لا يحتاج الزبون

إلى جهد كبير لاقتنائها وأسعارها معقولة ومتقاربة بين المنافسين.

✓ **سلع التسوق:** هي سلع يبذل المستهلك القليل من الجهد في اقتناءها كما يقوم بعملية المفاضلة

بين العلامات المعروضة مثل الملابس، الأحذية....

¹ الصحن محمد وعباس نبيلة، مبادئ التسويق، الدار الجامعية: الاسكندرية، 2004، ص 214

✓ **السلع الخاصة:** تتميز بقلّة انتشارها تباع في محلات متخصصة كما يبذل المستهلك جهدا كبيرا لاقتنائها وأسعارها باهضة نظرا لخصوصيتها، وهنا المؤسسة تركز على خلق الولاء لدى المستهلك لأنّه يعتبر زبون نوعي.

• **السلع الصناعية:** وهي التي في الغالب تقتنيها المؤسسات من أجل إدخالها في صناعات أخرى مثل المواد الخام، ونجد كذلك الآلات والتجهيزات، لوازم التشغيل والصيانة، وأهم ما تتميز به أنّها تباع بكميات قليلة ودوافع شراءها عقلانية ومنطقية مدروسة.

الفرع الثالث: دورة حياة المنتج واستراتيجياته

قبل التعرف على الاستراتيجيات التي تتحكم في المنتج يجب معرفة أنّ هذه الاستراتيجيات تتنوع حسب دورة حياة المنتج وفيما يلي سيتم التعرّف على دورة حياة المنتج والاستراتيجية المناسبة لكل مرحلة، يمر المنتج في حياته بخمس مراحل ولكل مرحلة بعد طرحه في السوق استراتيجية معينة تتماشى ومتطلباتها.

1- **مرحلة ما قبل التقديم:** وهي مرحلة البحث التي يتم فيها تحديد ما يحتاجه السوق من رغبات

واتجاهات المستهلكين، وتتميز بطول مدتها وتخصص لها ميزانية ضخمة.

2- **مرحلة التقديم أو الانطلاق:** أهم ما يميز هذه المرحلة هو كثرة الحملات الترويجية والتكاليف

المرتفعة ومحدودية المداخل، وتتحد الاستراتيجية التسويقية المتبعة من طرف المؤسسة في هذه

المرحلة بناء على الأهداف المرجوة عند الانطلاق وتتمثل فيمايلي:

الشكل رقم (07): الأهداف المرجوة في مرحلة التقديم

	عالي	الترويج	منخفض
	↓		
السعر	أعلى الأرباح	تقليل التكاليف التسويقية	
	↓		
منخفض	حصة سوقية أكبر	تشجيع المستهلك على الشراء	

المصدر: ثامر البكري ، التسويق و مفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،

2006، ص 136.

وأهم استراتيجيات هذه المرحلة تتمثل فيمايلي:

أ- **استراتيجية التغلغل البطيء**: حيث يتم انتاج منتج بسعر منخفض ومستوى منخفض من

الحملات الترويجية، من أجل ضمان أكبر حصة سوقية، تستخدم هذه الاستراتيجية عندما

يكون السوق كبير الحجم، ويدرك المشتري المنتج، وهناك منافسة محتملة¹

ب- **استراتيجية التغلغل السريع**: تستخدم عندما تكون السوق كبيرة الحجم ويكون اغلب

المشتري حساسين للسعر، حيث يتم خفض السعر والانفاق على الترويج فتحقق هذه

الاستراتيجية أكبر تغلغل وأكبر حصة سوقية.²

¹ Kotler&Armstrong, **principales of marketing**, thenth ed, prentice hall, New Jersey, 2004 p332.

محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 194.

ت-استراتيجية الاستخلاص السريع: عندما يكون المشترون مستعدون لدفع السعر المطلوب

وبالتالي المؤسسة تحقق أكبر قدر من الأرباح.¹

ث-استراتيجية الاستخلاص البطيء: تستخدم عندما يدرك السوق المنتج ويرغب المشترون

في دفع سعر مرتفع والمنافسة غير محتملة، فالبداً بسعر مرتفع ومستوى ترويج منخفض.²

3-مرحلة النمو: تتميز بارتفاع المداخل نتيجة الزيادة في حجم المبيعات لأنّ المنتج يصبح

معروفا لدى المستهلك، وفي هذه المرحلة تحاول المؤسسة تحسين كفاءتها الترويجية والتوزيعية من

أجل ضمان أكبر أرباح وتتمثل أهم استراتيجيات هذه المرحلة فيمايلي:³

•الدخول في أجزاء سوقية جديدة.

•تقوية الجانب التوزيعي واتباع منافذ توزيعية جديدة.

•تقسيم السوق وتنويع السلع وخفض التكاليف⁴

4-مرحلة النضج: المرحلة التي تستقر فيها الأرباح لأنّ المنتج قد احتل مكانته في السوق، ولكن

في نفس الوقت تعتبر مرحلة يظهر فيها منافسين جدد، ممكن أن يتجه المستهلك إلى المنتجات

الأخرى وبالتالي يجب وضع استراتيجية تحسينية لمتابعة هذه المرحلة، وتتمثل أهم استراتيجيات هذه

المرحلة فيمايلي:⁵

أ-استراتيجية تعديل السوق: اي البحث عن أسواق جديدة عن طريق ما يلي:

■فتح أسواق جديدة وانتهاج سياسة تقسيم السوق.

¹ الصميدعي محمود جاسم، مرجع سبق ذكره، ص 194.

² نفس المرجع، ص 194.

³ نفس المرجع، ص 195.

⁴ عزام زكريا وحسونة عبد الباسط والشيخ مصطفى، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 195.

⁵ Kotler & Armstrong, op cit p333

■ تحويل غير المستخدمين للمنتج إلى مستخدمين له.¹

■ البحث عن أسواق جديدة إما على المستوى الاقليمي والدولي.

5-مرحلة التدهور والاندثار: هي مرحلة حرجة بالنسبة للمنتج والمؤسسة، ويمكن للمؤسسة التي تتابع السوق ومنتجاتها باستمرار ألا تصل إلى هذه المرحلة إما بإدخال تحسينات جديدة على المنتج في مرحلة النضج أو إعادة بعثه من جديد، أو بتنشيط المبيعات وغيرها من الحلول التسويقية.

إنّ كل منتج في المؤسسة يمر بهذه المراحل وعلى المؤسسة أن تتابع مراحل تطور منتجاتها باستمرار وحركة الاسواق وردود أفعال المنافسين من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة.

المطلب الثاني: التسعير كمتغير ثاني في الاستراتيجية التسويقية

يؤثر السعر على بقية عناصر المزيج التسويقي لأنّ المستهلك قد يستخدم مستوى سعر المنتج لتقدير جودته، كما أنّ السعر يعدّ من الجوانب المهمّة في الاتصالات التسويقية وفي تحديد قنوات التوزيع.

الفرع الأوّل: مفهوم السعر

يعرّف السعر على أنّه " المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على السلعة أو الخدمة "² ويعرّف أيضاً: الوحدات النقدية التي تدفع من قبل المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة خلال فترة زمنية معينة "³

كلا التعريفين ركزا على القيمة المالية التي يدفعها المشتري والمقابل الذي يحصل عليه من المنتج دون الدخول في تفاصيل الرضى أو تحديد القدرة الشرائية.

¹ محمود جاسم الصميدعي ، مرجع سبق ذكره، ص 195.

² هاني حامد الضمور ، " تسويق الخدمات"، الطبعة 1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002، ص 102.

³ نفس المرجع، ص 204.

ويعرّف السعر أيضا " قيمة المال الذي يدفع مقابل سلعة أو خدمة، أو مجموعة القيم التي يدفعها الزبائن مقابل المنافع التي حصلوا عليها لاستخدامهم السلعة أو الخدمة"¹

نلاحظ من هذا التعريف ربط السعر بالمنفعة التي يتحصل عليها الزبون بعد استعماله للمنتج.

وفي تعريف آخر شامل " هو ذلك السعر الذي يمكن تعديله صعودا ونزولا وفقا لكافة المتغيرات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات التسويقية وبما يتفق وإمكانيات الشراء لدى المشتريين ووفق أذواقهم"²

يعتبر هذا التعريف أشمل مما سبقه لأنه يراعى فيه المتغيرات البيئية وأذواق المستهلكين وقدراتهم الشرائية.

الفرع الثاني: طرق تحديد السعر:

1-التسعير بالتكلفة والربح: هو تحديد سعر المنتج النهائي على أساس حساب إجمالي التكلفة الفعلية مع إضافة هامش ربح، غالبا ما يحدد هامش الربح المطلوب كنسبة مئوية من إجمالي التكلفة الفعلية.

2-التسعير على أساس نقطة التعادل والربح: يعني تحديد نقطة التعادل التي تتساوى عندها التكاليف الكلية وإجمالي الإيرادات، لإنتاج حجم معين من المنتجات ثم إضافة هامش ربح معين تسعى المؤسسة لتحقيقه.

¹ Philip Kotler & Armstrong, p 333

² محمد علي عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، عمان، دار الميسرة للتوزيع والطباعة، 2008، ص 20.

- 3-التسعير على أساس الطلب: هو تحديد سعر بيع المنتج النهائي بناءً على السعر الذي يقبله السوق.
- 4-التسعير على أساس العائد المستهدف: هو أن تحدد المؤسسة سعراً معيناً ليحقق لها عائداً مستهدفاً، هذا التسعير لا يأخذ بعين الاعتبار تكاليف إنتاج المنتج وإنما رأس المال المستثمر.
- 5-التسعير المبني على القيمة المدركة: هو تحديد السعر بناءً على القيمة المدركة للمشتري وليست تكاليف البائع كمفتاح للسعر، يصعب تقدير القيمة المدركة للمشتري لذلك على المؤسسة أن تحدد سعر أقل من القيمة المدركة للمشتري التي قدرتها المؤسسة.
- 6-التسعير التاريخي: هو إبقاء السعر الحالي كما هو في السابق إذا لم تتغير العوامل المؤثرة فيه أو يتم تغييره بناءً على التغيرات التي حدثت في التكاليف ومستوى معيشة الأفراد.
- 7-التسعير حسب المنافسة: هو تحديد السعر حسب أسعار المنتجات المنافسة والخاصة بأكثر المنافسين تأثيراً على قوى السوق.
- 8-التسعير السيكولوجي (النفسي): تحدد السعر على أساس الأبعاد النفسية للمستهلك، كتحديد أسعار عالية للمنتجات الفاخرة واعتماد الأسعار الكسرية وغيرها.
- 9-التسعير الترويجي: هو تخفيض السعر لزيادة دوران المبيعات وتحقيق أرباح أعلى.
- 10-التسعير القيادي: هو تخفيض المنتج لجذب العملاء بغرض بيع منتجات أخرى.

الفرع الثالث: استراتيجية التسعير:

استراتيجية التسعير هي مجموعة من الممارسات التي تتخذها المؤسسة لتسويق منتجاتها وفقاً

للظروف التي تواجهها خلال دورة حياة المنتج وتتضمن استراتيجية التسعير الاسس التالية:¹

1- **تحديد أسس التسعير:** توجد أسس كثيرة يبنى عليها تسعير المنتجات، فهناك السعر على

أساس التكلفة وعلى أساس هدف المؤسسة وعلى أساس المنافسة وعلى أساس ظروف السوق.

2- **تحديد استراتيجيات التسعير:** هنالك التسعير الترويجي وتسعير الاختراق والتسعير الكسري

والتسعير النفسي أو السيكولوجي.

3- **تحديد الخصومات:** وهي تخفيض السعر إلى أدنى مستوى من السعر المعلن عنه ومن

أشكاله:

أ- **الخصم التجاري:** هو عبارة عن التكلفة التي يتحملها الوسيط لتسويق المنتجات وبالتالي

هو خصم تمنحه المؤسسة للوسيط بهدف تسويق منتجاتها، تحدد الخصم التجاري كنسبة مئوية

من إجمالي مشتريات الزبون ويمكن أن تتفاوت هذه النسبة من عميل لآخر.

ب- **خصم الكمية:** هو منح خصم معين للعميل مقابل شرائه للمنتجات بكمية محددة، يمكن ربط

كمية المشتريات بفترة زمنية أو بالطلبية الواحدة.

ت- **الخصم النقدي:** هو خصم يمنح للعميل بهدف تشجيعه على الدفع الفوري، يتم تحديد حجم

الخصم النقدي بناءً على تكلفة رأس المال العام وتكلفة التحصيل.

ث- **تعديل وتغيير الأسعار:** هنالك عوامل كثيرة يمكن أن تدفع المؤسسة إلى إجراء تعديل أو تغيير

في أسعار منتجاتها، جزء من هذه العوامل داخلية كـ رغبة المؤسسة في رفع مستوى الأرباح والتغيير

أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الإدارة، دار المؤلف، مصر، 2004، ص 142¹

في هيكل التكلفة، والجزء الآخر منها خارجية كاستراتيجيات المنافسين والتغير في مستوى نمو الصناعة.

وتوجد ثلاث استراتيجيات تستخدمها المؤسسة في تحديد السعر تتمثل فيما يلي:

1- استراتيجية كشط السوق

- تقوم هذه الاستراتيجية على وضع سعر مرتفع نسبياً للمنتج بالمقارنة بأسعار المنتجات الأخرى المنافسة، ويمكن قول أن استراتيجية كشط السوق تصلح للتطبيق بصفة خاصة عندما¹:
- يكون السوق على استعداد لشراء المنتج حتى لو كان سعره أعلى من متوسط السعر السائد فيه.
 - هناك صعوبات لدخول منافسين جدد إلى السوق.
 - هناك طلب على المنتج يفوق العرض المتاح منه.
 - إضافة إلى أنه يزداد احتمال نجاحها في حالة انخفاض المرونة السعرية للطلب على المنتج.
- وتهدف المؤسسة عند تطبيق هذه الاستراتيجية إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل الزبائن في السوق، قبل دخول المنافسين ومزاحمتهم في إقناع الزبون وكسب ثقته، كما تمكن هذه الاستراتيجية من تغطية نفقات البحث والتطوير للمنتجات، كما تغطي الخسارة التي لحقت بالمؤسسة أثناء مرحلة تقديم المنتج إلى السوق².

¹ محمد عبد العظيم، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008، ص. 356.

² ، شريط حسين الأمين، ميمون نبيلة، القرارات الاستراتيجية لعناصر المزيج التسويقي والعوامل المؤثرة بها نشرت في موقع: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/0>

2- استراتيجية الاختراق السوقي

على عكس استراتيجية كشط السوق، فإن استراتيجية الاختراق السوقي تعني وضع سعر منخفض للمنتج بغرض الوصول إلى حجم كبير من السوق وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة¹. وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية²:

- إذا كانت الأسعار في السوق مرتفعة (السوق ذا حساسية عالية للتغير في الأسعار).
- مدى ملائمة المنتج للإنتاج وفق اقتصاديات الحجم.
- عندما يكون السعر المنخفض عاملاً غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية أو المحتملة.

3- استراتيجية قيادة السعر

وينظر إلى قيادة السعر دائماً على أنها طريقة لترسيخ السياسات السعرية بهدف الاختراق وتجنب المشاكل المؤدية إلى حروب الأسعار، وهناك نوعين رئيسيين في قيادة السعر هما³:

النوع الأول: عندما تكون المؤسسة القائدة بصدد أخذ المبادرة في تغيير الأسعار وتكون باقي المؤسسات مستعدة لإتباعه، على أن يحقق هذا التغير ربحاً كافياً للمؤسسات التابعة.

النوع الثاني: وجود مؤسسة صغيرة معتمدة كقائد للسعر، بعدما أثبتت أنها قادرة على تحليل وتشخيص التغيرات في السوق.

¹Philip Mabaval, Christophe Bénaroya, Marketing business to business (du marketing industriel au marketing d'affaires), 3^{ème} édition, Pearson Education, France, 2005, p. 391.

² حسين الأمين شريط، نبيلة ميمون، مرجع سابق، ص. 49.

³المرجع نفسه، ص، 7.

المطلب الثالث: الترويج كمتغير ثالث في الاستراتيجية التسويقية

الترويج هو اتصال تسويقي يهدف إلى حثّ الزبائن الجدد وإقناعهم بشراء منتجات المؤسسة، وترغيب الزبائن الحاليين لزيادة كمية مشترياتهم ودورة الشراء. مزيج اتصالات الترويج هو الخليط المحدد من أدوات الإعلان، وترويج المبيعات، والعلاقات العامة، والبيع الشخصي والتسويق المباشر الذي تستخدمه الشركة.

الفرع الأول: المزيج الترويجي

يمكن شرح عناصر المزيج الترويجي باختصار كما يلي:

- 1-الإعلان: هو رسالة مدفوعة الأجر تبث في الوسائل الإعلامية المختلفة بغرض عرض منتجات الجهة التي دفعت الأجر، يهدف الإعلان إلى التأثير على سلوك المستهلك.
- 2-تنشيط المبيعات: حوافز قصيرة المدى تشجع على شراء المنتج، كالهدايا المجانية والخدمات المصاحبة للمنتج أو الجوائز أو المسابقات أو المعارض.
- 3-البيع الشخصي: هو عرض شخصي يقوم به رجال البيع بالمؤسسة بغرض زيادة مبيعاتها وبناء علاقات مع الزبائن.
- 4-التسويق المباشر: عبارة عن اتصالات مباشرة تقوم بها المؤسسة مع عملاء مميزين للحصول على استجابة فورية وبناء علاقات متينة معهم، يمكن أن تستخدم المؤسسة اتصالات الهاتف أو البريد الإلكتروني للاتصال بزيائنها المستهدفين.
- 5-العلاقات العامة: عبارة عن أسلوب تعامل لكسب ودّ شرائح المجتمع من الجمهور والمستهلكين والأجهزة الحكومية والتنظيمات المهنية ذات العلاقة بمجال عمل المؤسسة.

تستخدم المؤسسات العلاقات العامة لبناء صورة جيدة في أذهان المستهلكين وللحد من الشائعات المضرة ومن ثمة الحصول على دعاية مفضلة مجانية من طرفهم.

الفرع الثاني: استراتيجية الترويج:

استراتيجية الترويج هي مجموعة من الأنشطة التسويقية في مجال الاتصال بالزبائن والتي تقوم بها المؤسسات بهدف زيادة المبيعات سواء في الأجل القصير أو الطويل. وتوجد عدة بدائل استراتيجية للترويج يمكن للمؤسسة أن تختار منها¹:

1- استراتيجية الدفع (La stratégie push)

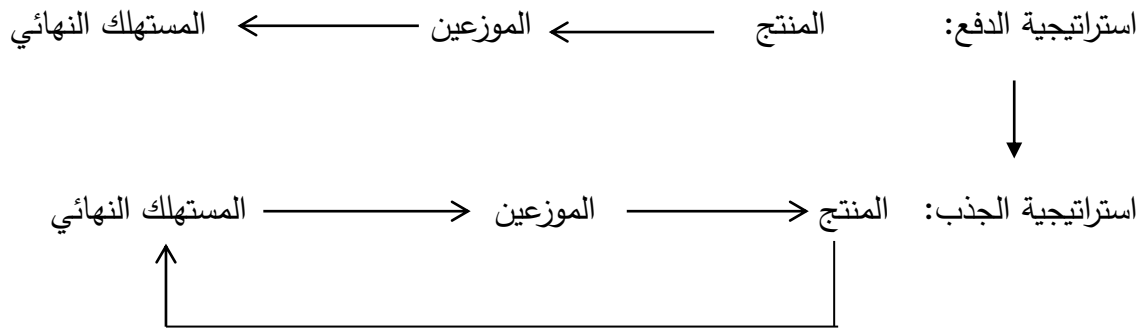
وهو التركيز على ترويج المنتجات للوسطاء الذين بدورهم يدفعون المستهلك لشراء المنتجات المعروضة، وذلك مثلا من خلال الإعلانات في نقاط البيع ويتم دعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية، منها الخصم ومسموحات الترويج كحوافز لأعضاء منافذ التوزيع من أجل دفع المنتجات اتجاه المستهلك.

2- استراتيجية الجذب (La stratégie pull)

تسمى باستراتيجية الجذب لأنها تركز على المستهلك النهائي من أجل إقناعه وحثه على شراء السلعة أو الخدمة، وذلك من خلال مختلف وسائل الإعلان، فيقوم المستهلك بطلب المنتج من تاجر التجزئة الذي يقوم بدوره بطلبها من تاجر الجملة حيث يطلبها هذا الأخير من المنتج.

¹ Marie camille Debourg et autres, **pratique du marketing**, bertiedutions, alger, 2004, p. 304.

الشكل رقم (08): إستراتيجيتي الدفع والجذب



Source camille Debourg Marie et autres, pratique du marketing, berti

édition, alger, 2004.p. 304

المطلب الرابع: التوزيع كمتغير رابع في الاستراتيجية التسويقية

التوزيع وظيفة تسويقية مهمة فهو يضيف قيمة إلى المنتج من خلال النقل والتخزين والمناولة في مقابل تحقيق عائد مناسب، والتوزيع يحقق المنفعة الزمانية والمكانية والحيازة بالنسبة للمستهلك كما يساهم في تصريف منتجات المؤسسة ومن ثمة تحقيق العائد أو الربح المستهدف مما يمكن المؤسسة على البقاء والاستمرار والنجاح.

الفرع الأول: وظائف التوزيع:

تؤدي المؤسسات التسويقية (الاسم الذي يطلق على الوسطاء) خمس وظائف أساسية هي:

1- **التوزيع المادي:** في بعض الأحيان توفر منافذ التوزيع وسائل نقل المنتجات للمنتج أو تقدم

تسهيلات تخزينية وتحمل مخاطرها وبالتالي تساعد المؤسسة في إتاحة المنتجات للمستهلكين

بصورة مريحة.

2- **الاتصال:** تقوم منافذ التوزيع بالاتصال المباشر بعدد كبير من المستهلكين وبالتالي ترفع عبء

الاتصال المتعدد، إضافة إلى قيامها بتزويد المؤسسة بمعلومات عن السوق.

3-فرز المنتجات: تقوم بعض منافذ التوزيع بشراء وحدات كبيرة ثم تجزئتها إلى كميات صغيرة تتناسب مع إمكانيات زبائنهم.

4-إثارة الطلب: تقوم منافذ التوزيع بجهود ترويجية مختلفة لزيادة الطلب على المنتجات.

الفرع الثاني: استراتيجية التوزيع

وبصفة عامة هناك استراتيجيتان رئيسيتان في مجال التوزيع هما¹:

1-استراتيجية التوزيع المباشر

حيث يقوم المنتج بالاتصال مباشرة بالمستهلك النهائي، ولكن هذا البديل يحتاج إلى إمكانات ويتطلب توافر ظروف معينة، فقد تبدأ المؤسسة بالتوزيع المباشر ثم تجد نفسها مضطرة إلى استخدام استراتيجية أخرى نتيجة اتساع السوق أو غيره من العوامل.

2-استراتيجية التوزيع غير المباشر

وتعتبر هذه الاستراتيجية الأكثر استخداما في مجال التوزيع حيث يوجد وسيط بين المنتج والمستهلك، وبعد تحديد نوع الاستراتيجية المتبعة في عملية التوزيع يتم تحديد الكثافة التوزيعية، ويمكن إيجاز أهم البدائل في²:

•التوزيع الشامل: في ظل هذه الاستراتيجية، يتم بيع المنتج من خلال الحلقات التوزيعية المتاحة

في السوق حيث مكان المستهلك، وهذا النوع من التوزيع أسلوب تنتهجه المؤسسات التي تنتج المنتجات الاستهلاكية سهلة المنال، وفي ظل هذه الاستراتيجية، المنتج هو الذي يتحمل جميع

¹ احمد جبر، مرجع سابق، ص. 242.

² إيمان بن زيان، "تفسير أساليب التوزيع"، محاضرات أُلقيت على طلبة ماستر 1 تسويق واستراتيجية، جامعة باتنة، 2012.

تكاليف الحملات الإعلانية والترويجية، ويتطلب تطبيقها قناة توزيعية طويلة، وتستخدم هذه الاستراتيجية بقصد تحقيق أحجام مبيعات أكبر.

● **التوزيع الانتقائي:** في هذه الحالة، يكون عدد منافذ التوزيع (تجار جملة، تجار تجزئة) في سوق معين أقل من مثيلاته في حالة التوزيع الشامل، ويلتزم التوزيع الانتقائي السلع الاستهلاكية الانتقائية كأجزاء المعدات الصناعية.

● **التوزيع المستقل (الوحيد):** في ضوء هذه السياسة، يقوم المنتج بالبيع إلى تاجر الجملة أو التجزئة واحد في سوق معين، وفي بعض الأحيان تقضي هذه السياسة بمنع الموزع الوحيد من التعامل مع المنتجات التي تعتبر منافسا مباشرا للمنتج، وغالبا ما تستخدم هذه السياسة بالنسبة للسلع الاستهلاكية الخاصة مثل: العلامات الشهيرة للساعات، نقاط بيع السيارات ... كما تدفع هذه السياسة الموزع للتعاون والحماس في الإعلان عن السلعة، لأنه يدرك أن نجاحه مرهون بنجاح هذا المنتج.

لا تستخدم المؤسسات استراتيجيات المزيج التسويقي والتي تناولناها في الفقرات السابقة كلاً على حده، وإنما تستخدمها بشكل متناسق ومتكامل حتى تستطيع صياغة استراتيجية تسويقية متكاملة.

خلاصة:

تناول هذا الفصل بالتفصيل موضوع الاستراتيجية من معناه الكلي المتعلق بالمؤسسة واتجاهاتها، واختيار الاستراتيجية سيحدد كل معالمها، أنشطتها ورؤيتها، ويحدد أيضا علاقتها بأصحاب المصلحة والأطراف التي تتعامل معها.

الاستراتيجية التسويقية نابعة من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا على حسب ما تريد المؤسسة تحقيقه ورؤيتها المستقبلية من خلال ممارسة النشاط التسويقي.

سيحدد بعد ذلك معالم العناصر المكونة للمزيج التسويقي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج إذ أنّ التوليفة هذه لا يتم وضع أسسها وتصميمها إلا من الاستراتيجية التسويقية التي ستتجهجها المؤسسة، تمتلك المؤسسة عدّة خيارات لذلك على حسب رأس مالها، حجم استثماراتها، أهدافها المستقبلية.... وسنرى في الفصل اللاحق كيف ستتأثر هذه العناصر بعد توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

انعكاسات التنمية المستدامة

على الاستراتيجية التسويقية

للمؤسسة

الفصل الثالث: انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة

تمهيد:

بعدما طرح التسويق التقليدي سلبياته كان لزاما على المؤسسات تبني مفهوم جديد للتسويق تمثل في التسويق المستدام، وهو من الاتجاهات الحديثة التي تولي أهمية كبيرة للبيئة والمجتمع، إذ يعتبر عملية تتعهد بها المؤسسة بإجراء التحسينات المستمرة للقضايا البيئية والاجتماعية من خلال ممارستها للأعمال المسؤولة بيئياً واجتماعياً، والتي بدورها تلبي متطلباتها واحتياجات الزبائن، كما تركز على بناء علاقات قوية معهم ومنحهم مكانة قيمة على المدى البعيد، وكذلك تحقيق التوافق للقضايا البيئية والاجتماعية مع الاعتبارات التسويقية.

إن إدماج التنمية المستدامة في الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجية التسويقية يعتبر أمر مكلف، لكن في المقابل يعتبر استثماراً على المدى البعيد خصوصاً إذا ما استطاعت إيصال فكرة تبني أبعاد التنمية المستدامة للمستهلك من خلال المنتج المستدام والسعر المستدام، الذي يمكنه دفع قيمة أكبر ويضمن صحته وسلامته من خلال المنتج، إذ يمكن لها توضيح ذلك في الحملات الاعلانية التي تظهر تبني المؤسسة للتسويق المستدام.

سنحاول من خلال هذا الفصل معالجة انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية

التسويقية والمزيج التسويقي للمؤسسة.

المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة للمؤسسة

إنّ قرار المؤسسة بإدماج التنمية المستدامة سيظهر في استراتيجيتها بصفة عامّة وينعكس كذلك على كل مراحل إعدادها، طريقة صياغتها للأهداف والخطط والبرامج، والذي بدوره سينعكس على وظائف المؤسسة وكذا الاستراتيجية التسويقية المتعلقة به.

المطلب الأول: اعتماد سياسة التنمية المستدامة

إنّ أي مؤسسة لما تدرج التنمية المستدامة ضمن سياستها يجب عليها نشرها في تقارير ونشرات رسمية تكون معروفة لدى الجميع مما يعطيها أكثر مصداقية وشفافية، ويعطيها تلك الصورة الصادقة التي تعكس من خلالها الحفاظ على المستهلك ممّا يكسبها الولاء على المدى البعيد، سنحاول التعرف على كيفية ادماج التنمية المستدامة في المؤسسة وكيف تتحول المؤسسة نحو الاستدامة.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة المستدامة

يمكن تعريف المؤسسة المستدامة انطلاقاً من تلبيةها لمجموعة من الحاجيات والرغبات

وهي أربعة تتمثل فيما يلي:¹

1- منفعة المجتمع،

2- تلبية حاجيات الزبون،

3- الأداء بالنسبة للمالكين،

4- إرضاء العمّال في العمل.

¹ - Philippe DETRIE, "l'entreprise durable", Dunod, Paris, 2005.

ويطلق كذلك على المؤسسة المستدامة بـ "المؤسسة المسؤولة L'Entreprise

Responsible" ويمكن تعريفها، على أنها: "تلك المؤسسة الملتزمة باحترام مجموع المبادئ التي

تستبق اللوائح التشريعية، حيث تستمد من أدوات دولية معروفة مثل المعاهدات والاتفاقيات"¹.

إن المؤسسة المستدامة تعمل على توفير سلع وخدمات لها موارد ذات كفاءة دون أحداث ضرر

على البيئة، فالمؤسسة المستدامة تركز على المدى البعيد، من خلال اعتماد "الاستراتيجيات

الخضراء " القائمة على الالتزام نحو البيئة، وفيما يلي أهم مراحل وضع سياسة التنمية المستدامة:²

- التحقق من المبادئ التأسيسية للمفهوم (التنمية المستدامة)، (الشفافية، الحيطة والتنبؤ، العدالة،

احترام حقوق الإنسان، الالتزام على المدى البعيد، المسؤولية...)

- تحديد القيم والمهام، لعدم تكرار أخطاء مشاريع المؤسسات؛

- الأطراف (منتج/ عون) -لماذا ننتج ولمن؟

- تحديد حدود التداخلات ضمن التنمية المستدامة المطبقة من طرف المؤسسة.

يوضح الشكل الموالي خطوات وضع سياسة للتنمية المستدامة جدية على مستوى المؤسسة:

¹ - responsabilité social de l'entreprise, www.philias.org/publications/pdf_fichies07a1.pdf

² - Dominique wolff, Fabrice Mauléon, **Le Management Durable**, Dunod, Paris, 2006, p. 103.

شكل رقم (09): سياسة التنمية المستدامة للمؤسسة



Source : Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la Contribution de l'entreprise au développement durable**, EpE publications, France, 2005, p. 13.

إنَّ إشكالية ادماج التنمية المستدامة في المؤسسة راجعة لتعارضها مع أهداف المؤسسة من حيث تقليل التكاليف و تعظيم الأرباح، وهذا ما يضع المؤسسة أمام خيارين إمّا أن تقتصر على نشاطها العادي متجاهلة هذا المفهوم الجديد وتبقى في زيادة مستمرة لمداخلها لكنها أمام تهديد متمثل في خسارة الزبائن، لأنَّ سلوك المستهلك يتطور يوم بعد يوم باحثاً عن المنتجات التي تكون صحية بالنسبة له، أو أنها تتبنى هذا المفهوم وتتنازل عن جزء من أرباحها في البداية، كما تتحمّل مصاريف إضافية إلاَّ أنَّه ستكسب وفاء الزبون على المدى البعيد.

وينقسم نشر سياسة التنمية المستدامة إلى مرحلتين أساسيتين:¹

1- **بعث سيرورة التنمية المستدامة:** تتمثل خطوات بعث سيرورة التنمية المستدامة فيما يلي:

أ-ضمان الانخراط الكامل للإدارة العليا، حيث يعتبر دور المديرية العامة ضروري في نشر السياسة؛

ب-ضمان ميزانية للمرافقة الداعمة للأنشطة؛

ج-تحديد أعوان السيرورة (خلق الشبكة)؛

د-تكييف مستوى المعلومات لكل طرف؛

هـ-تكييف محتوى المعلومة لكل طرف: تصريف السياسة العامة للتنمية المستدامة، المساهمات/

أهداف كل وظيفة أو مهمة؛

و-المقاربة (ربح/ ربح)؛

تبقى الأمور المذكورة أعلاه جيدة، لكن تطبيقها يكون صعبا في البداية وهذا راجع إلى

مقاومة التغيير التي يمكن أن تكون عند الموظفين والأعوان، لذلك من أجل السير الحسن وبغية أن

تقيس هذه المميزات والخصائص الأرباح والفوائد المنتظرة، تمّ تقسيم هذه المقاربة إلى أربع فوائد

رئيسية وهي:²

- الفوائد التشغيلية (الربح الطاقوي، جودة المنتجات، تخفيض النفقات، تحسين السلامة، تحفيز

العمال، الخ)؛

- فوائد العلامة التجارية: أي صورة " مؤسسة أخلاقية ومسؤولة اجتماعيا "؛

- فوائد النسيج الاجتماعي (التناسق)؛ وفوائد التقليل من الأخطار.

¹ - Didier Stephany, Développement durable et performance de l'entreprise, Editions LAISON, France, 2003, p.132.

² - Michel Capron, François Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale de l'entreprise, Edition la découverte, Paris 2007, pp. 72-74.

2-التنفيذ التشغيلي (العملي) لسياسة التنمية المستدامة: وتتمثل خطوات هذه المرحلة في¹:

أ-التكوين:

لا يمكن اعتماد أي مفهوم جديد في أي مؤسسة إلاّ وجب اخضاع العمّال والأعوان والتنفيذيين إلى عنصر التدريب والتكوين، ويعتمد التكوين على مجموعة من وسائل منها: قانون العمل، دورات تكوينية، منتديات الحوار، النشر داخل المؤسسة، قواعد تنظيمية، ميثاق المؤسسة...الخ.

ب- مراقبة وتقييم سياسة التنمية المستدامة

إنّ اعتماد التنمية المستدامة من طرف المؤسسة يجب أن يكون معروفا لدى جميع أصحاب المصلحة، وهنا يجب على المؤسسة أن تحرص على الشرعية والمصادقية على المدى البعيد، رغم ذلك تبقى المؤسسات التي تتبنى مفهوم التنمية المستدامة تتعرّض للانتقادات من حيث استخدام هذا المفهوم كحجة تسويقية اتصالية فقط، وعليه هي مطالبة باحترام الالتزام وأن يكون ذلك يعكس أعمالا ملموسة تخص قضايا التنمية المستدامة لأنّ أي خطأ يمكن أن يعرض المؤسسات إلى خطر تشويه صورتها وسمعتها².

وتتمثل أهداف الرقابة والتقييم فيما يلي³:

● قياس النتائج المحققة،

● تكييف الأهداف،

● الحث والمصادقة، والتنسيق مع الأطراف ذات المصلحة.

¹ - Anais.L, La mise en place d'une politique de développement durable, Oboulo publications, France, 2008, p. 6.

² - Mireille Chroleu Assouline, Les stratégies de développement durable des entreprises, CNDP, Paris, 2006, pp. 32-39.

³ - GRI, Lignes directrices pour le reporting développement durable, 3^{ème} version, GRI publications, 2008, p. 8.

المطلب الثاني: التنمية المستدامة كميزة تنافسية ضمن استراتيجية المؤسسة

إنّ أي مؤسسة ستتجه نحو تبني مفهوم التنمية المستدامة سواء طوعاً أو كرها يجب أن تضع صوب عينيها قدراتها المادية والبشرية، الرهانات الحالية، والمحيط التنافسي الذي تشتغل فيه، فالهدف الأول للاستراتيجية يتمثل في تطوير واطهار الميزات التنافسية للتنمية المستدامة في المدى الطويل، ولتحديد ذلك، يجب معرفة خصائص وسمات المحيط التنافسي (مثل الحساسية أو عدمها للسوق والأسعار)، والتطورات الحالية والمستقبلية التي تركز عليها المؤسسة، وسنتطرق من خلال هذا المطلب إلى العلاقة ما بين التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة للمؤسسة بالإضافة إلى التعرف على مفهوم التنمية المستدامة كتموضع استراتيجي.

الفرع الأول: التنمية المستدامة والتموقع الاستراتيجي للمؤسسة

إنّ ظهور مصطلح التنمية المستدامة على الساحة الدولية والإعلامية، وضع المؤسسات أمام خيارين إما تبني مفهوم التنمية المستدامة طوعاً أو كرها بضغط قانوني، وهنا تكون أمام التخلي عن جزء من أرباحها في البداية ومحاولة اظهار ذلك في سياستها التسويقية والاتصالية، أو أنّها أمام خيار الاستمرار متجاهلة مفاهيم التنمية المستدامة، والذي يمكن أن يسبب لها العديد من المشاكل في المستقبل خصوصا في التزاماتها نحو المستهلك والبيئة.

في دراسة أجرتها نوفوتك¹ Novethic حول " أثر التنمية المستدامة على استراتيجيات

المؤسسات الكبرى"، تم تصنيف استراتيجيات التنمية المستدامة على أساس عاملين مهمين هما:

2

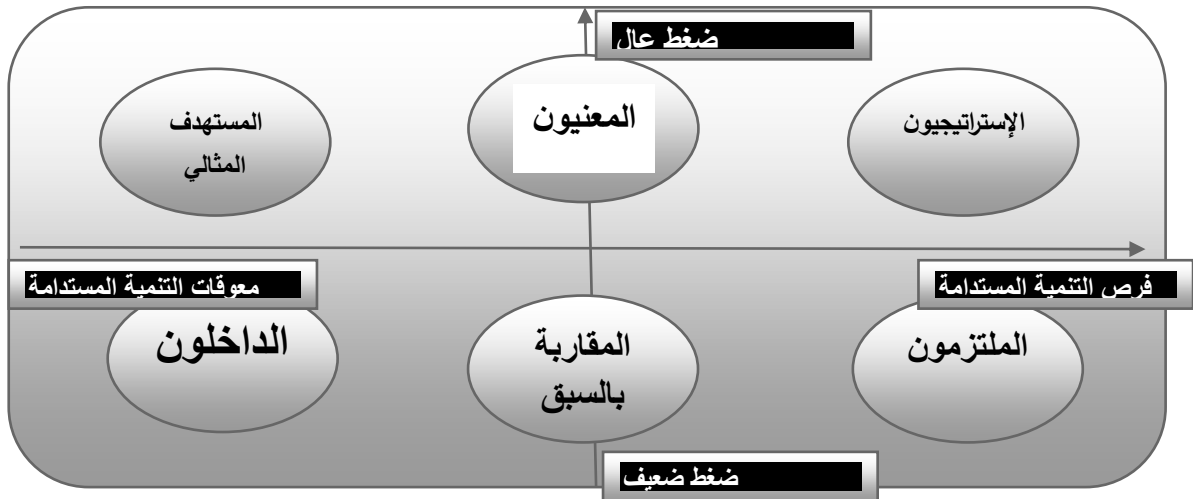
¹ - Novethic : Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts (France), est à la fois un média sur le développement durable et un centre de recherche sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

² - Novethic, Développement durable et stratégie de l'entreprise, 3^{ème} forum (FEDERE), ORSE publications, paris, 2004, p1.

• **عامل الضغط:** المنظمات غير الحكومية، الرأي العام والتشريعات، الضغط المفروض من طرفها، الخ، ويحدث هذا بصفة واسعة مع المؤسسات الصناعية نتيجة الضرر الكبير والتلوث الذي يمكن أن تسببه للمحيط والمستهلك، وأقل ضغطاً على المؤسسات الخدمية لأن طبيعة نشاطها أقل ضرراً؛

• **وضعية المؤسسة:** من تكون السباق لتبني التنمية المستدامة والتعريف بمحاورها، أو تستطيع التطور فقط في وجه المعوقات التشريعية ومطالبة الأطراف ذات المصلحة بحقوقهم. وفيما يلي شكل يبين تصنيف استراتيجيات التنمية المستدامة للمؤسسات:

شكل رقم (10): أثر التنمية المستدامة على استراتيجيات المؤسسات الكبرى



Source : Novethic, **Développement durable et stratégie de**

l'entreprise, 3^{ème} forum (FEDERE), ORSE publications, Paris, 2004, p1.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أنّ المؤسسات تنقسم إلى ستة أصناف على حسب درجة الضغط الممارس عليهم، إمّا أن يكون ضغط عال وهذا يدفعهم لا محالة إلى تبني مفهوم التنمية المستدامة، أو ضغط ضعيف يدفعهم إلى الخيار بين ذلك وفيما يلي عرض لهذه الأنواع:

- **الاستراتيجيون:** وهي المؤسسات التي تواجه ضغطا عاليا، هذه المؤسسات تعتبر التنمية المستدامة كفرصة لإدماجها ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- **الملتزمون:** وهي المؤسسات التي تواجه ضغطا خارجيا عاليا، هنا يجب أن يكون توافق بين التنمية المستدامة مع قيم المؤسسة لكي تسمح لها ببناء سياسة عامة لمسؤوليتها الاجتماعية وإدراجها ضمن استراتيجيتها؛
- **المعنيون:** وهنا نلمس الضغط خصوصا من الناحية البيئية، فيجب على المؤسسات أن تحدث استجابة حيال ذلك، فتركز التنمية المستدامة على الفرص السوقية المتوفرة، والتي تضعها ضمن الأولويات الكبرى لها؛
- **المقاربة بالسبق:** وهنا المؤسسة تركز على دائرة الزبون، فاستباق تطلعات الزبائن يوجه جزء من الممارسات وأنشطة المؤسسة إلى تموقع التنمية المستدامة؛
- **المستهدف المثالي:** وهنا تتعرض المؤسسة الى درجة ضغط عالية جدا مما يضعها أمام خيار مواجهة المخاطر وتجنبها من خلال برامج أعمال الباحثين؛
- **الداخلون:** ضغط محدود، هذه المؤسسات تضع مقاربات للتكيف مع المعايير الجديدة الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

كل هذه الاستراتيجيات من أجل الوصول الى كسب مزايا تنافسية تسمح لها بالتموقع،
و هنا نميز بين ثلاث استراتيجيات أساسية لتموقع التنمية المستدامة تتمثل أساسا في: استراتيجية التصحيح، استراتيجية الاندماج في الأعمال واستراتيجية القيم الإجمالية.

1- استراتيجية التصحيح: إن استمرارية المؤسسة مرهونة بما تقدمه كاستجابة نحو متطلبات زبائنها

ومحيطها بصفة عامة، لأنَّ اهمال وعدم احترام هذه الأطراف سيشكل تهديدا وخطرا على حياة المؤسسة فهنا يجب عليها الرجوع إلى قيمها واحترامها وتطبيقها وتحمل مسؤوليتها اتجاه الأطراف

التي تعامل معها وبالتالي عليها القيام بإجراءات تصحيحية مثل تصحيح حاجر السعر لهدف تحقيق المردودية والفعالية، فعلى المؤسسة هنا التركيز على الاعتبارات الأخلاقية والتي تؤدي بها إلى تدارك ما فاتها.¹

2- استراتيجية الاندماج في الأعمال: تتوقف مصداقية أي استراتيجية على مرحلة الانطلاق، وخصوصا تلك المؤسسات التي تحترم المعايير و أبعاد التنمية المستدامة وتطبق قيمها حرفيا، وتطوير الأعمال الذي يستند إلى تموقع التنمية المستدامة، إن مراحل الاستراتيجية تبحث لتعريف التوجهات المتعلقة بالتنمية المستدامة، بإيجاد مصادر أخرى للربح (منتجات جديدة، خدمات جديدة متوافقة مع الرهانات الاجتماعية والبيئية، و متطلبات الزبون)، و التي لها تأثير أكبر، أو مكاسب جديدة للفعالية (التصميم البيئي)، هنا ما يتبقى على المؤسسة إلا خيار إدماج القيم المرتبطة بالتنمية المستدامة ضمن استراتيجية النمو للمؤسسة.²

3- استراتيجية القيم الإجمالية: تتمحور مبادئ و أسس هذه الاستراتيجية في حلقة افتراضية أو متطلبات نمو القيم التي تعزز من فعالية المؤسسة، نظام القيم ومستوى المتطلبات البيئية والاجتماعية تكون موجودة و في صورة حسنة مهما كانت نقطة الانطلاق لديها ، و هذا يعكس الالتزام القوي بمتطلبات النمو فيما يخص القيم أو فعالية المؤسسة من حيث : الابتكار، الإبداع، وتكليف المسؤولية للجميع، يستند التحليل الاستراتيجي هنا على شبكة التنمية المستدامة، والتي تقوم بفتح مجالات جديدة أمام المنتجات والخدمات بالإضافة إلى تنظيم العمل وكذا توزيع القيمة المضافة ما بين الأعوان.³

¹ Didier Stephany, **Développement durable et performance de l'entreprise**, Editions LAISON, France, 2003, pp. 237-238.

² Jeana Wirtenberg, **The sustainable enterprise : fieldbook**, AMACOM books publication, UK, 2009, pp. 92-94.

³ - Didier Stephany, op.cit, pp 238.

الفرع الثاني: المواصفات العالمية كآلية استراتيجية تسويقية

إن المواصفات العالمية وجدت من أجل تقييس الممارسات للمؤسسات وأنشطتها ومنتجاتها وفق أسس وأطر عالمية لحماية البيئة والمستهلك، ووضعة صوب اهتمامها أبعاد التنمية المستدامة هناك عدة مواصفات حول العالم والمتعلقة بكيفية إدارة التنمية المستدامة داخل المؤسسة ونذكر منها:

1- المنظمة العالمية للتقييس: ISO أصدرت هذه المنظمة عدة سلاسل تعنى بالتنمية المستدامة ونذكر منها: ISO 14000 الخاصة بالإدارة البيئية، ISO 14031 تعنى بتقييم الأداء البيئي، وقد لاقت هذه المواصفة نجاحا كبيرا حيث أصبحت في نفس مستوى المواصفة ISO 9001، فحاليا هناك أزيد من 775000 مؤسسة حول العالم تملك المواصفة ISO 9001، في حين أكثر من 110000 مؤسسة تملك المواصفة ISO 14001، بالإضافة إلى المواصفة ISO 26000 والخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.¹

2- المواصفة الأوروبية، نظام الإدارة البيئية والتدقيق EMAS: تتشابه نوعا ما مع المواصفة ISO 14001، لكنها أكثر تطلبا والتزاما، تمّ وضع أسسها سنة 1995، وهي متعلقة بالأنشطة الصناعية، وهناك EMAS II أيضا تمّ انشاءها عام 2002، وسعت من مجالها إلى قطاعات أخرى، في المقابل هذه الطبعة تركز على اندماج العمال، والآثار غير المباشرة مثلا تلك المتعلقة بسياسة الاستثمار أو المشتريات أو التموين، وأخيرا الاعتراف التام بالتقرير البيئي، حاليا أكثر من 3000 موقع يملك هذه المواصفة، وقد اقترحت هذه المواصفة من أجل القيام بالتقييم الخاص بالتنمية المستدامة، من خلال إعلام المساهمين والأطراف ذات المصلحة.²

¹ - voir le site web : <http://www.iso.org/iso/home.html>, date : 10-10-2016.

² - http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

3-المواصفة SA 8000 (Social Accountability): وضعت من طرف مجلس وكالة

الملكية الاقتصادية CEPAA والتي تهتم أساسا بالمسؤولية الاجتماعية، وخاصة احترام المبادئ

الأخلاقية التي تخص على سبيل المثال: الأعمال الشاقة، عمل الأطفال في المنطقة ...¹

4-المواصفة AA 1000 (Accountability): تمّ وضعها من طرف معهد المسؤولية

الاجتماعية والأخلاقية ISEA سنة 1996، تعمل على سيرورة تامين الجودة، هذه المواصفة تعطي

العمليات التي تضمن إتمام سيرورة التنمية المستدامة على أكمل وجه، كما تعتبر أداة للمراقبة

الخارجية، وتضم هذه المواصفة أربعة خطوات أساسية: التزام الأطراف ذات المصلحة، معايير

الحوكمة، نظام الإدارة ونوعية المعلومات.²

5-مبادرة الإبلاغ الشاملة (Global Reporting Initiative): تمّ انشاء هذه المبادرة لغرض

إعداد "مبادئ المحاسبة للتنمية المستدامة المقبولة من الجميع"، وتتمثل في تعريف الخطوط وكيفية

اعداد التقارير المعدة من طرف المؤسسات، حيث تعطي طريقة لإعداد تقرير التنمية المستدامة،

والذي يحدد تعريف المؤشرات لمختلف المحاور.³

6-مواصفة 26000 للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: هذه المواصفة تخدم العمّال بصفة

رئيسة في مواقع العمل، حمايتهم في بيئة العمل من أمن وسلامة.

7-الدليل SD 21000

تم إعداد هذا الدليل من قبل مجموعة عمل "المؤسسات والتنمية المستدامة"، والذي أنشأ من

قبل المنظمة AFNOR (الجمعية الفرنسية للتقييس) عام 2000، وذلك لغرض ادماج المؤسسات

¹ - www.cepaa.org/sa8000.

² - www.isea.org/AA1000S

³ - <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

مفهوم التنمية المستدامة واحترام مبادئ وقيم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، ولقد تم إعداد الدليل

SD 21000 على أساس "إطار التقييم الذاتي"، الذي يسمح للمؤسسة ب:¹

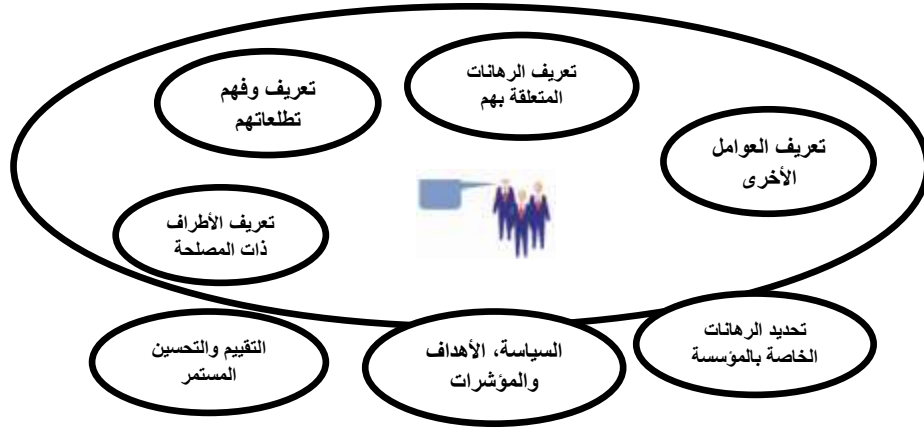
- القيام بأعمال تصحيحية تسمح بضمان استراتيجية التنمية المستدامة للمؤسسة حسب منطق

التحسين المستمر، هذه المنهجية تحتوي أربع خطوات أساسية وهي:² العمل على قضايا التنمية

المستدامة المطبقة في المؤسسة، تدقيق الأطراف ذات المصلحة، ترتيب الرهانات، والتقييم

والتحسين المستمر، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (11): الخطوات الأساسية للدليل SD 21000



Source : Karen Delchet, **Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, paris, 2007, p. 78.

إن امتلاك المؤسسة مثل هذه المقاييس يعطي لها سمعة حسنة وسط المتعاملين الاقتصاديين

من مؤسسات شريكة أو بنوك أو حتى المستهلكين والمنافسين لأنه دليل على أن هذه المؤسسة

تطمح إلى الجودة واحترام القوانين، وكذلك بالنظر إلى البيئة امتلاك المؤسسة لمعايير حماية البيئة

¹ - Brodhag Christian, Gondran Natacha, Delchet Karen, **Du concept à la mise en œuvre du développement durable : Théorie et pratique autour du guide SD 21000**, vertigo, paris, 2004, p. 17.

² - Karen Delchet, **Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000**, AFNOR, paris, 2007, p. 78.

يعتبر عامل تسويقي لها ويكسبها شريحة أكبر تتمثل في الطبقة الخضراء التي تتادي بالمنتوج الاخضر.

المطلب الثالث: دور المسؤولية الاجتماعية في استدامة التسويق داخل المؤسسة

إنّ تبني مفاهيم التنمية المستدامة يجب أن ينعكس بصورة واضحة على جميع أنشطة المؤسسة سواء داخليا أو خارجيا وفيما يلي سنتعرف على الأثر الذي تحدثه المسؤولية الاجتماعية على التسويق والاستراتيجية التسويقية في المؤسسة.

يرى Kotler & Armstrong أنّ ممارسات المؤسسات اتجاه المسؤولية الاجتماعية للتسويق

تتمثل في : التسويق المستنير وأخلاقيات التسويق¹

الفرع الأول: التسويق المستنير

يركز هذا المفهوم الجديد على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات على المدى البعيد والجمع بين كل المحاولات والطرق لتحقيق ذلك وهو يقوم على خمسة ركائز أساسية تتمثل في:

التسويق الموجه بالمستهلك، التسويق الابتكاري، تسويق القيمة، التسويق القائم على

الإحساس برسالة المؤسسة، والتسويق الاجتماعي².

1-التسويق الموجه بالمستهلك:

وهنا يعني أن المستهلك هو محور العملية التسويقية أي أنّ تصميم الأنشطة التسويقية تكون مبنية على رغباته وميولاته، يعني أن تسعى جاهدة لخدمة وإرضاء حاجات ورغبات الذين يمثلون سوقها المستهدف، إنّ قدرة المؤسسة على رؤية أسواقها ومنتجاتها وأنشطتها من خلال مستهلكيها

¹ Gary Armstrong & Philip kotler : Marketing 6^e An introduction* Pretice Hall international Edition, 2003,p614

² محمد عبد العظيم: " التسويق المتقدم" الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص 256

هذا سيمكنها لا محالة من بناء علاقات قوية ومريحة مع المستهلكين والذي سيعطيها ميزة تنافسية أكبر.

2- التسويق الابتكاري:

وهذا يعني أنّ المؤسسة تبقى في مرحلة بحث وتطوير دائمين، والقيام بإجراء تحسينات مستمرة على كل منتج تقدّمه، والأنشطة التسويقية التي تمارسها، اهمال هذا الأمر يترك مجال للمستهلكين للمفاضلة بين منتجاتها ومنتجات المنافسين وستفقد العديد من منافسيها أين يجدون اشباع لحاجاتهم ورغباتهم.

3- تسويق القيمة:

وفقاً لهذا المبدأ فإنّه يجب على المؤسسة أن تضع معظم مواردها داخل حقبة تحقيق القيمة من خلال الاستثمارات الخاصة بالأنشطة التسويقية، وهنا على المؤسسة أن لا تفكر فقط في كيفية الحصول على قيم سريعة و منقطعة مثل: أنشطة تنشيط المبيعات، أو إجراء تغييرات بسيطة على التغليف، قد تؤدي إلى زيادة المبيعات إنّما عليها البحث عن حلول مستمرة واحداث تحسينات جوهرية في جودة المنتج مثلاً أو في خصائصه، فالتسويق المستنير يسعى إلى بناء ولاء طويل الأجل من خلال التحسين المستمر في القيمة من جميع العروض التسويقية التي تقدمها المؤسسة.

4- التسويق القائم على رسالة ذات توجهات اجتماعية:

هنا يجب على المؤسسة القيام بكتابة بصياغة رسالتها في شكل عبارات تتحدث عن توجهات اجتماعية للسوق المتواجدة فيه أو حتى أسواق أخرى، وليس في شكل عبارات عن المنتج الذي يتم تقديمه، لأنّ الكتابة التسويقية المتعلقة بالمنتج تعبر عن نظرة محدودة للمؤسسة، فعندما تقوم المؤسسة بوضع رسالة اجتماعية فإنّ هذا من شأنه أن يؤدي إلى إحساس الموظفين بالانتماء وتحسين مشاعر الموظفين اتجاه مناصبهم وعملهم.

5- المفهوم الاجتماعي للتسويق:

وهنا على المؤسسة اتخاذ قرارات تسويقية تأخذ في حسابها كل من اهتمامات ورغبات المستهلكين ومتطلبات المؤسسة وأهدافها في الأمد البعيد، كما يمكنها إيجاد فرص تسويقية من خلال المحيط الذي تعمل به.

الفرع الثاني: إدراج المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المؤسسة

إنّ تبني المؤسسة لمبادئ المسؤولية الاجتماعية لا يمكن أن يتم دون موافقة مدير المؤسسة، وأي تغيير ملموس داخل المؤسسة يستلزم الموافقة الواضحة والصريحة من طرف هذا الأخير.¹

ويتوجب أن يكون هذا الاتجاه " المسؤول " بصفة فعالة داخل المؤسسة ومعلوما لدى الجميع حتى يتمكن كافة الأعوان التجاوب مع هذا التوجه والمساهمة بصفة فعالة في دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة المؤسسة، كما يتوجب التأكد من تواجد الرؤية والقيم المتبناة في كافة الرسائل الموجهة من طرف المؤسسة لكافة أطراف أصحاب المصالح الخارجية انطلاقا من الموردين وصولا إلى المستهلكين من جهة أخرى.

وقبل وضع أو تبني هذا التوجه يجب التأكد من توافق هذا الاتجاه مع العناصر التالية:

✓ **انشغالات العمال:** أنظمة المكافآت والتعويضات، شروط العمل

✓ **منتج/ سوق:** جودة المنتج، أثاره البيئية والاجتماعية، توقعات المستهلكين.

✓ **العلاقات مع أصحاب المصالح الخارجية:** المستهلكين، الموردون، المجتمع، الجماعات

المحلية، البيئة.

¹ François lépineux et autres : ***La RSE la responsabilité sociale des entreprises théories et pratiques*** édition DUNOD Paris- France, 2010 ; P 195 .

✓ **أنظمة التقارير:** وهنا يجب أن تتميز التقارير بالشفافية والتي تسمح بتقديم البيانات

الصحيحة لمختلف أصحاب المصالح.

المشكلة في تبني هذه المفاهيم في المجال التجاري الربحي هو البحث عن النتائج في

المدى القصير وهذا ما يتنافى مع رؤية المسؤولية الاجتماعية، وهي على المدى الطويل، فالنتائج

غير المدروسة والمضرة للأنشطة اللامسؤولة للمؤسسات مثل: عدم احترام صحة العاملين،

المنتجات و النفايات غير صديقة للبيئة، التلوث، انتاج المبيدات الكيماوية المضرة بالتنوع البيئي،

انبعاثات الغازات ...لذا يجب على المؤسسات حتى تضمن التوازن و استمرارية الأعوان في تطبيق

هذا التوجه الجديد هو وضع خطط عمل على المدى القصير و الطويل وفق ما يلي: ¹

1-الأجل القصير:

يجب أن تنتبه المؤسسة إلى ضرورة تحقيق نتائج فورية من أجل تحفيز العمال على

المتابعة والاستمرارية، وتبرهن من جهة أخرى القدرة على العمل الفعّال لمختلف أصحاب المصالح

الخارجية وذلك من خلال ممارسات غير مكلفة ولها أثر واضح في مجال المسؤولية الاجتماعية

ومثال على ذلك:

✓ **التقليل من الأثر البيئي** (انتهاج الفرز الانتقائي في المكاتب)

✓ **تحسين شروط العمل** (الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية)

✓ **المساهمة بالعمل التطوعي والإنساني.**

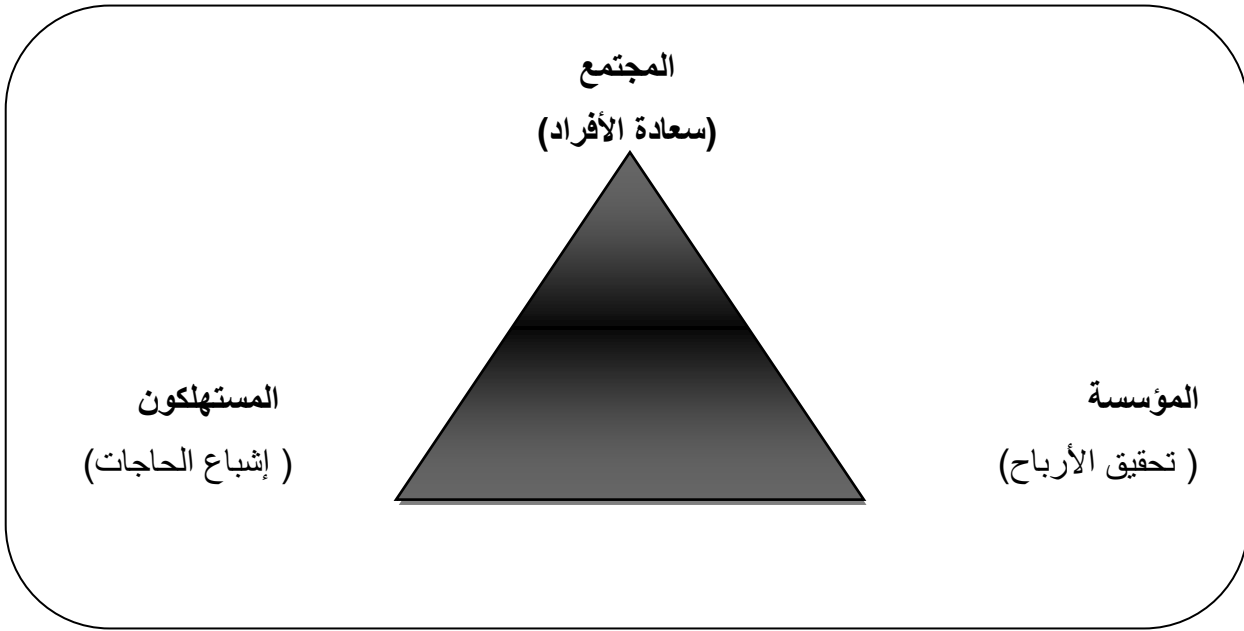
¹ Ibid , p198

2-الأجل المتوسط:

إنّ وضع الأهداف متوسطة الأجل يتمّ على المستوى الاستراتيجي، وهنا المؤسسة يجب عليها تحديد مواردها والكفاءات التي تسمح لها بتطبيق ذلك، التحديات التي يمكن أن تواجهها، ومدى استعداد المؤسسة ونظرتها لفعالية الالتزام البيئي، الاجتماعي والاقتصادي.

ومن أجل تحقيق كل ما أسلفنا ذكره سواء على الأزمنة الثلاثة قصير، المتوسط، الطويل يجب أن يضع المسوّق المستهلك واحتياجاته والسوق في أولى اهتماماته، والشكل التالي يوضح المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للتسويق.¹

الشكل رقم (12): المعايير الأساسية للمسؤولية الاجتماعية للتسويق



2006، ص 229.

نلاحظ من الشكل أعلاه أنّ سعادة ورفاهية المجتمع تمثل قمة الهرم وهي الهدف الأسمى للمؤسسات بعد إشباع الحاجيات آخذة معيار ربحها.

حيث يركز مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق على ثلاث ركائز أساسية هي:²

¹ ثامر البكري: "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص230.

✓ احترام البيئة باعتبارها مصدر العطاء .

✓ احترام المجتمع باعتباره أساس البقاء .

✓ احترام الفرد باعتباره مصدر رفاهية المؤسسات .

فالبينة باعتبارها مصدرا للعطاء لذا يجب حمايتها من خطر استنزاف الموارد، أمّا احترام

المجتمع باعتباره أساس البقاء فإنّ التسويق المسؤول لا يجب أن يبقى مقتصرًا على تصميم المنتج

بل يجب أن يتعدى ذلك من خلال تسليط الضوء على مسائل مهمّة مثل: ¹

✓ الابتعاد عن أساليب التضليل والمراوغة.

✓ تقديم المعلومات الصحيحة بموضوعية عالية وشفافية.

✓ تحقيق العدالة والمساواة الاجتماعية في توزيع الموارد والانتفاع بها وضمان تناميها وتحسين

نوعيتها وعدم استنزافها لصالح الأقلية على حساب الأكثرية.

الفرع الثالث: مهام المسؤولية الاجتماعية مع الأطراف ذات المصلحة

للحصول على حوار ذو معنى (واضح) ودائم مع الأطراف ذات المصلحة، يجب على

الوظيفة التي تكفل المسؤولية الاجتماعية القيام بالمهام التالية²:

- تحديد وتقسيم جميع الأطراف ذات المصلحة؛
- خلق شبكات وأدوات للحوار؛
- تنسيق وتنشيط الاستماع للأطراف ذات المصلحة وربطها مع المديريات الأخرى؛
- تحديد الحاجيات والتطلعات الأساسية للأطراف ذات المصلحة؛
- وضع (إذا اقتضى الأمر) شراكات مع الأطراف ذات المصلحة؛

² حميد الطائي، بشير العلاق: **مبادئ التسويق-مدخل شامل**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص13

حميد الطائي، بشير العلاق، **مرجع سيق ذكره**، ص 13.

² Anthony Rosa et autres, **Guide pratique du développement durable**, Afnor, France, 2008, p. 29.

يمكن للوظائف الموجودة بالمؤسسة أن تتولى الأطراف عبر تقسيمها، كإيلي¹:

- وظيفة الموارد البشرية تهتم بقضايا العمال؛
 - وظيفة التسويق تهتم بقضايا الزبائن؛
 - وظيفة الشراء تهتم بقضايا الموردين؛
 - وظيفة البيئة تهتم بقضايا المنظمات غير الحكومية البيئية، الجمعيات وغيرها؛
 - وظيفة المالية تهتم بقضايا المساهمين، المستثمرين؛
 - وظيفة الإنتاج، الإمداد، البيع تهتم بقضايا المعنيين.
- يعتبر الاهتمام بالأطراف أصحاب المصلحة عاملاً مهماً من أجل نجاح عملية المسؤولية الاجتماعية على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: ادماج التسويق المستدام في المؤسسة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة

إن للتنمية المستدامة تأثير كبير خصوصاً على الاستراتيجية التسويقية من حيث التصميم والتنفيذ والتقييم، لأنّ توجه المؤسسة نحو أبعاد التنمية المستدامة يضعها أمام أمر واقع وهو مراعاة جميع أبعاد هذه الأخيرة في كل مراحل إعداد الاستراتيجية، وهذا ما سنقوم بتوضيحه من خلال هذا المبحث من حيث توجه المؤسسة نحو الاستدامة وماهي التغييرات والمفاهيم الجديدة التي ستطرأ عليها.

المطلب الأول: التنمية المستدامة ووظيفة التسويق

لكي يكون التسويق أداة لتحقيق التنمية المستدامة، يجب أن تتواجد "حاجيات ورغبات مستدامة أو بعبارة أخرى "طلب للتنمية المستدامة في المنتجات " عند المستهلك، وسنحاول من خلال هذا المطلب دراسة توفر هذه الحاجيات والرغبات المستدامة، بالإضافة إلى تطور مفهوم التسويق من التقليدي إلى المستدام وكيفية إدماج التنمية المستدامة ضمن عمليات التسويق، سنعرض فيما يلي بعض الدراسات حول رغبات التنمية المستدامة:

¹ - Jean Pierre TARDIEU et Autres, Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable, EpE publications, France, 7-13.

- المستهلكون يتطلعون لالتزام المؤسسة بالتنمية المستدامة: 91.3% يتطلعون لشفافية أكثر

فيما يخص العلامة، 82.2% فيما يخص الشعارات¹؛

- المستهلكون المصرحون بأن يكونوا "مستهلكون مسئولون": 88% من المستهلكين يرغبون بأن

يكونوا مسئولين، بمعنى يأخذون في الاعتبار المعايير الاجتماعية والبيئية عند قرارات الشراء، حيث

23% منهم فقط اعتمدوا الاستهلاك المسؤول²؛

- المستهلكون الذين يأخذون في الاعتبار المعايير المستدامة ضمن مشترياتهم: 45% منهم

يأخذون بشروط الإنتاج، 36% يأخذون بأصل البلد المنتج³؛

- بعض المستهلكين مستعدون لدفع سعر زائد: 52% من الفرنسيين يرغبون بقبول زيادة في

السعر بـ 5% للحصول على بعض التزامات المواطنة للمؤسسة⁴.

الملاحظ من النتائج أعلاه أنّ هناك شريحة كبيرة من المستهلكين مدركة نوعا ما لأهمية

الاستدامة، وأهمية الاستهلاك المسؤول حتى وإن لم يكونوا كذلك، وهذا يعني استعدادهم في حالة

توفر الظروف.

الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق (من التسويق التقليدي إلى التسويق المستدام)

تواجه المؤسسات انتقادات كبيرة من قبل بعض المنظمات غير الحكومية منذ سنوات عديدة

نتيجة ممارسات التسويق، وهذا ناجم عن ما خلفته من أضرار مباشرة وغير مباشرة على المستهلك

والبيئة عامة، ولأجل هذا بدأت العديد من المؤسسات إعادة النظر في ممارساتها التسويقية

و مسؤوليتها الاجتماعية و الأخلاقية، وجعل البيئة ضمن أهدافها و أولى اهتماماتها، ومن هنا بدأ

¹ - sondage réalisé par TNS secodip, 2004.

² - Sondage réalisé par The Corporate Bank, 2004.

³ - Sondage réalisé par SOFINCO/IPSOS, 2004.

⁴ - Sondage réalisé par CREDOC , 2002.

الاهتمام بمفهوم جديد في التسويق عزّف بالتسويق المستدام، وهو الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية

و الاجتماعية في ممارسات الأنشطة التسويقية، وفيما يلي أهم مفاهيم التسويق التي مرّ بها:

1- مفهوم التسويق التقليدي: يعرف فيليب كوتلر التسويق على أنه "الآلية الاقتصادية والاجتماعية

التي يشبع من خلالها الأفراد حاجياتهم ورغباتهم عن طريق خلق وتبادل المنتجات والخدمات"،

وتهدف استراتيجية التسويق إلى محاولة إيجاد موازنة ما بين العرض المقدم من طرف المؤسسة

وطالب المستهلك¹:

- تحليل السوق الحالي والمحتمل للعرض (منتج، خدمة)؛

- وضع الوسائل التي تسمح بإشباع الطلب.

2- مفهوم التسويق المستدام: أنّ مصطلح التسويق المستدام عرف عدّة مصطلحات أخرى مثل:

التسويق المسؤول، التسويق الأخضر، التسويق البيئي، يتمحور التسويق المستدام حول التزام

المؤسسة بالتعامل بالسلع الصديقة للبيئة (السلع غير الضارة بالمجتمع والطبيعة)، أو القيام

بالأنشطة التسويقية في إطار الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية².

وتدور معظم تعريفات التسويق الأخضر حول ما يلي:

- " هو أي نشاط تسويقي يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على

البيئة"³؛

- ويعرّف التسويق الأخضر أيضا أنّه: " عملية نظامية متكاملة، تهدف إلى التأثير في تفضيلات

الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب المنتجات غير الضارة بهم وبالبيئة، وتعديل عاداتهم

¹ - Philippe Kotler, **Marketing Management**, éditions Pearson, France, 2007, p24.

² - ثامر اليازوري، أحمد نزار النوري، **التسويق الأخضر**، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص53.

³ - Stanton Williams, **Marketing**, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997, p65.

الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه، بحيث تكون المحصلة في النهاية هي الحفاظ على البيئة، حماية المستهلك وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة"¹.
: يعرف فولر (Fuller) التسويق المستدام على أنه: " عملية تخطيط، تنفيذ، مراقبة تطور، تسعير، ترويج، وتوزيع المنتجات بالطريقة التي تحقق الأهداف الثلاثة التالية²:

- تلبية حاجيات الزبون؛
- تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- توافق العمليات مع النظام البيئي.

كما يعرف التسويق المستدام أيضا: " فن التوفيق بين التسويق والتنمية المستدامة" وأيضاً يقول عنه **Gérard Mermet** " مهمة صعبة، ولكنه فرصة هائلة لتجديد أواصر الثقة التي هي ممتدة بين العرض والطلب"³

- ارتبط التسويق الأخضر ببعض المفاهيم الفرعية الهامة ذات الصلة مثل: المستهلك الأخضر، المنتج الأخضر، الإعلان الأخضر، الخ.

وصاحب هذا المفهوم ظهور أنواع أخرى من التسويق لكن تتفق معه في المبدأ والهدف وهي:

أ -التسويق الأخلاقي: يتعلق بتدراك تجاوزات التسويق مثل الوعود المفرطة وغير الواقعية،

استهداف السكان الضعفاء، الميل لتبعية بعض المنتجات اللعب، الكحول، التبغ، الحلوى،...،الخ)

.⁴

¹ - تامر البكري، التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2006، ص 252.

² - Donald Fuller, Sustainable marketing , managerial ecologinal issues, 1999, p. 6.

³ Cherif Sofiane : Le marketing durable: une utopie ou une confusion durable ?; Revue de Management et de Stratégie, 2014 , P7 www.revue-rms.fr

⁴ - <http://www.bvp.org/fre/informations-generalists/portrait-de-bvp/>

ب-التسويق الاجتماعي: استعمال وسائل التسويق لتعزيز السلوكيات المسؤولة، وتخفيض التكلفة البيئية والاجتماعية للمستهلك¹.

إنّ كل التعاريف السابقة تتمحور حول الممارسات البيئية، الاقتصادية والاجتماعية المسؤولة من الناحية التسويقية حول البيئة والمستهلك، وبذلك نجد التسويق المستدام ثلاث أهداف رئيسية: ²

- ✓ تمكين المجتمعات المحلية من خلال إثراء رأس المال الاجتماعي (المستهلكين).
 - ✓ توليد الرخاء للمؤسسة وأصحاب المصالح فيها (الازدهار)،
 - ✓ حماية واستعادة البيئة،
- منذ ظهور التسويق وهو معروف ب المزيج التسويقي « 4P » وهذا لا يعني أنّ ظهور التسويق المستدام ألغى التسويق التقليدي إنّما فقط تمت إعادة صياغته الى « 5P » وهي كمايلي: ³

- ✓ Personnes الأشخاص
- ✓ Planète الكوكب
- ✓ Profit الأرباح
- ✓ Partie Prenantes أصحاب المصالح
- ✓ Progrès محاولة التقدم

¹- Michel Dion, Dominique Wolf, **Le développement durable : Théorie et application au management**, Dunod, Paris, p. 203.

² درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزيادات، نزار عيسى صديق: **التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21** زمزم ناشرون وموزعون ، عمان/ الأردن، 2014 ص 23.

³ Dominique Wolff : **Le développement durable Théorie et application au management**, *, 2^{eme} édition, éditions DONOD, Paris-France, 2010, p 84 .

الفرع الثاني: دور التسويق المستدام ومعايير نجاحه

أولاً: دور التسويق المستدام: جاء التسويق المستدام ليلعب أدواراً مهمة تخدم المستهلك

والسلوكيات الاستهلاكية والتي تتمثل فيما يلي:¹

- تقديم أفضل المنتجات التي تساهم في تحسين نوعية الحياة،
- استحداث وتطوير سلوكيات جيدة بالنسبة للبيئة ولا سيما من خلال اعلام وتوعية المستهلكين،
- التسويق المستدام هو محفز على الابتكار وخلق قيم جديدة إذ لا يجب اعتباره مفروضاً ويمثل قيود على المؤسسة.

لو نقوم بتلخيص لماذا جاء التسويق المستدام، نقول أنه من أجل الاستجابة لمتطلبات

المستهلكين من الناحية الصحية، والاستجابة لمتطلبات البيئة دون أن يمثل ضرراً على المؤسسة من جميع نواحيها.

ثانياً: معايير نجاح التسويق المستدام:

إنّ نجاح التسويق المستدام متوقف على مجموعة من المعايير المحددة ونذكرها فيما يلي:

- يجب أن يكون التزام المؤسسة ظاهراً في كل ممارساتها ليس مكتوب على أوراقها الداخلية فقط أو تصرح به في ندواتها.
- يجب اظهار هذا الالتزام في كل تفاصيل وممارسات المؤسسة بدءاً من مقرها إلى منتجاتها الى استراتيجيتها التسويقية، الاتصالية، الترويج كل ما هو متعلق بالمنتجات من تصميم، مكونات، تعبئة، تغليف..... وغيرها.
- أن يكون تبني المفهوم متجسداً وظاهراً في قيمها وثقافتها ليس مجرد اشهار فقط.

¹Ghizlane M rani- “**Contribution de recherche: Marketing sociétal et développement durable**/Comment traduire dans son marketing l’engagement sociétal de l’entreprise ? Groupe ESC – Toulouse -2008/2009 –p10.

المطلب الثاني: التسويق الأخضر كآلية تسويقية للمؤسسة

إنّ دخول هذا التوجه الجديد للمؤسسة سيؤثر حتماً على كل أنشطة المؤسسة في الداخل على العمّال الذين يعتبرون أحد أهمّ المسوقين للمؤسسة إذا ما تمّ الاعتراف بهم، وسيعطي ميزات تنافسية أخرى للمؤسسة.

الفرع الأول: دور التسويق الأخضر على مستوى المؤسسة

إنّ المؤسسة التي تتبنى مفاهيم التنمية المستدامة وتطبق آليات التسويق الأخضر ستتمكن من تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدمها على المدى البعيد تتمثل فيما يلي:

-**تحسين سمعة المؤسسة:** إنّ تبني مفهوم التسويق الأخضر ضمن استراتيجية المؤسسة سيمكنها من الحصول على تأييد جماهيري قوي سواء من خلال أصحاب المصلحة أو زبائنهم إذ يقول البكري في هذا الصدد أنّ المؤسسات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع بخصوص الالتزام البيئي وهذا التأييد يساعد المؤسسة على توطيد علاقتها مع الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد في المستقبل.¹

-**تحقيق ميزة تنافسية:** إنّ توجه المؤسسة نحو التسويق الأخضر الذي يعنى بالجانب البيئي سيمكنها من خلق تموقع جيد لها في السوق وتحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال خلق قيم بيئية معينة للزبائن، ثم إنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة، مما يجعل المؤسسة سبّاقة على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.²

-**تحقيق الأمان في تقديم المنتجات وإدارة العمليات:** ان التركيز على إنتاج سلع آمنة وصديقة للبيئة يدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي

¹ ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 200، ص 252.

² Ottman jaquelyn A, **Green Marketing : Opportunity for Innovation** , Lincoln wood: NTC, Business Book , 1998 , p12.

الناجم عن العمليات الإنتاجية. فضلا عن تجنب الملاحقات القانونية، والتي قد تقضي إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإرة جمعيات البيئة وحماية المستهلك.¹

-**ديمومة الأنشطة:** إنّ تبني المؤسسة يجنبها الملاحقات القانونية وتكسب تأييد المجتمع لها من خلال الأهداف البيئية التي تطمح للوصول إليها، ويمكنها من الاستمرار في تقديم منتجات صديقة للبيئة ودعم عملياتها وأنشطتها التسويقية.²

-**تحقيق الأرباح:** إنّ استخدام الأساليب الإنتاجية مرتفعة الكفاءة والتي تعتمد على مواد خام أقل أو مرسكة أو توفر الطاقة، من شأنه أن يحقق وفورات في التكلفة ومن ثم أرباح أكثر.

-**زيادة الحصة:** يقول ottman أنه في ظل المشكلات البيئية المتزايدة فإن ولاء المستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة، وبالتالي فإن هناك فرصة أمام المؤسسات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة نصيبها السوقي.³

إنّ ادماج التنمية المستدامة خصوصا تطبيق قواعد البعد البيئي سيكلفها استثمارا كبيرا لكن عائده يكون أعلى ومستدام، وهذا ما رأيناه من خلال المزايا المذكورة أعلاه بالاهتمام بالتسويق الأخضر كآلية تنافسية.

الفرع الثاني: أبعاد التسويق الأخضر:

إنّ ادماج التسويق الأخضر يجب أن يحقق أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في:⁴

1-إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها:

¹ سامي الصمادي، التسويق الأخضر: المعايير في المنطقة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لملتقى العربي الخامس في التسويق الأخضر، 28 جوان 2006، بيروت، ص 6.

² سامي الصمادي، المرجع نفسه. ص 6.

³ Ottman jaquelyn A , Green Marketing : Opportunity for Innovation , Lincoln wood: NTC, Business Book , 1998 ,p14.

⁴ سعاد فهد جوال، أحمد إبراهيم غنيم: التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء: دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2015، ص 69.

كان في السابق تصميم المنتج دون مراعاة الشروط البيئية ثم التفكير في كيفية التخلص من النفايات، لكن مع ظهور هذا المفهوم أصبح التفكير في النفايات يبدأ من عملية التصميم لذا وجب رفع كفاءة العمليات الإنتاجية.

2-إعادة تشكيل مفهوم المنتج:

يتمثل في مواكبة تكنولوجيا الإنتاج لمفهوم الالتزام البيئي، بحيث يعتمد الإنتاج بشكل كبير على مواد خام صديقة للبيئة، وضرورة مراعاة مفهوم الرسكلة، أي إمكانية إعادة استعمالها بمفهوم أو معنى آخر من طرف المستهلك نفسه أو مؤسسات الرسكلة.

3-العلاقة بين السعر والتكلفة:

يجب أن تكون العلاقة بين السعر والتكلفة واضحة، أي أن المنتج يعكس أو يفسر السعر والعكس صحيح، وأن ما سيقوم المستهلك بدفعه يوافق القيم الحقيقية والمصرّح بها في المنتج.

4-جعل التوجه البيئي أمرا مربحا:

يجب أن تعي المؤسسات أن التسويق الأخضر مربح وعائده كبير على المستوى البعيد فلا تهتم للتكاليف في البدايات لأنّ هذا التوجه لم يأتي عقابا للمؤسسات، وهناك العديد من الهيئات الحكومية وغير الحكومية التي تروج للمفهوم البيئي وبشكل مستمر من خلال وسائط الاعلام المختلفة، هذا دفع المؤسسات في التفكير في اليات بيئية بتعاون منها مع المستهلك، وأمثلة عن ذلك:

- مؤسسة Bic وهي مؤسسة فرنسية تأسست سنة 1945 معروفة أساسا بإنتاج أقلام الحبر، بالتعاون مع مؤسسة TerraCycle وهي الموجودة بأكثر من 21 دولة و متخصصة في معالجة و إعادة تدوير النفايات التي يصعب إعادة تدويرها، قامت سنة 2011 بتنظيم حملة

لجمع الأدوات المستعملة في الكتابة (أقلام، حبر،) وتحويله الى منتجات أخرى للاستعمال وقد حققت من خلال ذلك أرباحا وعائدات منها ما تمّ توجيهه للمؤسسات الخيرية، التحسيس بالمسؤولية اتجاه موضوع النفايات والاستهلاك المسؤول بالنسبة للمدارس.

• (XEROX) وهي مؤسسة أمريكية معروفة بأنها المبتكر الأول لألات الطبع، حيث قامت بتوفير ظرف بريدي مدفوع الثمن يرجع من خلاله المستهلك عبوات الحبر، وتقوم هي بإعادة تدويرها حيث توفر المؤسسة من خلالها 200 مليون دولار في السنة.

المطلب الثالث: الاستراتيجية الخضراء داخل المؤسسة

إن تخضير المؤسسات أصبح من الاتجاهات الحديثة من أجل ضمان المحافظة على البيئة وصحة الانسان، وهو يعكس إرادة المؤسسة في تبني مفاهيم وأبعاد التنمية المستدامة ووضع البيئة ضمن سياستها واستراتيجيتها وفيما يلي عرض لأهم النقاط التسويقية لهذه الاستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم تخضير المؤسسات

إنّ تخضير المؤسسات أو إدماج البيئة وجعلها ضمن قمة الاهتمامات لأنشطتها يمثل الاتجاه الجديد للأعمال، إذ تشير عملية تخضير المؤسسة إلى تبني المؤسسة لسياسة بيئية شاملة أو جزئية تساهم في جعل المؤسسة متلائمة مع البيئة، ولوائحها واتجاهاتها الأساسية الآخذة بالتنامي والتأثير على قطاع الأعمال، وحتى تكون المؤسسة صديقة للبيئة من خلال نشاطها هذا يعني أن تعمل المؤسسة على:¹

- تخفيض استهلاك المواد الأولية.

¹ Emmanuelle Raynoud, « Les déterminants de comportement de protection de l'environnement des entreprises », thèse doctorat institut d'administration des entreprises, Marseille 1997, p 29.

-تخفيض استهلاك الطاقة.

-تخفيض كمية وأضرار النفايات.

-استعمال المواد المسترجعة.

-تمديد مدّة عمر المنتجات.

الفرع الثاني: الفرص التسويقية من استراتيجية التخضير

إن تخضير المؤسسة يكون من أجل اقتناص بعض الفرص التسويقية وتتمثل في: ¹

✓ **محفزات تسويقية:** ويتعلق الأمر هنا باعتماد مقاربة تسويقية على اظهار المؤسسة على أنّها

مسؤولة بيئيا وواعية بالتزاماتها اتجاه البيئة وبأن منتجاتها صديقة للبيئة، فالمؤسسة تنتهج

سلوكا بيئيا بهدف الرفع من قيمة صورتها ومنتجاتها لأنّ الاشهار أصبح يلعب دور سلبي

بإظهار المؤسسة مسؤولة بيئيا وأصبح المستهلك يشكك في ذلك.

✓ **التميز التنافسي:** مع اشتداد المنافسة ورغبة المؤسسة في التميز، أصبح السلوك المسؤول بيئيا

والمنتج صديق البيئة طريق المؤسسة لتمييزها، خاصة في سوق شديد المنافسة تختار المؤسسة

استراتيجية التميز في المنتج. من أجل كسب حصة سوقية أكبر وهذا لتعلق شريحة كبيرة من

المستهلكين بالمنتجات الأقل أضرارا بالبيئة، غير أن لجوء المؤسسات للتقليد سيفقد المؤسسة هذه

الخاصية.

✓ **المردودية:** : كان ينظر إلى الاستثمارات البيئية للمؤسسة على أنّها هدر لأموال طائلة في

مجالات لن تعود بأية مردودية وتقلل من فرص تحقيق الأرباح ، لكن في الوقت الراهن ، تمّ تجاوز

هذه النظرة الاقتصادية التقليدية التي تجعل من إدماج البعد البيئي عائقا من تحقيق المردودية ، هذا

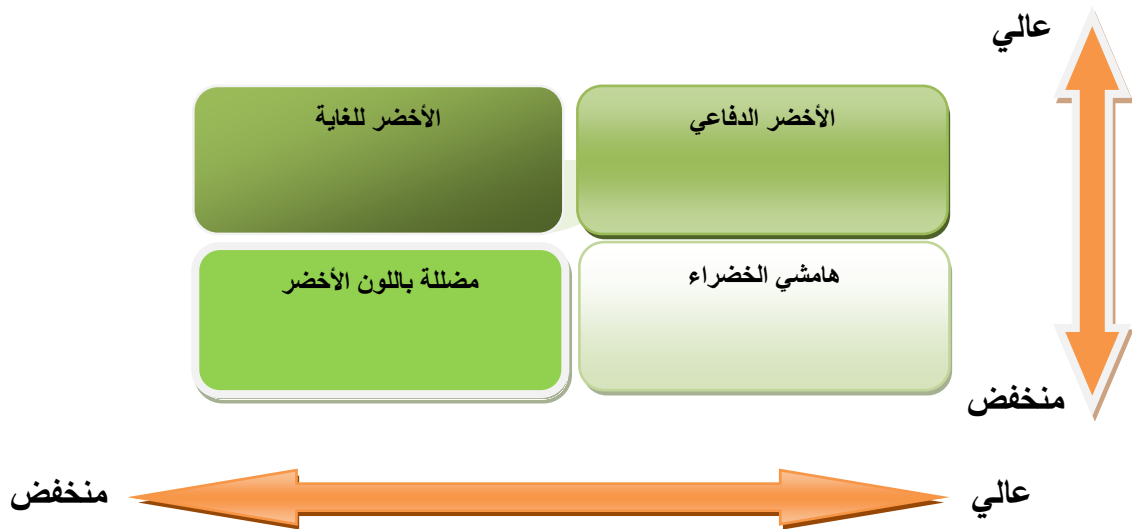
¹ محمد عادل عياض، "دراسة نظرية لمحددات سلوك حماية البيئة في المؤسسة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد

المنظور الجديد يسمى فرضية بورتر والذي يعتبر من أوائل من فندوا صحة المنظور التقليدي ويرى أن قيام المؤسسة بالاستثمار في التكنولوجيات النظيفة أو في تامين واعادة تدوير النفايات يمكنها من الاقتصاد في المواد الأولية وفي الطاقة ، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج.

الفرع الثالث: استراتيجيات التسويق الأخضر

صمم الباحثان **Ginsberg** و **Bloom** بطريقة ملموسة الشكل الذي تبدو عليه استراتيجيات تحديد المواقع المختلفة في سوق المنتجات الخضراء و ما يسمى ب " مصفوفة استراتيجية التسويق الأخضر " .

الشكل رقم (13): مصفوفة استراتيجية التسويق الأخضر



المصدر: برور محمد طاهر رشافايي، التسويق الأخضر: مراجعة نظرية، جامعة زاخو، 2021، ص 13.

وفقا للمصفوفة أعلاه يمكن معرفة خصائص كل استراتيجية كمايلي:

✓ **خضراء بشكل هامشي:** لا تركز المؤسسة على تسويق مبادراتها الخضراء بل يحاولون تقليل التكاليف وتحسين كفاءتهم من خلال أنشطة صديقة للبيئة لخلق ميزة تنافسية منخفضة التكلفة، وهنا المؤسسة تكون بصدد البحث عن حلول وقائية لأنها لا ترغب في الوصول إلى مستوى عال لا يمكن الالتزام به.

✓ **استراتيجية الأخضر الدفاعي:** تحاول هنا المؤسسة تقوية العلامة التجارية، ويستخدم التسويق الأخضر هنا كإجراء احترازي، لكن هذه المؤسسات لا تكون لديها المهارات الكافية لذا تكون المبادرات البيئية مؤقتة لأنه يمكن أن يفوق توقع المستهلك إمكانيات المؤسسة.¹

✓ **استراتيجية الأخضر المضلل:** وهنا يكون الاستثمار على المدى البعيد في عمليات صديقة للبيئة، وتملك هنا المؤسسة القدرة على التطوير من أجل خلق ميزة تنافسية، وتقوم بالترويج للفوائد البيئية لكن بالأساليب التقليدية.

✓ **استراتيجية الخضراء للغاية:** وهنا يتم دمج قضايا البيئة بشكل كامل ويتم ملاحظة ذلك في كل عمليات المؤسسة بدءاً من التصميم حتى ما بعد البيع، وهنا غالبا ما تقوم المؤسسة بتصريف منتجاتها من خلال القنوات الخاصة.

الملاحظ من المصنوفة أعلاه إذا ما تم ربطها بالعناصر المكونة للمزيج التسويقي سيكون التأثير واضحا من حيث اختيار التوليفة المناسبة لكل استراتيجية.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمزيج التسويقي

إن المزيج التسويقي للمؤسسة كما تعرضنا له سابقا هو توليفة تجمع بين السعر، المنتج، التوزيع والترويج، إذ أن المؤسسة التي تروج للتسويق الأخضر تسعى إلى إعادة هيكلة العناصر

¹ Arikan & Hallèn, , **Green marketing** : Environmental commitment as a competitive tools?,2010; p 28-29

الأساسية للمزيج التسويقي والتركيز على دعائم الاستدامة، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أثر إدماج التنمية المستدامة في المزيج التسويقي فسند التوليفة السابقة بعبارة المستدام.

المطلب الأول: المنتج المستدام

يمثل المنتج أحد أعمدة المزيج التسويقي الهامة إذ لا يمكننا الحديث عن عملية توزيعية وترويجية وسعر إذا لم يكن المنتج من متطلبات المستهلك، إنّ إدماج التنمية المستدامة في العملية الإنتاجية للحصول على المنتج المستدام، وهو المنتج الذي يستجيب للمتطلبات البيئية ويلبي رغبة المستهلك.

الفرع الأول: تعريف المنتج المستدام

لم يلق مفهوم المنتج المستدام اهتماما من طرف الباحثين فقد تمّ تعريفه كما يلي:
 "يكون المنتج نظيفا إذا كان مصنوعا بشكل نظيف، قابلا للاستعمال بشكل نظيف، وقابلا للرمي بشكل نظيف"¹

هذا التعريف لا يرقى لتعريف المنتج المستدام لأنّه إذا ما تحدثنا عن النظافة، ماهي معايير النظافة كيف يمكننا الحكم على منتج أنّه نظيف أم لا.
 عرف Peattie المنتج المستدام على أنّه " المنتج الذي يلبي حاجيات المستهلك ويلقي القبول الاجتماعي، ويتم إنتاجه بطريقة مستدامة".
 هذا التعريف يركز على استدامة الانتاج ويكون مقبولا لدى المجتمع ويلبي رغبات المستهلك.

¹ Florida Richard, Davison Derek, Gaining from green management, environmental management systems inside and outside the factory, California: California management review, 2001, p66.

من خلال التعاريف نلاحظ أنَّ إدماج التنمية المستدامة سيأثر على المنتج وتصميمه، إذ يعرف Keoleian عملية تصميم المنتج المستدام على أنَّها " الممارسة التي تكون فيها الاعتبارات البيئية واجراءات تصميم هندسة العملية متكاملة في المنتج " ¹ ويتطلب ذلك دراسة جيدة لرغبات المستهلك ومتطلبات البيئة والمنافسة.

عرف هور أيضا المنتج المستدام على "أنه المنتج الذي يستجيب لمتطلبات البيئة":² إذن العملية الإنتاجية إذا ما اقترنت بمفهوم التسويق الأخضر يجب أن تكون قائمة أساسا على استخدام الموارد الطبيعية والمواد بما يتماشى ومفاهيم البيئة، من تخفيض التلوث تقليل التلف بالإنتاج، منتجات ومواد تعبئة صديقة للبيئة وغيرها، ويمكن استخدامها ورسكلتها، وأهم الممارسات البيئية في عملية الإنتاج تمثلت فيمايلي:

1-التصميم للبيئة (DFE)

انبثق مفهوم تصميم البيئة (DFE) كفلسفة تقوم على ضرورة الأخذ بالاعتبار القضايا البيئية عند صنع أي منتج والتي تتسم بصفات وضعت في مسمى « 3R »

• Récupération الاسترداد

• Réutilisation إعادة الاستعمال

• Recyclage التدوير

2-إدارة الجودة الشاملة: (TQM)

¹ Fuller donald A sustainable marketing :managerial ecological issues , London :sage publication ,1999,p135.

² بايفي فلمكي، ترجمة فنسو للخدمات اللغوية والترجمة، دليل البيئة للمهاجرين، شركات البيئة المحدودة، فنلندا، بدون سنة نشر ص 26
جاسم أرشد عبد الأمير: " مفهوم وفلسفة التسويق الأخضر " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق العدد 15، 2010 ص 140³

يشير Friedman إلى أنَّ مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي ارتبط تاريخياً بعمليات الإنتاج بحاجة إلى التكامل مع قضايا البيئية، إذ الاهتمام الآن أصبح مقارنة عائد عمليات الإنتاج والتسويق بالكلفة الاجتماعية للأضرار التي تلحقها عمليات التلوث والنفايات على العناصر المادية للبيئة، وتشمل مواضيع إدارة عمليات التدوير، وتخفيض النفايات، ويعد برنامج الاهتمام بمنع التلوث الذي طبق سنة 1975 قد أسفر على توفير ما يزيد على 500 بليون دولار من خلال تخفيض النفقات الرأسمالية والتشغيلية.

3- الدعم البيئي:

حيث أن جل المؤسسات التي تبنت مفاهيم التنمية المستدامة وضعت البيئة والربح مع بعض وهذا على ثلاث مستويات:

- **الرقابة على التلوث:** من خلال إزالة المصدر الأساسي له،
- **تطبيق إدارة المنتج:** أي إزالة كل المؤثرات السلبية على مدار دورة حياة المنتج، أي مراقبة كل مراحل عمليات الإنتاج من تصميم إلى تصنيع من أجل الحصول على منتج صديق للبيئة.
- **اعداد الدليل أو مرشد:** ويكون مصمّم لصياغة استراتيجيات للدعم البيئي وفيما يلي شكل يمثل شبكة الدعم البيئي:

• الشكل رقم (14): شبكة الدعم البيئي

الرؤية الاستراتيجية للدعم البيئي	التكنولوجيا البيئية الجديدة
- هل تقود رؤية المؤسسة إلى إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية والبيئية؟	- هل أن الأداء البيئي للمنتجات مقيدا بأسس التكنولوجيا المستخدمة حالياً؟
- هل أن رؤية المؤسسة تهدف إلى تطوير تقنيات جديدة للأسواق، المنتجات والعمليات؟	- هل هناك احتمالية تحقيق تحسينات على الأداء البيئي للمنتجات عند اقتناء التكنولوجيا الجديدة؟

إدارة المنتج	منع التلوث
- هل بالإمكان تحقيق القيمة المضافة أو التكاليف المنخفضة بصورة متزامنة مع تخفيض الأثر السلبي للمنتجات؟	- ما هو أكبر مقدار من النفايات والأبخرة المنبعثة من العمليات الإنتاجية للمؤسسة؟ - هل يمكن تخفيض التكاليف والمخاطر عند إزالة النفايات من المصدر أو باستخدام النفايات كمداخلات؟

الداخلي

الخارجي

Source: Gary Armstrong, Philip kotler : **Marketing 6 An introduction***
practice Hall international Edition 2003 p610

الفرع الثاني: خصائص المنتج المستدام

المنتجات المستدامة هي منتجات ذات منافع للبيئة كأجهزة معالجة التلوث البيئي والتخلص

الآمن من النفايات والانبعاثات ومن خصائصها نذكر:

● منتجات أقل أضراراً وتكلفة بيئية مقارنة بالمنتجات المماثلة الأخرى، كالمنتجات ذات علب التغليف القابلة للتدوير أو لتحليل البيولوجي أو لإعادة الاستخدام، أو السيارات والآلات التي تستعمل البنزين الخالي من الرصاص.

● منتجات أكثر استخداماً للمواد والطاقات المتجددة كالمنتجات الغذائية من مواد زراعية أو المنتجات التي تستهلك الطاقة الشمسية.

● منتجات أقل استخداماً للمواد الخطرة كالمواد الحافظة والكيميائية، السمية والنوعية.

● منتجات أكثر تحقيقاً للجودة البيئية كأن تكون أقل تلواً وآثاراً جانبية وفي المقابل أكثر

استجابة لحاجات الزبائن وجميعيات حماية المستهلك.

● منتجات موجهة لحاجات حقيقية خضراء لدى الزبائن وليس نحو الرغبات التي يخلقها التسويق

والإعلان السلبي عن طريق إثارة الحاجات المزيفة.

•منتجات أكثر تحقيقا للإعادات الخمس وهي ¹:

✓إعادة التدوير (Recycling)

✓إعادة الاستعمال (Reuse)

✓إعادة التكييف (Reconditioning)

✓إعادة التصنيع (Remanufacturing)

✓التصليح (Repair)

من خصائص المنتج المستدام، نستنتج أن ادماج التنمية المستدامة سيأثر على أحد عناصر المزيج التسويقي والمتمثل في المنتج، إذ يجب أن يراعى فيه مجموعة من الميزات التي لا تحدث تأثيرا على البيئة وتحظى بقبول لدى المستهلك.

المطلب الثاني: التسعير المستدام

يعتبر التسعير أحد أهم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها السوق والتي تؤثر على مدى فعالية نجاح المنظمة، لأن التسعير يعد العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقي الذي عن طريقه تحقق المنظمات الإيرادات والمداخيل وذلك بالتأثير على أكبر عدد ممكن من الزبائن الحاليين والمرتقبين.

الفرع الأول: تعريف السعر المستدام

يسعى التسعير الأخضر الى دمج كل من التكاليف الاقتصادية والبيئية لتقديم قيمة للعملاء والسماح للأعمال بجني أرباح عادلة؛ اذ يعرف التسعير الأخضر على أنه "تحديد أسعار المنتجات الخضراء التي تعوّض حساسية المستهلكين للسعر مقابل استعدادهم لدفع المزيد مقابل الأداء البيئي للمنتجات"

¹ Mishra P, **Green Marketing challenges and opportunities**, BVIMR Management Edge, n 7, 2014, pp78-86

نلاحظ أنّ هذا التعريف ركز على أهمية وجود مبرر واضح في المنتج للزيادة التي سيدفعها المستهلك، أي تفسير تلك الزيادة يجب أن يكون التزامها نحو البيئة موجود.

الفرع الثاني: السعر المستدام وعلاقته بالتكاليف

في دراسة لـ Ghislaine Cestre و Dominique marguerat أن سعر المنتجات المستدامة مرتفع مقارنة مع المنتجات المسماة "العادية" وهذا يؤدي إلى إنتاج المنتجات المستدامة بكميات قليلة وأن طرق إنتاجها تكون معقدة نوعاً ما من منتج لآخر، و عند ربط السعر بالتكاليف تظهر التخفيضات التالية كما يلي:¹

1- تخفيض تكاليف المواد، الطاقة والخدمات: ينتج التلوث عادة جراء ضياع الموارد، استعمال المواد لا يكون كلياً، أو ضياع الطاقة... الخ، وعليه فإن تبني سياسات بيئية فعالة وجد مرنة تمكنها من الاقتصاد وتقليل التلوث، وإن خفض مستوى التلوث بإمكانه أن يترجم بتقليص النفقات على المواد الأولية، الطاقة والخدمات.²

وهناك عدة مؤسسات نجحت في تقليص الانبعاثات والتكاليف وذلك بالاستخدام الجيد للطاقة والمواد، ومثال ذلك:³

✓ بريطانيا للبترول (bp) قامت بتخفيض انبعاث غاز CO₂ بنسبة 10% مقارنة بعام 1990 وهذا بدون نفقات إضافية، وذلك عن طريق تحسين طرائق الإنتاج، إزالة التسريبات، وإعادة استعمال بعض المنتجات الثانوية؛

¹ Dominique Marguerat, Ghislaine Cestre, Le Consommateur "Vert": Attitude et comportement, Working Paper 0211,[on-line], UNIVERSITÉ DE LAUSANNE : ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES,2002,P 05.

² - WBCSD and UNEP, Eco-efficiency and cleaner production : Charting the course to sustainability, UNEP publications, 2000, pp. 9-10.

³ - Lanoie et autres, Des billets verts pour des entreprises vertes, Cirano publications, Québec, 2007, pp. 7-11.

✓ Adobe Systems قامت بخمسة تغييرات لمقرها الاجتماعي (أنابيب تسريح الحركة)، وكلفها ذلك 250 ألف دولار، هذه التغييرات أعطت اقتصاد سنوي بحوالي 246 ألف دولار.

✓مسيرو معمل التصنيع لشركة GM الواقع في فليننت، اكتشفوا بأن هناك كمية كبيرة من الطاقة تستهلك خلال عطلة نهاية الأسبوع حتى وإن لم تشتغل الماكينات، فقاموا بوضع إجراءات الإغلاق النظامي خلال نهاية الأسبوع وحققوا بذلك اقتصاد سنوي بحوالي 250 ألف دولار خلال العامين اللاحقين.

2-تخفيض تكاليف رأس المال: إن رأس المال هو محرك كل مؤسسة، فمثلا من الصعب الحصول رأس المال لتمويل الشركات الجديدة، وتطويرها، أو للاستمرار في النشاط، وقد يكلفها الكثير، والمؤسسة التي لها صورة بيئية إيجابية، يمكن أن تسهل مهمتها وتتمثل في: الدخول لرأس المال الأخضر (التمويل الأخضر)، تسهيل الاقتراض من البنوك، وتحسين أداء النشاط¹.

3-تخفيض تكاليف اليد العاملة: لكي تكون المؤسسة جد فعالة، عليها أن تملك نظرة واضحة، أخلاقيات حسنة، معايير مفهومة، وأهداف عالية، كيف إذن يمكن استمرار نشاطاتها إذا كان عمالها غير مقتنعين، أو أن منتجاتها أو إجراءاتها وأهدافها تضر بالبشرية. يقول أحد المسيرين: " العمال الأوفياء لشركتهم لا يجب يكون همهم الوحيد تحسين المردود في العمل، وإنما يجب أن يكونوا سفراء لشركتهم عند أصدقاءهم وعائلاتهم، وهذا ما يساهم في تحسين وشهرة المؤسسة، هذا مهم جدا خاصة أنه سيأتي وقت لتوظيف الشباب العلميين

¹ - John Schubert, Sustainability : A key to tripple bottom line reporting, Group of 100 incorporated, Australia, 2003, p.16.

أو المهندسين، ولن يقبل هؤلاء أن يعملوا في مؤسسة ذات سمعة اجتماعية وبيئية غير جيدة"¹.

المطلب الثالث: التوزيع المستدام

كما تمّ التطرق سابقا لمفهوم التوزيع على أنّه العملية التي تضمن انسياب السلع من المؤسسة للمستهلك، تأتي أبعاد التنمية المستدامة وخصوصا البعد البيئي ليؤثر على هذا العنصر من عناصر المزيج حتى يكون مستدام من خلال مجموعة من الخصائص.

الفرع الأول: تعريف التوزيع المستدام

في الأصل لما نسمع كلمة مستدام والتوزيع يبدو الأمر في ظاهره محل تناقض لأنّ التوزيع هو في حد ذاته يحدث تلوثا للبيئة عن طريق الانبعاثات لكن حتى يصبح مسؤولا يجب القضاء على بعض التجاوزات، فالتوزيع الأخضر يجب أن يشمل جميع جوانب النقل والتخزين وعليه لزم توفر بعض الشروط التي تتمثل في:

- احتكار السلع وعدم وصولها؛
 - استعمال الحاويات التي تستجيب لمتطلبات السلامة والأمن؛
 - الحفاظ على صحة المستهلك النهائي وعدم إلحاق الضرر بها.
- من أجل تحقيق التوزيع المستدام يجب الأخذ بالاعتبارات البيئية في الحد من استهلاك الطاقة والانبعاثات وتتمثل هذه المتطلبات فيمايلي:²

- تعزيز خيارات النقل الواعي بيئيا

¹ - Lanoie et autres, **Des billets verts pour des entreprises vertes**, Cirano publications, Québec, 2007, p. 15.

² Baker M, **the marketing book**, Sixth Edition Routledge, 2012, p 562-568

● استخدام الشاحنات البيئية (Eco Truck)

● استخدام سيارات الديزل الحيوي (Bio Diesel)

● العمل على تحسين عمليات النقل من خلال السياقة البيئية (eco drive)

● اختيار الحجم الملائم للشاحنات

● استخدام النقل المشترك للمواد

● الحفاظ الجيد للمنتجات عند التغليف

● تقوية التحالفات مع شركات التوزيع الأخضر

من خلال هذه المتطلبات يمكن القول أنّ التوزيع المستدام يخدم البعد البيئي للتنمية المستدامة وبالتالي التنمية كانت لها انعكاسات على العنصر الثالث من عناصر المزيج التسويقي.

الفرع الثاني: مستويات القناة التوزيعية

تختلف القنوات التوزيعية في حجمها باختلاف عدد أعضائها، فهناك نوعين من القناة

التسويقية:

✓ القناة التسويقية المباشرة، تكون من المنتج إلى الزبون مباشرة.

✓ القنوات التسويقية غير المباشرة، وتأخذ أحد الأشكال التالية :

● من المنتج إلى باعة التجزئة إلى الزبون

● من المنتج إلى باعة الجملة إلى باعة المفرد إلى الزبون .

● من المنتج إلى باعة الجملة إلى الوكلاء ثم باعة المفرد وإلى الزبائن .

وفي بعض الدول يقوم بائعو التجزئة بخلق وحدات لتدوير مخلفات المنظمة الموردة، من أجل تلبية ولفت انتباه المستهلكين الخضر، الذين يهتمون جدا بحماية بيئتهم. وفي المقابل تعمل المنظمة الموردة ما في وسعها للاحتفاظ بمثل هؤلاء الزبائن وحماية مصداقيتهم الخاصة.

المطلب الرابع: الترويج المستدام

كما تمّ التعرّف أيضا على للترويج على أنّه عبارة عن مزيج يتمثل في الاعلان وتعدد وسائله، العلاقات العامّة، ترويج المبيعات، والبيع الشخصي وبعد دمج التنمية المستدامة أصبحنا نستخدم مصطلح الترويج المستدام.

الفرع الأول: تعريف الترويج المستدام

يعرّف على أنه "الترويج المستدام هو الذي يقوم على اعلام المستهلكين بكل شفافية حول جودة المنتج وكذا التشجيع على الاستهلاك الملائم"¹

يلاحظ من خلال هذا التعريف على أنّ المؤسسات يجب أن تكون صادقة في مجال الاتصال مع الزبون فلا يمكن أن تحمل الرسالة الاعلانية معلومات مغلوطة من أجل الاحتيال والنصب عليه.

وفي سياق آخر توجد اعلانات لمواد مضرّة بالصحة كالتدخين والمنتجات الكحولية والاعلانات المستغلة للأطفال.

¹ Elizabeth Pastore-Reis : **Le Marketing Durable**, Comment concevoir des produits et des services responsables, edition d'organisation, France, 2006, p 72

ومن الناحية البيئية نجد الترويج الأخضر ويعرف على أنه عملية التفاعل الاجتماعي التي تستهدف القضاء على سلوك العزلة الذي يمكن أن يحدث بين المؤسسة وجمهورها وأصحاب المصلحة.

اعتبر الترويج في هذه الحالة وسيلة تواصل بين المؤسسة وجمهورها سواء كانوا زبائن أو شركاء.

الفرع الثاني: المزيج الترويجي المستدام

يتألف المزيج الترويجي الأخضر من الإعلان الأخضر، البيع الشخصي وتنشيط المبيعات والعلاقات العامة في التسويق المستدام.

1- الإعلان الأخضر: هو الإعلان الذي تتبناه المؤسسة الخضراء لنقل فلسفتها البيئية من خلال رسالتها الإعلانية إلى جمهورها المستهدف. ويتصف الإعلان المستدام بالتركيز على ترويج قيم وثقافة استهلاك صديقة للبيئة والابتعاد عن الابتذال الاستهلاكي السريع؛ ترويج سلوك استهلاكي صديق للبيئة؛ إبراز أهمية البيئة الصحية للمستهلك؛ إقناع المستهلك بشراء واستخدام المنتجات الخضراء؛ والتنسيق مع الجهات الرقابية الرسمية) جهات الحكومية (والغير رسمية) مثل: جمعيات حماية المستهلك والمحافظة على البيئة. (فضلا عن الالتزام بالخصائص التقليدية للإعلان) مثل وضوح فكرة الإعلان، الصراحة، النزاهة، والمصادقية

حدد Carlson and al خمسة أنواع للرسائل الإعلانية المستدامة كمايلي: ¹

-إدعاءات موجهة للمنتج، تقوم المؤسسة بتصميمها للتركيز على الصفات البيئية للمنتج مثل " هذا المنتج يتحلل عضويا".

¹ Dangelico & Vocalelli , **Green Marketing** : An Analysis of definition, strategy Steps and tools through a systematic review of the literature, journal of cleaner Production, 165, 2017, p 1263-1279

-ادعاءات موجهة بالعملية الانتاجية، تركز على الأساليب التكنولوجية التي تستخدمها المؤسسة في صنع المنتج وطرق التخلص من المخلفات.

-ادعاءات موجهة بصورة المؤسسة، وهي تركز على الربط بين المؤسسة وقضية أو نشاط بيئي خاص بها مثل الادعاء القائل " ملتزمون بالمحافظة على الغابات".

-ادعاءات قائمة على الواقع البيئي، وهي المختصة بالإعلام للمستهلكين بالمشاكل البيئية التي تحدث فعلا في الواقع.

-ادعاءات مختلطة وهي عبارة عن مزيج من الادعاءات البيئية السابقة.

2-**البيع الشخصي:** أوضح Fuller أنَّ هناك ثلاثة مجالات أساسية من المعلومات البيئية التي يجب أن يكون رجل البيع وهي:

-المنافع البيئية للمنتج: يجب على رجل البيع أن يكون على دراية جيدة بالمنافع التي يحققها المنتج بالنسبة للبيئة حتى يتمكن من اقناع العملاء بهذه المنافع، ويتطلب أن يكون البائع على معرفة تامة بالآثار البيئية للمنتج سواء أثناء مراحل انتاجه أو استخدامه لدى المستهلك الصناعي.

-التوافق مع النظم البيئية: هناك الكثير من المواد الخام الصناعية والمنتجات الكيماوية تخضع لقوانين بيئية فلا بد أن يكون رجل البيع قادرا على الاستجابة لكل الأسئلة التي توجه له من الزبائن في هذا الشأن.

-شهادة الإيزو ISO 14000: هناك اهتمام كبير من قبل المشتريين الصناعيين بالتعامل في منتجات المؤسسات على هذه الشهادة ويمكن أن يلعب رجل البيع دوراً هاماً في بيان وشرح نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة للزبائن.

3-**العلاقات العامة:** يعرف Terspetra العلاقات العامة بأنها " الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل تحسين صورتها في نظر الزبائن كما ينظر لها البعض على أنها دبلوماسية التعامل مع الجماهير " وتعتمد العلاقات العامة على كافة عناصر المزيج الترويجي الأخرى.

و بالنسبة لدور العلاقات العامة في التسويق الأخضر يرى كل من Mc Donagh and Prothero أنّ السنوات الأخيرة شهدت زيادة شديدة للتعطية الإعلامية المرتبطة بالقضايا البيئية و المنتجات الخضراء، و يؤكّد Fuller على أنّه إذا كانت العلاقات العامة تعتبر إحدى عناصر المزيج الترويجي الهامة ضمن عناصر المزيج التسويقي التقليدي، فإنّ أهميتها تزداد في حالة التسويق المستدام لأنّها تتعلّق بصورة المؤسسة و تعدّ وسيلة هامة عن منتجاتها في مختلف الأسواق ممّا يساعد على خلق ثقة بين المؤسسة و جماهيرها و بالتالي تأسيس المصداقية، و التي تعتبر هدفاً واضحاً و جوهرياً للتسويق المستدام.

4-تنشيط المبيعات: عرفت وكالة التسويق الأمريكية (AMA) تنشيط المبيعات بأنّه " أوجه النشاط التسويقية خلاف البيع الشخصي، الإعلان، والنشر والتي تهدف إلى إثارة اهتمام المستهلك أو الموزع بسلعة أو خدمة معينة أو إقناعه بها.

ويرى Peattie أنّ تنشيط المبيعات يمكن أن تكون مكملّة أو بديلة للإعلان عن طريق الأشكال التالية:

-العينات المجانية: خاصّة للمنتجات التي يتمّ طرحها لأول مرّة في السوق، ليقوم المستهلك بتجربتها.

-الكوبونات: قام أصدقاء البيئة في الولايات المتحدة الأمريكية بالاعتماد على برنامج كوبون الاستيراد والذي بموجبه يسترد المستهلك 5 % من قيمة المشتريات تذهب لأعمال البيئية الخيرية لخمسة مجالات يحددها المستهلك نفسه.

-المسابقات: هناك مؤسسات تشجع شراء منتجات مستدامة عن طريق تقديم جوائز لهم

خلاصة:

إن توجه المؤسسة نحو مفاهيم التنمية المستدامة سيجعلها تتحول تدريجياً إلى التسويق المستدام، والذي بدوره سيعمل على تحسين الممارسات التسويقية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات تتبنى المفهوم الأخضر للتسويق.

اختيار المؤسسة الاستراتيجيات الخضراء للتسويق سيأثر على العناصر المكونة للمزيج التسويقي من منتج، سعر، توزيع، ترويج، وهنا ستظهر هذا التوليفة بمصطلح جديد وهو المزيج التسويقي الأخضر.

المزيج التسويقي الأخضر يعني بدءاً من تصميم المنتج الصديق للبيئة إلى السعر الذي يبرر فارق التكلفة مقارنة بالمنتج العادي بالإضافة إلى النقل وعملية تلبية رغبات المستهلك بطريقة خضراء، إلى إعلامه وجعله يتعرف على المنتج بطرق اتصالية مسؤولة ومستدامة.

كل الممارسات السابقة تقودنا إلى القول أنّ المؤسسة تمارس مسؤوليتها الاجتماعية نحو جميع الأطراف أصحاب المصلحة من مستهلك، مورد، وتتحمل التزامها المسؤول نحو البيئة.

وعليه يمكن القول أنّ المؤسسات التي تتجه نحو التنمية المستدامة ستكون لها فرصة تسويقية أكبر

إذا ما قوبل ذلك باستهلاك مسؤول سيعطيها مكانة ويكسبها اعترافات دولية إذا ما كانت خاضعة

للشروط في ممارساتها.

الفصل الرابع

دراسة تطبيقية حول انعكاسات

التنمية المستدامة على

الاستراتيجية التسويقية

للمؤسسة حالة SASACE

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول انعكاسات التنمية المستدامة على

الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حالة SASACE

تمهيد

تم التوصل من خلال الجزء النظري إلى أنّ اعتماد وإدماج مبادئ التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة له انعكاس إيجابي على الاستراتيجية التسويقية والمزيج التسويقي للمؤسسة، وللتحقق من هذه النتيجة سنقوم بإسقاطها على مؤسسة جزائرية تقدم منتج وهو الأكياس المتعلقة بالخرسانة وهي مؤسسة sasace، قامت بإدماج التنمية المستدامة ضمن اهتماماتها التسييرية، ومحاولة تبيان أثر ذلك على استراتيجيتها المؤسسة، وكان ذلك من خلال مقابلات مع مسؤول التسويق و مسؤول الموارد البشرية في المؤسسة وتمت المقابلات وفق مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 02).

المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة لـ SASACE

مؤسسة SASACE عبارة عن مؤسسة متخصصة في صناعة الأكياس المزدوجة بمادة البولي بروبيلين Polypropylène وهي أول مؤسسة صنعت كيس Oxobiodégradable الموجه للمنتجات المطحونة أو الحبيبات المنتجة أو المواد الكيميائية أو الغذائية.

أكبر طموحاتها إرضاء الزبون عن طريق الجودة وحماية البيئة ويقودها الالتزام بالشفافية، وسنحاول من خلال هذا المبحث إبراز حساسية المؤسسة محل الدراسة فيما يخص التنمية المستدامة و انعكاس ذلك على استراتيجيتها التسويقية.

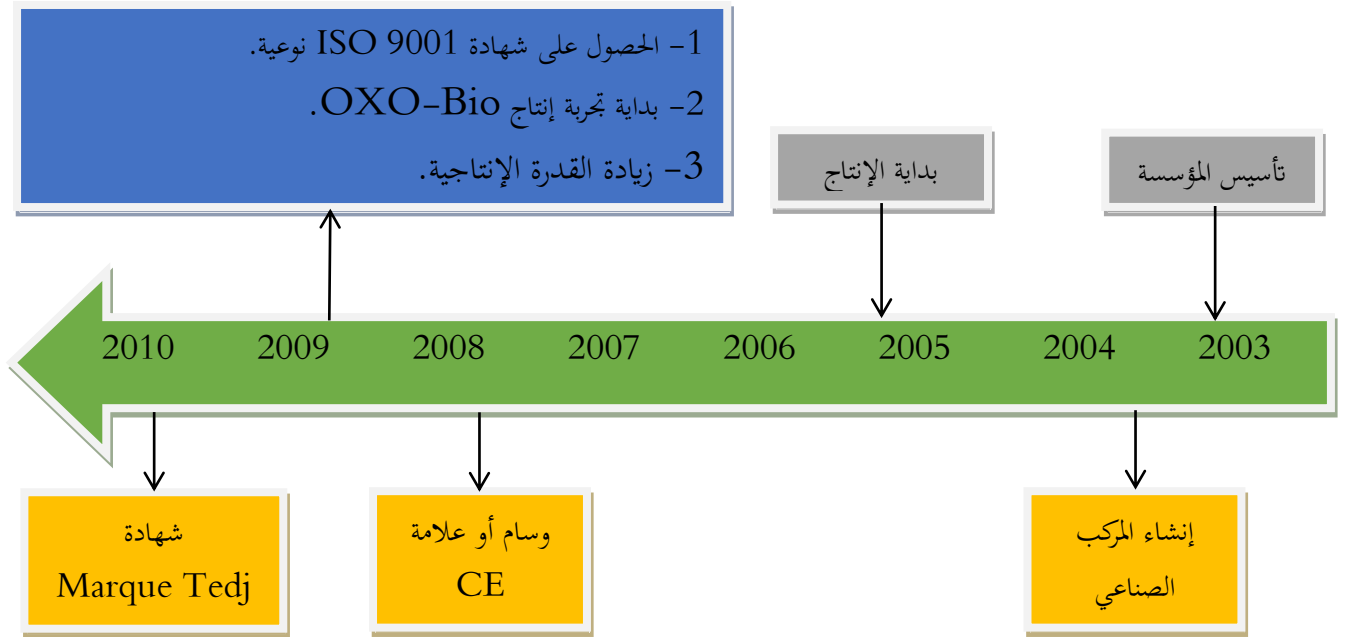
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة SASACE

سنحاول من خلال هذا المطلب التعريف بمؤسسة SASACE ونشأتها واعتمدنا في ذلك على الوثائق الداخلية، كالتقارير السنوية، المجالات الداخلية، والموقع الإلكتروني للمؤسسة.

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

تأسست مؤسسة SASACE سنة 2003 تقع بولاية تيبازة بالجزائر، عدد عمّالها سنة 2017 قدر بـ 203 عامل موزعين حسب كل تخصص، وقدر رأس مال المؤسسة بـ 485 مليون دينار جزائري، وتنتج 28 مليون كيس في السنة ولا يوجد لها أي فروع، إنّ رأس المال وعدد عمّال المؤسسة يجعلها مؤسسة تنتمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المادة القانونية الموجودة في حدود الدراسة، والشكل الموالي يمثل أهم المحطات التاريخية للمؤسسة منذ نشأتها.

الشكل (15): أكبر الأحداث التي مرت بها المؤسسة منذ نشأتها



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة (الملحق رقم 03)

لتكامل المؤسسة في مسيرتها نحو التنمية المستدامة والحصول على شهادات واعترافات دولية
(الملحق رقم 04)، سيتم التطرق إلى كل هذه الأحداث بالتفصيل في بقية التحليل بما يتناسب
وعنوان كل مرحلة.

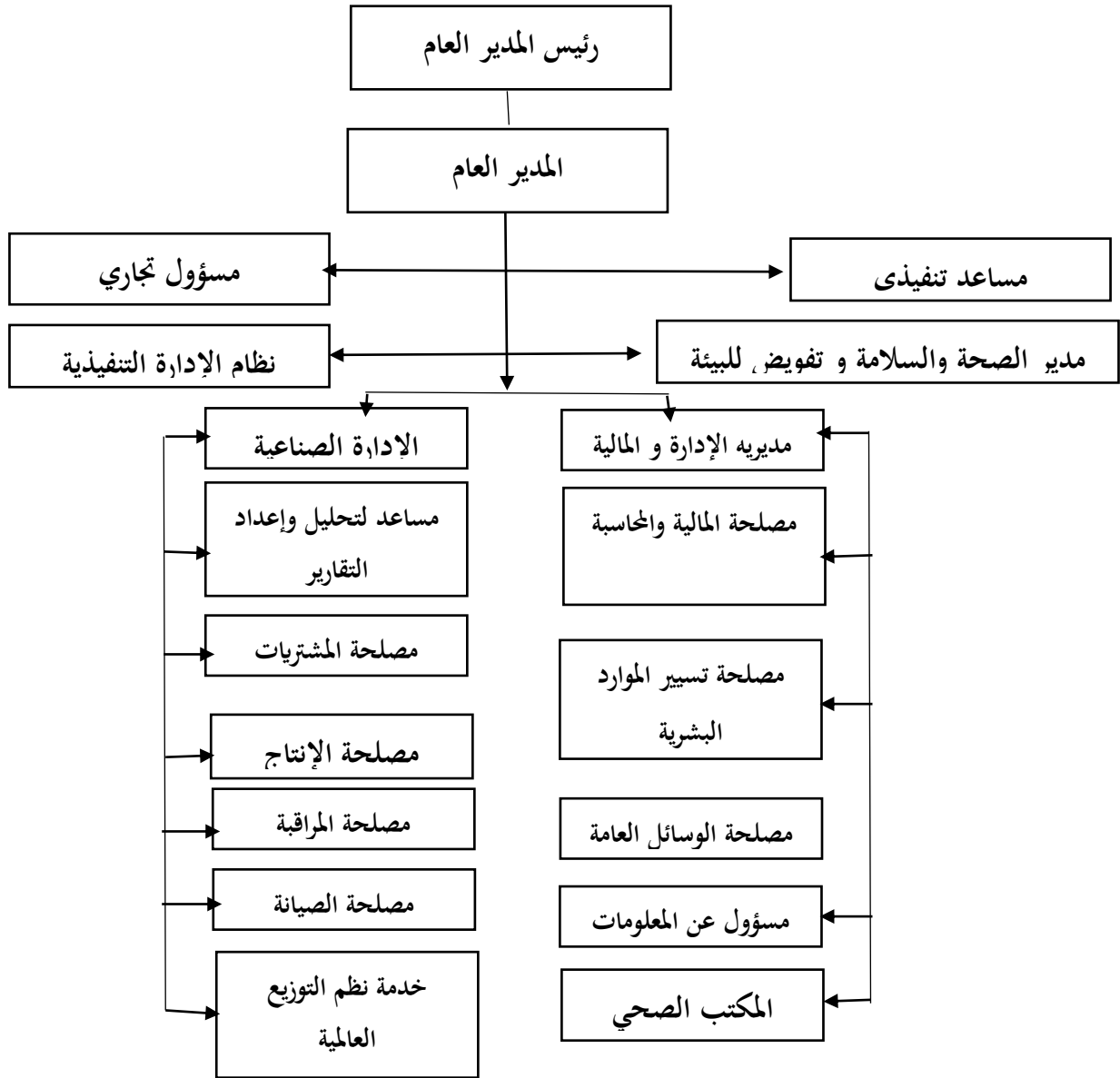
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لابد من تنظيم الأنشطة داخل المؤسسة بشكل يضمن لها الإطار العام الذي يمكن أن
تمارس من خلاله وظائفها الأساسية، وإنّ إحدى سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري
في حسن تسيير موارد المؤسسة ويتوقف ذلك على نجاعة هيكلها التنظيمي، فلهذا حاولنا تقديم
الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE مع إعطاء تعريف لكل مديرياتها على حده.

وانطلاقا من المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة يمكن أن نوضح الخريطة

التنظيمية لمؤسسة sasace كالتالي:

شكل رقم (16): الهيكل التنظيمي لمؤسسة SASACE



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

1- تعريف مديريات مؤسسة SASACE

بعد تقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة لا بد لنا من عرض وظيفة كل مديرية على حده وفيما

يلي شرح لذلك:

أ-المديرية العامة:

تمثل قمة الهرم الإداري وهي المسؤولة عن كل المديريات الفرعية (الإنتاج، التسويق،

الاستراتيجية، الموارد البشرية) الحفاظ على معايير الأمان، العلاقات العامة...وتفويض السلطة

إلى فريق الإدارة يندرج ضمن إمكانياتها وتتمثل وظائفها الأساسية في:

-تصميم الاستراتيجية العامة ونظرة المؤسسة بالاتساق مع فريق الإدارة.

-خلق قيمة وثقافة للمؤسسة.

-تكوين فريق الإدارة وجعلهم يتقاربون للاتجاه نحو نظرة موحدة.

ب-مديرية المحاسبة والمالية:

تتمثل مهمة هذه المديرية في تسيير الشؤون المالية والمحاسبية للمؤسسة، تسيير

الميزانيات الخاصة لكل مديرية، والسهر على السير الحسن لخزينة المؤسسة ضمن المعاملات

المالية مع مختلف البنوك، إضافة إلى التصريح الجبائي.

ج-مديرية الموارد البشرية:

تقوم بما يلي:

-تسجيل الغيابات عن العمل.

-مكلف بتسيير رواتب العمال.

-مكلف بمتابعة توظيف العمال.

-تسيير المهارات والكفاءات.

-مكلف بتكوين الأجراء.

د-مديرية الوسائل العامة:

تقوم هذه المديرية بـ:

-مكلف بشراء المواد الأولية وكل ما تحتاجه المؤسسة.

-تسيير مخزن المواد الأولية.

-تسيير مخزن المواد النهائية

-رئيس الحظيرة المتنقلة يقوم بتسييرها وتنظيمها وفق الأوامر

ه-مديرية الصحة والسلامة وتفويض البيئة:

-اليقظة لمراقبة الإنتاج وإزالة الفضلات ورميها في الأماكن المحددة لها والتنبيه

بالأخطار.

-الإجابة على تساؤلات مفتشية الرقابة على الأمن والنظافة

-المحافظة على سلامة العامل وفق المقاييس المعمول بها.

-المحافظة على سلامة البيئة من خلال تخفيض التأثير الصناعي عليها.

و-مصلحة المراقبة والنوعية:

-التأكد والحرص الدائم على النوعية.

-تصحيح الانحرافات الموجودة على المنتجات.

-تقديم الاقتراحات لتطوير المنتجات.

ي-مسؤول الأنظمة المعلوماتية:

-تنظيم وتطبيق المعلوماتية.

-الدراسات المتعلقة بتطوير المعلوماتية.

يمكن القول بان هناك تناسق كبير بين هيكل التنظيم لمؤسسة "sasace" وحجم هذه المؤسسة، بحيث يشجع هذا التنظيم على الاتصال الفعال بين مختلف المديريات، كما يساعد في تحديد المسؤوليات وبالتالي يساهم في تحقيق الأهداف الفرعية والقصيرة الأجل والتي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل للمؤسسة، وكذا الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث النوعية، الجودة والسعر، العمل على الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

2-رؤية مؤسسة SASACE

تتمثل رؤية مؤسسة SASACE والموجودة بكل وثائقها والتي تذكرها دائماً في كل عروضها المشاركة بها في المؤتمرات سواء كانت وطنية أو دولية كما يلي:

-أن تصبح المؤسسة المسؤولة و المتخصصة و الرائدة في صناعة الأكياس المنسوجة بمادة

البولي بروبيلين (Polypropylène) و OXO-BIO لأجل المنتجات المطحونة

و الحبيبات و المواد الكيميائية و المواد الغذائية.

الملاحظ من صياغة رؤية المؤسسة هو ارادتها في احتلال المراتب الأولى في صناعة

الأكياس التي تعتبر صديقة للبيئة لأنها تتحلل في مدة ما بين 6 أشهر إلى سنة وهذا يعكس سياسة

المحافظة على البيئة التي تعتبرها في عمق استراتيجيتها. (الملحق رقم 05).

3-رسالة المؤسسة:

إرضاء الزبائن والأطراف وأصحاب المصلحة والسهر على ديمومة النشاط من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

المؤسسة تعتبر أصحاب المصلحة من عمّال، زبائن، وموردين وكل أصحاب المصلحة شركاء لها، والمؤسسة كذلك تطمح للتوسع بنشاطها لكن ليس على المدى البعيد بل اهدافها القصيرة والمتوسطة هو خلق الولاء لدى زبائننا الحاليين وارضاءهم بجودة منتوجها، كذلك تعميق صورة المنتج الصديق للبيئة في أذهان الزبائن مما يكسبها ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: اعتماد سياسة التنمية المستدامة في مؤسسة sasace

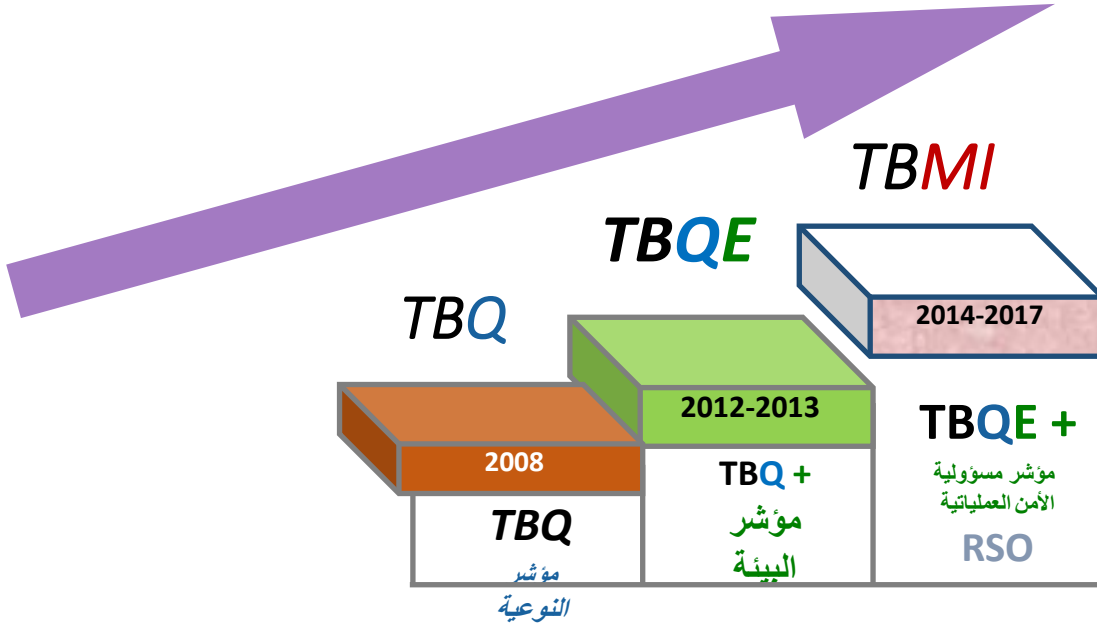
رغم أنّ مؤسسة SASACE حديثة النشأة إلا أنّ اهتمامها بالتنمية المستدامة يعتبر في صلب استراتيجيتها، حيث كما أسلفنا سابقا أن البيئة كانت ضمن صلب اهتماماتها وكذا المستهلك وأصحاب المصلحة والذي ظهر جليا في قيمها ولتجسيد ذلك تنتهج المؤسسة العديد من الطرق وتمتلك العديد من الأدوات وعبر محطات إنتاجية وسياسات كانت تطور فيها كل مرة سنحاول ابراز ذلك.

1-لوح القيادة المتضمن للمسؤولية TBMIR

يعتبر لوح القيادة TBMIR من أنجع الأدوات لمراقبة الجودة والبيئة، ومؤسسة SASACE من المؤسسات التي امتلكت هذه الأداة عبر مراحل عملها، إذ تسعى كل مرة إلى تطوير نشاطها بما يتماشى وأهداف التنمية المستدامة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (17) : لوح القيادة المتضمن للمسؤولية

تقييم لوح القيادة المتضمن RSO



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

حيث تعتبر مؤسسة sasace أن تبني التنمية المستدامة من طرفها كان بصفة طوعية دون البحث على ميزات تنافسية منذ البداية أو تحت أي ضغط تشريعي أو قوانين مفروضة عليها، حيث توجهها نحو التنمية المستدامة تمثل في " تصميم منتج يحترم البيئة، مع تحمل مسؤوليتها مع جميع الأطراف التي تتعامل معها " و عملت على تطوير على ذلك خلال محطات متعددة كمايلي:

2008: ركزت SASACE في بداية تأسيسها وبداية الإنتاج على معيار التفرد بالنوعية حسب لوحة القيادة TBQ فقد تميزت عن منافسها الوحيد (الأكياس الورقية) بمعيار الجودة وهو ضمان الحفاظ على محتوى الكيس وسلامته من الرطوبة والماء.

2012-2013: من خلال الشكل السابق الذي يستعرض أهم أحداث نشأة SASACE أنها سنة 2010 بدأت بإنتاج أول كيس (OXO-BIO) وهنا تدخل ثاني أداة تمتلكها المؤسسة وهي (TBQE) لوح القيادة المتضمن النوعية والبيئة، حيث أنّ هذا الكيس يتحلل في مدّة تتراوح ما بين 06 أشهر وسنة واحدة مقارنة بالكيس الورقي الذي يدوم 20 سنة. وتعتبر المؤسسة الوحيدة في الجزائر التي تنتج هذا المنتج وبهذه المواصفات.

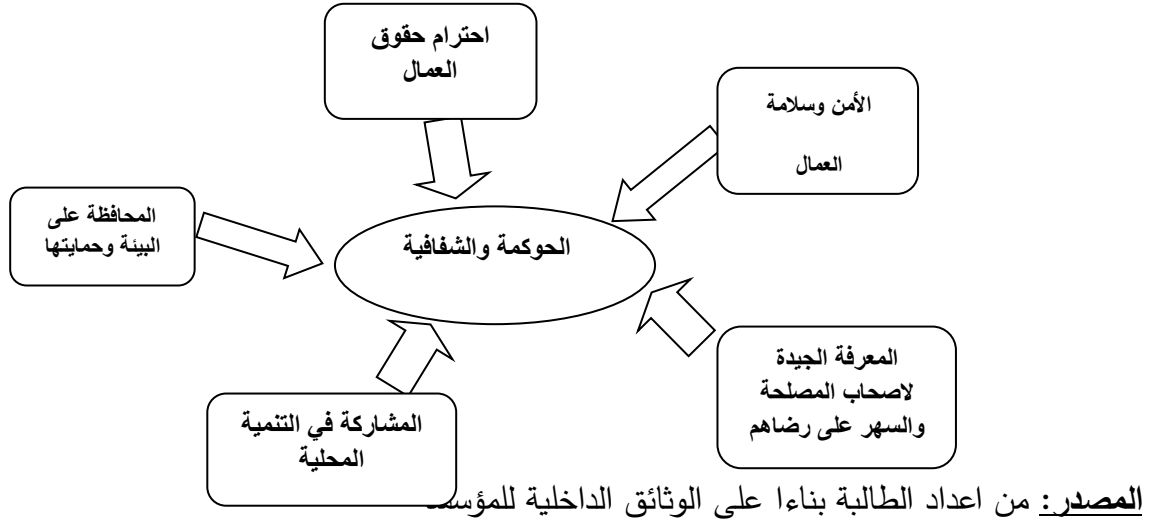
2013-2017: تسعى SASACE كل مرة إلى تطوير عملياتها وفي هذه المرحلة بالإضافة للأدوات والمؤشرات السابقة تصف مؤشر الأمن التشغيلي أو العمليات الذي يُعنى بالبنى التحتية، وإدارة التصحيح والرصد والتعليم وكذا رصد الحوادث الأمنية وتحريك اللجان الامنية.

إنّ امتلاك SASACE لهذه المؤشرات جعلها في كل مرحلة تركز في بداياتها على النوعية وبعد التحكم فيها انتقلت إلى البيئة ثم إلى الأمن لتملك في الأخير لوح القيادة المدمج للمسؤولية كأحد أهمّ المؤشرات في TBMIR

4- مبادئ مؤسسة SASACE المتبينة لأهداف التنمية المستدامة

تتبنى المؤسسة مجموعة من المبادئ مكنتها من أن تصبح في وقت وجيز مؤسسة تمتلك العديد من الجوائز والشهادات الدولية، إذ تتركز على أهم مبدأ وهو الإدارة الأخلاقية والشفافية وتأتي باقي المبادئ لتجسيد المبدأ المحوري كما هو موضح في الشكل التالي: **(الملحق رقم 06)**

الشكل رقم (18): مبادئ مؤسسة sasace



امتلاك sasace هذه المبادئ مكنها من وضع مجموعة من القيم تمثلت فيمايلي:

✓**الثقة:** تعمل المؤسسة منذ تأسيسها على توطيد أواصر الثقة مع كل أطراف المصلحة الذين

تتعامل معهم وتكوين صورة حسنة عنها.

✓**التضامن:** المؤسسة تعتبر رأس مالها البشري (العمال وأصحاب المصلحة) أهم عنصر تعمل

عليه لذلك تجسيد التضامن مع عمالها في حل مشاكلهم

✓وكذلك الاطراف الأخرى.

✓**المساءلة:** إنّ المؤسسة تعمل بمبدأ الشفافية والمصادقية الذي يعرضها للمساءلة

الاجتماعية، ومن خلال سن معيار جزائري خاص بالكيس أكسو الحيوي.

✓**السلامة:** تهتم المؤسسة بسلامة موظفيها وسلامة المستهلك وسلامة البيئة.

✓**الاحترام:** قيمة احترام العمال، الزبون تقبل واحترام الآراء والأفكار والانتقادات.

✓ صحة وسلامة الموظفين والعمل على تحقيق الرفاهية من أجلهم: وذلك من خلال تحسين

مستوى الرعاية الصحية والسلامة في العمل المتخذة في إطار OHASAS 18001

وتوصيات ISO 26000

✓ حماية البيئة: وذلك من خلال الترويج والتعميم لمفهوم اوكسو-حيوي الذي تمّ الاعتماد في

ذلك على الدراسات العلمية مع الجامعات العالمية المشهورة.

إنّ مجموع القيم والمبادئ التي تتحلّى بها الشركة مكنتها من احتلال مكانة جيدة في السوق

والإجابة على الأسئلة الستة المحورية التوجيهية لـ ISO 26000

المطلب الثالث: المسؤولية الاجتماعية (RSE) عند مؤسسة sasace

لقد تمّ التعرف على المسؤولية الاجتماعية وكيفية ادماجها وأهم ما تركز عليه من رهانات

وعلى أنّ الاستماع وإشراك أصحاب المصلحة يعتبر من أولى الأولويات.

الفرع الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة sasace:

أهم استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة sasace وخصوصي ما هو متعلق بالعمال

كمايلي:

• بالنسبة للعمال

- خلايا الاستماع: عمدت sasace إلى تشكيل خلية استماع يترأسها رئيس مجلس إدارة

المؤسسة شخصيا خصوصا بعد الاستقالات التي عرفتتها المؤسسة في صيف 2014، أين

وصلت إلى 20 استقالة خلال تلك الصائفة، وبعد عقد جلسات حوارية تبين أنّ الراتب

أو الأجر غير محفز والعمل على شواطئ بحر تيبازة فقامت المؤسسة بتعديلات على

مستوى الأجور والعطلة السنوية الخاصة بالعمال بصيغة مرنة كما ما يلي:

✓تعديل نظام الأجور: قامت المؤسسة بتعديل نظام الأجور الخاص بها وإضافة 2 % لجميع الأجور

✓منحة المردودية الفردية (RPI): حيث قامت المؤسسة بوضع هذه المنحة الشهرية ، وتتمثل في كل عامل تفوق إنتاجيته 80 % مما هو مسطر يتحصل على المنحة و تختلف على حسب الانتاج ومن عامل لآخر.

✓منحة المردودية الجماعية (PRC): وهي تقديم منحة كل ستة أشهر لما تنتجه المؤسسة من مداخل إضافية نتيجة التزام العمال.

-التدريب: تهتم sasace بتدريب العمال على حسب الاحتياج التدريبي وعلى حسب الميزانية المخصصة، إذ يتم برمجة مجموعة من الدورات على حسب الاقسام بناءا على استبيانات توزع نهاية كل سنة تدرس من خلالها الاحتياج التدريبي أين يتم صياغة بعدها جدول يلخص الدورات بالمدة والمكان واسم كل عامل أمام الدورة التي سيحضرها.

-عقد شراكات مع مراكز تدريب ومعاهد: تعقد sasace شراكات مع معاهد متخصصة من أجل تدريب عمالها مثل: المعهد الوطني للتسيير والتخطيط (ISGP)، ومراكز التكوين المهني.

- الصحة والأمن: تتمثل أهم الأهداف والطموحات فيما يخص السلامة والصحة فيما يلي:

•التحكم في انخفاض عدد الحوادث أثناء العمل: حيث تم وضع هدف النقص بـ 25% خلال

الفترة 2013-2017؛

•تحديد هدف صفر حادث في كل موقع: والالتحاق بأحسن المؤسسات العالمية الرائدة في

مجال السلامة أثناء العمل؛

• تعزيز عمليات إدارة المخاطر التكنولوجية: من خلال تطبيق المعايير المطلوبة للصيانة

لكامل المنشآت الصناعية ولإمداديه؛

• السهر الدائم على توفير شروط الأمن والسلامة المتعلقة بالعمال: من خلال توفير كل

المستلزمات المتعلقة بالعمل خصوصا على مستوى المصانع وفق معيار OHASAS

18001 ووفق التوصيات iso 26000.

• التعاقد مع عيادة متخصصة للفحص الطبي: من أجل إجراء فحص طبي إجباري بداية كل

سنة وتحاليل كاملة من أجل الوقوف على صحة العمال.

• محاولة بناء ثقافة مشتركة للسلامة والأمن: لا تكفي الوسائل التقنية للحد من حوادث

العمل، بل يجب تكميلها بإرساء ثقافة للسلامة والأمن وملئتها مع جميع العمال، وهي

مراحل يتم تطويرها عاما بعد عام، في هذا الصدد قامت sasace بوضع مشاريع، أهمها

RSO* ، تقدم من قبل خبير نفسي في مجال الأمن الصناعي والصحة أثناء العمل،

وكان الهدف من هذا المشروع هو التأطير الجيد لإدارة الأمن، التكامل الجيد لأحسن

الممارسات، ثم تطويرها في المواقع، الحاجة لحوار ثابت ما بين المواقع والوحدات،...الخ.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خارجيا

1- الطلبة والباحثين:

تعتبر المؤسسة البحث العلمي أهم عامل للتطوير وهي تقوم بتأطير الطلبة الباحثين في مجال

الطاقة والبحث العلمي بتخصيص ميزانية سنوية معتبرة لذلك. يقوم كل من مسؤولية النظم الإدارية

ومسؤول نظافة وأمن البيئة HSE بالإشراف على 25 الى 30 متدرب في السنة من جامعات

ومناطق مختلفة خاصة من ولاية تيارزة

* - OSER : Opération Sécurité Ensemble Raffinage.

2-التوظيف:

تعمل sasace على تشجيع اليد العاملة الخريجة حديثا أو حتى التي تكون قد عملت تربص نهاية الدراسة على مستواها، كل توظيف يجب أن يمر على وكالة تشغيل الشباب لضمان تكافؤ الفرص و شفافية أكثر .

3-تشغيل ذوي العاهات الخاصة:

تشغل sasace ذوي الاحتياجات الخاصة في مناصب لا تحتاج إلى جهد عضلي وتتناسب مع عاهاتهم.

إنّ جملة الإجراءات المذكورة أعلاه والتي قامت بها المؤسسة دليل التزامها الاجتماعي داخليا، فهي تعتبر العامل ركيزة أساسية في المؤسسة والمسوق الأول لها.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية مع أصحاب المصلحة:

1. الزبائن

تعمل المؤسسة على التواصل مع زبائننا بطريقة مباشرة وتشرح لهم مكونات المنتج بك مصداقية وشفافية، محاولة ارشاد زبائننا في تبني سلوكيات مسؤولة تخدمهم على المدى البعيد وتجعلهم مسؤولين أكثر نحو محيطهم.

2. الشركاء:

تقوم المؤسسة بعمل اجتماعات دورية مع شركاءها من أجل التقييم الذاتي وشرح رؤية المؤسسة وأبعادها وهي بذلك تمارس مسؤوليتها الاجتماعية.

3.الموردين

تولي المؤسسة أهمية كبيرة للموردين الذين تتعامل معهم لأنها تعتبرهم شركاء في تحقيق أهدافها والأولوية للموردين المحيطين بها في تلبية.

المبحث الثاني: التنمية المستدامة والاستراتيجية التسويقية لمؤسسة sasace

مادام المؤسسة محل الدراسة قد تبنت مفاهيم التنمية المستدامة فهذا حتما سيكون له تأثير على استراتيجيتها العامة والاستراتيجية التسويقية، سنحاول توضيح ذلك بناءا على المقابلة التي أجريت مع مسؤول مصلحة التسويق.

المطلب الأول: التحول نحو التسويق المستدام بمؤسسة sasace

إنّ أي تحول أو أي تغيير يجب أن يبدأ من داخل المؤسسة وفي مختلف أنشطتها وأعمالها واستراتيجيتها، ثم يمتد وينعكس الى خارجها، لذا على المؤسسات الوفاء والعناية بالتزاماتها الداخلية.

الفرع الأول: التخضير الداخلي في مؤسسة sasace

لا يمكن الحديث عن مؤسسة خضراء إلا إذا ما كانت ممارساتها الداخلية تعكس ذلك المؤسسة، إذ نجد أن مؤسستنا مهتمة بالممارسات الخضراء، اذ ينطلق ذلك من بيئتها الداخلية من خلال:

•التقليل في استعمال الورق: سعت المؤسسة الى تخفيض استعمال الورق بصفة كبيرة، حيث أن

الملفات والأوراق التي تتعامل بها المؤسسة وكل ما تحتاجه مختلف الأقسام في المؤسسة تحاول توفيره بصيغة إلكترونية، وأيضا يتم محاسبة كل المكاتب على كمية الورق المستعمل، لذا توصلت الشركة إلى تحقيق مؤشر 0 ورق.

من خلال هذه الممارسة المسؤولة نلاحظ أنّ المؤسسة لم تركز فقط على الإنتاج المستدام، بل حتى في استهلاكها تعتبر مسؤولة وتسعى لإرساء ذلك في ثقافة المؤسس، والذي ينتقل تلقائياً إلى عمّالها للوصول الى تحقيق مصطلح المستهلك المستدام والاستهلاك المسؤول.

• **التقليل من استعمال الكهرباء:** يقوم الموظفون بإطفاء الأضواء حين خروجهم من المكاتب تلقائياً، هذا السلوك يعتبر سلوكاً مسؤولاً داخلياً وكذا خارجياً وهو الحفاظ على الطاقة الكهربائية وبالتالي عدم المساهمة في استنزاف الموارد المتاحة.

وهذا الحرص على إرساء أسس الاستهلاك المستدام نابع من إرادة قوية من مدير المؤسسة، ويعكس أن المسؤولية الاجتماعية موجودة ضمن ثقافة وقيم المؤسسة.

• **استخدام الطاقة النظيفة:** يتم الاعتماد في الإضاءة الداخلية للمؤسسة على مصابيح "تيون" وهي مصابيح مقتصدة للطاقة بدلا من المصابيح العادية، يعني أن المؤسسة حريصة على أن يكون كل استهلاكها مسؤول ولا تتجاهل أدق التفاصيل.

• **استعمال الانترنت:** يتم توقيفها بعد الساعة 16.00 لعدم الحاجة لها، ترسيخا للاستهلاك المسؤول مرة أخرى.

الفرع الثاني: التخضير الخارجي في مؤسسة sasace

ترى sasace أن التسويق المستدام هو تصميم منتجات صديقة للبيئة، و أيضا العمل على تقليل نسبة التلوث و التأثير السلبي على البيئة أثناء عملية الإنتاج، وهذا ما تقوم به المؤسسة من خلال البحث والتطوير الدائمين، من أجل البقاء في خط المحافظة على البيئة وممارسة مسؤوليتنا اتجاه هذه الأخيرة و المجتمع.

فمن خلال تصميمنا المنتج " كيس Polypropylène أوكسو -قابل للتحلل، قامت المؤسسة بتحليل دورة حياة المنتج ACV ، و التحكم في كل مرحلة من مراحل دورة حياته، ابتداء من اختيار المواد الأولية، استعمال المواد الصديقة للبيئة في عمليات الإنتاج من خلال تقليل الاعتماد على الطاقة، الماء..... وهكذا حتى نهاية حياة المنتج ويصبح قابل للتحلل وغير مضر بالبيئة.

المطلب الثاني: الاستراتيجية التسويقية الخضراء كآلية تنافسية لدى sasace

إنّ المؤسسة تعرف بجودة منتوجها والتركيز عليه، وتطمح دائما بأن يكون صديقا للبيئة وهذا ما يميزها عن باقي المنافسين إذ يعتبر منتوجها منتج أخضر وصديق للبيئة بامتياز وتعنى sasace بالاهتمام بالبيئة من خلال جملة من التداعيات والمواصفات تتمثل في:

✓ **منتوج سهل التحلل:** تدوم المدة التي يتحلل فيها الكيس 6 أشهر فقط مقارنة بالكيس الورقي (papier kraft) وهذا ما يكسب منتج sasace ميزة تنافسية.

✓ **زيادة القدرة على تحديد المخاطر:** تعمل المؤسسة على تخطيط (وضع خريطة)، تقييم حساسية أخطار المصانع على البيئة من خلال التدريب، التحكم في الأدوات وكذا تطوير الابتكار؛

✓ **التحسين المستمر للأداء البيئي:** حيث تخصص sasace 15% من استثماراتها في البحث والتطوير، موجهة لابتكار منتجات أقل ضررا بالبيئة والاستخدام الفعال للطاقة أو الطاقات المتجددة

✓ **الشفافية والمصداقية:** حيث تقوم المؤسسة بالإعلان على النتائج بطريقة شفافة، ووضع مؤشرات بيئية وقياسها ويكون ذلك أمام حضور ممثلين عن أصحاب المصلحة.

✓ **المحافظة على جودة الهواء وتقليل الانبعاث:** تتابع sasace أنشطتها لغرض تقليل النفايات الغازية لمصانعها ومواقع الإنتاج، وتتمثل هذه الغازات أساسا في ثاني أكسيد الفسفور (SO_2)، أكسيد الآزوت (NOx)، وتهدف المؤسسة من هذا النشاط إلى تقليل الغاز المصاحب للإنتاج من خلال ما يلي:

- **متابعة انخفاض الغاز المصاحب للإنتاج:** تسهر المؤسسة على تخفيض نسبة الغاز المصاحب للإنتاج من أجل تحمل مسؤوليتها اتجاه البيئة.
- **متابعة تعظيم الاستخدام الفعال للطاقة للمنشآت:** يعتبر الاستخدام الأمثل للطاقة محور اهتمام المؤسسة إذ تقوم بمتابعتها في كل مراحل انتاجها.
- **مساعدة الزبائن لاقتصاد الطاقة:** وذلك من خلال تقليل استهلاكهم للموارد الناضبة وأثرها على البيئة؛

- **المساهمة في نشر التكنولوجيا النظيفة:** وذلك من أجل محاربة التغير المناخي (التحكم/التخزين CO_2)، وكذا تنمية العرض الطاقوي أقل إثارة لـ CO_2 .

✓ **متابعة تعزيز نظام الإدارة البيئية (SME*):** وذلك عن طريق تخصيص مجموع المواقع بنظم الإدارة البيئية، ومتابعة كل مستجدات شهادة ISO 14001،

✓ **وضع نظام المكيف الحيوي أو التكييف الطبيعي أو التبخر:** والواقع ان هذا النظام يعمل بدون ضاغط ولا غاز تبريد، والذي يقوم على المبدأ التالي: فلتر مبلل من الياف السيليلوز يحتفظ بالحرارة من جهة والروائح، الجراثيم، الملوثات كم جهة أخرى، والذي يصدر بتأثير النسيم هواء نقي وعذب، وقد نتج عن ذلك:

* - Système de Management Environnementale.

- انخفاض درجات الحرارة داخل ورشة العمل من 35-40° الى 28°.
- تخفيض نسبة 30 بالمئة من الحوادث المتعلقة بظروف العمل السيئة الراجعة الى الحرارة المرتفعة.
- القضاء على مشكل توقف الآلات الناجم عن ارتفاع درجات الحرارة، واسترجاع 17 بالمئة من وقت عمل الآلات.
- تحقيق وفورات في التكاليف (ما يقرب 50 بالمئة) مقارنة بتكلفة تركيب المكيفات التقليدية.
- وفورات في تكاليف الشغل (ما يقرب 80 بالمئة)، وأيضا استهلاك للطاقة ل 8 كتل من 680 كيلو واط، وصيانة أفضل للآلات مع انخفاض 15 بالمئة من نسبة الفشل.

المطلب الثالث: الاعترافات الوطنية والدولية لدمج التنمية المستدامة عند sasace

لا يمكن التحول الى مفهوم التنمية المستدامة دون الأخذ بالمعايير الدولية والشروط العالمية ومن خلال هذا تحصلت المؤسسة على العديد من الاعترافات الوطنية والدولية تمثلت في: نظام الإدارة البيئية ISO 14001، نظام إدارة الجودة ISO9001، ISO26000، كأس الجودة، وسم CE (الملحق رقم 04)

✓ نظام الإدارة البيئية ISO 14001: حيث تسمح هذه المواصفة باستعمال لغة موحدة لعدة أنشطة متنوعة، وتسهيل تحديد محاور التطور، كالحوار مع الأطراف الخارجية ومحاولة بناء أداة للتعبئة، في أبريل 2009 بانفتاح أول كيس قابل للتحلل.

✓ نظام إدارة الجودة ISO9001: قامت المؤسسة بوضع إدارة الجودة منذ 2007، وتم المصادقة على الإصدار سنة 2008 وتمّ الإعلان عنه في أبريل 2010، وفي أكتوبر 2011 وكلت المنظمة الألمانية منظمة VIA VINCOTTE الدولية بالجزائر لتجديد الشهادة.

✓ **ISO 26000** : الاعتراف بها كمؤسسة مواطنة في مدة وجيزة، قامت بإكمال نظام إدارة الجودة،

البيئة، الصحة، وسلامة العمل من خلال وضع برنامج المسؤولية الاجتماعية.

✓ **كأس الجودة**: حصلت على أول جائزة لكأس الجودة في إطار برنامج Mise a niveau des

entreprises MEDA algérienne وذلك سنة 2007، وذلك ضمن 445 مؤسسات صغيرة

ومتوسطة.

✓ **شهادة المنتج**: وكان ذلك في جوان 2010 من خلال الوسم تاج TEDJ الذي تمنحه IANOR

المعهد الوطني للتقييس وهذا بعد القيام بعملية التدقيق الخارجي.

✓ **وسم CE**: قامت بتطويرها ملفها التقني من أجل مطابقة منتجاتها للمتطلبات الأوروبية من أجل

الدخول للأسواق الأوروبية.

إن امتلاك المؤسسة لهذه المواصفات مكنها من التوجه أكثر في مجال التنمية المستدامة،

وكسب أكثر مصداقية سواء على المستوى المحلي أو حتى من خلال المشاركات والمسابقات

الدولية، لكن رغم أن المؤسسة حازت على اعترافات وطنية ودولية ISO 14001 وشهادة المنتج

تاج ومعايير أمريكية أخرى إلا أنها لم تستطع تسويق المنتج لا وطنيا ولا دوليا.

المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمزيج التسويقي لـ sasace

إن المؤسسة تتبع استراتيجية واحدة تتمثل في استراتيجية التركيز حول جودة المنتج كما

أنها لا تريد التوسع لأن الطلب لديها يفوق العرض وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على

انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

إن Sasace كأي مؤسسة منتجة لديها مزيج تسويقي، ولكن هذا المزيج يركز على جودة

المنتج كأهمية قصوى، اذ يعتبر اللغة التي تخاطب بها جمهورها سواء كان المستهلك أو أصحاب

المصلحة أو حتى المنافس، وفيما يلي سنتعرف على المزيج التسويقي لهذه المؤسسة وانعكاس التنمية المستدامة عليه.

المطلب الأول: المنتج المستدام عند sasace:

تعتمد sasace في سياسة انتاجها على معيار الجودة المبني على مؤشر الجودة الذي يهتم بالاعتصاد في الطاقة وتقليل الانبعاثات من الغازات وتقليل استخدام المياه، وفيما يلي التعرف على استراتيجية المنتج لهذه المؤسسة.

الفرع الأول: منتجات مؤسسة sasace:

تعمل المؤسسة على انتاج نوعين من المنتجات تصنف على حسب ما تحتويه بداخلها فنجد:

الأكياس المضادة للماء: وهي الأكياس الموجهة للإسمنت والجبس والتي تتأثر بوجود الماء.

الأكياس لتعبئة الاطعمة: موجهة للمواد الغذائية، السكر، الكسكس

الشكل رقم (19): منتجات مؤسسة sasace



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

هذا التنوع في المنتجات كانت تطمح من وراءه المؤسسة التحكم في السوق من خلال الأكياس الصديقة للبيئة، وخصوصا اهتمامها بالأكياس الأكثر استعمالا وانتشارا، فهذا الإنتاج المسؤول سيكون له أثر جيد على البيئة إذا ما قابله استهلاك مسؤول وإرادة قوية من طرف الزبون في تحمل مسؤوليته اتجاه البيئة.

الفرع الثاني: سياسة تقليل استخدام الطاقة في انتاج sasace

تعمل المؤسسة منذ بداية انتاجها للكيس (oxo-bio) سنة 2010 إلى انتهاج سياسة تقليل استخدام الطاقة وكذا الاستعمال الأمثل لها، إذ تقوم بقياس استعمالها للطاقة سنة بعد سنة وتعمل على تحسينه، ويمكن اظهره من خلال جملة من المؤشرات كمايلي:

● **مؤشر أداء الطاقة IQPé:** يمكن لهذا المؤشر قياس أداء الطاقة خلال العملية الانتاجية ويظهر

جليا أنه من خلال وثائق المؤسسة أنها تنتهج سياسة تقليل استعمال الطاقة، ومحاولة ادماج مبادئ

التنمية المستدامة في جميع مراحل عملياتها الانتاجية ويظهر ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): أداء استخدام الطاقة لدى sasace

المؤشر	الفئة	النتيجة	
		2016	2017
$\text{مؤشر} = \frac{\text{استهلاك الطاقة}}{\text{عدد الاكياس المنتجة}}$	0,11	0.12	0,11
1- قياس الاستهلاك: قياس الاستهلاك اثناء العملية الانتاجية	$\geq 0,95\%$	0,81%	790, %
2- معذل التناسق: و يقاس بالآلات بمجرد اشتغالها	$\leq 5\%$	8%	7%
3- تقليل اسخدام الطاقة خارج العملية الانتاجية	$\leq 10\%$	17,75%	15.95 %

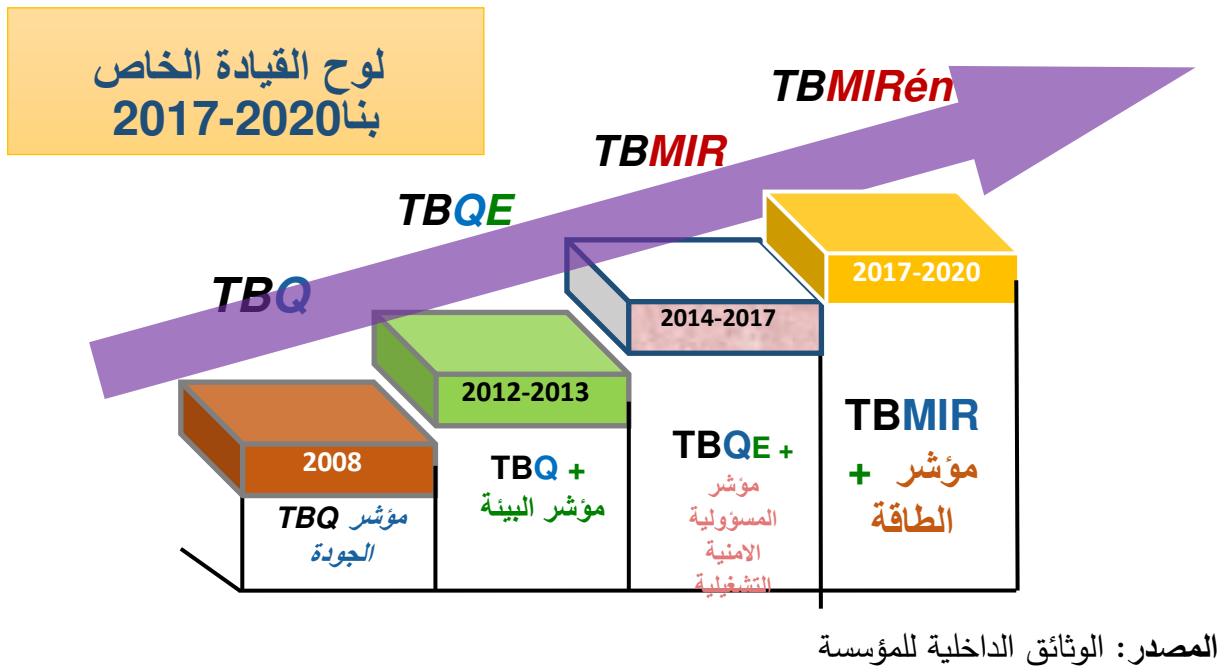
المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ المؤسسة تعمل دائماً على قياس نسب استعمالها للطاقة بناءً على مؤشرات الطاقة ومقارنتها بالسنوات التي قبلها من أجل معرفة نسب التقدم والاستخدام الأمثل للطاقة إذ يلاحظ أنّ مؤشر الطاقة سنة 2016 كان 0.12 وانخفض الى 0.11 سنة 2017.

الفرع الثالث: النظرة الاستراتيجية لـ sasace في سياسة المنتج (2017-2020)

كما أسلفنا أنّ المؤسسة تعتمد على جودة المنتج وتطويره بما يتماشى وأهداف التنمية المستدامة فوصلت سنة 2017 إلى تبني ثلاث مؤشرات لقياس جودة منتوجها وهي مؤشر الجودة سنة 2008 لتضيف إليه مؤشر البيئة سنة 2013 وسنة 2017 مؤشر المسؤولية الامنية التشغيلية وتطمح للوصول مؤشر الطاقة بحلول سنة 2020.

الشكل رقم (20): لوح القيادة لـ sasace (2017-2020)



من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن مؤسسة sasace تمتلك نظرة استراتيجية عميقة نحو تطبيق مفاهيم التنمية المستدامة بما يخدم البيئة و الحفاظ عليها، و هنا يظهر انعكاس التنمية المستدامة و خصوصا ببعدها البيئي على سياسة المنتج بالمؤسسة من خلال ما تطمح إليه من ادماج لمؤشرات تعنى بالبيئة في سياستها الانتاجية و التشغيلية.

المطلب الثاني: التسعير عند sasace

تعتمد sasace في سياستها التسعيرية على طريقة التكاليف حيث يتم احتساب سعر الوحدة مقارنة بالتكاليف لكل كيس و اضافة هامش ربح للمنتج، و يعتبر سعرها عال مقارنة بأسعار الزبون إلا أنها تضمن جودة عالية و هذا نتيجة تحكمها في الطاقة، رغم ذلك تسعى المؤسسة الى تخفيض تكاليفها كمايلي :

الجدول رقم (07): التحكم في التكاليف عن طريق الطاقة AAPE

Liste des AAPEn							
ID	Description de l'opportunité	Service	Person Responsable	Contraintes	Économies Réalisées		Date de réalisation
					kWh elec	Financial	
1	Mettre à jour les schémas unifilaires des installations électriques.	Maintenance	Chahrour				10/09/2017
2	Installer des compteurs d'énergie sur les principaux départs pour suivre les consommations au sein de l'usine. Cela permet en plus du réaménagement des charges, le bon choix des futurs emplacements de toute nouvelle extension.	Maintenance-achat	Chahrour-acheteur				05/10/2017
3	Installer les instruments de mesure manquants (Cosφ, pression...), réparer et étalonner les instruments déjà en place.	Maintenance	Chahrour				15/09/2017
4	Eviter les démarrages simultanés pour ne pas atteindre des PMA pénalisantes ;	Maintenance	Chahrour, rabia, seddaoui				Lundi 28 08 17
5	Entretien le poste de transformateur.	Maintenance	Chahrour	Sonegaz			???
6	Prévoir un entretien préventif pour l'ensemble des équipements (TGBT).	Maintenance	Chahrour	sonelgaz			????
7	Les travaux d'entretien, d'arrêt programmé ou d'essai du groupe de secours peuvent être effectués en heures de pointe. Les heures de pointe se situent entre 17 h et 21 h.	Maintenance	Chahrour				27/08/2017
8	Diminuer ou de décaler la consommation en heures de pointe vers les heures creuses	Maintenance	Chahrour				27/08/2017
9	Un seul transformateur (TR1) débit sur le jeu de barres avec un (01) à l'arrêt (avec cos phi (0.96) après la mise en service de tous les gradins), engendre des économies annuelles de : • L'énergie réactive : 221 429.61 KVarh/an	Maintenance	Chahrour				sonelgaz + GE
10	Il est recommandé à la société SASACE de Bou Ismail de revoir les (gradins et fusibles) des batteries de condensateurs déjà installés de puissance 480KVAR (ABB ; 400V ; 50Hz). Donc en mettant en service les batteries de condensateurs de 480KVAR ayant un cos phi de 0.96,	Maintenance	Chahrour				Relancer ABB pour ce lundi 02 /10/2017
11	Installer des filtres afin de réduire au maximum la pollution au niveau du réseau	Maintenance	Chahrour				05/10/2017
12	Abaisser la pression du réseau au strict nécessaire : abaisser la pression de 1 bar, en passant de 7.5 bars à 6.5 bars par exemple, permet d'envisager un gain financier de 486 367 DA/an.	Maintenance	Chahrour				28.09.2017
13	Eclairage : Utiliser des lampes basse consommation	Achat/GDS	Aloui/ Responsable achat				28.09.2017

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

تعاني sasace من مشكلة تسويق منتجها وهذا راجع الى ارتفاع سعره مقارنة بأسعار المنافسين، لأنّ المواد الأولية المستعملة تقوم باستيرادها من الخارج، و الاستثمارات الكبيرة لتبني تكنولوجيا نظيفة، رغم كل الجهود المبذولة للتحكم بالتكاليف.

المطلب الثالث: التوزيع في sasace

كما أسلفنا الذكر أنّ sasace تتركز في سياستها على جودة المنتج ولا تريد التوسع وهي تستعمل سياسة التوزيع المباشر أي قناة التوزيع من المؤسسة للزبون مباشرة، وتستقبل الطلبات عبر الهاتف لتقليل تنقل الزبائن اليها توفيراً للجهد والوقت، وعدد زبائنهم يزيد بمعدل ثابت كل سنة تقريبا عشر زبائن إذ بلغ عدد زبائنهم سنة 2017، ستة وأربعون زبون موزعين على الولايات كالتالي:

الجدول: (08) عدد زبائن مؤسسة sasace عبر التراب الوطني

الولايات	عدد الزبائن
وهران	15
مسيلة	06
بوسعادة	04
مستغانم	07
بجاية	10
الجزائر العاصمة	06

المصدر: وثائق المؤسسة

تمتلك sasace عدد زبائن محدود في كل من الولايات التالية يأتون لشحن طلبيتهم او بالاتفاق هي من تشحن الطلبية، نلمس الجانب الاخضر في التعبئة من خلال توفير اكياس كبيرة لاحتواء الاكياس الصغيرة من أجل حماية المواد المعبأة من التلف، و لكن لا نجد أي التزام بقواعد التنمية المستدامة من حيث التوزيع إلا في المنتج في حد ذاته، إذ لا يمكن التحدث عن شاحنات تسير بالديزل أو حاويات مستدامة أو مقللة للطاقة، وهذا راجع للاستثمارات الكبيرة التي تستخدمها في المنتج لا يعتبر ذلك أحد الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة للوصول الى التوزيع المستدام لأن مشكلتها في ارتفاع سعر المنتج و عدم تسويقه هو الذي جعلها تتخلى عن بعض السياسات الخضراء.

المطلب الرابع: الترويج المستدام لـ sasace

فيمايلي سيتم عرض المزيج الترويجي للمؤسسة رغم أنها صرحت بالوصول الى الزبون بطرق خضراء من عدم تنقله وأنها لا تقوم بالإشهار في أي وسيط اعلامي لأنها تخاف من أن يكون الطلب أقوى من العرض.

الفرع الأول: المزيج الترويجي المستدام

إن مؤسسة sasace تعتبر جودة المنتج هي اللغة الاتصالية التي تخاطب جمهورها بها وكما أسلفنا أنّ انتهاجها وتطبيقها لأهداف التنمية المستدامة مكنّها من امتلاك سمعة قوية بين زبائنها والمتعاملين وأصحاب المصلحة كما أنّها لا تريد التوسع بل تركز على عامل الجودة لذا لا تجد لـ sasace أي ومضة اشهارية أو تخفيض مبيعات وفي مايلي عرض للمزيج الترويجي للمؤسسة.

1-الاشهار من الفم الى الاذن: La bouche à oreille تعتبر المؤسسة أنّ التحدث عنها

يعتبر أهم عامل في انتشار وزيادة عدد زبائنها إذ أنّ رؤية منتجها بالسوق بالصورة الجيدة

وصور الشهادات العالمية المتحصل عليها المطبوعة على الغلاف هو من يجعل الزبون يسأل عنها.

2- **سياسة التنقل للزبون B TO B** تقوم المؤسسة بالتنقل للزبون وشرح عملية استخدام الكيس الخاص بها وطريقة ملأه بالاعتماد على تقنيات في المجال وطريقة الاقناع معينة، في حالة حضور الزبون للسؤال في المؤسسة واكتشاف جودة المنتج، يكون الأسلوب المتبع للاقناع كمايلي:

* هو ملأ الكيس بالإسمنت ووضعه في حوض الماء لمدة 10 أيام فلا يتسرب الماء ولا يحدث أي تغير يكون مقنع للزبون بالتعامل مع المؤسسة.

3- **الشهادات العالمية:** لا تعتمد المؤسسة على الشهادات التي تمتلكها كآلية اتصالية لمخاطبة جمهورها بل هي طموح واجتهاد منها إلا أنه منحها مكانة في محافل دولية وعدة مشاركات وطنية.

4- **المشاركات الدولية:** تشارك sasace في المعارض المحلية والدولية وتشرح فكرة المشروع وكانت قد احتلت المرتبة الأولى في RS/MENA التي تعنى بالممارسات الجيدة لشروط التوظيف من أصل أحسن 10 مؤسسات.

5- **التمويل والرعاية:** sasace سباقا لرعاية بعض الجمعيات الخيرية فسبق لها أن قامت بالعديد من المبادرات نذكر منها:

- **مشروع " بطانية لكل يتيم "** كانت ممولة لمشروع جمعية كافل اليتيم الوطنية.
- **تمويل المشاريع البيئية:** مثل مشروع "ساعة للأرض " من أجل تخفيف الطاقة.
- **مشروع اقرأ ،** حيث لاحظت المؤسسة ان العامل يتحكم في الآلات لكنه لا يعرف القراءة ولا الكتابة، حيث واجهت صعوبة كبيرة في اقناع العاملين خصوصا الرجال فقامت بالتعاون مع جمعية اقرأ وذلك لتعليم العاملين مرتين الى ثلاث مرات في الأسبوع.

• **المرافقة على شكل رعاية معنوية:** قامت بمرافقة أحد الحرفيين من سنة 2008 الى غاية

2011 على تجربة منتج (حبر مائي) في مصنع شركة، وقد حققت وراء ذلك نتيجتين رئيسيتين:

1. قام الحرفي بإنشاء مؤسسة خاصة به وأصبح من الموردين الرئيسيين للشركة

2. تحولت المؤسسة الى استعمال الحبر المائي بدلا من استعمال مذيبيات الحبر (المتكون من

الكحول) وقد استفادت من وراء ذلك:

• انخفاض الكمية المستعملة من الحبر العادي أدى الى التزامها بيئيا من خلال تقليل

الأثر السلبي عليها عند تحولها الى استعمال الحبر المائي.

• تحسين جودة المنتج

• تحسين صيانة الآلات

الفرع الثاني: مصفوفة الاستراتيجية الخضراء وعلاقتها بالمزيج التسويقي للمؤسسة

إذا ما رجعنا الى الجانب النظري وإيجاد نوع الاستراتيجية حسب مصفوفة التسويق

الأخضر لـ **Ginsberg** و **Bloom** وبعد تحليل المزيج التسويقي للمؤسسة، اتضح لنا أنّ

المؤسسة من ناحية التوليفة المختارة هي تركيزها على المنتج المستدام، بينما السعر تحاول

المؤسسة التحكم فيه من خلال تدنية التكاليف، أما التوزيع فارتفاع تكاليف المنتج هو الذي جعل

المؤسسة تقدم التوزيع من عندها لكن لم يكن مستداما من حيث الشاحنات و الطاقة، أما عن

الترويج فالمؤسسة تعتمد على الطريق المباشر ولا تقوم بأي ومضات اشهارية أو طرق إبداعية في

ذلك وعليه فإنّ المؤسسة تستعمل استراتيجية الأخضر المضلل، لأنّها تركز على الاستثمار على

المدى البعيد مستعملة طرق تقليدية في الترويج. وفي مايلي تذكير باستراتيجية الأخضر المضلل

المذكورة بالفصل الثالث:

✓ استراتيجية الأخضر المضلل: وهنا يكون الاستثمار على المدى البعيد في عمليات صديقة للبيئة، وهنا يكون للمؤسسة القدرة على التطوير من أجل خلق ميزة تنافسية، وهنا تقوم المؤسسة بالترويج للفوائد البيئية لكن بالأساليب التقليدية.

الخلاصة:

رغم أنّ المؤسسة محلّ الدراسة تعتبر من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلاّ أنّه لمسنا إرادة قوية منها في التوجه نحو التنمية المستدامة وتطبيق أبعادها الثلاثة الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، رغم الإمكانيات التي لم تكن كبيرة ومعاناة المؤسسة من تصريف منتجها سواء وطنيا أو محليا.

سعت المؤسسة جاهدة الى تحمل مسؤوليتها الاجتماعية اتجاه جميع أطراف المصلحة من عمّال من خلال توفير السلامة والأمن، وكل الظروف المواتية من تدريب واهتمام يعكس مسؤوليتها الاجتماعية اتجاههم، بالإضافة الى الزبائن من خلال اعلامهم بكل مصداقية وشفافية حول خصائص منتجاتها ومحاولة اقناعهم بالتوجه نحو الاستهلاك المسؤول.

لم يكن ادماج التنمية المستدامة من طرف المؤسسة وتوجيهها نحو المسؤولية الاجتماعية كرها أو لتطبيق القوانين بل كان طوعا منها، وكانت تنتظر للتسويق المستدام على أنّه استثمار طويل الأجل، وتعدى الى أكثر من أهداف ربحية بل عملت المؤسسة على التنمية المحلية بالمنطقة التي تشتغل بها.

رغم كل الجهود المبذولة والاعترافات الدولي التي حظيت بها المؤسسة منذ نشأتها واحتلالها لمراتب عالمية وأولى، إلاّ أنّه لم تستطع تسويق منتجها ممّا وضعها في حالة استياء من الاستهلاك غير المسؤول.

عانت المؤسسة قبل جائحة كورونا من سوء تسويق المنتج، وأثناء الجائحة كذلك لأنّها كانت تعتمد على الاستيراد في تصنيع منتجها، لتعود للعمل بعد الخروج من الجائحة لكن في ظروف جد صعبة أدخلتها في ضائقة مالية.

خاتمة

خاتمة:

أصبح موضوع البيئة وتغيّر المناخ من المواضيع التي تشغل الرأي المحلي والدولي نظراً لما آلت إليه حالة البيئة، استنزاف، تلوث وانبعاثات الغازات، وهذه التأثيرات السلبية تمس بالدرجة الأولى الإنسان والذي يعتبر أهمّ مورد و على رأس جميع المواضيع المطروحة .

لا يختلف اثنان أنّ أهمّ متسبب في هذا الاختلال هي المؤسسات وخصوصاً الصناعية منها نظراً لطبيعة نشاطها وأهدافها الرامية لتحقيق الأرباح وتعظيمها.

اختلفت المؤسسات في كيفية تعاملها مع البيئة فهناك مؤسسات استمرت في نشاطها متجاهلة الآثار السلبية التي يمكن أن تسببها للبيئة، وكذا القوانين والدعاوى التي يمكن أن توجه ضدها، لأنّ أرباحها أكبر مما يمكن دفعه كغرامات أو مصاريف أخرى.

بينما توجد مؤسسات تخضع للقوانين وتحاول جاهدة التخفيف من الانبعاثات والاستغلال الأمثل للطاقة، وهناك مؤسسات لبّت نداء البيئة وباتت تبحث عن كيفية إدماج مفاهيم التنمية المستدامة.

المؤسسات التي قررت أن تتبنّى هذا المفهوم الجديد طوعاً والذي رأت فيه التزاماً مسؤولاً اتجاه البيئة والمجتمع تدخل في مرحلة جديدة من إعادة صياغة كل تعاملاتها، الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مع جميع الأطراف التي تتعامل معها (أصحاب المصلحة) تضع صوب أعينها أهمّ أحد الأطراف وهو المستهلك الذي يعتبر قوة ضاغطة إذا ما توجه إلى الاستهلاك المسؤول، والبيئة نتيجة التصعيد الخطير والنداءات العالمية حول الخطر الذي يهددها.

المؤسسات التي توجهت نحو التنمية المستدامة لن تكون مقتصرة في اهتماماتها على البيئة والمستهلك فقط، بل تعدّت إلى مراعاة الجوانب الأخلاقية في تعاملاتها، احترام جميع الأطراف

الذين لهم علاقة بها، ممّا يجعلها تتبنى طرح وسياسات جديدة، تكنولوجيا نظيفة وإدخال هذا المفهوم ضمن قيمها ومبادئها وتخصيص إدارة كاملة تُعنى بالبيئة.

إنّ إدماج التنمية المستدامة ضمن استراتيجيات المؤسسات الكبرى يمكن أن يعتبر أمراً عادياً نظراً لرؤوس الأموال الكبيرة والاستثمارات ذات العوائد العالية، إلا أنّه ورغم كل التحديات وعنصر المخاطرة غير المحتمل وجدنا مؤسسة جزائرية تنتمي إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدمجت هذا المفهوم طوعاً وكان لها تأثير إيجابي كبير تجاه محيطها.

هذه المؤسسة لم تكن لها أهداف أخرى سوى تحمّل مسؤوليتها تجاه المحيط وتجاه محيطها الاجتماعي وتجاه التنمية المستدامة، وتتنظر إليه على أنّه استثمار على المدى البعيد.

الفرضيات:

لقد قمنا في بحثنا بوضع ستّة فرضيات والتي سنقوم فيما يلي إمّا بإثبات صحتها أو نفيها كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: والخاصة بمدى اطلاع المؤسسة على أبعاد ومحددات التنمية المستدامة أنه محدود جداً، فهذه الفرضية تمّ التأكد منها من خلال المقابلات الشخصية وتحليلنا للمعطيات تبين أنّ المؤسسة على معرفة كبيرة بمفهوم التنمية المستدامة من جميع أبعاده، وبالتالي الفرضية **خاطئة** حيث أنّ المؤسسة تبنت هذا المفهوم وبالخصوص طوعاً وإرادة منها، فإنها تبحث عن كل القضايا المتعلقة به، وكل الأطراف الداخليين سواء مؤثرين أو متأثرين.

بالنسبة للفرضية الثانية: والخاصة بتوجه المؤسسة محل الدراسة نحو المسؤولية الاجتماعية محدود جداً وهي فرضية **خاطئة** أيضاً، لأنّ المؤسسة محل الدراسة رغم حداثة نشأتها إلا إنّنا لمسنا

إرادة قوية من المؤسسة في التزامها نحو مفهوم المسؤولية الاجتماعية سواء كان داخليا أو خارجيا ويظهر ذلك في جميع ممارساتها مع أصحاب المصلحة.

بالنسبة للفرضية الثالثة: والمتعلقة بأن المؤسسة محل الدراسة ترى أن التنمية المستدامة زيادة في التكاليف فهي صحيحة .

رغم أن المؤسسة ترى و تعلم وتعي جيدا قبل الخوض في غمار تبني مفاهيم التنمية المستدامة و خصوصا من جانب تصميم منتج صديق للبيئة و تسويقه، أنه سيكون هناك تكاليف زائدة لكن لم تكن مشكلتها أبدا مع التكاليف و لم تعتبرها عائقا بقدر ماهي مستاءة من المستهلك اللامسؤول، إذ أن الصعوبات التي واجهتها في تسويق المنتج محليا هو الذي جعلها تنتظر لإدماج التنمية المستدامة هو زيادة في التكاليف، فالسبب ليس التكاليف لأن المنتج مستدام ويعيش لمدة أطول لكن الاشكال كان اقناع الزبون بذلك الذي لم يقبل هذه الزيادة رغم العائد البيئي و النفعي و التنافسي.

بالنسبة للفرضية الرابعة: بخصوص رؤية المؤسسة محل الدراسة أن التنمية المستدامة أنها أداة تسويقية وهي فرضية صحيحة.

إذ ترى المؤسسة أن توجهها نحو التنمية المستدامة وإدماج مفاهيمها وأبعادها ضمن استراتيجية المؤسسة يعدّ مكسبا لها، منحها مكانة مع كل الأطراف التي تتعامل معها، ومصادقية أكبر خصوصا بعد الاعترافات الدولية والجوائز التي حازت عليها.

بالنسبة للفرضية الخامسة: والتي تكمن في أن تبني المؤسسات لمفاهيم التنمية المستدامة سينعكس على استراتيجيتها التسويقية وهي فرضية صحيحة.

إذ أنّ المؤسسة بعد اتخاذ قرار إدماج التنمية المستدامة لا يمكنها أن تطبقه على مستوى واحد أو على مصلحة واحدة أو طرف واحد، بل يجب أن يمس الإدماج كل المؤسسة وبالتالي الاستراتيجية التسويقية وهذا ظهر جليا في الممارسات التسويقية الخضراء واستراتيجية التخضير الداخلي والخارجي .

بالنسبة للفرضية السادسة: والمتعلقة بتأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بعد تبنيها مفاهيم المستدامة فهي صحيحة .

حيث أنّ المؤسسة محل الدراسة تأثر مزيجها التسويقي والأثر كان واضحا على العناصر الأربعة، فنجد أنّ المنتج تغير في جميع مراحله وهذا أدى إلى تأثر السعر وارتفاع التكاليف، أمّا بالنسبة لعنصر التوزيع، عدم تسويق المنتج بشكل جيد هو الذي منعها من انتهاز التوزيع المستدام. أمّا بالنسبة للترويج فالمؤسسة تعتمد على الاتصال المباشر حتى تقنع زبونها بالمنتج دون أي غش أو تضليل.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية توصلنا إلى جملة من النتائج التي تخص الدراستين، بالإضافة الى محاولة اقتراح مجموعة من التوصيات :

أولا: نتائج الدراسة النظرية :

- التنمية المستدامة بأبعادها يجب أن تكون مدمجة ضمن ثقافة وقيم ومبادئ المؤسسة حتى نقول أنّ هذه المؤسسة حقا تسير بخطى ثابتة نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- إنّ نجاح سياسة التنمية المستدامة يمر عبر ادراجها ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة لإعطائها أهمية أكبر، ويجب أن تنتشر سياسة التنمية المستدامة في كامل المؤسسة وتكون معلومة لدى الجميع.

- إدماج التنمية المستدامة سيحسن من الأداء التسويقي للمؤسسة ويجعلها تتبنى استراتيجيات تسويقية خضراء تتماشى وأهداف هذا المفهوم.
- تبني مفاهيم التنمية في الاستراتيجية التسويقية سيلزم المؤسسة التوجه نحو التسويق المستدام وبالتالي ظهور مفهوم التسويق المستدام.
- تبني المؤسسة مفهوم المزيج التسويقي المستدام يعني انتاج منتجات صديقة للبيئة.
- إن توجه المؤسسة نحو انتاج منتج أخضر يجعلها تراقب العملية الإنتاجية ابتداء من تصميم المنتج الى كامل دورة حياته من تحليل لمصادر التلوث، تقليل نسبة المياه، تخفيض الطاقة..... الخ
- المزيج التسويقي المستدام معناه يمس كل عناصر المزيج من منتج مستدام، سعر مستدام، ترويج مستدام، توزيع مستدام.
- تحوّل المؤسسة نحو المسؤولية الاجتماعية يمكنها من عكس صورة صادقة عن المؤسسة ويعطيها أكثر شفافية ومصداقية.
- التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية يجب أن يمس جميع أصحاب المصلحة بصورة مسؤولية.
- المسؤولية الاجتماعية هي مرادفة للتنمية المستدامة وتعتبر كوعاء لممارسة أهداف هذه الأخيرة، وهي ليست مفروضة بقوة القانون لكن تعتبر التزام للمؤسسة نحو محيطها وأصحاب المصلحة.

ثانيا: الجانب التطبيقي :

- المؤسسة محل الدراسة تبنت مفاهيم التنمية المستدامة بصفة طوعية دون اكراه من أجل تحقيق التزامها المسؤول اتجاه المحيط والبيئة والمستهلك.
- المؤسسة محل الدراسة اعتبرت المسؤولية واجب والالتزام من أجل تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- المؤسسة محل الدراسة واعية تماما بآثار ادماج التنمية المستدامة على استراتيجيتها العامة واستراتيجيتها التسويقية.
- توجه المؤسسة نحو التنمية المستدامة جعلها تكسب العديد من الألقاب والجوائز الدولية التي منحها مكانة ومصداقية بين أصحاب المصلحة.

- رغم الاعترافات الدولية والجوائز إلا أنّ المؤسسة لم تستطع تسويق منتجها بشكل واسع في الجزائر ولم تستطع تسويقه دوليا.
- ارتفاع تكاليف المنتج أدى الى ارتفاع سعره مقارنة بأسعار المنتجات التقليدية وهو الذي أثر على عملية تسويقه.
- الاستهلاك غير المسؤول هو الذي كان سببا في عدم تسويق المنتج الصديق للبيئة، لأنّ المنتج مقارنة بتكاليفه وباستدامته على المدى البعيد لا يعتبر عالي السعر.
- مشكلة السعر تسببت في مشاكل أخرى للمؤسسة وأثرت سلبا على بقية عناصر المزيج التسويقي.
- لم تستطع المؤسسة اعتماد التوزيع المستدام نتيجة عدم تسويق المنتج.
- عانت المؤسسة من ذائقة مالية في جائحة كورونا لأنّها كانت تستورد المادة الأولية من الخارج وما وصلت اليه المؤسسة هو عدم تمكنها من تسويق المنتج مما أدخلها في وضعية سيئة.

توصيات الدراسة:

- تفعيل القوانين والتعليمات المتعلقة بالاستهلاك والإنتاج المسؤول لأنّه رغم مساعي المؤسسة محل الدراسة لتطبيق مفاهيم التنمية المستدامة إلا أنّه حال دون نجاحها.
- نصي بتخصيص دعم من طرف الدولة للمؤسسات التي تتبنى سلوكيات مسؤولة اتجاه التنمية المستدامة.
- لو يتم التأسيس لشبكة من المؤسسات التي تدعم قضايا البيئة وتقوم بالتسويق المستدام من أجل أن تكون كتلة واحدة للتصدي للممارسات الخاطئة والدفاع عن الاستهلاك المسؤول.
- استحداث جهاز خاص في الدولة تكون له علاقة مباشرة بمتابعة قضايا التنمية المستدامة وتطبيقها في المؤسسات.
- القيام بحملات تحسيسية من أجل دق ناقوس خطر البيئة والتشجيع على الاستهلاك المستدام من طرف جمعيات حماية المستهلك والمجتمع المدني عموما.
- السعي من أجل وضع حد للانتهاكات التي تمارس على البيئة من طرف المؤسسات من خلال القوانين.

• تفعيل دور المجتمع المدني من خلال جهاز المرصد الوطني للمجتمع المدني من أجل بعث أو استحداث شبكات الحوار حول المسؤولية للمؤسسات.

آفاق الدراسة:

- ❖ أهمية التسويق المستدام في قضايا تغير المناخ.
- ❖ أهمية التسويق الدائري في خدمة أهداف التنمية المستدامة.
- ❖ دور المرصد الوطني للمجتمع المدني في خلق شبكات الحوار حول التسويق المستدام.
- ❖ المؤسسات الناشئة ودورها في تعزيز البعد البيئي للتنمية المستدامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

- 1.الصحن محمد وعباس نبيلة، مبادئ التسويق، الدار الجامعية: الاسكندرية، 2004
- 2.أحمد محمد غنيم، أساسيات واستراتيجيات الادارة، دار المؤلف، مصر، 2004 .
- 3.بشير العلاق، قحطان العبدلي، استراتيجيات التسويق، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1998.
- 4.ثامر البكري، "التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 5.ثامر البكري، الاتصالات التسويقية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 6.ثامر اليازوري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
- 7.حسين مصطفى هلالى،الإبداع المحاسبي في الإفصاح عن المعلومات البيئية في التقاريرالمالية،القاهرة2005.
- 8.حميد الطائي، بشير العلاق: مبادئ التسويق - مدخل شامل، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .
- 9.درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزيادات، نزار عيسى صديق: التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 زمزم ناشرون وموزعون، عمان/ الأردن، 2014

10. ربحي مصطفى عليان، ايمان فاضل السامرائي، تسويق المعلومات، الطبعة 1، الاردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2004 .
11. سعاد فهد جوال، أحمد إبراهيم غنيم: التسويق الأخضر ودوره في زيادة رضا العملاء: دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2015 .
12. طاهر محسن الغالبي، د صالح مهدي محسن العامري، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، 2007 .
13. طاهر محسن الغالبي، د صالح مهدي محسن العامري، "المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: الاعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008.
14. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2007.
15. عايدة سيد خطاب، الادارة الاستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة والنشر، مصر 2009.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
17. عبد السلام أبو قحف، إدارة النشاط التسويقي، مصر: المكتب العربي الحديث: 1999 .
18. عبد السلام أبو قحف، نبيلة عباس، علاء الغرباوي، التسويق، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، 2006 .
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة الاستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004

20. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث (بين النظرية والتطبيق)، دار المناهج، الاردن، 2002 .

21. عزام زكريا وحسونة عبد الباسط والشيخ مصطفى، مبادئ التسويق الحديث، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

22. علي شريف، الادارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط2، 1997.

23. محمد الصحن، ونبيلة عباس، مبادئ التسويق، الاسكندرية، 2004.

24. محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008 .

25. محمد عبد العظيم: " التسويق المتقدم " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2008.

26. محمد عبد العظيم، إدارة التسويق (مدخل معاصر)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2008.

27. محمد علي عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر، عمان، دار المسيرة للتوزيع والطباعة، 2008 .

28. محمود أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان 2004

29. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

30. محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي تحليلي، ط2، عمان، الاردن، دار حامد للنشر و التوزيع، 2004..

31. ميشال تودارو، التنمية الاقتصادية، ترجمة دكتور محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2005.

32. نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003 .

33.نعيم ابراهيم الطاهر، الادارة الاستراتيجية: المفهوم، الاهمية، التحديات، عام الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان 2007.

34.هاني حامد الضمور، " تسويق الخدمات"، الطبعة 1، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2002.

ثانيا: الأطروحات والمحاضرات

35.إيمان بن زيان، "تسيير أساليب التوزيع"، محاضرات أقيمت على طلبية ماستر 1 تسويق واستراتيجية، جامعة باتنة، 2012.

36.خالد خالفي، البيئة التسويقية و الاستراتيجية التسويقية، مذكرة مجستير، جامعة البليدة ، 2005.

37.لعلاوي عمر، دراسة الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في محيط تنافسي، اطروحة دكتوراه، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004

38.محمد بوهزة، بن سديرة عمر، الاستثمار الأجنبي المباشر كاستراتيجية للتنمية المستدامة " حالة الجزائر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07/2008. أبريل 2008.

ثالثاً: المقالات العلمية

39. بن طيب هديات خديجة، بنيوب لطيفة، دور مؤسسات المجتمع المدني في التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 08/07/ أفريل 2008.

40. بوعيشة مبارك، أبعاد التنمية المستدامة، مداخلة ضمن ملتقى حول اقتصاد البيئة وأثره على التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 22/21 أكتوبر 2008 .

41. بومدين بروال، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق متطلبات المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات، الملتقى حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدية.

42. جاسم أرشد عبد الأمير: " مفهوم وفلسفة التسويق الأخضر " مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق العدد 15، 2010.

43. الجمعية العامة للأمم المتحدة، خطة التنمية المستدامة لسنة 2030 " نحو تحويل عالمنا"، الدورة سبعون، 25 سبتمبر 2015 .

44. الجمعية العامة للأمم المتحدة، خطة التنمية المستدامة لسنة 2030 " نحو تحويل عالمنا"، الدورة سبعون، 25 سبتمبر 2015.

45. حسن الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، سلسلة جسر التنمية، العدد 90، 2010.

46.دوناتو رومانو، الاقتصاد البيئي والتنمية المستدامة، وزارة الزراعة والإصلاح الزراعي لمصر مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والتعاون الايطالي، 2000 .

47.سامي الصمادي ، التسويق الأخضر :المعوقات في المنطقة العربية،: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، لملتقى العربي الخامس في التسويق الأخضر،بيروت، 28 جوان 2006.

48.سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الادارة البيئية، أوراق عمل المؤتمر العربي الخامس للادارة البيئية، تونس 2006 .

49.سحر قدوري الرفاعي، التنمية المستدامة مع تركيز خاص على الإدارة البيئية: إشارة خاصة للعراق، أوراق عمل المؤتمر العربي، الخامس للإدارة البيئية المنعقد في الجمهورية التونسية في سبتمبر 2006 ، المنظمة العربية للإدارة – جامعة الدول العربية، 2007،

50.سهام حروفش، صحراوي ايمان، بوباية ذهبية ريمة، الايطار النظري للتنمية الشاملة المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي: التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، منشورات مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سطيف 2008.

51.صالح صالحي، التنمية الشاملة المستدامة والكفاءة الاستخدامية للثروة البترولية في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 08/07 أفريل 2008.

52.عمّار عماري،اشكالية التنمية المستدامة و أبعادها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة و الكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، 08/07 أفريل 2008

53. محمد عادل عياض، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: مدخل لمساهمة منظمات الاعمال في

الاقتصاد التضامني، الملتقى الدولي حول الاقتصاد التضامني، جامعة تلمسان، 2005.

54. محمد محمود الإمام، السكان والموارد والبيئة والتنمية، الموسوعة العربية للمعرفة من أجل

التنمية، الأكاديمية العربية للعلوم، المجلد الثاني " البعد الاقتصادي" الطبعة الأولى بيروت 2006.

رابعاً: المنشورات الأخرى والتقارير

55. بايفي فلمكي، ترجمة فنسو للخدمات اللغوية والترجمة، دليل البيئة للمهاجرين، شركات البيئة

المحدودة، فنلندا، بدون سنة نشر.

56. تقرير التنمية الإنسانية العربية، تحديات أمن الإنسان في البلدان العربية، المكتب الإقليمي

للدول العربية، 2009 .

57. نشرية صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس، المشاركة في المواصفة القياسية الدولية المستقبلية

إيزو 26000 حول المسؤولية الاجتماعية، 200

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1)Ouvrage

58.A.CH Martinet, Strategie, verubert ;paris,1983.

59.Anais.L, La mise en place d'une politique de développement durable, Oboulo publications, France, 2008.

60.Anthony Rosa et autres, Guide pratique du développement durable, Afnor, France, 2008

61.Arikan & Hallèn, , Green marketing: Environmental commitment as a competitive tools?,2010.

62.Audrey Aknin, vincent géronimi, patrick schembri, geraldine froger, philipe méral, environnement et développement quelques reflexions autour du concept de « développement durable » ; institut de recherche pour développement édition (IRD) ; Paris 2002.

63.Baker M, the marketing book, Sixth Edition Routledge, 2012.

64.Baker, Michael, The Marketing, Third Edition, Linacre House, Jordan Hill, Oxford, London, 1995.

65.Beat Burgemmeier , politique économique du développement Durable, 1ere édition, Boeck Université, Paris 2008.

66.Brodhag Christian, Gondran Natacha, Delchet Karen, Du concept à la mise en œuvre du développement durable : Théorie et pratique autour du guide SD 21000, vertigo, paris, 2004

67.Catherine Au Bertin, Franck Dominique Vivien, Le Développement Durable enjeu politique, économique et social, La documentation Française, Paris 2006.

68.Didier Stephany, Développement durable et performance de l'entreprise, Editions LAISON, France, 2003.

69.Didier Stephany, Développement durable et performance de l'entreprise, Editions LAISON, France, 2003.

70.Dominique wolff, Fabrice Mauléon, Le Management Durable, Dunod, Paris, 2006.

71.Elizabeth Pastore-Reis : Le Marketing Durable, Comment concevoir des produits et des services responsables, édition d'organisation, France, 2006 .

72.François lépineux et autres : *La RSE la responsabilité sociale des entreprises théories et pratiques* édition DUNOD Paris- France, 2010

73.Fuller donald A ,sustainable marketing :managerial ecological issues , London :sage publication ,1999.

74.Gabriel Wakerman, Le développement durable, édition ellipses, France ; 2008 .

75.Gary Armstrong & Philip kotler : Marketing 6e An introduction* Pretice Hall international Edition, 2003,p614

76.Geneviève Féron, Dominique Debas, Anne-Sophie Genin, Ce que le développement durable veut dire, Ed Organisation, Paris, 2004

77.Jasper Grosskurth ; regional sustainability : tools for integrated governance ; the international center integrated assessment and sustainable development; 2008 .

78.Jeana Wirtenberg, The sustainable entreprise : fieldbook, AMACOM books publication, UK, 2009

79.Jean Pierre TARDIEU et Autres, **Organiser la contribution de l'entreprise au développement durable**, EpE publications , France

80.John Schubert, Sustainability : A key to tripple bottom line reporting, Group of 100 incorporated, Australia, 2003.

81.Karen Delchet, Développement durable : L'intégrer pour réussir 80 PME face au SD 21000, AFNOR, paris, 2007.

82.Khelifati nour, Introduction a l'organisation et en diagnostic de l'entreprise, Berti édition, paris 1999.

83.Kotler&Armstrong, principales of marketing, thenth ed, prentice hall, New Jersey, 2004.

84.Lanoie et autres, Des billets verts pour des entreprises vertes, Cirano publications, Québec, 2007.

85.Lanoie et autres, Des billets verts pour des entreprises vertes, Cirano publications, Québec, 2007.

86.Marie camille Debourg et autres, pratique du marketing, bertiedutions, alger, 2004.

87.Marie Claude SMOUTS, Le développement durable, Editions Armand Colin, France, 2005,

88.Mathieu Baudin, Le développement durable: nouvelle idiologie du XXIE siècle, Ed. L'harmattan, paris, 2009,

89.Michel Capron et Françoise Quairel-Lanoizelée; la responsabilité d'entreprise; éditions la découverte; Paris; 2007

90.Michel Capron, François Quairel-Lanoizelée, La responsabilité sociale de l'entreprise, Edition la découverte, Paris 2007.

91.Michel Dion, Dominique Wolf, Le développement durable : Théorie et application au management, Dunod, Paris,2007

92.Mireille Chroleu Assoulive, Les stratégies de développement durable des entreprises, CNDP, Paris, 2006

93.Ottman jaquelyn A ,Green Marketing : Opportunity for Innovation , Lincoln wood: NTC,Business Book , 1998.

94.Paul de Backer, Les indicateur Financier du développement durable, E dition d'Organisation, Paris, 2005.

95.Philip Mabaval, Christophe Bénaroya, Marketing business to business (du marketing industriel au marketing d'affaires),3ème édition, Pearson Education, France, 2005.

96.Philipe Kotler, Marketing Management, éditions Pearson, France, 2007.

- 97.: Philippe DETRIE, “ **l’entreprise durable**”, Dunod, Paris, 2005.
- 98.Rachman, David J., The Marketing Today, Second Edition, Rinehart & Winston, Inc, 1988.
- 99.Stanton Williams, Marketing, 11th edition, Mc Graw Hill Inc, New York, 1997,
- 100.Wolff : Le développement durable Théorie et application au management, *, 2 eme édition, éditions DONOD, Paris-France, 2010
- 101.Yvette Lazzeri, Le développement durable : du concept à la mesure ; ED l’harmattan, paris 2008 .

2)Articles et Etudes :

- 99.Ariffin et all, How green Marketing Mix Strategie affect the firm’s performance : a Malaysian Perspective, International Journal of Sustainable Strategic Management.2019
- 100.Charif Sofiane : Le marketing durable: une utopie ou une confusion durable ?; Revue de Management et de Stratégie, 2014 ,
- 101.Dangelico & Vocalelli , Green Marketing : An Analysis of definition, strategy Steps and tools through a systematic review of the literature, journal of cleaner Production, 165, 2017.
- 102.Dominique Marguerat, Ghislaine Cestre, Le Consommateur "Vert": Attitude et comportement, Working Paper 0211,[on-line], UNIVERSITÉ DE LAUSANNE :ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES COMMERCIALES,2002.
- 103.Donald Fuller, Sustainable marketing , managerial ecological issues, 1999.
- 104.Emmanuelle Raynoud, « Les déterminants de comportement de protection de l’environnement des entreprises », thèse doctorat institut d’administration des entreprises, Marseille 1997.

105. Florida Richard, Davison Derek ,Gaining from green management, environmental, 2001.

106. Ghizlane M rani- “Contribution de recherche : Marketing sociétal et développement durable/Comment traduire dans son marketing l’engagement sociétal de l’entreprise ? Groupe ESC – Toulouse -2008/2009

107. GRI, Lignes directrices pour le reporting développement durable, 3ème version, GRI publications, 2008.

108. H.Meadows, et al, The Limits to growth, A report to the Club of Rome, 1972

109. J.C Trondeau et P. Lorino, De la stratégie aux processus stratégiques, Revue Française de Gestion, N°117, Paris, 1998,

110. Joel Ernult, Arvind Ashta, "Développement durable, Responsabilité sociale de l’entreprise, Théorie des Parties Prenantes : evolution et perspective; cahier du Ceren 21; 2007

111. management systems inside and outside the factory, California: California management review,

112. Martine Latapie et Pierre Vinard, Qu’est ce que le développement durable, Education Technologique, N°31, Juillet 2006

113. Mishra P, Green Marketing challenges and opportunities, BVIMR Management Edge, n°7, 2014.

114. Novethic : Novethic, filiale de la Caisse des Dépôts (France), est à la fois un média sur le développement durable et un centre de recherche sur l’Investissement Socialement Responsable (ISR) et la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE).

115. Novethic, Développement durable et stratégie de l’entreprise, 3ème forum (FEDERE), ORSE publications, Paris, 2004.

116. Pim Matens ; sustainability : sciences or fictions ? sustainability sciences; practice & Policy; Spring 2006 volume 2/Issue 1.

117.UN and LAS. The Arab Millennium Development Goals Report: Facing Challenges and Looking Beyond 2015. United Nations and League of Arab States, Beirut, 2015.

118.UN General Assembly ,Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015. United Nations, 2015

119.UN General Assembly ,Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development. Resolution adopted by the General Assembly on 01 January 2016. United Nations, 2016

120.WBCSD and UNEP, Eco-efficiency and cleaner production : Charting the course to sustainability, UNEP publications, 2000

3)Internet:

121. www.esdijon.com

122. http://ec.europa.eu/environment/emas/index_en.htm

123. www.cepaa.org/sa8000.

124. www.isea.org/AA1000S

125. <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>

126. <http://e-journal.nbii.org>.

127. <http://www.bvp.org/fre/informations-generalists/portrait-de-bvp/>

128. www.revue-rms.fr

129. <http://www.iso.org/iso/home.html>, date: 10-10-2016.

الملاحق

الملحق رقم (01)

5 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02	12 ربيع الثاني عام 1438 هـ 11 يناير سنة 2017 م
الدراسات الملائمة، مما تترتب عليه برامج وتدابير وهيكل دعم ومراقبة. تسخر الدولة الوسائل الضرورية لذلك. المادة 4 : تبادر الجماعات المحلية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما من خلال تسهيل الحصول على العقار الملائم لنشاطاتها، وتخصيص جزء من مناطق النشاطات والمناطق الصناعية. تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم. الفصل الثاني تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المادة 5 : تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات : - تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، - لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري، - تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه. يقصد، في مفهوم هذا القانون، بما يأتي : 1 - الأشخاص المستخدمون : عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي. السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مقفل. 2 - الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع المصيلة : هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.	- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية، - وبمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 والمتضمن قانون المالية لسنة 2015، لا سيما المادة 118 منه، - وبمقتضى القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار، - وبعد رأي مجلس الدولة، - وبعد مصادقة البرلمان، يصدر القانون الآتي نصه : المادة الأولى : يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإتماء والديمومة. الباب الأول احكام عامة الفصل الأول مبادئ عامة المادة 2 : يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية: - بعث النمو الاقتصادي، - تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، - تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المبتكرة منها، والحفاظ على ديمومتها، - تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير، - ترقية ثقافة المقاول، - تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة. المادة 3 : تستند سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشاور والتنسيق مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، وكذا

الملحق رقم (02)

الملحق رقم (02): دليل المقابلة

الأسئلة :

أولاً: أسئلة حول التنمية المستدامة

- 1- هل أبعاد التنمية المستدامة معروفة لدى مسؤولي المؤسسة والعمّال؟ كيف تمّ ذلك؟
- 2- ماهي المكانة التي تحتلها التنمية المستدامة في المؤسسة؟
- 3- هل التوجه نحو التنمية المستدامة كان بصفة طوعية أو تطبيقاً للقوانين؟
- 4- ماهي أسباب ودوافع توجه المؤسسة نحو تبني مفاهيم المستدامة؟

ثانياً: أسئلة حول المسؤولية الاجتماعية

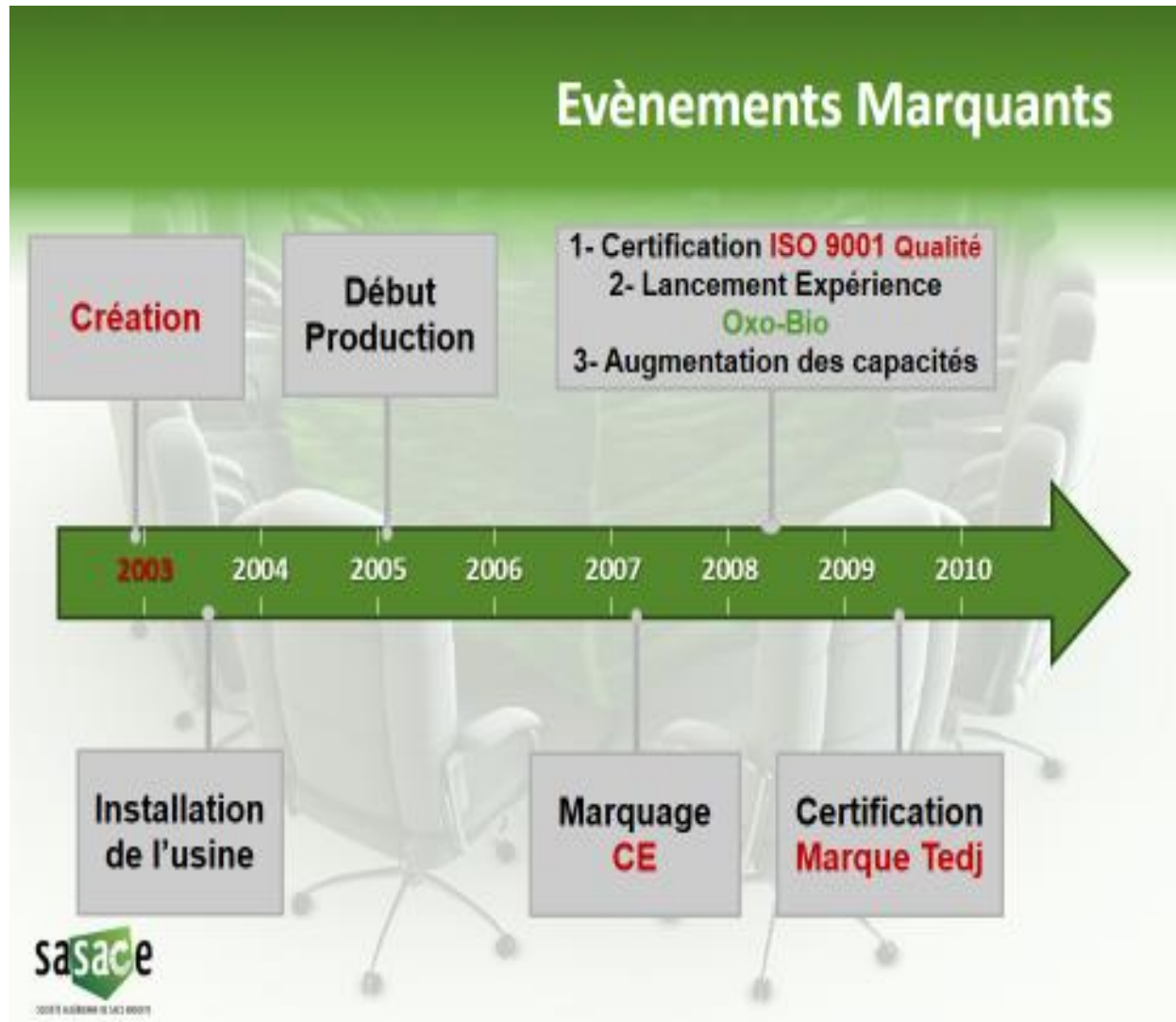
- 1 - فيما تتمثل معالم تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة؟
- 2- ماهي المبادرات والمشاريع المسؤولة اجتماعياً التي قامت بها المؤسسة؟

ثالثاً: قياس الأثر

- 1 - على أي مستوى تمّ تأثير التنمية المستدامة على الاستراتيجية ؟
- 2 - هل تأثرت الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة وكيف كان ذلك؟
- 3 - كيف أصبح التسويق في المؤسسة بعد التوجه نحو التنمية المستدامة؟
- 4- كيف أصبح المزيج التسويقي للمؤسسة بعد التوجه للتنمية المستدامة؟

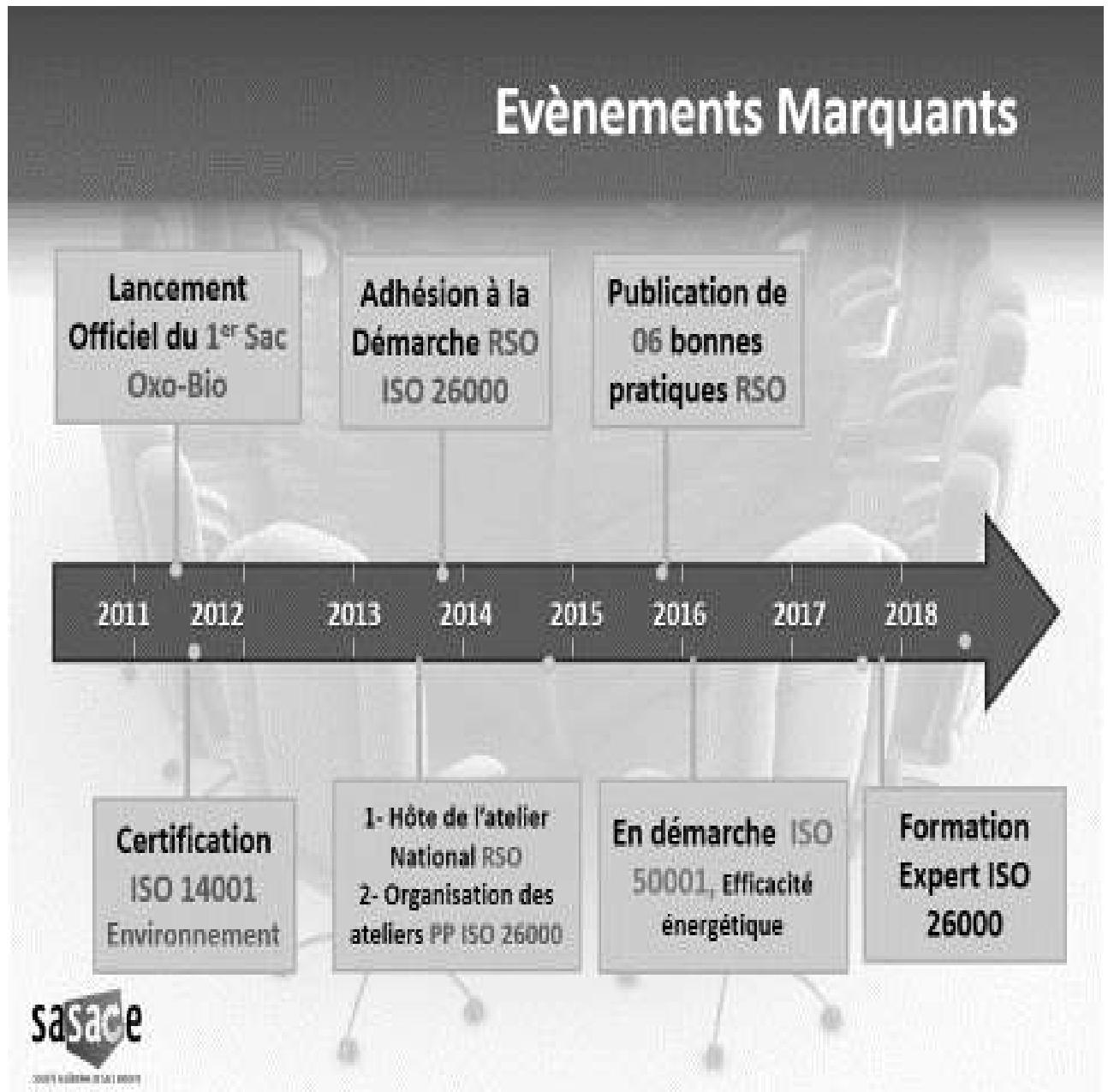
الملحق رقم (03)

الملحق رقم 03 أهم المحطات في مؤسسة sasace من 2003 - 2010



الملحق رقم (04)

الملحق رقم 04: أهم المحطات في مؤسسة sasace من 2011-2018



الملحق رقم (05)

الملحق رقم 05: رؤية و رسالة المؤسسة

Vision et Mission

Notre Vision

Devenir l'Entreprise Citoyenne, Sociétalement Responsable et Leader dans la Fabrication d'Emballage en Polypropylène standards et **Oxo-Biodégradables** à destination des poudreux Chimiques et produits agroalimentaires».

Notre Mission

Satisfaire au mieux nos **clients** et nos **Parties Prenantes** et **pereniser** l'activité dans une optique de **developpement durable**.

الملحق رقم (06)

الملحق رقم 06: مبادئ المؤسسة



الملخص باللغة الأجنبية

Abstract :

This study aimed to identify the impact of sustainable development on the marketing strategy of the organization by conducting a field study on an Algerian company called « Sasace », while the impact on the dependent variable « the marketing strategy » was measured through the environmental dimension and corporate social responsibility.

To achieve the study's objectives, answer the questions, and test the hypotheses, the descriptive analytical method was relied upon, this method help transition from theoretical concept to specific, practical actions taken by the organization, and to monitor and collect data, interviews were conducted with the organization's manager, recorded, transcribed, and internal papers and reports were also utilized.

The most important findings are as follows:

- The Algerian institution is aware of and knowledgeable about the dimensions of development .
- The institution takes on its social responsibility, evident in its responsible practices.
- The shift towards sustainable development concepts impacted the marketing strategy and the marketing mix of the institution .

Key words: Sustainable development, marketing strategy, strategic marketing, sustainable marketing , environmental marketing or green marketing , corporate social responsibility.

Table des matières

X.....	استراتيجيتي الدفع والجذب
1.....	مقدمة:
3.....	الفرضيات:
3	أهمية البحث:
13.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المستدامة
13.....	تمهيد:
14	المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة
18.....	الفرع الأول: مفهوم التنمية المستدامة
23	الفرع الثاني: خصائص التنمية المستدامة
27.....	المبحث الثاني: محتوى التنمية المستدامة من منظور مؤسساتي
27.....	المطلب الأول: أبعاد التنمية المستدامة
28:الازدهار	1-
28	أ -إيقاف تبديد الموارد الطبيعية
28	هـ - الحد من التفاوت في المداخل
28الناس	-2
29	أ-الصحة والتعليم
29	ب-أهمية دور المرأة
29	3-الكوكب
30: حماية الموارد الطبيعية:	أ-
30	ب -حماية المناخ من الاحتباس الحراري:
30	هـ-صيانة المياه العذبة:
31استعمال تكنولوجيا أنظف في المرافق الصناعية:	أ-
31الأخذ بالتكنولوجيا المحسنة والنصوص القانونية الزاجرة:	ب-
32	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
عقبة المجال الاقتصادي: في أغلب الأحيان تضيق المصلحة العامة أمام المصالح الشخصية، في البحث وراء الفعالية الاقتصادية والمالية	
36.....	مما غيّب عدّة جوانب أخرى لا يمكن بدونها بناء صورة متكاملة للوضع العام لأي نظام

عقبة مجموعات الضغط: تلعب المنظمات والجمعيات دوراً هاماً في عملية بناء القرار في أي مجتمع كان، ولا تأخذ دوراً محايداً في تطبيق القرارات المتعلقة بالتنمية المستدامة، ويقصد هنا بجماعات الضغط، التكتلات النفطية، أين تلعب هذه التكتلات دوراً هاماً في إنجاح أو إفشال مسار التنمية المستدامة كونها تشكل عنصر ضغط على الحكومات في العالم وربما في بعض الأحيان هي من توجه مسار القرارات. 36

- 1- ندرة الموارد الطبيعية وتقلبها37
- 2- تهديدات الأمن الغذائي37
- 3- تغير المناخ وأحداث الطقس المتطرف38
- 4- الاستهلاك والانتاج غير المستدامين38
- 5- النمو السكاني38
- 6- الدعم الكبير للطاقة والمياه والغذاء38

المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمؤسسة 39

المطلب الأول: المسؤولية الاجتماعية كوعاء لممارسة التنمية المستدامة 39

البنك الدولي: تعرّف المسؤولية الاجتماعية "أنّها التزام أصحاب النشاطات الاقتصادية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع المجتمع المحلي بهدف تحسين مستوى معيشة السكان بأسلوب يخدم الاقتصاد ويخدم التنمية في آن واحد، كما أنّ الدور التنموي الذي يقوم به القطاع الخاص يجب أن يكون بمبادرة داخلية وقوة دفع ذاتية من داخل صناع القرار في المؤسسة. 40

1.المسؤولية الاقتصادية: باعتبار المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في بناء المجتمع يجب أن تنتج سلع وخدمات مطلوبة في المجتمع مع تحقيق الربح. 44

2. المسؤولية القانونية: تخص الالتزامات القانونية وجملة التشريعات موحدة في إطار تنظيمي على المؤسسة احترامه والتقيّد به.44

3. المسؤولية الأخلاقية: مجموع سلوكيات ونشاطات ليست بالضرورة في المجتمع، ننتظر من المؤسسة القيام بها.44

4.المسؤولية التطوعية: وهي المنافع والمزايا التي يرغب المجتمع الحصول عليها من المؤسسة كالإدعم المقدم لمشاريع المجتمع المحلي والأنشطة الخيرية. الخ. 44

المطلب الثاني: مجالات المسؤولية الاجتماعية 46

خلاصة: 54

الفصل الثاني: متغيرات الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة 60

تمهيد: 60

المبحث الأول: استراتيجية المؤسسة 61

-1 مواكبة تغيرات المحيط: حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها وأهدافها و تخصيص الموارد الممكنة مع

الأخذ بعين الاعتبار الفرص و التهديدات التي تواجهها، ودراسة محيطها الذي يتميز بالتغير الدائم و بعدم الاستقرار، سواء كان المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو القانوني .. الخ، ويجب على المؤسسة تكييف قراراتها وفقاً لهذا المحيط، والبحث عن أحسن توجه ومسار بالنظر إلى نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة والنقاط التي يجب عليها تحسينها. 65

-2 البحث عن الميزة التنافسية: إنّ مفهوم الميزة التنافسية في إطار النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبّر عن قدرة المؤسسة على بيع ما تنتجه للأجل الطويل مع تحقيق الربح. 66

المبحث الثاني: الإسقاط الاستراتيجي على التسويق في المؤسسة 73

المطلب الأول: تعريف الاستراتيجية التسويقية وشروط تصميم استراتيجية تسويقية 73

1- تجزئة السوق: 75

المطلب الثاني: شروط تصميم الاستراتيجية التسويقية 80

المبحث الثالث: الاستراتيجيات التسويقية على المستوى العملي (المزيج التسويقي) 84

المطلب الأول: المنتج كمتغير أول في الاستراتيجية التسويقية 85

• السلع الاستهلاكية: وهي التي يشتريها الزبائن للاستهلاك النهائي وتنقسم بدورها إلى: 88

✓ السلع الميسرة: تتوفر هذه السلع في محلات التجزئة وتتميز بالانتشار الواسع لا يحتاج الزبون إلى جهد كبير لاقتنائها وأسعارها معقولة ومتقاربة بين المنافسين 88

✓ سلع التسوق: هي سلع يبذل المستهلك القليل من الجهد في اقتناءها كما يقوم بعملية المفاضلة بين العلامات المعروضة مثل الملابس، الأحذية 88

المطلب الثاني: التسعير كمتغير ثاني في الاستراتيجية التسويقية 92

الفصل الثالث: انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة 106

تمهيد: 106

المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة للمؤسسة 107

المبحث الثاني: ادماج التسويق المستدام في المؤسسة لتحقيق أبعاد التنمية المستدامة 125

المطلب الأول: التنمية المستدامة ووظيفة التسويق 125

المطلب الثاني: التسويق الأخضر كآلية تسويقية للمؤسسة 131

المطلب الثالث: الاستراتيجية الخضراء داخل المؤسسة 134

المطلب الأول: المنتج المستدام 138

المطلب الثاني: التسعير المستدام 142

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية حول انعكاسات التنمية المستدامة على الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة حالة SASACE 153

153.....	تمهيد
154	المبحث الأول: التنمية المستدامة والاستراتيجية العامة لـ SASACE
154.....	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
164.....	الفرع الأول: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسسة sasace
173.....	المبحث الثالث: التنمية المستدامة والمزيج التسويقي لـ sasace
174.....	المطلب الأول: المنتج المستدام عند sasace
174.....	الفرع الأول: منتجات مؤسسة sasace
178	المطلب الثاني: التسعير عند sasace
246.....	خاتمة
186.....	خاتمة:
228.....	قائمة المصادر والمراجع
195.....	قائمة المصادر والمراجع
195.....	المصادر والمراجع باللغة العربية:
195	أولاً: الكتب
201.....	المصادر والمراجع باللغة الأجنبية
201Ouvrage.....	(1)
Articles et Etudes :	(2)
205	
195.....	الملاحق
233.....	الملحق رقم (01)
337.....	الملحق رقم (02)
337.....	الملحق رقم (03)
337.....	الملحق رقم (04)
216.....	الملحق رقم (05)
216.....	الملحق رقم (06)
218.....	الملخص باللغة الأجنبية