

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Démocratique Populaire D'Algérie

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de m'sila

Faculté des sciences économiques  
commerciales et sciences de gestion  
département de science de gestion



جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## العنوان:

دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إستراتيجية وتسويق.

الإشراف ل: د. قاسمي كمال

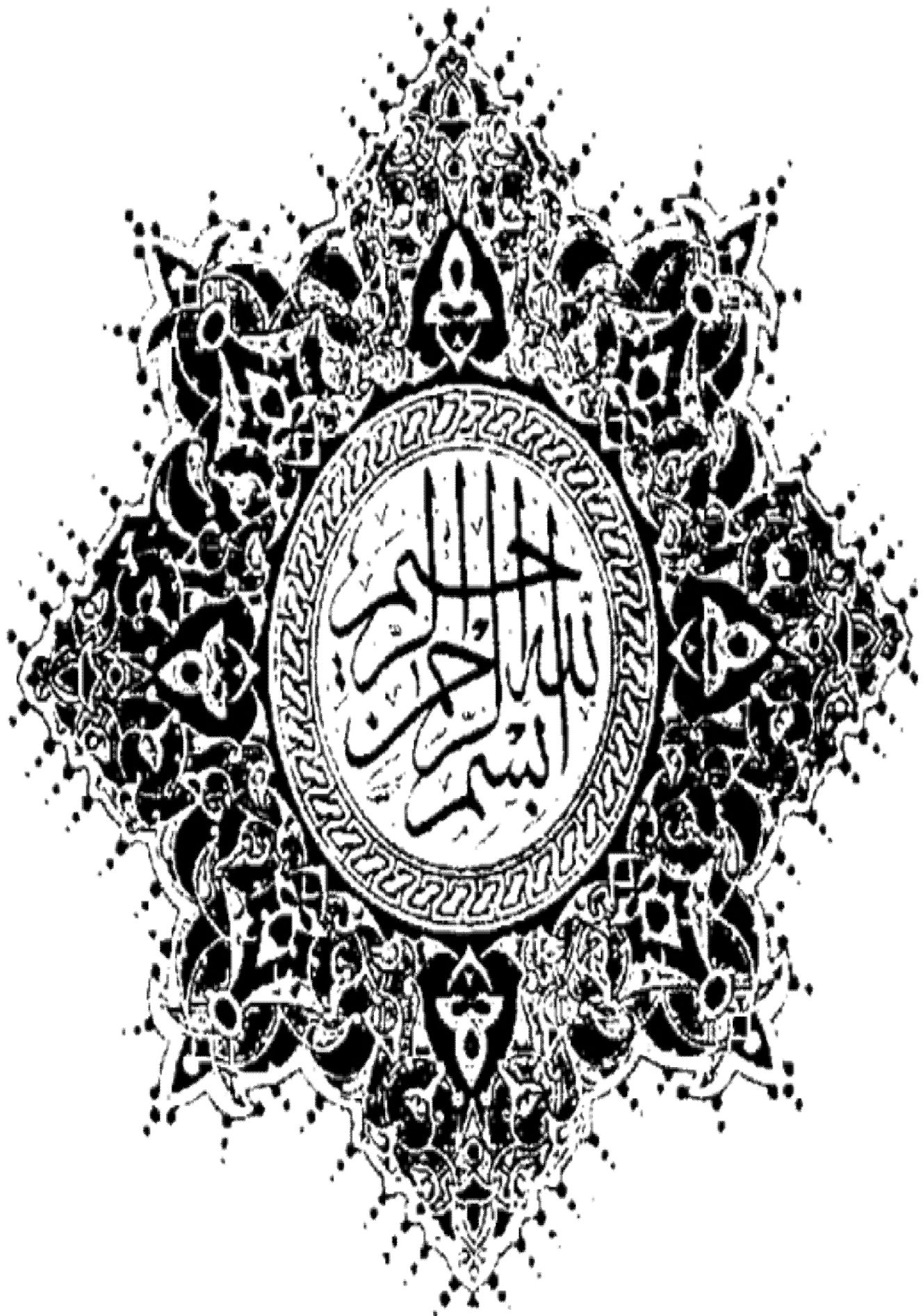
إعداد الطالبة: أودينة سهام

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ. زاوش رضا	أستاذ مساعد "أ"	جامعة المسيلة	رئيسا وممتحنا
د. قاسمي كمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	مقررا ومشرفا

السنة الجامعية: 2014/2013





## شكر وعرافان

كلمة شكر وتقدير

{ربِّهِ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأُدْخِلْنِي  
بِرَحْمَتِكَ فِي الْمَبَادِكِ الصَّالِحِينَ}

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدي بشيء من الأنواع شكرها، أحمده تعالى عند هذا المقام وفي  
هذا المقال أنني عليه الخير كله ولا أحصي ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء

وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

وأصلي وأسلم على نور القلوب وضياؤها حبيبي وقرّة عيني محمد (ص)

كما نشكر كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: **قاسمي كمال** الذي لم يخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة التي كانت لنا خير  
معين في البحث، كما نشكره على جديته في العمل ونتمنى له التوفيق.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على  
رأسهم أساتذة قسم علوم التسيير

إلى كل طلاب وطالبات الكلية على رأسهم طلبة السنة الثانية ماستير تخصص إستراتيجية وتسويق دفعة 2014

والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دور كبير في تقويم وتثمين هذا العمل

وكل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة أو دعاء كريم.

الطالبة: أوزينة سهام

## الإهداء:

إلى كل من قال الرحمان في حقهما:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من غمرتني بحبها وحنانها، إلى التي طالما سهرت الليالي لأجلي إلى أغلى جوهرة منحها لي الرب رمز الحنان

والقدوة حبيبي الغالية أمي

إلى من أدين له بكل شيء حققته في هذه الحياة وكان منار الطريق الدراسي، دائما إلى الذي علمني فأعطاني

ومزال يعطيني دون أن ينتظر المقابل أبي العزيز حفظه الله وأطال عمره

إلى كل من أمرني ببر عون وكان سندا لي في مشواري الدراسي وبالأخص إلى أخواتي وإخوتي الأعزاء

وإلى من رافقتني في مشواري الدراسي وساعدتني على إنجاز هذا العمل أختي وصديقتي "دنيا زاد" كما لا أنسى

صديقاتي - نادين - محجوبة - ورحمة وأتمنى لهنّ النجاح في حياتهنّ

وإلى كل زميلاتي وزملائي وكل من يعرف سهام أودينة

إلى جميع طلاب وطالبات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وبالأخص طلاب الماجستير تخصص

إستراتيجية وتسويق.

سهام.

## فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
III	شكر وعرفان.....
II	الإهداء.....
V- III	فهرس المحتويات.....
VI	فهرس الجداول.....
VII	فهرس الأشكال.....
أ - هـ	مقدمة عامة.....

### الفصل الأول: الإطار النظري لسلاسل التوريد الخضراء

07	تمهيد.....
08	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبيئة.....
09	المطلب الأول: ماهية البيئة.....
12	المطلب الثاني: التلوث البيئي والحماية البيئية.....
17	المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية.....
21	المبحث الثاني: الإمداد وسلاسل التوريد.....
22	المطلب الأول: مدخل لمفهوم اللوجستيات.....
24	المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لسلسلة الإمداد(التوريد).....
29	المطلب الثالث: الإمداد الأخضر وسلاسل التوريد الخضراء.....
33	المبحث الثالث: نشاطات سلسلة التوريد الخضراء.....

34	المطلب الأول: التوريد (الشراء) الأخضر.....
36	المطلب الثاني: التصنيع الأخضر.....
38	المطلب الثالث: التسويق الأخضر.....
40	خلاصة الفصل.....

## الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء التنافسي.

42	تمهيد.....
43	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء.....
44	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
46	المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته.....
50	المطلب الثالث: تقييم الأداء ومقاييسه.....
56	المبحث الثاني: التنافسية والمفاهيم ذات الصلة.....
57	المطلب الأول: المنافسة، المفهوم والأنواع.....
60	المطلب الثاني: التنافسية، المفهوم والأنواع.....
64	المطلب الثالث: الإدارة التنافسية.....
70	المبحث الثالث: العلاقة بين سلسلة التوريد الخضراء وتنافسية المؤسسة.....
71	المطلب الأول: العلاقة بين الإمداد وسلاسل التوريد، والتنافسية.....
73	المطلب الثاني: الارتباط بين المعايير البيئية والقدرة التنافسية.....
75	المطلب الثالث: التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر وتنافسية المؤسسة.....
78	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: مدى تأثير تطبيق سلاسل التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنطة

80	تمهيد.....
81	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
82	المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف".....
85	المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة.....
86	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
90	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
91	المطلب الأول: المنهج المتبع ومجال الدراسة.....
92	المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات.....
96	المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي.....
97	المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة.....
97	المطلب الأول: البيانات المتعلقة بأفراد العينة.....
100	المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بتأثير الشراء الأخضر تأثيرا إيجابيا على الأداء التنافسي.....
103	المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بتأثير الإنتاج الأخضر إيجابيا على الأداء التنافسي.....
105	المطلب الرابع: البيانات المتعلقة بتأثير التسويق الأخضر إيجابيا على تنافسية المؤسسة.....
109	خلاصة الفصل.....
111	خاتمة عامة.....
116	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

## فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	توزيع العاملين على المستويات الإدارية لسنة 2012م.	01
93	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	02
93	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	03
94	معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور.	04
94	معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث: الثاني، الثالث، والرابع مثنى مثنى.	05
95	معيار كرومباخ ألفا للمحاور الثلاث: الثاني، الثالث، والرابع.	06
97	توزيع مفردات العينة حسب الجنس.	07
98	توزيع مفردات العينة حسب العمر.	08
98	توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي.	09
99	توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي.	10
99	توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.	11
101	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بتأثير الشراء الأخضر تأثيرا إيجابيا على الأداء التنافسي.	12
103	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى تأثير الإنتاج الأخضر على الأداء التنافسي للمؤسسة.	13
106	المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الرابع المتعلق بمدى تأثير تبني التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسة.	14

## فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	التعريف بالمنظومة البيئية	01
23	وظيفة اللوجستيات	02
28	مفهوم سلسلة الإمداد	03
31	قيمة الأعمال من مبادرات تخضير سلسلة التوريد	04
32	نموذج وظيفي لسلسلة التوريد في المنظمة مع الممارسة المؤثرة بيئيا	05
48	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	06
52	مراحل تقييم أداء المؤسسة	07
54	قياس الأداء	08
65	عملية إدارة التنافس	09
67	القوى المحركة للمنافسة في القطاع (الصناعة)	10
84	الميكمل التنظيمي للرياض سطيف " الشركة الأم"	11
87	الميكمل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة	12

مقدمة عامة

## مقدمة عامة:

تواجه إدارة العمليات في الوقت الحاضر تحديات كثيرة أهمها عولمة الأعمال والتطور التكنولوجي والمنافسة الشديدة التي حتمت على المنظمات البحث الدءوب والمستمر عن أفضل الممارسات في عملية الإنتاج ابتداء من التوريد مروراً بالإنتاج وانتهاء بالتوزيع والبيع... لذلك اتجهت معظم المنظمات اليوم إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات حديثة مثل: إدارة سلسلة التوريد... حيث يعد مصطلح سلسلة التوريد الخضراء من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الأعمال، وهذه الحادثة أكسبته نوع من العموض في بعض الحالات اتجاء فهم المصطلح ذاته من قبل الكثير. وفي العديد من الحالات يزداد الأمر أكثر عموضاً أو قبولاً عند التطبيق لهذا المفهوم في ظل أسواق غير ناضجة.

ولتعدد المشاكل البيئية وتنوعها والتي أصبحت تشكل خطراً حقيقياً على الإنسان وذلك بفعل الأنشطة البشرية المختلفة التي لم تراعى الاعتبارات البيئية، والتي ركزت على الاستغلال غير الأمثل وغير المتصالح مع البيئة والموارد البيئية، وبذلك أصبحت المشكلات البيئية واحدة من أم المشكلات الكونية المعاصرة التي اهتم بها الفكر الاقتصادي، والإداري، والاجتماعي، والسياسي... الخ. وعليه أوليت قضايا البيئة اهتماماً متزايداً منذ مطلع القرن التاسع عشر، حيث بذلت العديد من الجهود الوطنية والإقليمية والدولية التي ركزت على قضايا البيئة والإدارة البيئية، وفي هذا الصدد يرى البعض بأن مفهوم سلسلة التوريد الخضراء ذا صلة بحماية البيئة أو بالمسؤولية الاجتماعية في مجال الشراء (التوريد)، الإنتاج، وكذا التسويق، كما يرى البعض على أنها تعبير عن توجه المنظمة غير الهادف للربح في تعاملاتها مع المجتمع والزبائن، فضلاً عن سعيها لتحقيق حماية المستهلك.

ونظراً لتطور مثل هذه المشاكل في العقود الماضية : التلوث، تلف البيئة الطبيعية نتيجة مخلفات الصناعة ، تقلص المساحات الخضراء، إنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان، فضلاً عن سوء تعاون الإنسان مع البيئة، سن الكثير من التشريعات الحكومية لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة، مما جعل الكثير من المؤسسات تنتبه لذلك وتدرج البعد البيئي ضمن سياستها الإنتاجية والإدارية، ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد عرف بسلاسل التوريد الخضراء.

## أولاً: تحديد وصياغة الإشكالية

تعد سلاسل التوريد الخضراء فلسفة وفكر نظمي متكامل، يهدف إلى خلق التأثير الإيجابي على تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، وتعديل وتطوير عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك، والعمل على تقديم منتج قائم على أساس متكامل نحو البعد البيئي، مما قد يسمح للمؤسسات الجزائرية من التنافس حتى في الأسواق الدولية، خاصة تلك التي تعطي هذا البعد الأهمية البالغة، وفي هذا الإطار جاءت إشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

– ما دور أنشطة سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية الجزائرية؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى دور الشراء الأخضر في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير الإنتاج الأخضر في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة محل الدراسة؟
- ما مدى تأثير تطبيق مفهوم التسويق الأخضر في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة محل الدراسة؟

## ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

### 1- أهمية الدراسة:

اختيار الموضوع راجع لعدة أسباب حيث تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية والفائدة العلمية من القيام بهذا البحث، وبالتالي تبرز أهميته في النقاط التالية:

- إنّ احترام البيئة والحرص على عدم إلحاق الضرر بها أصبح من الأهمية للحفاظ على المكانة التنافسية والدخول إلى الأسواق العالمية.
- معرفة مدى مطابقة منتجات المنظمة الصناعية مع متطلبات البيئة.
- تزايد الاهتمام الوطني والدولي بحماية البيئة والتنمية المستدامة في العقود الثلاثة الأخيرة ما أدى إلى ممارسة ضغوط قوية على المنظمة وأنشطتها.

– الوقوف على واقع التطبيق لأنشطة سلسلة التوريد الخضراء في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

– محاولة بلورة الدور الذي تلعبه سلسلة التوريد الخضراء في وصول المؤسسة قيد البحث إلى إمكانية الرفع من

أدائها.

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع لأسباب ذاتية وموضوعية كالآتي:

أ- الأسباب الذاتية تتمثل في: الاهتمام الذاتي بالموضوع، ومدى قناعتنا بالأهمية القصوى لتأثير أنشطة التوريد على الأداء التنافسي للمؤسسات.

ب- الأسباب الموضوعية: نلخصها كالتالي:

- تحسيس المؤسسات بأهمية تطبيق سلاسل التوريد الخضراء وبالتالي زيادة الاهتمام بها مما يؤدي ذلك إلى تحقيق الأداء المتميز بالحفاظ على البيئة.
- تزايد الوعي لدى الأفراد بالمشاكل البيئية والصحية وتفاقمها، حيث صارت تشكل مصدر قلق دائم.
- نقص الوعي الكافي لمسيري المؤسسات بالمنافع التي تعود عند تطبيق سلسلة توريد خضراء.
- الموضوع جدير بالدراسة والبحث فيه لما يصاحبه من غموض وتعقيد.
- تزايد الأضرار البيئية الناجمة عن نشاط المؤسسات الصناعية، وقلّة المؤسسات الصناعية الجزائرية المطبقة لسلاسل التوريد الخضراء.

### ثالثا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

- إبراز جملة من المفاهيم والتي تمد الصلة لمفهوم سلسلة التوريد الخضراء.
- التعريف بالمفهوم الشامل لسلسلة التوريد الخضراء وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيه.
- دراسة إمكانية تطبيق أنشطة السلسلة دعما لتنافسية المؤسسات الصناعية.
- تشخيص نقاط القوة و الضعف في واقع سلسلة التوريد الخضراء.
- إثراء موضوع "البيئة وعلاقتها بأنشطة المؤسسات " بهذا البحث بالإضافة إلى جملة البحوث التي أجريت في هذا المجال.

### رابعا: فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

#### 1. الفرضية العامة:

تلعب سلسلة التوريد الخضراء دورا إيجابيا في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

## 2. الفرضيات الفرعية:

- \* الشراء الأخضر يؤثر ايجابيا على الأداء التنافسي.
- \* الإنتاج الأخضر يؤثر ايجابيا في الأداء التنافسي لدى المؤسسة.
- \* التسويق الأخضر ينعكس ايجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة.

## خامسا: الدراسات السابقة

من خلال التصفح والقراءة في مجال دور سلسلة التجهيز الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية الجزائرية تبين أن هناك محدودية في الدراسات السابقة المباشرة في هذا المجال بينما توجد مجموعة من الدراسات تناولت بالتحليل أحد مكونات هذا الموضوع أو إحدى جوانبه أو المتقاطعة مع بحثنا هذا ونحاول عرض ما توفر لدينا من هذه الدراسات:

\_\_ لقد تمت الدراسة التي قام به أ.د. غسان قاسم داود اللامي وكاظم داود سلمان حول مقاييس أداء سلسلة التجهيز. دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات القطنية حيث تمحورت مشكلة البحث على محدودية اهتمام الشركات الصناعية العراقية في تطبيق مقاييس علمية لأداء سلسلة تجهيزها. وسعى البحث إلى تحقيقه مجموعة أهداف أهمها تشخيص نقاط القوة والضعف في واقع سلسلة التجهيز واقتراح التوصيات المناسبة لمعالجتها في الشركة العامة للصناعات القطنية. وجمعت البيانات والمعلومات المطلوبة من سجلات الشركة المعتمدة من خلال المشاهدات الميدانية واستخدمت بعض المؤشرات الكمية لقياس أداء سلسلة التجهيز وتوصل البحث لعدة استنتاجات أبرزها وجود علاقة ارتباط عكسية قوية بين متغيرات سلسلة التجهيز وركزت التوصيات على ضرورة بناء علاقات وثيقة مع المجهزين، زيادة اهتمام الشركة بسلسلة التجهيز التي تبدأ من المجهز إلى الزبون وتثقيف العاملين والمديرين بشكل خاص على التحول من إدارة المواد إلى إدارة سلسلة التجهيز و اتخاذ الإجراءات الصحيحة في التجهيز والاهتمام بالبيع ومنافذ التوزيع.

- كما اقترحت دراسة لبسام منيب علي الطائي وإسراء وعد الله قاسم السبعوي وأحمد طلال أحمد الأفندي حيث تمحور البحث حول التعرف على إسهامات بعض أنشطة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز إقامة متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001. وبشكل عام حاول البحث محاورة عدد من التساؤلات المرتبطة بمدى وجود تصور واضح لدى المدراء في الشركة قيد البحث حول مفهوم سلسلة التجهيز الخضراء وأنشطتها ومفهوم ISO14001.

- هذا وكانت دراسة لتركي دهمان البرازي تحت عنوان: "أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة" استكمالا للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط 2012، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة وتوصلت إلى عدد من النتائج أبرزها: وجود تأثير لإدارة سلسلة التوريد (العلاقة مع الموردين، العلاقة مع الوسطاء والموزعين، والعلاقة مع الزبائن) في تحسين أداء المنظمة ومن بين التوصيات التي قدمها الباحث: أن تتبنى الشركات المدخل الاستراتيجي لإدارة سلسلة التوريد، القائم على أساس إقامة علاقات بعيدة الأمد مع الموردين،

والاتصال الفاعل، والشراكة مع الموردين لأن الكفاءة في إدارة سلسلة التوريد تعد المفتاح الرئيس لنجاح المنظمة على الأمد البعيد.

- حيث تختلف دراسة هذا العمل عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب نورد أهمها وهو محاولة ربط موضوع سلسلة التجهيز بالأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية الجزائرية في موضوع متكامل، حيث تتناول الدراسة الموضوعين على حد سواء والربط المباشر بين الموضوعين (سلسلة التجهيز الخضراء والأداء التنافسي للمؤسسات الصناعية).

## سادسا: محددات الدراسة

سنحاول من خلال هذا البحث التطرق لأهمية سلسلة التوريد الخضراء مع دراسة مدى تطبيقها وتأثيرها في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن الحضنة، مع العمل على تعميم نتائجها ولقد اقتصرنا هذه الدراسة في مناقشة إشكالياتها بالأساس على نموذج الاستثمار المبني على أساس الأنشطة التي تحتويها السلسلة، ومدى تأثيرها على الأداء التنافسي للمؤسسة، أما مجالها الزمني فقد امتد ما بين 15 أبريل 2014 إلى 20 ماي 2014.

## سابعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث نذكر أهمها:

- قلة المراجع وخاصة تلك المتعلقة بسلاسل التوريد الخضراء المتخصصة باعتبار حداثة الموضوع.
- صعوبة تقبل المؤسسات الصناعية الجزائرية لإجراء الدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على المعلومات والإحصائيات الرسمية من المؤسسة محل الدراسة.

## ثامنا: تقسيمات البحث

طبقا للإشكالية العامة للبحث والتساؤلات المختلفة المترتبة على الإشكالية العامة، ومع الأخذ بالفرضيات التي انطلق منها البحث وتطبيقا للمنهج الذي حددناه، فإنه يجدر بنا أن نتناول هذا البحث من خلال خطة محددة كالتالي: يتناول الفصل الأول مفاهيم نظرية حول سلاسل التوريد الخضراء، حيث تم التوضيح من خلاله مفاهيم تتعلق بالبيئة، الإمداد وسلاسل التوريد وكذا أهم الأنشطة التي ترسم سلسلة التوريد الخضراء. يتعرض الفصل الثاني لمفاهيم الأداء، التنافسية، والعلاقة التي تجمع سلسلة التوريد الخضراء بالأداء التنافسي. الفصل الثالث تم تخصيصه للدراسة الميدانية من خلال التعريف بميدان الدراسة ومنهجية البحث، أساليب جمع المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل النتائج. إضافة إلى مقدمة وخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لسلسلة التوريد الخضراء

## تمهيد:

لقد ظل تأثير الإنسان على البيئة محدوداً طيلة آلاف السنين، لكن مع بداية التطور الصناعي والتكنولوجي الذي شهده العالم ظهرت العديد من المشكلات البيئية، مما دفع بالكثير من العلماء والهيئات الدولية لحماية البيئة إلى حث حكومات الدول على سن قوانين خاصة بحماية البيئة مع إتباعها لإجراءات تحافظ على البيئة، فكانت المنظمة العالمية للتقييس لسلسلة مواصفات الايزو 14000 عام 1996م، ومن بين مواصفاتها الايزو 14001 (نظام الإدارة البيئية). هذا وقد ساد فكر احترام البيئة والمحافظة عليها أثناء مختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية، بدءاً من عمليات الشراء الصديقة للبيئة ثم عمليات الإنتاج التي لا تضر بالبيئة إلى عمليات التسويق الأخضر والتي على الأقل تحاول التخفيض من أثرها السلبي على البيئة. من هذا المنطلق سيتناول الفصل ثلاث مباحث، مبحث أول نتعرف من خلاله على البيئة، التلوث البيئي والحماية البيئية وكذا نظم الإدارة البيئية. مبحث ثاني يكون كإطار مفاهيمي للإمداد وسلاسل التوريد نعرض من خلاله مفهوم اللوجستيات، مفهوم سلاسل التوريد، وماهية الإمداد الأخضر وسلاسل التوريد الخضراء. ومبحث ثالث سنحاول من خلاله التعرف على أنشطة سلسلة التوريد الخضراء.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبيئة

يعد مصطلح البيئة من المصطلحات النادرة التي لها صيت شاسع في شتى حقول المعرفة، إذ لا يقتصر استعماله في علم معين، بل يشمل سائر العلوم، حيث باتت من المفاهيم المتداولة عند الحديث عن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، والصناعية، والعمرانية... الخ، ولأن ومع التطورات الحاصلة في ميدان الأعمال والاقتصاد زاد الإلحاح على الاهتمام بالبيئة، مراعاتها، والحفاظ عليها، لذلك ارتأينا استفتاح هذا الفصل بمبحث نتطرق فيه إلى تقديم البيئة. حيث سنتناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

### المطلب الأول: ماهية البيئة

### المطلب الثاني: التلوث البيئي والحماية البيئية

### المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية

## المطلب الأول: ماهية البيئة

### أولاً: مفهوم البيئة

1- **الأصول التاريخية لمفهوم البيئة:** يعتبر مصطلح البيئة من المصطلحات اللامعة في عصرنا الحاضر لما له من تأثير على معطيات الحياة، ونظراً لما ينبغيه البحث العلمي من دقة فيتوجب علينا تحديد أصوله التاريخية: يعود الأصل اللغوي لكلمة البيئة إلى (بؤا) الذي أخذ منه الفعل الماضي (باء)، هذا ما يشتق من الآية الكريمة بعد قوله تعالى: "واذكروا إذ جعلكم خلفاء من بعد عاد وبوأكم في الأرض تتخذون من سهولها قصوراً وتنحتون الجبال بيوتاً فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين." (سورة الأعراف الآية رقم 74)، حيث قال ابن منظور في معجمه الشهير لسان العرب (باء) إلى (إلى الشيء) أي رجع إليه أو رجع إلى الشيء، وذكر المعجم نفسه معنيين مركبين من بعضهما لكلمة تبوأ هما: الأول، إصلاح المكان وتهيئته للمبيت فيه، والثاني، بمعنى النزول والإقامة<sup>1</sup>. ومنه البيئة لغة "هي حالة الاستقرار والنزول فيقال تبوأ مكاناً أو منزلة بمعنى حل ونزل وأقام."<sup>2</sup>

أما مصطلح (environnement) فهو مشتق عن اللغة الفرنسية وتحديدًا عن المفردة (environner)<sup>3</sup>، فكلمة البيئة من الألفاظ الدخيلة في اللغة الأجنبية، فلم تعرفها المعاجم الفرنسية إلا بعد عام 1972م، إذ عقد مؤتمر ستوكهولم لتنمية الموارد البشرية الذي نبه فيه لأول مرة لخطر التلوث المحقق بالبيئة، وأدخل ضمن مفردات معجم اللغة الفرنسية (le grand Larousse) عام 1972م<sup>4</sup>.

2- **تعريف البيئة:** البيئة معنى عميق وذو مدلول واسع، ونظراً لشموليته وتفاعله وتداخله مع العلوم الأخرى ولاكتشاف معالمه والغوص في حقائقه هناك الكثير من التعاريف التي تناولت هذا المصطلح ونذكر منها: "البيئة هي المحيط الطبيعي والصناعي الذي يعيش فيه الإنسان، بما فيه من ماء وهواء، وفضاء وتربة، وكائنات حية، ومنشآت أقامها الإنسان لإشباع حاجاته المتزايدة، إذ تنطوي على وسط طبيعي وآخر مقام بفعل نشاط الإنسان"<sup>5</sup>، كذلك: "البيئة تمثل حيزاً جغرافياً ذات خصائص معينة من مناخ وتربة، وتضاريس ومجموعة من الموارد العائلية للكائن الحي"<sup>6</sup>، تعرف أيضاً البيئة

<sup>1</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص56.

<sup>2</sup> عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2007، ص30.

<sup>3</sup> نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات iso14000)، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص94.

<sup>4</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص30.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص30-31.

<sup>6</sup> رمضان محمد مقلد وعفاف عبد العزيز عايد والسيد محمد أحمد السريتي، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص355.

(environnement) على أنها "المحيط البيئي الذي تعمل فيه المنشأة شاملا الهواء، والماء، والأرض، والموارد الطبيعية، والبشر والعلاقات المتداخلة بينهم".<sup>1</sup>، هذا وأعطى مؤتمر ستوكهولم عام 1972 م فهما متسعا للبيئة، بحيث أصبحت تدل على: "ذلك الرصيد من الموارد المادية والاجتماعية المتاحة في وقت ما وفي مكان ما لإشباع حاجات الإنسان وتطلعاته".<sup>2</sup>، وأضيف أيضا: "البيئة بالفرنسية (environnement) يراد بها مجموعة العناصر الطبيعية والصناعية اللازمة لحياة الإنسان، ويراد بها في اللغة الانجليزية (environment) "الظروف والأشياء المحيطة بالإنسان والمؤثرة في نمو وتطور الحياة، كما يستخدم للتعبير عن حالة الهواء، والماء، والأرض، والنبات، والحيوان، والظروف المحيطة بالإنسان كافة".<sup>3</sup>

وعليه ومما سبق يمكن تعريف البيئة على أنها الوسط الفيزيائي والكيميائي والبيولوجي الذي يحيط بالكائنات الحية في علاقة تبادلية بين ذلك المحيط وكائناته. كما أن طبيعة وخصائص كل من البيئة والكائنات الحية متلائم حسب نوع التفاعل الحاصل.

## ثانيا: علم البيئة والنظام البيئي

1- علم البيئة: في ما يخص مفهوم علم البيئة فهو مصطلح إغريقي مركب من كلمتين: "oikos" بمعنى منزل و"logos" بمعنى العلم، وبذلك فعلم البيئة هو العلم الذي يهتم بدراسة الكائن في منزله حيث يتأثر الكائن الحي بمجموعة من العوامل الحية والبيولوجية وغير الحية الكيميائية والفيزيائية<sup>4</sup>، حيث أن أول من وضع مصطلح (écologie) هو عالم الأحياء الألماني أرنست هكل (Ernest Haeckel) في كتابه "تاريخ الخلق" كفرع منفصل عن البيولوجيا، وأراد من ذلك دراسة العلاقات المتداخلة القائمة بين الكائنات الحية التي تعيش في مكان محدد، وقد شاع استخدام هذا المصطلح في ما بعد من قبل علماء النبات والحيوان لدراسة مثل هذه العلاقات، واستخدمه بعد ذلك علماء الجغرافيا والاجتماع فاستخدم على نطاق واسع لدراسة العلاقة المتبادلة بين الكائنات الحية (غير الإنسان) وبيئتها فيما يعرف بالايكولوجيا الطبيعية وبين الإنسان وبيئته وهو ما يعرف بالايكولوجيا البشرية<sup>5</sup>، هذا ويرى بعض الكتاب والباحثين أن كونفوشيوس فيلسوف الصين القديم والشهير كان أول من تبنى فكرة الإيكولوجية بقوله: "على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارسة

<sup>1</sup> أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، بدون بلد، 2005، ص132.

<sup>2</sup> نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار، مرجع سابق، ص94.

<sup>3</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص31.

<sup>4</sup> بوسكرة أحمد وقسمية محمد، "الإطار القانوني لحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة"، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11-نوفمبر 2009. ص125.

<sup>5</sup> الموقع الإلكتروني: بالاطلاع يوم 24/03/2014 على الساعة 11:30 <http://www.onefd.edu.dz>

مسؤولياتهم.<sup>1</sup>، وعليه عرف علم البيئة (ecology) : "العلم الذي يعنى بدراسة علاقة الإنسان والكائنات الحية الأخرى ببعضها البعض، والتفاعلات المؤثرة بينها."<sup>2</sup>

2- **النظام البيئي**: يراد بالنظام البيئي (ecosystem): "التفاعلات الكلية بين العناصر البيئية والاصطناعية وتأثيراتها على الكائنات الحية بما فيها الإنسان."<sup>3</sup> فكافة البيئات تكون فيما بينها منظومة متكاملة من العلاقات البيئية تسمى بالنظام البيئي (ecosystem) ولو ترك هذا النظام يعمل بتلقائية، فإنه سيوفر لنفسه أسباب التوازن دون إفراط أو تفريط<sup>4</sup>، ولأن النظام يعرف بأنه "مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها وهو يكسب مدخلاته من البيئة، ويجري عليها عمليات تحويل ومن ثم تعاد المخرجات إلى البيئة الخارجية وهكذا يعكس الحاجة إلى الاعتماد على المدخلات والمخرجات البيئية، فالنظام البيئي ببساطة هو مجموعة من الأنساق المتفاعلة، فالكون نظام، والأرض نظام، والإنسان نظام، والنهر نظام كذلك، وإدارة المنظمات نظام، فلو فصلنا أنظمة المجموعة الواحدة لاكتشفنا أنظمة فرعية أصغر تظم بدورها أنظمة أصغر ثم أصغر وهكذا."<sup>5</sup> هذا وينظر علماء البيئة إلى العلاقة بين الإنسان والبيئة في إطار النظام البيئي الشامل والذي يقسمونه إلى أربعة أقسام وهي:<sup>6</sup>

أ- قسم العناصر غير الحية ويتكون أساسا من الغازات والماء، وعناصر التربة.

ب- قسم العناصر الحية وأهمها النباتات بكامل صورها وأنواعها والتي تقوم بأهم وظيفة فيزيقية في البيئة الإنسانية، وهي مهمة في صنع الغذاء باستخدام الطاقة الشمسية، وثاني أكسيد الكربون، كما أنها مصنع هائل لغاز الأكسجين، وهي بذلك تقوم بوظيفتين أساسيتين، إنتاج الغذاء والتوازن الغازي بين الأكسجين وثاني أكسيد الكربون في الجو.

ج- الكائنات الحية المستهلكة للإنتاج النباتي والحيواني..

<sup>1</sup> نزار عبد المجيد البروراي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص.85

<sup>2</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص35

<sup>3</sup> عارف صالح مخلف، المرجع نفسه.

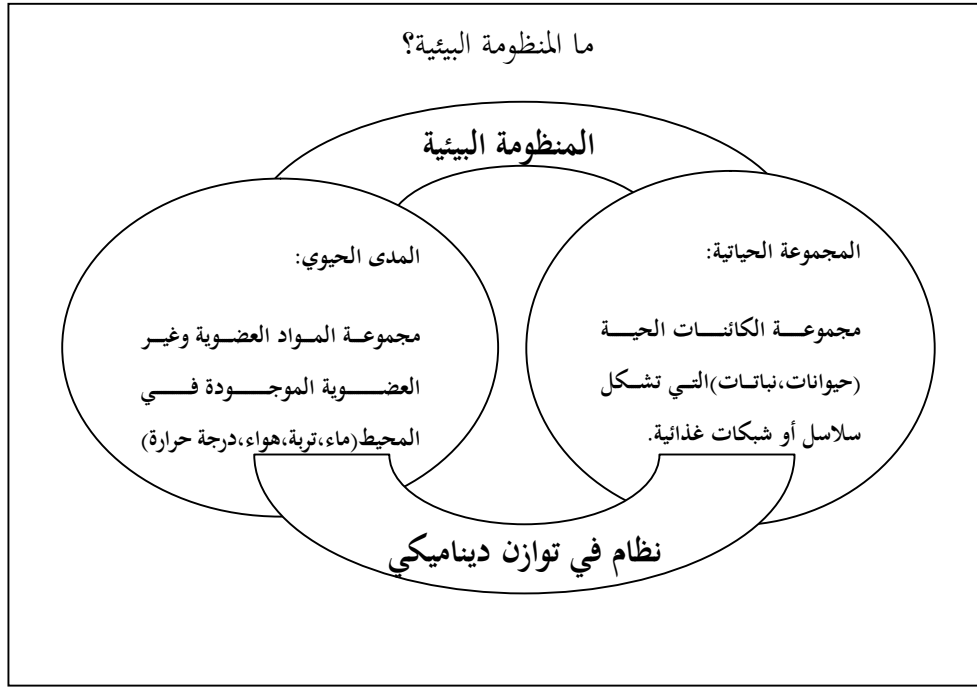
<sup>4</sup> رمضان محمد مقلد وعفاف عبد العزيز عايد والسيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص352.

<sup>5</sup> نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار، مرجع سابق، ص96.

<sup>6</sup> رمضان محمد مقلد وعفاف عبد العزيز عايد والسيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص358.

د- كائنات عضوية تتغذى على مخلفات الإنتاج النباتي والحيواني وتعيده مرة أخرى إلى التربة، والماء ليمتصها النبات ويعيد دورة إنتاج الغذاء. كذلك عرف النظام البيئي/المنظومة البيئية (ecosystem) على أنه: "نظام متكامل ومنسجم إذا اختل عنصر من عناصره اختلت باقي العناصر".<sup>1</sup>

### الشكل رقم(01): التعريف بالمنظومة البيئية.



المصدر: [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

ومن خلال الشكل يتضح أن المنظومة البيئية نظام تتفاعل فيه مجموعة من العناصر تكون فيما بينها مجموعات: المجموعة الحياتية ممثلة بالكائنات الحية من جهة، والمجموعة الحيوية التي تشمل المواد العضوية وغير العضوية من جهة أخرى، وذلك في سياق نظام توازن ديناميكي دائم وهادف.

### المطلب الثاني: التلوث البيئي والحماية البيئية

لقد ترتب على مغالاة الإنسان في إخضاع الطبيعة، واستغلال مواردها وتلبية حاجاته المتزايدة ومتطلباته المتجددة، حدوث تغيرات في النظم البيئية، وأدت إلى تدهور بيئي خطير يهدد حياة الإنسان وقدرته، والكائنات الحية الأخرى على العيش في أمن وسلام، وعلى الرغم من صور التدهور البيئي المتمثل في نضوب موارد الطبيعة، وقطع الغابات والتصحر،

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني: بالاطلاع في يوم 20/03/2014 على الساعة 10.30 [www.alukah.net](http://www.alukah.net)

وندره المياه وفقدان التنوع البيولوجي للأحياء النباتية والحيوانية، فإن التلوث (la pollution) يظل المشكلة البيئية الأبرز والأخطر، بل هو الصورة الأكثر وضوحاً لتدهور البيئي.

## أولاً: التلوث البيئي.

**1- تعريف التلوث:** يمكن تعريفه بشكل عام على أنه: "تلك التغيرات الفيزيائية والكيميائية التي تصيب العناصر الطبيعية وتغير من خصائصها بشكل مضر وغير مرغوب فيه".<sup>1</sup>، وتعرف الهيئة المعنية بتلوث البيئة التابعة للجنة الاستشارية لرئيس الولايات المتحدة للعلوم التلوث بأنه: "التغيير غير المستحب في محيطنا كليا، وعلى أوسع نطاق فهو ناتج عرضي عن الفعاليات الإنسانية، من خلال التأثير المباشر أو غير المباشر لتغيرات الطاقة في نماذجها ومستويات الإشعاع، والقوام الكيميائي والفيزيائي ووفرة الكائنات الحية".<sup>2</sup>، كما عرفت المؤسسة الأوربية (1996م) التلوث: "ذلك التصريف المباشر أو غير المباشر نتيجة النشاط الإنساني المتمثل بالمواد، والأبخرة، والحرارة والضوضاء الصادرة إلى الجو والماء والأرض، التي قد تكون مضرّة بصحة الإنسان، وجودة البيئة والتي تؤدي بالنتيجة إلى دمار وتلف الممتلكات المادية والتأثير والتدخل بالاستخدامات الشرعية للبيئة".<sup>3</sup>، كذلك عرف التلوث بأنه: "تلك الأضرار التي تلحق بالنظام البيئي وتنتقص من قدرته على توفير حياة صحية من الناحية البدنية والنفسية، والاجتماعية والأخلاقية للإنسان".<sup>4</sup>، هذا وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (I.o.c.d.e) التلوث هو: "إدخال مواد أو طاقة بواسطة الإنسان سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلى البيئة، بحيث يترتب عليها آثار ضارة من شأنها أن تهدد الصحة الإنسانية، وتضر بالموارد الحية أو بالنظم البيئية، أو تنال من قيم التمتع بالبيئة، أو تعوق الاستخدامات الأخرى المشروعة لها".<sup>5</sup>

## 2- الآثار الاقتصادية للتلوث البيئي:

**1-2- يترتب على تلوث الهواء الجوي ارتفاع درجة حرارة الجو في العالم، فالغازات المتصاعدة من النشاط الإنتاجي تعمل كغطاء حول الكرة الأرضية، يسمح لأشعة الشمس بدخول الكرة الأرضية، ولا يسمح لها بالخروج، ومن ثم يختل التوازن بين الأشعة الداخلة والخارجة للكرة الأرضية، ولا تستطيع الغازات الجديدة المتصاعدة أن تحترق هذا الحاجز فتبقى قريبة من سطح الأرض، ويترتب على ما سبق ارتفاع درجة حرارة الكرة الأرضية.**

<sup>1</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص62.

<sup>2</sup> نجم العزاوي و عبد الله حكمت النصار، مرجع سابق، ص101.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص102.

<sup>4</sup> رمضان محمد مقلد وعفاف عبد العزيز عايد والسيد محمد أحمد السريتي، مرجع سابق، ص357.

<sup>5</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص50.

كذلك يترتب على ارتفاع درجة حرارة الأرض حدوث تغير في أماكن سقوط الأمطار ودرجة غزارتها وبدون شك هذا التغيير سوف يؤدي إلى تغيير في المناطق الزراعية مما يؤثر سلباً على الإنتاج الزراعي العالمي وينعكس سلباً على الإنتاج الغذائي العالمي. كذلك يترتب عليه تعرض الأجزاء الجليدية في القطب الشمالي إلى الانهيار مما يهدد بفيضان المياه، وتناقص اليابسة وإغراق العديد من المدن الساحلية والجزر من ناحية، ومن ناحية أخرى فإن ارتفاع درجة حرارة الأرض قد يؤدي إلى انتشار ظاهرة التصحر وخسارة الغابات في المناطق التي ينتشر فيها الجفاف، حيث تتعرض الأرض الزراعية للتعرية، وتصبح مناطق غير صالحة للزراعة بالإضافة إلى زيادة حرائق الغابات<sup>1</sup>.

**2-2- الأمطار الحمضية:** يترتب على استخدام الطاقة الحفزية في النشاط الصناعي زيادة في نسبة التركيز لغازي ثاني أكسيد الكربون وأكسيد النتروجين في الجو، هذه الغازات تنتقل وتنتشر ويحدث لها تفاعلات كيميائية في الجو تتحول إلى غازات حمضية تعود مرة أخرى للأرض عن طريق سقوط الأمطار والغبار والثلوج، في شكل أمطار حمضية والتي تدمر الحياة المائية، والمحاصيل الزراعية وتسبب تآكل للمباني مما يؤدي إلى تشويه كثير من المباني الأثرية.

**3-2- تآكل طبقة الأوزون:** طبقة الأوزون هي عبارة عن غاز عديم اللون والرائحة يحيط بالغللاف الجوي للأرض، وتحميه من أشعة الشمس الضارة، ويؤدي تصاعد الغازات الناتجة عن احتراق الوقود، والنشاط الصناعي بصفة عامة إلى تدمير هذه الطبقة، ويؤدي ذلك إلى تسرب الأشعة فوق البنفسجية، هذه الأخير لها خطورة كبيرة على صحة الإنسان، كما تؤدي إلى انخفاض إنتاجية كثير من المحاصيل الزراعية.

**4-2- تدهور الحالة الصحية للأفراد:** يؤدي تلوث الهواء إلى ظهور الكثير من الأمراض التي تضر بصحة الأفراد، فالغازات المتصاعدة من النشاط الإنتاجي والطاقة الحفزية، تحتوي على ذرات معادن ثقيلة مثل الرصاص الذي يؤدي إلى نشأة الكثير من الأمراض الصدرية وأمراض الكلى وأمراض الجهاز العصبي، كما يؤدي إلى ضعف القدرة على التركيز، وضعف قدرة الأفراد على التعلم.

وحقيقة الأمر إذا كانت الآثار السلبية التي تنشأ عن التلوث الهوائي وتلوث الماء يمكن تقديرها كمياً إذا كان تأثيرها يمتد إلى الزراعة والثروة السمكية أو الغابات، إلا أن تأثيرها السلبي على صحة الأفراد وتعرضهم للوفاة لا يمكن قياسه بدقة فهذا التأثير له تكاليف كبيرة تبدأ من التكاليف التي يتحملها المجتمع نتيجة انخفاض إنتاجية العمال وتكاليف الرعاية الصحية و العلاج للمصابين بالأمراض المختلفة إلى أن تصل إلى تقدير قيمة الإنسان نفسه حينما يتعرض للوفاة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إيمان عطية ناصف وهشام محمد عمارة، اقتصاديات موارد البيئة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 294-296.

<sup>2</sup> إيمان عطية ناصف، اقتصاديات الموارد والبيئة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص 268-271.

## ثانيا: الحماية البيئية

**1- ماهية الحماية البيئية:** ظهر الاهتمام القانوني بحماية البيئة على المستوى الدولي والوطني، باعتبارها قيمة اجتماعية جديدة، جدير بنا الحفاظ عليها وحمايتها من كل فعل يسبب إضرارا بها، وكان لزاما أن يعترف لها بمضمون عام ذي قيمة يسعى النظام القانوني للحفاظ عليها، وقد أكدت أغلب دول العالم هذه القيمة في القوانين الخاصة وفي الدساتير والإعلانات الدولية باعتبارها حقا من حقوق الإنسان، وواجبا على كل دولة أن تؤديه<sup>1</sup>، **فالحماية تعني جميع التدابير المتخذة لصيانة البيئة أو لإعادة الأوضاع الطبيعية لبيئة الجنس البشري، والحيوانات، والنباتات، والمناطق الطبيعية المختلفة بالقدر الأقصى الممكن، بحيث أن مجال حماية البيئة يتطلب التوافق البيئي الذي يعتبر هدفا مهما بالنسبة لها، والتقييم المبكر لهذا التوافق يجعل من الممكن في مرحلة التخطيط لمشروع ما منع الانعكاسات البيئية السيئة أو المضرة بالبيئة، والتي قد يترتب عليها تقليلها إلى الحد الأقصى أو حصرها ضمن الحدود المقبولة<sup>2</sup>، أما قانون حماية البيئة فيعرف على أنه: " مجموعة القواعد القانونية التي تسعى من أجل احترام وحماية كل ما تحمله الطبيعة، وتمنع أي اعتداء عليها"<sup>3</sup>، هذا ويختلف معنى الحماية في إطار القانون الإداري عن معناه في بقية فروع القانون، إذ يراد بها معنى الوقاية من حصول الضرر، بتفادي أسباب وقوع الفعل الذي يضر بالتوازن البيئي، أي حظر التصرفات السلبية التي من شأنها الإضرار بالبيئة، وبذلك فإن الحماية حماية وقائية، والوقاية والحماية صنوان لا يفترقان وهما خير من العلاج، وإذا كانت وقاية البيئة تعد هدفا تسعى قوانين البيئة إلى تحقيقه إلا أن أغلبها يقتصر على منع وقوع أسباب الإضرار بالبيئة<sup>4</sup>.**

## 2- دور الحكومة والتدخل الدولي في الحد من التلوث: إن القطاع الخاص أو القطاع الإنتاجي المسبب

لمشكلة التلوث يتجه إلى الحد من هذه المشكلة تلقائيا، وبدون وجود سلطة عليا تجبره على ذلك.

### 1-2- التدخل الحكومي: يمكن أن يتم التدخل الحكومي للحد من التلوث البيئي، بأساليب مباشرة أو غير

مباشرة.

**فالتدخل الحكومي المباشر يمكن أن يكون بوضع معايير خاصة يلتزم المنتجون بها، على سبيل المثال: يمكن أن تفرض**

**الحكومة مواصفات خاصة للمدخلات التي يستخدمها المنتجون، كما يمكن تحديد أنواع الوقود التي يجب استخدامها في**

<sup>1</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الرزاق مقري، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة القديمة، الجزائر، 2008، ص 252-253.

<sup>3</sup> بوسكرة أحمد وقاسمية محمد، مرجع سابق، ص 126.

<sup>4</sup> عارف صالح مخلف، مرجع سابق، ص 68.

تسيير السيارات<sup>1</sup>. ومن الأساليب المباشرة أيضا تذكر جميع اللوائح وتراخيص العمل وتراخيص الاستثمار، والتوسع في طلب تقديم دراسات تقييم بيئي مبدئية لكل مشروع، والإصرار على ضرورة منع التلوث بدلا من السماح به ثم محاولة علاجه أو التخلص منه<sup>2</sup>، أما عن التدخل الحكومي غير المباشر ففي هذه الحالة تترك الحكومة قوة السوق تعمل بحرية لتخفيض الموارد إلا أنها تستخدم أدوات معينة محفزة أو مثبطة، لتحقيق الأهداف البيئية، حيث تؤثر هذه الأدوات على القرارات الاقتصادية لرجال الأعمال وتوجيهها لحماية البيئة منها: فرض ضريبة على الأنشطة الملوثة للبيئة، أو منح إعانة لمنتجي السلعة الملوثة للبيئة ذلك أن يعوض الملوث عن ما يزيله من آثار التلوث والموقف واحد بالنسبة لتخصيص الموارد، أو إنشاء سوق خاصة بحقوق التلوث وفي هذه الحالة يمكن للملوثي البيئة شراء حق إستخدام جزء من البيئة كمستودع لمخلفاتهم<sup>3</sup>، حيث أن الاتجاه الحديث في الدول الغربية المتقدمة يسير نحو الاستفادة من ميكانيكية السوق، وتوجيهها لتحقيق الأهداف البيئية عن طريق استخدام المحفزات (incentives) والمثبطات (disincentives) الاقتصادية التي تؤثر على القرارات الاقتصادية اليومية للأفراد ورجال الأعمال وكذلك الحكومة وتوجيهها نحو حماية البيئة<sup>4</sup>.

2-2- التدخل الدولي: فيما يخص البعد الدولي لحماية وسلامة البيئة فقد كان مؤتمر ستوكهولم 1972 م منعطفًا تاريخيًا أرسى دعائم "فكر بيئي" جديد يدعو إلى التعايش مع البيئة والتوقف عن استغلالها بنهب وشراسة<sup>5</sup>، مؤتمر نيروبي 1982 م الذي أكد على ضرورة التعاون والتنسيق على المستوى الدولي و الإقليمي على أساس ثنائي ومتعدد الأطراف على السواء في سبيل حماية الحقوق الطبيعية والمدنية للإنسان والحفاظ على البيئة في العالم<sup>6</sup>، ومؤتمر ريو دي جانيرو 1992 م والذي كان من أهدافه الأساسية هو بناء مستوى جديد للتعاون بين الدول والعمل من أجل الحصول على اتفاق عالمي يحترم مصالح كل طرف مع حماية الاندماج الدولي في البيئة العالمية كنظام شامل وعام<sup>7</sup>، هذا إلى جانب حركة حماية المستهلك العربية 1998 م والتي دعت إلى ضرورة التنسيق بين مختلف البلدان الأعضاء في الاتحاد حول الإجراءات والتشريعات الخاصة بإيجاد بيئة نظيفة للمستهلك العربي، كما دعا النظام الأساسي للاتحاد أيضا الجمعيات

<sup>1</sup> إيمان عطية ناصف، مرجع سابق، ص 280

<sup>2</sup> السيدة إبراهيم مصطفى وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، ص 316.

<sup>3</sup> إيمان عطية ناصف، مرجع سابق، ص 280-283

<sup>4</sup> السيدة إبراهيم مصطفى وآخرون، مرجع سابق، ص 317.

<sup>5</sup> رشيد الحمد محمد سعيد صباريني، البيئة ومشكلاتها، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، من 1923 إلى 1990، ص 24.

<sup>6</sup> عبد الرزاق مقرري، مرجع سابق، ص 267.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص 268.

الأعضاء إلى مقر الجمعيات المعنية بالتصنيع، لوضع السياسات البيئية السليمة في المصانع ومؤسسات التسويق، بهدف تقليل الآثار البيئية السلبية أثناء وبعد عمليات الإنتاج، والتسويق والاستهلاك<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظم الإدارة البيئية

تتجه الكثير من المؤسسات الصناعية في الوقت الحاضر للاهتمام بالاعتبارات البيئية في استراتيجيات أعمالها وخططها طويلة الأجل، وهذا التوجه يعد أساسا لبقائها في السوق وتنافسها مع نظرائها من المهتمين بالبيئة، وكذلك نقطة بدء لضمان تطبيق المواصفات البيئية في النشاطات الممارسة من قبل المؤسسات الصناعية، لذلك يجب أن تتوفر على إدارة بيئية ذات مستوى متميز وفعال، حيث يساعد في الرقابة والتخطيط وتطوير الأداء البيئي بما يتلاءم مع السياسة البيئية في المؤسسة.

#### أولا: ماهية الإدارة البيئية

**1- تعريف الإدارة البيئية:** تعرف الإدارة البيئية على أنها: "معالجة منهجية لرعاية البيئة في كل جوانب النشاط الاقتصادي والإنساني في المجتمع، وأعمال هذه المعالجة هو أصلا عمل تطوعي يأتي بمبادرة من قيادات المنظمة القائمة بهذا النشاط، وتناول القيادات للأمر لا يقتصر على التقييم النقدي لمزايا إقامة منظومة للإدارة البيئية، بل تشمل أيضا النظر في المخاطر التي تتعرض لها المنظمة والمجتمع، إذ لم يشمل تناول الاعتبارات البيئية (الحوادث، القدرة على الحصول على التمويل اللازم، أو التناقض في السوق أو دخول مجالات جديدة)<sup>2</sup>. كما تعرف أنها: "عبارة عن جهود المنظمة التي تقوم بها للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءا أساسيا من سياساتها"، كما أنها تعنى بالتعديلات المطلوبة في نظم المنشآت و المنظمات المختلفة بحيث يكون الاهتمام بالبيئة مجالا مؤثرا فعالا فيها ويبدو ذلك، جليا في الهيكل الوظيفي للمنشآت والمنظمات من حيث المسؤوليات والمهام وتنفيذ الخطط والمراجعة لخطط البيئة بهدف تحسين أداء المنشأة وخفض آثارها البيئية أو منعها تماما<sup>3</sup>، أما توماس (thomas) وآخرون فقد عرفوا الإدارة البيئية أنها: "عبارة عن هيكل المؤسسة، ومسؤولياتها، وسياساتها، وممارساتها، وإجراءاتها، وعملياتها، وموادها المستخدمة في حماية البيئة، وإدارة

<sup>1</sup> محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئي)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص179.

<sup>2</sup> عبد الرحيم غلام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005، ص3.

<sup>3</sup> مطانيوس محول وعبدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص35.

الأمر البيئية، ويحدد بنظام الإدارة البيئية فلسفة المؤسسة اتجاه القضايا البيئية، ووضع أهداف للبرامج البيئية، وتطوير برامج الأداء البيئي.<sup>1</sup>

## 2- مهام وأهمية الإدارة البيئية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية:

### 1-2- مهام إدارة البيئة في المؤسسة الصناعية: يمكن إجمال مهام الإدارة البيئية عموماً في العناصر

الأربعة التالية<sup>2</sup>:

- أ- مراجعة الأوضاع البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الجديدة لمعالجة والحد من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية وتحقيق الالتزام بالقوانين واللوائح البيئية.
- ب- تنفيذ الإجراءات الوقائية في إطار خطة شاملة للإنتاج الأنظف، وإدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراءات قليلة أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة، وكذلك تشجيع استخدام المواد غير المسببة للتلوث، وإدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من انبعاث الملوثات.
- ج- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادرات الطوعية لمكافحة التلوث.
- د- تعزيز المشاركة المحلية والإعلامية للحفاظ على البيئة.

### 2-2- أهمية اعتماد الإدارة البيئية في الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصناعية: إن من أهم

ما يحتم ظهور الإدارة البيئية في الهيكل التنظيمي في المؤسسات الصناعية مسألة تخصيص وتقسيم العمل التي أقرها الكثير من العلماء بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الأسباب تندرج أهمها في الآتي<sup>3</sup>:

- أ- تكون متابعة مصادر التلوث وحماية نوعية البيئة في المؤسسات الصناعية من مهام سلطة واحدة ومعينة، حيث تعد الكيان المؤسسي المعني بالقضايا البيئية للمؤسسة والذي تكون على ذلك كل تعاملات السلطة التنفيذية معه، فتحدد بذلك المسؤوليات في حالة التقصير.

ب- تحقيق وفرة التكاليف الرأسمالية، وتكاليف تشغيل وحدات المعالجة.

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي وشرف براهيم، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية

للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف، ص3.

<sup>2</sup> موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص69.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 70-71.

ج- القدرة على إجراء دراسات للتحكم في التلوث مع تحقيق هدف ربحية المؤسسة الصناعية.

د- وضع الإرشادات الخاصة بالنظافة العامة، وحماية البيئة الداخلية.

هـ- رصد نوعية البيئة في المؤسسة على نحو أفضل.

## ثانياً: نظم الإدارة البيئية

### 1- نشوء وتطور المواصفة Iso14000: على أثر النجاح الذي حققته المواصفات الدولية ايزو (ISO) في

مجال نظام إدارة الجودة (ISO 9000)، إضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمنظمة من قبل منظمة الأمم المتحدة، ومنظمات أخرى، لإصدار مواصفة مخصصة بإدارة البيئة، نشطت المنظمة في هذا المجال وقامت بعدة خطوات<sup>1</sup>، ففي آب 1991 م تشكلت مجموعة استشارية من المنظمة العالمية للتقييس إيزو (ISO) مخصصة بتطوير مقاييس عالمية قادرة على: وضع مدخل عام للإدارة البيئية مماثل لمقاييس إدارة الجودة ISO 9000، تعزيز قدرة الشركة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي، وتسهيل التجارة العالمية عن طريق تخفيض أو إزالة الحواجز التجارية<sup>2</sup>. وأثمرت جهود هذه المجموع الاستشارية في تشكيل لجنة فنية عرفت بلجنة (ISO/TC 207) التي اقتصت بتطوير هذه المواصفة، وعبر عدة مؤشرات قامت بها هذه اللجنة الفنية في مدينة تورنتو 1993 م ومن ثم في استراليا 1994 م وفي أسلو 1995 م والتي عرض فيها خمس مسودات عمل كمواصفة دولية تم المصادقة عليها في المؤتمر ثم عرضت على جميع أعضاء منظمة المعايير الدولية للتصويت وتمت الموافقة عليها نهائياً في شباط من عام 1996 م، وفي أيلول من نفس العام صدرت سلسلة المواصفة (ISO14000) بشكلها النهائي متضمنة مجموعة من الإصدارات الطوعية الدولية التي ترشد من خلالها إلى المتطلبات العامة لتكوين نظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ<sup>3</sup>.

### 2- تعريف نظام الإدارة البيئية (ISO14001) : نظام الإدارة البيئية هو "جزء من نظام الإدارة في

المنظمة يسعى إلى تطوير، وتنفيذ سياساتها البيئية، وإدارة تفاعلها مع البيئة التي تتواجد فيها"<sup>4</sup>، حيث يشير هذا التعريف إلى نظام الإدارة البيئية بوصفه نظام إداري ضمن نظام المنظمة الكلي، تكمن أهميته في تحديد وبناء السياسة والأهداف البيئية للمنظمة وانجاز تحقيقها". يعرف نظام الإدارة البيئية أيضاً على أنه: "المواصفة العالمية المعترف بها لنظام إدارة البيئة

<sup>1</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق ص65.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة ISO14000 و ISO9000، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005، ص186.

<sup>3</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص65، 66.

<sup>4</sup> ايثار عبد الهادي آل فيحان، وسوزان عبد الغني البياتي، تقوم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد سبعون، 2008،

وهي توفر الإرشادات عن كيفية إدارة المظاهر البيئية لأنشطة ومنتجات المؤسسة الصناعية كذلك الخدمات التي تقدمها بطريقة أكثر فعالية آخذة في الاعتبار الحماية البيئية ومنع التلوث والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

أما عن مفهوم المواصفة إيزو 14000 (ISO14000) فهي: "مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس إيزو (ISO) بجنيف. وبمعنى آخر هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة."<sup>2</sup>، هذا ويمكن تصنيف عائلة -ISO14000- إلى سبع مواصفات رئيسية هي: مواصفات نظام الإدارة البيئية، ومواصفات التدقيق البيئي، ومواصفات الملصق البيئي، ومواصفات تقييم الأداء البيئي، ومواصفات تقييم دورة الحياة، ومواصفات مصطلحات الإدارة البيئية، والجوانب البيئية في مواصفات المنتج، هذا وتمثل المواصفة ISO14001 \_نظم الإدارة البيئية\_ مواصفات مع دليل الاستخدام.<sup>3</sup>

كما توصف مفردات محددة للإدارة البيئية في معيار إيزو 14050<sup>4</sup>، أما إيزو 14004 يمثل المبادئ التوجيهية العامة بشأن مبادئ ونظم التنفيذ التقني<sup>5</sup>. أما عن مزايا الحصول على شهادة الإيزو 14001 فتتمثل في زيادة قدرة الشركة أو المنشأة في تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة، وأما الفوائد الأخرى التي قد تنتج عن الحصول على شهادة الإيزو 14001 فهي<sup>6</sup>:

- ترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية وتقليل الفاقد والحد من التلوث.
- التوافق مع القوانين والتشريعات البيئية والتحسين المستمر.
- تحسين صورة الشركة وأدائها البيئي مما يزيد من سمعتها الحسنة.
- اكتساب تقدير واعتراف الجهات العالمية مما يفتح أسواق التصدير.
- تحسين الأوضاع البيئية للموظفين للعمل في بيئة نظيفة وآمنة وخالية من الملوثات.
- رفع وزيادة الوعي بالبيئة لدى كل العاملين بالشركة، وزيادة الأرباح، وتحسين الوضع البيئي في الدولة والعالم ككل.

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي وشراف براهيمي، مرجع سابق، ص6.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> ايثار عبد الهادي آل فيحان، وسوزان عبد الغني البياتي، مرجع سابق، ص115.

<sup>4</sup> Pierre vandeville; l'audit qualité-sécurité environnement; AFNOR; 2002; p19.

<sup>5</sup> Pierre vandeville, IBID, p55.

<sup>6</sup> رحيم حسين ومناصرة رشيد، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، أبريل 2008، ص175-176.

## المبحث الثاني: الإمداد وسلاسل التوريد

اتجهت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة سلسلة التوريد لرفع كفاءة وفعالية مهام وأنشطة الإمداد وتحسين أدائها، حيث تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية مثل ضرورة كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة، وفي بيئتها الخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق، هذا وشهد ميدان الأعمال والمال تغييرات مفاجئة وسريعة أعطى الطابع الإلزامي لاهتمام المنظمات بأنشطتها اللوجستية مع التميز بمراعات البيئة التي تعمل ضمنها، وعليه وإثراء ما سبق نتناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول:** مدخل لمفهوم اللوجستيات.

**المطلب الثاني:** مدخل مفاهيمي لسلسلة الإمداد(التوريد).

**المطلب الثالث:** الإمداد الأخضر وسلاسل التوريد الخضراء.

## المطلب الأول: مدخل لمفهوم اللوجستيات

لقد أصبح اللوجستيك في العشرة الأخيرة بمثابة لوحة قيادة على مستوى المؤسسات، فمع استمرار التطور والتقدم الاقتصادي وظهور الإمداد كوظيفة مهمة في السنوات القليلة الماضية، فقد زادت أهمية إدارة الإمداد وتفرعت عملياته.

### أولاً: مفهوم اللوجستيات

ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم اللوجستيات أو ما يسمى بالإمداد أو ما يسمى كذلك بالتزويد حيث تم تعريف اللوجستيات (سلسلة الإمداد the supply Chain): بأنها "هي مجموعة متكاملة من الأعمال الوظيفية التي تتكرر عدة مرات، عبر قنوات محددة وذلك من خلال تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية"<sup>1</sup>. ويتناول مفهوم اللوجستيات " كافة الأنشطة المسؤولة عن حركة المواد الخام والأجزاء من الموردين وتحريكها أثناء العملية الإنتاجية، وأيضا حركة المنتجات تامة الصنع اتجاء المستهلك النهائي"<sup>2</sup>. هذا ويعرف الإمداد بأنه: "نظام إدارة تدفق أو تحريك المواد ومستلزمات الإنتاج من الموردين إلى المشروع، وأيضا تدفق المنتجات تامة الصنع من المشروع إلى العملاء"<sup>3</sup>. كذلك تم تعريف نشاط الإمداد بأنه: "نشاط يتعامل مع أنشطة تحريك المخزون مما يؤدي إلى تدفق المنتج بداية من مرحلة شراء المادة الخام وإنهاء من مرحلة الاستهلاك النهائي، هذا بالإضافة إلى إطار المعلومات الذي يضمن توفير المنتج النهائي للعملاء بمستوى مقبول من الخدمة وبسعر معقول"<sup>4</sup>. والشكل التالي يوضح وظيفة اللوجستيات:

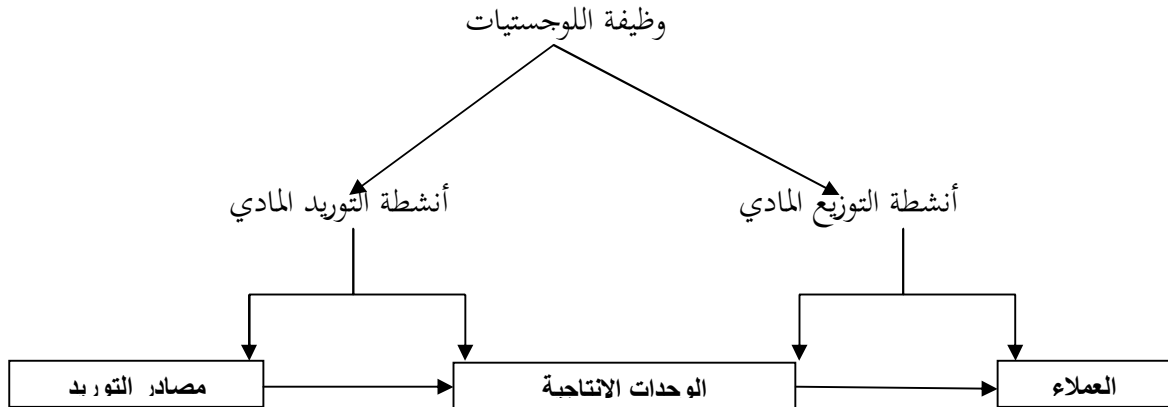
<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، إدارة اللوجستيات، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2006، ص28.

<sup>2</sup> محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، 2007، ص13.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص16.

<sup>4</sup> نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص18.

### الشكل رقم (02): وظيفة اللوجستيات



المصدر: نihal فريد مصطفى وجمال العبد، إدارة اللوجستيات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص18.

فمن خلال الشكل يتضح أن وظيفة اللوجستيات تعني أنشطة توريد سواء نشاط توريد مادي بمعنى توريد المؤسسات الصناعية بالمواد الأولية والسلع والخدمات الضرورية لعمليات الإنتاجية أو نشاط التوزيع المادي بمعنى توريد السوق (الزبون) بما يحتاجه من منتجات المؤسسة، ناهيك على أنشطة التزويد فيما بين الوحدات والورشات داخل المؤسسة.

### ثانياً: عمليات اللوجستيات (logistical operations)

تنقسم عمليات اللوجستيات إلى الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

1- إدارة التوزيع المادي.

2- إدارة المواد.

3- إدارة حركة المخزون الداخلية.

**1- إدارة التوزيع المادي:** حيث يقصد بالتوزيع المادي " كل الأنشطة التي تتطلب تحريك المنتجات من المنتج

إلى المستهلكين في السوق."<sup>2</sup>، هذا ويتضمن التوزيع المادي مجموعة من الأنشطة أساسها<sup>3</sup>:

**1-1 النقل (transportation):** حيث تسير عمليات النقل انسياب وتدفق المنتجات من مراكز إنتاجها

إلى مناطق استهلاكها أو استعمالها.

<sup>1</sup> نihal فريد مصطفى وأسرار ديب، إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص30-32.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص337.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص38-39.

**1-2- التخزين:** حيث أن وظيفة التخزين هي عمليات الاحتفاظ بالموجودات خلال فترة معينة من الزمن والمحافظة عليها ثم العمل على توفير هذه الموجودات طبق الحاجة إليها في المرحلة التالية.

**1-3- مناولة المواد:** ويقصد بعمليات مناولة المواد تحريكها بغية تجهيز وترتيب ووضع هذه المواد في مكان يسهل عن طريقه حركتها وتخزينها ونقلها.

**2- إدارة المواد:** تعرف إدارة المواد في بعض الحالات بإدارة التوريد، حيث تهتم بتوريد احتياجات المنشأة من المواد والأجزاء من مصادر الشراء المختلفة حتى وصولها إلى مراكز التشغيل أو التجميع أو التوزيع<sup>1</sup>، كما تعرف إدارة المواد بأنها "الإدارة المسؤولة عن تدبير كافة احتياجات المشروع، ويضمن ذلك تخطيط الاحتياجات وشرائها، واستلامها، وحفظها، وتداولها والرقابة عليها مما يحقق أفضل استخدام للمواد المتاحة، وبما يكفل تحقيق الأهداف العامة للمشروع"<sup>2</sup> كما أن وظيفة التوريد تعمل على ترتيب مختلف خدمات المؤسسة، السلع، والمواد الأولية الضرورية لعمليات أنشطتها، وتمن أساساً لفائدة خدمات البيع في المؤسسات التجارية، ولفائدة خدمات التصنيع في حالة المؤسسات الصناعية، وبالتالي هي وظيفة مكتملة<sup>3</sup>.

**3- إدارة حركة المخزون الداخلية:** حيث إدارة حركة المخزون الداخلية بتخطيط ومراقبة الأجزاء تحت التشغيل بين مراحل الإنتاج المتعددة بالمنظمة، كما تهتم أيضاً بتخطيط ومراقبة المنتجات تامة الصنع من وإلى المخازن بهذه المنظمة<sup>4</sup>.

نلخص مما سبق أن اهتمامات إدارة اللوجستيات بالعمليات الثلاث: إدارة التوزيع المادي، إدارة المواد، وإدارة حركة المخزون الداخلية، أعطتها المسؤولية الكاملة عن الإدارة الإستراتيجية لتدفق المواد والمنتجات من وإلى داخل المنظمة بالإضافة إلى تخزينها.

## المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لسلسلة التوريد

إن من أهم الظواهر الهامة المرتبطة بالواقع المعاصر، اتساع الفاصل الزمني والمكاني بين أماكن الإنتاج، وأماكن تخزين المنتجات وأماكن إتاحتها للعملاء وأماكن الحصول عليها واستخدامها وهنا تم تصميم النشاط الذي يساعد على إدارة التدفقات المادية والمعلوماتية لتلبية الاحتياجات السابقة والمتمثلة في إدارة سلاسل التوريد.

<sup>1</sup> نحال فريد مصطفى وجلال العبد، مرجع سابق، ص30.

<sup>2</sup> هيثم الزغيبي ومحمد العدوان وعلي المشاقبة، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000م، ص20.

<sup>3</sup> Chennouf; hantit; " les problemes d'approvisionnement et de distribution et leurs effets sur l'équilibre financier des entreprise"; collection de cours des sciences economique; office des publication universitaires; université d'oran; juin1986; p63

<sup>4</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سابق، ص41.

## أولاً: ماهية سلسلة التوريد.

**1- تعريف سلاسل التوريد(التجهيز):** تعرف سلاسل التوريد (التجهيز) بأنها: "شبكة من المنظمات ومن إجراءات عمل تسعى إلى تدبير وتأمين المواد، وتحويل المواد الأولية إلى منتجات مصنعة نهائية أو بسيطة، بالإضافة إلى توزيع المنتجات إلى الزبائن"<sup>1</sup>، وقد عرفت الجمعية الأمريكية المتخصصة (American professional association) إدارة سلسلة التوريد (التجهيز) على أنها "التخطيط وإدارة كل النشاطات التي تعمل على تحديد المصدر، الاقتناء، التمويل، ونشاط التمويل، وكذلك يتضمن التنسيق والتعاون مع شركاء القناة الذين قد يكونوا مجهزين، وسطاء، مجهزي خدمة والطرف الثالث المستهلكون"<sup>2</sup>. هذا وعرفت إدارة سلسلة التجهيز (managent supply Chain) أنها: "عبارة عن ربط وثيق وتنسيق في النشاطات التي تشمل على مبيعات، وتأمين أوضح، وتحريك للمنتجات، وتربط إدارة سلسلة التجهيز بين المجهز و المصنع، والموزع والزبون بعمليات لوجيستية أو سوقية بهدف التقليل من الوقت الفائض عن المطلوب وتكاليف الجرد."<sup>3</sup>، تعرف سلسلة التوريد أيضا بأنها "نظام مكون من الموردين والمصنعين والموزعين، والعملاء حيث تتدفق المواد من الموردين إلى العملاء، وتتدفق المعلومات في كل الاتجاهات."<sup>4</sup>

فمن التعاريف السابقة يمكن تعريف سلسلة التوريد على أنها العملية المتكاملة بين مجموعة من الأطراف (موردين، مصنعين، وموزعين) لتحقيق الحصول على المواد الأولية، وتحويلها إلى سلع تامة الصنع، وإرسالها لدى الموزعين.

## 2- العلاقة بين سلسلة التوريد واللوجستيات:

إن مفهوم إدارة سلاسل التوريد (SCM) تختلف عن إدارة الإمداد أو التزويد logistics بالرغم من أن عددا من الكتاب والمحاضرين عن إدارة سلاسل التوريد يستخدمون كلمات مرادفة لإدارة التزويد logistics، بشكل عام دون التمييز بين أنشطة الإدارتين<sup>5</sup>، إلا أن مجموعة أخرى من الباحثين من جامعة أوهايو قد كتبوا عام 1997م بأن إدارة سلاسل التوريد supply Chain هو الاسم الجديد إلى التزويد logistics<sup>6</sup>، فمجلس إدارة اللوجستيات سبق وأن عرف سلاسل التوريد وأوضح بأنها تحوي وظائف أكثر من اللوجستيات، حيث تعتبر إدارة متكاملة عبر حدود المنظمة وبالتأكيد فإن الحاجة في عصرنا الحاضر إلى تكامل فعاليات الأعمال في سلاسل التوريد والتي تذهب إلى أبعد من اللوجستيات<sup>7</sup>، فرغم توصل البعض إلى تطابق المفهومين (إدارة سلاسل التوريد وإدارة اللوجستيات) إلا أن المزيد من البحث والتحليل أدى إلى توضيح المقصود بإدارة سلاسل التوريد كمفهوم أعمق وأشمل من إدارة اللوجستيات التي أصبحت بمثابة جزء من إدارة سلاسل التوريد، هذا وأضاف بعض الباحثون أن إدارة اللوجستيات تشير إلى الجانب الوظيفي داخل منشآت الأعمال،

<sup>1</sup> زيد منير عيسوي، نظم المعلومات التسويقية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص179.

<sup>2</sup> محمود حاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص353.

<sup>3</sup> سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، دار النشر والتوزيع، عمان، 2011، ص194-195.

<sup>4</sup> سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص213.

<sup>5</sup> عبد الستار محمد العلي وخلييل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، عمان، 2008م، ص34.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص33-34.

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص35.

أما إدارة سلاسل التوريد تشير إلى مفهوم عام يحكم جميع الأطراف التي تشترك معا في سلسلة واحدة تبدأ من المورد وتنتهي عند المستهلك<sup>1</sup>، كما يمكن ذكر التعريف التالي والذي من شأنه تعزيز العلاقة بين مفهومي سلسلة التوريد و اللوجستيات "يقصد بإستراتيجية الإمداد السوقي market logistics تلك الإستراتيجية المتعلقة بتدفق المواد الخام والسلع التامة، والمعلومات ذات الصلة عبر سلسلة التوريدات الخاصة بالمنظمة"<sup>2</sup>.

- أما تاريخيا فكلما المفهومين حديثي النشأة، إدارة اللوجستيات تطور. هذا التطور في الفكر الإداري الحديث، والذي ظهر واضحا في الستينيات من هذا القرن<sup>3</sup>، أما مصطلح إدارة سلاسل التوريد SCM ظهر لأول مرة عام 1982، وفي العام 1990 م وضع الأكاديميون ولأول مرة مصطلح إدارة سلاسل التوريد SCM<sup>4</sup>.

### ثانيا: أهداف وأهمية سلسلة التوريد

**1- أهداف سلاسل التوريد:** يبرز الشكل رقم (3) أن سلسلة التوريد تركز بصورة أساسية على هدفين<sup>5</sup>:

يتعلق الهدف الأول بكيفية قيام المنظمة بتعظيم قيمة منتجاتها وخدماتها من وجهة نظر العملاء، ومن ثم تمتعها برضاهم من التعامل معها، أما الهدف الثاني يتعلق بكفاءة المنظمة في كيفية إدارة عملياتها الداخلية وعلاقتها مع باقي الأطراف المشتركة معها في تدفق سلعتها وخدماتها إلى الأسواق وبشكل يضمن تعظيم قيمة المنظمة أمام عملائها وملاكها.

**2- أهمية سلاسل التوريد:** تتجلى أهمية سلسلة التوريد كما يلي:

- 30 % من إجمالي الكلف للمواد المصنعة تتمص من قبل إدارات سلاسل التوريد المختلفة، وتضاف إلى الكلف الإجمالية لغرض إيصالها إلى الزبون المستهدف، إضافة إلى أن عناصر التزويد وسلاسل التوريد لا تؤثر على الكلف فحسب بل تؤثر بشكل واسع على إستراتيجية المنافسة، تقلل المعلومات وضمان سرعتها وانسيابها، جدولة عملية الإنتاج أو المنتج وضمان انسيابية المواد الخام والمصنعة حسب جدولة مخططة<sup>6</sup>.

- تشمل سلسلة التوريد تحديد الشحن للعملاء، وتحويل الأموال، والموردين، والموزعين، والمصاريف والحسابات الدائنة والمدينة، والمخازن ومستويات المخزون، وإشباع الطلبات ومشاركة العملاء والتنبؤ، ومعلومات الإنتاج<sup>7</sup>.

- تتطلع المنظمات ومن خلال إدارة سلسلة التوريد إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض المخزون في الأجل القصير وإلى زيادة رضا العملاء، وزيادة الحصة السوقية والأرباح ولكل أعضاء السلسلة وعلى المدى البعيد.

<sup>1</sup> نحال فريد وجلال العبد، مرجع سابق، ص126.

<sup>2</sup> طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص669.

<sup>3</sup> نحال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص18.

<sup>4</sup> عبد الستار محمد العلي، وتحليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق، ص34.

<sup>5</sup> محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص41.

<sup>6</sup> محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص105.

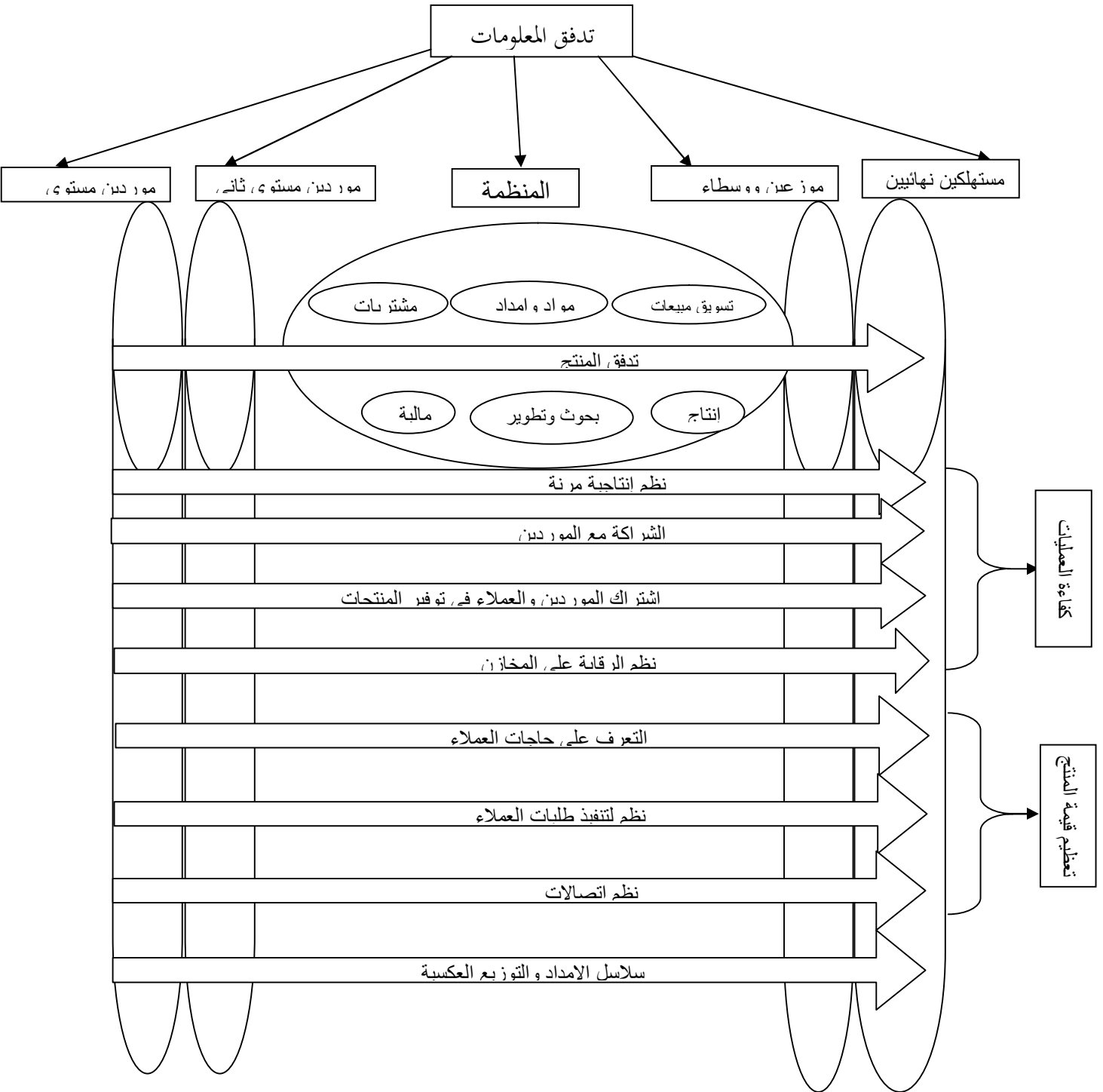
<sup>7</sup> عبد الستار محمد العلي وتحليل إبراهيم الكنعاني، مرجع سابق، ص26-27.

- تعمل سلسلة الإمداد على توفير قاعدة للمنظمة تستخدمها في تكامل وظائفها المختلفة، والتنسيق مع باقي المنظمات التي تشترك معها في تدفق سلعها وخدماتها، وذلك لزيادة قيمة ما تقدمه المنظمة لأسواقها<sup>1</sup>.
- هذا وهناك عدة قضايا تدفع الشركات إلى ضرورة تبني منهج إدارة سلاسل التوريد وهي<sup>2</sup>:
- الحاجة إلى تحسين العمليات.
  - رفع مستويات الشراء الخارجي.
  - تخفيض تكاليف النقل.
  - زيادة أهمية التجارة الإلكترونية.
  - زيادة ضغوط المنافسة، وإشباع مدى العمولة.
  - تعقيد سلاسل التوريد ومن ثم الحاجة لإدارة فعالة للمخزون.

<sup>1</sup> سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 214-215.

<sup>2</sup> تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 20-21.

شكل رقم (03): مفهوم سلسلة الإمداد



المصدر: محمد أحمد حسان، إدارة الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، بدون بلد، بدون سنة، ص38.

من الشكل يتضح أن سلسلة التوريد (الإمداد) عبارة عن قناة تربط بين مجموعة حلقات منها ثلاث حلقات رئيسية وهي: المورد، المنظمة، والمستهلك، وكل حلقة قد تتفرع إلى حلقات ثانوية حيث يتبين لنا من الشكل أن المورد ينقسم إلى حلقتين فرعيتين: حلقة المورد مستوى أول، وحلقة المورد مستوى ثاني، المنظمة بكامل وظائفها، ثم المستهلك

أيضا بملقتين فرعتين: موزع وسيط ومستهلك نهائي. وبالتالي سلسلة بثلاث حلقات رئيسية تربطها وظائف لوجستية تشكل في مجملها مفهوم لسلسلة التوريد.

### المطلب الثالث: الإمداد الأخضر وسلاسل التوريد الخضراء

مع التطورات الحديثة أصبح الاخضرار شعار الصناعة وقد نشأ من وعي الأفراد بالمشاكل البيئية وخصوصا القضايا التي حظيت باهتمام إعلامي كبير مثل: الأمطار الحمضية، والتخلص من النفايات وتغير المناخ، وأصبحت المفاهيم البيئية تطبق بشكل واسع وسهل في إدارة الإمداد وسلاسل التوريد.

#### أولاً: الإمداد الأخضر

- يعمل الإمداد الأخضر على الحد من البصمة الايكولوجية لتوزيع السلع من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات في إدارة سلسلة الإمداد وإستراتيجية الشركة، على مناولة المواد، إدارة النفايات والمخلفات، التعبئة والتغليف، والنقل. وهذا المفهوم يشمل عدة أبعاد مرتبطة بالمنتج، وإدارة المواد والتوزيع المادي، وهذا لفتح الباب أمام مجموعة من التطبيقات المحتملة للإستراتيجيات الصديقة للبيئة على امتداد سلسلة الإمداد. يعني هذا أن مختلف الجهات المعنية يمكنها تطبيق إستراتيجيات مختلفة، والتي يمكن وصفها بأنها تدخل ضمن الإمداد الأخضر، لكن عند النظر عن قرب لهذا المفهوم وتطبيقاته نجد أن هناك العديد من المفارقات والتناقضات وذلك أن تطبيقه في الواقع أكثر صعوبة وأن كل هذا الجدل الكبير حول ما سيترتب عن الإمداد الأخضر في الواقع.

- تجلّى الاهتمام بالبيئة من قبل الإمداد نفسه، وذلك من خلال استغلال الفرص الجديدة في السوق، والاعتبارات البيئية فتحت الأسواق لإعادة التدوير، والتخلص من النفايات، وقد جرى إدخال إعادة التدوير والتخلص من النفايات بكافة أنواعها بما في ذلك السلع والمواد الخطرة في الإمداد، وهذا أدى إلى خلق سوق كبير، ولكن هي لا تعكس الوجه الكامل للإمداد الأخضر الذي هو بلوغ، وجعل سلسلة الإمداد خضراء<sup>1</sup>، حيث أن المحافظة وإعادة التدوير هي المعنى الثاني الذي من خلاله نستطيع أن نقلل تأثير النمو الاقتصادي على البيئة والنجاز أي هدف إنتاجي<sup>2</sup>. هذا ويأخذ مفهوم إعادة التدوير recycling معنى إعادة استخدام المخلفات، لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتجات الأصلية، كالبلستيك، الورق، الزجاج، المعادن، المخلفات الحيوية، كما يتم استرجاع المواد الخام من هذه المخلفات عن طريق المعالجة الجزئية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حواس فاتح، النقل والإمداد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-، 2011، ص 97-98 .

<sup>2</sup> محمد صالح تركي القرشي، مقدمة في اقتصاد البيئة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 54.

<sup>3</sup> موسى عبد الناصر وبرني لطيفة، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008، ص 93.

## ثانياً: إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

**1- ماهية إدارة سلسلة التوريد الخضراء:** تبين أن هناك عدة تسميات \*GSCM فهناك من يطلق عليها إدارة سلسلة التجهيز البيئية \*\*ESCM بينما يطلق عليها آخر سلسلة التجهيز المستدامة \*\*\*SSCM وعلى الرغم من تعدد هذه التسميات يرى بأنها: "تشير إلى تكامل مختلف أنشطة الشركة ابتداء من تصميم المنتجات وتحديد مصادر التجهيز المواد الأولية مروراً بعملية تصنيع المنتجات تامة الصنع، وتسليمها إلى الزبائن، ولغاية انتهاء دورة حياة المنتج واسترداد الأغلفة والعبوات من البيئة والمجتمع<sup>1</sup>، كما عرفت إدارة سلسلة التوريد الخضراء GSCM بأنها عملية استخدام المدخلات الصديقة للبيئة، وتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات التي يمكن استصلاحها، وإعادة استخدامها في نهاية دورة الحياة، وبالتالي خلق سلسلة التوريد المستدامة<sup>2</sup>.

- أما فيما يخص مصطلح "تخضير سلاسل التوريد" ظهر لوصف طائفة واسعة من إجراءات النمو لعدد من الشركات (على رأسها الشركات الغربية)، تجري حالياً لتسليط مزيداً من صرامة الأداء والرقابة التشغيلية على سلاسل التوريد الخاصة بهم. ومبادرات تخضير سلاسل التوريد هي جزء من عملية تنفيذ خطة التنمية المستدامة التي تهدف إلى تحقيق بيئي، الصحة وسلامة الأداء، وزيادة الكفاءة في استخدام الطاقة والمياه، أو غيرها من المواد الطبيعية أو المواد الخام، والحد من الآثار البيئية والاجتماعية للعمليات التجارية على المجتمعات المحلية، والمحيط الحيوي العالمي، اقتصادية وبنوعية الحياة وتعزيز الفرص التي تنتج عن الأنشطة التجارية للشركة<sup>3</sup>.

## 2- أهمية وأهداف سلسلة التوريد الخضراء: تبين أن أهمية GSCM تشمل الآتي:

- تقليل حجم الغازات المنبعثة في عمليات النقل، والتخزين، والتصنيع المتمثلة بغاز الكربون.
- تساهم إدارة سلسلة التوريد الخضراء في زيادة حجم الأرباح التي تحققها الشركات جراء إنتاج منتجات صديقة للبيئة، الأمر الذي ينعكس على كسب ثقة الزبائن وتعاطفهم مع هذا النوع من الممارسات الحضارية التي تنعكس بدورها على صحة الفرد العامة.
- نشر الوعي داخل الشركة وضمن بيئتها المحيطة بأهمية الحفاظ على البيئة، والأخذ بمقترحات جميع العاملين اتجاه تطوير أداء سلسلة التجهيز في الشركة والتي تنعكس على البيئة<sup>4</sup>.

كما يشير تيري يوزي (Terry F.yosie) أن مصطلح تخضير سلاسل التوريد يشير إلى عدة عناصر من بينها:

- \* رمز مختصر لإدارة سلسلة التجهيز الخضراء Green Supply Chain management.
- \*\* رمز مختصر لإدارة سلسلة التجهيز البيئية Environmental Supply Chain management.
- \*\*\* رمز مختصر لإدارة سلسلة التجهيز المستدامة Supply Sustainable Chain management.

<sup>1</sup> أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012، ص52.

<sup>2</sup> الموقع الإلكتروني: بالاطلاع في يوم 16 / 04 / 2014، على الساعة 10:00 [www.cognizant.com](http://www.cognizant.com)

<sup>3</sup> Terry F.yosie , "Greening the supply chain in Emerging Markets" , some lessons From the Field, world environment centre, November 2008, p 2.

<sup>4</sup> أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص 52.

- تطبيق المعايير والبرامج البيئية ذات الصلة والمشاركة في جميع أنحاء الشركة الأم ومورديها، مع مراعاة الأطراف القانونية المحلية الخصائص الثقافية.
- توسيع تنفيذ نظام إدارة لضمان قدر أكبر من المساءلة من المورد الأداء على الصحة والبيئة والسلامة، واستهلاك الموارد، والعوامل الاجتماعية<sup>1</sup>.
- ويوضح الشكل التالي قيمة الأعمال من تخضير مبادرات سلسلة التوريد.

**الشكل رقم (04): قيمة الأعمال من مبادرات تخضير سلسلة التوريد**

- تخفيض مخاطر الأعمال.
- خفض التكاليف.
- تحفيز أفضل لأداء الموردين.
- الحفاظ على استمرارية الأعمال.

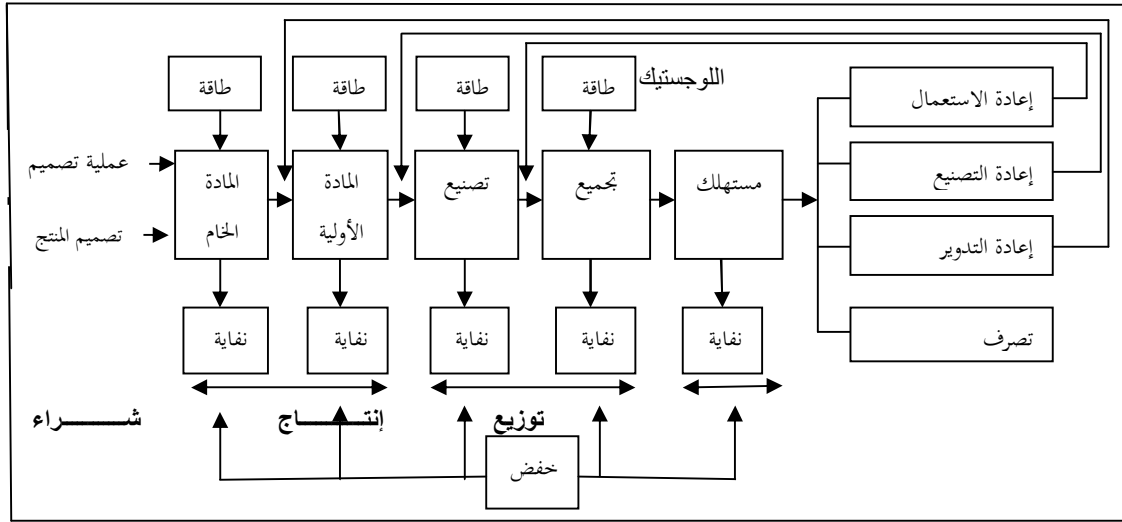
**المصدر:** Terry F.yosie , "Greening th supply chain in Emerging Markets" , some lessons From the Field, November 2008, p 4

هذا وتهدف سلسلة التوريد الخضراء في حصر النفايات داخل النظام الصناعي وذلك للحفاظ على الطاقة ومنع تبديد المواد الضارة للبيئة، ويظهر نموذج سلسلة التوريد الخضراء الشكل رقم (05) مختلف النقاط التي تحدث فيها النفايات، وتوجد فرص للحد من النفايات عن طريق إعادة الاستخدام والتدوير، وإعادة التصنيع في بيئة التصنيع الأخضر، وتشمل قرارات سلسلة التوريد إمكانية أن العملية يمكن استخدام بعض المواد المتجددة، والقدرة على الاستفادة من المواد القابلة لإعادة الاستخدام أو إعادة تصنيعها والحد من النفايات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Terry F.yosie , iBid, p4

<sup>2</sup> Johnny C.HO,Maurice K.Shalishali , tzuliang, opportunities in green supply chain Management, The Coastal business Journal spring , volume 8, November 2009, p 20.

الشكل رقم (05): نموذج وظيفي لسلسلة التوريد في المنظمة مع الممارسة المؤثرة بيئيا.



المصدر: Johnny c.ho;Manurice.K; Shalishali; Tzulian; opportunities in green supply chain management; the coastal business journal spring; volume8; novomber2009; p20.

### المبحث الثالث: نشاطات سلسلة التوريد الخضراء

إن التطورات التي طرأت في القرن الحادي والعشرين أدت إلى تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال والتي ساهمت في تطوير شبكات سلسلة التوريد (التجهيز)، حيث أخذت هذه الأخيرة تركز على نحو خاص على الجانب البيئي بل وحتى يصل بها الحال إلى أن تتكامل مع البيئة المحيطة بها بشكل واضح، وللتعرف على أهم أنشطة سلسلة التوريد الخضراء نتناول هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: التوريد (الشراء) الأخضر.**

**المطلب الثاني: التصنيع الأخضر.**

**المطلب الثالث: التسويق الأخضر.**

## المطلب الأول: التوريد (الشراء) الأخضر

يعد الشراء (التوريد) أحد أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات سواء مؤسسات تجارية والتي تشتري منتجات بهدف إعادة بيعها والاستفادة من فرق السعر. أو مؤسسات صناعية والتي تشتري من أجل توفير مدخلات عملياتها الإنتاجية، ولأن نشاط الشراء قد يحمل بعض الأضرار للبيئة، ومع التطور المشهود و بروز أهمية حماية البيئة ظهر ما يعرف بالشراء الأخضر.

### أولاً: ماهية الشراء الأخضر

الشراء نشاط أساسي في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويمثل إحدى الوظائف الرئيسيتين التي تقوم بها إدارة متخصصة تدعى حديثاً إدارة المواد والتي كان يطلق عليها سابقاً اسم إدارة الشراء والتخزين<sup>1</sup>.

فما هو الشراء الأخضر؟ و ماهو التخزين الأخضر؟

**1- الشراء الأخضر:** "هو عملية التي تدخل فيها الاعتبارات البيئية في عملية الشراء، التي تراعي مجموعات العوامل الملائمة الثلاثة ( التشغيلية، المالية، البيئية)، والعوامل البيئية الملائمة تتمثل في الشروط البيئية التي تفرضها الشركة على الموردين والمواد والمنتجات التي يوردونها"<sup>2</sup>، كما يعرف الشراء الأخضر " بأنه يشير إلى الجهود الشرائية المبذولة في تقديم الأفضلية في الشراء للمنتجات أو الخدمات التي تعد الأقل ضرراً على البيئة والصحة البشرية"<sup>3</sup>.

**2- التخزين الأخضر:** يشير إلى إمكانية تخفيض حجم التلوث المترتب على عملية التخزين عن طريق جملة

من العوامل يمكن إيجازها بالآتي:

- استعمال الحاويات القابلة للاستعمال مرة ثانية، أي بعبارة أخرى امتلاك القدرة على استخدام الحاويات أكثر من مرة واحدة، واستخدام أسلوب تعزيز الطلب أو كما يطلق عليه استخدام أسلوب مستويات التخزين الصفرية، وذلك لتخفيض حجم المواد الأولية والمنتجات التامة الصنع المتوافرة في المخازن وعلى وجه الخصوص الغذائية والسامة منها.
- استخدام مواد تعبئة، وتغليف قابلة لإعادة التدوير، ويقصد بهذا العامل مرحلة التغليف الثالثة، والتي تقتصر على عمليات التغليف داخل المخازن، وأثناء عمليات النقل.

<sup>1</sup> عمرو وصفي عقيلي و منعم زمير الموسوي و قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص32.

<sup>2</sup> أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص53.

<sup>3</sup> بسام منيب علي الطائي و إسراء وعد الله قاسم السبعوي و أحمد طلال أحمد أفندي، اسهامات بعض أنشطة التجهيز الخضراء في تعزيز إقامة متطلبات نظام الإدارة

البيئية iso 14001، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، 2012، ص269.

- اختيار مواقع محاور التوزيع بأسلوب مناسب أي ينبغي أن تكون جميع المخازن، والمواد والمنتجات التي يتم تخزينها قريبة من منافذ التحميل والاستخدام.
- تخفيض حجم الطاقة المستخدمة في المخازن، وعمليات التخزين على السواء، وذلك من خلال العمل بشكل جدي على تنمية واستخدام مصادر الطاقة البديلة كالطاقة الشمسية، والهيدروجينية، وطاقة الرياح في عمليات توليد الطاقة الكهربائية.<sup>1</sup>

## ثانيا: معايير، مبادئ وأهمية الشراء الأخضر.

**1- معايير الشراء الأخضر:** فيما يخص المواد والمنتجات فإن الشراء الأخضر يفترض أن تفي المواد والمنتجات المشتراة من المورد بالمعايير التالية<sup>2</sup>:

- أن يكون لدى المورد نظام للإدارة البيئية وفق المواصفات الدولية (أي أن يكون حاصلا على شهادة الـ ISO14001).
- ألا يستخدم في عملية الاستخراج أو المعالجة، أو التصنيع مواد محظورة بيئيا.
- ألا تتضمن المنتجات النهائية مواد محظورة.

## 2- المبادئ المرتبطة بالشراء البيئي (الأخضر): تتمثل أهمها في<sup>3</sup>:

- جعل الشراء البيئي جزء من العمليات المثمرة للشركة.
- فهم القضايا البيئية المتعلقة بالشركة وسلسلة تجهيزها.
- وضع سياسات الشراء التي تعالج القضايا البيئية.
- صياغة معايير للبيئة يتم عن طريقها تقييم المجهزين.

## 3- أهمية الشراء الأخضر: تكمن أهمية الشراء الأخضر في كونه يساعد منظمات الأعمال على<sup>4</sup>:

- تحسين سلامة وصحة العاملين والزبائن.
- الحد من تلوث الموارد الطبيعية والحفاظ على الطاقة.
- تطوير منتجات جديدة وأكثر ملائمة للبيئة.
- تحفيز أسواق جديدة للمواد معاد تدويرها، وخلق فرص عمل ، وتحسين الوعي لرعاية البيئة.

<sup>1</sup> أحمد عوني حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص35

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> بسام منيب علي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص269-270.

- توفير وفرات في التكاليف المحتملة.

- الامتثال للقوانين والأنظمة البيئية.

## المطلب الثاني: التصنيع الأخضر

تعتبر وحدة الإنتاج أهم وحدات المنظمة، فهي تعتبر العمود الفقري بالنسبة للمؤسسات الصناعية، فهي تحتوي عدة عمليات وقد تتجزأ الوحدة إلى عدة فروع (ورشات)، فمنذ بروز الثورة الصناعية وتضخم معدلات مخلفات الصناعة من بقايا ونفايات تشكل خطراً على البيئة، برز مشكل البيئة وحمايتها، ومع تطور الوعي البيئي برز ما يعرف بالإنتاج الأخضر.

**أولاً: مفهوم التصنيع الأخضر:** المعنى العام للإنتاج (التصنيع) يتبع أساساً من مفهوم الثروة، فإذا رجعنا إلى تعريف السلع فيمكن القول بأن الإنتاج هو تحقيق هدف طبيعي من خلال استخدام الأفراد والموارد والآلات والتجهيزات، أما إذا رجعنا إلى تعريف الخدمات فسوف نجد أن الإنتاج هو القيام بوظيفة ذات نفع على الآخرين، وبهذا يصبح مفهوم الإنتاج واسع جداً لهذا يمكن أن يدخل الإنتاج الزراعي مع الإنتاج الصناعي في إطار المفهوم العام للإنتاج<sup>1</sup>، حيث يعرف التصنيع الأخضر على أنه: "نظام يجمع المسائل المتعلقة بعملية تصميم المنتجات مع المسائل المتصلة بالتخطيط، التصنيع، والسيطرة (الرقابة) لتحديد، وقياس، وتقييم إدارة تدفق النفايات البيئية، ويهدف في نهاية المطاف للحد والتقليل من الأثر البيئي مع تحقيق أقصى قدر من الموارد الكفاءة"<sup>2</sup>، حيث تعرف النفايات على أنها "أي شيء يبعث الآثار السلبية على البيئة دون إضافة القيمة"، كما تعرف على أنها "نتيجة ثانوية تقريبا في كل نوع من أنواع الصناعة"<sup>3</sup>، هذا ويمثل التصنيع الأخضر الاستخدام المتواصل للعمليات التي تكون أقل استخداماً للمواد والطاقة، وأقل انبعاثاً للنفايات بوصفها أنشطة العمل في جميع الصناعات في قطاع الصناعة التحويلية التي تتطلب استخدام التكنولوجيا، والمعدات، والعمليات التي من شأنها تحسين الأداء البيئي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علواش غنية، التسويق والإمداد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر- باتنة، 2011، ص 12-13.

<sup>2</sup> بسام منيب علي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

<sup>3</sup> Johnny CHO ,Maurice K shalishali,Tzulian; op-cit, P159.

<sup>4</sup> بسام منيب علي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

## ثانيا: أهداف وفوائد التصنيع الأخضر

### 1- أهداف التصنيع الأخضر: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- يساهم بشكل فاعل في تقديم جميع أنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجها الزبون وبيئته على السواء، فضلا عن إسهامه الفاعل في المحافظة على مصادر الطاقة باتجاه تحقيق ما يعرف بالاقتصاد الأخضر<sup>1</sup>.
- الإجراءات التي يتبناها التصنيع الأخضر وتنطوي على الحد من النفايات، والتقليل من التلوث، واستخدام الموارد بكفاءة<sup>2</sup>.

- التعديل المستمر في طرق وخطط التشغيل والعمليات الصناعية، وتحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار.
- فصل المخلفات الممكن فصلها وتصنيفها، وإعادة تدويرها واسترجاع المواد الخام والكيماويات والطاقة<sup>3</sup>.

### 2- فوائد التصنيع الأخضر: يمكن أن نلخص فوائد التصنيع الأخضر في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- مواكبة التطورات العالمية لتحديث طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الجديدة.
- إدارة العمليات التصنيعية وتأمين التجهيزات والخدمات بطريقة جيد.
- تغيير نوعية المنتجات من ناحية الجودة الفنية والسلامة الصحية والبيئية بما يضمن زيادة الطلب عليها.
- إحلال المواد الخام الملوثة بأخرى صديقة للبيئة.
- إيجاد موارد اقتصادية إضافية نتيجة لإعادة تدوير المخلفات في العمليات الصناعية، أو إعادة الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى، مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف.
- تحسين فرص التسويق ورفع المقدرة التنافسية، وتحقيق بيئة آمنة.
- ضمان السهولة في تنفيذ القوانين والتشريعات البيئية.
- تخفيض الآثار البيئية السلبية والمسؤولية القانونية والمالية الناجمة عنها.
- خفض كمية وسمية الانبعاثات والمخلفات الناتجة عن الصناعات.
- تقليل الآثار الضارة خلال دورة الإنتاج بدءا من استخدام هذه الآلية للحفاظ على المواد الخام، وانتهاء بالتخلص مما لا يصلح إعادة استخدامه وتدويره من المخلفات.

<sup>1</sup> أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> Johnny CHO ,Maurice K shalishali, Tzulian,op-cit ,P399.

<sup>3</sup> موسى عبد الناصر ولطفية بري، مرجع سابق، ص86.

<sup>4</sup> زابي عائشة، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة،

- مراعاة الاعتبارات البيئية عند تصميم وتشغيل، وتنفيذ خطط الإنتاج.

### المطلب الثالث: التسويق الأخضر

استجابة للتشريعات والنداءات من الهيئات حول موضوع البيئة، بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر في علاقتها مع بيئتها من حيث ممارساتها التسويقية، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها التسويقية ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق عرف بالتسويق الأخضر.

لقد أثار مفهوم التسويق الأخضر منذ عرف وحتى الآن العديد من التساؤلات العديد من الأطراف المعنية ولا سيما في أوساط الزبائن وحتى أوساط العاملين.

### أولاً: تعريف التسويق الأخضر

- تعرف جمعية التسويق الأمريكية التسويق الأخضر على أنه: "عملية دراسة النواحي الإيجابية والسلبية للأنشطة التسويقية، وأثرها في تلوث البيئة واستنزاف الطاقة"<sup>1</sup>، كما يعرف التسويق الأخضر على أنه: "عبارة عن ذلك المدخل الإداري الخلاق والهادف إلى تحقيق المواءمة بين حاجات الزبائن ومتطلبات البيئة وهدف الربحية"<sup>2</sup>. كما يعرف أيضاً بأنه "عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق ضرر بالبيئة الطبيعية" أو بعبارة أخرى "استخدام المطالبات البيئية في مجال التسويق"<sup>3</sup>.

### ثانياً: أهم الأنشطة التسويقية التي يتبناها التسويق الأخضر.

**1- التصميم البيئي الأخضر:** حيث يشار إلى أن التصميم الأخضر: "يشير إلى الدمج النظامي للجوانب البيئية في عملية تصميم المنتج، بهدف تقليل الأثر البيئي العام للمنتج من البداية حتى النهاية إلى جانب العديد من الجوانب المختلفة الأخرى، مثل تطوير المنتج وتحديثه، والأسعار والجودة والمواد الخام، والتصميم والإنتاج، والاستخدام والتخلص من المنتج، وبعد استكمال كل مرحلة فردية من مراحل تطوير المنتج يطلب من خبير في القطاع ذي الصلة إجراء فحص وحل أية مشاكل قبل انتقال المنتج للمرحلة التالية من التطوير، كما يتم إجراء تقييم دورة حياة المنتج في كل مرحلة لتقييم الأثر البيئي له، ويضمن ذلك الملائمة البيئية للمنتج، كما يوحي بالتصميم الذي سيعزز من جودة المنتج

<sup>1</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> أحمد عوني حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> بسام منيب علي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

وظائفه، وتوجد أربع استراتيجيات أساسية للتصميم الصديق للبيئة وهي: "استبدال المواد الخطرة، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة، وتحسين القابلية لإعادة التدوير، وتقليل استخدام الموارد"<sup>1</sup>.

## 2- التغليف الأخضر: يشير التغليف الأخضر إلى ضرورة كون جميع المواد المستخدمة في التغليف قابلة

للتدوير أو التحليل البيولوجي، أو لإعادة الاستخدام، أو أن تكون أقل ضرراً بيئياً مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين"<sup>2</sup>، فالتغليف الأخضر يهدف إلى<sup>3</sup>:

- خدمة البيئة.
- خفض الكلف **Reduce**.
- إعادة الاستعمال **Revise**.
- إعادة التدوير **Recycle**.

## 3- تبني استخدام الملصقات البيئية: تسعى منظمات الأعمال المتبنية لمدخل التسويق الأخضر دائما إلى

تمييز منتجاتها، أو تقديمها بشكل يتناسب مع المزايا والفوائد التي تقدمها مثل: هكذا منتجات حيث يوجد عدد من الملصقات والعلامات الخضراء المستخدمة لتقديم ضمانات إلى الزبون بأن هذه المنتجات التي يتم شرائها تتطابق مع معايير بيئية، ويهدف ذلك إلى<sup>4</sup>:

- إعطاء فكرة للزبائن قبل قيامهم بشراء المنتج بأنه منتج أخضر ويتطابق مع المعايير البيئية.
- خلق مكانة ذهنية متميزة لهذه المنتجات لدى الزبائن.
- في كثير من الأحيان تكون الملصقات البيئية جزء من توجه الدولة، والمنظمات الاجتماعية في ذلك البلد.

## 4- النقل الأخضر: يشير النقل الأخضر إلى " أي وسيلة نقل ذات تأثير منخفض على البيئة، وتقدم مساهمة

إيجابية لتحقيق الاستدامة البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية للمجتمعات التي تخدمها"<sup>5</sup>. فمن المعروف والشائع أن زيادة الاعتماد على السيارات تؤدي إلى ازدياد تكاليف النقل، واستهلاك المواد، كما يتطلب استثمارات مالية ضخمة لشق الطرق، وإقامة مواقف السيارات، وزيادة زحمة السير، ومخاطر الطرق والتأثيرات السلبية على البيئة ناهيك عن التكاليف الطبية الباهظة الناجمة عن حوادث السير، إضافة إلى الأمراض<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد عوني حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص 52-53.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 53.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص 222-223.

<sup>5</sup> بسام منيب علي الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 270.

## خلاصة الفصل:

يمكن النظر إلى سلاسل التوريد الخضراء على أنها أوسع من مجرد ربط نشاطات أو تجانس بين عمليات تسعى من خلاله المؤسسة إلى كسب الوقت، والجهد وتقليل التكاليف، فهي تكامل التفكير البيئي مع جميع ممارسات المؤسسة، وكونه يدرج البعد البيئي عند أداء أي نشاط من أنشطة السلسلة لتحقيق التوازن، فتبني فلسفة المعايير البيئية يحقق لمؤسسات الأعمال فوائد ومكاسب كبيرة، ويمكن أن يضع المؤسسة على قمة الهرم التنافسي ولربما يمنحها القيادة في السوق. حيث يجعل المؤسسة قريبة من عملائها وبالذات الذين لديهم توجه بيئي، فضلا عن المحافظة على البيئة التي باتت سر التميز في العصر الحالي.

---

<sup>1</sup> أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، مرجع سابق، ص 54 .

الفصل الثاني:  
الإطار النظري للأداء التنافسي.

### تمهيد:

تمارس البيئة التنافسية ضغوط مستمرة على المؤسسة فتدفعها للبحث عن اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها إلى ضمان استمرارية نشاطها أولاً والأسبقية على منافسيها ثانياً، وينجم كل ذلك عن عملية الدعم للشئائية بيعة\_ ميزة باعتبار أن البيئة تدفع إلى إنشاء الميزة، فأصبح للمنظمات بالإمكان تبني سلسلة التوريد الخضراء بمختلف نشاطاتها: شراء أخضر، إنتاج أخضر، وتسويق أخضر وما يربط بينها من نشاطات لوجستية خضراء من أجل دعم الأداء بمختلف مكوناته، وزيادة القدرة التنافسية، لذلك وجب على المنظمات تبني عملية إدارة التنافس وتهيئة نفسها دوماً للتصدي لكل ما يطرأ من تغييرات ضرورية، خصوصاً أنها نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بهذه المتغيرات. وعلى ضوء ما سلف ستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول حول الأداء من خلال التطرق إلى ماهية الأداء، مكوناته ومحدداته، ثم نتطرق إلى تقييمه وأهم مقاييسه. في المبحث الثاني سنتطرق للمنافسة مفهومها وأنواعها، ثم التنافسية مفهومها وأنواعها، ثم أخيراً نتعرض للإدارة التنافسية. أما في المبحث الثالث والأخير والذي يعكس العلاقة بين سلاسل التوريد الخضراء وتنافسية المؤسسة من خلال معرفة مدى تأثير تبني المعايير البيئية عبر مختلف أنشطة ووظائف المنظمة في تنافسياتها.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للأداء

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولا يزال ينال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة و التسيير و هذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ولأهمية الموضوع نتطرق لهذا المبحث من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: ماهية الأداء.**

**المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحدداته.**

**المطلب الثالث: تقييم الأداء ومقاييسه.**

**المطلب الأول: ماهية الأداء**

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء. فرغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لا يوجد اتفاق بين الكتاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء.

### أولاً: مفهوم الأداء

قبل التطرق إلى وجهات النظر التي تتناول أداء المؤسسة في حد ذاته. يمكن الإشارة إلى أن الأداء هو المقابل للكلمة الإنجليزية (performance) والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه، وهو نفس المعنى الذي ذهب إليه قاموس "Encyclopedic world dictionary" أي انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز<sup>1</sup> وقد عرف الأداء بأنه: "القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو انجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد فقد يكون لإشباع حاجة معينة أو مشكلة ما أو التطبيق لمشروع ما..."<sup>2</sup> فالواقع يمكن القول بأن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أو أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً<sup>3</sup> كما عرف بترسون وآخرون الأداء المؤسسي بأنه: "قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة، وإنتاج مخرجات متناعمة ومناسبة لمستخدميها"<sup>4</sup>، يعرفه خيراحم (A.kherakhem) أيضاً بأنه "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."<sup>5</sup>، فمهما اختلف المنظرين أو الكتاب ومدراء المنظمات حول مفهوم الأداء يتفقون على أنه مفهوماً جوهرياً في المجال الإداري، النظري أم التطبيقي كما أنه: "دالة (function) لكافة أنشطة المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها وهو الفعل الذي يسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه."<sup>6</sup>

### ثانياً: أبعاد الأداء

<sup>1</sup> السعيد بريش ونعيمة يحيوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 1012، ص 28.  
<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، 2004، ص 65.  
<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 15.  
<sup>4</sup> وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، البازوري، عمان، 2011، ص 77.  
<sup>5</sup> الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص 218.  
<sup>6</sup> وائل محمد صحي إدريس وطاهر محسن منصور العالي، سلسلة إدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 39.

يعتبر كلا من الأداء الضمني (العام) وأداء المهمة أبعاد هامة تنظر إليها بعين الاعتبار في أنظمة إدارة الأداء حيث يتم تعريف تعريف أداء المهمة كالتالي<sup>1</sup>:

-الأنشطة التي تحول المواد الخام إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة.

-الأنشطة التي تساعد عملية التحويل باستخدام موارد المواد الخام، وتوزيع منتجاتها الناتجة أو تقديم تخطيط هام، الاستخدام، الإشراف. أو وظائف الموظفين التي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية والكفاءة. أما الأداء الضمني فيعرف على أنه السلوكيات التي تسهم في فاعلية المنظمة بتقديم بنية جيدة يمكن أن يحدث بها أداء المهمة، ويشمل الأداء الضمني على السلوكيات مثل: الإصرار على الحماسي وبذل مجهود إضافي، التطوع، المساعدة والتعاون، إتباع القواعد التنظيمية والإجراءات، المساندة والتدعيم والدفاع عن الأهداف ...

كما توجد أربعة أبعاد للأداء تمثل الأداء الشامل وهي البعد الاقتصادي، التنظيمي، الاجتماعي، والبيئي.

1- **البعد الاقتصادي للأداء:** الذي بواسطة تتبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقتهم، ويقاس هذا الأداء بالاستعانة بالقوائم المالية<sup>2</sup>.

2- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها<sup>3</sup>.

3- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبيا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية<sup>4</sup>.

4- **البعد البيئي للأداء:** والذي يركز على المساهمة الفاعلة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

<sup>1</sup> ارمن أفنيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، عمان، 2011، ص116.

<sup>2</sup> مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، 2012، ص51.

<sup>3</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص219.

<sup>4</sup> المرجع نفسه.

هذا ويشير الأداء الشامل أن الأداء ليس فقط النتائج المالية وتعظيم المنفعة للمساهمين فديمومة الأداء يتطلب مراعاة مصالح العمال والمجتمع المحلي والزبائن والبيئة الطبيعة وكذلك الأجيال المستقبلية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مكونات الأداء ومحددات

تحقيق الأداء في المؤسسة يتطلب تضافر العديد من الجهود وتحقيق العديد من المستويات الجزئية للأداء المطلوب ومنه كان التركيز على الفاعلية ثم الفعالية ومدى إمكانية تحديد طرق الإنتاج، كما يجب مراعاة أهم الأسباب المساعدة والدافعة لتحقيق الأداء المطلوب في المؤسسات.

#### أولاً: مكونات الأداء

نظراً لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة فإن تحقيقها يرتبط بعدة مكونات للأداء وهي:

#### 1- الكفاءة في الأداء (efficiency): يرى كثيرة من الكتاب أن الكفاءة تشير إلى قدرة الوحدة الاقتصادية

على تحويل عناصر المدخلات إلى مخرجات، كما يمكن التعبير عنها بأفضل علاقة هندسة وفنية بين المدخلات والمخرجات<sup>2</sup> كما يشير البعض أن مفهوم كفاءة المنظمة هو معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد أن تؤمن إمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر وبالتالي قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين هما<sup>3</sup>: مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف. كذلك الكفاءة تتعلق بإنجاز المهمة بطريقة سليمة، وتقاس بالنظر لعلاقة المدخل بالمخرج، فتحقيق تكلفة الوحدة المنتجة مع المحافظة على النوعية، يعتبر مؤشر على زيادة الكفاءة، وكذلك زيادة الإنتاج مع بقاء التكاليف على حالها<sup>4</sup>.

#### 2- الفعالية في الأداء (effectiveness): قد تعني الفعالية خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد أو المنظمة التي

تنتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية

<sup>1</sup> العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص571.

<sup>2</sup> عطية عبد الحى مرعي، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص58.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص46-47.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون وعبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، ص14.

مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف<sup>1</sup>، ومنه يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة<sup>2</sup>.

3- **الفاعلية التنظيمية (organizational effectiveness):** تعبر الفاعلية التنظيمية عن مدى تحقيق المنظمة لأهدافها<sup>3</sup>، ويمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل والذي يدخل في طياته الأسس كل من الأداء المالي والأداء العملي<sup>4</sup>.

4- **الإنتاجية في الأداء:** تعددت تعاريف الإنتاجية، فهي " كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات وهي تستعمل لبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة<sup>5</sup>، كما تعرف على أنها: "أحد المفاهيم الأساسية التي يمكن الاستناد إليها في بناء المعايير الفنية وتحليل إنحرفات الأداء الفعلي ذلك لكونها تعبيراً عن علاقة دالة بين المخرجات المحققة ومقدار المدخلات المستندة لهذا الغرض، ومعنى ذلك فإن الإنتاجية يمكن استخدامها كمقياس لقدرة الوحدة الاقتصادية على الإنتاج أو كمقياس لعلاقة الإنتاج بالعناصر المستخدمة في تحقيقه<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وعبدالله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق، ص59

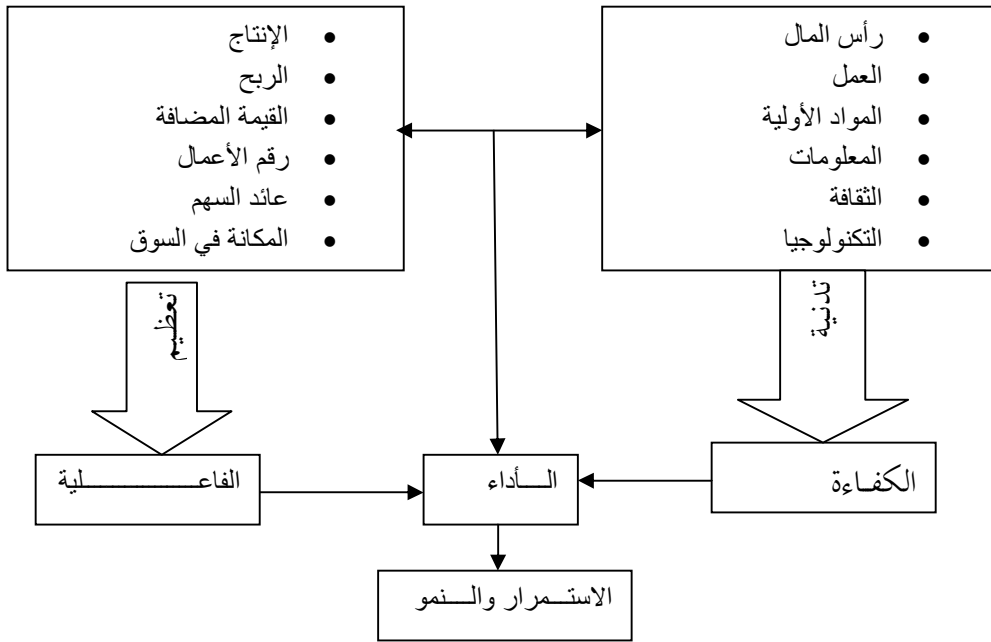
<sup>3</sup> وصفي الكساسبة، مرجع سابق، ص78.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، وظاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص45.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون وعبدالله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص16.

<sup>6</sup> عطية عبد الحي مرعي، مرجع سابق، ص49.

الشكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



**المصدر:** مونير مهدي: "الكفاءة الانتاجية ودورها في اختيار الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2012/2011، ص06.

من خلال الشكل نلاحظ أن تدنية (ترشيد) استخدام المدخلات من مختلف عوامل الإنتاج، المواد الأولية، المعلومات، الثقافة... وغيرها من المتغيرات، يساهم في تحقيق الكفاءة. وتعظيم استخدام مختلف نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمة من ضخامة إنتاج، الربح العالي، المكانة في السوق... وغيرها من شأنه تحقيق الفاعلية داخل المؤسسة. وبما أن كلا من الكفاءة والفاعلية يخدم تحقيق الأداء والذي بدوره يخدم الهدف العام للمؤسسة ألا وهو الاستمرار والنمو.

كما كتب في مكونات أخرى تكوّن الأداء وهي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة

والمجالات المرتبطة بها.

2- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز

الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ،

3- كمية العمل: تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وتعبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

4- نوعية العمل: تعني مستوى الدقة والجودة ومدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات)، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، ما يهم هو نوعية وجوده الجهد المبذول.

5- نمط انجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، وتقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله<sup>1</sup>.

### ثانيا: محددات الأداء

يرى بعض الكتاب أن هناك ثلاثة عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى أعلى من الآخرين وهي<sup>2</sup>: المعرفة الصريحة، والمعرفة الإجرائية، والدافع، أما المعرفة الصريحة هي: عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها وأهدافها وتصريحاتها. المعرفة الإجرائية: عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشمل على المهارات الشخصية والحركة وإدراكية والطبيعية والعرفية. وأما الدافع: فيتضمن أنواع مختلفة من السلوكيات، الرغبة في زيادة المجهود، اختيار مستوى المجهود والرغبة في الإصرار على الاستمرار في هذا المستوى للمجهود.

ومن العوامل المؤثرة في الأداء تلك التي حددها دورنالدسون (dornaldson)<sup>3</sup>: الهيكلية، العملية الإنتاجية، الإستراتيجية، الخيارات التقنية، المحيط الذي تنشأ فيه المؤسسة، القيادة، الثقافة، أسلوب الإدارة. كما يرى كل من بيترس وواترمان (peters et waterman) أن أداء المؤسسة يتوقف على العوامل التالية: الجاهزية للعمل، الإستماع للزبون، الاستقلالية وروح المبادرة، الإنتاجية بتحفيز العامل، قانون القيم الجماعية (ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة)، والتوفيق بين المردودية والمعرفة. كما تجدر الإشارة إلى أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل وأن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية<sup>4</sup>:

أ- إن محددات أداء فئة معينة من العاملين ليس هي محددات أداء فئة أخرى.

<sup>1</sup> بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص212.

<sup>2</sup> ارمن اقنيس، مرجع سابق، ص113.

<sup>3</sup> السعيد بريش ونعيمة يجياوي، مرجع سابق، ص29.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص41

ب- إن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى.

ت- إن العوامل البيئية الخارجية لها تأثير في تحديد محددات الأداء.

### المطلب الثالث: تقييم الأداء ومقاييسه

إن تحسين الأداء وتطويره وتحديد المؤسسات لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح شرطاً جوهرياً لإمكان البقاء والاستمرارية وعدم الاندثار ومن هذا زاد الاهتمام في هذا العصر بقضية تقييم وقياس الأداء لتبني التحسين أو التعديل على جميع المستويات.

#### أولاً: تقييم الأداء و أهميته

**1- مفهوم تقييم الأداء:** تعرف عملية تقييم الأداء بأنها: " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".<sup>1</sup>، كما يعرف الكبيسي تقييم الأداء بأنه: " العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلاً للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".<sup>2</sup>، هذا ويعرف تقييم الأداء أيضاً على أنه: " العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم".<sup>3</sup>، حيث تأتي عملية التقييم في نهاية عملية إدارة الأداء بحيث تستطيع الإدارة في نهاية السنة أو الخطة الوصول إلى نتائج مؤكدة لمستويات الأداء، ويوفر هذا النظام درجة من الاتفاق النهائي وبالتالي تقبل القرارات التالية لذلك<sup>4</sup>، كما يكون في مرحلة التقييم كل من المدير والموظف مسؤولين عن تقدير المدى المرغوب للسلوكيات الموجودة وعمّا إذا كانت النتائج المرغوبة قد تم تحقيقها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الله حمد محمد الحواسي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2010/2011، ص108.

<sup>3</sup> عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006/ 2005، ص04.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص89.

<sup>5</sup> ارمن ايقنيس، مرجع سابق، ص69.

## 2- أهمية تقييم الأداء: يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء بالنقاط التالية:

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المنظمة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية، والكفاءة وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار.
- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المنظمة لأغراض التخطيط و الرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المنظمة<sup>1</sup>.
- يساعد في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من الأنشطة المرتبطة باستخدام الموارد البشرية مثل: الترقية، الأجر، التحفيز.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم العلاقات الحيدة بين الإدارة والعاملين من خلال موضوعية وعدالة نظام تقييم الأداء<sup>2</sup>.
- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية<sup>3</sup>.

وفي الشكل الموالي توضح مراحل تقييم الأداء في المؤسسات:

### الشكل رقم (07): مراحل تقييم أداء المؤسسة

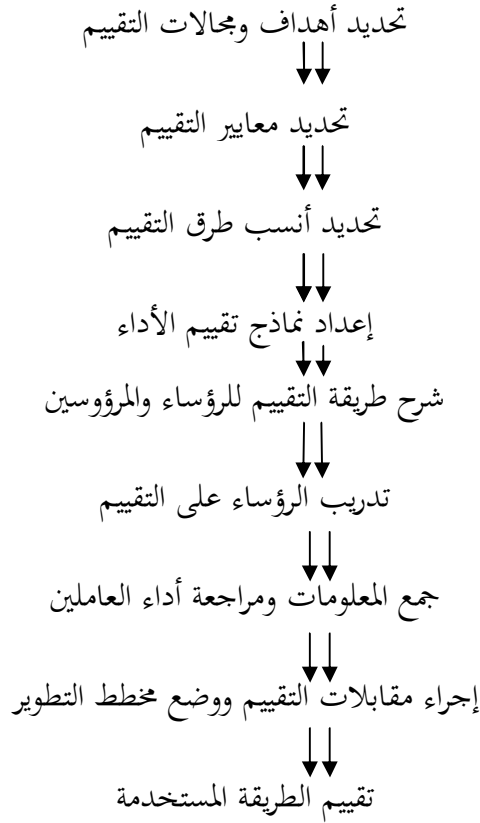
مراجعة أهداف المؤسسة



<sup>1</sup> سهام شيهاني، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص 178.

<sup>2</sup> ديب نورة وبلكرمي وداد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نوميديا بقسنطينة، ملتقى دولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص 148.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص32.



المصدر: فوزية بوقطف، مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص 181.

من خلال الشكل يتضح أن عملية تقييم الأداء تأخذ عدة مراحل، تبدأ من مراجعة وتحديد الأهداف، ثم العمل على معايير، طرق ونماذج التقييم، الشرح والتدريب عليها، جمع المعلومات ومراجعة الأداء، إجراء المقابلات ووضع الخطة، وكمرحلة أخيرة تقييم الطريقة المعتمدة لتبيين الايجابيات والسلبيات واعتماد التعديلات اللازمة.

## ثانيا: مقاييس الأداء

تعرف مقاييس الأداء على أنها: "تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء"<sup>1</sup>، حيث تقسم مقاييس الأداء إلى عدة تقسيمات:

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 15 .

1- مقاييس أداء تقليدية ومقاييس أداء حديثة<sup>1</sup>: تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في الإنتاجية، القيمة المضافة، فائض الاستغلال الخام، النتيجة الصافية (ربح/خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية المالية، المردودية الاقتصادية. أما أهم الطرق الحديثة لقياس الأداء فتتمثل في: بطاقة قياس الأداء المتوازنة (balanced score card)، لوحة القيادة: وهي عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه، بالإضافة إلى المقاييس السبعة الأساسية وهي: تسليم العمليات، صحة العمليات المتنبأ بها، تخفيض الآجال، الجودة، احترام البرنامج، إدخال منتجات جديدة في الساعة، السرعة.

2- مقاييس حكمية (تقديرية) ومقاييس غير حكمية (موضوعية)<sup>2</sup>: حيث تمثل تقديرات الأداء نوعاً من المقاييس الحكمية، تتضمن جمع معلومات واستخدامها في إعداد بيان أداء الشخص الخاضع للتقييم. أما المقاييس غير الحكمية فهي مقاييس لا تتطلب تجميعاً أو استنتاجاً من قبل الشخص الذي يقوم بجمع القياسات على الأقل ومن بين مؤشراتهما: الوقت المستغرق في إنجاز المهمة، معدل الإنتاج ونسبة التالف... هذا وتوجد مقاييس أخرى غير حكمية لا تمثل الأداء بشكل مباشر ولكنها تدخل بشكل واضح في أي تعريف للفعالية الكلية كتسرب العاملين، ومعدلات الغياب والحوادث.

### 3- مقاييس الصفات ومقاييس الأداء<sup>3</sup>:

3-1- معايير الصفات: وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد والتي يجب أن يتحلى بها في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة وتقسم بدورها إلى:

أ- صفات وسمات ظاهرة: وهي ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة على العمل والدقة فيه.

ب- صفات وسمات غير ظاهرة: وهي صفات غير ملموسة، وصعب قياسها مثل: الأمانة، الذكاء، التعاون، والشخصية... الخ

3-2- معايير الأداء: وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد، وتصنف معايير الأداء إلى ثلاثة أنواع:

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223-226 .

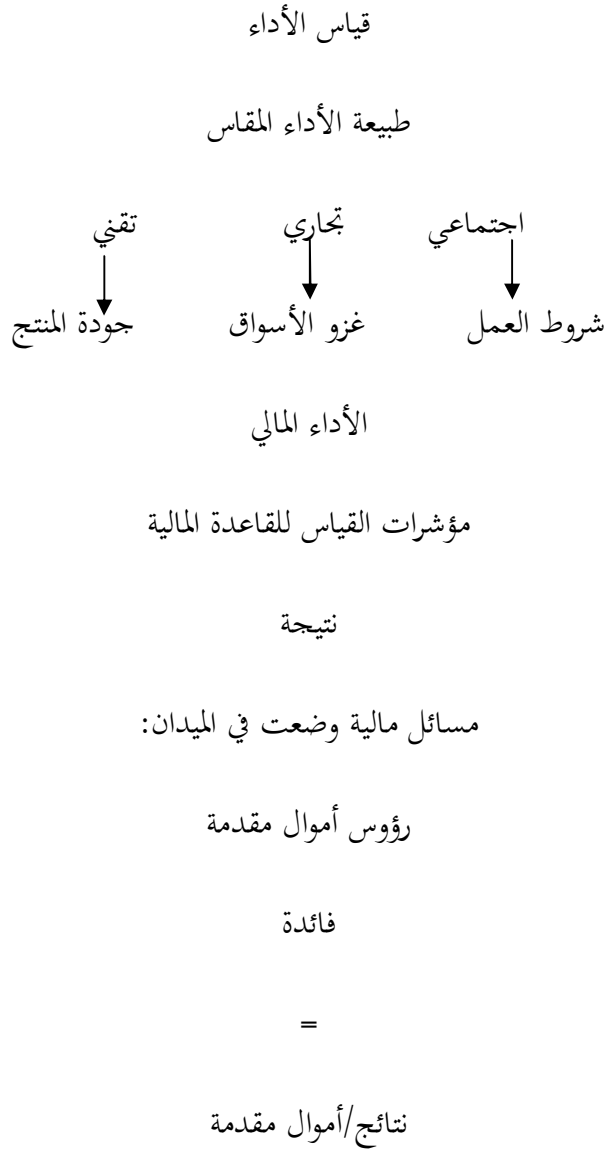
<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمان النميان، مرجع سابق، ص 46 .

<sup>3</sup> موسى محمد أبو حطب، مرجع سابق، ص 22-23.

- أ- معايير كمية تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.  
ب- معايير نوعية وهي أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة و الإتقان.  
ج- معايير كمية ونوعية وهو مزيج بين النوعين السابقين.

وفي الشكل الموالي توضيح لكيفية قياس الأداء المالي:

### الشكل رقم (08): قياس الأداء



المصدر: pierre paucher; "mesure de la performance financiere de l'entreprise"; l'office

des publications universitaire; p10.

ومن الشكل يتضح أن قياس الأداء المالي يدخل في طياته كل من الأداءات الاجتماعية، التجارية، والتقنية للمؤسسات، حيث تعتمد مؤشرات القياس للقاعدة المالية، تحدد النتيجة، هذه الأخيرة تعتبر نتائج حققتها المؤسسة، وأيضا هي أموال مقدمة لها.

هذا ويضيف روبرت برين (robert brien) أن طرق قياس أداء الشركة مختلفة، وعلى الرغم من أن لكل الأساليب مزايا، لديهم أيضا أوجه قصور لهذا ينبغي على المسير المالي أن لا يهتم فقط بالنتيجة التي تم الحصول عليها باستخدام طريقة واحدة مادام لديه الاستطاعة استخدام كل من هذه الأساليب التي تعتبر مكملة لبعضها البعض، ولتطبيق هذه الأساليب على نحو فعال يمكن الرجوع إلى البيانات المالية للشركة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: التنافسية والمفاهيم ذات الصلة

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر حرص على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، ولقد

<sup>1</sup> Robert brien; jean senecal et marc sakaitis; "prévisions-contrôle et mesure de la performance"; getan morin édition-2004; p186

أصبحت الدول الصغيرة والنامية مجبرة على مواجهة هذا النظام اليوم بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين. وعليه نتطرق لماهية التنافسية وأهم المفاهيم ذات الصلة من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: المنافسة، المفهوم والأنواع**

**المطلب الثاني: التنافسية، المفهوم والأنواع**

**المطلب الثالث: الإدارة التنافسية**

### **المطلب الأول: المنافسة المفهوم ولأنواع**

أصبح التغيير سمة العصر الحديث وصار يطال كل مكونات المجتمعات البشرية، وتعتبر المنظمات أحد المكونات الرئيسية للمجتمع وقدرة المنظمات على النجاح تتحدد بقدرتها على التعامل مع تلك المتغيرات بفعالية ومن بين هذه المتغيرات المنافسة.

## أولاً: مفهوم المنافسة

1- تعريف المنافسة: اهتم الكثير من الباحثين بموضوع المنافسة وتولدت عن أبحاثهم و إجتهداتهم الكثير من التعاريف، المنافسة هي: "وضع السوق والذي في إطاره باعة المنتج يعملون بشكل مستقل تماما في محاولة استحواذ المشترين العملاء، من أجل تحقيق هدف تجاري معين، هذه المنافسة بين الشركات تكون على السعر، جودة الخدمات أو مزيج من هذه العوامل في نفس الوقت فضلا عن محددات أخرى يحددها الزبون."<sup>1</sup>، كذلك المنافسة "تشمل كل المؤسسات التي تبحث عن إشباع نفس الحاجة من خلال نفس المنتجات لنفس السوق."<sup>2</sup>، ويقصد بالمنافسة: "تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها."<sup>3</sup>، كما تعبر المنافسة عن "حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء."<sup>4</sup>، فالمنافسة هي نظام من العلاقات الاقتصادية ينضوي تحته عدد كبير من المشترين والبائعين وكل منهم يتصرف مستقلا عن الآخرين للبلوغ بربحه إلى الحد الأقصى نظام لا تخضع فيه الأسعار إلا لتفاعل قوى اقتصادية متحررة من أي قيد يفرض عليها وهي قوى العرض والطلب.<sup>5</sup>

## 2- أهمية المنافسة: تتجلى أهمية المنافسة فيما يلي:

إن الفهم العميق للمنافسة والتشخيص الدقيق لها حتما يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة ويضمن لها قوة تنافسية قادرة على مواجهة المنافسين من أجل تحسين مركزها التنافسي وتطويره أو الدفاع عن مركزها التنافسي الحالي بالشكل الذي يحقق لها الصمود وبالتالي البقاء في الأسواق<sup>6</sup>، كما يساعد تحليل المنافسة في فهم تصرفات الشراء، وهذا من خلال فهم أقسام السوق التي صممت من أجلها إستراتيجية المنافسة، وهذا يمكن الاستفادة منه عند تحديد المكانة الأكثر فعالية لإستراتيجية مكانة المنتج.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Parthnia ageri; michael karpenschiff-thierry vaissiere et olivier wiesike; "entreprises concurrence et europe"; sup'foucher; 2em ED; 2008; p19.

<sup>2</sup> بحة عيسى ولعلاوي عمرو بلحيمر إبراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص86.

<sup>3</sup> فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

<sup>4</sup> مومن شرف الدين، مرجع سابق، ص56.

<sup>5</sup> باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص47.

<sup>6</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص228.

<sup>7</sup> بحة عيسى ولعلاوي عمرو بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص87.

ويجب على أي شركة تود أن يكون وضعها تنافسيا ولها سبق والريادة في السوق أن تبحث عن كل ما هو جديد وتلم بأهم العوامل التي تزيد من المنافسة حيث يمكن إيجازها في:

- ✓ - تزيد المنافسة عندما لا توجد اختلافات قوية بين المنتجات التي تقدمها الشركات .
  - ✓ - تزيد المنافسة عندما يستخدم المنافسون حرب الأسعار .
  - ✓ - تزيد المنافسة في السوق التي بها طلب على المنتجات يزداد .
  - ✓ - تزيد المنافسة عندما يزيد التقليد بين الشركات .
  - ✓ - تزيد المنافسة بزيادة موارد الشركات وتنوع أنشطتها .
  - ✓ - تزيد المنافسة عندما تكون تكلفة خروج الشركة من الصناعة أكبر من تكلفة بقائها .
- والنقاط السابقة وضعت الحالات التي تشتد فيها الحالة التنافسية للصناعة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أنواع المنافسة

#### 1\_ المنافسة في دنيا الأعمال نوعان<sup>2</sup>: منافسة مباشرة ومنافسة غير مباشرة

1-1- المنافسة غير المباشرة: تتمثل في الصراع بين المنظمات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة في هذا المجتمع، وتتمثل هذه الموارد في دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة، والموارد الطبيعية كالحدمات الأولية وغيرها، والموارد البشرية، فمن الطبيعي أن تحاول كل منظمة الفوز بنصيب الأسد من دخول الأفراد والموارد المالية المتاحة في أسواق المال، ومن الموارد الطبيعية المتاحة، ومن الأفراد الأكفاء والمؤهلين لأداء العمل.

#### 1-2- المنافسة المباشرة: هي تلك المنافسة التي تحدث بين المنظمات التي تعمل في قطاع صناعي واحد أو

تقوم بإنتاج نفس المنتجات.

#### 2- تأخذ المنافسة من جهة أخرى ثلاثة أنواع<sup>3</sup>:

أ- المنافسة الكاملة (التامة)

ب- المنافسة الحرة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص ص84.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2010/2009، ص ص33.

<sup>3</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص ص231.

ت- المنافسة غير تامة (المنافسة الاحتكارية - احتكار القلة - الاحتكار).

2-1- المنافسة الكاملة (التامة): يتميز هذا الشكل من أشكال المنافسة بوجود العديد من المنتجين المتواجدين في السوق والسلع المعروضة، وتتميز بالتجانس بحيث يقوم المنتجين بإنتاجها مما يؤدي ذلك إلى عدم الحاجة إلى استعمال وسائل ترويجية ومنه يؤدي ذلك إلى وجود سعر واحد في السوق أي ليس هناك أي تأثير على السعر من طرف المنتجين<sup>1</sup>.

2-2- المنافسة الحرة: تتمثل بشكل كبير مع المنافسة التامة أو الكاملة ولكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها بما يلي:

- عدد البائعين في المنافسة الحرة أقل من المنافسة التامة.
- هناك اختلاف بسيط في السياسات السعرية في حال وجود اختلافات ملموسة في الجودة.
- هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين الصناعات والسلع والمشاريع<sup>2</sup>.

2-3- المنافسة غير التامة: حيث يقسم هذا النوع من المنافسة إلى الأنماط التالية:

2-3-1- المنافسة الاحتكارية: هنا الكثير من المنافسين لهم القدرة على تمييز منتجاتهم بصفة كلية أو جزئية ومن ثم يركز المنافسون على تقسيم السوق لتلبية حاجات السوق المستهدف بكفاءة عالية<sup>3</sup>.

2-3-2- احتكار القلة: عندما يسيطر عدد محدود من العارضين أو الموردين على السوق فإننا نكون في وضع احتكار الأقلية (oligopole) وتتميز حالة احتكار الأقلية بمنافسة شديدة مع اتفاق ضمني إلى حد ما وتعد سوق آلات التصوير والسيارات من أهم الأمثلة على احتكار الأقلية والتي يميز فيها الموردون منتجاتهم بميزات مختلفة من أجل تبرير فروق الأسعار بينهم وبين المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سفاري محمد، دور التحليل التنافسي في بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، مذكرة ماستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013، ص46.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص231.

<sup>3</sup> بحة عيسى ولعلاوي عمر وبلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص90.

<sup>4</sup> باسل فارس قنديل، مرجع سابق، ص49-50.

2-3-3- الاحتكار: الاحتكار عندما تحتكر مؤسسة واحدة توزيع منتج على سوق معين، المؤسسة تكون في وضعية احتكارية وفي غياب تهديدات من المنتجات البديلة قد تعطي سعرا عاليا لمنتجاتها كما أنها لا تقوم بالترويج مادامت تحتكر السوق لوحدها<sup>1</sup>.

## المطلب الثاني: التنافسية، المفهوم والأنواع

أصبحت التنافسية موضع اهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات، وأصبح لها مجالس وهيئات وإدارات، ولها سياسات واستراتيجيات ومؤشرات.

### أولا: مفهوم التنافسية

#### 1- تعاريف التنافسية: يتباين مفهوم التنافسية بتباين محل الحديث فيها إذا كان شركة، قطاع أو بلد

1-1- المنظور الجزئي للتنافسية: تعرف التنافسية على صعيد الشركة أنها: "القدرة على الصعود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو استقرار وتوسع وابتكار وتجديد، وتسعى الشركات ورجال الأعمال بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية (-competitive edge-CE) بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية والمحلية<sup>2</sup>. كما عرفها م. ج واينايت (MJ et enaigt) "القدرة على تزييد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة (للشركة) على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة"<sup>3</sup>. هذا وتعرف التنافسية أيضا ضمن هذا المنظور بأنها: "هي شدة أو احترام المزاومة بين الأطراف والقوى التي تتقاسم السوق بواسطة الحصص المتفاوتة"<sup>4</sup>.

#### 2-1- المنظور القطاعي للتنافسية: وتعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح

مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بحة عيسى ولعلاوي عمر وبلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص 89.

<sup>2</sup> فريد النجار، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 21.

<sup>4</sup> بحة عيسى ولعلاوي عمر وبلحيمر ابراهيم، مرجع سابق، ص 84.

<sup>5</sup> توفيق تمار، قندوز طارق وعزالدين عبد الرؤوف، تقييم الأداء التنافسي للشركات الناشطة في سوق التأمين الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة، ملتقى دولي

حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص 411.

3-1- المنظور الكلي للتنافسية: التنافسية ضمن هذا المنظور تعرفها المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (o.e.c.d): "أنها الدرجة التي تمكن وفقها إنتاج السلع والخدمات الموجهة للأسواق الدولية، بحيث تحافظ فيه على المداخل الحقيقية لمواطنيها وتوسع فيها على المدى الطويل، على أن يكون ذلك وفق سوق حرة وعادلة<sup>1</sup>.

2\_ محددات التنافسية: نتناول عدة محددات في شكل مجموعات كما يلي:

2-1- المحددات الرئيسية للتنافسية الدولية حسب بورتر أربعة وهي<sup>2</sup>:

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توافرها.
- ظروف الطلب من حيث حجمه وتأثيراته وأنماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها.

2-2- يمكن كذلك إيجار أبرز محددات القدرة التنافسية للمنتجات السلعية والخدمية فيما يلي<sup>3</sup>:

2-2-1- دور الحكومة: تلعب الحكومة دورا هاما في زيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات من خلال توفير خدمات البيئية البنية التحتية المساندة، وإتباع السياسات الاقتصادية والإجراءات الإدارية المعززة للقدرة التنافسية بالإضافة إلى وضوح وشفافية القوانين المنظمة للبيئة الاستثمارية.

2-2-2- تكاليف الإنتاج: هذا العنصر من أهم محددات القدرة التنافسية لارتباطها بتحديد أسعار المنتجات، وترتبط القدرة التنافسية بعلاقة عكسية مع تكاليف الإنتاج، بمعنى أن القدرة التنافسية لمنظمة معينة تزداد كلما تمكنت هذه الأخيرة من تخفيض تكاليف إنتاجها.

2-2-3- الجودة والنوعية: وتتعزيز القدرة التنافسية لمنظمة معينة من خلال رفع وتحسين مستوى جودة ونوعية منتجاتها، وذلك عن طريق الاهتمام بنوعية وجودة مدخلات الإنتاج ومستوى مهارات العاملين ومدى استيعابهم للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي مستوى إنتاجيتهم وتحقيق التمييز النوعي لمنتج معين من خلال كفاءة نظام التسليم والسوق والتوزيع وخدمات ما بعد البيع.

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي شرف ابراهيمي، مرجع سابق، ص08.

<sup>2</sup> متناوي محمد وغراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسينية بن بوعلي-الشلف.

<sup>3</sup> عازب الشيخ أحمد وغربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي والمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، ماي2013، ص14.

2-3- يصنف معهد إدارة التنمية الدولي محددات التنافسية إلى ثمانية وهي<sup>1</sup>:

1. هيكل وأداء الاقتصاد الوطني (الاقتصاد المحلي) ومن عناصرها القيمة المضافة.
2. العولمة ومن عناصرها معدل سعر الصرف.
3. الحكومة ومن عناصرها الإنفاق الحكومي والسياسات الضريبية.
4. المالية ومن عناصرها ديناميكية الأسواق المالية.
5. البيئة التحتية ومن عناصرها التكنولوجيا، والصحة.
6. الإدارة ومن عناصرها الإنتاجية، تكلفة العمل.
7. العلم والثقافة، إنفاق البحث والتطوير والبيئة العلمية.
8. البشر: خصائص السكان، القوة العاملة.

كما أنه هناك تصنيف آخر لعوامل القدرة التنافسية على مستوى المؤسسة تبعا لارتباطها بالسوق وبالتنظيم والبحث والتطوير وبالمورد البشري.

### ثانيا: أنواع التنافسية

يعتمد في تصنيف التنافسية عدة معايير كما يلي:

#### 1- التنافسية حسب المعيار الموضوعي: وتتضمن كلا من:

- 1-1- **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقوم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا. باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوقرة رباح وجميع نبيلة، أثر استراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة condor، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسنية بن بوعلي-الشلف.

<sup>2</sup> منير مهدي، "الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012،

1-2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هوامش كل المنتجات<sup>1</sup>.

2- التنافسية وفقا لمصدر التنافسية: تصنف إلى<sup>2</sup>:

1-2- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل.

2-2- تنافسية غير سعرية: وتشمل على :

● تنافسية نوعية: والتي تعني النوعية والملائمة وتسهيلات التقديم، وعنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة، وذات النوعية والأكثر ملائمة للمستهلك بوجد المؤسسات ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع المنافسين.

● تنافسية تقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.

3- يميز أيضا تقرير التنافسية الكونية للمنتدى الاقتصادي العالمي 2000، ما بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتنافسية المستدامة:

3-1- التنافسية الظرفية (الجارية): وترتكز على مناخ الأعمال وعمليات المؤسسات وإستراتيجياتها وتحتوي على عناصر مثل: التزويد، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... الخ .

3-2- التنافسية المستدامة: وترتكز على الإبداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والإنتاجية ومؤسسات البحث والتطوير، الطاقة الإبداعية، الوضع المؤسسي وقوى السوق<sup>3</sup>.

حيث أن الظرفية سميت بالظرفية نظرا لسهولة تغييرها وتقليدها أما المستدامة فسميت أيضا بالكامنة نظرا لصعوبة تقليدها من المنافسين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد04، ص24-25.

<sup>3</sup> - دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005، ص7

<sup>4</sup> فاتح مجاهدي وشرف براهيمي، مرجع سابق، ص ص 10.

#### 4- قسم البعض التنافسية بين الشركات لنوعين وفقا للزمن وهما<sup>1</sup>:

4-1- التنافسية اللحظية: وتعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، والتي قد تنتج عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، وهي تكون في المدى القصير.

4-2- القدرة التنافسية: وهي تلك التي تستند لمجموعة من المعايير تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري، لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، تتميز تلك القدرة التنافسية بأنها طويلة المدى وتستمر خلال عدة دورات محاسبية.

#### المطلب الثالث: الإدارة التنافسية

الإدارة التنافسية هي فن تحقيق النتائج الباهرة وهي سر الوصول إلى الإنجازات الرائعة و الارتقاء بالمشروعات إلى مستويات التفوق الباهر حيث تعرف على أنها "عملية (process) تقوم بمقتضاها المنظمات بوضع منهجية تمكن من تحليل ظروف التنافس والمنافسين، تحديد الموقف التنافسي للمنظمة واختيار إستراتيجية للتنافس وبهدف تحقيق ميزة متواصلة<sup>2</sup>، حيث تتم عملية إدارة التنافس من خلال مجموعة متكاملة ومتداخلة من الخطوات يمكن إنجازها في شكل توضحي (رقم 09) وتلخيص خطواتها والأدوات المستخدمة لإجراء كل منها على النحو التالي:

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رضوان، مرجع سابق، ص 33-34.

<sup>2</sup> نبيل محمد موسى وأحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 95 .

شكل رقم (09) : عملية إدارة التنافس



المصدر: نبيل محمد مرسي و أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، 2007، الإسكندرية، مصر، ص 96.

### أولاً: تحليل التنافس (compétitive analyses)

التحليل التنافسي هو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر وإن هذا التحليل يمثل استكشافاً عميقاً للمنافسين<sup>1</sup>. ومن أكثر الأدوات التحليلية شيوعاً لإجراء تحليل التنافس، تحليل قوى أو عوامل التنافس السبع وتحليل المنافس<sup>2</sup>.

1- تحليل قوى/عوامل التنافس (forces compétitive analyses): القوى التنافسية حسب بورتر (porter)

خمسة وهي:

<sup>1</sup> محمد حاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، مرجع سابق، ص 237.

<sup>2</sup> نبيل محمد مرسي، و احمد عبد السلام سليم، مرجع سابق، ص 95.

1-1- التهديد بدخول منافسين جدد: عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد. وبالتالي فهم يمثلون تهديد للشركات القائمة<sup>1</sup>.

2-1- المنافسة بين المؤسسات القائمة: يدعو نموذج إستراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة مهمة وهي أن أية حركة إستراتيجية لأية مؤسسة في بيئة التنافس تؤثر بصورة واضحة في المؤسسات الأخرى في تلك البيئة، أي أن أية حركة من أية مؤسسة تؤدي إلى رد فعل من قبل المؤسسات الأخرى، وهذا دليل مهم على أن المؤسسات المتنافسة في صناعة ما تعتبر معتمدة على بعضها البعض<sup>2</sup>.

3-1- قوة العملاء: فعدد العملاء وقوتهم المالية والشرائية وممارساتهم تعطيمهم قدرة وقوة في التفاوض مع صاحب المشروع، إلى جانب أن أهمية المنتج بالنسبة للمشتري وهل هو منتج نمطي؟ وهل يمكن تقليده؟ أم أنه منتج مميز. وعلى أي شركة أن تدرس عملائها وقوتهم قبل أن تحدد تحركاتها المستقبلية.

4-1- قوة الموردين: فعدد الموردين الحالي والمستقبلي، ونوعية الخدمات وأسعارها واتجاهاتها تحدد قوة الموردين ومدى مساهمتهم في عملية البيع.

5-1- المنتجات البديلة: فالمنتجات البديلة، وبدائلها وتطورها يمكن أن يؤثر على التحركات الإستراتيجية المستقبلية للمشروع<sup>3</sup>.

وبما أن نموذج بورتر (porter) يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، مما يتطلب تعديل هذا النموذج حتى يتوافق مع بيئة الأعمال للدول النامية قدم أوستن (Austin) تعديلين هما<sup>4</sup>:

1. إضافة عنصر آخر هو سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى (Mega Force) تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكياتها.

2. إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تكوين هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة، فالعوامل أو المتغيرات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والديمقراطية تؤثر على عوامل أو قوى التنافس الخمسة في نموذج بورتر (porter).

توجز قوى التنافس حسب بورتر وباختصار في الشكل رقم (10) كما يلي:

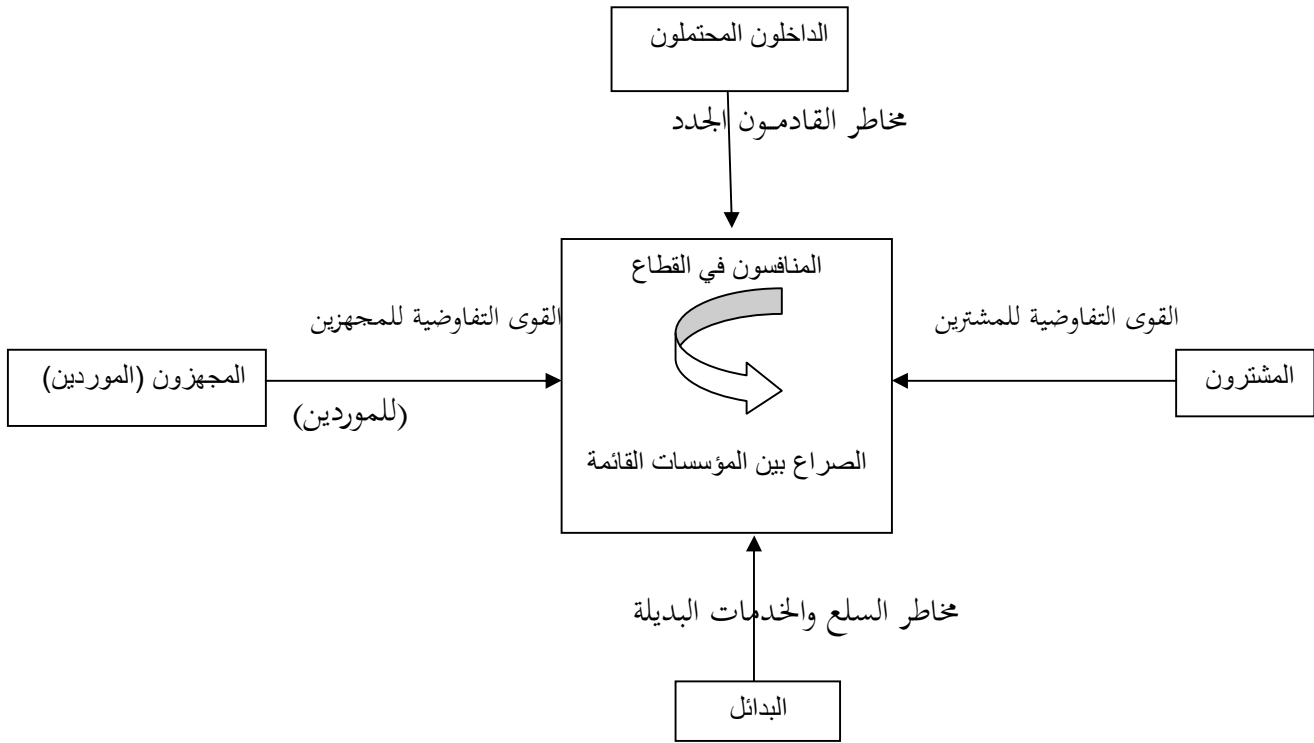
<sup>1</sup> نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص 189.

<sup>2</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 73.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 82-83.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، ط ٤، عمان، 2010، ص 76.

الشكل رقم(10): القوى المحركة للمنافسة في القطاع (الصناعة)



المصدر: Michael E.Porter; "choix stratégiques et concurrence"; Economica; paris; France; 2004; p04.

2- تحليل المنافس (competitive Analyses): يتمركز عمل السوق الاستراتيجي في هذه المرحلة من التحليل على تحديد المؤسسات التي تنافسه، ولا يجب الاكتفاء بمعرفة المؤسسات المنافسة حاليا بل يجب الأخذ بعين الاعتبار المنافسة المحتملة خاصة في حالة كون القطاع جذابا، كما لا يجب إهمال المؤسسات الصغيرة والتي لا تشكل منافسا قويا في الوقت الراهن، ولكن يمكن أن يكون ذلك في المستقبل القريب مع نموها التدريجي<sup>1</sup>.

ثانيا: تحقيق الموقع التنافسي للمنظمة (Competitive Positioning)

يشير المركز أو الوضع التنافسي إلى المكانة التي تتمتع بها المنظمة في السوق أو الأسواق العاملة بها مقارنة بالمنافسين<sup>2</sup>، حيث أن فهم المنافسين يعتبر عاملا أساسيا في صياغة وتطوير إستراتيجية فاعلة، كما أن تحليل المنافسة يمثل

<sup>1</sup> يحه عيسى ولعلاوي عمر وبلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص87.  
<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي وردنية عثمان يوسف، مرجع سابق، ص234.

تحدياً جوهرياً للإدارة ، إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو مساعدة الإدارة في تقييم وفهم شروط المنافسة ومتطلباتها وبالتالي إجراء مقارنة مع المنافسين من جهة ومع المنظمة ذاتها بفترات زمنية متعددة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: إعداد و تنفيذ الاستراتيجيات العامة للتنافس

حسب بورتير (Porter) هناك ثلاث فئات واسعة من النهج الاستراتيجي مصممة لحمس قوى تنافسية قد تسمح لشركة التفوق على الشركات الأخرى في نفس القطاع وهي<sup>2</sup>:

1. الهيمنة العالمية بسعر التكلفة.

2. التمايز .

3. تركيز النشاط.

1. إستراتيجية تدنيه التكاليف (قيادة التكلفة): وفقاً لهذه الإستراتيجية فإنه على المؤسسة تخفيض تكلفتها

إلى أقصى ما يمكن تخفيضه، حتى تستطيع في النهاية بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين.

2. إستراتيجية التميز (التمايز): حيث تركز على تمييز المنتج وتسعى إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه

المنافسون ليناسب حاجات ورغبات المستهلكين الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من اهتمامهم بالسعر.

3. إستراتيجية التركيز: حيث تنطوي على جزء خاص من السوق، تكون قادرة على خدمة هذا الجزء

الاستراتيجي الضيق بفعالية كبيرة أو باستهلاك أقل للموارد على عكس المنافسين<sup>3</sup>.

### رابعاً: تحقيق ميزة تنافسية (Sustainable Competitive Advantage)

تعتبر الميزة التنافسية هدفا تسعى المؤسسة لتحقيقه من خلال الاستعمال الجيد للموارد المتاحة، بما يؤدي إلى

تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتشمل المزايا التنافسية نوعين رئيسيين هما:

1. التكلفة الأقل (Cost leader Ship): ويعني بذلك قدرة المنظمة على تقديم منتجاتها إلى الزبائن بأقل

التكاليف قياساً بالمنافسين الآخرين<sup>4</sup>.

2. التمييز (Differentiation): التمايز هو القدرة على تزويد المشتري بمنتج فريد من نوعه ومتميز عن غيره من

حيث الجودة، ميزات خاصة، أو خدمة ما بعد البيع<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص267.

<sup>2</sup> Michael E.Porter; choix stratégiques et concurrence; Economica; Paris; France; 2004; P38.

<sup>3</sup> سفاري محمد، مرجع سابق، ص59-66.

<sup>4</sup> إلياس سالم وفرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009، ص831.

<sup>5</sup> Michael E.Porter; "l'avantage concurrentiel des nation"; InterEdition; Paris; France; 1993.

### المبحث الثالث: العلاقة بين سلسلة التوريد الخضراء وتنافسية المؤسسة

تعد القدرة التنافسية عاملا هاما في تحديد مدى استمرارية ونجاح المؤسسة، لذلك تسعى المؤسسات إلى تعزيز قدرتها التنافسية بالعمل على تهيئة ميزات تنافسية تتيح لها التميز والتفوق على المؤسسات المنافسة بإتباع استراتيجيات تنافسية يمكن أن تشمل مجالات متنوعة، وإن التطبيق الناجح لسلسلة التوريد الخضراء من شأنه أن يؤدي دورا إيجابيا في تحسين قدرتها التنافسية في عدة مجالات، وللتفصيل في العلاقة بين سلاسل التوريد الخضراء والقدرة التنافسية للمؤسسة نتناول المبحث من خلال المطالب التالية:

**المطلب الأول: العلاقة بين الإمداد وسلاسل التوريد، والتنافسية.**

**المطلب الثاني: الارتباط بين المعايير البيئية والقدرة التنافسية.**

**المطلب الثالث: التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر وتنافسية المؤسسة.**

## المطلب الأول: العلاقة بين الإمداد وسلاسل التوريد، والتنافسية

من خلال التعرف على الاستراتيجيات العامة لتنافسية المؤسسة سيتم في هذا المطلب إدراج دور الإمداد كأداة مهمة من أدوات الهيمنة الشاملة بالتكاليف أو كأداة مهمة لخلق التميز في المؤسسة، وكذلك إدراج دور سلاسل التوريد في دعم وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.

### أولاً: العلاقة بين الإمداد والقدرة التنافسية

إن تبني المؤسسة الصناعية إدارة شبكة الإمداد كفلسفة جديدة في الإدارة من أجل تحقيق الأهداف، ينتج عنه مزايا تساعد على التحكم الجيد في تكاليف أنشطة الإمداد<sup>1</sup>، فمن الصعوبة والضرورة بلوغ التحكم في تكلفة معالجة الطلبات (تموين، إنتاج، توزيع وتسيير أفضل للمحزونات وتكاليف النقل)، حيث أن هذه التكاليف تعيق تحقيق زيادة في المردودية ونمو المؤسسة. وبالتالي تحسين ربحية المؤسسة والعائد من خلال التركيز على تحقيق تكلفة المواد والإمداد كهدف أساسي لمعظم المؤسسات والذي يشكل لمدير الموارد والإمدادات هدف بذاته.

فالمؤسسة ليست بمعزل عن شركائها بل هي مندججة في مجموع القرارات التي تنتج مورد مشترك للميزة التنافسية يتجلى في التدفقات الإمدادية وهذا ما يستوجب ضرورة قبول المؤسسة لنشر المعلومات في الخارج نحو الأعلى باتجاه مورديها ونحو الأسفل باتجاه عملائها، لأن الجميع يعمل لهدف مشترك هو إنتاج قيمة للمستهلك النهائي من حيث التكلفة والتميز<sup>2</sup>. وهنا تلعب المؤسسة المحورية دور المنظم للتدفقات أو منظم المعلومات المتبادلة بين شركاء نظام القيمة، ويساهم كل شريك في تحقيق الميزة التنافسية التي لا يملكها أي شريك بل فقط يحاول المساهمة في تحقيقها<sup>3</sup>.

كما أن إستراتيجية الريادة على مستوى التكلفة (أسعار المنتجات) تتوقف إلى حد كبير على الأداء الجيد للأعمال اللوجستية من حيث التكلفة وخدمة العملاء، فالشركات التي نجحت في إدارة التميز في الخدمة اللوجستية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالشركات المنافسة لها، وتساعد المنظمة على التوسع في السوق وزيادة حصتها السوقية وربحية المؤسسة<sup>4</sup>. هذا ويمكن تلخيص دور نشاط الإمداد الخارجي في إسناد إبعاد التنافس فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> نسيمة لعرج مجاهد، تحديد مثولية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة، مجلة الباحث، العدد09، 2011، ص 119.

<sup>2</sup> علواش غنية، مرجع سابق، ص25/24.

<sup>3</sup> كريمة كندي، مرجع سابق، ص 57 .

<sup>4</sup> حواس فاتح، مرجع سابق، ص 19 .

<sup>5</sup> ايثار عبد الهادي الفيحان العموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1999، ص49.

1- **كلفة منخفضة:** تقليص كلفة النقل عبر اختيار وسائل مناسبة لنقل المنتجات، تخفيض الكلف المرتبطة بالمخزون وتقليص كلفة فقدان مبيعات إضافية.

2- **نوعية عالية:** تقليل نسبة وكلفة الفشل الداخلي عن طريق تهيئة ظروف نقل وخزن مناسبة تؤمن وصول الشحنات المجهزة من دون ضرر إلى الزبون.

3- **مرونة مرتفعة:** القدرة على الاستجابة الفاعلة لمناولة ونقل وخزن وتعبئة وجدولة طلبات منتجات نهائية ذات تنوع أكبر، والقدرة على أداء أنشطة الإمداد الخارجي بفعالية عبر التباين في مستويات الإنتاج.

4- **تسليم فاعل:** تأمين تجهيز مستمر للمنتج النهائي إلى مواقع التوزيع بتحقيق منفعتين الوقت والمكان، وتقليل حالات نفاذ مخزون المنتجات النهائية بما يكفل تحقيق التوافر المطلوب.

هذا بالإضافة إلى أن هناك أدلة متزايدة على أن نتائج الإمداد الأخضر تزيد من أداء الإمداد، وذلك لأنه يقدم وجهة نظر متكاملة عن سلسلة الإمداد، والمتعاملين المشاركين في عمليات الإمداد لديهم ميل قوى لإدراك الإمداد الأخضر كوسيلة لاستيعاب وفورات في التكاليف مع تجنب مسألة التكاليف الخارجية وعلى رأس الأولويات البيئية هي الحد بشكل عام من التغليف والنفايات<sup>1</sup>.

## ثانيا: العلاقة بين سلاسل التوريد والتنافسية

يمكن أن تخفض سلسلة التوريد من التكاليف وتزيد من النصيب السوقي والمبيعات، وتبني علاقات قوية مع العملاء، كل ذلك يؤدي إلى تحقيق وفورات والتي تعني زيادة التدفقات النقدية للشركة، الأمر الذي يرفع من القيمة السوقية للأسهم وكذا تخفيض تكاليف التوزيع كما يتم اختيار وسائل النقل والشاحنات لضمان التسليم في الوقت المناسب بأقل تكلفة ممكنة. كذلك التكاليف الرأسمالية مثل تكاليف تشغيل المخازن والمصانع تكون عند حدها الأدنى في سلسلة التوريد المثلى. الإنتاج يكون متزامن بصورة أكبر مع طلب العميل، ومن ثم المخزون تحت الطلب يكون عند حده الأدنى، الأمر الذي يخفض من عدد المخازن اللازمة لخدمة العميل<sup>2</sup>. فالعلاقة الايجابية مع العميل والعمل على تطويرها يساعد المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها بسهولة من جانب المنافسين حيث يؤكد المدخل الحديث

<sup>1</sup> حواس فاتح، مرجع سابق، ص109.

<sup>2</sup> تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص22-23.

للتسويق على أهمية استقطاب الزبائن والمحافظة عليهم<sup>1</sup>، هذا وتعتبر الربحية الاختبار النهائي لنشاط الأعمال والذي يعكس مدى حيوية خطط المنتجات والمقدرة على تحقيق مشتريات عليا من الأداء التنافسي في الإنتاج والمبيعات<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أن الشراء (التوريد) يهدف في منظمات الأعمال على المستوى التشغيلي أو الوظيفي، يهدف إلى تحقيق الشراء التنافسي بمعنى تحسين وضع المنظمة التنافسية ومن فوائد العمل في مناخ سلاسل التوريد<sup>3</sup>:

- خفض التكاليف وتحسين الكفاءة.
- خفض أزمة التوريد لطلبات العملاء.
- تحسين مستوى الخدمة اللوجستية للعملاء.
- خفض مستويات المخزون.

### المطلب الثاني : الارتباط بين المعايير البيئية والقدرة التنافسية

تتوقف القدرة التنافسية على الصعيد الوطني أو على صعيد الشركات على إمكانية زيادة الدخل لذلك تتسم القدرة على تعزيز الاستراتيجيات المجدية من حيث الكلفة أي من حيث سعر السلع و الخدمات و إنتاجها بأهمية أساسية في إطار الجهود الرامية إلى زيادة القدرة التنافسية وبالتالي تدعو الحاجة إلى معرفة ما إذا كانت المعايير و الجهود البيئية الرامية إلى ضمان الجودة البيئية تنتهي إلى زيادة القدرة التنافسية أو تقليصها.

### أولاً: سلبية الارتباط بين المعايير البيئية والتنافسية.

ترجع النظرية الاقتصادية التقليدية أن القدرة التنافسية تتحقق على حساب الحماية البيئية، حيث شهدت معظم البلدان المتقدمة النمو، التصنيع، والنمو الاقتصادي السريع قبل عصر الوعي البيئي الذي بدأ في أواخر الستينات من القرن الماضي. وهكذا تطورت الصناعات الشديدة الاستهلاك للطاقة و القطاعات الملوثة للبيئة على ظل نظم البيئة متساهلة تفتقر إلى المعلومات المتعلقة بآثار التلوث البيئي. وقد أدى التزامن بين ارتفاع الدخل وتفهم الآثار البيئية إلى وضع معايير بيئية واعتمادها كما تم المساعدة والتشجيع على الاستثمار في تكنولوجيات نظيفة و عمليات إنتاج غير ضارة بالبيئة. ولا

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص36.

<sup>2</sup> تكي دهمان البرازي، مرجع سابق، ص45.

<sup>3</sup> خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، ورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ديسمبر، 2007.

يزال كبار المحللين يعتبرون أن إلزام بلدان الجنوب بالمعايير البيئية نفسها المفروضة على بلدان الشمال يؤثر سلبا على القدرة التنافسية بناء على الافتراضات التالية<sup>1</sup>:

1. زيادة تكاليف الإنتاج من جراء الامتثال لأنظمة بيئية أشد صرامة.
  2. افتقار المصنعين في البلدان النامية إلى المعلومات والمعدات التي تمكنهم من الامتثال للمعايير المعتمدة في بلدان الشمال مما قد يزيد أكثر من هذه التكاليف.
  3. كون مصدري بلدان الجنوب ليسو الجهة التي تحدد الأسعار و هم بالتالي لا يملكون القدرة على تعويض الارتفاع في تكاليف الإنتاج بمبيعات معادلة بأسعار أعلى.
- ومنه الشركة التي تأخذ ببرامج التكاليف البيئية يمكن أن يؤدي ذلك إلى تهديد و تفويض ميزتها التنافسية إزاء المؤسسات الأخرى. فما دامت المؤسسات الأخرى لسعيها من أجل التفوق في المنافسة لا تأخذ بتلك البرامج فان الشركة بدون شك تتحمل تكاليف إضافية لا تتحملها المؤسسات الأخرى مما يجعل أسعارها أعلى من منافسيها<sup>2</sup>.

### ثانيا: ايجابية الارتباط بين المعايير البيئية والتنافسية.

الافتراضات السابقة المتصلة بالعلاقة بين المعايير البيئية والقدرة التنافسية ليست صحيحة بالضرورة، لاسيما عندما يتم وضع آليات فعالة من أجل التشجيع على الابتكار وتحسين نشر المعلومات وتعزيز نقل التكنولوجيا ضمن نظام السوق الحرة هذا ما توضحه النقاط التالية<sup>3</sup>:

1. يمكن أن يزيد الامتثال للمعايير البيئية من تكاليف الإنتاج إلا أن حجم التغيير في التكاليف الذي يعزى إلى الامتثال للمعايير البيئية قد يكون صغير نسبة إلى إجمالي تكاليف الإنتاج مما يحد من الآثار على النواتج والقدرة التنافسية.
2. نظرا إلى الحدس الذي يتميز به أصحاب المشاريع في التجارة، يمكن تعويض تكاليف المدخلات المرتفعة التي تقتضيها المستلزمات البيئية بالبحث عن بدائل أقل كلفة وتحقيق مكاسب على صعيد الكفاءة وإدخال التحسينات على الإنتاجية بهدف تثبيت تكاليف الإنتاج أو حتى خفضها ضمن نظام سوق حرة.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية، نيويورك، الأمم المتحدة، 2005، صص 4-6

<sup>2</sup> دغفل فاطمة، تأثير تطبيق مفهوم التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012، صص 63.

<sup>3</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، صص 04-06.

3. تسود المنافسة السوق الدولية، غير أن المصنعين في البلدان النامية الذين يملكون تصورا استراتيجيا يستطيعون أن يمثلوا لمعايير بيئية أشد صرامة وأن يحققوا مع ذلك ربحا عن طريق جذب المستهلكين، لاسيما في الأسواق المتخصصة المستعدة لرفع ثمن أكبر لقاء المنتجات غير الضارة بالبيئة أو السلع المتخصصة.

ومنه فإن المؤسسات يمكن أن تحقق منفعة تنافسية من الأداء البيئي الذي يميز المنافسين، والإستراتيجية المستدامة تعني أخذ المدير الاستراتيجي البيئة في منحنى قراراته بعين الاعتبار. وهي تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل، والمنسجم مع حماية النظام البيئي وتصمم هذه الاستراتيجيات بهدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق التوفير في التكاليف، تغيير السوق أو تنويعه أو كليهما معا وذلك بواسطة المسؤولية البيئية، مما يعني أنها تتناسب بشكل واضح مع القيادة التقليدية للتكلفة والفوائد التنافسية.

وحسب بورتير تؤدي الضغوط البيئية والاستثمارات الخضراء إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات وكذلك الدول أين تكون الأنظمة أكثر صرامة. والواقع أن الحد من التلوث يميل إلى تحفيز الابتكار لخفض كميات المواد والطاقات المستخدمة وبالتالي إلى زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>. فتبني المعايير البيئية يزيد مقدار الأرباح نتيجة التخفيض في التكاليف، تحسين الإنتاجية، تحقيق وفورات ومزايا تسويقية، مما يزيد من قدرتها التنافسية<sup>2</sup>. كذلك اكتساب ثقة الزبون و المستهلك نظرا لتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسي<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر وتنافسية المؤسسة

بعد التطرق لكل من التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر فيما سبق وعرفنا ماذا يقدم كلا منهما للبيئة الخارجية للمؤسسة في إطار التحسين والحفاظة عليها، سنحاول في هذا المطلب إدراج دور التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

#### أولا: التصنيع الأخضر و القدرة التنافسية

المعايير المرتبطة بأساليب التصنيع والإنتاج بطرق الإنتاج أو التصنيع أو المعالجة أو الإلتلاف معايير بيئية، وفي هذا السياق، كثيرا ما تحدد المعايير المبادئ التوجيهية أو القواعد المرتبطة بتصنيع سلعة معينة بما في ذلك المدخلات و النواتج المتعلقة بعملية الإنتاج ويمكن أن تشمل هذه التوجيهات معايير النفايات السائلة أو المقادير القسوى لانبعاث بعض المكونات أو الجزئيات في الهواء، أو شروط معالجة النفايات الخطرة و التخلص منها.

<sup>1</sup> بري لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، ص108.

<sup>2</sup> فاتح مجاهدي وشرف براهيم، مرجع سابق، ص4.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص15.

هذا ونشطت المنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة في مجال تحديد المعايير و النظم البيئية الطوعية بهدف التصديق على الأداء البيئي كوسيلة لاستهداف المستهلكين الذين يفضلون المنتجات المصنعة بطريقة أقل ضررا بالبيئة. ويمكن أن تحدث أساليب التصنيع البيئية، الإلزامية منها والطوعية آثارا هامة على القدرة التنافسية ومن الأمثلة على ذلك:

1- مبادرة الشراكة العالمية للزراعة السليمة المستدامة التي أطلقتها في عام 1997م، المتاجر الكبرى وسائر مراكز بيع الأغذية بالتجزئة في أوروبا، ويشترط الأعضاء في الشراكة على موردي الأغذية الطازجة التقيد بمجموعة من الممارسات الزراعية الجيدة. تتضمن أحكاما بشأن سلامة الأغذية وصحة العامل وسلامته. والحماية البيئية ورفاه الحيوانات<sup>1</sup>.

2- اعتمد الاتحاد الأوربي مثلا في عام 2003م أنظمة تتعلق بكمية الكاديوم القصى التي يمكن أن تحتويها الأسمدة المصنوعة من الفوسفات، وأصبح النظام نافذا في كافة بلدانها في 2004/12/31م، الأردن، تونس، الجزائر، ومصر من البلدان الناشطة في التصدير إلى أوروبا في هذا المجال، المقادير القصى المعتمدة حديثا من الكاديوم تمثل معيارا من الأردن و المغرب، الاستثمار في التكنولوجيا و عمليات جيدة للإنتاج بهدف الحفاظ على إمكانية النفاذ إلى سوق الاتحاد الأوربي، وكانت تكاليف التكنولوجيا الابتكارية التي اعتمدها مجموعة المكتب الشريف للفوسفات لإزالة الكاديوم، وكذلك العمليات البديلة التي وضعتها شركة مناجم الفوسفات الأردنية مرتفعة في البداية، غير أن هذه التكنولوجيا والعمليات البديلة سمحت للبلدين بالحفاظ على قدرتهما التنافسية داخل السوق الأوربية، وهذا على الرغم من ضخامة إنتاج الأسمدة المصنوعة من الفوسفات في الاتحاد الأوربي، ممثلا بالرابطة الأوربية لصانعي الأسمدة التي اشترط أيضا امتثالها للقاعدة الجديدة<sup>2</sup>.

### ثانيا: التسويق الأخضر والقدرة التنافسية

لقد أدركت العديد من المنظمات أن التسويق الأخضر يشكل فرصة سوقية قد تمنح المنظمة ميزة تنافسية، هذا وأكد دومنيك مارجرت (dominique marguerat) وشيسلن سيستر (chislaine cestre) أن سعر المنتجات الخضراء مرتفع مقارنة مع المنتجات المسماة (عادية) وما زالت العديد من المنظمات تسعر المنتجات الخضراء على أساس قيمتها التي تدركها مجموعات أو فئات معينة من الزبائن وترى هذه المنظمات أن تقديمها للمنتجات بأسعار مرتفعة نسبيا لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تنافس على أساس السعر وإنما على أساس تخضير منتجاتها. وبالتالي التسويق الأخضر يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيم بيئية معينة للعملاء ومن ثم إنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة مما يجعل المنظمة سباقة على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مرجع سابق، ص04-06

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المرجع نفسه.

## الفصل الثاني:-----الإطار النظري للأداء التنافسي

هذا وفي ظل المشكلات البيئية المتزايدة فان ولاء المستهلكين للماركة السوقية سوف ينخفض بمرور الوقت، وسوف يتحول المستهلكون لشراء المنتجات والعبوات الصديقة للبيئة. وبالتالي فان هناك فرصة أمام المنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة نصيبها السوقي<sup>1</sup>.

فالمنافسة في هذا الإطار تكون ايجابية، تعمل على حث المؤسسات على تحسين تكنولوجيتها وعملياتها ومنتجاتها لتكون أكثر ملاءمة للبيئة، عند تطوير مجال جديد من مجالات الأعمال لأجهزة الرقابة على التلوث وحماية البيئة (فرص جديدة للأعمال)، وعند إدخال ابتكارات خضراء تتعلق بالطاقة المتجددة و الحلقة المغلقة لاستخدام الموارد و المواد وإعادة تدويرها وغير ذلك.<sup>2</sup>

### خلاصة الفصل:

<sup>1</sup> حليلة السعدية قريشي وشهلة قدرى، التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق تنافسية المؤسسة، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، نوفمبر 2011، صص 377-383.

<sup>2</sup> دغفل فاطمة، مرجع سابق، صص 62.

لقد أصبح من الضروري مواكبة التغيرات من تحسين أداء ورفع مستوى تنافسية، أخذا بعين الاعتبار سلسلة التوريد الخضراء ومختلف الأنشطة اللوجستية الخضراء التي تربط بين أطراف السلسلة، ذلك لما لها من آثار على فعالية الأداء والقدرة التنافسية وغيرها، لذلك فإن تطبيق سلسلة التوريد الخضراء الذي يربط بين المؤسسة والبيئة والتي تقوم المؤسسة من خلالها بإدارة أنشطتها دون المساس ببيئتها وهو ما يؤثر على أدائها من خلال تخفيض تأثيراتها السلبية على البيئة، وبالتالي تحسين صورتها أمام زبائنها الذي يدفع إلى دعم تنافسياتها.

### الفصل الثالث:

مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنطة



ميدان الدراسة

مؤسسة مطاحن الحضنة

بالمسيلة

تمهيد:

بعد ما جاء الفصلين السابقين حول سلاسل التوريد الخضراء ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية، وحتى لا نكتفي بالجانب النظري فقط بل سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الصناعية الجزائرية، أي سنحاول التوليف بين المعارف العلمية النظرية والواقع العملي، ولهذا الغرض وقع الاختيار على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية: نتناول في **المبحث الأول** بطاقة فنية عن المؤسسة من حيث النشأة، والتطور والممتلكات وكذا تحليل هيكلها التنظيمي، أما **المبحث الثاني** فقد تناول منهجية الدراسة الميدانية من منهج متبع، ومجال الدراسة، وأساليب جمع المعلومات، وأساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وفي **الأخير المبحث الثالث** جاء لتحليل محاور الاستثمار.

### المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

تتمحور دراستنا الميدانية حول معرفة مدى تأثير تطبيق مفهوم سلاسل التوريد الخضراء على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، لذا استوجب علينا اختبار الفرضيات على مؤسسة تكون رائدة في مجال نشاطها على الأقل على المستوى الوطني، إضافة إلى موقعها التنافسي المحلي القوي حيث وقع اختيارنا على مؤسسة مطاحن الحضنة والتي تتميز منتجاتها بالروج في السوق الوطنية، وتحت بعض الضغوط الظرفية، وسنفضل محتويات هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف".

المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم "رياض سطيف"

نشأت المؤسسة الأم "الرياض سطيف" بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات والطاقة سنة 1963م، أسست "الشركة الوطنية للدقيق والقمح" حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن واختصت في صناعة العجائن الغذائية والكسكسي. وفي سنة 1982م إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامد والمطاحن والعجائن الغذائية والكسكسي "سمباك" انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني دورها تغطية الولايات المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367/82 بتاريخ 1982/11/27م نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب ومشتقاتها بسطيف "الرياض" ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداءً من 1990/04/02م واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 دج حيث نجد تركيبة رأس مالها الاجتماعي تتكون من:

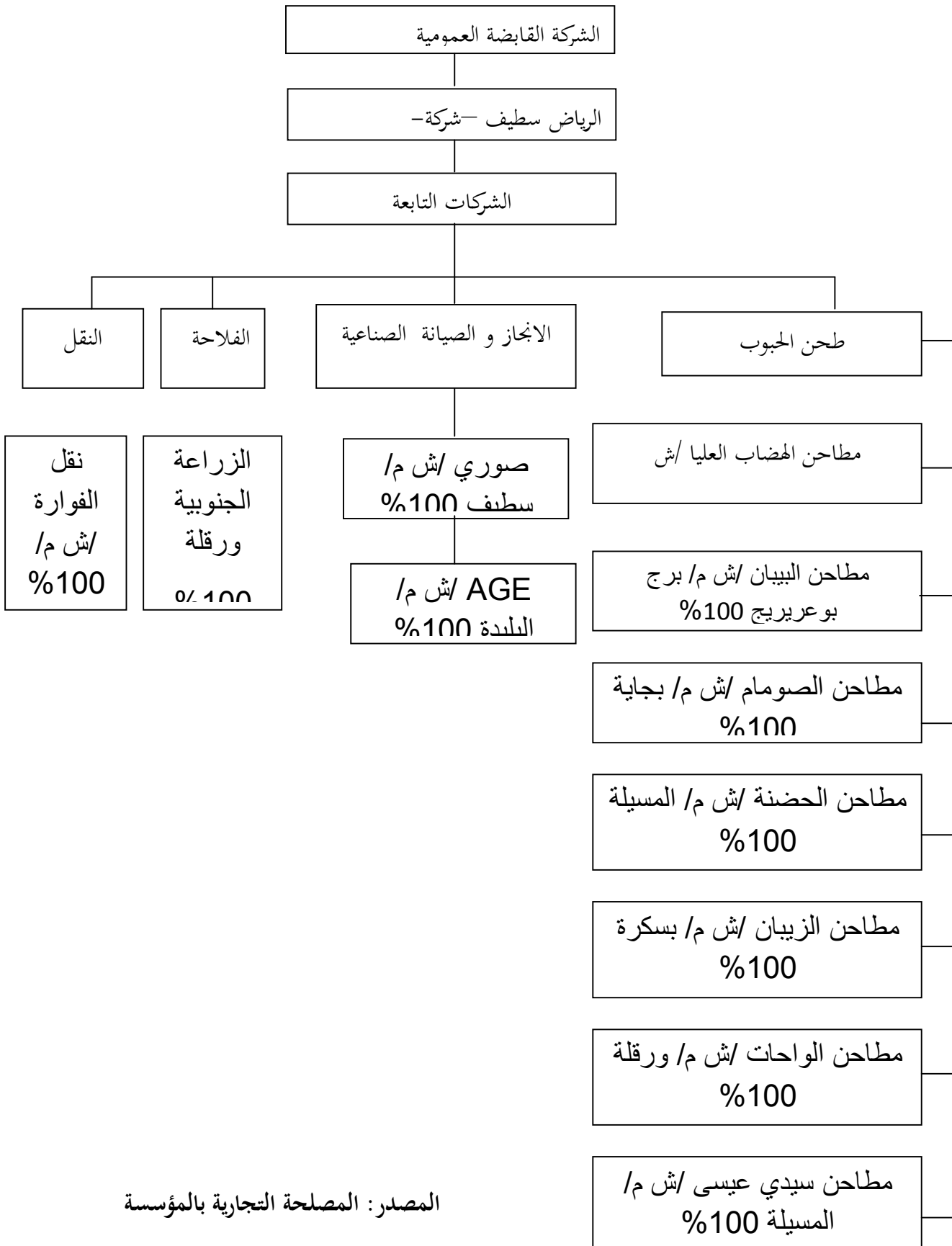
- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
- 11%: المؤسسات المالية والبنوك وشركات التأمين.
- 09%: أشخاص طبيعيين.

ويكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة كالسميد والدقيق والعجائن الغذائية والكسكسي. ويشغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة ومطحنة و5 وحدات للعجائن الغذائية والكسكسي. هذا ويتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب واللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة). موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من سميد القمح الصلب.

- 1170 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.
  - 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.
  - 12 كن/يوم من الكسكسي.
  - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
- ويمكن أن نوضح اختصاصات الشركات التابعة لرياض سطيف بالشكل التالي:

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للرياض سطيف "الشركة الأم"



المصدر: المصلحة التجارية بالمؤسسة

## المطلب الثاني: التعريف بالشركة محل الدراسة

سوف ندرج في هذا المطلب نشأة الشركة التي احتضنتنا جدرانها لتطبيق الدراسة الميدانية ومقرها، وكذلك ممتلكاتها وأهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### أولاً: نشأة الشركة ومقرها

**1- نشأة الشركة:** بدأ بناء مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة سنة 1980م حيث تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982م، وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة (مطاحن الحضنة) وهذا في 02 أكتوبر 1997م على مساحة 30.775 م<sup>2</sup> منها 12.555 م<sup>2</sup> مغطاة، وقد بلغ رقم أعمالها لسنة 2010م مبلغ 1.449.460.000 دج كما أصبح عدد عمالها 159 عامل وهذا في 2010/12/31.

### 2- المقر الاجتماعي:

- طريق برج بوعريريج \_ المسيلة \_ -Route de B.B.A M'sila
- صندوق بريد رقم (111) بالمسيلة. -Boite postale N° (111) M'sila
- الهاتف: 035/55/16/86. -Téléphone: 035/55/16/86.
- الفاكس: 035/55/00/60. -Télé Fax:035/55/00/60.
- السجل التجاري: 98.B.562030. - RCN: 98.B.562030

### ثانياً: ممتلكاتها وأهدافها

**1- ممتلكات الشركة:** تمتلك الشركة التابعة لمطاحن الحضنة مسمدين ومطحنة واحدة علماً أن:

**1-1- القسم الأول:** ويتكون من مسمدة ومطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية "BUHLER" وتاريخ بداية الاستغلال لها سنة 1981م وقدرتها الإنتاجية 2000 قنطار يومياً، وتكلفة إنجازها الإجمالية 220.915.480,55 دج. هذا وارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار يومياً سنة 1999م، وقدرت تكلفة رفع القدرة الإنتاجية 242.202.253,51 دج.

**2-1- القسم الثاني:** يتمثل في مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية "GOFETTE" وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993م وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يومياً بتكلفة إنجاز إجمالية قدرها 563.986.101,84 دج.

## 2- أهداف الشركة: تنشط مؤسسة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب

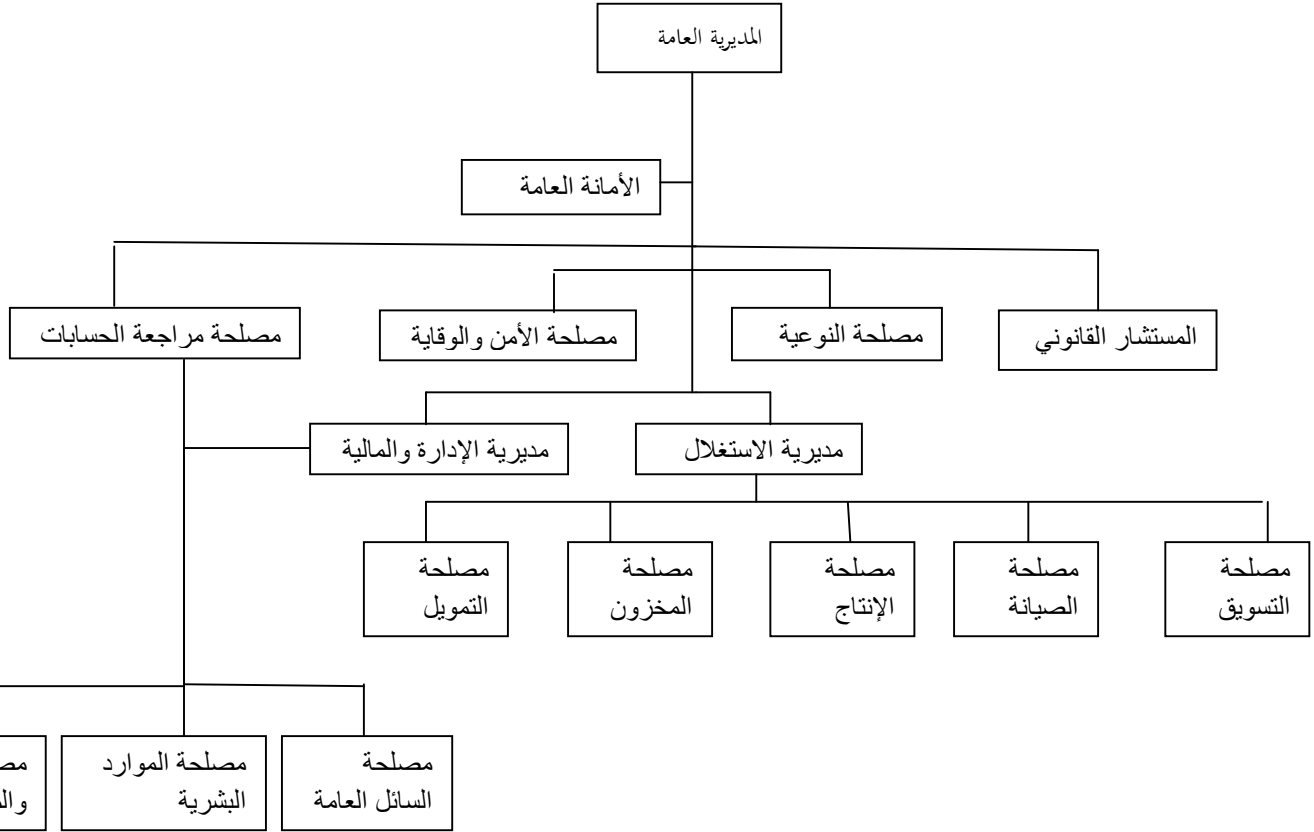
الولاية لهذا فإن المؤسسة تسعى إلى أهداف آفاق مستقبلية أهمها:

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجات المستهلك من مادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل الزائدة داخل المؤسسة مثل: مشاكل الإنتاج التوزيع والاتصال.
- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للشركة ما هو إلا وسيلة للإعلام يسهل على المستخدمين معرفة تقنيات تقسيم العمل والتركيب السامي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح الوحدة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة:

الشكل رقم(12): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحنونة بالمسيلة



المصدر: مديرية الإدارة والمالية

وفيما يلي ملخص عن كل مصلحة ومهامها:

**أولاً: المديرية العامة**

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير مهمته الأساسية هي التنسيق بين مختلف مصالح

المؤسسة ولهذا تركز له عدة مهام أهمها:

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.
- التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع.
- يقوم بالربط بين جميع الدوائر.
- يقوم المدير العام يوميا بإعلام الرئيس المدير العام للشركة الأم.

وتنقسم إلى عدة أقسام هي:

**1- الأمانة العامة:** المكلفة بالتقييم والاتصال وهي تابعة للمديرية العامة مكلفة بتسجيل البريد الصادر والوارد، طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

**2- مصلحة الوقاية والأمن:** ومهمتها حماية الشركة داخليا وكذا الوقاية الخاصة من ناحية الحرائق والسرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من كل الأخطار.

**3- الاستشارة القانونية:** حيث يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني وهو محامي لدى الشركة وهو المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها المؤسسة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

**4- مصلحة ضمان النوعية:** نظرا لسعي المؤسسة للحصول على درجات ISO فإنها تولي جانبا كبيرا من الاهتمام بهذا الجانب وذلك بالتنسيق مع خبراء أجانب فهي تهتم بنوعية الإنتاج وفقا للمعايير المحددة دوليا سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية والتغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة. فهذه المصلحة تهتم بمراقبة النوعية وذلك بالرسالة المخبرية للمواد الأولية ومدى صلاحيتها وجودتها ومطابقتها للمعايير كل هذا قبل عملية الطحن أما بعد عملية الطحن فهي تهتم بالمنتج ذاته ومدى جودته.

**5- مصلحة مراجعة الحسابات:** يعمل لصالح الشركة ويتمثل في مراقبة داخلية بين لكل المصالح والمديريات وكذلك يعمل على التوجيه بالإضافة إلى إعطاء تقارير للرئيس المدير العام حول أعماله.

### ثانيا: مديرية الاستغلال

تتمثل مهمة مدير الاستغلال في تزويد المدير العام بكل المعلومات الخاصة بالاستغلال وتنقسم الدوائر إلى أربعة مصالح وهي:

**1- مصلحة التموين:** وهذه المصلحة خاصة بدخول المواد واللوازم الخاصة بالعملية وتنقسم إلى فرعين هما:

أ- فرع التغيير وشراء الحبوب: ومهمته شراء الحبوب وتغيير النوعية.

ب- فرع المشتريات: وهذا الفرع خاص بتسجيل كل عمليات الشراء.

**2- مصلحة الصيانة:** ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطل بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة

24/سا و24/سا وتنفرع هذه المصلحة إلى:

أ- فرع الالكتروميكانيك: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات.

ب- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة والشاحنات.

**3- مصلحة الإنتاج:** مهمتها مختصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وستتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

**4- مصلحة تسيير المخزونات:** تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعملية الجرد الشهرية والسنوية وتتفرع إلى ثلاثة فروع متمثلة في:

- فرع الاستقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزونات الأكياس.

- فرع تسيير قطع الغيار والتجهيزات.

**5- مصلحة التسويق:** بعد خروج المنتج من الدورة الإنتاجية تقوم هذه المصلحة ببيع وتصريف المنتج وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما:

أ- فرع التوزيع: ويقوم ببيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفاتر التوريد.

ب- فرع المبيعات: وهو فرع مكلف بتسجيل كل عمليات البيع التي قام بها فرع التوزيع.

### ثالثاً: مديرية الإدارة المالية

ومهمتها خاصة بشؤون الإدارة والعمليات المالية والتنسيق بين مصالحها والمتمثلة في:

**1- مصلحة المحاسبة والمالية:** وهي العقل المحرك لكل المصالح إذ بواسطة المعلومات المنصبة من الأقسام الأخرى تستطيع حساب التكاليف والإيرادات وكذا عمليات الجرد.

**2- مصلحة الموارد البشرية:** وهي مصلحة تقوم بإعطاء المعلومات الكاملة لمديرية الإدارة والمالية فيما يخص الجوانب الميدانية للمستخدمين وستتطرق إليها بالتفصيل في دراستنا اللاحقة.

**3- مصلحة الوسائل العامة:** وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

تعتمد البحوث العلمية على مناهج وطرق مبنية على أساس صحيح، فالباحث خلال مشواره العلمي وبغية إلمامه بالدراسة يتبع منهجا معيناً يمكنه من دراسة المشكلة وتشخيصها بهدف الوصول إلى الكشف عن الحقيقة، فتجسيدا لتتابع وتسلسل مجموعة من الخطوات التي يتبعها من جمع المعلومات، وتصنيفها، وترتيبها، وتحليلها وصولاً إلى النتيجة التي تحكم صحة فرضياته. سنتناول خلال هذا المبحث المطالب التالية:

**المطلب الأول: المنهج المتبع ومجال الدراسة.**

**المطلب الثاني: أساليب جمع البيانات.**

**المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي.**

## المطلب الأول: المنهج المتبع ومجال الدراسة.

### أولاً: المنهج المتبع

للمساعدة على دراسة الإشكالية وتشخيصها يتم الاعتماد على منهج واضح من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة وصولاً إلى النتائج المراد الوصول إليها فالمنهج هو: " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة، حيث نكون لها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون لها عارفين"<sup>1</sup>، وهو أيضاً: " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقيقة جميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"<sup>2</sup>. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي (أو ما يعرف بطريقة المسح)، حيث أن المقصود بالمسح: " الطريقة العلمية لظروف المجتمع وحاجاته وبالتالي يركز المنهج على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدراسة وصفاً كمياً "Quantitative" أو وصفاً نوعياً "Qualitative" والمنهج الوصفي التحليلي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة"<sup>3</sup>، حيث سنتناول في هذه الدراسة سلاسل التوريد الخضراء ومدى تأثير تطبيقها على تنافسية المؤسسة.

### ثانياً: مجال الدراسة

1- وصف المجتمع الأصلي: لقد استهدفت الدراسة عمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة حيث يشغل وحدة المطاحن حوالي 167 عاملاً موزعين على أربع مستويات إدارية في الهرم التنظيمي كما يبين الجدول التالي:

<sup>1</sup> عمار بوحوش، محمد محمود الذبيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999م، ص99.

<sup>2</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، عمان، 2000م، ص60.

<sup>3</sup> دلال القاضي، محمد البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص66.

جدول رقم(01): توزيع العاملين على المستويات الإدارية لسنة 2012م

النسبة (%)	المجموع	المؤقتون	الدائمون	المستوى الإداري
60.59%	11	02	09	إطارات عليا
19.16%	32	10	22	إطارات
43.12%	72	03	69	عمال مهرة
31.13%	52	26	26	عمال تنفيذيون
100%	167	41	126	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الإطارات العليا 6.59%، ونسبة الإطارات 19.16%، أي إجمالي نسبة الإطارات ككل يساوي 25.75% وهي ثالث نسبة عمال مسجلة، حيث يأتي في المقدمة العمال المهرة بنسبة 43.12%، ثم العمال التنفيذيون بنسبة 31.13%.

**2- عينة الدراسة:** لقد تم سحب العينة من الإطارات في المؤسسة، حيث تم سحب هذه العينة بطريقة السحب العشوائي البسيط وهي مكونة من 40 عامل، أي بنسبة تقدر تقريبا بـ 32% ( $126/40 = 0.32$ ).

### المطلب الثاني: أساليب جمع المعلومات

للتمكن من الوصول لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام الأساليب التالية لجمع البيانات:

#### أولا: الاستمارة

الاستمارة، وتعرف أيضا بقوائم الاستقصاء "Questionnaire" وهي: "قائمة مكتوبة مسبقا تتضمن عدد من الأسئلة ليقوم الأفراد موضوع البحث بالإجابة عليها. وقائمة الاستقصاء طريقة أكثر كفاءة لتحصيل البيانات عندما يعرف الباحث تماما ماذا يريد وكيفية قياس المتغيرات، ويمكن أن تكون قائمة الاستقصاء مدارة شخصيا أو عن طريق البريد"<sup>1</sup>. حيث صممت استمارة تحتوي على مجموعة من العبارات والتي يدور محورها حول موضوع البحث ليجيب عليها إطارات المؤسسة محل الدراسة، وكان محتوى العبارات المطروحة في سلم ليكرت الخماسي يهدف إلى:

- التعرف على مدى تأثير الشراء الأخضر على تنافسية المؤسسة.

- التعرف على مدى تأثير التصنيع الأخضر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

- التعرف على تأثير التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسة.

<sup>1</sup>كمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008م، ص98.

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنونة

وللحكم على الصدق البنائي ( الاتساق الداخلي ) لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (40) من أفراد مؤسسة مطاحن الحنونة بالمسيلة وذلك من أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة من خلال حساب بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذي ينتمي إليه. حيث توضح الجداول التالية معاملات ارتباط بيرسون:

-الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1-2	2-2	3-2	4-2	5-2	6-2	7-2	8-2	9-2
معامل الارتباط	0.602**	0.658**	0.710**	0.601**	0.633**	0.584**	0.529**	0.734**	0.499**

(\*\*) عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية لعبارات المحور الثاني: "الشراء الأخضر يؤثر إيجابياً على تنافسية المؤسسة"، كلها دالة إحصائياً عند مستوى معين 0.01، مما يعني أن هناك ارتباط قوي و إيجابي بين المحور وعبارته باستثناء العبارة: "اهتمام المؤسسة بجودة مدخلات الإنتاج يزيد من القدرة التنافسية" والتي تربط مع محورها ارتباطاً إيجابياً متوسطاً (0.499).

-الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1-3	2-3	3-3	4-3	5-3	6-3	7-3	8-3	9-3
معامل الارتباط	0.60**	0.577**	0.706**	0.735**	0.453**	0.695**	0.731**	0.846**	0.748**

(\*\*) عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (02) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث: الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابياً على الأداء التنافسي لدى المؤسسة، كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يعني أن هناك ارتباط طردي قوي بين المحور وعبارته باستثناء العبارة: "منهج التصنيع الأخضر يحسن من مردودية المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها"، والتي ترتبط مع محورها ارتباطاً إيجابياً دون الوسط (0.453).

- الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين درجات عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	1-4	2-4	3-4	4-4	5-4	6-4	7-4	8-4	9-4	10-4	11-4
معامل الارتباط	0.55**	0.76**	0.65**	0.41**	0.28**	0.48**	0.52**	0.79**	0.62**	0.77**	0.71

(\*\*) عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بين درجات العبارات والدرجة الكلية لعبارات المحور الثالث: "التسويق الأخضر ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسة، كلها دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 مما أن هناك ارتباطاً طردي قوي بين المحور وعبارته باستثناء العبارة: "كلما كان التغليف أقل ضرراً بيئياً مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين كلما كانت المؤسسة أقوى تنافسياً"، والتي ترتبط مع محورها ارتباطاً إيجابياً ضعيف جداً (0.287)، أما العبارة: "كلما كانت المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير كلما تميزت المؤسسة أكثر بين منافسيها"، والعبارة: "التغليف الأخضر يكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف"، والتي ترتبط مع محورها ارتباطاً طردياً متوسطاً (على التوالي 0.417، 0.483).

- الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين المحاور الثلاث: الثاني، الثالث، والرابع مثنى مثنى.

المحور	الشراء الأخضر يؤثر إيجابياً على الأداء التنافسي.	الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابياً في الأداء التنافسي لدى المؤسسة.	التسويق الأخضر ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسة.
الشراء الأخضر يؤثر إيجابياً على الأداء التنافسي.	1**	0.429**	0.563**
الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابياً في الأداء التنافسي لدى المؤسسة.	0.429**	1**	0.537**
التسويق الأخضر ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسة.	0.563**	0.537**	1**

(\*\*) عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

من الجدول يتضح أن معاملات الارتباط فيما بين المحاور مثنى مثنى كلها دالة إحصائياً، أي أنه هناك ارتباط طردي متوسط تقريباً (0.429) بين المحور الثاني: "الشراء الأخضر يؤثر إيجابياً على الأداء التنافسي"، والثالث: "الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابياً في الأداء التنافسي لدى المؤسسة"، في حين يوجد ارتباط طردي فوق المتوسط (0.563) بين المحورين الثاني والرابع: "التسويق الأخضر ينعكس إيجابياً على الأداء التنافسي للمؤسسة"، كذلك ارتباط طردي فوق المتوسط (0.537) بين المحورين الثالث والرابع.

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنونة

-هذا وللحكم على درجة ثبات المقاييس وبعد تطبيق أداة الدراسة على 40 فرد من عمال المؤسسة محل الدراسة قمنا باستخدام معيار كرومباخ ألفا وجاءت النتائج كما يلي:

-الجدول رقم (06): معيار كرومباخ ألفا للمحاور الثلاث: الثاني، الثالث، الرابع.

المحور	الشرء الأخضر يؤثر إيجابيا على الأداء التنافسي.	الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابيا في الأداء التنافسي لدى المؤسسة.	التسويق الأخضر ينعكس إيجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة.
كرومباخ ألفا	0.796	0.853	0.825

- المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (05) أن كرومباخ ألفا للمحور الثاني: "الشرء الأخضر يؤثر إيجابيا على الأداء التنافسي." فوق 0.7 فالقياس يتمتع بالثبات الجيد أما كرومباخ ألفا للمحورين الثالث: "الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابيا في الأداء التنافسي لدى المؤسسة."، والرابع: "التسويق الأخضر ينعكس إيجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة." جاء أكبر من 0.8 هذا ما يدل على أن ثبات المقياس ممتاز.

### ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو المتغيرات لدى المبحوث أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته"<sup>1</sup>، وكندعيم للأداة السابقة في تحصيل المعلومات اللازمة والإضافية التي لم تتمكن من الحصول عليها عن طريق الاستمارة تم اعتماد هذه الطريقة، حيث أجرينا المقابلة مع ثلاث إطارات في المؤسسة ومن بين الأسئلة التي تم طرحها أثناء المقابلة المهيكلة:

- ما مدى احترام التوجه البيئي في المؤسسة.
- ما مدى استيعاب مصطلح سلسلة التوريد الخضراء.
- ما هو واقع وآفاق التفكير في سلاسل توريد خضراء.
- ما هو المطلوب من المؤسسة لتبني وتطوير سلاسل توريد خضراء.

### ثالثا: الملاحظة

تعتبر الملاحظة وسيلة ضرورية في البحوث الميدانية، لما تكشفه من بيانات مكملة خاصة غير المدرجة تماما في المقابلة، وبالأخص في هذا الموضوع الذي يتطلب متابعة البيئة الداخلية للمؤسسة، نظافة المحيط الداخلي، مربع

<sup>1</sup> عبد الله الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1993م، ص129.

المساحات الخضراء... وكذلك متابعة العلاقات بين العمال، صرامة النظام الداخلي، مدى احترام الوقت وغيرها من القيم السائدة والتي من شأنها التأكيد على جدية العاملين والإداريين فيها.

#### رابعاً: الوثائق والسجلات الإدارية.

بهدف تدعيم الدراسة الميدانية وكذا تدعيم أقوال المسؤولين الذين أجريت معهم المقابلة تم الاستناد على وثائق وسجلات إدارية، حيث تجدون في طي الملاحق وثائق معينة تعكس مدى معين للتوجه البيئي للمؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الثالث: أساليب التحليل الإحصائي للبيانات

اعتمد في تحليل البيانات التي تم تجميعها حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية " statistical package social sciences" والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز "SPSS"، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي باستخدامها، كما تم القيام باستخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة والموجودة في هذا البرنامج وهي كما يلي:

##### 1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف أفراد الدراسة وتحديد استجاباتهم.

##### 2- المتوسطات الحسابية: لتحديد الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة اتجاه محاور أداة الدراسة، كما تم

استخدام مقياس "ليكارتر الخماسي" في محاور الدراسة بإعطاء القيمة 5 للإجابة موافق تماماً، القيمة 4 لموافق، القيمة 3 لمحايد، القيمة 2 للإجابة غير موافق، والقيمة 1 لغير موافق تماماً، ولتحديد قيم المتوسط الحسابي كونها في أية فئة نقوم بما يلي:

- إيجاد طول المدى كما يلي:  $5-1=4$  ، ثم قسمة المدى على عدد الفئات:  $0.8=5/4$
- بإضافة 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس تصبح الفئة الأولى [1-1.8]، وهكذا لبقية الفئات إذا:
- [0.8-1] غير موافق بشدة (منخفض جدا)
- [1.81-2.6] غير موافق (منخفض).
- [2.61-3.4] موافق إلى حد ما (متوسط).
- [3.41-4.2] موافق (عالي).
- [4.21-5] موافق تماماً (مرتفع جدا).

##### 3- الانحراف المعياري: الذي استخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات أفراد العينة حسب درجة الموافقة

ولمعرفة مدى أو انخفاض آراء الأفراد عن كل عبارات محاور الاستمارة.

4- معامل ارتباط كرومباخ ألفا (cronbach's alfa): وهذا لتحليل مستوى الثبات في العبارات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

5- معامل الارتباط: تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له العبارة وذلك لتقدير قوة العبارة في التعبير عن المحور.

### المبحث الثالث: تحليل محاور الاستمارة

يتمثل مجتمع البحث من عمال و إداريي مؤسسة مطاحن الحضنة، حيث شملت العينة 55 وأرجع منها 40 استمارة.

### المطلب الأول: البيانات المتعلقة بأفراد العينة

يمكن وصف عينة الدراسة من خلال الجداول التالية مستعرض فيها كافة المتغيرات التي تمثل خصائص العينة.

#### الجدول رقم (07): يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%50	20	ذكر
%50	20	أنثى
%100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

كانت فئة العمال من الذكور بمعدل 50% ومساوية لفئة النساء باعتبار أن المرأة أصبحت لها مهن مختلفة في كل المجالات، وباعتبار أن المرأة يتركز أغلبية عملها في الإدارة أما فئة الذكور فغالبيتها تتركز في الأعمال التنفيذية السائدة في الشركة. وهذا ما هو مبين في الشكل أعلاه.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع مفردات العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى 35 سنة	34	85 %
من 36 إلى 45 سنة	01	2,5 %
من 45 سنة فما فوق	05	12,5 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

تبين لنا أن 85 % من العمال هم من فئة الشباب الذين تراوحت أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، العمال الذين تراوحت أعمارهم بين 36 و 45 سنة كانوا بنسبة 2,5 %، أما العمال الذين بلغ سنهم 45 فما فوق يمثلون نسبة 12,5 %، وهذا ما يعكس أن فئة الشباب يمثلون أكثر من نصف عدد أفراد العينة وهذا هو السن الذي يكون فيه الفرد متحمساً للعمل متطلع للإبداع وأكثر التزاماً وإنتاجية، كما يتيح للشركة إمكانية توجيه عاملها وفق قبول وفهم العاملين الشباب، وهذا ما يوضحه الشكل في الأعلى.

الجدول رقم (09): يمثل توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العملي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي أو أقل	04	10 %
تقني	05	12,5 %
تقني سامي	11	27,5 %
ليسانس	13	32,5 %
مهندس	05	12,5 %
دراسات عليا	02	05 %
المجموع	40	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

لقد بينت الدراسات بأن المؤهلات العلمية لها دور لا يستهان به في تعميق التوجهات والممارسات الحديثة والتي من بينها التوريد الأخضر ومن الجدول أعلاه نلاحظ أن 32.5 % من أفراد العينة لديهم المستوى الجامعي، وهذا راجع

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحضنة

لطبيعة الوظيفة وهم يشكلون غالبية العمال ويتوزعون بين عون تحكم، عون تنفيذ وكذا رؤساء أقسام، فيما نجد ما نسبة 27,5% من أفراد العينة لديهم مستوى تقني سامي، وكل من عدد أفراد العينة ذو المستوى "تقني" و "مهندس" سجلوا نفس النسبة وهي 12,5%، بينما نجد نسبة 10% من أفراد العينة لديهم مستوي ثانوية أو أقل، كما نجد نسبة 5% من العينة ذي المستوى دراسات عليا. كل هذا موضح في الشكل أعلاه.

الجدول رقم (10): يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
45%	18	إطار
20%	08	عون تحكم
17,5%	07	عون تنفيذ
17,5%	07	أخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

من الجدول يتبين لنا أن نسبة 45% من أفراد العينة هم إطار، بينما نجد أن 20% من أفراد العينة يشغلون مناصب عون تحكم باختلاف العمليات الإنتاجية إضافة إلى الحاجة للخبرة والمهارات لتوالي هذا المنصب، فيما نجد أن النسبة متساوية بين أعوان التنفيذ ومناصب أخرى وتساوي 17,5%، ذلك أننا استقصدنا توزيع الاستثمارات وذلك حسب التدرج حيث أعطينا الأولوية الأهم لطبقة الإطارات ثم المهمة لأعوان التحكم تليها أعوان التنفيذ وعمال آخرين وهذا ما نستدله من الشكل أعلاه.

الجدول رقم (11): يمثل توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
35,5%	15	أقل من 05 سنوات
42,5%	17	من 06 إلى 10 سنوات
10%	04	من 11 إلى 15 سنة
10%	04	أكثر من 16 سنة
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من مخرجات spss.

لقد أوضحت الدراسات أن غالبية أفراد العينة يمتلكون الخبرة ما بين 06 و10 سنوات وهم بنسبة 42,5% وهذا ما يعكس المهارة العالية التي تتميز بها المنظمة، بالإضافة إلى أن هذه النسبة تعبر عن الاستقرار الوظيفي لدى العمال، فيما نجد ما نسبته 37,5% أقل من خبرة 5 سنوات، بينما منهم ما يتوزع بين 11 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 10% وهي نفس النسبة بالنسبة لخبرة أكثر من 16 سنة، وهذا ما يوضحه الشكل في الأعلى.

### المطلب الثاني: البيانات المتعلقة بتأثير الشراء الأخضر تأثيرا إيجابيا على الأداء التنافسي.

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى تأثير الشراء الأخضر على الأداء التنافسي للمؤسسة بمختلف الجوانب، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك للتعرف على آراء أفراد العينة نحو درجة الموافقة على مجموعة العبارات المكونة لهذا المحور.

الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنونة

الجدول رقم (12): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني المتعلق بتأثير الشراء الأخضر تأثيرا ايجابيا على الأداء التنافسي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		معارض		درجة القبول
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1- تستعمل المؤسسة المادة الأولية الأقل ضررا بالبيئة. تحسينا لصورتها أمام زبائنها.	4,52	0,71	25	62,5	12	30	02	05	01	2,5	--	--	عالية جدا
2- تتبنى المؤسسة التوجه البيئي في الشراء حفاظا على مركزها التنافسي.	4,35	0,62	17	42,5	20	50	03	7,5	--	--	--	عالية جدا	
3- الشراء الأخضر في المؤسسة يوطئ العلاقة بينها وبين زبائنها.	4,25	0,74	17	42,5	16	40	07	17,5	--	--	--	عالية جدا	
4- الشراء الأخضر في المؤسسة يحافظ على الزبائن الحاليين لدى المؤسسة على الأقل.	4,10	0,71	12	30	20	50	08	20	--	--	--	عالية	
5- المشتريات الخضراء في المؤسسة تزيد من مبيعات المؤسسة.	4,15	0,86	15	37,5	18	45	06	15	--	--	01	2,5	عالية
6- تطبيق ما يعرف بالشراء الأخضر يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.	4,12	0,65	11	27,5	23	57,5	06	15	--	--	--	عالية	
7- يعمل مسؤولي المؤسسة على توعية أهم مراكز توريدها بأهمية مراعاة سلامة البيئة.	4,15	0,69	12	30	23	57,5	04	10	01	2,5	--	عالية	
8- اعتماد المؤسسة الشراء الأخضر يسمح بتميز منتجاتها.	4,20	0,72	15	37,5	18	45	07	17,5	--	--	--	عالية	
9- إهتمام المؤسسة بجودة مدخلات الإنتاج يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.	4,40	59,0	18	45	20	50	02	05	--	--	--	عالية	
المحور الثاني: الشراء الأخضر يؤثر ايجابيا على الأداء التنافسي.	4,25	0,43											عالية جدا

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss.

إن متوسط إجابات مفردات العينة تجاه هذا المحور والمتعلق بـ "الشراء الأخضر يؤثر إيجابيا على الأداء التنافسي" هو 4,25 درجة، متوسطا يقع في الفئة الخامسة على المقياس الخماسي "ليكارت" الذي يتراوح بين (5,00،4,2) وهو متوسط يشير إلى موافقة عالية لأفراد العينة، أي الشراء الأخضر يؤثر إيجابيا في تنافسية المؤسسة وذلك بانحراف معياري بسيط بلغ 0,43 درجة، وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية .

بشكل تفصيلي يمكن ترتيب العبارات المدرجة تحت هذا المحور من حيث متوسط درجة الموافقة وذلك كما يلي :

✓ جاءت العبارة الأولى القائلة: "تستعمل المؤسسة المادة الأولية الأقل ضررا بالبيئة تحسينا لصورتها أمام زبائننا" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,52 درجة وانحراف معياري مقبول 0,71 أي درجة الموافقة على هذه العبارة عاليا جدا.

✓ جاءت العبارة التاسعة القائلة: "اهتمام المؤسسة بجودة مدخلات الإنتاج يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,40 وانحراف معياري 0,59 ومنه درجة موافقة أفراد العينة على هذه العبارة عالية جدا.

✓ جاءت العبارة الثانية القائلة: "تتبنى المؤسسة التوجه البيئي في الشراء حفاظا على مركزها التنافسي" في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,35 وانحراف معياري 0,62 وبالتالي أفراد عينة الدراسة وبدون تباين كبير فيما بينهم يعطون درجة موافقة عالية جدا على البعد.

✓ جاءت العبارة الثالثة والقائلة: "الشراء الأخضر في المؤسسة يوطئ العلاقة بينها وبين زبائننا" في الرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,25 وانحراف معياري 0,74 ومنه درجة الموافقة على هذا البعد عالية جدا.

✓ جاءت العبارة الثامنة والقائلة: "اعتماد المؤسسة الشراء الأخضر يسمح بتميز منتجاتها"، في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدرة 4,20 وانحراف معياري 0,72 أي درجة الموافقة كانت عالية.

✓ جاءت العبارتين الخامسة الخاصة بـ: "المشتريات الخضراء في المؤسسة تزيد من مبيعات المؤسسة"، والعبارة السابعة الخاصة بـ: "يعمل مسؤولي المؤسسة على توعية أهم مراكز توريدها بأهمية مراعاة سلامة البيئة" بنفس المتوسط الحسابي والذي بلغ 4,15 أي درجة الموافقة على كل من العبارتين عالية. أما الانحراف المعياري لكل بعد على التوالي 0,86، 0,69 بتباين إجابات أفراد العينة على البعد الخامس أكثر منه في البعد السابع. وبالتالي كانت الرتبة السادسة للبعد السابع، والرتبة السابعة للبعد الخامس.

✓ جاءت العبارة السادسة الخاصة بـ: "تطبيق ما يعرف بالشراء الأخضر يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 4,12 وانحراف معياري قدر بـ 0,65 أي كانت درجة الموافقة عالية.

✓ جاءت العبارة الرابعة الخاصة بـ: "الشراء الأخضر في المؤسسة يحافظ على الزبائن الحاليين لدى المؤسسة على الأقل" في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر 4,10 وانحراف معياري بلغ 0,71، أي أن درجة الموافقة جاءت عالية.

### المطلب الثالث: البيانات المتعلقة بتأثير الإنتاج الأخضر ايجابيا على الأداء التنافسي

في هذا الجزء سيتم التعرف على مدى تأثير الإنتاج الأخضر على الأداء التنافسي لمؤسسة مطاحن الحضنة حسب وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول رقم (13): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث المتعلق بمدى تأثير الإنتاج الأخضر على الأداء التنافسي للمؤسسة.

الرتبة	درجة القبول	معارض		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
01	عالية جدا	--	--	--	--	12.5	05	27.5	11	60	24	0.71	4.47	1- تنتهج المؤسسة طرق إنتاج محافظة للبيئة حفاظا على تميزها بين منافسيها.
02	عالية جدا	2.5	01	--	--	10	04	42.5	17	45	18	0.84	4.27	2- ترى المؤسسة أن الاعتماد على طرق إنتاج أنظف يزيد من ولاء الزبائن لمنتجاتها.
08	عالية	2.5	01	--	--	17.5	07	47.5	19	32.5	13	0.85	4.07	3- كلما حرصت المؤسسة على تخفيض النفايات الصناعية بطريقة آمنة كلما زاد تمسك زبائنها بمنتجاتها.
09	عالية	--	--	--	--	20	08	57.5	23	22.5	09	0.65	4.02	4- تبني طرق الإنتاج الأخضر يزيد من حماس العمال على زيادة الإنتاجية.
04	عالية	--	--	2.5	01	12.5	05	52.5	21	32.5	13	0.73	4.15	5- مناهج التصنيع الأخضر يحسن من مردودية المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها
03	عالية	--	--	--	--	17.5	07	47.5	19	35	14	0.71	4.17	6- تحسين ورفع مستوى جودة ونوعية الإنتاج مع مراعاة البيئة يرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة .
06	عالية	2.5	01	--	--	15	06	50	20	32.5	13	0.84	4.10	7- تطبيق المؤسسة لمنهج التصنيع الأخضر فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة لها
05	عالية	--	--	2.5	01	22.5	09	32.5	13	42.5	17	0.86	4.15	8- التوجه البيئي في عمليات التصنيع يزيد من حظوظ دخول المؤسسة للمنافسة الدولية .

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحضنة

07	عالية	--	--	2,5	01	25	10	32,5	13	40	16	0,87	4,10	9- اعتماد المؤسسة على حضنة التصنيع يعكس إيجابيا على أسعار منتجاتها.
	عالية											0,53	4,16	المحور الثالث: الإنتاج الأخضر يؤثر إيجابيا في الأداء التنافسي لدى المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss .

يعبر عن هذا المحور 9 عبارات تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (4,02 و 4,47) بانحراف معياري تراوح بين (0,65 و 0,71) ليظهر انسجاما في إجابات العينة ويتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لدرجة الموافقة على مدى التأثير الإيجابي للإنتاج الأخضر على الأداء التنافسي للمؤسسة هو (4,16) درجة بانحراف معياري بلغ (0,53) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة، انطلاقا من ذلك يمكن القول أن درجة التأثير الإيجابي للإنتاج الأخضر على تنافسية مؤسسة المطاحن هي درجة موافقة عالية، وكما يتضح من الجدول أعلاه أنه يمكن ترتيب الأبعاد الرئيسية المندرجة تحت هذا المحور (من حيث متوسط درجة الموافقة) كما يلي:

✓ جاء البعد الأول والخاص بـ: "تنهج المؤسسة طرق إنتاج محافظة للبيئة حفاظا على تميزها بين منافسيها" في الترتيب الأول من حيث درجة قبوله في المؤسسة محل الدراسات حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 4,47 درجة بانحراف معياري بلغ 0,71 درجة ويمكن القول أن درجة الموافقة حسب معيار (ليكارتر) هي درجة موافقة عالية جدا.

✓ جاء البعد الثاني والخاص بـ: "ترى المؤسسة أن الاعتماد على طرق إنتاج أنظف يزيد من ولاء الزبائن لمنتجاتها" في الترتيب الثاني من حيث درجة قبوله في المطاحن، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 4,27 درجة بانحراف معياري بلغ 0,84 درجة وعليه يمكن القول أن درجة الموافقة عالية جدا مع عدم وجود تباين كبير في الإجابات بين أفراد العينة.

✓ جاء البعد السادس والخاص بـ: "تحسين ورفع مستوى جودة ونوعية الإنتاج مع مراعاة البيئة يرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة" في الترتيب الثالث من حيث القبول والانتشار بين أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على وجود هذا البعد 4,17 بانحراف معياري 0,71 وبالتالي كانت درجة الموافقة عالية.

✓ جاء البعد الخامس والخاص بـ: "منهج التصنيع الأخضر يحسن من مردودية المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها" في الترتيب الرابع من حيث القبول حيث بلغ متوسط قبول البعد 4,15 بانحراف معياري بلغ 0,73 وعليه كانت درجة الموافقة عالية.

✓ جاء البعد الثامن والخاص بـ: "التوجه البيئي في عمليات التصنيع يزيد من حظوظ دخول المؤسسة للمنافسة الدولية" (إلى جانب البعد الخامس) في الرتبة الخامسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على البعد الثامن من طرف أفراد العينة 4,15 بانحراف معياري بلغ 0,86 وبالتالي درجة الموافقة عالية.

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحنونة

✓ جاء البعد السابع والخاص بـ: "تطبيق المؤسسة لمنهج التصنيع الأخضر فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة لها" في الترتيب السادس حيث بلغ متوسط درجة موافقة أفراد العينة على هذا البند 4,10 بانحراف معياري 0,84 وبالتالي يمكن القول أن درجة الموافقة عالية بتباين صغير.

✓ جاء البعد التاسع والخاص بـ: "اعتماد المؤسسة على التصنيع البيئي ينعكس ايجابيا على أسعار منتجاتها" في المرتبة السابعة (إلى جانب البعد السابع) حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على البعد التاسع 4,10 بانحراف معياري 0,87 أي درجة الموافقة عالية.

✓ جاء البعد الثالث والخاص بـ: "كلما حرصت المؤسسة على تخفيض النفايات الصناعية بطريقة آمنة كلما زاد تمسك زبائننا بمنتجاتها" في الترتيب الثامن من حيث قبوله لدى أفراد العينة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا البعد 4,07 درجة بانحراف معياري 0,85 وهي درجة موافقة عالية.

✓ جاء البعد الرابع والخاص بـ: "تبني طرق الإنتاج الأخضر يزيد من حماس العمال على زيادة الإنتاجية" في الترتيب التاسع من حيث درجة قبوله لدى أفراد العينة حيث بلغ متوسط درجة القبول لهذا البعد 4,02 بانحراف بلغ 0,65 وبالتالي يمكن القول أن درجة القبول درجة عالية حيث ترى العينة محل الدراسة أن تبني طرق الإنتاج الأخضر يزيد من حماس العمال على زيادة الإنتاجية.

### المطلب الرابع: البيانات المتعلقة بتأثير التسويق الأخضر ايجابيا على تنافسية المؤسسة

يوضح الجدول التالي إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات من (1 إلى 11) مصحوبة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، مع ترتيب تلك العبارات حسب أعلى قيمة للمتوسط الحسابي، وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وهذا لتحديد مدى تأثير تبني التسويق الأخضر في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

الجدول رقم (14): المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمحور الرابع المتعلق بمدى تأثير تبني التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسة.

الرتبة	درجة القبول	معارض		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
04	عالية جدا	--	--	05	02	10	04	30	12	55	22	0,86	4,35	1- إستبدال المواد الخطرة في تصميم المنتج يعزز من القوة التنافسية للمؤسسة.

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحصنة

09	عالية	--	--	--	--	25	10	42.5	17	32.5	13	0.76	4.07	2- إمكانية إعادة تدوير المنتج تساعد على دعم تنافسية المؤسسة.
10	عالية	2.5	01	2.5	01	10	04	62.5	25	22.5	09	0.78	4.00	3- كفاءة استخدام الطاقة أثناء عمليات تصميم المنتج يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
08	عالية	2.5	01	--	--	12.5	05	60	24	25	10	0.67	4.10	4- كلما كانت المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير كلما تميزت المؤسسة أكثر بين منافسيها.
11	عالية	--	--	05	02	2.5	01	70	28	22.5	09	0.91	87.3	5- كلما كان تغليف المؤسسة لمنتجاتها أقل ضررا بيئيا مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين كلما كانت المؤسسة أقوى تنافسيا.
05	عالية جدا	05	02	2.5	01	10	04	65	26	17.5	07	0.64	4.27	6- التغليف الأخضر يكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف.
06	عالية	--	--	--	--	10	04	52.5	21	37.5	15	0.86	4.22	7- التغليف الأخضر في المؤسسة يزيد من أرباح المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها.
03	عالية جدا	--	--	05	02	12.5	05	37.5	15	45	18	0.76	4.35	8- استخدام الملصقات البيئية على منتجات المؤسسة يدعم قدرتها التنافسية.
07	عالية	--	--	2.5	01	10	04	37.5	15	50	20	0.94	4.15	9- الملصقات البيئية تساهم في خلق مكانة ذهنية متميزة لمنتج المؤسسة لدى زبائنها.
01	عالية جدا	--	--	7.5	03	15	06	32.5	13	45	18	0.69	4.35	10- تعامل المؤسسة مع وسائل نقل حديثة أقل ضررا بالبيئة للتميز عن منافسيها.
01	عالية جدا	--	--	2.5	01	05	02	47.5	19	45	18	0.69	4.35	11- يمكن للنقل الأخضر من تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها.
	عالية											0.48	4.16	المحور الرابع: التسويق الأخضر ينعكس إيجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقا من مخرجات spss .

يوضح الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور المتعلق بـ "التسويق الأخضر ينعكس إيجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة" قد بلغ 4,16 درجة بانحراف معياري صغير قدره 0,48 درجة وهو ما يعكس مدى تجانس إجابات أفراد العينة على أن هناك تأثير إيجابي للتسويق الأخضر على الأداء التنافسي للمؤسسة وبدرجة موافقة عالية، ويمكن ترتيب الأبعاد الرئيسية المدرجة تحت هذا المحور كما يلي:

✓ جاءت نتائج تحليل الإجابات بأن فيما يتعلق بالعبارة العاشرة المتعلقة بـ: "تتعامل المؤسسة مع وسائل نقل حديثة أقل ضررا بالبيئة للتميز عن منافسيها"، والعبارة الحادية عشر المتعلقة بـ: "يمكن للنقل الأخضر من تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,35 وانحراف معياري بلغ 0,69 أي درجة موافقة عالية جدا وتباين أقل من تباين البعدين الأول والثامن .

✓ كما جاء البعد الثامن الخاص بـ: "استخدام الملصقات البيئية على منتجات المؤسسة يدعم قدرتها التنافسية" بالمرتبة الثالثة أيضا بمتوسط حسابي قدره 4,35 وانحراف معياري بلغ 0,76 و بالتالي درجة موافقة عالية جدا لكن بتباين أقل بين مفردات العينة مقارنة بالبعد الأول.

✓ جاءت العبارة الأولى الخاصة بـ: "استبدال المواد الخطرة في تصميم المنتج يعزز من القوة التنافسية للمؤسسة". في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4,35 درجة بانحراف معياري بلغ 0,86 درجة وبالتالي هذه النتيجة تعكس درجة موافقة عالية جدا لأفراد العينة على هذه العبارة وبتشتت أكبر بين إجابات أفراد العينة بالمقارنة.

✓ جاء البعد السادس الخاص بـ: "التغليف الأخضر يكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف" في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,27 درجة وانحراف معياري 0,64 أي درجة الموافقة على البعد من طرف عينة الدراسة عالية جدا وتباين مقبول.

✓ جاء البعد السابع الخاص بـ: "التغليف الأخضر في المؤسسة يزيد من أرباح المؤسسة من خلال خفض التكاليف" في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4,22 درجة وانحراف معياري 0,86 وبالتالي درجة الموافقة على البعد عالية.

✓ جاء البعد التاسع الخاص بـ: "الملصقات البيئية تساهم في خلق مكانة ذهنية متميزة لمنتج المؤسسة لدى زبائنهم" في الرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 4,15 درجة وانحراف معياري 0,94. وعليه يمكن القول أن درجة موافقة أفراد العينة على هذا البعد عالية.

✓ جاء البعد الرابع الخاص بـ: " كلما كانت المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير كلما تميزت المؤسسة أكثر بين منافسيها" في الرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 4,10 وانحراف معياري 0,67 وبالتالي يمكن القول أن درجة موافقة

## الفصل الثالث-----مدى تأثير تطبيق سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحصنة

أفراد عينة الدراسة على أنها كلما كانت المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير كلما تميزت المؤسسة أكثر بين منافسيها درجة موافقة عالية.

✓ جاء البعد الثاني الخاص بـ: "إمكانية إعادة تدوير المنتج تساعد على دعم تنافسية المؤسسة" في الرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 4,07 وانحراف معياري 0,76، أي درجة موافقة عالية على هذا البعد.

✓ جاء البعد الثالث الخاص بـ: "كفاءة استخدام الطاقة أثناء عمليات تصميم المنتج يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة" في الرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ 4,00 وانحراف معياري 0,78 وعليه حسب النتائج فإن درجة الموافقة على أن كفاءة استخدام الطاقة أثناء عمليات التصميم المنتج يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة درجة موافقة عالية.

✓ جاء البعد الخامس الخاص بـ: "كلما كان تغليف المؤسسة لمنتجاتها أقل ضررا بيئيا مقارنة بمورد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين كلما كانت المؤسسة أقوى تنافسيا" في الرتبة الحادي عشر بمتوسط حسابي بلغ 3,87 وانحراف معياري بلغ 0,91 وهذا ما عكس درجة موافقة عالية لأفراد عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل:

من أجل الوقوف على واقع دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي لشركة مطاحن الحضنة للصناعة الغذائية بولاية المسيلة تناولنا في بداية هذا الفصل تقديم الشركة الأم (رياض سطيف) و التعريف بها، ثم تقديم مؤسسة مطاحن الحضنة والتعريف بها وأهدافها... ومن ثم تقديم مختلف جوانب التصميم المنهجي للدراسة الميدانية، إضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة، إلى جانب كل من أساليب القياس وجمع البيانات، ومن أجل معرفة تأثير أنشطة سلاسل التوريد الخضراء ( شراء أخضر، إنتاج أخضر، تسويق أخضر) على تنافسية المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض مختلف البيانات المستخدمة من استمارة البحث بمختلف محاورها، حيث تم تحليلها بالاعتماد على مجموعة الأساليب الإحصائية منها معامل الارتباط البسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري واستخلاص النتائج منها استنادا إلى مقياس "ليكارث الخماسي" للوقوف على صحة فرضيات البحث والإجابة على إشكالية الدراسة.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

لقد تبين بشكل واضح من خلال ما ورد في هذا البحث في جانبه النظري أن سلسلة التوريد الخضراء تعد اختيار يمكن للمؤسسات الناجحة أن تنتهجه لتحقيق مركز تنافسي مميز وتطور حصتها السوقية إذ أن المنظمة التي تعتمد المعايير البيئية تدخل النهج الأحدث في الصناعية ألا وهو الحفاظ على البيئة و التنافس من أجل كسب الميزة التنافسية المتعلقة ببناء العلاقة الجيدة مع البيئة بمعنى حضرة مختلف الأنشطة الأساسية للمؤسسة وتبعا لإشكالية البحث التي تمحورت حول معرفة: "ما مدى دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية" وهذه الإشكالية التي تمت معالجتها من خلال ثلاث فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي وبتابع المنهج الوصفي التحليلي. انطلاقا من تحليل النتائج المتوصل إليها وتفسيرها فيما يلي عرض لأهم النتائج النظرية والتطبيقية

### أولا: الاستنتاجات الخاصة بالجانب النظري

✓ \_ يعد مفهوم سلسلة التوريد الخضراء من المواضيع الحديثة والمهمة بالنسبة إلى مؤسسات الأعمال كونه يسعى للمحافظة على البيئة ويساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق خلق قيم بيئية للعملاء وخاصة نرى العديد من المنظمات تدعو إلى المحافظة على الموارد الطبيعية وعدم الإضرار بالبيئة كونها المورد الأساسي للموارد الأولية التي تدخل في أغلب الصناعات.

✓ \_ إن منظمات الأعمال تعمل اليوم في ظل بيئة ديناميكية حركية سريعة التغير ومع بروز مفهوم المستهلك الأخضر فمن الضروري مواكبة ما يحدث عن طريق التحسين المستمر لأدائها الشرائي، الإنتاجي والتسويقي من خلال تقديم سلع وخدمات خضراء تلي احتياجات الزبائن وأذواقهم المتغيرة.

✓ \_ إن مؤسسات الأعمال تعمل على تبني مفهوم سلسلة التوريد الخضراء وذلك من أجل تحقيق ميزة تنافسية تعزز بها مركزها التنافسي أمام المؤسسات الأخرى المنافسة لها في مجال الصناعة.

✓ \_ تتكون سلسلة التوريد الخضراء من ثلاث أنشطة رئيسية شراء أخضر - إنتاج أخضر - وتسويق أخضر وبالتالي فهي تربط بين ثلاث حلقات رئيسية المورد المؤسسة و الموزع (زبون نهائي أو وسيط).

## ثانيا: النتائج التطبيقية

تم تسجيل مؤشرات إيجابية من خلال الجانب التطبيقي للبحث فيما يخص دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية التي تسمح بالإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات الرئيسة والفرضيات الفرعية لها وهذا ما توضحه النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن تأثير الشراء الأخضر ايجابيا على أداء التنافس كانت بدرجة موافقة عالية جدا بمتوسط حسابي قدره 4,25 وهذا ما أجمع عليه أفراد العينة فمفهوم الشراء الأخضر مفهوم في انتشار دائم على مستوى المؤسسة التي تشعر بمسؤولية اتجاه البيئة التي تعمل بها ويكون ذلك من خلال عمليات الشراء التي تقوم بها فتطبيق مفهوم الشراء الأخضر يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها دون الإضرار بالبيئة وكذا المحافظة على المستهلك وانطلاقا من النتائج السابقة ثم تأكيد صحة الفرضية الأولى التي تنص بأن: "الشراء الأخضر يؤثر ايجابيا على الأداء التنافسي"، حيث تم التوصل إلى أن الشراء الأخضر يؤثر ايجابيا على الأداء التنافسي من طرف مسيري مؤسسة مطاحن الحضنة لولاية المسيلة، وذلك بدرجة موافقة عالية.

2. توصلت النتائج إلى أن تأثير الإنتاج الأخضر على أداء المؤسسة كانت بدرجة موافقة عالية لأفراد العينة بمتوسط حسابي قدره 4.16 درجة من أصل خمس درجات، ومنه تم إثبات الفرضية الثانية والمتمثلة في أن: "الإنتاج الأخضر يؤثر تأثيرا ايجابيا على الأداء التنافسي لدى المؤسسة." وقد كان أكبر أبعاد الإنتاج الأخضر تأثيرا على أداء المؤسسة هو: "انتهاج المؤسسة طرق إنتاج محافظة على البيئة حفاظا على تميزها بين منافسيها" أي تقليل النفايات الصناعية أو إلغائها، وكان أقل أبعاد الإنتاج الأخضر تأثيرا بالأداء هو بعد: "تبني طرق الإنتاج الأخضر يزيد من حماس العمال على زيادة الإنتاجية".

3. توصلت النتائج إلى أن هناك تأثير ايجابي لتطبيق مفهوم التسويق الأخضر في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بدرجة موافقة عالية عند متوسط حسابي 4,16 درجة من أصل خمس درجات وهذا ما يعكس صحة الفرضية: " التسويق الأخضر ينعكس ايجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة"، فتطبيق المؤسسة التسويق الأخضر يجعل من هذه الفلسفة ميزة تنافسية لها أمام المؤسسات التنافسية الأخرى في قطاع الصناعة .

4. لا تتوقف طموحات مؤسسة مطاحن الحضنة عند هذا الحد فالسادة مسؤولي المؤسسة عبّروا عن إرادة صارمة للمضي قدما، بدءا من الخروج من طابع العمومية للمؤسسة، ودعم الدولة لمنتجاتها، إلى تخصيصتها والعمل على الحصول على شهادة iso14001 المتعلقة بإدارة البيئة، حيث تعتبر رهانا على الجدية في مواجهة اقتصاد عالمي تحكمه قواعد التنافس وبالتالي يدخلون الأسواق الدولية بما أنهم وحتى الآن يقتصر عملهم على الأسواق المحلية ومواجهة التنافسية الداخلية.

5. إن المؤسسة محل الدراسة تعتبر الأولى بين منافسيها في احترامها للبيئة خاصة الخواص منهم هذا ما يساهم في دعم نجاحها وتفوقها عبر أسواقها وذلك بسبب عدّة عوامل:

- التعامل مع المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني بالمسيلة في تصريف فضلاتها من القمح الصلب واللين الخالية من أية مادة صالحة للتحويل أو الطحن.

- الاعتماد على خبراء من خارج المؤسسة على دراسة تأثير نشاطات المؤسسة على البيئة التي تعمل ضمنها من بينها الدراسة التي قامت بها في مارس 2013 بالاعتماد على مكتب الدراسات التقنية في ميدان البيئة، المعتمدة لبوناب فاتح.

- التفكير في انتهاج نهج جديد في التغليف (من الأكياس البلاستيكية إلى أكياس القماش).

- الاهتمام بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التجاوب معها سريعا.

### ثالثا: الاقتراحات

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة والتي ارتكزت على المفاهيم النظرية لسلسلة التوريد الخضراء ودورها في دعم الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى البحث والتحليل للبيانات، واستكمالاً لمتطلبات المنهجية فقد تمكنا من الوصول إلى مجموعة من الاقتراحات التي تسهم في تحقيق التقدم والنجاح لمؤسسة مطاحن الحضنة لصناعة الدقيق بنوعيه الصلب واللين بشكل خاص ولجميع منظمات الأعمال بشكل عام، بالإضافة إلى الإسهام في تحسين قطاع الصناعة الغذائية في السوق المحلية ومن أهم هذه الاقتراحات:

✓ ضرورة تبني المنظمات المعاصرة والمؤسسة المبحوثة بشكل خاص لمفهوم سلسلة التوريد الخضراء وبصورة واضحة ضمن الخطط الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة من أجل المحافظة على بيئة نظيفة وإرضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم بالإضافة إلى توسيع دائرة الربحية.

✓ على المؤسسة المبحوثة أن تقوم بشراء منتجات (مادّة أولية، مادّة خام ...) خضراء بما يتلاءم مع متطلبات البيئة وعدم الإضرار بها ومع حاجات الزبائن ومتطلباتهم.

✓ لا بدّ للمؤسسة المبحوثة من تبني إنتاج أخضر، بتنشيط عمليات الإنتاج مع محاولة تقليل أو القضاء على النفايات والعمل على تصريفها بشكل أقل ضررا بالبيئة.

✓ يجب على المؤسسة المبحوثة أن تتبنى عملية التحسين المستمر لأدائها التسويقي بالشكل الذي ينسجم مع أبعاد التسويق الأخضر الذي يخدم ويدعم التوجه البيئي للمؤسسة.

- ✓ لا بد للمؤسسة محل الدراسة من إنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة حيث يساعدها ذلك في تحقيق مزايا تنافسية عن طريق خلق قيمة بيئية معينة للعملاء مما يجعلها سباقة على منافسيها في قطاع صناعتها.
- ✓ على المؤسسة ضرورة الاهتمام بتحقيق التفوق البيئي أكثر فأكثر وذلك من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة، واستخدام مواصفات بيئية عالمية متمثلة في (iso14001).
- ✓ استخدام الوسائل المناسبة لتدريب وتأهيل العاملين ضمن التوجه البيئي في المنظمات باعتبار أن العاملين هم أقرب زبائنهم إليها.

#### رابعاً: آفاق الدراسة

يمثل هذا البحث محاولة تسليط الضوء على الإشكالية المطروحة المتمثلة في: "ما دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية؟" إلا أن هذا الجهد غير كاف وحده بل يجب متابعته ببحوث أخرى تأتي مكتملة له، لذلك تظهر من خلال ما أوردناه في هذا البحث آفاق أخرى لهذه الدراسة مكتملة لما جاء فيها، وإشكالية جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة نوردها في ما يلي:

1. إجراء دراسات في مدى دور سلسلة التوريد الخضراء في دعم نهج التنمية المستدامة.
2. البحث في مدى تأثير سلسلة التوريد الخضراء على رضا الزبون.
3. إجراء دراسات في مدى دعم مفهوم سلسلة التوريد الخضراء في دعم سلوك المستهلك الأخضر.
4. البحث في مدى تأثير سلسلة التوريد الخضراء على الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية.
5. إجراء دراسات واسعة للبحث في معوقات التبني لسلسلة التوريد الخضراء في الجزائر.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999.
2. أحمد محمد غنيم، إدارة اللوجستيات، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006.
3. ارمن أقنيس، إدارة الأداء، ترجمة سامح عبد المطلب عامر، دار الفكر، ط1، عمان، الأردن، 2011.
4. أمين السيد أحمد لطفي، المراجعة البيئية، الدار الجامعية، بدون بلد، 2005.
5. إيمان عطية ناصف وهشام محمد عمارة، اقتصاديات موارد البيئة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
6. إيمان عطية ناصف، اقتصاديات الموارد والبيئة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007.
7. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
8. ثامر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
9. دلال القاضي، محمد البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
10. رشيد الحمد محمد سعيد صباريني، البيئة ومشكلاتها، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، من 1923 إلى 1990.
11. رمضان محمد مقلد وعفاف عبد العزيز عايد والسيد محمد أحمد السريتي، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
12. زيد منير عيسوي، نظم المعلومات التسويقية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
13. سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، ط ع، عمان، الأردن، 2010.
14. سليمان خالد عبيدات ومصطفى نجيب شاوش، إدارة المواد، دار المسيرة للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008.
15. سيد سالم عرفة، نظم المعلومات التسويقية، دار النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
16. السيدة إبراهيم مصطفى وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر.
17. طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.

18. طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
19. عارف صالح مخلف، الإدارة البيئية (الحماية الإدارية للبيئة)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
20. عبد الرزاق مقري، مشكلات التنمية والبيئة والعلاقات الدولية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، القبة القديمة، الجزائر، 2008.
21. عبد الستار محمد العلي و خليل إبراهيم الكنعاني، إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2008م.
22. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2010/2009.
23. عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، ط1، عمان، الأردن، 2004.
24. عبد الغفار حنفي ورسمية قرباقص، أساسيات إدارة المواد والإمداد، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
25. عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008.
26. عمار بوحوش، محمد محمود الذبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999 م.
27. عمرو وصفي عقيلي و منعم زمزير الموسوي و قحطان بدر العبدلي، إدارة المواد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الأردن، 2008.
28. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
29. كمال الدين مصطفى الدهراوي، منهجية البحث العلمي في الإدارة والمحاسبة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008م.
30. مجيد الكرخي، تقويم الأداء، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
31. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئي)، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2004.
32. محمد أحمد حسان، إدارة سلاسل الإمداد والتوزيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
33. محمد صالح تركي القرشي، مقدمة في اقتصاد البيئة، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
34. محمد عبد العليم صابر، إدارة اللوجستيات، دار الفكر الجامعي للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة والبيئة **Iso14000** و **Iso9000**، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2005.
36. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011.
37. محمود جاسم الصميدعي، إدارة التوزيع بمنظور متكامل، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
38. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان، الأردن، 2004.
39. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الرواق للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2000م.

40. مصطفى أحمد حامد رضوان، التنافسية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
41. نادية أبو الوفا العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2010.
42. ناصر دادى عدون وعبدالله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر.
43. نبيل محمد موسى وأحمد عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
44. نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة (نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000)، دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن 2007.
45. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، إستراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
46. نihal فريد مصطفى وأسرار ديب، إدارة اللوجستيات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
47. نihal فريد مصطفى، إدارة الإمداد، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2011.
48. هيثم الزغبى ومحمد العدوان وعلي المشاقبة، إدارة المواد، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000م.
49. وائل محمد صحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
50. وصفي الكساسبة، تحسين فاعلية الأداء المؤسسي، اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2011.
51. يحة عيسى ولعلاوي عمرو بلحيمر ابراهيم، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2011.

## ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. ايثار عبد الهادي الفيحان المعموري، أثر أنشطة المنظمة في إسناد أبعاد التنافس، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1999.
2. باسل فارس قنديل، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
3. برني لطيفة، دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007.
4. بن الحاج جلول ياسين، نظام تقييم أداء العمال في المؤسسة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.
5. تركي دهمان البرازي، أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

6. تركي دهمان البرازي، أثر سلسلة التوريد على أداء المنظمة، دراسة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
7. حواس فاتح، النقل والإمداد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر-باتنة-، 2011.
8. دغفل فاطمة، تأثير تطبيق مفهوم التسويق الأخضر على تنافسية المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2012.
9. دويس محمد الطيب، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2005.
10. زابي عائشة، تأثير نظام الإدارة البيئية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011-2012.
11. سفاري محمد، دور التحليل التنافسي في بناء الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013.
12. عبد الله عبد الرحمان النميان، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1424هـ.
13. علواش غنية، التسويق و الإمداد، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد الحاج لخضر- باتنة، 2011.
14. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2005/ 2006.
15. منير مهدي، "الكفاءة الإنتاجية ودورها في اختيار الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012.
16. موسى محمد أبو حطب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009م، .
17. مومن شرف الدين، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطفى، 2012.

### ثالثا: المجالات والمنشورات

1. أحمد عوني أحمد حسن عمر آغا، العلاقة التكاملية لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة البيئية ومتطلبات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في تعزيز التنمية المستدامة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 2011-2012.

2. ايثار عبد الهادي آل فيحان، وسوزان عبد الغني البياتي، تقويم مستوى تنفيذ متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد سبعون، 2008.
3. بسام منيب علي الطائي و إسراء وعد الله قاسم السبعواوي و أحمد طلال أحمد أفندي، إسهامات بعض أنشطة التجهيز الخضراء في تعزيز إقامة متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO 14001، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة 35، العدد 93، 2012.
4. خالد السقطي، المشتريات واستراتيجيات سلسلة التوريد، ملتقى الاتجاهات الحديثة في إدارة المخازن والمشتريات، ورشة عمل الشراء الإلكتروني، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ديسمبر، 2007.
5. السعيد بريش ونعيمة يحياوي، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد الأول، 1012.
6. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.
7. عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
8. عبد الرحيم علام، مقدمة في نظم الإدارة البيئية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2005.
9. عبد الله حمد محمد الحسائي، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، 2011/2010.
10. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية، نيويورك، الأمم المتحدة، 2005.
11. مطانيوس مخلوعدنان غانم، نظم الإدارة البيئية ودورها في التنمية المستدامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، العدد الثاني، 2009.
12. موسى عبد الناصر وبرني لطيفة، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
13. موسى عبد الناصر ورحمان أمال، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد الرابع، ديسمبر 2008.
14. نسيمه لعرج مجاهد، تحديد مثلوية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة، مجلة الباحث، العدد 09، 2011.
15. نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04.

## رابعا: الملتقيات

1. إلياس سالم وفرحات عباس، دور إدارة الجودة الشاملة في خلق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.

2. بوسكرة أحمد وقسمية محمد، "الإطار القانوني لحماية البيئة في ظل التنمية المستدامة"، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 10-11-نوفمبر 2009.
3. بوقرة رباح وجميع نبيلة، أثر إستراتيجية التنوع على تنافسية مؤسسة condor، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف.
4. توفيق تمار، قندوز طارق وعزالدين عبد الرؤوف، تقييم الأداء التنافسي للشركات الناشطة في سوق التأمين الجزائري في ظل الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة، ملتقى دولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.
5. حليلة السعدية قريشي وشهلة قدرى، التسويق الأخضر كاتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق تنافسية المؤسسة، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، جامعة ورقلة، نوفمبر 2011.
6. ديب نورة وبلكرمي وداد، تقييم أداء الموارد البشرية في وحدة نومديا بقسنطينة، ملتقى دولي حول أداء المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.
7. رحيم حسين ومناصية رشيد، مواصفات الإيزو كمييار لقياس كفاءة الاستعمال المستدام للموارد الاقتصادية والبيئية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الإستخدامية للموارد المتاحة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف، أبريل 2008.
8. سهام شيهاني، الرقابة الإستراتيجية ودورها في تحسين أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.
9. عازب الشيخ أحمد وغربي العيد، دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة، ملتقى وطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي والمالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، ماي 2013.
10. العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل التنمية المستدامة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة المسيلة، نوفمبر 2009.
11. فاتح مجاهدي وشراف براهمي، الإدارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف.
12. متناوي محمد وغراية زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسبية بن بوعلي - الشلف.

1. Chennouf; hantit; " les problemes d'approvisionnement et de distribution et leurs effets sur l'équilibre financier des entreprise"; collection de cours des sciences economique; office des publication universitaires; université d'oran; juin1986; p63
2. Johnny C.HO,Maurice K.Shalishali , tzuliang, opportunities in green supply chain Management, The Coastal business Journal spring , volume 8, November 2009, p 20.
3. Michael E.Porter; "choix stratégiques et concurrence"; Economica; paris; France; 2004; p04.
4. Michael E.Porter; "l'avantage concurrentiel des nation"; InterEdition; Paris; France; 1993.
5. Michael E.Porter; choix stratégiques et concurrence; Economica; Paris; France; 2004; P38.
6. Parthnia ageri; michael karpenschiff-thierry vaissiere et olivier wiesike; "entreprises concurrence et europe"; sup'foucher; 2em ED; 2008; p19.
7. pierre paucher; "mesure de la performance financière de l'entreprise" ;l'office des publications universitaire; p10
8. Pierre vandeville; l'audit qualité-sécurité environnement; AFNOR; 2002; p19.
9. Robert brien; jean senecal et marc sakaitis; "prévisions-contrôle et mesure de la performance"; getan morin édition-2004; p186
10. Terry F.yosie , "Greening the supply chain in Emerging Markets" , some lessons From the Field, world environment centre, November 2008, p 2.

مواقع الانترنت:

1. <http://www.onefd.edu.dz>
2. [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
3. [www.cognizant.com](http://www.cognizant.com)

الملاحقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

# الاستبيان

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، فرع إستراتيجية و التسويق تحت عنوان:

" دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية "

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

نرجو منكم التكرم بإعطاء رأيكم في أفكار الاستمارة بكل صدق وموضوعية، خدمة للغرض العلمي الذي وضعت من اجله، حيث يهدف الاستبيان إلى معرفة أثر تبني سلسلة التوريد الخضراء على تنافسية مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهذا بوضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى تطابق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المنظمة علما أن البيانات الواردة في هذه الاستمارة لا تستخدم إلا للأغراض العلمية البحتة . وفي الأخير نتمنى منكم مساعدتنا ولكم منا كامل التقدير والاحترام.....

وشكرا

تحت إشراف الأستاذ : قاسمي كمال

إعداد الطالبة : أودينة سهام

السنة الجامعية 2013/2014

## أولاً : البيانات العامة

1. الجنس : ذكر ( ) ، أنثى ( ) .
2. العمر : من 25 إلى 35 سنة ( ) ، من 36 إلى 45 سنة ، من 46 فما فوق ( ) .
3. المستوى العلمي : ثانوي أو أقل ( ) ، تقني ( ) ، تقني سامي ( ) ، ليسانس ( )  
مهندس ( ) ، دراسات عليا ( ) ، دراسات أخرى ( ) ، حدد .....
4. المستوى الوظيفي : إطار ( ) ، عون تحكم ( ) ، عون تنفيذ ( ) ، أخرى ( ) ، حدد .....
5. الخبرة المهنية : 5 سنوات أو أقل ( ) ، 06-10 سنوات ( ) ، 11-15 سنة ( ) ، 16 سنة فأكثر ( ) .

## ثانياً: الشراء الأخضر يؤثر ايجابيا على الأداء التنافسي

العبارة	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	معارض
1-2- تستعمل المؤسسة المادة الأولية الأقل ضرراً بالبيئة تحسيناً لصورته أمام زبائنها.					
2-2- تتبنى المؤسسة التوجه البيئي في الشراء حفاظاً على مركزها التنافسي.					
3-2- الشراء الأخضر في المؤسسة يوطئ العلاقة بينها وبين زبائنها.					
4-2- الشراء الأخضر في المؤسسة يحافظ على الزبائن الحاليين لدى المؤسسة على الأقل.					
5-2- المشتريات الخضراء في المؤسسة تزيد من مبيعات المؤسسة.					
6-2- تطبيق ما يعرف بالشراء الأخضر يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.					
7-2- يعمل مسؤولي المؤسسة على توعية أهم مراكز توريدها بأهمية مراعاة سلامة البيئة.					
8-2- اعتماد المؤسسة الشراء الأخضر يسمح بتمييز منتجاتها.					
9-2- اهتمام المؤسسة بجودة مدخلات الإنتاج يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة.					

العبارة	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	معارض
3-1- تنتهج المؤسسة طرق إنتاج محافظة للبيئة حفاظا على تميزها بين منافسيها.					
3-2- ترى المؤسسة أن الاعتماد على طرق إنتاج أنظف يزيد من ولاء الزبائن لمنتجاتها.					
3-3- كلما حرصت المؤسسة على تخفيض النفايات الصناعية بطريقة آمنة كلما زاد تمسك زبائننا بمنتجاتها.					
3-4- تبني طرق الإنتاج الأخضر يزيد من حماس العمال على زيادة الإنتاجية.					
3-5- منهج التصنيع الأخضر يحسن من مردودية المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها					
3-6- تحسين ورفع مستوى جودة ونوعية الإنتاج مع مراعاة البيئة يرفع من القدرة التنافسية لدى المؤسسة .					
3-7- تطبيق المؤسسة لمنهج التصنيع الأخضر فرصة لكسب ميزة تنافسية جديدة لها					
3-8- التوجه البيئي في عمليات التصنيع يزيد من حظوظ دخول المؤسسة للمنافسة الدولية .					
3-9- اعتماد المؤسسة على التصنيع البيئي ينعكس إيجابيا على أسعار منتجاتها.					

رابعاً: التسويق الأخضر ينعكس ايجابيا على الأداء التنافسي للمؤسسة

معارض	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارة
					4-1- استبدال المواد الخطرة في تصميم المنتج يعزز من القوة التنافسية للمؤسسة.
					4-2- إمكانية إعادة تدوير المنتج تساعد على دعم تنافسية المؤسسة.
					4-3- كفاءة استخدام الطاقة أثناء عمليات تصميم المنتج يساعد في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
					4-4- كلما كانت المواد المستخدمة في التغليف قابلة للتدوير كلما تميزت المؤسسة أكثر بين منافسيها.
					4-5- كلما كان تغليف المؤسسة لمنتجاتها أقل ضررا بيئيا مقارنة بمواد التغليف المستخدمة من قبل المنافسين كلما كانت المؤسسة أقوى تنافسيا.
					4-6- التغليف الأخضر يكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال خفض التكاليف.
					4-7- التغليف الأخضر في المؤسسة يزيد من أرباح المؤسسة من خلال زيادة مبيعاتها.
					4-8- استخدام الملصقات البيئية على منتجات المؤسسة يدعم قدرتها التنافسية.
					4-9- الملصقات البيئية تساهم في خلق مكانة ذهنية متميزة لمنتج المؤسسة لدى زبائنهم.
					4-10- تتعامل المؤسسة مع وسائل نقل حديثة أقل ضررا بالبيئة للتمييز عن منافسيها.
					4-11- يمكن للنقل الأخضر من تعزيز صورة المؤسسة لدى جمهورها.

## Frequencies

### Notes

Output Created	17-mai-2014 18:11:40	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	40
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=الجنس الوظيفي_المستوى_العلمي_المستوى_السن المهنية_الخبرة q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 المحور_الأول_المحور_الثاني المحاور_مجموع_الثالث_المحور /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00,032
	Elapsed Time	00:00:00,031

### Statistics

		الجنس	السن	المستوى_العلمي	المستوى_الوظيفي	الخبرة_المهنية	q1
N	Valid	40	40	40	40	40	40
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	1,5000	1,2750	3,4000	2,0750	1,9250	4,5250
	Std. Deviation	,50637	,67889	1,29694	1,16327	,94428	,71567

### Statistics

		q2	q3	q4	q5	q6	q7
N	Valid	40	40	40	40	40	40

Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,2000	4,4000	4,4750	4,2750	4,0750	4,0250
Std. Deviation	,72324	,59052	,71567	,84694	,85896	,65974

#### Statistics

	a5	a6	a7	a8	a9	b1
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,1500	4,1750	4,1000	4,1500	4,1000	4,3500
Std. Deviation	,73554	,71208	,84124	,86380	,87119	,86380

#### Statistics

	b2	b3	b4	b5	b6	b7
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,0750	4,0000	4,0500	4,1000	3,8750	4,2750
Std. Deviation	,76418	,81650	,78283	,67178	,91111	,64001

#### Statistics

	b8	b9	b10	b11	المحور_الأول	المحور_الثاني
N Valid	40	40	40	40	40	40
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	4,2250	4,3500	4,1500	4,3500	4,2500	4,1694
Std. Deviation	,86194	,76962	,94868	,69982	,43490	,53730

#### Statistics

	المحور_الثالث	مجموع_المحاور
N Valid	40	40
Missing	0	0
Mean	4,1636	4,1944
Std. Deviation	,48157	,39773

#### الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	20	50,0
أنثى	20	50,0
Total	40	100,0

Frequency	Percent
-----------	---------

25-35

مهندس	5	12,5
دراسات عليا	2	5,0
Total	40	100,0

المستوى\_الوظيفي

	Frequency	Percent
Valid إطار	18	45,0
عون تحكم	8	20,0
عون تنفيذ	7	17,5
أخرى	7	17,5
Total	40	100,0

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent
Valid 5-	15	37,5
6-10	17	42,5
11-15	4	10,0
16+	4	10,0
Total	40	100,0

q1

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	2	5,0
أوافق	12	30,0
أوافق تماما	25	62,5
Total	40	100,0

q2

	Frequency	Percent
Valid محايد	3	7,5

أوافق	20	50,0
أوافق تماما	17	42,5
Total	40	100,0

**q3**

	Frequency	Percent
Valid محايد	7	17,5
أوافق	16	40,0
أوافق تماما	17	42,5
Total	40	100,0

**q4**

	Frequency	Percent
Valid محايد	8	20,0
أوافق	20	50,0
أوافق تماما	12	30,0
Total	40	100,0

**q5**

	Frequency	Percent
Valid معارض	1	2,5
محايد	6	15,0
أوافق	18	45,0
أوافق تماما	15	37,5
Total	40	100,0

**q6**

	Frequency	Percent
Valid محايد	6	15,0
أوافق	23	57,5
أوافق تماما	11	27,5
Total	40	100,0

**q7**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	4	10,0
أوافق	23	57,5
أوافق تماما	12	30,0
Total	40	100,0

**q8**

	Frequency	Percent
Valid محايد	7	17,5
أوافق	18	45,0
أوافق تماما	15	37,5
Total	40	100,0

**q9**

	Frequency	Percent
Valid محايد	2	5,0
أوافق	20	50,0
أوافق تماما	18	45,0
Total	40	100,0

**a1**

	Frequency	Percent
Valid محايد	5	12,5
أوافق	11	27,5
أوافق تماما	24	60,0
Total	40	100,0

**a2**

	Frequency	Percent
Valid معارض	1	2,5

محايد	4	10,0
أوافق	17	42,5
أوافق تماما	18	45,0
Total	40	100,0

**a3**

	Frequency	Percent
Valid معارض	1	2,5
محايد	7	17,5
أوافق	19	47,5
أوافق تماما	13	32,5
Total	40	100,0

**a4**

	Frequency	Percent
Valid محايد	8	20,0
أوافق	23	57,5
أوافق تماما	9	22,5
Total	40	100,0

**a5**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	5	12,5
أوافق	21	52,5
أوافق تماما	13	32,5
Total	40	100,0

**a6**

	Frequency	Percent
Valid محايد	7	17,5
أوافق	19	47,5
أوافق تماما	14	35,0

**a6**

	Frequency	Percent
Valid محايد	7	17,5
أوافق	19	47,5
أوافق تماما	14	35,0
Total	40	100,0

**a7**

	Frequency	Percent
Valid معارض	1	2,5
محايد	6	15,0
أوافق	20	50,0
أوافق تماما	13	32,5
Total	40	100,0

**a8**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	9	22,5
أوافق	13	32,5
أوافق تماما	17	42,5
Total	40	100,0

**a9**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	10	25,0
أوافق	13	32,5
أوافق تماما	16	40,0
Total	40	100,0

**b1**

	Frequency	Percent

Valid	لا أوافق	2	5,0
	محايد	4	10,0
	أوافق	12	30,0
	أوافق تماما	22	55,0
	Total	40	100,0

**b2**

		Frequency	Percent
Valid	محايد	10	25,0
	أوافق	17	42,5
	أوافق تماما	13	32,5
	Total	40	100,0

**b3**

		Frequency	Percent
Valid	معارض	1	2,5
	لا أوافق	1	2,5
	محايد	4	10,0
	أوافق	25	62,5
	أوافق تماما	9	22,5
	Total	40	100,0

**b4**

		Frequency	Percent
Valid	معارض	1	2,5
	محايد	5	12,5
	أوافق	24	60,0
	أوافق تماما	10	25,0
	Total	40	100,0

**b5**

		Frequency	Percent
Valid	لا أوافق	2	5,0

محايد	1	2,5
أوافق	28	70,0
أوافق تماما	9	22,5
Total	40	100,0

**b6**

	Frequency	Percent
Valid معارض	2	5,0
لا أوافق	1	2,5
محايد	4	10,0
أوافق	26	65,0
أوافق تماما	7	17,5
Total	40	100,0

**b7**

	Frequency	Percent
Valid محايد	4	10,0
أوافق	21	52,5
أوافق تماما	15	37,5
Total	40	100,0

**b8**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	2	5,0
محايد	5	12,5
أوافق	15	37,5
أوافق تماما	18	45,0
Total	40	100,0

**b9**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	4	10,0

أوافق	15	37,5
أوافق تماما	20	50,0
Total	40	100,0

**b10**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	3	7,5
محايد	6	15,0
أوافق	13	32,5
أوافق تماما	18	45,0
Total	40	100,0

**b11**

	Frequency	Percent
Valid لا أوافق	1	2,5
محايد	2	5,0
أوافق	19	47,5
أوافق تماما	18	45,0
Total	40	100,0

CORRELATIONS

/VARIABLES=المحاور\_مجموع الثالث\_المحور الثاني\_المحور الأول\_المحور المحاور\_مجموع  
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Correlations

### Notes

Output Created	17-mai-2014 18:18:39	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	40
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=المحاور_مجموع الثالث_المحور الثاني_المحور الأول_المحور المحاور_مجموع /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,000

[DataSet1]

### Correlations

	مجموع المحاور	المحور الأول	المحور الثاني	المحور الثالث
مجموع المحاور Pearson Correlation	1	,785**	,823**	,850**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

	N	40	40	40	40
المحور_الأول	Pearson Correlation	,785**	1	,429**	,563**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,000
	N	40	40	40	40
المحور_الثاني	Pearson Correlation	,823**	,429**	1	,537**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,000
	N	40	40	40	40
المحور_الثالث	Pearson Correlation	,850**	,563**	,537**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=المحور_الأول q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

#### Notes

Output Created		17-mai-2014 18:18:58
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	40
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.

Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=المحور_الأول q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,000
	Elapsed Time	00:00:00,031

[DataSet1]

### Correlations

		المحور_الأول	q1	q2	q3	q4
المحور_الأول	Pearson Correlation	1	,602**	,658**	,710**	,601**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
q1	Pearson Correlation	,602**	1	,556**	,519**	,450**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,004
	N	40	40	40	40	40
q2	Pearson Correlation	,658**	,556**	1	,638**	,442**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,004
	N	40	40	40	40	40
q3	Pearson Correlation	,710**	,519**	,638**	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
q4	Pearson Correlation	,601**	,450**	,442**	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004	,000	
	N	40	40	40	40	40
q5	Pearson Correlation	,633**	,118	,138	,460**	,561**
	Sig. (2-tailed)	,000	,468	,395	,003	,000
	N	40	40	40	40	40
q6	Pearson Correlation	,584**	,021	,016	,147	,140
	Sig. (2-tailed)	,000	,899	,922	,367	,390
	N	40	40	40	40	40
q7	Pearson Correlation	,529**	,197	,289	,025	-,134
	Sig. (2-tailed)	,000	,223	,071	,880	,408
	N	40	40	40	40	40
q8	Pearson Correlation	,734**	,386*	,410**	,286	,110
	Sig. (2-tailed)					
	N					

	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,009	,073	,499
	N	40	40	40	40	40
q9	Pearson Correlation	,499**	,097	,237	,000	-,159
	Sig. (2-tailed)	,001	,551	,140	1,000	,326
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		q5	q6	q7	q8	q9
المحور_الأول	Pearson Correlation	,633**	,584**	,529**	,734**	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40
q1	Pearson Correlation	,118	,021	,197	,386*	,097
	Sig. (2-tailed)	,468	,899	,223	,014	,551
	N	40	40	40	40	40
q2	Pearson Correlation	,138	,016	,289	,410**	,237
	Sig. (2-tailed)	,395	,922	,071	,009	,140
	N	40	40	40	40	40
q3	Pearson Correlation	,460**	,147	,025	,286	,000
	Sig. (2-tailed)	,003	,367	,880	,073	1,000
	N	40	40	40	40	40
q4	Pearson Correlation	,561**	,140	-,134	,110	-,159
	Sig. (2-tailed)	,000	,390	,408	,499	,326
	N	40	40	40	40	40
q5	Pearson Correlation	1	,561**	,174	,197	,131
	Sig. (2-tailed)		,000	,283	,223	,421
	N	40	40	40	40	40
q6	Pearson Correlation	,561**	1	,523**	,438**	,402*
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,005	,010
	N	40	40	40	40	40
q7	Pearson Correlation	,174	,523**	1	,547**	,410**
	Sig. (2-tailed)	,283	,001		,000	,009
	N	40	40	40	40	40
q8	Pearson Correlation	,197	,438**	,547**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	,223	,005	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
q9	Pearson Correlation	,131	,402*	,410**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	,421	,010	,009	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الثاني_المحور a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.
  
```

## Correlations

**Notes**

Output Created		17-mai-2014 18:19:16
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	40
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=الثاني_المحور a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,016
	Elapsed Time	00:00:00,015

[DataSet1]

**Correlations**

		المحور_الثاني	a1	a2	a3	a4
المحور_الثاني	Pearson Correlation	1	,600**	,577**	,706**	,735**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
a1	Pearson Correlation	,600**	1	,329*	,316*	,409**
	Sig. (2-tailed)	,000		,038	,047	,009
	N	40	40	40	40	40
a2	Pearson Correlation	,577**	,329*	1	,746**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000	,038		,000	,001
	N	40	40	40	40	40
a3	Pearson Correlation	,706**	,316*	,746**	1	,540**
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
a4	Pearson Correlation	,735**	,409**	,492**	,540**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,009	,001	,000	
	N	40	40	40	40	40
a5	Pearson Correlation	,453**	,348*	-,191	,022	,362*
	Sig. (2-tailed)	,003	,028	,237	,891	,022
	N	40	40	40	40	40
a6	Pearson Correlation	,695**	,336*	,131	,230	,373*
	Sig. (2-tailed)	,000	,034	,421	,154	,018
	N	40	40	40	40	40
a7	Pearson Correlation	,731**	,175	,284	,344*	,365*
	Sig. (2-tailed)	,000	,281	,075	,030	,021
	N	40	40	40	40	40
a8	Pearson Correlation	,846**	,462**	,398*	,503**	,533**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,011	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
a9	Pearson Correlation	,748**	,374*	,240	,504**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,000	,017	,136	,001	,001
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		a5	a6	a7	a8	a9
المحور_الثاني	Pearson Correlation	,453**	,695**	,731**	,846**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
a1	Pearson Correlation	,348*	,336*	,175	,462**	,374*

	Sig. (2-tailed)	,028	,034	,281	,003	,017
	N	40	40	40	40	40
a2	Pearson Correlation	-,191	,131	,284	,398*	,240
	Sig. (2-tailed)	,237	,421	,075	,011	,136
	N	40	40	40	40	40
a3	Pearson Correlation	,022	,230	,344*	,503**	,504**
	Sig. (2-tailed)	,891	,154	,030	,001	,001
	N	40	40	40	40	40
a4	Pearson Correlation	,362*	,373*	,365*	,533**	,486**
	Sig. (2-tailed)	,022	,018	,021	,000	,001
	N	40	40	40	40	40
a5	Pearson Correlation	1	,536**	,348*	,287	,216
	Sig. (2-tailed)		,000	,028	,073	,181
	N	40	40	40	40	40
a6	Pearson Correlation	,536**	1	,741**	,582**	,384*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,014
	N	40	40	40	40	40
a7	Pearson Correlation	,348*	,741**	1	,614**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,028	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
a8	Pearson Correlation	,287	,582**	,614**	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	,073	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
a9	Pearson Correlation	,216	,384*	,546**	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	,181	,014	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### CORRELATIONS

```

/VARIABLES=الثالث_المحور b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

```

## Correlations

#### Notes

Output Created	17-mai-2014 18:19:32	
Comments		
Input	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	40
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax	CORRELATIONS /VARIABLES=المحور_الثالث b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10 b11 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00,031
	Elapsed Time	00:00:00,063

[DataSet1]

### Correlations

		المحور_الثالث	b1	b2	b3	b4
المحور_الثالث	Pearson Correlation	1	,559**	,764**	,658**	,417**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,007
	N	40	40	40	40	40
b1	Pearson Correlation	,559**	1	,542**	,291	,163
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,069	,315
	N	40	40	40	40	40
b2	Pearson Correlation	,764**	,542**	1	,493**	,294
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,066
	N	40	40	40	40	40
b3	Pearson Correlation	,658**	,291	,493**	1	,321*
	Sig. (2-tailed)	,000	,069	,001		,043
	N	40	40	40	40	40
b4	Pearson Correlation	,417**	,163	,294	,321*	1

	Sig. (2-tailed)	,007	,315	,066	,043	
	N	40	40	40	40	40
b5	Pearson Correlation	,287	-,150	,135	,327*	,575**
	Sig. (2-tailed)	,073	,355	,407	,039	,000
	N	40	40	40	40	40
b6	Pearson Correlation	,483**	,220	,272	,448**	-,099
	Sig. (2-tailed)	,002	,173	,090	,004	,544
	N	40	40	40	40	40
b7	Pearson Correlation	,523**	,192	,271	,147	,381*
	Sig. (2-tailed)	,001	,234	,090	,365	,015
	N	40	40	40	40	40
b8	Pearson Correlation	,791**	,305	,480**	,401*	,021
	Sig. (2-tailed)	,000	,056	,002	,010	,898
	N	40	40	40	40	40
b9	Pearson Correlation	,628**	,197	,434**	,163	,013
	Sig. (2-tailed)	,000	,224	,005	,314	,938
	N	40	40	40	40	40
b10	Pearson Correlation	,777**	,466**	,585**	,463**	,128
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	,003	,432
	N	40	40	40	40	40
b11	Pearson Correlation	,711**	,344*	,525**	,224	,154
	Sig. (2-tailed)	,000	,030	,001	,164	,341
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

#### Correlations

		b5	b6	b7	b8	b9
المحور الثالث	Pearson Correlation	,287	,483**	,523**	,791**	,628**
	Sig. (2-tailed)	,073	,002	,001	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
b1	Pearson Correlation	-,150	,220	,192	,305	,197
	Sig. (2-tailed)	,355	,173	,234	,056	,224
	N	40	40	40	40	40
b2	Pearson Correlation	,135	,272	,271	,480**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,407	,090	,090	,002	,005
	N	40	40	40	40	40
b3	Pearson Correlation	,327*	,448**	,147	,401*	,163
	Sig. (2-tailed)	,039	,004	,365	,010	,314
	N	40	40	40	40	40
b4	Pearson Correlation	,575**	-,099	,381*	,021	,013

	Sig. (2-tailed)	,000	,544	,015	,898	,938
	N	40	40	40	40	40
b5	Pearson Correlation	1	,314 <sup>*</sup>	,113	-,040	-,020
	Sig. (2-tailed)		,048	,486	,807	,903
	N	40	40	40	40	40
b6	Pearson Correlation	,314 <sup>*</sup>	1	-,027	,396 <sup>*</sup>	,027
	Sig. (2-tailed)	,048		,866	,011	,867
	N	40	40	40	40	40
b7	Pearson Correlation	,113	-,027	1	,303	,528 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,486	,866		,057	,000
	N	40	40	40	40	40
b8	Pearson Correlation	-,040	,396 <sup>*</sup>	,303	1	,729 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,807	,011	,057		,000
	N	40	40	40	40	40
b9	Pearson Correlation	-,020	,027	,528 <sup>**</sup>	,729 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,903	,867	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40
b10	Pearson Correlation	-,185	,319 <sup>*</sup>	,395 <sup>*</sup>	,804 <sup>**</sup>	,453 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,253	,045	,012	,000	,003
	N	40	40	40	40	40
b11	Pearson Correlation	,033	,151	,352 <sup>*</sup>	,716 <sup>**</sup>	,719 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,841	,353	,026	,000	,000
	N	40	40	40	40	40

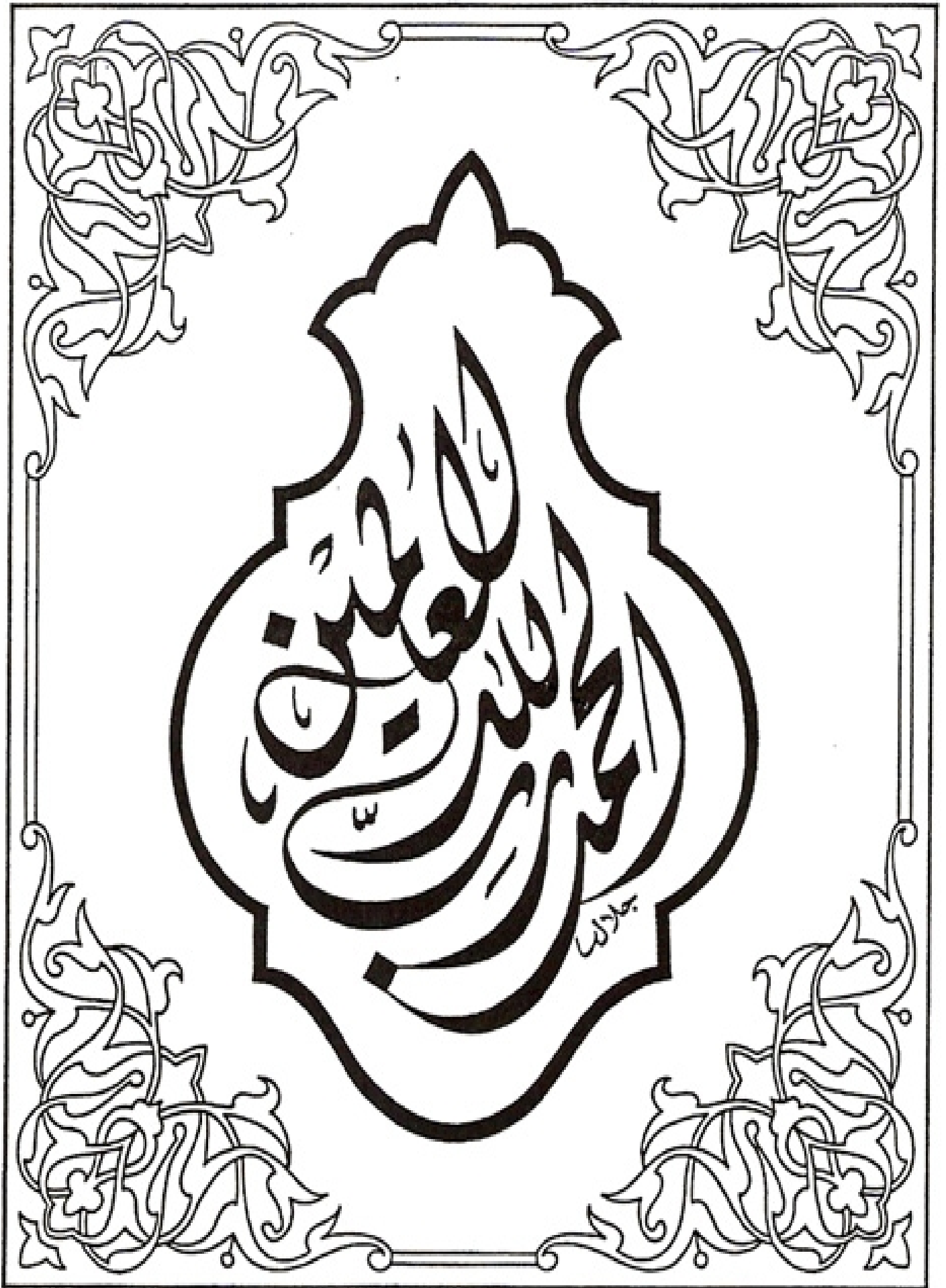
\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		b10	b11
المحور الثالث	Pearson Correlation	,777 <sup>**</sup>	,711 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
b1	Pearson Correlation	,466 <sup>**</sup>	,344 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,002	,030
	N	40	40
b2	Pearson Correlation	,585 <sup>**</sup>	,525 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,001
	N	40	40
b3	Pearson Correlation	,463 <sup>**</sup>	,224
	Sig. (2-tailed)	,003	,164
	N	40	40
b4	Pearson Correlation	,128	,154

	Sig. (2-tailed)	,432	,341
	N	40	40
b5	Pearson Correlation	-,185	,033
	Sig. (2-tailed)	,253	,841
	N	40	40
b6	Pearson Correlation	,319 <sup>*</sup>	,151
	Sig. (2-tailed)	,045	,353
	N	40	40
b7	Pearson Correlation	,395 <sup>*</sup>	,352 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,012	,026
	N	40	40
b8	Pearson Correlation	,804 <sup>**</sup>	,716 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,000	,000
	N	40	40
b9	Pearson Correlation	,453 <sup>**</sup>	,719 <sup>**</sup>



## ملخص:

الهدف الأساسي من هذا العمل هو دراسة تأثير سلسلة التوريد الخضراء على الأداء التنافسي للمؤسسات ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين تمثلا في الإطار النظري لسلاسل التوريد الخضراء، والإطار النظري للأداء التنافسي وقد اعتمدنا لتحقيق هذا الهدف الأساسي الاستبيان كأداة أساسية، وللتمكن من الحصول على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من المؤشرات منها معامل الارتباط البسيط، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري وقد توصلت الدراسة إلى تحقيق الفرضية العامة، حيث اتضح أن لسلسلة التوريد الخضراء دورا إيجابيا في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال خضرة مختلف نشاطات السلسلة.

**الكلمات المفتاحية:** سلسلة التوريد الخضراء - سلسلة التوريد البيئية - خضرة سلسلة التوريد.

## Summary:

The primary goal of this work is to study the effect of green supply chain performance competitive institutions. To this end, we subdivided this research into three chapters: two theoretical chapters which framework represented for the supply chain of green , a the theoretical framework ton the performance of competitive, we have adopted the method of the questionnaire as an essential tool , to be able to obtain meaningful results we have also adopted statistical method as we have used a number of indicators such simple correlation coefficient , the arithmetic mean , and the standard deviation. The study finding , is that the green supply chain has a positive role in raising the competitive performance of the institution through

Greening different activities.

**Key words:** green supply chain - supply chain environmental - Greening the supply chain.