



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

من إعداد الطالبين: - دريكش بوعلام

- لسعد حسين

بعنوان:

سلاسل التوريد الخضراء و دورها في انتقال المؤسسة الى رحاب السوق الدولي

(دراسة حالة- مؤسسة كوندور، برج بوعرييج، 2022)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر-أ-	سميحة بن محياوي
مشرفا	أستاذ محاضر-أ-	بلال بولطيف
مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	نورة زبيري

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

## الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على أفضل خلق الله وعلى آله وصحبه  
ومن وآله مستمدا من الله هداية ورشدا وتسديدا وتوفيقا  
لخطاي.

وبعد أهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ببرّهما والإحسان إليهما  
إلى الوالدين الكرمين.

إلى كلّ أساتذتنا الكرام وكلّ من علّمنا علما انتفعنا به، إلى جميع  
الأهل والأقارب والزملاء أهدي هذا العمل.

عسى الله عزّ وجلّ أن يوفّقنا لما يحبه ويرضى إنه على كلّ شيء  
قدير.

# شكر وعرfan

بداية الحمد لله عزّ وجلّ الذي أعاننا وشدّ من عزمنا لإكمال هذا البحث، ونشكر الله الذي وهبنا الصبر لنجعل من هذا المشروع عملاً ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: لا يشكر الله من لا يشكر الناس،

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ "بلال بولطيف" على كل ما قدّمه لنا من توجيهات وتوصيات في إثراء موضوع دراستنا العلميّة،

وإلى كل من علّمنا وإلى أعضاء لجنة المناقشة وإلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل وكان له الفضل علينا من قريب أو من بعيد نسأل الله عزّ وجلّ أن يجزيهم عنّا خير الجزاء إنه وليّ ذلك والقادر عليه والهادي إلى طريق السداد.

دريکش بوعلام – لسعد حسين

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الدور الذي تلعبه إدارة سلسلة التوريد الخضراء وهو دور مهم في تعزيز الاستدامة البيئية للشركات، مما يجعلها قادرة على المنافسة في كل من الأسواق الوطنية والدولية. ومن أجل ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة حالة في مؤسسة كوندور. برج بوعرييج من خلال الاطلاع على عمليات دمج الممارسات الصديقة للبيئة في جميع مراحل عملية سلسلة التوريد بأكملها، بما في ذلك تصميم المنتج، وتحديد المصادر، والتصنيع، والتوزيع، وإدارة نهاية العمر.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تهدف إدارة سلسلة التوريد الخضراء إلى تقليل النفايات والتأثير البيئي مع تحسين الكفاءة والربحية بشكل عام. كما تساهم الشركات التي تتبنى ممارسات GSCM في التنمية المستدامة وكذا تلبية أيضًا الطلبات المتزايدة للمستهلكين العالميين للمنتجات والخدمات المسؤولة بيئيًا، وبالتالي تكتسب ميزة تنافسية في الأسواق الدولية. لذلك، يعد تنفيذ استراتيجيات سلسلة التوريد الخضراء أمرًا ضروريًا للشركات التي تتطلع إلى توسيع عملياتها دوليًا مع إظهار الالتزام بالإشراف البيئي والمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلاسل الامداد الخضراء، المسؤولية البيئية، دخول الأسواق الدولية.

**Abstract:**

This study aimed to examine the role played by green supply chain management, which is an important role in enhancing the environmental sustainability of companies, making them able to compete in both national and international markets. For this purpose, the Condor Foundation relied on a case study approach. Bordj Bou Arreridj by looking at the processes of integrating environmentally friendly practices throughout the entire supply chain process, including product design, sourcing, manufacturing, distribution, and end-of-life management.

The study reached several results, the most important of which are:

Green supply chain management aims to reduce waste and environmental impact while improving overall efficiency and profitability. Companies that adopt GSCM practices also contribute to sustainable development and also meet the growing demands of global consumers for environmentally responsible products and services, thus gaining a competitive advantage in international markets. Therefore, implementing green supply chain strategies is essential for

companies looking to expand their operations internationally while demonstrating a commitment to environmental stewardship and social responsibility.

**Keywords: green supply chain management, environmental responsibility, entering international markets.**

# قائمة المحتويات





## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكروعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	المبحث الأول: مدخل نظري ومفاهيمي للتسويق الدولي
07	المطلب الأول: التسويق الدولي وأهميته
10	المطلب الثاني: تدويل نشاط المنشآت الاقتصادية
15	المطلب الثالث: استراتيجيات اختراق الأسواق الدولية
19	المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد الخضراء
19	المطلب الأول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة سلسلة التوريد
27	المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة سلاسل التوريد الخضراء مع محددات تنفيذها
31	المطلب الثالث: أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء
56	المبحث الثالث: المسح الأدبي للدراسة
56	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
58	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
60	المطلب الثالث: القيمة المضافة
62	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
64	المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة
64	المطلب الأول: نشأة و تعريف مؤسسة كوندور

65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
69	المطلب الثالث: اهداف ومهام المؤسسة
70	المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخضراء لشركة كوندور
70	المطلب الأول: أنشطة إدارة سلسلة التوريد الخضراء في شركة كوندور
82	المبحث الثالث: انتقال شركة كوندور الى رحاب الأسواق الدولية
82	المطلب الأول: واقع التسويق الدولي في شركة كوندور
86	المطلب الثاني: انتقال شركة كوندور الى الأسواق الدولية
91	المطلب الثالث: دور سلاسل التوريد الخضراء في الانتقال الى الأسواق الدولية
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
26-25	مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء	01
32	أنشطة سلاسل التوريد الخضراء	02
58	المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية	03
59	المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية	04
71	فرق تقييم الموردين	05
72	يوضح الشهادات المحصل عليها من مؤسسة كوندور	06
80	تشكيلة الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الالكترونيكس	07
83	عدد متابعي شركة كوندور على وسائل التواصل الاجتماعي	08
85	قائمة مختصرة بمقاييس الأداء البيئي	09
89	الأسواق المستهدفة من طرف شركة condor	10

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	تغير الأبعاد التنافسية لسلسلة التوريد عبر الزمن	01
22	العلاقات والأنشطة للحلقة المغلقة	02
24	انبثاق GSCM من مفهوم SC وعبر التسلسل التاريخي.	03
31	محركات ومحددات GCSM	04
42	العجلة البيئية (Eweel)	05
48	فرص استعادة (عودة المنتج)	06
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	07
86	تطور رقم أعمال شركة الفترة (2012 - 2021)	08
88	اقسام وظيفية التصدير في مؤسسة كوندور	09

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	condor group	01
102	CHECK LIST DOSSIER EXPORT	02
103	processus export	03
104	processus export	04



# مقدمة

## ✚ تمهيد:

تواجه المؤسسات في عصر اليوم العديد من التحديات بسبب العولمة والمنافسة الشديدة وما ينتج عنها من تهديدات لاستدامة الكوكب وموارده الطبيعية والبيئية في المستقبل، ومن الضروري التغلب على هذه التحديات. بالتفكير في استراتيجيات جديدة تسمح لهم بتقليل هدر الموارد والتأثير السلبي على البيئة في جميع مراحل دورة حياة المنتج من جهة وتأمين سوق واسعة من جهة أخرى. حصة ومكانة تنافسية فريدة، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النظر إلى تكامل سلاسل التوريد الخضراء التي تقدم منتجات مناسبة للعملاء وخفض التكاليف وتحسين الربحية والجودة من خلال التركيز على الجوانب البيئية للمنتجات.

سلاسل التوريد الخضراء من الأولويات الرئيسية في استراتيجيات المؤسسات التي ترغب في التقليل من أثارها البيئية باعتبارها مفتاح من بين مفاتيح نجاحها وتوافقها مع المتطلبات البيئية في عصر اليوم، حيث أصبح النجاح مقياساً لمدى تأثيرها البيئي. إن مساهمة المنظمة في تحسين البيئة وحمايتها وتقديم منتجات صديقة تستجيب للضغوط الداخلية والخارجية يتم تقديمها من قبل أصحاب المصلحة المهتمين بالقضايا والاعتبارات البيئية.

كما أنها تحقق الجودة على المستويين المالي والبيئي، مما يمنحها في النهاية ميزة تنافسية. تعتبر إدارة سلاسل التوريد الخضراء فلسفة إدارية تهدف إلى دمج الجودة في كل وظيفة في المؤسسة الصناعية، سواء كان ذلك في التصميم والإنتاج والمشتريات والعلاقات مع الموردين وخدمات ما بعد البيع وأبحاث التسويق وتنمية الموارد البشرية، وبالتالي هي مسؤولية جميع الوحدات والإدارات والأفراد داخل المؤسسة وتعتبر حاسمة لنجاحها إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

فيما يتمثل دور إدارة سلاسل التوريد الخضراء في انتقال المؤسسة الى الأسواق الدولية؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم مزايا وأنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء؟

- ماهي الآلية التي تعتمدها مؤسسة كوندور في انتقالها للأسواق الدولية؟

- ماهو واقع إدارة سلاسل التوريد الخضراء في انتقال مؤسسة كوندور الى الأسواق الدولية؟

✚ فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تنفيذ المؤسسة لإدارة سلاسل التوريد الخضراء يسمح بتحقيق الأداء البيئي والمالي.

- تعتمد مؤسسة كوندور الية التصدير في تدويل نشاطها

- تتبنى مؤسسة كوندور إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتفعيل انتقالها للأسواق الدولية.

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا الموضوع أهمية بالغة نظرا لزيادة الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية خصوصا باشتداد المنافسة بين منظمات الأعمال، اين أصبحت إدارة سلاسل الامداد الخضراء في المؤسسة أحد أهم العوامل التي تحدد استمراريتهما في البيئة التي تنشط فيها، حيث لم يعد التوسع الدولي والاحتفاظ بالعملاء هدفا سهلا، وأشد منه صعوبة كسب عملاء جدد وأسواقا جديدة، ومع زيادة وعي المستهلك بالتطورات البيئية والاجتماعية وميوله



نحو المنتجات الصديقة للبيئة، أصبح لابد على منظمات الأعمال ان تأخذ هذه التوجهات بعين الاعتبار في مختلف أنشطتها الامدادية لكسب رضا وولاء زبائنها، وبالتالي أصبح على المؤسسة تبني مفهوم إدارة سلاسل الامداد الأخضر والبحث عن طرق جديدة للتسويق وتطوير منتجات صديقة للبيئة , لذا الدراسة ضرورية لفهم المعرفة الأساسية المتعلقة بسلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد وإدارة سلسلة التوريد الخضراء و من خلال دراسة سلاسل التوريد الخضراء، يمكن للشركات تحسين استدامتها واستمرارية التوريد وكفاءة الأعمال على المدى الطويل

#### ✚ أهداف الدراسة:

من بين الاهداف التي نتطلع لها من خلال هذا البحث:

- رفع الغموض عن مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأنشطته باعتباره تطورا في إطار التنمية المستدامة.
- محاولة الإلمام بمفهوم تطوير التوريد الأخضر. التصميم الأخضر. المنتجات خضراء.
- معرفة دور سلاسل الامداد الأخضر في المحافظة على البيئة.
- التطرق الى واقع وتطبيقات سلاسل الامداد الأخضر في مؤسسة كوندور ودورها في دخول الأسواق الدولية.

#### ✚ منهج الدراسة:

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للوقوف على المفاهيم التي لها صلة بالموضوع، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية التالية دراسة حالة مؤسسة كوندور في معالجة الفصل التطبيقي من خلال المقابلة مع مسؤولي وحدات التوريد. التصميم. الإنتاج. التغليف. اللوجيستيك. التسويق

#### ✚ حدود الدراسة:

##### - الحدود الموضوعية:

من أسباب اختيار الموضوع هي أسباب ذاتية كوننا طالبين في مجال امداد وتجارة دولية و أسباب موضوعية رغبتنا في فهم إدارة سلال الامداد الخضراء و أنشطتها المستدامة وأبعادها البيئية ودورها المحوري في دخول رحاب السوق الدولية.

- الحدود الزمنية: خلال سنة 2022.

##### - الحدود المكانية:

مكان دراسة حالة مؤسسة كوندور. المنطقة الصناعية. برج بوغريج

✚ أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

يلي:

- حداثة وأهمية الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- لميل الشخصي للامداد الأخضر والمحافظة على البيئة
- التخصص في الامداد والتجارة الدولية

#### ✚ صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا العديد من الصعوبات التي حال دون إنجاز هذه الدراسة بالشكل المرغوب، والتي نذكر منها:  
- وجدنا صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالموضوع في المؤسسات التي أجرينا معها الدراسة التطبيقية.

- التأجيل المستمر للقاءات مع المسؤولين نظرا لكثرة التزاماتهم

#### ✚ هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين،  
الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى 03 مباحث.

المبحث الأول: مدخل نظري مفاهيمي للتسويق الدولي

المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد الخضراء.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في شركة كوندور

حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث،

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخضراء لشركة كوندور

المبحث الثالث: انتقال شركة كوندور الى رحاب الأسواق الدولية

- كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح دور سلاسل

الامداد الأخضر – الأنشطة الممارسات- في مؤسسة كوندور ودورها في دخول الأسواق الدولية.

متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة توصيات و آفاق الدراسة.

## الفصل الأول:

### الإطار النظري للدراسة



تمهيد:

تحتاج المؤسسات التي تدخل الأسواق الدولية إلى دمج ممارسات سلسلة التوريد الخضراء لتلبية اللوائح البيئية وتوقعات المستهلك للسوق المستهدف ويمكن أن يساعد الشركات على إظهار التزامها بالاستدامة الحصول على شهادات مثل ISO 14001 لأنظمة الإدارة البيئية وهو أمر بالغ الأهمية لدخول الأسواق الدولية بمعايير بيئية صارمة. ويمكن أن يساعد تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في التخفيف من المخاطر المرتبطة باللوائح البيئية وندرة الموارد والإضرار بالسمعة، وهي اعتبارات مهمة عند دخول أسواق جديدة. كما يمكن للشركات التي لديها سلاسل توريد خضراء راسخة الاستفادة من مبادرات الاستدامة الخاصة بها كميزة تنافسية في الأسواق الدولية، وجذب المستهلكين المهتمين بالبيئة واكتساب حصة في السوق. ولذا فإن التعاون مع الشركاء والموردين المحليين الذين يتشاركون نفس القيم البيئية إلى تسهيل دخول السوق الدولي من خلال ضمان الامتثال للوائح البيئية وتعزيز جهود الاستدامة. لذا سيتم استهداف في هذا الفصل التعريف بالمفاهيم المتعلقة بالتسويق الدولي وإدارة سلاسل التوريد الخضراء للوصول إلى إطار مفاهيمي متكامل يعد أساساً للدراسة الميدانية ولأجل الإحاطة بكافة الجوانب المتعلقة بالموضوع قسمنا الفصل الأول كالتالي:

المبحث الأول: مدخل نظري مفاهيمي للتسويق الدولي.

المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد الخضراء.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية.

## المبحث الأول: مدخل نظري مفاهيمي للتسويق الدولي.

لقد تعاضمت أهمية ومكانة التسويق الدولي ليصبح من أهم المفاهيم التي تنتهجها معظم المؤسسات والشركات العالمية، فالتسويق الدولي اليوم بات الرهان الرابع لمعظم المؤسسات، وخاصة التي ترغب باختراق الأسواق الدولية من أجل تحديد مكانة لها في هذه الأسواق.

### المطلب الأول: التسويق الدولي وأهميته.

#### أولاً: تعريف التسويق الدولي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالتسويق الدولي و من هذه التعاريف نجد:

- تعريف KOTLER للتسويق الدولي<sup>1</sup>: هو عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك القانع في سوق تتميز بالتفاوت و التعقيد للوصول إلى هذا المستهلك و إشباع رغباته .
- تعريف كاهلر للتسويق الدولي<sup>2</sup>: " التسويق الدولي هو تسويق السلع والخدمات في أكثر من دولة واحدة عن طريق التصدير المباشر, أو عن طريق إنتاج و تسويق السلع في أكثر من دولة بدون أن تعبر الحدود القومية." هذا التعريف لم يتطرق للمزيج التسويقي و تباين البيئات في الأسواق الخارجية و عدم تعرضه لأهداف الشركات المصدرة القريبة منها و البعيدة.
- تعريف جمعية الأمريكية للتسويق : وحسب منظور الجمعية الأمريكية للتسويق عرف التسويق سنة 1965 على انه "عملية تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم".
- تم انتقاد هذا التعريف من قبل الخبراء في مجال التسويق من عدة جوانب<sup>3</sup>.
- لا يعطي أهمية للتسويق في قطاع الخدمات وفي الشركات ذات صبغة غير مربحة.
- لا يسلط الضوء على دور مندوبي التسويق في نجاح الأنشطة التسويقية.
- ونظراً لهذه الانتقادات قامت الجمعية بإصدار تعريف آخر للتسويق سنة 1985<sup>4</sup>: " عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق البدائل التي تحقق أهداف الأفراد والمنظمات"

و يعرفه أبو قحف عبد السلام: " بأنه اكتشاف حاجات المستهلك و إشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين وتنسيق الجهود و النشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية "

<sup>1</sup> بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، الأردن، 2009، ص374.

<sup>2</sup> يحيى عيد ، بحوث التسويق المعاصر، دار الأمين، مصر، 2007 ص 22

<sup>3</sup> سعدون حمود خير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس ، ساره على سعيد العامري، سماء على عبد الحسين الحريبيدي، "إدارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة"، الطبعة 1، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015م، ص 28

<sup>4</sup> هاني حامد ، التسويق الدولي الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، الأردن، 2011 ، ص 19

وفي تعريف اخر لـ Allain Ollivier<sup>1</sup>:

يرى بأن التسويق الدولي هو عبارة عن مجموعة من الطرق والتقنيات التي تسمح للمؤسسة بكسب زبائن مهمين و المحافظة عليهم وذلك من خلال التنصت المستمر للأسواق" و يتحقق ذلك من خلال الخطوات التالية:  
- تعريف أو تحديد الغرض التجاري كعمل مستهدف و مختار و البحث عن أحسن وضعية لسياسة المنتج. السعر، الترويج و التوزيع.

- التسويق الجيد للمنتجات والخدمات بالاعتماد على سياسة فعالة للاتصال والتوزيع، فهذه الخطوات تعتبر قاعدة أساسية للمؤسسات الراغبة في النشاط على مستوى الأسواق الدولية.

تأسيساً على ما ورد في التعاريف السابقة يمكن القول إن التسويق هو: عبارة عن نمط تفكير يعتمد على وضع خطط واستراتيجيات وتنفيذها في الميدان. تنطلق من البحث عن حاجيات ورغبات المستهلك وصولاً إلى تحقيق رضاه وبناء علاقة دائمة معه. كما يعتمد ذلك على توفير السلع والخدمات والأفكار في المكان والزمان المناسب بأسعار تنافسية، ومن خلال أنشطة ترويجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: أهمية التسويق

أصبح التسويق يحتل مكانة إستراتيجية في المنظمة وحتى في هيكلها التنظيمي. فدوره لا يقتصر على وضع المنتجات في السوق وتلبية حاجيات الزبائن وإنما تبرز أهميته في مجالات أخرى<sup>2</sup>:

✓ خلق المنفعة الشكلية: يلعب المسوقون دوراً هاماً في إيصال المعلومات الضرورية حول حاجيات ورغبات المستهلكين وتحويلها إلى فرق الإنتاج وتساعد هذه المعلومات في تحديد وتصميم المنتج، اختيار مكوناته الأساسية، مستوى الجودة، طريقة الاستعمال...

✓ خلق المنفعة المكانية والزمانية: تتحقق المنفعة المكانية بفضل نشاط التوزيع الذي يسمح بنقل وتوفير المنتجات إلى المكان المناسب. أما المنفعة الزمنية فتبرز من خلال التخزين الذي يسمح بتوفير المنتجات في فترات مختلفة.

✓ خلق فرص عمل والتقليص من البطالة: نظراً لتوسع نشاط التسويق وتعدد فروعها فهو يجند يد عاملة متعددة الاختصاصات (مجال التصميم، دراسات السوق، الترويج، التوزيع).

✓ استغلال الفرص المتاحة: في السوق والبحث عن أسواق جديدة.

✓ التصدي للمنافسة المحلية والدولية.

<sup>1</sup> Jialu li, The Role of Business English in International Marketing, Research in Economics and Management, 2024, p181

<sup>2</sup>فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة إستراتيجيته بينته وكيفية اختراق الأسواق الدولية، مطبعة الاخوة موساك، الجزائر، 2010، ص29

### ثالثاً: اهداف التسويق:

لا شك أن النشاط التسويقي كغيره من الأنشطة، يطمح إلى تحقيق أهداف تدرج ضمن إستراتيجية المنظمة، فقد عرفت أهداف التسويق على أنها: "مجموعة النتائج النهائية التي ترغب مؤسسات الأعمال المختلفة بتحقيقها من خلال النشاط التسويقي"<sup>1</sup>.

يمكن تصنيف أهداف التسويق إلى 3 محاور أساسية<sup>2</sup>:

✓ **تحقيق الربح:** تعمل كل منظمة لتعظيم أرباحها. لكن في كثير من الأحيان لا يزال من الصعب الوصول إلى هذا المبتغى. فقد تجد المنظمة نفسها في محيط اقتصادي يلزمها بمواجهة التهديدات والمخاطر التي تميز بيئتها الخارجية (المنافسة، المراقبة الحكومية للأسعار، التطور التكنولوجي....) ولضمان بقاء ونمو المنظمة يلعب نشاط التسويق دوراً في تحقيق الربح من خلال الرفع من المبيعات. ويكون ذلك بتطوير منتجات جديدة في السوق استهداف قطاعات سوقية مربحة، استغلال الفرص المتاحة في السوق (وسائل التكنولوجيا الحديثة منافسة محدودة، دراسة متطلبات السوق، ...).

✓ **النمو:** يلعب النشاط التسويقي دوراً في تحقيق النمو عن طريق الرفع من مستوى المبيعات ولعل من أبرز الطرق لتحقيق ذلك هو البحث عن اكتساح أسواق جديدة والتوسع إلى قطاعات أخرى لزيادة الحصة السوقية ومن أبرز العوامل التي تدفع إلى النمو نذكر زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة نتيجة ارتفاع الطلب، ارتفاع حدة المنافسة التي تدفع بالمنظمة إلى البحث عن فرص سوقية جديدة.

✓ **البقاء:** كل منظمة تطمح إلى البقاء. ولا يتحقق ذلك إلا بتظافر جهود مختلف الأقسام والأجزاء التي تشكل المنظمة. ويلعب النشاط التسويقي دوراً فعالاً في تحقيق هذا المبتغى من خلال:

- تطوير وتحديث نظم المعلومات التسويقية الذي بدوره يمد المديرين بالمعلومات الضرورية لاتخاذ قرارات آنية وفعالة.

- مواكبة التطورات التي تحدث في السوق واستغلال الفرص التسويقية (التوسع في السوق الحالي، اكتساح أسواق جديدة أو التوجه إلى منتجات مربحة).

و هناك تقسيم اخر لاهداف التسويق كما يلي<sup>3</sup>:

- اكتشاف وتحديد حاجات المستهلك الدولي وذلك من خلال بحوث التسويق الدولي.
- إشباع حاجات المستهلك الدولي وهو ما يطلب أقلمة أو موائمة المنتجات والخدمات وباقي عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول والمناطق المختلفة.
- مواجهة المنافسة والتفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة ومن خارجها أيضا وهو ما يتم من خلال تقييم ورصد ومتابعة ماذا يفعل المنافسون والاستجابة السريعة للتطور بل وضرورة سبق في هذا، مما يعني تقديم قيمة مضافة للمستهلك وتحقيق المزايا التنافسية.

<sup>1</sup> إيد عبد الفتاح النصور، "إدارة التسويق marketing management"، الطبعة 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 28.  
<sup>2</sup> سعدون حمود خير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، ساره على سعيد العامري، سماء على عبد الحسين الزبيدي، "إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م، ص 35-37.  
<sup>3</sup> غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 28.



- تنسيق عناصر النشاط التسويقي، سواء في أو بين البلدان المختلفة مما يتطلب تكوين هيئة إدارية وتحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية في مختلف البلاد والقرارات الواجب اتخاذها مركزيا أو عكس ذلك.
- فهم وإدراك القيود البيئية على المستوى الكوني خاصة إذا علمنا بأن البيئة الأجنبية تختلف من بلد إلى بلد آخر.
- السماح للمؤسسة بالحفاظ على مكانتها في الأسواق الأجنبية أو الأقسام الدولية التي تنشط فيها، ويحدد هذا الهدف بالاعتماد في حصة السوق والتي تحسب بدلالة حجم المبيعات الذي تحققه المؤسسة من منتج معين سنويا على عدد الوحدات المباعة سنويا في السوق من مجمل مبيعات القطاع.
- يسمح بالتنويع والنمو في مختلف الأسواق الأجنبية التي تنشط فيها المؤسسة. معاينة الأسواق الجديدة والأقسام الجزئية في الأسواق الحالية للمؤسسة أو الأسواق الجديدة الأجنبية التي تحوز فيها المؤسسة على ميزة تنافسية.

### المطلب الثاني: تدويل نشاط المنشآت الاقتصادية

#### أولاً: مفهوم التدويل

يعرف التدويل بأنه زيادة اندماج الشركة في الأنشطة الدولية، وما يترتب عن ذلك من تغيير في الخطط والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والإداري والموارد المالية والبشرية للشركة، بما يتلاءم مع البيئة الدولية التي تنشط بها<sup>1</sup>.

أما تدويل المؤسسة فيعرف على أنه: "عملية أو مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة بإنجاز تمهين تدريجي مع الأسواق الأجنبية، و من هذا يتبين بأن المؤسسات لا تقتحم الأسواق الدولية عشوائيا أو صدفة أو بطريقة غير مدروسة، بل لابد من تمرين إما بالخبرة المكتسبة من خلال استغلال سوق له خصائص متقاربة جغرافيا و نفسيا من السوق المحلي، أو من طرف وسطاء أو وكلاء"<sup>2</sup>.

ويعرف "كوتلر" و"ديبوا" مصطلح التدويل على أنه: "تطوير المنتجات والخدمات للدخول إلى الأسواق الخارجية"<sup>3</sup>.

وفي تعريف آخر يقصد بتدويل المؤسسات جعل نشاطها دوليا أو يتجاوز الحدود الوطنية أو الانتقال من السوق الوطني إلى السوق الدولي. من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التدويل هو عملية تتم عبر مراحل متتابعة تسمح للمؤسسة باكتساب الخبرة والمعرفة اللازمة للتواجد في الأسواق الدولية كما أن عملية الانتقال للأسواق الدولية لا تكون عشوائية أو بطريقة غير مدروسة.

<sup>1</sup> جوامع اسماعين مساهمات الاندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014، ص117

<sup>2</sup> عبد الناصر بونلجة، عبد الله بن حمو، "شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم"، مجلة نفاثر بوداكس، العدد1، أكتوبر2012، ص108.

<sup>3</sup> بن عربية مونية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، 2015، ص49

## ثانيا: اهداف ودوافع تدويل نشاط المؤسسة

### اهداف تدويل نشاط المؤسسة 1:

- زيادة حجم إنتاجها وكذا أرباحها تزامنا مع دخولها لأسواق جديدة.
- تخفيض التكاليف من خلال التوسع في الإنتاج "اقتصاديات الحجم.
- تقليل المخاطر الناجمة عن التقلبات السعرية الغير متوقعة، فالنشاط في أسواق متعددة يضمن لها تقليص الخسائر، فانخفاض الأسعار في سوق ما قد يقابله ارتفاعها في سوق أو أسواق أخرى.
- اكتساب التكنولوجيا والنتائج عن الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية والتعاون معها.
- إيجاد فرص تمويلية جديدة بالأسواق المستهدفة.
- استغلال انخفاض تكاليف الإنتاج في البلد المضيف وبالتالي الرفع من تنافسيتها.

### دوافع تدويل نشاط المؤسسة :

ويتمثل أهمهما فيما يلي:

#### 1. استغلال تحرير الأسواق<sup>2</sup>

إن ديناميكية تحرير الأسواق على المستوى السياسي والتنظيمي يؤدي إلى تخفيف قواعد المنافسة في العديد من الأسواق التي كانت تعتبر في وقت مضى مؤممة أو محمية. فالمفاوضات التجارية في إطار المنظمة العالمية للتجارة قد سمحت في العديد من الدول للانفتاح على القطاع الخاص والمتعاملين الأجانب، كقطاعات الكهرباء، النقل الجوي، الاتصالات، البنوك والتأمينات (...)، مما يتيح فرص هائلة للشركات الدولية في مختلف هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك فإن تغير النظم الاقتصادية وتحرير الاقتصاديات في دول المعسكر الاشتراكي قد أدى إلى خلق فرص جديدة للنمو وتوسع الشركات الدولية.

#### 2. البحث عن النمو<sup>3</sup>

إن النظام الاقتصادي والسياسي الدولي الجديد يتميز بانفتاح شبه تام للدول اتجاه ظاهرة العولمة الليبرالية، مما يسمح لعدد من الأسواق بتحقيق نسب نمو غير عادية. فالدول المتطورة (مثل: الو.م. أ، اليابان، الاتحاد الأوروبي ورغم أنها تمثل 15% من نسبة السكان في العالم وهيمنتها على المبادلات التجارية العالمية، إلا أنها تعاني من معدلات نمو ضعيفة جداً نظراً إلى أن اقتصاداتها وصلت إلى درجة من التشبع، مما يشجع الشركات الدولية إلى البحث عن أسواق ذات معدل نمو مرتفع وكما هو معروف فإن معدل النمو في دولة ما له تأثير كبير على الاستهلاك في هذه الدولة. فمعدلات النمو المرتفعة في الدول النامية، كدول شرق آسيا مثلاً، تمثل أسواق مربحة بالنسبة للشركات الدولية خاصة فيما يتعلق بسوق مشاريع البنية التحتية، إضافة إلى أسواق منتجات الاستهلاك الواسع، نظراً لتمتع هذه الدول بأعداد سكان عالية.

1 تدويل نشاط مؤسسة تم الاطلاع عليه في 17/02/2024 (نسخة الكترونية)، رابط الموقع: <https://taairaf.blogspot.com/>

2 غول فرحات، "التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية"، دار الخلدونية، الجزائر، 2002، ص8.

3فارس ركيمة، عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر، 3، 2021/2022، ص 145.

### 3. تحقيق وفورات الحجم:

لقد أدت ظاهرة العولمة إلى ظهور حركة تجانس للمعايير والثقافات حتى ولو كانت نسبية. فتخفيف الحواجز الجمركية وغير الجمركية عقب الحرب العالمية الثانية أدى إلى تسهيل المبادلات التجارية الدولية، مما أدى طلب حاجات المستهلكين بطريقة نمطية نسبية. كل هذا سمح بإمكانية الاعتماد على أوجه التشابه بين الأسواق من أجل تحقيق وفورات حجم على مستوى تكاليف الإنتاج وكذلك على مستوى الجهود التسويقية المتبعة والمطبقة بطريقة منظمة من طرف الشركات الدولية، وبذلك تحقق هذه الشركات مزايا تنافسية من حيث التكاليف ومن حيث الأسعار. كما أن تدويل نشاط الشركة يسمح أيضا بتخفيض تكاليف البحث والتطوير الضرورية للشركة في عدد كبير من الوحدات الإنتاجية مما يسمح بتخفيض سعر إطلاق المنتج.<sup>1</sup>

### 4. تطوير ميزات تنافسية<sup>2</sup>

إن مواجهة الشركة لمنافسة شديدة وواسعة على المستوى الدولي تسمح لها بتطوير واستغلال ميزات تنافسية تضمن لها البقاء في السوق، للتخفيف من حدة المنافسة. ومن بين هذه الميزات التنافسية التي يمكن أن تستفيد منها الشركة نتيجة توجهاها للأسواق الدولية ما يلي:

- التكنولوجيا بصفة عامة وكذلك القدرة على تحويل الخبرات وبراءات الاختراع وسائل الإنتاج. العمال...
- الموارد المالية المخصصة لتطوير الأسواق الأجنبية أو تمويل الزبائن.
- اليد العاملة وكفاءتها، الخبرة، المعارف، طرق التسيير الحديثة ونظم المعلومات.
- العلاقات والشبكات الدولية فالعلاقات التي تنميها الشركة مع مختلف المتعاملين والشركاء تمكنها من الرد بصفة جيدة على المناقصات الدولية (تسويق الأعمال)
- الوقت: فالتواجد أولاً في سوق أجنبي ما قد يمكن الشركة من وضع حواجز دخول لمنع منافسين جدد من الدخول لهذا السوق والاستفادة من المزايا التي حققتها الشركة.

### 5. التقرب من الموارد الرخيصة<sup>3</sup>

إن المواجهة مع الشركات الكبيرة في المنافسة الدولية يبين لنا أن التحدي اليوم يتعلق بالربط بين الربحية والتنافسية. فبعض الشركات ورغم أنها تتمتع بمكانة كبيرة في سوقها المحلي إلا أنها تفتقر إلى التنافسية على المستوى الدولي. ولذلك فتدويل نشاط الشركة يسمح لها بالتقرب من الموارد الضرورية لبقائها وتأمينها بتكاليف متدنية وبالتالي تطوير مزايا تنافسية على أساس السعر. فالموارد مثل اليد العاملة، التكنولوجيا، تحويل المواد الأولية، رؤوس الأموال يمكن الحصول عليها بأقل تكلفة عن طريق تدويل نشاط الشركة. فالتجارة الدولية تسمح

<sup>1</sup> Jialu li, The Role of Business English in International Marketing, Research in Economics and Management, Xi'an FanYi University, china, 2024, p182

<sup>2</sup>فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص، ص 146، 147

<sup>3</sup> Nathalie prime et autres, marketing international: développement des marchés et management, France, 2004, p56

أيضاً بالبحث عن اليد العاملة عالية التأهيل كما فعلت الشركات اليابانية عن طريق توطين فروع لها في أوروبا والوم. أ من أجل التقرب إلى مخابر بحث هذه الدول.

#### 6. توزيع أحسن للأخطار على عدد كبير من الأسواق<sup>1</sup>

إن تدويل نشاط الشركة يسمح بتدنية أهم الأخطار المتعلقة بنشاط الشركة، وذلك بتوزيع جغرافي للعرض الثنائي منتج، سوق بلد. ويتعلق الأمر بضمان المرونة اللازمة وتعرض أقل إلى الأخطار: التجارية المالية، السياسية، القانونية والثقافية.

#### ثالثاً: مراحل تدويل نشاط المؤسسة

يمكن القول أن عملية تدويل نشاط المؤسسات تمر بعدة مراحل هذه المراحل على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### 1. اتخاذ القرار بالتدويل:

وهنا تقرر المؤسسة تدويل نشاطها مع تحديد الأهداف والإستراتيجية المتبعة بصورة مسبقة.

#### 2. اختيار السوق المستهدفة:

نظراً لاستحالة قيام أي شركة بدراسة كافة الأسواق العالمية وتسويق منتجاتها فيها، اختيار بعضها بحسب أهميتها من ناحية الربحية وقدرتها المالية على الدفع أو قلة المخاطر وملاءمتها لنشاط الشركة ومنتجاتها ومن بين أهم المعايير المستخدمة في انتقاء الأسواق الخارجية هناك ثلاثة معايير وهي: النشاط المرتقب ومردودية السوق للمؤسسة، وقابلية الدخول إلى السوق والمخاطر المواجهة.

#### 3. اختيار طريقة الدخول للسوق الأجنبي:

عند اختيار الأسواق على المؤسسة أن تحدد أحسن طريقة للوصول إليها بصورة عامة هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أساليب دخول الأسواق الدولية، ومن بين الأكثر استخداماً في السوق الدولي نذكر التصدير بنوعيه المباشر وغير المباشر بالإضافة إلى الاتفاقيات التعاقدية.

#### 4. انجاز مخطط تسويق دولي:

وهنا تقف المؤسسة المصدرة أمام عدة خيارات بشأن المنتجات التي ستصدرها، ويتعلق الأمر بالقرارات التالية: قرار تنوع أو تبسيط المنتجات قرار تنميط أو تعديل المنتج، قرار تمييز المنتجات.

#### 5. اختيار طريقة التنظيم:

يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تنظم عملها على المستوى الدولي وفق طريقتين رئيسيتين، وتتضمن الطريقة الأولى إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتصدير، أما الثانية فتتمثل في إنشاء قسم خاص بالنشاط الدولي.

افارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص148.

<sup>2</sup>شوقي الجباري، حمزة العوادي، الدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013، ص 108

#### رابعاً: مخاطر التدويل

- الأخطار التجارية<sup>1</sup>: تتمثل المخاطر التجارية أساساً في:

عدم دفع الزبون لمشترياته في حالة البيع بالأجل، يؤدي إلى عدم استلام المؤسسة لكامل مستحقاتها في الأجل المتفق عليها، ويختلف خطر عدم الدفع القطاعات وكذلك حسب المنطقة، بالإضافة إلى نقص التمويل بالمواد الأولية، المنتجات نصف المصنعة المستوردة وارتفاع أسعارها، ضالة النسب المحققة في مجال التصدير و التي لا يمكن الاعتماد عليها في تمويل نشاطات المؤسسة بالعملة الصعبة، عدم امتلاك المؤسسات المعلومات والبيانات الكافية عن الأسواق الدولية التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عنه عدم إدراك صاحب المؤسسة للفرص المتاحة أو جدوى التوسع أو تنوع النشاط.

- الأخطار المرتبطة بالمنافسة<sup>2</sup>:

والتي تتمثل أساساً في المنافسة غير المتكافئة في بعض الأسواق، إذ يمتلك الطرف الأول الكفاءة العالية، الإنتاجية المرتفعة والقدرة التنافسية، التكنولوجيا الإدارية والتسويقية الكبيرة، بينما يعاني الطرف الثاني من محدودية الإمكانيات على كافة المزايا التي يتمتع بها الطرف الأول.

- الأخطار السياسية الدولية<sup>3</sup>:

إن الخطر السياسي هو عنصر معقد ومتعدد العوامل، فالنسبة للشركة هو الخطر الناتج من جهة عن تصرف أو عدم التصرف من طرف الدولة المضيفة اتجاه الشركات الأجنبية العاملة مع أو في هذه الدولة. فالحكومات تملك مجموعة من الإجراءات والوسائل الممكنة التي بواسطتها قد تشجع أو تجعل من الصعب تواجد للشركات الأجنبية على أراضيها.

كما ينتج الخطر السياسي في بلد ما عن عوامل البيئة السياسية غير المستقرة في هذا البلد مثل التكوين الديموغرافي، الانقسات اللغوية والدينية، المتطرفين المسلحين اللجوء إلى العمليات الإرهابية، تدمير البنى التحتية حالات الحرب الفساد الإداري... إلخ. كما أن الخطر السياسي الدولي بالنسبة للشركات يتضمن أيضاً مواقف الدول المضيفة من الشركات الأجنبية. فإذا كان الموقف سلبى اتجاه هذه الشركات، فيمكن لهذه الدول أن تلجأ إلى وسائل متطرفة كمصادرة ممتلكات الشركة، كما يمكن أيضاً أن تفرض وجود شريك محلي بنسبة معينة مع المتعاملين الأجانب... فبالنسبة للشركة الخطر السياسي الدولي يتمثل في التباين بين توقعات أو أهداف الشركة من وجودها في سوق ما وما قد يحدث في هذا السوق، كتغير مفاجئ للبيئة هذا السوق بصفة غير مقبولة. ويرى الباحثون أيضاً أن نوع النظام السياسي القائم في الأسواق المستهدفة يلعب دوراً في تشجيع أو إعاقة دخول الشركات الدولية لهذا البلد. فالأنظمة الشيوعية مثلاً كانت تفرض عراقيل ضخمة على الشركات الأجنبية الناشطة في أسواقها. بالإضافة إلى ذلك فإن نظرة الشعوب في البلدان المستهدفة لحكومات الشركات الدولية قد تجعل من المستحيل تواجد هذه الشركات في دول هذه الشعوب.

<sup>1</sup>شوقي الجباري، حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 117.

<sup>2</sup> شوقي الجباري حمزة العوادي، مرجع سبق ذكره، ص 118

<sup>3</sup>فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 150.

- الأخطار القانونية الدولية<sup>1</sup>:

ينتج الخطر القانوني عن عدم تجانس البيئة القانونية الدولية. فهذه البيئة لا تتضمن إطار قانوني موحد بالنسبة للشركات التي تنشط في عدة دول. فرغم المحاولات الملاحظة للاندماج القانوني الدولي وخاصة في أوروبا، إلا أن القانون الدولي الخاص يبقى بصفة عامة خاص بكل دولة، بحيث أن كل سوق أجنبي يتميز بخصائص قانونية فيما يخص شروط نشاط الشركات الأجنبية. ومن بين أهم المشاكل القانونية التي يجب أن تأخذها الشركات الدولية بعين الاعتبار، التنوع في قوانين الشركات القانون التجاري وقوانين المنافسة القوانين الجبائية القوانين البيئية إن وجدت، قانون الملكية الصناعية. كما أن تحرير العقود الدولية يجب أن يتماشى مع حذر كبير خاصة فيما يتعلق باللغة التي يجب استعمالها، وماذا يجب العمل في حالة وجود خلافات تجارية دولية.

المطلب الثالث: استراتيجيات اختراق للأسواق الدولية

أولاً: الاستراتيجيات المتبعة بحسب درجة التكييف والتنميط

1. إستراتيجية التنميط "stratégie de profilage"<sup>2</sup>:

إن إستراتيجية التنميط تعبر عن تسويق الشركة لمنتوج ما عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد، وترتكز إستراتيجية التنميط على النظرة المتجانسة للأسواق الدولية وكذلك على عدد من الفرضيات ذات طابع عالمي "universaliste" منها:

- التجانس المتنامي للحاجات الدولية والتي تضع محل شك، وضع مزيج تسويقي معدل أو مكيف لكل سوق أجنبي.
- الاتجاه العالمي لتفضيل المنتجات ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة.
- الحاجة لتعظيم وفورات الحجم بالنسبة للإنتاج وكذلك التسويق والتي يتم تقاسمها بين عدة دول أو أسواق؛
- الحاجة بالنسبة للشركات التي وصلت إلى مرحلة العالمية للبحث عن أثر التآزر "Teffet de synergie"، وكذلك إلى تنسيق أفضل لنشاطاتها التسويقية الدولية.

فخيار التنميط يكون يتناسب أكثر مع الشركات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها والتكاليف المنخفضة. ففي العموم إستراتيجية التنميط تزيد من احتمال الترشيح على المستوى الدولي للمراحل الأولى من سلسلة نشاطات الشركة (الإنتاج، التموين، اللوجيستكية)، ولأن المزيج التسويقي لا يتغير من بلد إلى بلد آخر، فإن تطبيق الإستراتيجية التسويقية يكون أسهل فمثلاً مراقبة الجودة تكون أحسن، كما أن عمليات التوزيع والترويج والاتصال على المستوى الدولي سوف تكون سهلة التطبيق، بحيث تسمح إستراتيجية التنميط بعدم تأثر تكاليف التسويق الدولي (من الدراسة وحتى المزيج التسويقي). كما أن إستراتيجية التنميط تناسب أكثر الشركات التي تقترح منتج موحد يستند على صورة تجارية دولية موحدة، أو عندما لا يكون ممكناً تعديل أو تكييف المميزات الفيزيولوجية للمنتوج. وهناك بعض المنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية والتي يطلق عليها بالمنتجات الحرة culture free، بحيث يمكن اقتراحها أو عرضها بصفة موحدة ونمطية على المستوى الدولي.

<sup>1</sup>50. فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 152.

<sup>2</sup> فارس ركيمة، الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012، ص ص 69، 70.

## 2. إستراتيجية التكيف "stratégie d'adaptation":<sup>1</sup>

تعتمد إستراتيجية التكيف على إدخال تعديلات على العرض التسويقي للمؤسسة بما يتناسب والبيئة السائدة في الأسواق الأجنبية المستهدفة. وفيما يتعلق بعالمية الحاجات، فإن ملاحظة الاختلافات الثقافية بين الدول فيما يتعلق بمستويات الثقافة الضمنية أو المعنوية "culture implicite" مثل: القواعد، القيم، الدلالات ... وحتى فيما يخص المنتجات ذات الطلب العالمي، فمن الضروري تعديل عرض الشركة بما يتماشى مع الإطار البيئي والثقافي للدولة المضيفة (العادات والتقاليد، الدلالات، فيما يتعلق بالمنتجات، التطلعات، وموانع الشراء، سلوك الشراء ...). لذلك، فإن فرضية عالمية الحاجات هي مجرد فرضية إيديولوجية أكثر منها واقعية، حيث تخلط بين عالمية الحاجات والعالمية فيما يخص طرق إشباع هذه الحاجات، ضمن نظرة نمطية تستند إلى الجودة المقبولة أو المتوسطة المقترنة بالأسعار المنخفضة. بالإضافة إلى التكيف الإجباري لعرض الشركة بما يتماشى والإطار التنظيمي والتشريعي لكل بلد مستهدف، فإن المزايا التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التكيف على المستوى الدولي عديدة نذكر منها:

- إن هذه الإستراتيجية تكون أفضل بالنسبة للمنتجات التي يكون استعمالها مرتبط بالبيئة الثقافية.
- أن هذه الإستراتيجية تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص والمتطلبات الكيفية والكمية للأسواق الأجنبية، كما تسمح على العموم بتحقيق أكبر حصة سوقية.
- تسمح إستراتيجية التكيف بتقديم عرض (منتجات) يكون له هوية أفضل على المستوى المحلي للأسواق المضيفة، بحيث يكون مدعما بسياسة اتصال محلية، ويزيد من إمكانية إعادة الشراء أو تكرار الشراء.
- من ناحية الرسوم، تسمح إستراتيجية التكيف بمرونة أكبر واستغلال أحسن للاختلافات بين القدرة الشرائية للمستهلكين بين مختلف الأسواق الأجنبية.

## 3. الإستراتيجيات المختلطة:<sup>2</sup>

المفاضلة بين إستراتيجية تنميطية أو تكييفية هي في الحقيقة غير مجدية، إذ يجب تجاوز العقائد الإيديولوجية للتذكير بأن التسويق الدولي كإمتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين وتحقيق الفعالية التنظيمية للشركة.

إن إستراتيجية التسويق الدولي الناجحة يتوجب عليها تنميط مكونات العرض (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكنا من أجل تسهيل تحقيق وفورات حجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة وتحقيق البساطة في التنظيم. لكن يتوجب عليها أيضا التكيف إذا كان ذلك ضروريا كما هو الشكل في الحالات التالية:

- التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للدول المضيفة.
- التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية ودافع وموانع للاستهلاك، سلوك الشراء والاستهلاك ... فالتحليل المتضمن للتكيف أو التنميط يجب أن يتم على مستوى كل

<sup>1</sup> فارس ركيمة، عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، مرجع سبق ذكره، ص، ص 167  
<sup>2</sup> فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 169.

مكونات العرض (التموقع والمزيج التسويقي)، في إطار صباغة المبادئ والسياسات الخاصة بتطبيق إستراتيجية التسويق الدولي للشركة.

ثانيا: استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق

### 1. إستراتيجية الدخول الأولى للأسواق الأجنبية<sup>1</sup>:

والهدف العام من هذه الإستراتيجية هو تحديد فرص التطور خارج السوق الأصلي للشركة. فالمرحلة الأولى من تدويل نشاط الشركة هي مرحلة حرجة، بحيث أن أية أخطاء في القرارات أو الأداء قد يؤدي إلى فشل المغامرة الدولية للشركة مما ينجر عنه أعباء وتكاليف باهظة تكاليف مالية، تشوه العلامة التجارية. لذلك فمن المهم أولا معرفة ما تريده الشركة من وراء تدويل نشاطها. فالعوامل التي قد تدفع الشركة إلى تدويل نشاطها عديدة، قد تكون خارجية (تشبع السوق المحلي، تدويل نشاط الزبائن، دخول منافسين أجنبى إلى السوق المحلي، ...)، أو قد تكون داخلية (مثل: البحث عن تصريف فائض الإنتاج...).

### 2. استراتيجيات التوسع في الأسواق المحلية للدول المضيفة<sup>2</sup>:

إن المرحلة الثانية من تدويل نشاط الشركة تستند إلى عدة عوامل تساعد على تطوير الهدف العام للإستراتيجية التسويقية نحو التطور في الأسواق المحلية للدول المضيفة أكثر منه نحو محاولة الدخول إلى أسواق أجنبية جديدة. ومن بين هذه العوامل نذكر: الحاجة إلى مواجهة المنافسة في هذه الأسواق (تنظيم المبيعات والبنية التحتية للتوزيع وبناء علاقات على المستوى المحلي في هذه الأسواق مواجهة العوائق والتحديات المفروضة بواسطة حواجز للدخول إلى هذه الأسواق (مثل الطبيعة الرسوم ... إلخ)، العامل المتعلق بتطور وزيادة الطلب المحلي في هذه الأسواق.

ومن بين الوسائل التسويقية التي يمكن استعمالها في هذا النوع من الإستراتيجية ما يلي:

- سياسة المنتج: كالقيام بتعديلات وتكيفات لمنتجات الشركة إطلاق منتجات جديدة، توسيع حافظة منتجات الشركة، تطوير منتجات جديدة مكيفة أو موجهة بصفة خاصة للأسواق المحلية في الدول المضيفة.
- سياسة التسعير: إتباع إستراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية (أسعار منخفضة).
- سياسة الاتصال: ترويج والإشهار للمبيعات على المستوى المحلي في الأسواق الأجنبية.
- سياسة التوزيع: تعزيز التواجد والكفاءات المحلية في هذه الأسواق.

<sup>1</sup> Nathalie Prime et autre, op cit, p : 120.

<sup>2</sup> - Charles Croué, "Marketing international : un consommateur local dans un monde global", 5 éme édition, De Boeck, Bruxelles, 2006, p : 225.



### 3. استراتيجيات التسويق الكوني (global):<sup>1</sup>

إن المرحلة الثالثة من تدويل نشاط الشركة تبدأ عندما يصبح ضروريا الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع، والتي ينتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول وكذلك تكاليف إضافية بالنسبة للشركة بطريقة تمكن من تعظيم وفورات الحجم واستغلال المزايا التنافسية المكتسبة (مثل: اسم العلامة وغيرها). إذن فصياغة إستراتيجية تسويقية دولية هي منهج متطور يجب تكييفه بحسب درجة الخبرة ودرجة التطور في الأسواق الأجنبية. فالأولويات والقرارات الرئيسية ووسائل التطبيق تختلف بحسب العوامل السابق ذكرها مثل تركيز الوظائف الإستراتيجية (البحث والتطوير التموين أو تسيير المالية أو السيولة الدولية)، أو القيام باجتماعات دورية لتنسيق الجهود التسويقية بين مختلف الأسواق المتواجدة فيها الشركة.

#### ثالثا: العوامل المؤثرة على اختيار نمط الدخول المناسب<sup>2</sup>

يرتبط اختيار نمط الدخول المناسب بعدة معايير، والتي يمكن تجميعها حول أربعة محاور رئيسية:

1. الإمكانيات الداخلية للمؤسسة: والتي يمكن تحديدها عن طريق القيام بفحص قدرة المؤسسة على التصدير، وتمثل هذه العناصر في:

- القدرات الإنتاجية فالمؤسسة المصدرة يجب أن تكون قادرة على مواجهة زيادة الطلب الناتج عن أوامر الطلب المتأتية من الأسواق الخارجية؛
  - قدرة المؤسسة على توفير يد عاملة مؤهلة من أجل الإشراف على عمليات التصدير؛
  - قدرة المؤسسة على توفير ميزانية خاصة بالمصاريف الناتجة عن العمليات مع الأسواق الأجنبية؛
  - قدرة المؤسسة على القيام بعمليات تمويل طويلة الأمد لمختلف الاستثمارات اللازمة لتسويق منتجاتها في الأسواق الخارجية، فروع تجارية، فروع إنتاجية....
2. البيئة السياسية والاقتصادية للسوق المستهدف:

تلعب البيئة السياسية والاقتصادية للسوق المستهدف دورا مهما فهناك دولا فقيرة جدا وأخرى في طريق التطور، كما توجد أسواق متطورة. لذلك فعلى الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية أن تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية والسياسية السائدة في هذه الأسواق من أجل تكييف نمطا لدخول مع ما يتناسب مع هذه الظروف.

#### 3. درجة جاذبية السوق المستهدف:

تختلف درجة جاذبية الأسواق بحسب الشركات فالتقارب الجغرافي والثقافي كلها عوامل تكون في مصلحة الشركة المصدرة. كما أن عوامل مثل التكلفة المنخفضة للدخول إلى السوق، حجم السوق، تطور النسيج الصناعي

<sup>1</sup> فارس ركيمة الاستراتيجيات التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر: دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>2</sup> فارس ركيمة، مرجع سبق ذكره، ص 85-86

والتوزيعي للسوق المستهدف، كلها عوامل تزيد من جاذبية السوق المستهدف. كل هذا يستوجب على الشركات الرغبة في الدخول إلى سوق أجنبي معين أن تقوم بدراسة هذا السوق مسبقا من أجل اكتشاف مدى جاذبيته.

#### 4. المؤشرات الثقافية ودرجة نضج السوق المستهدف:

تعتبر الثقافة إسمنت كل مجتمع فالعوامل الثقافية لسوق معين هي التي تحدد دوافع وموانع الشراء، أوقات الشراء، كيفية استهلاك المنتجات وغيرها من العناصر التي تؤثر على تسويق منتجات الشركة في هذا السوق.

#### المبحث الثاني: إدارة سلاسل التوريد الخضراء

في عالم يزداد فيه الوعي البيئي، أصبحت إدارة سلاسل التوريد الخضراء أحد أهم أشكال التحسين البيئي التي تعمل على مواجهة القضايا المتعلقة بالبيئة، وتحقيق التأثير البيئي لأنشطتها الإنتاجية والخدمية فلم تعد المنظمات تنتج وتوفر السلع والخدمات فحسب بل عليها أن توفر الجودة والخدمة المتفوقة والسرعة والابتكار والتنبؤ والاستجابة للتفاصيل التي يطلبها المستهلك مع مراعاة العوامل البيئية في هذا السياق سيتم عرض مدخل مفاهيمي لسلاسل التوريد الخضراء و ميزات وأهم أنشطتها.

#### المطلب الاول: مدخل نظري ومفاهيمي لإدارة سلسلة التوريد

##### أولاً: التطور التاريخي لسلاسل التوريد الخضراء

يعتبر القرن الحادي والعشرين عصر العولمة والتطور الذي حصل في حقول ثقافة المعلومات والاتصالات وتحسين وسائل النقل واللوجستيات والاعتراف بأخر الابتكارات واستعمال التقنيات الطليعية والسباق كالمفاهيم الادارية المعاصرة والتي تعد من المفاهيم المتعلقة بالمنافسة وقد صنعت العولمة ضغطا هائلا على تقنيات وممارسات عديدة كإدارة سلسلة التوريد.

ففي بداية عقد الستينيات من القرن العشرين أطلقت المؤسسة على نفسها كفاءة عندما تمكنت من التنافس بالسعر، فضلا عن التنافس بالجودة ومن جهة اخرى فان الموثوقية والاعتمادية والاستجابة السريعة أصبحت مهمة في مجال المنافسة فضلا عن خدمة الزبون تعد اساسا مهما للمنافسة.

مما يعني ان على المنظمة ان تميز نفسها عن المنافسين ببعد او اكثر من ابعاد المنافسة عبر الزمن ومن الواضح انه في العقود الاخيرة عندما أصبحت الاستدامة والتفكير البيئي المجال الأكثر أهمية لبقاء ونمو المؤسسة وعندها تكون قائدة السوق ولدرجات متزايدة، فان الزبون سيكون راغبا بالانتظار اطول وحتى لو دفع مبالغ مالية اكثر في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة مستدامة خضراء<sup>1</sup>.

من الشكل (1) يتضح لنا ان ادارة سلسلة التوريد مرت بالفترات الاتية:

1. في نهاية 1980 المنظمات بدأت بتقديم التقنية النظيفة جنبا الى جنب مع برامج الحد من التأثير البيئي للمراحل الاساسية للعملية الانتاجية. ان ثورة الجودة في نهاية 1980 و ثورة سلسلة التوريد في نهاية 1990 قد اثارت المنظمات لتصبح مهتمة وصديقة للبيئة.

<sup>1</sup> van den Broek-Serlé FN. Green supply chain management, marketing tool or revolution. Breda: NHTV Breda University of Applied Sciences, 2010. 9 p.

2. في بداية 1990 غيرت بعض المنظمات الاجراءات العملية وقدمت أطر التدقيق البيئي لتطوير المنتج لتصبح الكفاءة البيئية، الجودة، الانتاج في الوقت المحدد من العوامل التي ساعدت في تعزيز العمليات التشغيلية لسلسلة التوريد.

3. في العام 2000 ونظرا للتعاون الكبير بين اعضاء سلسلة التوريد تم تطوير ممارسات بيئية كفؤة محسنة وخضراء.

الشكل (01) تغيير الابعاد التنافسية لسلسلة التوريد عبر الزمن

					التفكير البيئي الابتكار
			الاستجابة السرعية	الاستجابة السرعية	الاستجابة السرعية
	الموثوقية السعر	الموثوقية السعر	الموثوقية السعر	الموثوقية السعر	الموثوقية السعر
العامل	الكفاءة	الجودة	خدمة الزبون	الابداع	الاستدامة
السنة	1960	1970	1980	1990	2000

Source: Francoise Vdem Broek: Green Supply Chain Management Marketing Tool or Revolution" Breda University, Netherlands, 2010,9.

- ومع تزايد اهتمام الزبائن بالبيئة بسبب التدهور المتصاعد لها، وتناقص الموارد الأولية، وتزايد مواقع النفايات المتنامية، ومع تقدم تقنيات البيئة وتزايد التشريعات البيئية فان العديد من المنظمات بدأت في تقديم التزاماتها تجاه الابداع المستدام.

وتهدف معظم الابتكارات في القرن العشرين لسلسلة التوريد الى تقليص النفايات والفاقد من اجل الاقتصاد وليس من اجل البيئة، ولم يتم الاهتمام بالبيئة حتى مطلع القرن الحادي والعشرين اذ تم التحول الى مصطلح الاخضر (اشارة الى حماية البيئة) والذي اكتسب الاهتمام الواسع وتم استخدامه بصورة واسعة النطاق.

ويشار الى سلسلة التوريد انها السلسلة التي تربط مجموعة حلقات مختلفة، من الزبون الى المورد ضمن الصناعات التحويلية والخدمات والتصنيع بحيث يكون هناك تدفق للموارد والمال والمعلومات التي تدار بفاعلية

لتلبية احتياجات الاعمال. والتحدي الحالي هو جعل سلسلة التوريد أكثر تنافسية وقادرة على الاستجابة لمطالب الزبون في اسواق متقلبة ومضطربة<sup>1</sup>.

وبالاقتران مع المسؤوليات البيئية وضرورة القضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة، ومع ازدياد الضغط على البيئة يتوقع من المنظمات تنفيذ استراتيجيات من اجل تقليص الاثر البيئي لسلعها وخدماتها، ومن اجل اقامة مكانة بيئية جديدة لها. فالمنظمات تحتاج لإعادة تفحص اهدافها والاهتمام بالبيئة ولتحسين قدرتها على المنافسة. وعلى المنظمات الاستفادة من الطرق الجديدة لإضافة القيمة لبرامج اعمالها الجوهرية كمدخل الانتاج الانظف ونظم الادارة البيئية والكفاءة البيئية التي يتم تطبيقها لتحقيق الادارة الخضراء.

وفي عام 1994 حدد اتحاد الصناعات البريطانية (CBI) العوامل الدافعة للميزة التنافسية من خلال الاداء البيئي بالاتي:

- توقعات السوق
- ادارة الخطر
- الامتثال للوائح وكفاءة الاعمال.

وعليه فان القضايا البيئية ضمن الحدود التنظيمية للمنظمات مصدر قلق، فإدارة سلسلة التوريد كان ينظر لها تقليدياً على انها العملية التي يتم من خلالها تحويل المواد الأولية الى المنتج النهائي ومن ثم يتم تقديمها الى الزبائن. وهذه العملية تتضمن استخراج واستخدام المواد الطبيعية.

ومن المهم ان نلاحظ اننا نعيش في حقبة زمنية اصبحت الاستدامة البيئية قضية مهمة لممارسة الاعمال<sup>2</sup>. ومن هنا نلاحظ ان الشيء الذي لم يتم تناوله بصورة مشتركة هو النفايات المتولدة عن سلسلة التوريد. ولذلك فان الاهتمام بالبعد الاخضر يسهم في تطوير التفكير البيئي وتكامله مع ادارة سلسلة التوريد. ومن ثم يبرز مفهوم سلسلة التوريد الخضراء والذي يعد مفهوماً جديداً نسبياً لأنه يعتمد على مفهومين هما مفهوم ادارة سلسلة التوريد ومفهوم الادارة البيئية، ومنذ بداية عقد التسعينات من القرن العشرين دمج هذين المفهومين معا لبناء مفهوم ادارة سلسلة التوريد الخضراء.

وبهذا فان ادارة سلسلة التوريد الخضراء يمكن أن تقلل الاثر البيئي للنشاط الصناعي دون التضحية بالجودة والتكلفة والموثوقية وكفاءة الاداء في استخدام الطاقة وفي الواقع ليس هناك اداة مثالية لسلسلة التوريد الخضراء. والتي تعد اداة يمكن استخدامها في مجالات التخطيط والتقييم والادارة وان استخدامها مرتبط بصورة كبيرة على الاتفاق عبر المنظمات فضلاً عن السهولة في الحصول على المعلومات والمعرفة من اجل تطبيقها<sup>3</sup>.

وتأخذ ادارة سلسلة التوريد الخضراء بالاعتبار تطوير سلسلة توريد الصناعة من الاستخدام الكفوء للموارد واستخدام منخفض للطاقة وخفض التلوث والانبعاث وهذا فان إدارة سلسلة التوريد الخضراء يجب ان تتعقب

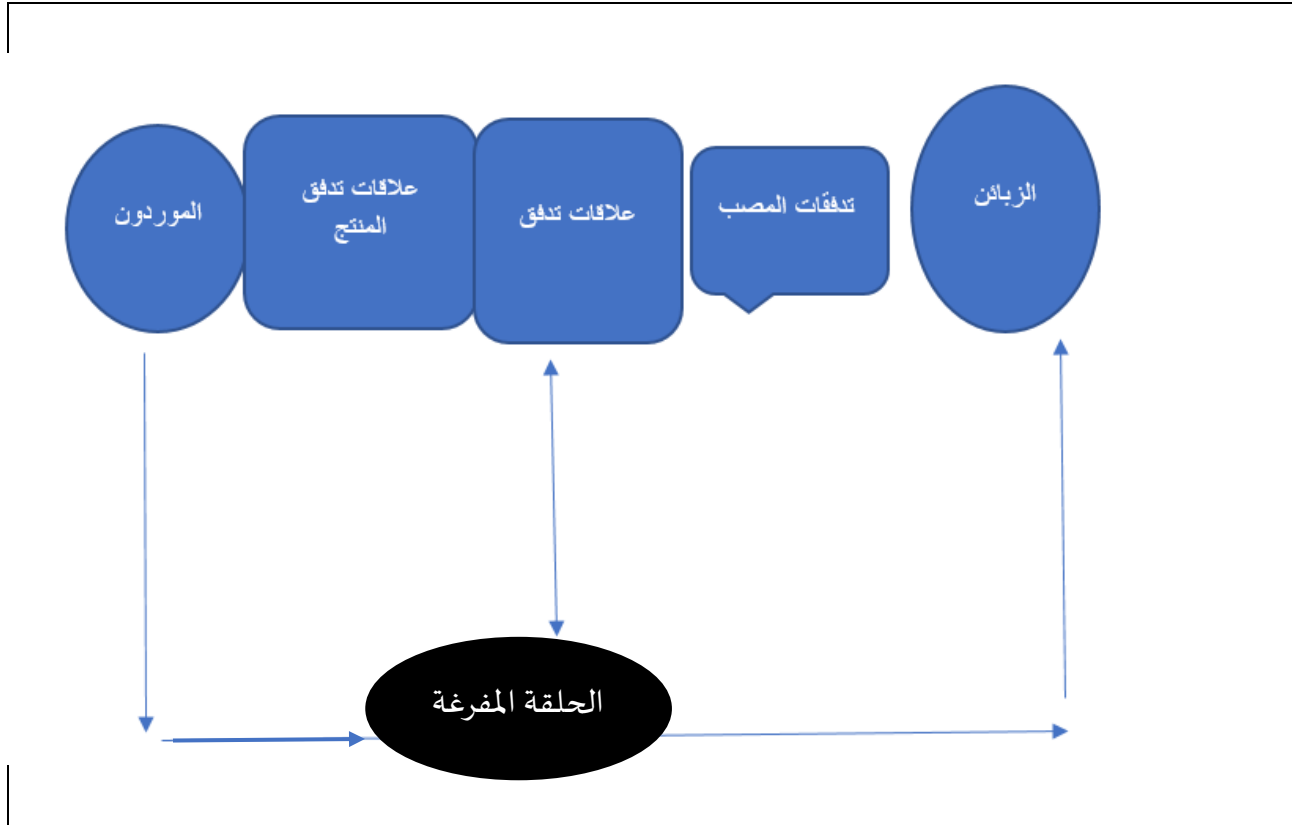
<sup>1</sup> : Francoise Vdem Broek: Green Supply Chain Management Marketing Tool or Revolution" Breda University, Netherlands, 2010,p 10.

<sup>2</sup> شهلة سالم خليل العبادي ، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص19

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ص 21

وتسيطر من بداية شراء المواد الأولية للمنتوج والالتزام بالمتطلبات البيئية في مرحلة وضع التصميم من اجل ان  
تخفض اضرار المنتجات على البيئة من خلال الاستخدام الكفوء للموارد والاسترداد السليم لها من خلال الحلقة  
المغلقة لمجمل العلاقات والمراحل والانشطة الداخلية ويمكن توضيح هذه العلاقة بالشكل 02

الشكل (02) يوضح العلاقات والانشطة للحلقة المغلقة



Source: Joseph Sarkis, "A Boundaries and Flows Perspective of Green Supply Chain Management" Clark University, USA, 2009, 3.

مع مبادئ الاستهلاك المنخفض للطاقة، والتلوث المنخفض والانبعاثات المنخفضة فان سلسلة التوريد الخضراء  
تعمل تحت مظلة البيئة الخضراء وهي نظام لوجستي تشكلها الروابط والصلات بين سلسلة التوريد الخضراء  
الامامية والخلفية العكسية. وتعد اعادة تدوير النفايات تطوير لسلسلة التوريد الخضراء التي تتضمن اعادة تدوير  
المواد المتجددة والمكونات الأخرى من لسلسلة التوريد المرتجعة.

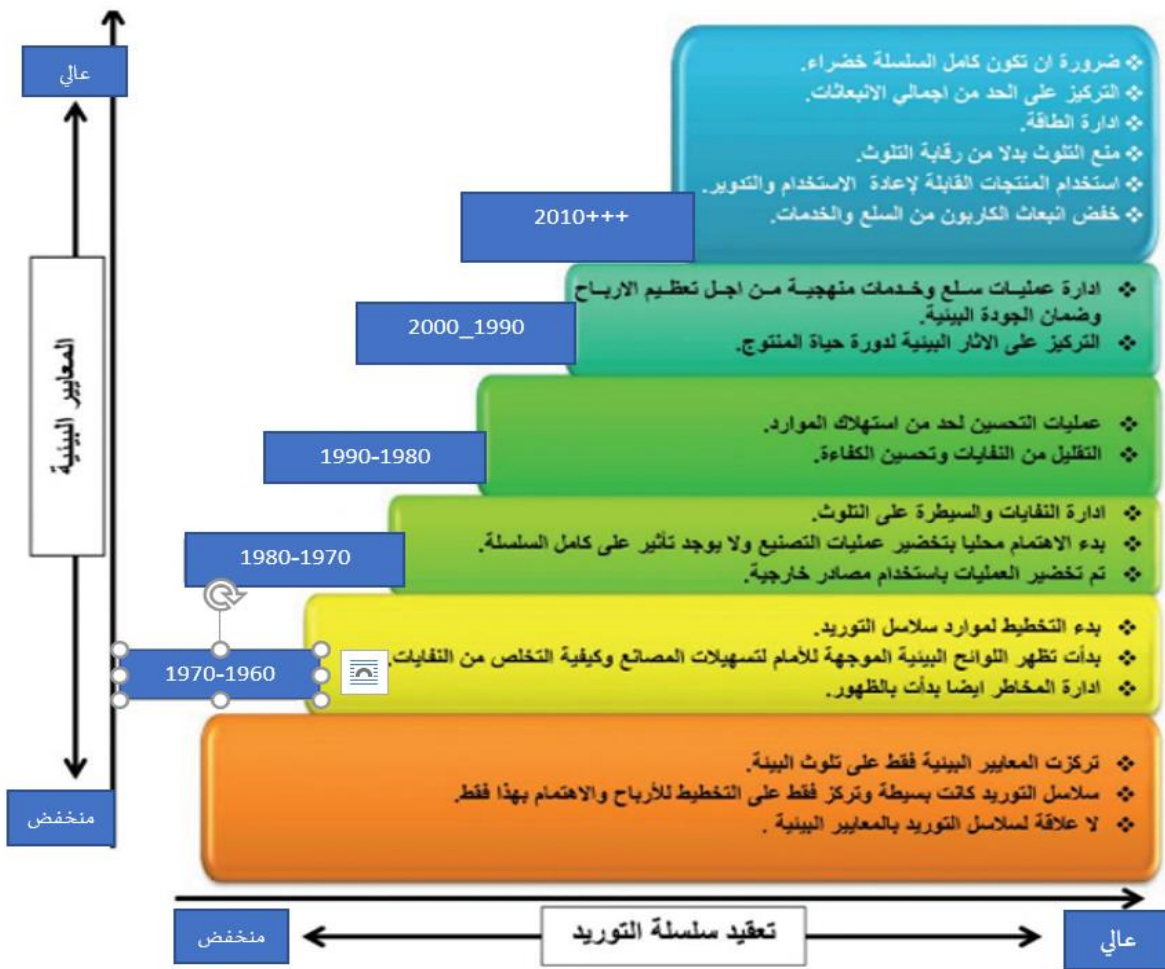
وتلعب ادارة سلسلة التوريد الخضراء دورا بارزا في التأكيد على ان جميع عوامل قيادة الميزة التنافسية من توقعات السوق وادارة المخاطر والامتثال للوائح وكفاءة الاعمال تتم معالجتها فضلا عن التأثيرات البيئية التي تظهر خلال جميع مراحل دورة حياة المنتج.<sup>1</sup>

ولذلك فان إدارة سلاسل التوريد الخضراء ظهرت كمكون هام لأنشطة الاعمال من اجل مساعدة المنظمة لتطوير استراتيجية (الفوز- الفوز) والتي تحقق اهداف زيادة الارباح والحصة السوقية من خلال تخفيض مخاطرها البيئية وتأثيراتها وتحسين كفاءتها البيئية. وهذا تكون إدارة سلاسل التوريد الخضراء استراتيجية ادارية تأخذ بالحسبان تأثيرات سلسلة التوريد بكاملها على حماية البيئة وتطوير الاقتصاد، و تتضمن ادارة سلسلة التوريد الخضراء الادارة البيئية للموردين فضلا عن المبادئ البيئية التي يتم دمجها في آلية لتنظيم الموردين وتقييم ادائهم البيئي وقدرتهم على تكوين منتجات صديقة للبيئة وتحديد العلاقة بين سلسلة التوريد الخضراء والاداء الاقتصادي والبيئي للمنظمة.

و عليه فان ادارة سلسلة التوريد الخضراء هي حقل نشأ من فروع سلسلة التوريد التقليدية، وفكرة إدارة سلسلة التوريد الخضراء هي القضاء والتقليل من النفايات الطاقة - الانبعاثات المواد الكيماوية الخطرة والنفايات الصلبة.

الشكل (03) يوضح انبثاق GSCM من مفهوم SC وعبر التسلسل التاريخي.

<sup>1</sup>بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا:الصين؛نيلاندا؛الهند؛ماليزيا،مجلة الاستشراف للدراسات،2019، ص 29



Source: Hsiao-Fan Wang and Surendra M. Gupta; "Green Supply Chain Management: product life cycle approach", 2010,7.

مما سبق يمكن ملاحظة ان مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء قد نشأ اصلا من مفهوم سلسلة التوريد التي كان الهدف منها ربط الزبون بالموارد ومن خلال مجموعة حلقات منذ الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين وكان لابد لهذه الحلقات ان تدار من قبل ادارة تضمن كفاءة ادارة العملية وتحسين قدرتها<sup>1</sup> وجعل هذه الادارة كشبكة مترابطة من المنظمات التي تشكل ربطاً محكماً بين الموارد والانتاج والنقل والتوزيع وكل هذه نمت بصورة متزايدة منذ بداية الثمانينيات ومن ثم تمت اضافة البعد الاخضر الى هذه الإدارة ودمجت مع مفاهيم الادارة البيئية لتصل الى مفهوم ادارة سلسلة التوريد الخضراء التي تعكس الاهتمام الحالي للناس، الباحثين، العلماء بموضوع حماية البيئة والارض من اخطار التدهور البيئي. ويمكن للشكل (3) ان يعكس انبثاق مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء.

<sup>1</sup> Hsiao-Fan Wang and Surendra M. Gupta; "Green Supply Chain Management: product life cycle approach", 2010,7.

ثانياً: مفهوم ادارة سلسلة التوريد الخضراء

بعد استعراض التطور التاريخي لسلاسل التوريد الخضراء ولغرض الوقوف على مفهوم إدارة سلاسل التوريد

الخضراء ، وحسب اراء عدد من الكتاب تم اعداد الجدول 01

الرقم	الكاتب	التعريف
.1	<i>Ozer.et.al, 2009, 322</i>	الشراء الاخضر + التصنيع الاخضر + التوزيع الاخضر + اللوجستيات المرتدة حيث مصطلح الادارة البيئية مع ادارة سلسلة التوريد يدمجان ليكونا مصطلح ادارة سلسلة التوريد الخضراء التي تهدف الى تقليص الانبعاثات والنفائات التي يسببها اعضاء سلسلة التوريد والتي هي مصدر من مصادر المشاكل البيئية.
.2	<i>Quesada, et.al2010, 2.</i>	ممارسات سلسلة التوريد المتكاملة مع الشروط البيئية والاهتمامات في قرارات الشراء للمنظمة والعلاقات طويلة الامد مع الموردين
.3	<i>Ryan, 2010, 2</i>	ممارسات تمتد من المشتريات الخضراء لتتكامل مع ادارة ودورة حياة سلسلة التوريد التي تناسب من الموردين عبر المصنعين الى الزبائن واخيرا غلق الحلقة باللوجستيات المرتدة



التعريف	الكاتب	ت
▪ فلسفة تركز على الكيفية التي تستفاد المنظمة من التقنيات وعمليات وقدرات مورديها وتكامل الاهتمامات البيئية من اجل تعزيز ميزات التنافسية.	<i>Chen, et.al, 2010, 260</i>	.4
▪ تعد كعتلة لعملية التحسين المستمر من اجل تخفيض تأثير مدخلات الموردين على منتج المنظمة النهائي. وذلك بامتلاك نظام رقابة على المخزون قوي، الذي يقلل من مخزون الموارد الزائدة والمدخلات غير الضرورية في العملية الصناعية.	<i>Arimura,et.al, 2011, 5</i>	.5
▪ عبارة عن عملية ادارة داخل المنظمة وما بين المنظمات لسلسلة توريد المنبع والمصب والتي تهدف الى تقليل التأثير البيئي الكلي لكامل الانسياب اللوجستي الامامي والخلفي.	<i>Kirchoff, 2011, 25</i>	.6
▪ <i>GSCM</i> هي تدخل وظيفة المشتريات في الانشطة التي تتضمن التخفيض. اعادة التدوير، اعادة الاستخدام، والاستبدال للموارد، من خلال الممارسات التي تراقب وتحسن الاداء البيئي في سلسلة التوريد	<i>Kangangi, 2011, 4</i>	.7
▪ نموذج من نماذج الادارة الحديثة التي تبحث في اجمالي التأثير البيئي وكفاءة الموارد في سلسلة التوريد بأكملها. وهي نموذج ادارة الاعمال الجديد الذي يهدف الى انشاء سلسلة توريد خضراء في المسار كله لتوريد الموارد، التصنيع واللوجستيات المرتدة.	<i>Yang, 2011, 172</i>	.8

المصدر: أكرم الطويل شهلة العبادي ، إدارة سلسلة التوريد الخضراء والاستدامة البيئية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص ص 24-25

وفي ضوء التعاريف الواردة في الجدول (01) يتضح لنا ان جميع الكتاب قد اتفقوا على أن إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي عملية دمج الادارة البيئية مع مفهوم ادارة سلسلة التوريد، كما انها عملية تقوم بها المنظمة لمقابلة الاحتياجات البيئية للزبائن واستخدام مدخلات صديقة للبيئة، انتاج منتجات صديقة للبيئة وتنفيذ علاقات شراكة مع الموردين. كما انهم اتفقوا على انها يمكن ان يطلق عليها مدخلاً استراتيجياً أو نموذجاً، عملية، أداة، فلسفة إدارية، نموذج من النماذج الإدارية.

وبهذا يمكن وضع التعريف الاجرائي الآتي: "هي منهجية واستراتيجية أداريه تهدف الى حماية البيئة من خلال تكامل الفكر الاداري مع الفكر البيئي في جميع حلقات سلسلة التوريد من اجل إضافة قيمة لكل من المنتج، ، البيئة، الزبون والمنظمة، بواسطة التعقب، المعالجة والسيطرة على مصادر التلوث والضياع، ويتم هذا بالتكامل والتفاعل بين أنشطة السلسلة بالكامل من أجل تقليل استهلاك الطاقة والموارد مع تقليل فرص التلوث والاعباء البيئية."

### المطلب الثاني: اهمية ومزايا إدارة سلاسل التوريد الخضراء مع محددات تنفيذها

برزت إدارة سلاسل التوريد الخضراء كأداة جديدة مهمة تساعد المنظمات على تطوير استراتيجية (الفوز - الفوز) التي تحقق اهداف زيادة الربح والحصة التسويقية من خلال خفض المخاطر على البيئة والتلوث فضلاً عن تحسين الكفاءة البيئية للمنظمة، وهناك دوافع مختلفة لدى المنظمات للتحويل للأخضر في سلاسل توريدهم الخاصة. فبعض المنظمات تعمل هذا ببساطة لأنه الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله من اجل البيئة<sup>1</sup>. وربما البعض الاخر يسعى لتنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء لتعزيز الاداء المالي والبيئي معا. ان ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء تحدد للمنتجين والزبائن البرامج الملموسة الواقعية للمنتجات والعمليات التصنيعية من اجل التحسين البيئي الملموس. نظريا تغطي إدارة سلاسل التوريد الخضراء قضايا شاملة على سبيل المثال استبعاد العمليات المعيبة وتدعو المنظمة لتبني الإدارة البيئية البناءة التي تؤثر عمليا على العوامل الخارجية لممارسات ادارة سلسلة التوريد الخضراء.

في حين اصبحت إدارة سلاسل التوريد الخضراء نقطة تركيز بحثية نتيجة لتزايد الضغوط من الحكومات والمنظمات والزبائن فالعديد من المنظمات بدأت تولي المزيد من الاهتمام للأداء البيئي لمورديها بسبب المخاوف البيئية. ومن جهة اخرى فان إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي متضمنة في مفهوم ادارة سلسلة التوريد المستدامة اذ ترتبط هذه السلسلة بالقضايا الاقتصادية وقضايا الاستدامة البيئية بينما الادارة البيئية وادارة سلسلة التوريد هما وجهان او قاعدتان لإدارة سلسلة التوريد الخضراء التي لديها العديد من المنافع منها<sup>2</sup>:

### 01- تقليص النفايات.

<sup>1</sup> Meizi Wan ،Xiyu Luo ،The study of Green Supply Chain Management A case study of BYD, a Chinese car manufacturer .Bachelor's Thesis in Industrial Management and Logistics, faculty of engineering and sustainable development, university of gavle, 2010, p: 10.

<sup>2</sup> شهلة سالم خليل العبادي اكرم الطويل، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن، 2018، ص27

02- تطوير المفاهيم الانتاجية.

03- زيادة الابتكارات لتحسين العمليات

04- توفير المواد.

05- التقليل من المخاطر البيئية

06- المواءمة الافضل بين المبادئ والعمليات.

كما إن إدارة سلاسل التوريد الخضراء لا تقدم فرصا عظيمة فقط ولكنها تفرض تحديات عديدة أيضا كتحسين المسافات، لتقليل استهلاك الوقود، تخفيض المهل الزمنية، وتدقيق الكلفة وانبعث الكربون و تكشف عن أهميتها للأسباب الاتية<sup>1</sup>:

1- تناقص الموارد.

2- تزايد الاراضي البور.

3- تدهور البيئة.

4- ارتفاع مستويات التلوث.

كما انها اخذت تحصل على المزيد من الاهتمام كوسيلة للتنمية المستدامة للمنظمات الحديثة في مبادراتها نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. فان الفوائد الممكن الحصول عليها عند تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي<sup>2</sup>:

- الفوائد الاقتصادية الناجمة عن زيادة الكفاءة : من خلال تخفيض النفایات المنظمات تقلل كلف النقل والمناولة وتقلل الغرامات والنفایات، ويمكن ان تشمل هذه التخفيضات بالكلف كل من الموردين والزبائن.

- تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار الانتاجية الكفوة: يمكن تحقيقها من خلال استخدام التقنية النظيفة. وابتكار العملية للحد من النفایات.

- تحسين جودة المنتج: من خلال الحفاظ على الشراكات ضمن السلسلة بالارتباط الوثيق بين المورد والزبون والمنظمة. يكون هناك اتفاق عالي على جودة المنتج.

- انسجام الاهداف البيئية للمنظمات: المختلفة بالشراكات بين جميع اطراف السلسلة يكون هنالك توعية بالأهداف البيئية.

- تحسين الصورة العامة : عندما تكون الاستجابة البيئية للمنظمة جيدة مما يجعل لها سمعة طيبة.

- الحفاظ على الطبيعة: عند أنتاج منتجات خضراء فإنها تستهلك مواد اقل وتكون مستدامة بالصنع والتخلص والاسترداد.

- الحد من النفایات: تصميم المنتجات الخضراء لغرض التقليل من النفایات كونها تحتوي على مواد معاد تدويرها.

- توفير الكلف للمنتجات الخضراء: التي تتكون من المواد الطبيعية القابلة لإعادة التدوير بسهولة وتتطلب كلف

<sup>1</sup> جبار سرور السامرائي منال، و محمد علي عبد القادر مصطفى، قياس تكلفة المنتج وفقا لتحليل سلسلة القيمة الخضراء لتخفيض التكاليف، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 46 الجزء 1، ص56

<sup>2</sup> بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان أسيا، والاستشراف للدراسات، 2019، ص 24-25

معالجة اقل.

- تقليل مستوى الخطورة والسمية : المنتجات الخضراء تنتج مستويات منخفضة من المواد الخطرة والسامة على البيئة.

وبجانب الحد من المخاطر والتكاليف فان أنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء يمكن ان توفر ايضا فوائد استراتيجية وتنافسية لتحسين صورة العلامة التجارية وتحسين العلاقات مع اصحاب المصلحة المنظمة وزيادة الدافع للموظفين هي من الآثار المحتملة لاعتماد إدارة سلاسل التوريد الخضراء ، وبالرغم مما تم عرضه عن الاهمية والفوائد المستخلصة من تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء فأن هناك العديد من المعوقات والمحددات التي تقف في سبيل تنفيذها، وقد تم تناولها من قبل الكتاب على اختلاف اهدافهم، وهي كالآتي<sup>1</sup>:

- 1- النقص في تقانة معلومات التنفيذ.
  - 2- مقاومة تبني التقنيات الجديدة المتقدمة.
  - 3- نقص في التشجيع المنظمي.
  - 4- قلة جودة المصادر البشرية.
  - 5- عدم التأكد وتنافسية الاسواق.
  - 6- ضعف نظم الدعم الحكومي.
  - 7- قلة تنفيذ الممارسات الخضراء.
  - 8- نقص في الالتزام من الادارة العليا.
  - 9- الآثار المترتبة على الكلف.
  - 10- تردد الموردين في التغيير نحو إدارة سلاسل التوريد الخضراء
  - 11- انعدام الوعي البيئي لدى الزبون.
- ومن المعوقات الاحد عشر اعلاه نلاحظ ان معظمها هي عوامل داخلية ضمن الحدود المنظمة فيما عدا عنصرين او ثلاثة هي خارج حدود المنظمة، ويمكن تحديد المعوقات بأربعة فئات رئيسة هي:

- 1 - سلسلة التوريد.
- 2 - الموردين.
- 3- الاقتصاد.
- 3 - عوامل خارجية.

ويمكن وضع المحددات بطريقة منهجية اذ تقسم الى فئات رئيسة ثم تقسم هذه الفئات الى المسببات الاساسية لها وهي كالآتي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Kenneth W. and all, Green supply chain management practices: impacton performance, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17 Iss: 3 pp. 2012, p: 291.

<sup>2</sup> Noor Aslinda Abu Seman, GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AREVIEW AND RESEARCH DIRECTION, op. cit, p: 02

أ/ مسببات المصادر:

- 1- نقص في المصادر (مالية - شرائية).
- 2- التخطيط قصير الأمد بدلا من التخطيط طويل الأمد.
- 3- قلة او نقص الاسواق للمواد القابلة للدوران.

ب/ المسببات الداخلية:

- 1- التزام الادارة العليا.
- 2- دعم الادارات الوسطية.
- 3- الانصالات الفعالة.
- 4- الهيكل التنظيمي.

ج/ المسببات من المعارف والمهارات:

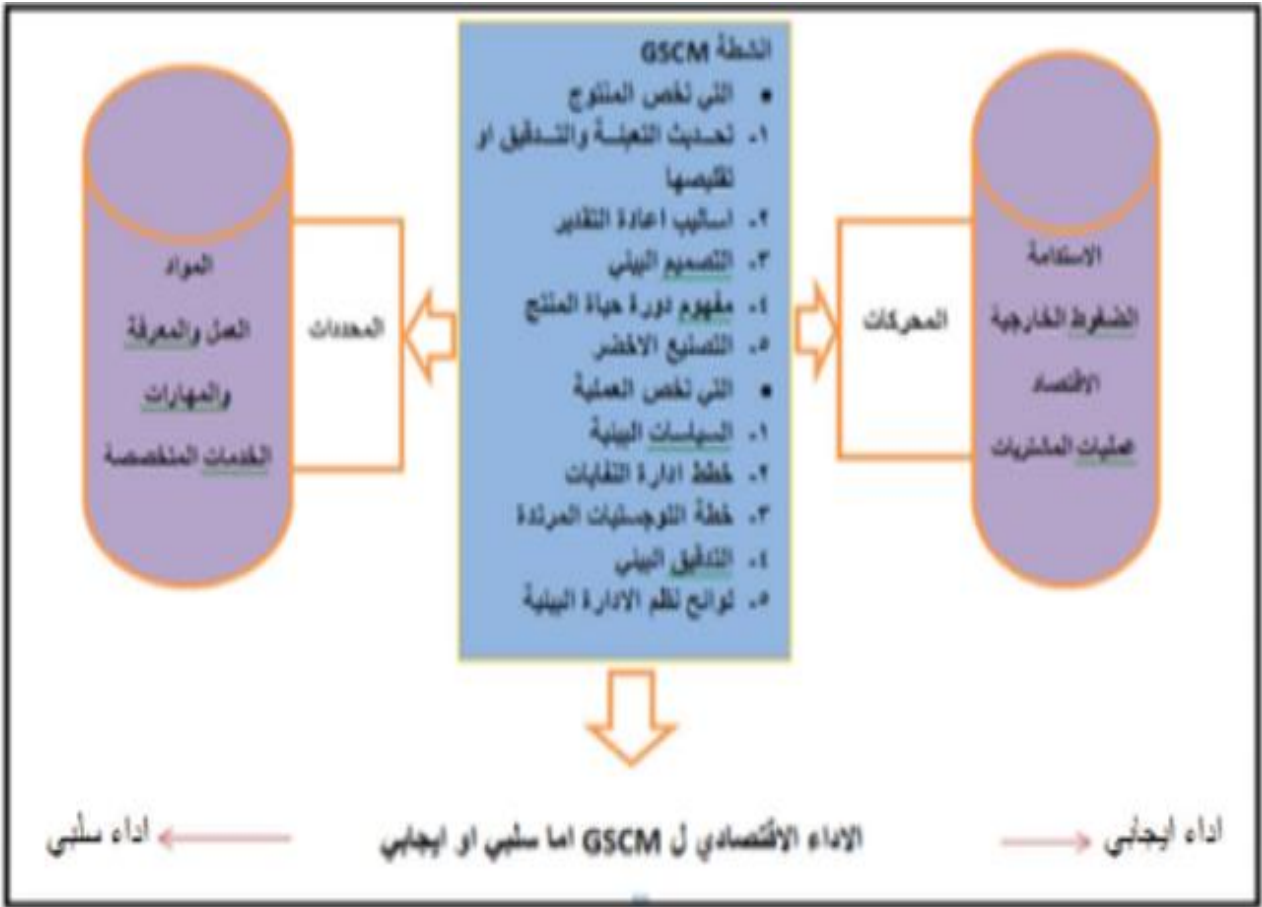
- 1- نقص في المعرفة حول التأثيرات على البيئة.
- 2- نقص في المعرفة التقنية والمهارات.
- 3- نقص في الخبرات الاستشارية او الصناعية في القطاع المحدد.
- 4- نقص المشاركة في المعلومات بين الزبائن والموردين.

د/ المسببات القانونية:

- النقص في التشريعات القانونية والحكومية

تتوفر مجموعة من العناصر التي هي ضد او عكس المحددات فأنها بالتالي ستكون حافزا ودافعا للتحويل نحو إدارة سلاسل التوريد الخضراء فلو توفرت الرغبة لدى المنظمة والاهتمام البيئي لدى زبائها وثقافة مجتمعية نحو حماية البيئة لأصبح لزاما على المنظمات السعي وراء إدارة سلاسل التوريد الخضراء. والشكل (4) يعكس ابرز المحددات والمحركات لإدارة سلاسل التوريد الخضراء بناءً على ورد ذكره سابقا.

الشكل (04) محركات ومحددات GCSM



Source: Octavio Barreiro Trigos, "An investigation of green supply chain management in the construction industry in the UK Thesis presented in part-fulfilment of the degree of Master of Science in accordance with the regulations of the University of East Anglia, 2007.17.

### المطلب الثالث: أنشطة ادارة سلسلة التوريد الخضراء

تباينت وجهات النظر المقدمة عن أنشطة ادارة سلسلة التوريد الخضراء من حيث تأكيدها على بعض الأنشطة دون اخرى وذلك لكون الكتاب اختلفوا في تناول الأنشطة كل حسب دراسته وأهمية كل نشاط في انواع من المنظمات دون الاخرى. ولهذا كان من الضروري استعراض هذه الآراء. وقد تناولت الباحثان بعض الادبيات التي تناولت الأنشطة وكما يعرضها الجدول (02).

الاستثمار بالاسترداد	اللوجستيات الخضراء	اللوجستيات المرتبطة	مخازن خضراء	نقل أخضر	إستراتيجية نهاية الحياة	التعبئة والتغليف الأخضر	التعاون مع الزبون	منتوج أخضر	الاستهلاك الأخضر	التسويق الأخضر والتوزيع الأخضر	الإدارة البيئية الخارجية	إدارة النفايات	الإدارة لبيئية الداخلية	المشتريات الخضراء	المواد الخضراء	التعاون مع الموردين	التصنيع الأخضر	الإنتاج الأخضر	التصميم الأخضر	التصميم البيئي	الأنشطة	الكاتب	ن
*						*							*	*					*		Zhu, et al, 2008, 578	١	
						*						*	*	*							Jinglu, 2009, 16	٢	
					*									*	*				*		Elting, 2009, 16	٣	
	*								*					*			*				Ozer, et.al, 2009, 322	٤	
*										*		*							*		Rha, 2010, 8	٥	
	*								*				*				*				Singh, 2010, 2	٦	
	*								*				*				*				Toke, et.al, 2010, 5	٧	
*										*		*	*					*			Wang&Lin, 2010, 1335	٨	
	*												*				*	*			Pankaew&Tobe, 2010, 21	٩	
	*												*				*	*			Ryan, 2010, 3	١٠	

المصدر: أكرم أحمد الطويل، شهلة سالم خليل العبادي، إدارة سلاسل التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018

وسيتم تناول الأنشطة الأساسية وحسبما ورد في الجدول وكالاتي:

1. المشتريات الخضراء.
2. التسويق الأخضر.
3. التصميم الأخضر.
4. التصنيع الأخضر.
6. الاستثمار بالاسترداد
7. الادارة البيئية.

5. اللوجستيات المرتدة الخضراء.

اولاً: نشاط المشتريات الخضراء

تعد المشتريات الخضراء اهم نشاط من أنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء في الخطوة الاولى والمهمة التي تخطوها المنظمة في محاولة التوجه نحو الاخضرار والمسؤولية البيئية. فمن اجل (انتاج) تقديم وتوريد منتج اخضر من المصانع فالمنظمات تطلب كميات كبيرة من المواد واللوازم المكتبية ومكونات اخرى، ومن الواضح ان علمها شراء مواد صديقة للبيئة من اجل ان تصنع منتجات صديقة للبيئة، ولهذا السبب علمها ان تتضمن القضايا البيئية في التفاوض مع الموردين. إذ ان الدراسات اوضحت انه في المتوسط فان انبعاثات غازات الدفينة من سلسلة توريد المنتجات المشتراة للصناعة هي اكبر بثلاثة اضعاف من الانبعاثات التي تعزى مباشرة الى الصناعة. وتعرف المشتريات الخضراء بانها المشتريات المهمة بالبيئة التي تتضمن الانشطة المشاركة في خفض واعادة استخدام واعادة تدوير المواد في عملية الشراء تُعد الحل الامثل للأعمال و المحافظة على البيئة اضافة الى الاهتمام الاقتصادي وتعد كمفهوم للحصول على مجموعة المنتجات المختارة ذات التأثير الاقل على البيئة. و لوظيفة المشتريات دور مساعد في تحقيق أهداف الأعمال، ومع هذا فإن العديد من المنظمات يقدمونها كبرامج خضراء كون أن المشتريات الخضراء وبصورة واضحة تعمل على تقليص النفقات. وبهذا يمكن للمنظمة اعادة تقييم وظيفة الشراء لتحسين أداء الادارة الأخضر. فالمنظمات تدرك مدى أهمية وتأثيرات الاستراتيجية للمشتريات الخضراء<sup>1</sup>. فالشراء الاخضر تعني التركيز أكثر على الممارسات المهمة بالبيئة. ومن ضمنها تخفيض الموارد، تقليص النفقات، إعادة التدوير واعادة الاستخدام، وتنقية (تنظيف) الموارد البديلة بدون التأثير على الموجودات من الموارد. فالمنظمات التي تنفذ الشراء الاخضر يمكنها أن تكون معايير بيئية في سياسات الشراء من الموردين بما في ذلك اختيار الموردين التقييم وتطوير العلاقات واختيار الموردين يتم وفق منظورات ادارية للاعتبارات الكمية والنوعية. وأية منظمة تنتهج نشاط الشراء الاخضر تقوم بتقييم البدائل من الموردين بالاعتماد على العوامل الحرجة الثلاثة وهي: (1) التنافسية الخضراء للمورد

(2) الصورة الخضراء

(3) قدرات الادارة الخضراء.

فالمشتريات الخضراء هي تلك الأنشطة التي تهدف إلى التأكد من الوحدات المشتراة تمتلك خواص بيئية مرغوب بها مثل القابلية على اعادة الاستخدام القابلية على اعادة التدوير وتكون خالية من المواد الخطرة. وهي مبادرة شراء واعية بيئياً والتي تحاول التأكد من أن المنتج أو الموارد تقابل الأهداف البيئية الموضوعية من قبل المنظمة وأن أنشطة المشتريات الخضراء يمكن تقسيمها إلى سبعة اساسية وهي<sup>2</sup>:

1. متطلبات محتوى المنتج: يحدد الزبائن خواص للمنتج المشتري فيجب أن يمتلك خواص خضراء مرغوبة بيئياً مثل احتوائه على موارد معادة أو قابلة لإعادة الاستخدام.

<sup>1</sup> بورزاق اسيا، دور التسويق الاخضر في تنمية الثقافة البيئية،مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، جامعة الشلف، العدد 1، 2015، ص122  
<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، شهلة سالم خليل العبادي، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص38



2. قيود محتوى المنتج : يحدد الزبائن خواص المنتج المشتري على أن لا يحتوي صفات غير مرغوبة بيئياً مثل احتوائه، الرصاص، الرغوة البلاستيكية في موارد التعبئة والتغليف.
  3. علامات أو اكتشاف محتوى المنتج: يطلب الزبائن في المنتج وجود علامات بيئية أو كشف عن الخصائص البيئية والأمنه كمثال يمكن استخدام الاختام الخضراء ومؤشرات التأثير البيئي النسبي للمنتج مثل نظم الشهادات العالمية المقدمة من قبل منظمات رسمية مختلفة.
  4. استبيانات الموردين : يرسل الزبائن الاستبيانات إلى الموردين تطلب منهم تزويدهم بالمعلومات عن مظاهرهم البيئية، أنشطتهم أو نظم الادارة.
  5. نظم الادارة البيئية للمورد: الزبائن يطلبون من الموردين تطوير وحماية نظم للإدارة البيئية، بالرغم من أن الزبون لا يطالب المورد بتصديق هذه الشهادات والنظام من المنظمات (طرف ثالث).
  6. شهادات الموردين: يطلب الزبائن من المورد امتلاك شهادات نظم ادارة بيئية وتكون مؤهلة وخاضعة كلياً لواحد من المعايير الدولية المعترف بها مثل المعيار البريطاني (BS5750) أو (ISO14001) معيار المنظمة العالمية للمقاييس. أو مخطط التدقيق والادارة البيئية للاتحاد الأوربي. (EMAS)
  7. التدقيق لالتزام المورد : الزبائن يدققون الموردين من أجل تحديد مستوى التزامهم بالمتطلبات البيئية. فهي تهتم بصورة رئيسة بالسيطرة على أداء الموردين البيئي وكونها تقع في نقطة البدء للانسياب الأمامي للموارد ضمن المنظمة، فالشراء يلعب دوراً رئيسياً في تخضير المنتجات والأنشطة، وعلى كل حال أن دمج الاعتبارات البيئية في وظيفة الشراء قد يكون ضغوطاً أو تعقيدات كبيرة في عملية الشراء، كون أن عملية الشراء ستأخذ بنظر الاعتبار سمات المورد البيئية بالإضافة إلى كلفة المورد، وأوقات الانتظار و الجودة والمرونة. وبصدد اهمية المشتريات الخضراء فأنها تتضح بانها من المعايير الحاسمة بيئياً عند متخذي القرار في المنظمة التي اصبحت واعية اكثر للتأثيرات البيئية لمورديها ومواردها الاولية بما ان وظيفة الشراء تنطوي على شراء المواد من الموردين لتلبية الاحتياجات للإنتاج، فلذلك تتضمن واجبات مثل اختيار البائعين، اختيار المواد والاستعانة بالمصادر الخارجية، والتفاوض و الشراء وجدولة التسليم لإدارة المواد والمخزون وإلى حد ما المشاركة في التصميم. وعند اضافة البعد الاخضر لوظيفة الشراء نلاحظ ان الشراء الاخضر ينطوي على عدد من المبادرات التي تعتمد على البيئة والتي قد تندرج في وظيفة المشتريات ويمكن تلخيصها بالاتي<sup>1</sup>:
1. استبيان المورد البيئي.
  2. تقييم تدقيق المورد البيئي.
  3. المعايير البيئية في قائمة الموردين المعتمدين والتميز البيئي لمنتجاتهم.
  4. الاشتراط على المورد حصوله على شهادة بيئية مثل ISO 14001 أو ISO. 14040
  5. تطوير التقنيات النظيفة والعمليات مع الموردين.
  6. اشتراك الموردين في التصميم من اجل البيئة والابداع للعملية.
  7. تقليص نفايات التعبئة والتغليف عند الزبون والمورد.

<sup>1</sup> Kenneth W. and all, Green supply chain management practices: impact on performance, op. cit, p: 293

8. اعادة الاستخدام، والتدوير يتطلب التعاون مع الموردين.
  9. السعي لتأثير التشريعات في مجال التعاون مع الموردين.
  10. التنسيق للتقليل من الأثر البيئي.
  11. بناء معايير بيئية في شروط عقد المورد.
  12. التدقيق على اداء المورد البيئي، وما اليه من هذه المبادرات البيئية.
- أما مؤشرات قياس المشتريات الخضراء هي<sup>1</sup>:
1. القابلية على استبدال الموارد السامة.
  2. تحسين الجودة وتقليل الاستخدام للموارد الاولية.
  3. تطوير الموردين.
  4. تقليل استهلاك الموارد.
- اما عن الاسباب التي تدعو المنظمات لتبني ممارسات المشتريات الخضراء او اهداف المشتريات الخضراء فهي:
- أ - الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن في الممارسات والمنتجات الصديقة للبيئة.
  - ب- تميز المنظمة ومنتجاتها على المنافسين.
  - ج- السعي لتخفيض التكاليف.
- والمبادئ الاساسية للمشتريات الخضراء هي<sup>2</sup>:
- المبدأ الأول: هو الطلب من المشتريين الاهتمام بالأثر البيئي للمنتج في مراحل دورة حياته.
- المبدأ الثاني : توجيه الطلب من المشتريين وتقييمهم للجودة البيئية الشاملة للمصنعين من حيث سياستهم البيئية او نظم الإدارة والاداء.
- المبدأ الثالث: تشجيع المشتريين على جمع المعلومات البيئية الى اقصى حد ممكن عند شراء المنتجات.

1 نفس المرجع السابق، ص294

2 أكرم أحمد الطويل، شهلة سالم خليل العبادي، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص42

## ثانياً: نشاط التسويق الأخضر<sup>1</sup>

تم تعريف التسويق الأخضر من قبل مختلف الكتاب وبطرائق مختلفة ولكن يبدو أن هناك ثلاث طرق رئيسية في تعريفه.

وجهة النظر الأولى: ربطت التسويق الأخضر بتحديد وتعريف وإرضاء الزبون الأخضر وتشجيع المنتجات الصديقة للبيئة وهي تحديد الحاجة إلى معرفة الجديد الذي أطلق عليه الزبون الأخضر والعمل على تكييف القرارات التسويقية للتركيز على التحقق من التوقعات وتلبية الاحتياجات لمثل هذا الزبون.

وجهة النظر الثانية: فهي مبنية على المزيج التقليدي (المنتج، السعر التوزيع الترويج) مع دمجه بمفهوم وأهداف المحصلة الثلاثية.

وجهة النظر الثالثة: ترى أن التسويق الأخضر أبعد من ذلك بكثير فهو مبدأ ربط الزبون الأخضر مع المزيج التسويقي ويجب أن يمتد ليشمل جميع المظاهر التي يدعو إليها مفهوم BL مع ضرورة إدارة الطلب على المنتجات صديقة البيئة، تحديد وتحفيز الطلب على مثل هذه المنتجات وإعادة تدويرها وتصنيفها واستخدامها في بناء الميزة التنافسية التي تركز على الأولويات البيئية.

ونظراً لشمولية مفهوم التسويق الأخضر فقد تم في بعض الأحيان إطلاق مصطلحات عديدة عليه مثل التسويق البيئي. إدارة التسويق البيئي، إدارة البيئة التسويقية، تميز المنتج البيئي، مخططات العلامات المستدامة في حين أن المنظمات تهتم بالتسويق والترويج قبل البيع، وهم عادة يتجاهلون قواعد ومسؤوليات التسويق الأخضر بعد البيع والتي بإمكانها التحسين الإضافي لسمعة المنظمة وتعزيز ولاء الزبون الأخضر. إذ يتم ترميز المنتج (المُصنَع) كمنتج أخضر إذا تمكن من تخفيض حجم الرزم اللازمة لتعبئة المنتج وهذا سيتمكن من توفير كلف النقل البيئية، التخفيض في حجم الرزم والتعبئة يوفر من كلف التعبئة والتغليف وكلف المعالجة والمناولة والتخزين، كما أن المنظمات التي تركز على التسويق الأخضر أصبحت منافس قوي وناجح ضد الآخرين<sup>2</sup>.

ومن الواضح أن الزبائن يواجهون تأثيرات تغيير المناخ وارتفاع درجات الحرارة العالمي واستجابتهم كانت بإعادة تقييم ما يقومون بشرائه، وهؤلاء أطلق عليهم "الزبائن الأخضر" إذ يقومون بتعديل عاداتهم المعيشية وتقييم الخواص الخضراء للمنتجات عبر مشترياتهم. فالتسويق الأخضر يؤكد على الخواص الخضراء أثناء عملية البيع أو الترويج للمنتجات، ويبرز أهمية تخفيض الدمار البيئي، إذن التسويق الأخضر يجب أن يطور إلى نشاط استراتيجي مع أنشطة المنتج، السعر، المكان، الترويج) وتخضير اللوجستيات وتطوير تحالفات خضراء، وتذكير المدراء المنقذين لاستراتيجية التسويق الأخضر أن يتفاعلوا باستمرار مع الزبائن الداخليين والخارجيين، وتكوين مصداقية بيئية لمنتج المنظمة، والمدخل الناجح للتسويق الأخضر يتطلب من المنظمة:

1- الاستخدام الأمثل للمعلومات وتقنيات الاتصال وأدواته.

2- الكشف عن المعلومات البيئية للمنتج.

3- تطبيق المسؤولية الواسعة للمصنعين عن منتجاتهم.

<sup>1</sup> بورزاق اسيا، دور التسويق الأخضر في تنمية الثقافة البيئية، مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال، جامعة الشلف، العدد 1، 2015، ص115

<sup>2</sup> بكدي فاطمة. الاقتصاد الأخضر. مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، 145

كما أن قدرات التسويق الأخضر أخذت بنظر الاعتبار إعادة نشر مجموعة الموارد الخاصة بالمنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية ضد المنافسين وهذا يساعد المنظمة على تعزيز مزاياها التنافسية من النماذج القيمة للمزيج التسويقي. ويذكر بأن المنظمات التي تركز على التسويق الأخضر يمكنها تحسين صورتها. أذهان زبائنها الخضراء، وتحقيق ميزة تنافسية خضراء. بالإضافة الى ان هذه المنظمات كانت منافس ناجح امام الآخرين، كما أنهم نجحوا في استكشاف المفاهيم البيئية وربطوها بأنشطتهم من التعاون مع الزبائن من أجل تحسين وحماية البيئة، واختيار المورد الأكفأ بيئياً وتطوير استراتيجيات تعاونية مع الموردين وتأسيس سياسة مشتريات بيئية والعمل مع الموردين لتمكين التحسينات.

من وجهة نظر التسويق الأخضر فإن الزبون الأخضر، الاستهلاك الأخضر، التعبئة والتغليف الأخضر السلوك الشرائي الأخضر للمنظمات العلامة الخضراء (البيئية) هي أنشطة تابعة لنشاط التسويق الأخضر وهي تلقى اهتماماً متزايداً في الوقت الحالي نتيجة الرشد المتزايد للتحويل نحو الأخضر، فضلاً عن أن التسويق الأخضر هي قضية استراتيجية ليس فقط كون التحويل للاخضر هو أن يجعل المنظمة تصبح "جيدة" وانما لأنه يجعلها اكثر ربحية، كما أن التسويق الاخضر كاستراتيجية يجب أن تدعم بمبادئ تسويق والتي يشار إليها بالعملية التي تُشكل وتنفذ نشاطات بيئية تسويقية مفيدة بهدف تكوين عائد يرضي المنظمة اقتصادياً إضافة إلى أهداف الأداء الاجتماعية والبيئية<sup>1</sup>.

وباعتبار الستينات من القرن العشرين كانت عصر اليقظة الخضراء، والسبعينات عصر اتخاذ ردود الفعل والاجراءات. أما الثمانينات فكانت عصر المسؤولية والتسعينات كانت عصر القوة في السوق، وعبر كل هذه الفترات فإن الزبائن بدأوا يطلبون منتجات صديقة للبيئة، وبدأت المنظمات تصبح تحت الضغط للتوجه نحو الاخضر كضرورة لزيادة وعي الزبائن فإن بذل الجهود لمقابلة معايير الاستدامة والحاجة لتمييز تفضيلات الزبائن المنتوجات الخضراء، امكانية وضع أسعار خضراء ممتازة بسبب التوجه الجديد في حقل التسويق والذي سمي بالتسويق الأخضر، واستدامة التسويق مفهوم حصل على الاهتمام والمخاوف البيئية جلبت معها تغييرات عديدة في طلب الزبائن وسلوكهم، فالعديد من الزبائن أوضحوا وعياً وميلاً بيئياً تجاه المنتجات الصديقة للبيئة وأزاحوا الستار حول رغبتهم في الدفع أكثر قليلاً لشراء المنتج الأخضر وأن حوالي 92% من الزبائن لهم مواقف مفضلة للأعمال التي تهتم وتراعي البيئة، فضلاً عن الزبون المهتم بالبيئة، والذي يعتقد أن التلوث هو مشكلة بيئية خطيرة سيمتلك ميلاً أكثر نحو تخضير البيئة وكذلك رغبة واستعداد لدفع أكثر قليلاً لشراء المنتج الأخضر. وهذا فإن إدراك الزبائن للمشاكل البيئية سوف يغير من ميولهم نحو المشتريات الخضراء، ومن هنا يظهر دور المنظمة في نشر الثقافة والوعي والتعليم البيئي لزبائنها من جهة، ومن جهة أخرى العمل على تغيير المزيج التسويقي ليصبح مزيجاً تسويقياً أخضر بكل مكوناته، فالتسويق الاخضر لا يؤثر بصورة قوية على جميع الزبائن وبنفس القدر. إذاً من الضروري تحديد الهدف السوقي البيئي واستهداف التقسيم السوقي المهتم بالبيئة ووضع أسعار خضراء للمنتوج الأخضر واعلان وترويج أخضر وتوزيع أخضر، كما أن ثمن المنتج الأخضر الباهض السعر يعد كمؤشراً بيئياً لأداء

الفالح محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. الاردن: اليازوري، 2019، ص 127

المنظمة بسبب أنه منتج أقل تلويثاً وأكثر كلف للإنتاج حيث بصورة نموذجية السعر الأخضر يكون أعلى ليعكس الكلف الاضافية لإعادة هندسة العمليات وتغيير طرق الانتاج، وطرق التخلص، طرق التعبئة والتغليف. على أية حال زيادة المخاوف البيئية فإن الزبائن مستعدين للدفع أكثر قليلاً للمنتوج الأخضر و منظمات اليوم قد قبلت مسؤوليتهم تجاه البيئة بأن لا يتسببوا بالمزيد من الاذى بهذه المنتجات وعمليات الانتاج أصبحت أنظف، والعديد من مدراء المنظمات توجهوا نحو التخضير وباتوا يدركون أنهم يخفضون التلوث ويزيدون الارباح، اذن أهداف التسويق الأخضر هو تكوين الأسواق للمنتجات الأكثر ملاءمة للبيئة وتوعية وتعليم الزبائن والتأثير فهم من أجل التغيير لتحقيق الاستدامة البيئية ولتصبح أكثر خضرة<sup>1</sup>.

و بصدد أهمية نشاط التسويق الأخضر يرى الباحثان بان أهميته تتضح في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

1. توفير الكلف من خلال تحسين طرائق التعبئة والتغليف والتميز البيئي للمنتوج.
  2. تعزيز المنافسة وتعزيز الاداء البيئي.
  3. الانتفاع من استخدام كافة انواع النفايات.
  4. تزويد الزبائن بالمعلومات عن المنتجات الخضراء وطرائق تصنيعها، الأسعار الخضراء.
- وبصدد مؤشرات قياس نشاط التسويق الاخضر نذكر المؤشرات الآتية:
1. الابتكار لمساعدة الزبائن بالعيش باخضرار.
  2. التعرف على أي المنافع الخضراء هي حقاً مهمة للزبون؟
  3. تحديد العروض والاسعار والتغليف الخضراء.
  4. ربط رسالة المنظمة بالاستدامة والقضايا الخضراء.
  5. تشجيع الزبائن الموردين والعاملين على العمل بطرائق واساليب خضراء.

### ثالثاً: التصميم الأخضر<sup>3</sup>

يوصف نشاط التصميم الأخضر بأنه المنهج (المدخل) الذي يبحث في تقليص الاثر البيئي للمنتج من خلال كامل دورة حياته من خلال عملية التصميم والتفكير بالاخضرار عند التصميم يمكنه ان يصنع فارقاً كبيراً في الصورة البيئية للمنتوج والمنظمة. فهو يتعلق بتصميم السلعة او الخدمة التي تشجع الوعي البيئي ، كما ان المنظمات يجب ان تمتلك الامكانيات الواضحة لتصبح صديقة للبيئة من خلال اعادة تصنيع المنتو وذلك بتقنية تصميمه ليكون قابلاً لإعادة الاستخدام، ونشاط التصميم الاخضر يشمل مظاهر وجوانب عديدة فهو بداية يهتم بتصميم المنتوج بطريقة تقلص استهلاك الموارد والطاقة وأيضاً تصميم المنتوج بقابلية اعادة الاستخدام، اعادة التدوير الاسترداد للموارد والاجزاء، والمكونات وكذلك تصميم المنتوج بخاصية تقليص استخدام او تجنب

<sup>1</sup> ياسر البزري تامر، وتامر النوري احمد، التسويق الأخضر، الاردن: دار اليازوري، 2007، ص47

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل، شهلة سالم خليل العبادي، إدارة سلسلة التوريد الخضراء، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص47

<sup>3</sup> راشي طارق، بروش زين الدين، أثر تبني الإدارة البيئية وفقاً لمواصفات الأيزو على تفعيل وتطوير ممارسة الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية، 2016، ص216

استخدام المواد السامة الداخلة في المنتج او العملية المصنعة له. و يمكن ان نضيف الى هذه المظاهر ما يلي<sup>1</sup>:

1. تصميم المنتج ليدعم اللوائح البيئية.
  2. تصميم المنتج ذي الوزن والسعة الأقل من اجل ان نخفض الوقت المستغرق، مساحة تخزين أقل، والطاقة المبذولة في عمليات النقل اقل ما يمكن.
  3. تصميم المنتج بطريقة تسهل استخدامه من قبل المستخدمين بأكفاً طريقة بحيث توفر الطاقة.
  4. التصميم لقابلية استخدام الاجزاء وبخاصية الاستخدام الموزع للمنتج والتصليح الاسهل وزيادة الكفاءة.
  5. جعل جداول الصيانة وقدرتها مؤكدة للمنتج بحيث لا يترك ليتدهور مما يسبب انبعاثات الغازات الضارة.
- وهناك العديد من التسميات التي اطلقت على التصميم الأخضر فمنهم من سماه التصميم من أجل البيئة ومنهم من سماه التصميم السليم البيئي والتصميم المستدام ، وأيضاً التصميم البيئي، التصميم الأخضر يهتم بتكامل القضايا المتعلقة بالبيئة بكل من التخطيط للمنتج، التطوير والتصميم. كم أن التصميم الأخضر يمارس في البناء والعمارة، ويمارس الضغط وبشكل ملحوظ لتقليل الأثر السلبى للمباني ويوفر العديد من المنافع منها (المباني التقليل البيئي لاستهلاك المصادر، وتقليل كلف عمليات التشغيل وهو يصب في ناحية الفائدة الاقتصادية عبر التقليل الملحوظ للكلف وكلفة المسؤولية الاجتماعية، ويعزز الصحة والسلامة ويقلل الاجهاد الذي تتعرض له البنى التحتية. وهناك مبادئ عديدة للتصميم الأخضر أهمها<sup>2</sup>:

- 1.المنتجات يجب أن تصمم لتقليل النفايات.
- 2.الموارد المستعملة يجب أن تكون من الموارد المتوفرة الأقل سمية. الانتاج والتصنيع يجب أن يحصلوا على أغلب مواردهم من الموارد المعادة التي يعاد استخدامها وتستخلص من الموارد المتخلص منها عوضاً عن الموارد الاولية الجديدة. أي أن الصناعة يجب ان تشجع صناعة اعادة تدوير الموارد قيد الاستخدام.
- 3.يجب استخدام الحد الأدنى من الطاقة والموارد في كل العمليات. التفاعلات القريبة والمغلقة يجب أن تتم بين الموردين الزبائن، المنافسين لتقليل التعبئة والتغليف وتعظيم اعادة التدوير واعادة الاستخدام.
- 4.يتم تصميم المنتج لكي يكون سهل التكييف مع الابداعات المادية المتوفرة.
5. كل منتج يتم تصميمه حتى يمكن اما اعادة استخدامه أو أن يتم تكوين منتج جديد منه أو من مكوناته.
- 6.كل الأعمال يجب أن تصمم لتحسين البيئة والحفاظ على التنوع البيولوجي ولتخفيض أي اثار سلبية على الموارد الطبيعية.
7. كل جزء من الطاقة في الصناعة يجب أن يقدم تحويلاً مادياً.

اذن الهدف العام من التصميم الاخضر هو تطوير منتجات مع أقل انبعاثات ممكنة ومرضية للبيئة، مع استبدال المواد الخطرة بأخرى سليمة وصحية، وتخفيض استهلاك الطاقة واستخدام أقل للموارد غير القابلة للتجدد. و تقوم بعض المنظمات بالتصميم للبيئة، واعادة الفصل اعادة الاستخدام اعادة التدوير، لأن هذا النوع من التصميم لا يمكن المنتج من أن يكون قابل لإعادة الاستخدام، اعادة التصنيع، اعادة التدوير فقط، ولكنه

<sup>1</sup> ثامر البكري، احمد نزار، النوري، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص179

<sup>2</sup> البكري والنوري، مرجع سبق ذكره، ص180

أيضاً يساعد على أن يكون المنتج قابل للفصل في نهاية حياته أي تكون أجزائه تفصل عن بعضها بسهولة ويتم استبدالها بسهولة ليصبح منتج جديد.

مما سبق يرى الباحثان انه من الأهمية تشجيع التصميم الاخضر (البيئي) لأنه نشاط يجمع بين الجوانب البيئية في تصميم وتطوير المنتجات، ويعمل على تكامل الأنشطة التي تؤدي الى التحسين المستمر للأداء البيئي للمنتج بالكامل من خلال الابتكار التقني وتطوير منتجات صديقة للبيئة هي سبب في التغيير في تصميم المنتج باستخدام مبدئين<sup>1</sup>:

المبدأ الأول: تصميم منتج طويل العمر يكون قابل للتحسين، التصليح وإعادة الاستخدام للمنتج مثال تصميم قياس موحد.

المبدأ الثاني: التصميم من اجل إعادة التدوير والتصميم من أجل التجميع بعد نهاية حياة المنتج بحيث يصبح أكثر قابلية على الاسترداد.

في هذه الحالة يتم أخذ مظهرين متعلقين بالتصميم الاخضر الأول هو تحليل دورة الحياة وهو عملية تقييم الأثر البيئي والصحي واستهلاك الموارد و عامل الصيانة، والمعالجة للموارد الأولية، والانتاج والتصنيع، والنقل والتوزيع، والاستخدام إعادة التصنيع، والتدوير والتخلص النهائي، وتقييم التأثير البيئي للمنتج مستنديين على كمية الطاقة المستغلة والمستخدمة.

والمظهر الثاني هو التصميم الواعي بيئياً الذي يهتم بتقليل واستبدال المواد السامة بأخرى اقل او معدومة السمية وايضاً الاهتمام بإدارة نهاية عمر المنتج.

وبصد اهمية نشاط التصميم الاخضر ( البيئي ) يرى الباحثان ان إدارة سلاسل التوريد الخضراء تنطوي على فهم متطلبات الزبون وهو امر حيوي للقيمة المضافة في سلسلة التوريد والعمل مع الزبائن التكوين منتج وتعبئته، والتي تكون اقل تأثير على البيئة والذي يعرف باسم التصميم البيئي يكون ميزة مزدوجة (تقليل النفقات المادية وارتفاع رضا الزبائن)، ومن خلال التصميم الاخضر الذي هو احد الاعتبارات الرئيسية في إدارة سلاسل التوريد الخضراء فان ما يقارب 80٪ من تكلفة عمر المنتج يتم ضمانها وتحديدتها خلال مرحلة التصميم فقد ادركت المنظمات ان تصميم المنتج مع الاخذ بالاعتبار دورة حياته يمكن ان يؤدي الى وفورات في الكلف طول فترة حياة المنتج من خلال مواد ، اقل نفايات اقل ورسوم تخلص اقل، ورسوم إعادة تدوير اقل ، وتصميم المنتج يتم انشائه داخل فرق متعددة الوظائف منظميه وبالتعاون الداخلي للمنظمة مع الاعضاء في سلسلة التوريد<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بمؤشرات قياس نشاط التصميم الاخضر توجد مجموعة من المؤشرات لقياسها وهي<sup>3</sup>:

1. تصميم المنتجات للاستهلاك الأمثل للموارد / الطاقة.

<sup>1</sup> شهلة سالم خليل العبادي ، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص51  
<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي · مرجع سبق ذكره، ص52

<sup>3</sup> Trine-Lise Anker-Rasch and SiriDaviknesSørgard "Green Supply Chain Management A Study of Green Supply Chain Management within the pulp and paper industry" Master Thesis within the main profile of Business Analysis and Performance Management Norwegian school of Economics and Business Administration, 2011, 43

2. تصميم المنتجات لإعادة الاستخدام / اعادة التدوير، استرداد الموارد ومكونات الاجزاء
  3. تصميم المنتجات مع الاعتبار تجنب او التقليل من استخدام الموارد الخطرة.
  4. تصميم المنتجات للحد من النفايات والتكاليف.
  5. تصميم المنتجات التي تلي معايير السلامة وتطوير الانظمة البيئية.
  6. التعاون والتشاور مع الزبائن في تطوير التصميم الايكولوجي.
  7. تصميم المنتجات وتطويرها بطريقة تسهل التفكيك واعادة التصنيع.
  8. تطبيق تحليل وهندسة القيمة عند تصميم المنتجات.
  9. تقييم متانة المنتج.
  10. التصميم مع الاخذ بالاعتبار امكانية القضاء على العمليات الثانوية (التلميع / الرسم وما الى ذلك).
- ومن أمثلة ممارسات نشاط التصميم الاخضر استخدام شركة IKEA العجلة البيئية (Eweel) لفهم وتقييم التأثير البيئي لمنتجاتها، هذه العجلة تحتوي على عدة نقاط فحص والتي قسمت الى خمسة اوجه هي: المواد الاولية، التصنيع، التوزيع، الاستخدام. نهاية الحياة. هذه العجلة توضح في اي مرحلة يكون التأثير البيئي اكبر حسب كل منتج.

الشكل (05) العجلة البيئية (Eweel)



Source: Trine-Lise Anker-Rasch and SiriDaviknesSørgard "Green Supply Chain Management A Study of Green Supply Chain Management within the pulp and paper industry" Master Thesis within the main profile of Business Analysis and Performance Management Norwegian school of Economics and Business Administration, 2011, 43



## رابعاً: التصنيع الأخضر<sup>1</sup>

تتضمن إدارة سلاسل التوريد الخضراء فهم متطلبات الزبون النهائي، وهو امر حيوي لبناء قيمة مضافة وبالرغم من ان الاطار العام لإدارة سلسلة التوريد يركز عادة على طريقة الانتاج فان ادارة سلاسل التوريد الخضراء تركز بشكل رئيس على تقليل النفايات ضمن النظام الانتاجي، وتقليل استهلاك المواد وتوفير الطاقة ومنع تسرب المواد الخطرة الى البيئة. وهذه بالضبط اهداف التصنيع الأخضر وتقسم استراتيجيات التصنيع الأخضر أو الاستراتيجيات البيئية طبقاً للمواقف التي تتخذها المنظمات نحو الادارة الخضراء وأبسط نوعين من الاستراتيجيات (أ) التفاعلية (المستجيبة) (ب) الاستباقية. ففي التصنيع الأخضر المنظمات يجب أن تسعى بصورة لا متناهية لتقليل كمية الموارد المستخدمة إضافة إلى تقليل كمية النفايات المتولدة وعندما ترغب المنظمة بالتحول إلى التصنيع الأخضر فان عليها الحصول على مساعدة أعضاء السلسلة بمعارف متخصصة، مكونات واجهزة، موارد خضراء وتحديد مواصفات المنتج الأخضر، كما أن فإن التدخل الحكومي يمكن أن يزيد من رغبة المنظمات في ممارسات التصنيع الأخضر وإدارة سلاسل التوريد الخضراء. و هناك العديد من نشاطات التخضير التي يمكن اتباعها لمقابلة المعايير البيئية التي تستند على التخفيض، وإعادة الاستخدام، وإعادة التدوير، وإعادة التصميم والاستبدال وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبنى للتصنيع الأخضر، فالتصنيع الأخضر هو منطقة مهمة من مناطق العمليات الخضراء، والتقنيات لتخفيض الطاقة واستهلاك موارد النظام المتدفق، من أجل تخفيض استخدام الموارد الطبيعية والنفايات للموارد والطاقة التي تحدث اما بسبب التصميم غير الملائم أو بسبب العيوب المتزايدة التي يجب العمل على تفاديها، واستخدام موارد أقل طاقة هو اجراء جيد جداً للبيئة<sup>2</sup>. و ترتبط عمليات الابداع في المنتج الأخضر والتصنيع الأخضر بتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات. حيث في بيئة التصنيع الأخضر فان قرارات سلسلة التوريد تتضمن امكانية أن العملية تستخدم موارد قابلة للتجدد، القدرة على استعمال بعض الموارد القابلة للاستخدام مرة ثانية أو إعادة التصنيع، وتخفيض النفايات الحالية التي يكون بها الابداع الصديق للبيئة قد تم تبنيه بأفضل وسائل بهذا فإن التصنيع الأخضر سيققل الأثر البيئي للمنظمة ووظيفة التصنيع حيث أن اتباع التصنيع الأخضر للمنتجات مفيد جداً في تخفيف الأعباء البيئية، إذ التصنيع الأخضر هو نمط صناعي لتقليل الأثر البيئي للعمليات التصنيعية للمنتوج وتبني التصنيع الأخضر يساعد على صمم تقليل النفايات والتلوث. إن عمليات التصنيع الملائمة للبيئة وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء والعديد من المبادئ المرتبطة أصبحت استراتيجيات مهمة للمنظمات لإنجاز الأرباح وزيادة أهداف الحصص السوقية بتخفيض اثرهم البيئي وتعزيز كفاءتهم، إذ ان النظام الانتاجي هو المكان الذي يتولد فيه اكبر تلوث من قبل المنظمة، وايضا المكان الذي يتم فيه استهلاك اكبر حجم من المواد<sup>3</sup>.

والتصنيع الأخضر هو ممارسة المحافظة على المواد والطاقة ومنع استخدام المواد الخطرة وتقليل انتاج

<sup>1</sup> Meizi Wang, Xiyu Luo, The study of Green Supply Chain Management A case study of BYD, p: 12

<sup>2</sup> الطويل، شهلة سالم العبادي، إمكانية تبني نشاط التصميم الأخضر في شركات صناعة الادوية في مدينة الموصل: دراسة مقارنة، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة التاسعة والثلاثون، العدد مئة وسبعة، 5105، ص:74

<sup>3</sup> الطويل، شهلة سالم العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 54

النفائيات والفاقد، ويكون طريقة فعالة لتقليل الدمار اللاحق بالبيئة خلال عمليات التصنيع، وهو أيضا نهج تصنيعي متقدم يشمل مفاهيم دورة حياة المنتج والوعي البيئي والادارة المستدامة وللمحد من الأضرار المتكررة التي تسبب بها المنتجات تحت التصنيع فان إدارة سلاسل التوريد الخضراء فعالة في تحسين الاداء البيئي والاقتصادي وذلك من خلال تقديم برامج تعاونية بيئية بين المورد والمصنع مثل تصميم منتج اخضر وتصنيع المنتج الاخضر التقليل العيوب بعملية التصنيع نظراً للتغيرات في هذه الانشطة المتعلقة بالبيئة<sup>1</sup>.

وقد تم تناول موضوع التصنيع (الانتاج) الاخضر في البحوث الحديثة وقد تم تأشير ان اكبر منع للتلوث وجد في المنظمات التي استخدمت ممارسات التصنيع الرشيق كونه فلسفة تتبع عمليات تصنيع مسؤولة والتي تقلص الاستهلاك والنفائيات هذا التقليل في الاستهلاك للموارد وتصنيع النفائيات يتم تحقيقه من خلال فرز واستخراج المشاكل في سلسلة التوريد بصورة مباشرة من خلال مسؤولية العامل عن جودة الجزء الذي ينتجه، وايضا هذه الفلسفة تتضمن توفير مستويات عالية من الاتصالات والثقة بين المصنعين والموردين كونه من الصعوبة التحول الى مورد اخر مما يعني بناء علاقة قوية مع المورد من اجل بناء سلسلة توريد فاعلة والتي تحقق متطلبات الجودة البيئة، والوقت ولهذا السبب فان التصنيع الرشيق مشابه جداً للتصنيع الاخضر .  
وهناك مبادئ رئيسية لهذه الوظيفة سيتم تناولها كالآتي:

المبدأ الاول: الذي تطور في هذا المجال هو ادارة الجودة الشاملة البيئية ولكن على غرار مفهوم ادارة الجودة الشاملة فمن الصعب الحصول على تعريف لها، فهي مفهوم وفلسفة ادارية عوضاً عن تقنيات او برامج مع عدد من المبادئ وتشمل تمكين العاملين، والتحسين المستمر، وجهود الفريق، والتعاون والتنسيق بين الوظائف الداخلية، وعناصر القيادة ولكل من هذه المبادئ قضايا خاصة بها لكنها جميعاً من المنظور الاداري تقود الى تقليل العيوب والنفائيات و الهدر<sup>2</sup>.

المبدأ الثاني: حلقة التصنيع المغلقة (Classed loop Manufacturing) واحدة من التداوير الداخلية التي يمكن استخدامها لتحسين الاداء البيئي لسلسلة التوريد الداخلية، ان فلسفة الخلو من الانبعاثات او الانبعاثات الصفيرية على غرار العيوب الصفيرية لكثير من برامج ادارة الجودة الشاملة هو ما يدفع لممارسة حلقة التصنيع المغلقة، وحلقة التصنيع المغلقة هي عملية انتاج منتجات ليس لها تأثير سلبى على البيئة، اذ تعمل على تخفيف تيارات النفائيات التي تتدفق من وظيفة الانتاج.

وبصدد أهمية نشاط التصنيع الاخضر<sup>3</sup>:

فان المنافع التي يمكن ان تحصل عليها المنظمة عند تطبيقها لنشاط التصنيع الاخضر يمكن ان تعمل على:

1. تقليل المهل الزمنية والمواد والكلف.

2. تحسين الانتاجية وتعزيز الجودة.

<sup>1</sup> احمد محمد عبد العال رشوان، تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2021، ص413

<sup>2</sup> شنة خديجة، شريفي إبراهيم، التصنيع الاخضر كوسيلة للمحافظة على البيئة وتحقيق الامن الغذائي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 2023، ص79

<sup>3</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال، الأردن، دار اليازوري، ص124

3. تقلص الكلف الكلية لإدارة البيئة.

4. المنتجات المصنعة ذات طبيعة صديقة للبيئة.

5. منع التلوث من المصدر وذلك من خلال:

6. معالجة النفايات المتولدة وإعادة تدويرها.

7. حلقة التصنيع المغلقة يتم تعظيم إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام. تجعل عمليات الانتاج كفاءة.

وفيما يتعلق بمؤشرات التصنيع الأخضر فإنه يتم تحديد مؤشرات نشاط التصنيع بالمؤشرات الرئيسة الآتية:

1. تصميم العملية.

2. تصميم المنتج.

3. الكفاءة العالية.

4. رضا العاملين.

ومن هنا يرى الباحثان ان تخضير الصناعة يرتبط كثيرا بالجوانب التالية لحماية البيئة !:

أ- الحد من الموارد المسببة للتلوث النفايات الصلبة والسائلة والانبعاثات في الهواء والضوضاء.

ب- الحفاظ على المواد الطبيعية المتجددة وغير المتجددة.

فمهمة التصنيع الأخضر هي تكوين قيمة من خلال انتاج ادوات اكثر فاعلية لاستراتيجيات التصنيع الأخضر من خلال الحد من النفايات وتجنب الهدر ونتائج هذه الادوات هي التلوث الصفري والتوقف الصفري والمخزون الصفري .

#### خامسا: اللوجستيات الخضراء المرتدة<sup>2</sup>

لوجود تقارب كبير في عملية تناول اللوجستيات المرتدة واللوجستيات الخضراء واستراتيجيات ادارة نهاية الحياة ، فمصطلح اللوجستيات الخضراء المرتدة هو أنشطة رابطة وهي ايضا عامل مهم لادارة سلاسل التوريد الخضراء فهي أنشطة متجهه نحو الامام أي نحو الزبائن والموردين وايضا أنشطة متجهه نحو الخلف، موردي المواد الاولية، المنظمة والعاملين في اقسام المنظمة كالمخازن والمشتريات وورش العمل... وغيرها، وهي جزء من سلسلة التوريد التقليدية والاهتمام الاول لها بتيسير الحصول على المواد والمنتجات وتسهيل ايصالها مع التركيز على عنصر الكلفة المرونة والسرعة. اما عند اضافة مصطلح الاخضر فيمكن اعتبار (اللوجستيات الخضراء المرتدة)

الخطوة الاولى في عملية الاسترجاع وتبدأ بالتجميع. وفي هذه المرحلة المنتجات يحدد موقعها وتجمع وتنقل المواقع اعادة التصنيع.

الخطوة الثانية هي المعاينة وتصنيف المنتجات المعادة، فهي نظام هندسي ليس فقط يتضمن اللوجستيات (الامداد) وانما ايضا يهدف لإنجاز التكامل بين المنافع الفردية (الزبون) مع المنافع المتعلقة بالنظام البيئي.

<sup>1</sup> شنة خديجة، شريفي إبراهيم، التصنيع الأخضر كوسيلة للمحافظة على البيئة وتحقيق الامن الغذائي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 2023، ص 80

<sup>2</sup> بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا: الصين؛ تيلاند؛ الهند؛ ماليزيا، مجلة الاستشراف للدراسات، 2019، ص 30

ومن الاسباب التي دفعت المنظمات نحو اللوجستيات المرتدة الخضراء انها بدأت تظهر في اوائل 1990 عندما بدأ الناس بملاحظة تكدس المنتجات على الطريق، ارضفة الميناء المطارات البنية التحتية لابنيه النقل، والانبعاثات من العربات اصبحت تلوث الهواء كمصدر اساسي للتلوث، وبعدها أطلق عليها اللوجستيات المرتدة وهي تُعد المحتوى المهم في اللوجستيات الخضراء وقد تسببت بلفت الانتباه لمشكلة زيادة المنتجات عن حاجة الزبائن في العالم المستخدمة وغير المستخدمة والمنتھية لدورة الحياة لأسباب عديدة. وبهذا فقد تم اقتراح بناء نظام فعال للوجستيات المرتدة الخضراء يتضمن خمس حلقات:

1- اعادة تدويرالمنتجات القديمة.

2- نقل المنتجات المعاد تدويرها.

3- المعاينة والتخلص من المنتج المعاد تدويره.

4- تصليح او استرداد المنتج المعاد تدويره.

5- مبيعات المنتج المعاد تدويره<sup>1</sup>.

حيث ان توسيع النظرة الى القضايا البيئية على طول سلسلة التوريد حدث من منظور اللوجستيات المرتدة الخضراء من اجل ادارة وترتيب المشاريع والمنتجات والشراكة بأخذهم بنظر الاعتبار تأثير هؤلاء مجتمعين على البيئة. كون السمة الغالبة لهم هي تدفق النفايات واتباع اساليب التخلص (DISPOSAL) تكون غير كومة كالحرق والطمر. فمن هنا ظهرت اساليب في التعرف على هذه المواد ومعرفة امكانية ايجاد حلول للاستفادة منها بدلا من طمرها او حرقها بأسلوب أكثر اقتصاديا وبيئيا. وهي حلول ستلعب دوراً بارزاً في عمليات اتخاذ القرار تدفع بالمنظمات لإدارة هذا التدفق بالنفايات على مستوى الزبون الفردي والى مستوى سياسات حكومية واسعة، في حين أن اللوجستيات المرتدة تكون مهتمة بالمنتجات ومواد التعبئة والتغليف بعد استعمالهم وايضا بالمعاد الداخلي والخارجي من المنتجات المباعة او غير المباعة فاللوجستيات المرتدة الخضراء تشير الى كل الأنشطة اللوجستية الجمع التفكيك والمعالجة للمنتجات المعادة، اجزاء او مواد تعبئة من اجل التأكيد على الاسترداد الصديق للبيئة في مستوى الكلفة الاقتصادية المقبولة<sup>2</sup>. اذن فاللوجستيات المرتدة الخضراء هي مفهوم واسع فهي قد تشير الى عودة القناني الفارغة او اعادة تدوير السيارات. وارتبطت قضية اللوجيستيات الخضراء المرتدة بتكوين نظام للمساعدة في اعادة تدوير المواد فمن المهم للمنظمات مراعاة النقاط الآتية<sup>3</sup>:

1- التمييز: مراقبة المنتجات حتى يمكن تسهيل تدفقهم في عملية اللوجيستيات الخضراء المرتدة

2- الاسترداد: جمع المنتجات لإعادة المعالجة.

3- المراجعة والاستعراض: اختبار المواد لتقييم امكانية مطابقتها لمواصفات إعادة المعالجة او التفكيك او الرمي والتخلص.

4 - التجديد: اعادة تصنيع المنتج للوصول به الى معايير الاصليّة او الحصول على الأجزاء المناسبة لإعادة

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي ، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الاردن،2018، ص59  
<sup>2</sup> Jamal Fortes, Green Supply Chain Management: A Literature Review, Otago Management Graduate Review, Volume 7 2009,p: 55

<sup>3</sup> · أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي · مرجع سبق ذكره ، ص60

الاستخدام.

5- الازالة التخلص من المواد التي لا يمكن اعادة تصنيعها وتسويق المنتجات المعاد تصنيعها الى زبائن جدد او حالين.

6- الهندسة المعكوسة : تقييم اذا كان من الممكن تصميم المنتجات الحالية تصميمها افضل، بينما عرفها اخرون بانها عملية استرجاع المنتج من الزبون الاخير (المستهلك الاخير) لأغراض الحصول على القيمة او للتخلص الصحيح فالاسترداد هو ممارسة مفيدة اقتصاديا وبيئيا، وهي عملية تحويل المنتجات المستخدمة الى منتجات قابلة للاستخدام، وهي تعمل تحت انشطة انسيابية تدفق المنتجات بالاتجاه العكسي والاسترداد ويقع تحت اللوجيستيات الخضراء المرتدة التصليح، التجديد اعادة المعالجة، والتفكيك، ويمكن من خلال الشكل ان نرى فرص استعادة (عودة المنتج)<sup>1</sup>. كما يعرضها الشكل (06).

الشكل (06): فرص استعادة المنتج



**Source:** Boris Wodick" Green Supply Chain Management and its potential to save costs or create competitive advantage "Thesis submitted at Maastricht University, School of Business and Economics, for the degree of Master of Science in Global Supply Chain Management and Change, 2010, 24.

<sup>1</sup> Boris Wodick" Green Supply Chain Management and its potential to save costs or create competitive advantage "Thesis submitted at Maastricht University, School of Business and Economics, for the degree of Master of Science in Global Supply Chain Management and Change, 2010, 24.

## سادسا: الادارة البيئية<sup>1</sup>

اختلفت الآراء حول هذا النشاط ففي حين يرى الكثير ان الادارة البيئية هي داخلي ضمن المنظمة حتى ان الكثير من الكتاب في اغلب البحوث ارتاوا ان يسموها الادارة البيئية الداخلية وعدوها اهم تركيبة في بناء إدارة سلاسل التوريد فان نشاط الادارة البيئية الداخلية تشمل التزام الادارة العليا مع فريق من المدراء التنفيذيين ومدراء مستوى العمليات سيكون حاسم لتنفيذ سلاسل التوريد الخضراء، بحيث يجب ان تتبع نشاط الإدارة البيئية وبينما نلاحظ ان بعد الإدارة البيئية يتصل بالعمليات والانشطة والاجراءات المعمول بها والتي تدعم الاهداف البيئية العامة للمنظمة. والاجراءات المعمول بها مثل شهادة ISO14001 ، ادارة التدقيق البيئي، والعلامات البيئية للمنتوج كلها جزء من بعد الإدارة البيئية. وتعد الإدارة البيئية كهيئة اتصال للتنسيق بين اجراءات ومقاييس الاداء البيئية والاقتصادية والعملياتية والمنظمة وهي ممارسة إدارة سلاسل التوريد الخضراء النامية كاستراتيجية منظمة حتمية يجب على المنظمات اتباعها من خلال الالتزام والدعم الضروري من كبار الموردين. وهذا التركيز على الدعم الداخلي والالتزام بالشهادات البيئية ونظم الادارة البيئية بما يحقق الابتكار والابداع الاخضر وبالإضافة الى ذلك فان تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء من خلال الادارة البيئية الداخلية والخارجية له فوائد كبيرة تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات وتحسين الاداء البيئي. في حين ان الادارة البيئية الخارجية مرتبطة بتخضير الموردين حتى يمكنهم الارتباط او الانضمام الى المنظمة من اجل تحقيق الاهداف البيئية. وتأخذ الإدارة البيئية الخارجية وظيفة توفير مواصفات التصميم المطلوب وتزويدها للموردين والتي تشتمل على المتطلبات البيئية للبنود المشتراة، وايضا المراجعة البيئية للإدارة الداخلية للموردين اضافة الى التأكد من شهادة ISO14001 ، الخاصة بالموردين<sup>2</sup>

وفي هذا السياق سيتم إطلاق مصطلح الادارة البيئية ليشمل كل من نظام الادارة البيئية والادارة البيئية الداخلية والادارة البيئية الخارجية اضافة الى ادارة النفايات، اذ ان معظم الكتابات عن الادارة البيئية يعبر عنها بالحصول على شهادة ISO140000 وتكوين الصورة الصديقة للبيئة.

وتتكون الإدارة البيئية من اربعة أنشطة اساسية وهي الادارة البيئية الداخلية والادارة البيئية الخارجية والاستثمار بالاسترداد والتصميم البيئي. وايضا ذكر ان نظم الادارة البيئية تسمح للمنظمات لتنسيق المعلومات المطلوبة لتحسين الاداء البيئي ومن المتوقع ان تؤدي الى اداء اعلى وخاصة بالاشتراك مع متطلبات ISO14001.<sup>3</sup> ان إدارة سلاسل التوريد الخضراء تتضمن مكونات الادارة البيئية الساعية الى تمكين الحلقة المغلقة لسلسلة التوريد التي تجمع التصميم والعمليات والرقابة والتحكم في النظام من اجل تعظيم القيمة عن كامل حياة المنتج بما في ذلك تعظيم قيمة الاسترداد والاسترجاع وبهذا فان نطاق إدارة سلاسل التوريد الخضراء يتضمنه الإدارة البيئية فانه منظور واسع لتوليد القيمة المضافة للمجتمع والمنظمة.

<sup>1</sup>بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا: الصين؛نيلاندا؛الهند؛ماليزيا،مجلة الاستشراف للدراسات،2019، ص 30  
<sup>2</sup> جعفر سعدي، رشيد مناصرية،"إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد الدائري دراسة حالة شركة دولفين للطاقة، السنة2017، 873

<sup>3</sup> هادي رشم الموسوي علي، ونوار الموسوي عباس. استعمال معايير محاسبة الاستدامة في بناء سلسلة قيمة خضراء لتحقيق المزايا التنافسية. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق: جامعة واسط، 2018، ص9

كما ان الإدارة البيئية في كثير من الاحيان وفي العديد من المنظمات تقوم اما بتقليل الخطر او بالاستجابة لعدم التوازن للاختلال بين نماذج الاعمال والقيم الاجتماعية. فمثل هذه المنظمات هم قادة اجتماعيا وبالنسبة للبيئة فهم في معدل فوق المتوسط ولكن من منظور اقتصادي فأن طبيعة رد الفعل هذه البعض جهودهم البيئية ستكون مكلفة جدا إذا لم يتم الأخذ بالأسلوب العلمي الصحيح لنظم EM. فالتحول في فلسفة الانتاج من خلال تحسين الادارة البيئية الى تبني مفهوم المحصلة الثلاثية للاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فان الاداء والاشترك في الاهتمام بالمحافظة على البيئة من خلال الادارة البيئية أصبح سلوكا استباقيا للمنظمات. ويمكن للمنظمات امتلاك قدرات اضافية كما أنها يمكنها ان تعلم الخبرات والمهارات من خلال برامج ادارة الجودة الخاصة بها وشهادات ISO9000 التي امتلكتها سابقا لتحسين الانتاج والجودة و ISO14000 التحسين الأداء البيئي وكاستجابة للقضايا البيئية العالمية والاقليمية فالمنظمات تبدأ بتبني مبادرات التي يمكن تصنيفها الى خمس فئات<sup>1</sup> وهي:

- 1- الالتزام الدفاعي.
- 2- تقليل النفايات او الانتاج الانظف
- 3- الكفاءة البيئية.
- 4- سلسلة التوريد الخضراء.
- 5- التصميم من اجل البيئة.

ويرى بعض الباحثين ان إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي قضية متعددة التخصصات التي برزت اساسا من اداء ممارسات الإدارة البيئية في سياق سلاسل التوريد. إذ تمثل الإدارة البيئية بالتحديد كيف يمكن للمنظمات الاهتمام بالبيئة الطبيعية وتقليل الآثار البيئية لعملياتها بالكامل فالإدارة البيئية في المنظمة مبدئيا يجب ان تركز في الأساس على الحد من تأثيرها البيئي وتأثير منتجاتها وعملياتها على البيئة بينما مساهمتهم الاقتصادية تقع في المركز الثاني من الاهمية<sup>2</sup>. كما ان التركيز يجب ان يكون على التكامل بين الادارة البيئية والعمليات الجارية. اذ تقوم المنظمة للحد من هذا العبء (السيطرة والرصد) على الانشطة بالطلب من الموردين امتلاك نظم ادارة بيئية محددة مثل ISO14001 او المشاركة في البرامج الصناعة الطوعية مثل مدونة الرعاية المسؤولة للسلوك في مجال الصناعة الكيميائية. (وهذه البرامج تحسن الجودة وتزيد الانتاجية). وتتأثر القرارات الادارية المتعلقة بتبني مبادرات الإدارة البيئية بثلاث آليات منظمية وهي:

- 1 – المعيارية.
- 2- المحاكاة.
- 3- القسرية.

إذ تمثل الضغوط المعيارية متطلبات الزبون. وهذه الضغوط تتطلب ان ينظر اليها على انها شرعية بالإضافة الى انه يمكن لأصحاب المصلحة الخارجيين ان يفرضوا ضغوطا قسرية على المنظمة اعتماداً على قوتهم على سبيل

<sup>1</sup> أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي · مرجع تم ذكره سابقاً، ص66  
<sup>2</sup> محمد لمين بن الطاهر، رشيدة شعبان، الإدارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2021، ص30

المثال يجوز للحكومات او الجهات الحكومية ان تنظم تشريعات بيئية صارمة قد تؤثر في اعتماد الادارة البيئية من قبل المنظمات. وقد اعتبر ان الإدارة البيئية الاستباقية هي دافع او محرك لتنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء كما انه اعتبرهما جزء لا يتجزأ بعضهم من البعض الآخر اي ان إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي جزء الادارة البيئية والادارة البيئية هي جزء من إدارة سلاسل التوريد الخضراء، إذ ان من إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي النتيجة الحتمية للتطور في مجال الإدارة البيئية من التدبير المنزلي الى المداخل المرتبطة بالمنتوج. فالادارة البيئية الكفاءة والفعالة تقوم بالواجبات الاتية<sup>1</sup>:

- 1- تعريف وتحديد المسؤوليات البيئية لجميع العاملين.
- 2- تحديد الفرص لتقليل النفايات بما في ذلك المواد الخام، استخدام التسهيلات وتكاليف التخلص من النفايات.
- 3- تعظيم الربح.
- 4- تقليص مخاطر التعرض للغرامات نتيجة عدم الامتثال للتشريعات البيئية.
- 5- ضمان ان يكون هناك اجراءات بيئية في جميع العمليات للحد من تأثيرها على البيئة.
- 6- تسجيل الاداء البيئي ومقارنته بأهداف محددة.
- 7- توفير مراجعة تدقيق واضحة.
- 8- العمل على جذب المستثمرين والمساهمين للمساهمة في هذه الاجراءات.

وحسب تعريف اخر فهي عبارة عن مجموعة مكونات شاملة لنظام اداري في المنظمة والذي يتضمن التنظيم وأنشطة التخطيط ومسؤوليات مؤسسية وممارسات واجراءات وعمليات وموارد وهي ضرورية تقوم بتنفيذ واتخاذ واستعراض وصيانة السياسات البيئية كما ان الإدارة البيئية يتضمن ايضا محتويات السياسة البيئية واهداف ومؤشرات المنظمة في الادارة، كما يمكن وصفها بأنها خطة منظمة وانشطة ادارية منسقة بما في ذلك اجراءات العمل المنظمي واليات تدقيق ومراجعة الوثائق والإدارة البيئية هي اداة ادارية داخلية تهدف إلى مساعدة المنظمات على تحقيق مجموعتها الخاصة من معايير الأداء البيئي، والتحسين المستمر البيئي، بالإضافة الى ان عملية الإدارة البيئية تشكل الحلقة المغلقة من خلال دورة (PDCA) (الخطة - الفعل - التفتيش - التنفيذ) وعملية السيطرة على الإدارة البيئية تتطلب اخذ دورة (PDCA) كمخطط اجرائي تنفيذي مشابه لإدارة الجودة. ومن الضروري ان يتم تأسيس نظام العمل المشترك لتحسين الإدارة البيئية وبالتالي تحسين إدارة سلاسل التوريد الخضراء بصورة مستمرة وفعالة بالارتباط والتنفيذ بصورة نظامية للربط بين دورة PDCA والإدارة البيئية بنظام العمل المشترك بعملية ديناميكية وتفاعلية<sup>2</sup>.

ومن وجهة نظر أخرى فان الإدارة البيئية هي ادارة أنشطة المنظمة التي لديها تأثير مباشر وغير مباشر على البيئة وهدفها هو الحفاظ على الموارد الطبيعية والحد من انبعاث النفايات والتلوث والحد من تدمير البيئة وتكوين بيئة عمل آمنة، وينبغي فهم ممارسات الإدارة البيئية على انها مفاهيم مختلفة تشكل خطوات كل خطوة تتكون

<sup>1</sup> محمد لمين بن الطاهر، رشيدة شعبان، الإدارة البيئية كآلية لتحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 2021، ص29

<sup>22</sup> International Organization for Standardization: ISO14001 Environmental management systems - Requirements with guidance for use, p6



من نشاط او وظيفة يلها نشاط أكثر تعقيداً تبعاً لزيادة واتساع نطاق وتعقيد البيئة اضافة الى التطورات في علم وفن الادارة التي تتغير وتتطور تبعاً لتغيير البيئة وتطورها<sup>1</sup>.

وقد اخذت ادارة النفايات تظهر منذ البدء في منهجية الإدارة البيئية فمجرد عملية التخلص كانت ادارة للنفايات بأبسط اشكالها ومن ثم تطورت هذه الادارة مع تطور الإدارة البيئية، التخلص السيطرة اعادة التدوير، منع التلوث، كلها اشكال من الادارة البيئية محتجزة بإدارة النفايات<sup>2</sup>.

في هذه الفقرة قمنا بربط الإدارة البيئية بإدارة النفايات في حين ان هناك من الكتاب من ربطها باللوجستيات الخضراء فهي تعمل على التقليل والحد من النفايات والانبعاثات وهي بهذا تهدف للحفاظ على البيئة والسعي نحو تحقيق استدامة للموارد وبالتالي تحقيق عوائد وأرباح للمنظمة واذا كان تعريف الادارة البيئية بأنها نظم الادارة الشاملة التي تتضمن الهيكل التنظيمي وأنشطة التخطيط، المسؤوليات، الممارسات لإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لوضع وتنفيذ وتحقيق صيانة ومراجعة وتدقيق السياسات البيئية الهادفة الى حماية البيئة من التلوث. فنحن من هنا نرى ان الادارة البيئية تتضمن ادارة النفايات كجزء منها. وحددت مبادئ الادارة البيئية بالآتي<sup>3</sup>:

1 - تحديد السياسات والاجراءات.

2 - ضمان مشاركة وتمكين العاملين ودعم الادارة العليا.

3 - تدقيق البروتوكولات من اجل التحكم في العمليات التي تكون مواد النفايات والانبعاثات.

وهذه المبادئ عادة ما تأخذ شكل المعايير القياسية الموحدة مثل المعيار البريطاني EMSBS7750 وادارة الاتحاد الأوروبي للبيئة EUEMAS وخطة المراجعة وال ISO14000 وال LEED. ومنذ أن ارتبطت الإدارة البيئية كنشاط لادارة سلاسل التوريد الخضراء فأنها تتحمل المسؤولية الكاملة للمنظمة نحو منتجاتها منذ استخراج الموارد والحصول عليها (المواد الخام) حتى تصل الى الاستخدام النهائي والتخلص من المنتج.

كما يمكن اضافة المبادئ الاتية<sup>4</sup>:

1 - الحصول على مواد أولية صديقة للبيئة.

2 - استبدال المواد المشكوك بها بيئياً.

3 - الاخذ بالمعايير البيئية بنظر الاعتبار.

4 - استخدام التقنيات النظيفة من اجل تحقيق الوفورات.

5 - اختيار الموردين وفقاً للمعايير البيئية.

6 - تحقيق الاهداف البيئية بشكل جماعي.

<sup>1</sup> مصطفى عبد العليم عبد المهيم جيهان عبد المنعم رجب، استراتيجيات الادارة البيئية في التخلص من النفايات الالكترونية. مجلة العلوم البيئية، جامعة عين شمس، 2024، ص522

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

<sup>3</sup> بوقطف فوزية، مؤشرات قياس الأداء والفعالية في المنظمات، الملتقى العلمي الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009، ص5

<sup>4</sup> أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي ، ادارة سلسلة التوريد الخضراء ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص21

- 7- العمل معا للحد من التأثير البيئي لسلسلة التوريد.
- 8- توجيه الموردين لإقامة برامجهم البيئية الخاصة.
- 9- اجراء التخطيط المشترك وحل المشاكل البيئية.
- 19 - تطوير الفهم المتبادل للمسؤوليات فيما يتعلق بالأداء البيئي.
- 11 - الاستفادة المثلى من العمليات للحد من الانبعاثات الى الهواء، واستهلاك المياه والنفايات الصلبة او الحد من الضوضاء الخ.

وللشهادات عموما مكونين اساسين هم<sup>1</sup>:

1. مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير الطبيعية.

2. الية للرقابة والرصد والتحقق.

وغالبا ما تستخدم الشهادات من قبل المنظمات للإشارة الى ان منتجاتها تلتزم بمجموعة اللوائح المنصوص عليها من قبل طرف ثالث، امثلة عديدة على الشهادات تشمل FSC للغابات (تخص صناعة الورق) LEED للبناء والتصميم (تخص المكاتب والاعمال ISO14001 للإدارة البيئية العامة (يخص المصانع). ويمكن للمنظمة ان تنفذ اية واحدة من هذه الشهادات او اي عدد منها ولمختلف اجزاء ووحدات اعمالها.

سابعا: الاستثمار بالاسترداد<sup>2</sup>

تتبع المنظمات في الوقت الحالي استراتيجيات أعمال بدأت تحتل أهمية بارزة وخيالية لما تحمله من اهتمام في تعاملها مع البيئة اليوم. وهذه الاستراتيجيات الهدف منها الوصول إلى مرتبة القمة في التنمية المستدامة وإدارة سلاسل التوريد الخضراء إذ تشير الدراسات الحديثة الى أن الاستثمار والاسترداد تحتل دوراً بارزاً ومهماً في أنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء. فمن خلال الاطلاع على الأدبيات لغرض كتابة هذا المحور، وجد الباحثان أنه قد لا يكون مَرَّ عقد من الزمن إلا وكانت هذه الممارسة أو هذا النشاط يمارس فيه بشكل أو بآخر فمنذ عقود عديدة عُرف مفهوم الاسترداد والاتجار بالسلع المستردة والمستخدمه وبأشكال بسيطة من الاتجار بالملابس إلى الأثريات والانتيكات إلى الخردوات لغرض التفكيك واستخراج أجزاء قد تفيد في اصلاح جهاز أو معدة معطلة. ومن هنا سنستعرض المفهوم العلمي الحديث للاستثمار بالاسترداد مفهوم :

ان الاهتمام بالاستثمار بالاسترداد ظهر عندما بدأت أهمية التنمية المستدامة بالظهور عبر السنوات إذ ظهرت العديد من الاستراتيجيات التي كان الغرض منها تعظيم قيمة المخرجات التي تطرحها المنظمات وجعلها مستدامة. وذكر أن الاهتمام بالاستثمار بالاسترداد ظهر عادة في النهاية الخلفية السلسلة التوريد المغلقة كقضية أساسية في استراتيجية ادارة استرداد المنتج، فأن الاستثمار بالاسترداد يشير إلى استراتيجية المنظمة لاستخدام اعادة التدوير واعادة الانتشار واعادة البيع وتقنيات مشابهة من أجل الحصول على قيمة أعلى من المواد والمنتج و الاستثمار بالاسترداد تعالج الموجودات الفائضة وتحولها إلى عوائد بواسطة بيع الموجودات العاطلة، تخفيض المخزون وتقليل المساحة المخزنية وبالتالي الحد من المشتريات الزائدة وشراء معدات الصافية أو مواد كمثال

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص119

<sup>2</sup> بظاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا: الصين؛تيلاند؛الهند؛ماليزيا، مجلة الاستشراف للدراسات، 2019، ص 30

المعدات خارج الخدمة، المخزون الزائد، أو المواد الأولية النفايات المنتوج بين العمليات التسهيلات المحطمة كلها ضمن هذه الموجودات غير العاملة، ويمكن أن يعبر عن الاستثمار بالاسترداد بصورة قانونية وشرعية على أنها ممارسة اقتصادية وبيئية إذ أن على الأقل 70٪ من كل دولار من المبيعات تكون من قبل الاستثمار بالاسترداد الذي أصبح جزء من الربح الكلي للمنظمة. وهذا يبدو حقيقياً في صناعات مختلفة مثل موجودات الحاسوب، الكيمياويات، المولدات الكهربائية... وغيرها. ان الاسترداد هو استراتيجية المنظمة المستخدمة لإعادة التدوير، إعادة توزيع إعادة البيع والتقنيات المشابهة لتحقيق القيمة الاعظم للمنتجات والموارد المعدات خارج الخدمة، المخزون الزائد، المنتجات العرضية، والادوات المستهلكة والمتقدمة وكلها تُعد موجودات غير متداولة<sup>1</sup>.

والمنظمة يجب أن تقوم ببيع المخزون الفائض والمواد والسكراب من أجل تحقيق العائد على رأس المال، باعتماد استراتيجية الاستثمار بالاسترداد لمنع التلوث وهي ممارسه ونشاط من أنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء تتطلب التعاون بين أعضاء السلسلة بأكملها، والعنصر الأساسي لـ الاستثمار بالاسترداد هو الانتباه للاستثمار بإدارة البيئة للمنظمة و سياسات الحكومة والنظام الداخلي للمنظمة بإعادة التدوير، كما أوضح أن التزام الادارة ومشاركة العاملين وآلية التعليم المنظمية لنظام الادارة البيئية يمكن أن يحسن من أداء الاستثمار بالاسترداد. ويمكن لتدخل الحكومة بإعطاء المساعدات لشراء التقنيات والمعدات للتصنيع الأخضر وتزويد المنظمات باستشارات عن التقنية النظيفة من شأنه أن يساعد على التحول نحو استثمار بالاسترداد بدون عقبات ومن جهة أخرى بما أن الاستثمار بالاسترداد هي نشاط أساسي من أنشطة إدارة سلاسل التوريد الخضراء وهي أيضاً تستلزم أن تركز على نشاط GRL فالمنظمات تحتاج إلى التعاون مع أعضاء اللوجستيات المرتدة الخارجين مثل (منظمات التحليل وجامعي النفايات من أجل انجاز نظام إعادة تدوير بشكل حلقة مغلقة. كما أنها تحتاج سياسات ادارة بيئية ونظم إعادة تدوير كفوءة وغيرها<sup>2</sup>.

فنشاط الاستثمار بالاسترداد يجمع (يستغل) كل من النفايات والمواد والتي ما عدا ذلك فهي سيتم التخلص منها إلى المكب بغلق حلقة سلسلة التوريد يمكن استخدامها وادارتها لإدارة نهاية حياة المنتج. كما أن تصميم الحلقة المغلقة لسلسلة التوريد الادارة العلنية للمنتجات في سلسلة التوريد الامامية والعكسية من خلال استرجاع المنتج لإعادة التصنيع والتجديد وإعادة التدوير أو التخلص منه. المنظمات تنفذ الاستثمار بالاسترداد باعتباره الحلقة المغلقة لسلسلة التوريد بقصد الحصول على قيمة اضافية من استرداد المنتج النهائي في نهاية حياته والتي تعزز من كفاءة المنظمة. وهي 18 هي ممارسة لاسترداد أعلى قيمة للموجودات والتي لم يعد هناك حاجة لها من قبل المنظمة. وعملية الاستثمار بالاسترداد تبدأ من خلال تحديد الموجودات الخاملة (Ideal) ضمن المنظمة وإعادة استخدامها أو التخلص منها. وتعويض قيمة جوهرية ولا يستهان بها من هذه العملية و هي اضافة قيمة استثنائية في كل منظمة كبيرة أو صغيرة هناك من الموجودات التي تم شراءها من أبنية وأثاث المكاتب إلى مرافق وتسهيلات التصنيع، والأجهزة والمعدات اللازمة للتشغيل. ومع مرور الوقت هذه الموجودات تتقدم وتبلى ومن ثم تنتفي الحاجة لها وعند القيام بعملية الاستثمار بالاسترداد فإننا نقوم بأسر قيمة اضافية استثنائية، في الواقع الاقسام

1 أكرم أحمد الطويل - شهلة سالم خليل العبادي ، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2018، ص82

2 -موقع ارقام، تاريخ الاطلاع /2024-05-03/ar/com.argaam.www/

التي تقوم بإدارة الاستثمار بالاسترداد تعد من أكثر الأقسام إنتاجية في كل المنظمة، إذ أن لكل دولار واحد هناك 75% صافي ربح. إذ يقوم العاملون في قسم الاستثمار بالاسترداد بتوظيف العملية الفريدة من نوعها للبحث عن كل الموجودات الفائضة وتحديدها والتي لم تعد مستخدمة استخداماً كاملاً من قبل منظماتهم ثم يقومون بإجراء خطوات مدروسة ومصممة لاسترداد قيمة أعلى محتملة من تلك الموجودات.

واتفق معظم الكتاب في أن الاستثمار بالاسترداد تقوم بالآتي<sup>1</sup>:

1- بيع المخزون الزائد من المنتجات والمواد.

2- بيع السكراب والمواد المستخدمة.

3- بيع المعدات الرأسالية الزائدة.

4- تنفيذ برامج وممارسات الـGRL

أهمية الاستثمار بالاسترداد<sup>2</sup>:

للاستثمار بالاسترداد منافع عديدة منها تنظيمية ومنها بيئية ومنها مالية:

1 - تزيد من مهارات العاملين والمتخصصين في إجراءات الاستثمار بالاسترداد كذلك تزيد الاتصالات المهنية التي تساعدهم على تقديم الإجراءات التي ترفع من قيمة وسمعة منظماتهم.

2 - توفر عوائد وأرباح من خلال استثمار الموجودات العاطلة والفائضة عن العمل وذلك بتحويلها إلى مواقع عمل أو بلدان أخرى يمكن الاستفادة منها وتشغيلها.

3 - 90%-80 من كل دولار مبيعات ناتجة عن الاستثمار بالاسترداد يذهب مباشرة إلى صافي الأرباح كما يتم قياس قيمة الاستثمار بالاسترداد من خلال تحسين العائد على الاستثمارات والاعفاءات الضريبية.

4 - مقابل كل دولار ناتج عن نشاط قسم الاستثمار بالاسترداد سيكون هناك حاجة إلى 40-80 دولار في المبيعات من أجل توليد نفس صافي الربح للمنظمة.

5 - نشاط الاستثمار بالاسترداد موجود في كل المنظمات ومختف الصناعات وبكل المستويات.

6 - إدارة الاستثمار بالاسترداد تخدم مواقع عديدة في المنظمة الواحدة قد تصل أحياناً إلى 250 موقع.

7 - اعتماداً على الاستثمار بالاسترداد يمكن للموجودات أن تشمل معدات والآلات وامدادات عفا عليها الزمن ومنتجات ومواد ونفايات ومباني.

<sup>1</sup> Yung-Hsiang Cheng & Frank Lee:" Outsourcing reverse logistics of high-tech manufacturing firms by using a systematic decision- making approach: TFT-LCD sector in Taiwan" Industrial Marketing Management 39 (2010) p 1115

<sup>2</sup> -Baenas J.M.H,Castro,R.,Battistelle,R.A.G., Gobbo Junior J.A., 2011, "A study of reverse Logistics flow management in vehicle battery industries in the Midwest of the state of Sao Paulo (Brazil), Journal of Cleaner Production, Vol. 19, No.2, 3.

8- في الاستثمار بالاسترداد يتم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب والاستراتيجيات المتخصصة الاسترداد قيمة الموجودات بما في ذلك إعادة توزيع ونشر الموجودات من موقع عمل إلى آخر في المنظمة أو مبادلتها بموجود آخر حديث من أجل التخلص الآمن منها.

9- وظيفة الاستثمار بالاسترداد ترفع من معنويات العاملين والمنظمة كما أن أصحاب المصلحة والمساهمين يشعرون بالرضا عن الاستدامة في المواد والموجودات بدلاً من الإسراف.

10- إضافة مصدر للدخل من مبيعات الاستثمار بالاسترداد ببيع الموجودات غير المستخدمة وغيرها من المواد وتحسين عائدات التخلص وتقليل نفقات الصيانة.

#### الأدوات السبع للاستثمار بالاسترداد<sup>1</sup>:

1. إعادة الاستخدام: يمكن إعادة استخدام 2-5 من المعدات المعطلة والفائضة في برنامج الاستثمار بالاسترداد بالإضافة إلى انقاذ وحفظ المعدات من مكبات النفايات، وإعادة استخدام المعدات الموجودة بدلاً من شراء الجديد يقلل من رأس المال المستثمر والاستهلاك، والضرائب وتكاليف التأمين.
2. إعادة التدوير: يمكن تخفيض تكاليف التخلص بإعادة تدوير النفايات السامة، وتحويل الزيوت وسوائل التنظيف والمواد الكيميائية إلى مواد ذات قيمة، إضافة إلى تكوين الدخل وحفظ الموارد.
3. الترميم: إعادة بناء الموجودات مثل معدات القياس، المضخات المحركات لوضعها في الخدمة مرة ثانية. يُعد هذه العملية أكثر اقتصاداً من شراء المعدات الجديدة، ويمكن إعادة تعبئة خراطيش الطباعة وإصلاحها.
4. إعادة البيع: مع تزايد عدد أسواق المعدات المستخدمة والمخلفات وبيع المعدات غير المرغوب بها أصبح إيجاد منافذ لبيع الموجودات القديمة أمراً سهلاً، وفضلاً عن أنه يقلل من الخسائر ويزيد من الأرباح.
5. الاستصلاح: المذيبات والمواد الكيميائية وزيوت التشحيم والتبريد والمواد الكيميائية الأخرى المستهلكة يمكن إعادة استخدامها واستخلاص المعادن الثمينة من الأشعة السينية والصور وصفائح طلاء العمليات أيضاً يمكنه تقليل النفايات، حفظ الموارد الطبيعية، وتحسين تكاليف التشغيل.
6. الإعادة: المعدات وقطع الغيار والمواد والامدادات الجديدة وغير المستخدمة يمكن إعادة استخدامها إلى المنتج أو البائع للحصول على ائتمانات في المستقبل أو الحصول على العملة الصعبة.
7. الإزالة: يمكن للموجودات العاطلة والفائضة أن تقلل من الضرائب وتزيد من العوائد على رأس المال عند القيام بإزالتها والتخلص منها.

#### المبحث الثالث: المسح الادبي للدراسة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع سلاسل التوريد الخضراء و دورها في انتقال المؤسسة الى رحاب السوق الدولي تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة

1 . أكرم أحمد الطويل . شهلة سالم خليل العبادي، ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018، ص 87

به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

### المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: سمير محمود مصطفى

بعنوان " اثر تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على استدامة أداء المنظمة"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة اعمال، جامعة عين شمس، مصر، السنة الدراسية 2023

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة فيما يتعلق بكل من الأداء البيئي، والأداء الاقتصادي، والأداء الاجتماعي، والأداء التشغيلي بشركات الصناعات الغذائية. وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين ما ينبغي أن يكون والمتمثل في وجود أثر لتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة، وبين ما هو كائن فعلا من وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة فيما يتعلق بأثر تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة .

وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بتصميم قائمة استبيان تغطي الجوانب المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتوزيعها علي عينة عشوائية بسيطة من العاملين بمستوي الإدارة العليا والوسطي بشركات الصناعات الغذائية، ومن ثم إجراء الاختبارات الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية: ضرورة الإهتمام بتوفير العناصر الأساسية والضرورية اللازمة لتطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء (التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التعبئة والتغليف الأخضر، التوزيع الأخضر، الإدارة البيئية الداخلية) والتي تساهم في تحسين أداء شركات قطاع الصناعات الغذائية، العمل على الإهتمام بطبيعة العلاقة القوية التي تربط بين تطبيق ممارسات سلسلة التوريد الخضراء وتحسين أداء المنظمة في الشركات محل الدراسة، وكذلك ضرورة الإستفادة من الأثر الإيجابي لتطبيق سلاسل التوريد الخضراء على تحسن أداء المنظمة في قطاع الصناعات الغذائية، ضرورة تكامل التفكير البيئي في إدارة سلسلة التوريد في إطار الفكر الإستراتيجي للشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية خاصة تلك التي تسعى لدخول الأسواق العالمية لزيادة قدرتها على تقديم منتجات صديقة للبيئة تلقى قبول العملاء محليا ودوليا.

ثانياً: نوح فروجي

بعنوان " دور تحليل البيئة التسويقية في اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع سيفيتال"، أطروحة دكتوراه، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الدراسية 2017

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن كيفية مساهمة تحليل البيئة التسويقية في اختيار إستراتيجية مناسبة للدخول الى الأسواق الدولية، خاصة في ظل التطورات المستمرة، الأمر الذي أدى الى تعدد وتشابك متغيرات البيئة التسويقية الدولية وعدم استقرارها، كما هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على المفاهيم

الأساسية المتعلقة بالبيئة التسويقية والاستراتيجيات المختلفة لدخول الأسواق الدولية وما تمتاز به هذه الأخيرة، بالإضافة إلى محاولة الوقوف على حقيقة تواجد المؤسسات الجزائرية بالأسواق الدولية، وعليه تمت الدراسة الميدانية في مجمع سيفيتال نظرا لمكانته في السوق الجزائرية وتواجده في أسواق دولية عديدة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: انه بقدر ما تخفيه الأسواق الدولية من مخاطر الا انها تحوي فرصا كبيرة تمكن المؤسسات من تدويل نشاطاتها، وعمليا لا يمكن تحليل جميع العوامل المكونة للبيئة التسويقية الخارجية بسبب عددها الكبير وعليه تقتصر المؤسسة في تحليلها على بعض العوامل التي تراها مهمة، كما انه من بين النتائج المهمة وجود علاقات شخصية خارجية تساهم في اختيار الصناعة والتواجد في الأسواق الدولية، بينما المؤسسات الجزائرية يبقى تمثيلها في الأسواق الدولية محتشم وتواجدها يقتصر على التصدير فقط.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 03: المقارنة بين دراستنا والرسائل الجامعية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
سمير محمود مصطفي 2023	دراسة دورسلسلة التوريد الخضراء	في الجزء التطبيقي للدراصة، اثر تطبيق ادارة سلسلة التوريد الخضراء على استدامة أداء النظمة	من خلال الكشف عن اهمية سلاسل التوريد الخضراء على أداء المؤسسة وتحديد عناصرسلاسل التوريد الخضراء
نوح فروجي 2017	اختيار استراتيجية الدخول الى الأسواق الدولية	اختلاف في الجزء التطبيقي بالإضافة الى تحليل البيئة التسويقية	من خلال الوقوف على استراتيجيات دخول الأسواق الدولية وتدويل نشاط المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطلبة

#### المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولا: د. جعفر سعدي ود. رشيد مناصرية

بعنوان "إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد الدائري دراسة حالة شركة دولفين للطاقة، السنة 2017

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى أهمية إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الحفاظ على البيئة وتحسين استخدام الموارد في مختلف ممارسات سلسلة التوريد من الإدارة البيئية الشراء الأخضر، التصميم والإنتاج الأخضر و الخدمات اللوجستية العكسية، حيث يتم إعادة استرداد المنتجات القابلة لإعادة الاستخدام والنفايات القابلة لإعادة التصنيع وهذا ما يتوافق مع مفهوم الاقتصاد الدائري ومبادئه التي تتمثل بشكل أساسي في مبدأ الحد ، إعادة الاستخدام وإعادة التدوير وقد تم دراسة شركة دولفين للطاقة كنموذج و التي تعمل على تطبيق سلسلة توريد مستدامة وتجسد ذلك في مختلف عملياتها التشغيلية وتعاملاتها مع شركائها ، وانعكس ذلك إيجابا على استخدام مواردها والتقليل من حجم النفايات واستغلال المياه والتخفيض من حجم الطاقة والورق المستخدم وبذلك نجحت الشركة في تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن إدارة سلسلة التوريد الخضراء مفهوم حديث يركز على دمج البعد البيئي في ممارسات سلسلة التوريد التقليدية من خلال الإدارة البيئية نظم المعلومات الخضراء، الشراء الأخضر، التصميم الأخضر، الإنتاج الأخضر، التعاون مع العملاء إضافة إلى الخدمات اللوجستية العكسية؛ تعمل إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تصميم وإنتاج منتجات خضراء يمكن إعادة استخدامها وتدويرها للحد من الاستخدام المفرط للموارد والتخفيض من حجم النفايات، وهذه الممارسات تتوافق مع مبادئ إعادة الاستخدام وإعادة التدوير.

#### ثانيا: بطاهربخته

بعنوان " إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا- الصين؛ تيلاند؛ الهند؛ ماليزيا، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد4 ، العدد 7 ، السنة 2019

هدفت هذه الدراسة إلى هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على إدارة سلاسل الإمداد الخضراء باعتبارها كتوجه استراتيجي لبلدان آسيا. فإدارة سلاسل الإمداد الخضراء ظهرت كوسيلة للجمع بين عناصر البيئية وإدارة سلاسل الإمداد. حيث أن إدارة هذه السلاسل تأخذ دورة حياة المنتج بالكامل بعين الاعتبار، بدءا من تصميم المنتج حتى نهاية دورة حياته. ولذا نجد معظم الشركات تميل إلى تبني ممارسات إدارة سلاسل الإمداد الخضراء بسبب عوامل خارجية، معظمها مرتبط بضغط أصحاب المصلحة، وعوامل داخلية ناجمة عن الأعمال التجارية والعمليات الإستراتيجية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى أن اعتماد إدارة سلسلة الإمداد الخضراء تسعى لمواءمة الاستدامة مع أعمال الشركات، و تساهم في تحسين صورة الشركات وزيادة كفاءة موظفيها.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: ان سلاسل الإمداد تسمح بتحسين مستوى الخدمات وتساعد المؤسسات في التخلص من تكاليف التخزين؛ قيام شركات التصنيع بالصين بتهيئة بيئتها الصناعية للتلائم مع معطيات تطبيق إدارة سلاسل إمداد الخضراء ،التغير الحالي في المتطلبات البيئية التي أثرت على أنشطة التصنيع قد زاد الاهتمام بتطوير استراتيجيات الإدارة البيئية لسلسلة الإمداد الخضراء؛ التعاون بين مصممي المنتجات الخضراء والموردين في الهند للحد والقضاء على آثارهم السلبية على البيئة؛ لا تزال هناك حاجة لمزيد من التفاهم نحو اعتماد وتنفيذ GSCM في ماليزيا، وكذلك أيضا مستوى المنظمة بالمشاكل البيئية التي تسببها عملياتهم التجارية.



أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 04: المقارنة بين دراستنا والمقالات العلمية باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
د. جعفر سعدي و د. رشيد مناصرية 2017	دراسة إدارة سلسلة التوريد الخضراء	دراسة دور سلاسل التوريد الخضراء في تفعيل الاقتصاد الدائري	من خلال توضيح مدى أهمية إدارة سلسلة التوريد الخضراء في الحفاظ على البيئة وتحسين استخدام الموارد في مختلف ممارسات سلسلة التوريد
بطاهر بخته 2019	التركيز على إدارة سلاسل الإمداد الخضراء باعتبارها كوسيلة للجمع بين عناصر البيئية وإدارة سلاسل الإمداد	يكمن الاختلاف في الإطار المكاني للدراسة بالإضافة الى الجزء التطبيقي للدراسة	من خلال توضيح أن اعتماد إدارة سلسلة الإمداد الخضراء يسعى لمواءمة الاستدامة مع أعمال الشركات، و تساهم في تحسين صورة الشركات وزيادة كفاءة موظفيها

المصدر: من إعداد الطلبة

#### المطلب الثالث: القيمة المضافة

اختلفت دراستنا عن الدراسات السابقة من حيث الإطار المكاني للدراسة (شركة كوندور). وثانيا من ناحية موضوع الدراسة فقد تطرقنا الى في الجانب التطبيقي للدراسة الى إدارة سلسلة التوريد الخضراء في شركة كوندور وكيفية انتقالها للأسواق الدولية. كما تم ادراج دور سلاسل التوريد الخضراء في انتقال المؤسسة الى رحاب الأسواق الدولية،

### خلاصة الفصل الأول:

يتضمن دخول الأسواق الدولية استراتيجيات مختلفة مثل التصدير والمشاريع المشتركة والاستثمارات المباشرة وعمليات الترخيص لتحقيق النجاح في الأسواق الدولية، يجب على الشركات مراعاة عوامل مختلفة مثل زيادة المبيعات والربحية والقدرة على الابتكار والمنافسة أثناء صياغة استراتيجيات دخول السوق. يتطلب الدخول الفعال إلى الأسواق العالمية نهجًا منهجيًا، بما في ذلك تشخيص المؤسسة، واختيار السوق المستهدف، وإيجاد شركاء، وإنشاء مكاتب محلية، وإنشاء قاعدة معلومات شاملة. غالبًا ما يعتمد صانعو القرار على الاعتراف بعدم اليقين المتأصل في عمليات صنع القرار الدولية. من خلال التحليل الدقيق لمزايا وعيوب طرق دخول السوق المختلفة واختيار الأنسب منها، يمكن للشركات تحسين جهود التوسع الدولية وضمان النجاح على المدى الطويل في الأسواق الخارجية.

كما تلعب إدارة سلسلة التوريد الخضراء (GSCM) دورًا مهمًا في تعزيز الاستدامة البيئية للشركات، مما يجعلها قادرة على المنافسة في كل من الأسواق الوطنية والدولية. من خلال دمج الممارسات الصديقة للبيئة في جميع مراحل عملية سلسلة التوريد بأكملها، بما في ذلك تصميم المنتج، وتحديد المصادر، والتصنيع، والتوزيع، وإدارة نهاية العمر، تهدف إدارة سلسلة التوريد الخضراء إلى تقليل النفايات والتأثير البيئي مع تحسين الكفاءة والربحية بشكل عام. لا تساهم الشركات التي تتبنى ممارسات GSCM في التنمية المستدامة فحسب، بل تلبّي أيضًا الطلبات المتزايدة للمستهلكين العالميين للمنتجات والخدمات المسؤولة بيئيًا، وبالتالي تسهيل دخولها ونجاحها في الأسواق الدولية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تنفيذ سلاسل التوريد الخضراء إلى تحسين أداء سلسلة التوريد واستمرارية التوريد وكفاءة الأعمال على المدى الطويل، مما يزيد من دعم الشركات في جهود التوسع الدولية.



## الفصل الثاني:

### الدراسة التطبيقية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى التسويق الدولي و تدويل نشاط المؤسسة و الى الإطار المفاهيمي لسلاسل التوريد الخضراء واهم أنشطتها .

سنحاول في هذا الفصل دراسة إحدى المؤسسات التي تتجه نحو خدمة العديد من الأسواق الدولية والمتمثلة في مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية ، والتي تعتبر إحدى الشركات المميزة في الجزائر، و محاولة تحليل مجموع المعلومات و البيانات الإحصائية التي تم جمعها حول هذه الشركة، وهذا بعد التطرق للتعريف بالشركة و أهم الأسواق الدولية التي تنشط فيها لتحقيق مكانتها وضمان إستمراريتها للتواجد في الأسواق الخاجية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال :

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخضراء لشركة كوندور

المبحث الثالث: انتقال شركة كوندور الى رحاب الأسواق الدولية

### المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، إنطلاقاً من لمحة تاريخية موجزة عنها، بالإضافة الى عرض هيكلها التنظيمي و أهم أهدافها.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة كوندور

تأسست شركة كوندور للإلكترونيات في عام 2002 برأس مال قدره 4,277,000,000.00 دج، وهي أكبر شركة تابعة لمجموعة كوندور. وهي متخصصة في تصنيع وتسويق المعدات الإلكترونية والأجهزة المنزلية والخلايا الكهروضوئية. بالإضافة إلى العديد من الإدارات المساندة (DRH، DFC، QHSE، DSI، إلخ)، تمتلك الشركة ست (06) وحدات إنتاج، تم تنفيذها في برج بوعرييج:

- ✓ وحدة إنتاج الثلجات
- ✓ وحدة إنتاج ومعالجة المعادن
- ✓ وحدة إنتاج التكييف والتدفئة والغسيل
- ✓ وحدة إنتاج معالجة البلاستيك
- ✓ وحدة إنتاج لبوليسترين
- ✓ وحدة إنتاج الطاقة الشمسية والإضاءة

وهي تحمل كذلك العلامة التجارية Condor والرمز الذي يوجد أمام الكلمة يشير الى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف على أنه يطير غالباً حتى يكون فأل خير عليها. والحرف R يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

تقع مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة. طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو: صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية والألكترومنزلية، تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية سلسلة ISO 9000 و ISO 14001.

المراحل التي مرت بها المؤسسة:

#### المرحلة الأولى: الشراء للبيع

حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية الجاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظراً لأن الطلب كان كبيراً على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة الى المرحلة الثانية

#### المرحلة الثانية: شراء المنتج مفكك جزئياً

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئياً، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- تخفيض تكلفة الشراء
- التعرف على الجهاز المركب وكيفية تركيبه

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم الحكومي

#### المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفكك كليا

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وهذا تستفيد المؤسسة من:

- التعرف على الجهاز أكثر وإعادة تركيبه
- معرفة المنتجات التي يمكن تركيبها محليا أو ذاتيا
- توفير مناصب شغل أخرى للعمل

#### المرحلة الرابعة: الإنتاج

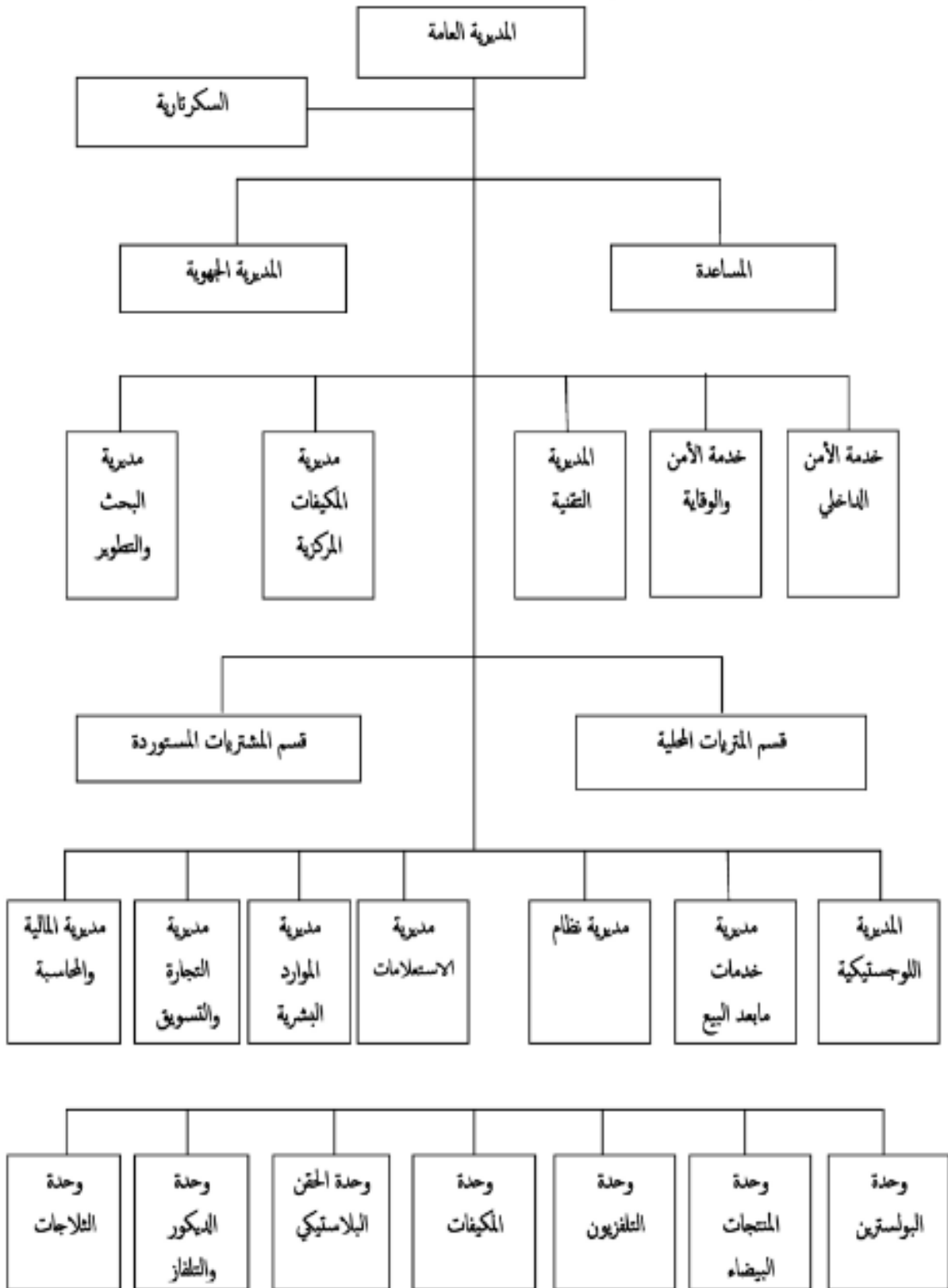
وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تركيب المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سولا أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص وهذا ما قامت به فعلا، بشراء تراخيص مؤسسة HISENS الصينية. أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها، وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار" وتسعى لتحقيق:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج
- التواجد عبر كامل التراب الوطني
- التصدير

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار وذلك من خلال استفادتها من التعلم وكسب الخبرة، كما أنها تحاول التوسع أكثر.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

يتم تقسيم العمل على مصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاهتمامات والمسؤوليات ومهارة كل مصلحة.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور ثلاث مستويات:



## أولاً: المديرية العامة

وهي تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام، ومسؤول تسيير الجودة وتتمثل مهامهم في:

- 1- المدير العام : للمدير العام عدة مهام نذكر منها الإشراف على النظام العام للمؤسسة؛ الإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية؛ يقوم بإتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح ومجموعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ماجاء فيها من قوانين سارية المفعول؛
- 2- الأمانة العامة وتمثلها السكريتارية وتقوم بما يلي: تمثلها السكريتارية التي تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير وكلما يتعلق بالوثائق الصادرة و الواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية وتقوم بالرد على جميع الإتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا، وتعتبر السكريتارية عنصر إتصال فعال بين الرئيس و المرؤوس.
- 3- مسؤول تسيير الجودة وهو يقوم بالمهام التالية: يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO، يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

## ثانياً: المديرية والمصالح الوظيفية

- 1- مديرية البحث والتطوير : تعد مصلحة البحث والتطوير المقدم الرئيسي للإبداع التكنولوجي، يقصد بهما كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية.
- وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال وسائل وإجراءات التسيير وكلها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير، يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة وتتمثل اعمال مديرية البحث والتطوير في إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تغيير أساليب الإنتاج... إلخ.
- 2- مصلحة الموارد البشرية: تعمل على تسيير كل العمال عن طريق، توظيف العمال حسب، طلبات هياكل المؤسسة، معالجة الشؤون القانونية للعمال، ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- 3- مصلحة العتاد (اللوجيستكية): وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين... إلخ. مصلحة المحاسبة والمالية وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات

- المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
- 4- فرع المحاسبة العامة: وهو يقوم بمسك ملفات المحاسبة والسجلات القانونية المفروضة من التشريع حيث يقوم بإعداد جميع الفواتير الصادرة من المؤسسة وتسديد جميع مستحقات الموردين وكذا يقوم هذا الفرع بالتسجيل اليومي لجميع العمليات التجارية حيث يقوم بإعداد القيود اليومية وكذا القيام بالجرد السنوي وإعداد القوائم المالية وشرف كذلك على العمليات المتعلقة بالبنوك.
- 5- فرع الصندوق: وهو مكلف بمسك جميع أموال المؤسسة النقدية حيث يقوم بتسديد الإدارة، ويتم قبض النقود من طرف الزبائن حسب وصل يقدم للمصلحة التجارية فرع المبيعات، ويتم تسديد المستحقات وفق وصل يوقع عليه من طرف المستهلك.
- 6- مصلحة الأمن والوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغى ارت بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب: تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تحدد المؤسسة، تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما، تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات،
- 7- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في: المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج؛ القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها، تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- 8- مصلحة البيع (المشتريات): : تتمثل مهامها في تنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور؛ معالجة الطلبات اتجاه البنك؛ الإمضاء على الموافقة من طرف البنك؛ فرز ملفات الشراء؛
- 9- مديرية خدمات ما بعد البيع: وتتمثل مهامها في: توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان؛ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج؛ توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج؛
- 10- مصلحة التسويق: وتتمثل مهامها فيما يلي: دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق؛ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام تنظيم المعارض الوطنية والدولية؛ تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.

### ثالثا: وحدات الإنتاج والتركيب :

- 1- وحدة المكيفات والمنتجات البيضاء: تقوم هذه الوحدة بتركيب المكيفات الهوائية؛ تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- 2- وحدة الثلجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلجات؛ تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات مصلحة البيع.

- 3- وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛ تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية؛ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
- 4- وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز؛ تركيب جهاز التلفاز؛ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع.
- 5- وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية؛ احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.
- 6- وحدة البوليستران: تقوم هذه الوحدة بصنع صناديق التغليف لوحدة التلفاز والمكيفات الهوائية؛ تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة؛ تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

### المطلب الثالث: اهداف ومهام المؤسسة

للمؤسسة مجموعة من الأهداف والمهام تسعى الى تحقيقها وادارتها نذكر منها:  
1. أهداف المؤسسة:

- تحقيق احتياجات الزبائن والمتطلبات القانونية والتنظيمية
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج
- المداومة على تنظيم وتحسين هيكل المؤسسة
- تدعيم الاستثمارات اقتناء وسائل انتاج عصرية
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة
- التكوين المستمر للعمال والاطارات
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة

### 2. مهام المؤسسة:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة
- توفير مناصب شغل
- تطوير الاقتصاد
- توفير منتج وطني جزائري في السوق
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع
- السعي الى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال
- الحفاظ على الزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد

### المبحث الثاني: سلسلة التوريد الخضراء لشركة كوندور

لأجل دراسة الجانب التطبيقي قمنا بإختيار مؤسسة من بين المؤسسات الجزائرية كحقل دراسة وتمثلة في مؤسسة كوندور والتي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري، وذلك بهدف التعرف على واقع تطبيق إدارة سلسلة التوريد في هذه المؤسسة و تأثيرها على انتقال المؤسسة الى رحاب الأسواق الدولية.

### المطلب الأول: تطور إدارة سلسلة التوريد الخضراء في كوندور

نمت إدارة سلاسل التوريد الخضراء في شركة كوندور وتطورت على مدى السنوات القليلة الماضية بطريقة مماثلة لمنهجية إدارة سلسلة التوريد السليمة بيئياً، وتستهدف كوندور الجوانب البيئية من سلسلة التوريد مع إمكانية قطع الخدمة التي تمثل مشكلة محتملة وتتمثل الأهداف الرئيسية لبرنامجها في تحديد المخاطر المحتملة والعمل على التخفيف منها، ومن الأهداف التي لا تقل أهمية تحديد ما إذا كان هناك موارد وبرامج كافية لدعم عمليات آمنة وصديقة للبيئة في المجتمعات التي يعملون فيها.

### أولاً: المشتريات الخضراء

تشير المشتريات الخضراء إلى الأنشطة التي تهدف إلى ضمان أن تتمتع المعدات المشتراة بخصائص بيئية مرغوبة، مثل القدرة على إعادة الاستخدام وإعادة التدوير وخالية من المواد الخطرة. إنها مبادرة شراء واعية بيئياً تحاول التأكد من أن المنتج أو المورد يلبي الأهداف البيئية التي حددتها شركة كوندور فيما يتعلق بأهمية المشتريات الخضراء، فمن الواضح أنها أحد المعايير البيئية الرئيسية لصناع القرار في الشركة التي أصبحت أكثر وعياً بالأثر البيئي لمورديها ومصادرهما الأولية حيث أن وظيفة المشتريات تنطوي على الحصول على المواد من يقوم بتوريد الموردين لتلبية احتياجات الإنتاج، لذلك يتضمن مسؤوليات مثل اختيار الموردين واختيار المواد والمصادر والتفاوض وتحديد المصادر وتخطيط التسليم لإدارة المواد والمخزون، وإلى حد ما، المشاركة في التصميم. عند إضافة البعد الأخضر إلى وظيفة المشتريات.

لاحظنا أن المشتريات الخضراء في شركة كوندور تتضمن العديد من المبادرات المعتمدة على البيئة والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

#### 1. استبيان المورد البيئي:

وفيما يلي نموذج أسئلة الاستبيان الذي تستعمله شركة كوندور مع مورديها:

- هل شركتكم أو موقعكم معتمد وفقاً لمعيار ISO 14001 أو معيار آخر لنظام الإدارة البيئية؟
- هل يوجد في جميع مواقع التصنيع موظفون متخصصون في مجال البيئة والصحة والسلامة بدوام كامل؟
- هل يتم إجراء عمليات تفتيش أو تدقيق أو تقييمات روتينية للبيئة والسلامة في جميع مواقع التصنيع؟
- هل كانت هناك أي مخالفات بيئية أو سلامة أدت إلى غرامات أو عقوبات أو أوامر امتثال أو إجراءات

مماثلة على مدى السنوات الثلاث الماضية؟

- هل تشارك شركتك في المبادرات الصناعية أو الحكومية أو المجتمعية التطوعية؟
- هل تراقب شركتك أداء البيئة والصحة والسلامة لمورديها و / أو مقاوليها؟
- هل اعتبارات البيئة والصحة والسلامة أحد مكونات تصميم المنتج أو الخدمة؟
- هل تبنت شركتك ونفذت معايير عالمية لأداء البيئة والصحة والسلامة تنطبق على جميع عمليات التصنيع في جميع أنحاء العالم.

2. تقييم تدقيق المورد البيئي.

3. المعايير البيئية في قائمة الموردين المعتمدين والتميز البيئي لمنتجاتهم.

4. الاشتراط على المورد حصوله على شهادة بيئية مثل ISO 14001 أو ISO. 14040

5. تطوير التقنيات النظيفة والعمليات مع الموردين.

6. اشتراك الموردين في التصميم من اجل البيئة والابداع للعملية.

7. تقليص نفايات التعبئة والتغليف عند الزبون والمورد.

8. اعادة الاستخدام، والتدوير يتطلب التعاون مع الموردين.

9. السعي لتأثير التشريعات في مجال التعاون مع الموردين.

10. التنسيق للتقليل من الأثر البيئي.

11. بناء معايير بيئية في شروط عقد المورد.

12. التدقيق على اداء المورد البيئي، وما اليه من هذه المبادرات البيئية

نظرا لالتزام الشركة بتوفير بيئة عمل آمنة، فقد شاركت كوندور على مدار العقد الماضي في تكوين فرق لإدارة التوريد، والجودة، والتمويل، وعمليات المرافق والموظفين الفنيين، تقوم هذه الفرق بمراجعة المواد والموردين الضروريين لعملية التصنيع، وتنظر هذه الفرق في جودة المواد وعلاقات الموردين وتعمل أيضا مع الموردين لحل أي مشكلات. كجزء من عملية المراجعة، تعقد الفرق اجتماعات ربع سنوية مع الموردين الرئيسيين لمعالجة مشكلات التوريد والجودة وتزويدهم بتعليقات حول كيفية إدراك شركة كوندور لأدائهم. يتم تقييم الأداء على أساس الخدمة والقدرة التقنية والجودة والتكاليف والمرونة. كما يتم استعراض القضايا البيئية ذات الصلة خلال هذه العملية تركز هذه الفرق على الموردين الذين يعتبرون مهمين لاحتياجات التصنيع الخاصة بشركة كوندور أو الذين يعتبرون عالية الخطورة بسبب مشكلات مثل المصادر الفردية والملكية الفكرية. على سبيل المثال، في حالة موردي المواد الكيميائية حيث يوجد عدد كبير من الموردين، تستهدف الفرق الشركات التي تعد أكبر الموردين من حيث المواد الكيميائية الخطيرة، هذه المواد ليست بالضرورة شديدة السمية ولكنها قد تكون حاسمة فيما يتعلق بأنظمة التصنيع والإنتاج.

لدى كوندور ثمانية فرق تقوم بتقييم موردي مجموعة من المنتجات، من الغازات المتخصصة إلى المواد الاستهلاكية. ويقدم الجدول 05 قائمة بالفرق وأنواع الموردين المعنيين. وبشكل عام، تقوم خمسة من الفرق الثمانية بتقييم موردي المواد الكيميائية، بينما تغطي الفرق الأخرى موردي المنتجات المتخصصة ذات الأهمية الحاسمة لعملية التصنيع.

جدول رقم 05: فرق تقييم الموردين

اسم الفريق	نوع المورد
01- المواد الكيميائية الرطبة	المواد الكيميائية السائلة السائبة
02- كيماويات الطباعة الحجرية الضوئية	المواد الكيميائية المتخصصة المقاومة للصور والمطور
03- الاستيطان الكيميائي الميكانيكي	المواد الكيميائية المتخصصة في التسوية
04- المواد الاستهلاكية	الإمدادات المستهلكة في عملية التصنيع
05- شبكيات	شبكيات للتصوير
06- غازات	موردو السلع والغاز المتخصص
07- سليكون	الموردين رقاقة السيليكون

#### ثانيا: الإدارة البيئية لمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور من الشركات التي لا تعتبر أن نجاح الشهادة المحصل عليها من قبل منظمات التقييس العالية هو نقطة الحصول عليها فقط، وإنما نجاح الشهادة بالنسبة لها هو أن تحقق الإدماج التام لنظام إدارة الجودة والبيئة والسلامة في الشركة، حيث أن مشروع تحصيل الشهادات بالنسبة لها لا بد أن يكون مشروع الشركة المتقن والموجه للتحسين والتطوير.

#### الشهادات المحصل عليها من مؤسسة كوندور:

- شهادة ISO 9001 تحصلت شركة condor على شهادة iso 9001 طبعة 2008 و الخاصة بنظام تسيير النوعية 2010-07-21، يحدد هذا المعيار تلك المتطلبات المرتبطة بنظام إدارة الجودة حيث أن هذه المتطلبات هي عامة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات مهما كان نوعها وحجم المنتجات المقدمة حيث يعتبر هذا المعيار الإصدار الرابع الذي جاء محل الطبعة الثالثة iso 9001 طبعة 2000 والتي تحصلت عليها الشركة 2007-03-27، حيث أن التعديلات الرئيسية لهذه الطبعة جاءت لتوضيح بعض العناصر من الإصدار السابق وذلك من أجل التحسين والتوافق مع المعيار الدولي iso14001:2004 المرتبط بالبيئة وللقيام بعملية المراقبة للتأكد والمصادقة على الجودة، هناك معيار آخر هو معيار المراجعة La norme

ISO 19011 d'audit: 2002 حيث يعتبر هذا المعيار مشترك مع شهادة الجودة وشهادة البيئة و يمكن توضيحه فيما يلي:

يضم معيار المراجعة المبادئ التوجيهية لمراجعة أنظمة إدارة الجودة أو الإدارة البيئية، حيث يقدم هذا المعيار للدول توجيهات بشأن مراجعة وتحقيق مراجعات لنظام الإدارة، كما أنه يعطي للمبادئ التوجيهية حول تقييم كفاءة الأشخاص القائمين على عملية المراجعة بما فهم المسؤول عن إدارة برنامج المراجعة والمراجعين وفرق المراجعة حيث أن هذا المعيار ينطبق على جميع المنظمات والتي لا بد عليها من إجراء مراجعات داخلية وخارجية لنظام الإدارة أو إدارة برنامج مراجعة.

شهادة ISO 14001: تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة iso 14001 والخاصة بنظام إدارة البيئة في سنة 2011. وذلك نظرا للمجهودات المبذولة المتعلقة بحماية البيئة خلال القيام بنشاطها يجمع النفايات Act والفضلات الصناعية ومواد التغليف والكارتون وغيرها.

إن نظام إدارة البيئة لا بد أن يسمح للشركة من وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالجوانب البيئية الهامة حسبما أوصت به مواصفات 14001: ISO والهدف العام هو تحقيق التوازن بين حماية البيئة والتقليل من التلوث مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية حيث أن هذا الإصدار عزز التوافق مع أحكام ISO 9001.

- شهادة OHSAS 18001: تحصلت شركة كوندور على شهادة OHSAS 18001 طبعة 2007، في سنة 2011 والخاصة بنظام إدارة الصحة والسلامة في العمل حيث من خلال هذا المعيار يتوجب على الشركة وضع وتنفيذ سياسة وأهداف تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية والمعلومات المتعلقة بالأخطار والأضرار التي تهدد الصحة في العمل حسبما أوصت به OHSAS حيث أن الهدف العام هو تحقيق التوازن بين الحماية من للخطار الصحية مع الإحتياجات الإجتماعية والإقتصادية.

- مواصفات ISO 26000 للمسؤولية الإجتماعية: تم اعتماد مواصفة iso 26000 للمسؤولية الإجتماعية لمؤسسة كوندور في سنة 2012 وذلك من قبل المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية والتي تنص على التزام مؤسسة كوندور باحترام المعايير العالمية إتجاه العمال من قوانين العمل، الطب العمل الأجور النظافة البيئة وإستغلال الطاقة.

- جائزة الجودة الجزائرية Le Prix Algérien de la qualité: تحصلت مؤسسة كوندور على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي في سنة 2010، والتي تقدمها وزارة الصناعة ومعهد التقييس والقياس سنويا.

- علامة الإعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية Le margnage: تحصلت مؤسسة كوندور على علامة الإعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية في سنة 2010، حيث مكنتها من تصدير منتجاتها بإتجاه البلدان

الأوروبية، وكانت فرنسا هي أول بلد معني بتصدير منتجات الشركة سواء المنتجات البيضاء (الثلاجات آلات الطبخ والمكيفات) والأجهزة الإلكترونية.

بالإضافة إلى ما سبق تحتوي منتجات مؤسسة كوندور على حرف R يعني أن الشركة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والإبتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها. من التزوير والتقليد.

**جدول 06 رقم: يوضح الشهادات المحصل عليها من مؤسسة كوندور**

اسم الشهادة	تاريخ الحصول على الشهادة
شهادة iso 9001	2010-07-21
شهادة iso 14001	تحصلت مؤسسة كوندور على شهادة iso 14001 في سنة 2011
شهادة 18001 OHSAS	تحصلت شركة كوندور على شهادة OHSAS 18001 طبعة 2007، في سنة 2011
مواصفة ISO 26000	تم اعتماد مواصفة iso 26000 للمسؤولية الإجتماعية لمؤسسة كوندور في سنة 2012
جائزة الجودة الجزائرية	تحصلت مؤسسة كوندور على المرتبة الأولى لجائزة الجودة في القطاع الصناعي في سنة 2010
علامة الاعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية	تحصلت مؤسسة كوندور على علامة الاعتماد الخاصة بالمجموعة الأوروبية في سنة 2010

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد علو معطيات المؤسسة



ثالثا: تصميم المنتجات الخضراء لمؤسسة كوندور الكترونيكس:

#### - حالة الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة:

يمارس التصميم الأخضر في شركة كوندور، ولكن بالمعنى الأوسع للتصميم للبيئة والصحة والسلامة فقد دفعت متطلبات السوق إلى إنشاء منتجات ذات استهلاك أقل للطاقة وفائدة أعلى، لذلك ينصب تركيز برنامج شركة كوندور على مواد التصنيع واختيار الأدوات وعلى تغليف المنتجات.

أ. الثلاجات الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس: تنتمي الى عائلة Side By Side تعد الثلاجة

العادية لمؤسسة كوندور الكترونيكس من بين الأجهزة التي تستهلك قدرا كبيرا من الطاقة، فهي تعمل على مدار الساعة واليوم والأسبوع بل والسنة، وفي كل مرة نفتح فيها باب الثلاجة، فإنها تستهلك المزيد من الطاقة لإعادة درجة الحرارة إلى ما كانت عليها.

فلسعها المتواصل في الحفاظ على البيئة وتخفيض استهلاك الطاقة، فقد عملت مؤسسة كوندور الكترونيكس على تقليل استهلاك الطاقة في ثلاجاتها بفضل تقنية العاكس (انفرتر) الموجودة في الثلاجات وذلك مع أفضل مستويات الأداء والإبداع من جهة والشكل والتصميم من جهة أخرى، فقد راعت مؤسسة كوندور الكترونيكس في تصميمها بأن تكون صديقة للبيئة ولا تسبب بأي أضرار لها، وفي الوقت ذاته تقدم للمستهلك ما يلي متطلبات حياته من خلال ثلاجات صديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي الى عائلة Side By Side.

وعليه تتميز هذه الثلاجات بالخصائص التالية:

- تعمل ثلاجة مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي الى عائلة Side By Side بنظام التبريد المزدوج (Frost)

فهذا الأخير عبارة عن تقنية مبتكرة ذات نهج صديق للبيئة تساهم في تحقيق التوفير في معدل استهلاك الطاقة بنسبة 30 مع أنظمة تبريد متطورة ونظام عزل عالي الجودة للحفاظ على الهواء باردا داخل الثلاجة. فعند إعداد الطعام تضطر ربة المنزل إلى تخزينه في البراد أو المجمد، ما يؤدي أحيانا إلى امتزاج روائح الطعام ببعضها البعض، كما قد يقود أيضا وبسبب ضيق مساحة البراد أو المجمد إلى وضع الأطباق فوق بعضها البعض، ما يشوه منظر الطعام الذي سيقدم لاحقا وعلى هذا الأساس تضمن ثلاجة مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي إلى عائلة Side by side بقاء الطعام طازجا على الرغم من فتح الثلاجة مرارا، وذلك بفضل نظام التبريد المزدوج، والذي يحول دون انتقال روائح الأطعمة غير المرغوب بها من الثلاجة إلى الفريزر (المجمد)، ومن الفريزر إلى الثلاجة أي ثلاجات مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي الى عائلة Side By Side تتمتع بوجود جهازين تبريديين منفصلين أولهما في الثلاجة وثانها في المجمد، أي نظام التبريد المزدوج يسمح بالحفاظ على المستوى الأفضل من الحرارة والرطوبة للثلاجة ما يبقي الأطعمة

- المخزنة طازجة لفترة أطول أي يحافظ على منظر وذوق الطعام حتى بعد مرور أسبوع على شرائه، أما فيما يخص تخزين الأطعمة فإن نظام التبريد المستقل يحول المجمد (فريزر) إلى ثلاجة عند الحاجة، أي يعطي الحد الأقصى من مساحة تخزين الطعام، بحيث يمكن حفظ الأطباق المجهزة مسبقا في وحدات التبريد.
- تساهم ثلاجة مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي الى عائلة Side By Side في تسهيل الاستخدام إلى درجة كبيرة بواسطة تقنية الباب الداخلي التي ابتكرتها والتي تتيح الوصول السريع إلى المواد التي يحتاجها أفراد الأسرة بشكل متكرر، وقد أتاحت المؤسسة المزيد من سهولة الاستخدام من خلال إضافة باب داخلي آخر، حيث يمكن الوصول إلى الباب الداخلي اليميني مباشرة بضغط زر واحدة، ما يعني سهولة الوصول إلى المواد التي تحتاجها الأسرة بشكل متكرر، مثل الوجبات الخفيفة والمشروبات، أما الباب الداخلي اليساري فيمكن فتحه باستخدام مقبض داخلي وهو مثالي لتخزين المواد الأساسية للطبخ مثل الخضار المقطعة، حيث يساهم تصميم الباب الداخلي في تقليل تسرب الهواء أثناء فتح الثلاجة بنسبة 40%.
- تستعمل ثلاجة مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي إلى عائلة Side By Side تقنية منع تراكم الجليد (No Frost)، هذه الأخيرة عبارة عن تقنية أو ميزة تسمح بتوفير بيئة مثالية لتخزين الطعام من خلال استخدام مروحة خاصة لتوزيع الهواء البارد في جميع جوانب الثلاجة بالتساوي، ولتعزيز سير عمل هذه التقنية يجب أن تعتمد هذه الثلاجات على نظام تدفق الهواء المتعدد (Multi air flow)، والذي يضمن تنظيم الحرارة الداخلية بشكل مثالي كما تعتمد هذه الثلاجات على نظام الهواء النقي (Nano Fresh) والذي يقوم بفلتر الهواء وتدوير الهواء النقي في مسارات التبريد ما يتيح التخلص من الروائح المزعجة والمحافظة على المأكولات طازجة لفترة أطول.
- مع نظام تتميز ثلاجة مؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتمي إلى عائلة Side By Side بتنظيم أفضل التخزين الموسع بفضل نظام الباب الداخلي المزدوج، أي تتيح إضافة في سهولة الاستخدام، بالإضافة إلى ذلك لقد أدت التخفيضات المتعلقة بالتصاميم الجديدة من سمك باب العزل في الثلاجات متعددة الأبواب إلى زيادة المساحة التخزينية، كما أدى التخلص من الجدار المنصف الذي يوجد في أغلب الثلاجات متعددة الأبواب إلى زيادة المساحة التخزينية أيضا.
- ب. المكيفات الهوائية الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس:

التي تنتمي الى عائلة Série Elan لعل أبرز الأجهزة الكهرومنزلية الصديقة للبيئة التي أطلقتها مؤسسة كوندور الكترونيكس مؤخرا كحلول فيما يتعلق بأنظمة تكييف الهواء، والتي تخفض من استهلاك الطاقة بشكل كبير، وذلك لما تتميز به من قدرة على تنظيم درجات الحرارة وتعديلها بما يتناسب مع مختلف المباني، بالإضافة الى تصميمات جذابة وأنيقة، تعكس مظهرها المتميز فضلا عن جودتها والمتانة التي تتمتع

بها هي المكيفات هوائية التي تنتهي الى عائلة Série Elan والمتمثلة في مكيف إنفرتير 12000 وحدة حرارية، ومكيف "إنفرتير 18000 وحدة حرارية"، وعليه تتميز هذه المكيفات بالخصائص التالية:

- تعتمد على تكنولوجيا إنفرتير التي تعتبر الحل الحقيقي لمكيفات الجيل القادم نظرا لكفاءتها الطاقوية المذهلة، حيث لا تحتوي أنظمة تكييف الهواء التقليدية سوى على مستويين فقط من الطاقة يتم تفعيلهما بأداء قدره 100 بالمائة أو توقيفه بأداء 0 بالمائة والحال ليس كذلك مع أنظمة تكييف الهواء المزودة بتكنولوجيا إنفرتير، لأن ضاغط المكيف الذي يستخدم هذه التكنولوجيا لا يعمل بكامل استطاعته طوال الوقت، فعندما تكون السرعة أقل تكون الطاقة الضرورية في أدنى مستوياتها وبذلك يكون إنفاق للكهرباء أقل، أي أن استهلاك الطاقة من طرف المكيفات المزودة بهذه التكنولوجيا يتوافق مع الطلب مما بإعداد متناغم واستهلاك للطاقة أقل بشكل كبير قد يصل إلى 40%.
- يسمح مزودة بغاز صديق للبيئة قصد تحقيق المزيد من الحماية البيئية ألا وهو R410a.
- إن تكنولوجيا إنفرتير لا تجعل فقط من التبريد والتدفئة أكثر فعالية وإنما تساعد أيضا على تعزيز بقاء المكيف الهوائي لمدة أطول، بالإضافة إلى أن ضاغط المكيف الهوائي المزود بهذه التكنولوجيا مغطى أيضا بمدة ضمان محددة بـ 6 سنوات.
- إن محرك الضاغط الخاص بمكيف هوائي والمزود بتكنولوجيا إنفرتير لا ينطفئ في أي وقت وإنما يستمر في العمل باستطاعة منخفضة، وبالتالي فإن عملية تكييف الهواء تكون أكثر على نحو صامت، فهذا النظام التشغيل الصامت هادئ جدا بمعدل 16.5 دي. بي"، أي يمنح المستخدمين الراحة الكاملة خلال عمليات التكييف لمنازلهم وفضاءاتهم التجارية.
- إن المكيف الهوائي المزود بتكنولوجيا إنفرتير قادر على تبريد أو تدفئة الغرفة إلى ما يصل إلى 25 بالمائة أسرع من أجهزة تكييف الهواء غير المزودة بتكنولوجيا إنفرتير، ويرجع ذلك إلى أنه في بداية هذه العملية يستعمل الضاغط طاقة أكبر من مكيف الهواء غير المزود بتكنولوجيا إنفرتير، إلا أنه يخفض من استهلاك الطاقة عندما يقترب من درجة الحرارة المطلوبة عكس المكيف الهوائي غير المزود بتكنولوجيا إنفرتير الذي يستمر من استهلاك الطاقة رغم أن من وصوله الى درجة الحرارة المطلوبة.
- كما تتمتع المكيفات الهوائية الصديقة للبيئة بميزة تقنية ضد البكتيريا، فهذه الأخيرة عبارة تقنية تستخدم فلتر ضد البكتيريا يسمح بإزالة بنسبة كبيرة من الجراثيم المسببة للفيروسات، أي تعمل هذه المكيفات على تقنية هواء الغرفة من الفيروسات وجزيئات الغبار والمواد المسببة للحساسية في الهواء والتي قد تسبب مخاطر ضارة للأطفال والرضع الذين هم أكثر عرضة للإصابة، فهذه الميزة متوفرة في المكيفات التي تنتهي إلى عائلي: Série MAM, Série GLM

### ج. آلات الغسيل الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس:

تنتهي الى عائلة Direct Drive في مثال آخر على الأجهزة الكهرومنزلية الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس، نجد آلات الغسيل المبنية على أحدث وأرقى التكنولوجيات سهلة الاستخدام من قبل الجميع، والتي تمتاز بقدرتها على تمكين المستهلكين من تبني نهج السلوك الأخضر دون الاضطرار لتغيير تفاصيل حياتهم اليومية داخل منازلهم، حيث أنها تتسم بمواصفات تعزز هذا السلوك دون أي مجهود يذكر كميزة ضبط درجة حرارة المياه، ما يرشد من استهلاك المياه والطاقة سوياً، وبالتالي المشاركة في الحفاظ على هذه الموارد، هذا إلى جانب أجهزتها المخصصة لتعقيم الملابس والعناية بها، والتي لا تقتصر مزاياها على تخفيض استهلاك الطاقة بل تمتد لتشمل القضاء على المواد المسببة للحساسية والمساعدة في الحد من التجاعيد اليومية للملابس، فضلاً عن إزالة الروائح العالقة عوض الغسالات التقليدية المتاحة في الأسواق التي تضر بصحة الإنسان وبالبيئة الطبيعية.

- فتسارعت وتيرة التطور في عالم الأجهزة الكهرومنزلية بشكل ملفت بالنسبة لمؤسسة كوندور الكترونيكس، أين قامت بإطلاق آلة غسيل " Bijou "، هذه الأخيرة تعد من بين الإصدارات الحديثة لآلات غسيل مؤسسة كوندور الكترونيكس، فهذه آلة الغسيل تعمل بتقنية " Eco Bubble "، هذه الأخيرة هي تقنية فريدة من نوعها تقوم بتوليد حبيبات من خلال إذابة المنظفات مع الهواء والماء بمجرد أن تبدأ دورة الغسيل، كما تتميز هذه الغسالة بأداء مميز وأيضاً سهولة في التعامل وقوة في التحمل أثناء التشغيل، كل هذا ولم تغفل مؤسسة كوندور الكترونيكس على تصميمها بشكل خارجي جميل.

- قامت المؤسسة مؤخراً بتصنيع آلة غسيل صديقة للبيئة أكثر تطوراً من السابقة يطلق عليها " Pearl Drum "، حيث تتميز ببرامجها المتعددة ويمكن تلخيص مميزاتهما فيما يلي: عادة ما يواجه الكثير من مستخدمي آلات غسيل الملابس مشكلة تلف الأرضيات الموضوعة عليها الغسالة نتيجة لحدوث تسرب الماء على الأرض من خرطوم الماء الواصل للغسالة، ولكن في آلة غسيل " Pearl Drum " المؤسسة كوندور الكترونيكس تم تطوير الخرطوم بإسفنجة داخلي وأيضاً مستشعر التسرب ليعمل على تمدد الخرطوم بمجرد استشعار التسرب، كما تم تزويده بخاصية أخرى رائعة التطور وهي خاصية إيقاف الماء من المصدر الموصل للغسالة بشكل تلقائي.

- تعمل تقنية Direct Drive لآلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترونيكس على تقليل الضوضاء والاهتزاز أثناء عمليات الغسيل، حيث تحافظ على توازن الحوض بشكل جيد في سرعات الشطف العالية عن طريق ضمان قيام الكرات المصنوعة من الحديد الصلب المقاوم للصدأ بالشطف معاً في الاتجاه المعاكس للملابس عندما تبدأ في الدوران داخل الحوض، حتى عند دوران الحوض ببطء تقوم مغناطيسات قوية بتثبيت الكرات في مكانها، بإحكام الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الاهتزاز والضوضاء،

- وبالتالي يمكن غسل الملابس في أي مكان وزمان دون إزعاج أي شخص عكس محركات آلات الغسيل التقليدية، أي تعتبر غسيل " Pearl Drum " المزودة بتقنية Direct Drive تطوراً متكاملًا يجمع بين المحرك والسير والبكرة في محرك واحد يتميز بالهدوء والمتانة ويتصل بالأسطوانة مباشرة.
- يتميز سخان آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس بخاصية مميزة عن طريق طلائه بتقنية جديدة لتقليل مسامات سطحه، مما يقلل من تكون طبقة من الجير نتيجة الماء غير النظيف وبذلك يزيد من العمر الافتراضي للسخان.
  - تعتمد آلة غسيل " Pearl Drum " المؤسسة كوندور الكترولنيكس على تقنية عالية التفوق تسمى Emerald Drum، فهذه الأخيرة تتميز بأسطوانة ذات عمق كبير أي تريح حركة الملابس أثناء التشغيل، وتتميز أيضًا هذه الاسطوانة بفتحات ضيقة وناعمة أي تحافظ على الملابس من الاحتكاك بأي جسم وتمنع تجعيدها على الدوام لكي تظهر الملابس أكثر نعومة. نظرًا لتعدد البرامج يمكن لآلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس عن طريق لوحة التحكم الموجودة بها بتحديد وقت التشغيل حسب اتساخ الملابس ونوعيتها في وقت من 15 دقيقة الى 60 دقيقة.
  - تمنح آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس المستخدم خاصية تخزين إعدادات دورة الغسيل المفضلة عن طريق الضغط بلمسة واحدة فقط.
  - تتميز آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس بباب عريض مزود بمفصلة معدنية مزدوجة تفتح بشكل أوسع، مما تسهل للمستخدم تحميلها وتفريغها بالملابس.
  - تتميز آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس بشكل أنيق ومناسب لكل الأذواق والسهولة في تنظيفه لأن إطارها الخارجي تم تصنيعه من الستانلس ستيل المقاوم للصدأ.
  - تتصف آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس بميزة الأمان عن طريق منع الأطفال من التلاعب في آلة غسيل وتنبيه المستخدم في حال تفعيلها.
  - بفضل آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس، يمكن للمستخدم تأجيل دورة الغسيل إلى غاية 09 ساعات على أساس الزيادة بثلاثة ساعات.
  - بفضل آلة غسيل " Pearl Drum " المؤسسة كوندور الكترولنيكس يمكن المستخدم ضبط وقت عملها والاستمتاع بيومه.
  - تتميز زالة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس ببرنامج الغسل المكثف للملابس الصوفية، مما يجعلها تحتل الريادة في التقنيات المبتكرة.
  - تعتبر آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترولنيكس الأكثر كفاءة من حيث استهلاك الطاقة

لأن استهلاكها الطاقوي مدرج ضمن الفئة التالية +++ ، ومنه المستهلك الذي يحرص على قراءة ملصق الطاقة المرافق للجهاز قصد التأكد من مدى استهلاكه للكهرباء عند إتخاذه لقرار شراء آلة غسيل " Pearl Drum " لمؤسسة كوندور الكترونيكس، لم يعد بحاجة لذلك لأنها الأكثر توفيراً للطاقة.

- تعتمد آلة غسيل " Pearl Drum " المؤسسة كوندور الكترونيكس على تقنية Air Wash هذه الأخيرة تعمل على تنظيف الملابس مع إزالة الروائح الكريهة فضلاً عن إزالة البكتيريا والمواد المسببة للحساسية بدون غليان أو استخدام مواد كيميائية وذلك باستخدام الهواء الساخن جداً فقط.

#### رابعاً: الإنتاج الاخضر لمؤسسة كوندور الكترونيكس: حالة الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة:

تعد مؤسسة كوندور الكترونيكس المؤسسة الأولى وطنياً في إنتاج الأجهزة الكهرومنزلية الصديقة للبيئة للمستهلكين فهي تعمل على تقديم مجموعة من المنتجات المتقدمة والتي تتميز بالاستدامة مقارنة بالأجهزة الكهرومنزلية التقليدية، فقد أطلقت مؤخراً مجموعة واسعة ومتنوعة من الأجهزة الكهرومنزلية التي تلي معايير ترشيد استهلاك المياه والطاقة معا ، بهدف إحداث تأثير إيجابي على حياة المستهلكين، كهدف جوهرى لا يهتم فقط بتحويل إلى عالم أكثر جودة، بل جعلها صديقة للبيئة طوال دورة حياتها، لأنها هي تدرك جيداً أن الأجهزة الكهرومنزلية أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للمستهلكين.

وكانت مؤسسة كوندور الكترونيكس قد كشفت عن إعلان أفكار الاستدامة البيئية في إطار جهودها لتحقيق المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة في سنة 2012، وضمن هذا السياق فلقد قامت مؤسسة كوندور الكترونيكس في:

- جوان 2012 بتصنيع أول مكيف هوائي صديق للبيئة والذي ينتهي إلى عائلة: GLM Série ذو المرجع: CPHR12-GLM3T1 .

- في حين في سبتمبر 2012 تم تصنيع أول ثلاجة صديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس التي تنتهي إلى عائلة Double-portes ذات المرجع: CRF-T36GH07 .

- أما أول آلة غسيل صديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس تم تصنيعها في نوفمبر 2012، فهي تنتهي إلى عائلة ذات Front Loading المرجع: WF6-A10W.

فتشمل قائمة منتجات مؤسسة كوندور الكترونيكس من دون حصر أجهزة الثلاجات ذات التقنيات المبتكرة والتي تحافظ على الأطعمة طازجة دعماً للحياة الصحية لأفراد العائلة، في حين أن الغسالات المبتكرة من طرف مؤسسة كوندور تعتبر كقفزة تقنية من خلال تبنيها لتقنيات رفيعة المستوى.

الجدول رقم 07: تشكيلة الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكس

-Référéncé: CRC-NT44GH09B/G/W	- CSHR18-GOM3T3	- Référéncé : WF6-A10W
-Référéncé: CRC-NT63GH10B/G	- <b>Famille : Série GLM</b>	- Référéncé : WF7-P10W
- <b>Famille : Mono porte</b>	- CPHR12-GLM3T1	- Référéncé : CWD1008-F5G7
- Référéncé : CRF-NT49ZH05	- <b>Famille : Série GIM</b>	- Référéncé : CWD1008-F5N3
- Référéncé : CRF-T24GD14/G/R	- CAHR24- GIM3T1DN	- Référéncé : CWD1008-F5W3
- <b>Famille : Double-portes</b>	- <b>Famille : Série MAM</b>	- Référéncé : CWD1008-V20W
-Référéncé: CRF-T36GH07/G/N	- CSHR09- MAM3T3	- Référéncé : CWD1208-FD63 W-B-G
-Référéncé : CRF-NT64GF40/G/N	- CSHR12- MAM3T3	- Référéncé: CWD1408-M11 B- G
-Référéncé : CRF-NT52GF40/G/N	- <b>Famille : Série Crown</b>	- Référéncé : CWD1408-M10W
-Référéncé : CRF-NT58GV6/G/ B	- Référéncé : CS09-CR14T3	- <b>Famille : Direct Drive</b>
- Référéncé : CRF-NT480ZI/ B/ W	- Référéncé : CS12-CR14T3	- Référéncé : CWD1408-D60W-B-G
- <b>Famille : Side By Side</b>	- Référéncé : CS18-CR14T3	- Référéncé : CWC1410-D50W-B-R
- Référéncé : CRS-NT80GH17	- <b>Famille : Série Crown+</b>	- Référéncé : CWC1410-LD33W-B-G
-Référéncé : CRS-NT76GD15	- Référéncé : CS09-CR24T3	- Référéncé : ML12-MD33G
-Référéncé : CRC-NT82GH16B	- Référéncé : CS12-CR24T3	- Référéncé : CWC1213-D40W
-Référéncé : CRS-NT72GH08	- Référéncé : CS18-CR24T3	
- Référéncé : CRS-NT71ZV05	- Référéncé : CS24-CR24T3	
- Référéncé : CRS-NT76GH11G	- <b>Famille : Série MEM</b>	
- <b>Famille: Congélateur horizontal</b>	- Référéncé : CMHR09-MEM3T1	
- Référéncé : CFH-T39M05	- Référéncé : CMHR12-MEM3T1	
- Référéncé : CFH-T19GM04	- <b>Famille : Série Elan</b>	
-Référéncé : CFH-T13GM03	- Référéncé : CS12-EL44	
- <b>Famille : Congélateur verticale</b>	- Référéncé : CS18-EL44	
- Référéncé: CFV-NT360ZH20		

### خصائص المنتجات الخضراء لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس: حالة الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة

سبق لنا الإشارة بأن مؤسسة كوندور الكترونيكيكس تقدم تشكيلة متنوعة من الأجهزة الكهرومنزلية الكبيرة الصديقة للبيئة، وعليه سنبين خصائص كلا من الثلاجات المكيفات الهوائية وآلات الغسيل الصديقة للبيئة

#### 1. خصائص الثلاجات الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس

تتميز الثلاجة الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس بالخصائص التالية:

- تستعمل غاز التبريد صديق للبيئة ألا وهو R600a بدلا من غاز R134a أي خالية من استعمال غاز كلور فلور الكربون (CFC).
- أقل استهلاك للطاقة أي استهلاكها الطاقوي يكون مدرج ضمن الفئات التالية: (A ، ، ،)
- تستعمل تقنية منع تراكم الجليد (No Frost)
- تعتمد على نظام التبريد المزدوج (Evo Frost)
- تعتمد على نظام الهواء النقي (Nano (Fresh)
- تعتمد على نظام تدفق الهواء المتعدد (Multi air flow).
- تعتمد على تكنولوجيا انفرتر (Inverter Technology) موجودة بالخصوص في الثلاجات التي تنتهي إلى عائلة Side By Side

#### 2. خصائص المكيفات الهوائية الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس:

يتميز المكيف الصديق للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس بالخصائص التالية:

- يستعمل غاز التبريد صديق للبيئة ألا وهو R410a بدلا من غاز R22.
- أقل استهلاك للطاقة أي استهلاكه الطاقوي يكون مدرج ضمن الفئات التالية: (A AAA).
- يحتوي على فلتر مضاد للبكتيريا.
- يعتمد على تكنولوجيا انفرتر (Technology Inverter) موجودة بالخصوص في المكيفات التي تنتهي إلى عائلة Série Elan والمكيف الذي ينتهي إلى عائلة Serie Gim ذو المرجع: CAHR24- GIM3TIN. III

#### 3. خصائص آلات الغسيل الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس:

تتميز الغسالة الصديقة للبيئة لمؤسسة كوندور الكترونيكيكس بالخصائص التالية:

- أقل استهلاك للطاقة أي استهلاكها الطاقوي يكون مدرج ضمن الفئات التالية: (A ، ، ،).
- أقل استهلاك للماء.



- تعتمد على نظام غسيل اقتصادي وسريع (Economical and Express Washing System)
- تعتمد على نظام تنظيف تلقائي للحوض (Self-Cleaning Drum).
- تعتمد على نظام تخفيف الضجيج (Low Noise System).
- تستعمل تقنية الفقاعات البيئية (Eco Bubble).
- تعتمد على تقنية أو محرك (Direct Drive).
- تعتمد على تقنية التجفيف بالهواء (Air Wash).

#### خامسا: منع التلوث والحفاظ على الموارد.

يعد منع التلوث والحفاظ على الموارد جزءا لا يتجزأ من أنظمة الإدارة البيئية لشركة كوندور ونظرا للمعايير العالمية على كوندور أن تضع خطة لمنع التلوث والحفاظ على الموارد تتبع التسلسل الهرمي الأساسي للتقليل وإعادة الاستخدام وإعادة التدوير، تحدد الخطط المشاريع وتتضمن تحليل الجدوى الفنية والاقتصادية لكل مشروع.

#### سادسا: إعادة استخدام المواد وإعادة تدويرها

نظرا لمتطلبات النقاء الفائقة للمواد المستخدمة في عملية التصنيع، أظهرت إعادة التدوير في نقاط الاستخدام نجاحا محدودا على الرغم من قيود التصنيع على إعادة استخدام المواد في هذه العملية، فقد وجدت كوندور فرصا أخرى لإعادة استخدام المواد أو إعادة تدويرها.

على سبيل المثال: يتم إعادة استخدام حمض الكبريتيك المستخدم من عملية التصنيع كعامل تحييد لمياه الصرف الصحي المسببة للتآكل وكذلك كعامل معادل في أجهزة تنقية الغاز لانبعاثات الهواء المسببة للتآكل، يتم جمع حمض الكبريتيك المتبقي وشحنه خارج الموقع لإعادة استخدامه من قبل شركات أخرى كمادة وسيطة من الدرجة الصناعية. بالإضافة إلى الحفاظ على المواد الكيميائية وإعادة استخدامها، لدى شركة كوندور أيضا برامج نشطة للحفاظ على المياه وإعادة استخدامها بالإضافة إلى برامج الحفاظ على الطاقة في كل موقع تصنيع.

#### المبحث الثالث: انتقال شركة كوندور الى رحاب الأسواق الدولية

نظرا للتحويلات العميقة التي يشهدها العالم نحو عولمة النشاط الاقتصادي، جعلت من الأسواق الدولية والمحلية أكثر تزامنا و اشتداد المنافسة على المستوى المحلي والدولي، مما دفع بالمؤسسات الاقتصادية الى التوجه نحو جملة من الخيارات الاستراتيجية تهدف من خلالها الى الانتقال الى رحابة السوق الدولية، متوجهة بذلك نحو رفع تنافسيتها و كسب اكبر حصة سوقية ممكنة في بيئة الاعمال الدولية الاكثر ازدهاما و تنافسا.

### المطلب الأول: واقع التسويق الدولي في شركة كوندور

تعتمد مؤسسة كوندور على مزيج تسويقي دولي متنوع لدفع منتجاتها نحو الأسواق الدولية أو العالمية كذلك من اجل غزوها للأسواق الدولية واكتساب مكانة مرموقة في السوق الدولية و هذا من خلال إتباعها لمزيج متكامل و إستعمالها لتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح.

يتمتع التسويق الالكتروني الفردي بأهمية ترويجية كبيرة، إذ كلما تمكنت الإدارة من مخاطبة المشتري (المستهلك) بصورة شخصية وفردية أكثر كلما كانت قادرة على إستقطابه وجذبه إلى المنظمة بصورة أفضل. وبسبب الأهمية التي بات يتمتع بها التسويق الإلكتروني فقد أصبح من ضروريات نجاح المنظمات الحديثة، وصار من الضروري تضمين هذا النمط التسويقي في أنشطة المنظمة وعملياتها.

ومن بين المؤسسات التي تستعمل التسويق الالكتروني في تنشيط مبيعاتها مؤسسة كوندور، وذلك لما يحققه في رفع حجم مبيعات الشركة ، وكذا تحسين التواصل مع العملاء والمرونة في الرقابة والاستجابة لحاجياتهم ناهيك عن القدرة التنافسية التي يوفرها والتكلفة المنخفضة والتي توفر للمؤسسة ربحية أكثر.

فشركة كوندور تعتمد في تسويق مبيعاتها على الوسائل التالية:

1. فايسبوك "Facebook" : تمتلك شركة Condor صفحة على Facebook ، تم إنشاؤها في 23 ماي 2013 باسم Condor Informatique ثم قامت بتغيير إسمها في Electroménage condor ، وتتوفر على مستواها معلومات للإتصال بالمؤسسة تتمثل في (رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، الموقع...الخ)، وكذلك توفر معلومات حول نشاطها التجاري. حازت الصفحة على واحد مليون معجب ومتابع. ومن خلال هذا المبحث سوف نقوم بتقديم تحليل مفصل لصفحة المؤسسة وذلك بالإعتماد على مخرجات تطبيق BuzzSumo " فهو تطبيق للبحث عن أشهر محتوى تم نشره في موضوع معين، كذلك تحديد أكثر الأشخاص المؤثرين في مواقع التواصل الإجتماعي، حيث يتم من خلال هذه الصفحة ترويج مبيعات الشركة بالطريقة التالية:
  - الترويج للصفحة: وذلك بدعوة الأشخاص من خلال البريد الإلكتروني أو الإعلانات الجانبية المدفوعة في Facebook ومختلف المدونات والمواقع الإلكترونية الأخرى
  - نشر المحتوى: تقوم المؤسسة بعد ذلك بنشر رسائلها الإعلانية من خلال إعلانات وعروض مختلفة، كذلك نشر محتويات تثقيفية وترفيهية لتجنب ملل الزوار والمعجبين.
  - تحويل الزوار إلى معجبين: وهي من أهم الخطوات التي يسعى إليها المسوقين حيث يقومون بجذب إنتباه المستخدمين والزوار ومن ثم إثارة إهتمامهم فإثارة الرغبة للإنتساب إلى الصفحة.

- تحويل المعجبين إلى زبائن: وهو الهدف الأساسي الذي يسعى المسوقين إلى تحقيقه فمن دفع الزائر من مستخدم إلى معجب يكون بمثابة الزبون المحتمل لدى المؤسسة فيصبح يتواصل ويتفاعل مع مسؤولي الصفحة وعلى المؤسسة تكثيف جهود الإتصال وتوطيد العلاقة لأجل بلوغ وتحقيق ولاء
2. اليوتيوب: **Youtube** قبل البدء بالتسويق لابد أن تمر بمرحلة الإعداد، فيجب على المؤسسة أن تمتلك حسابا داخل الـ YouTube مع الحرص على إدخال جميع المعلومات المهمة عنها، كما يجب أن تتوفر على الفيديوهات التي يمكن من خلالها القيام بالتسويق للخدمات والمنتجات.
- حيث تعتمد مؤسسة كوندور على شهرة المؤثرين على اليوتيوب من أجل رفع حجم مبيعاتها، وذلك وفق عقد مكتوب مع المؤثر، يحتوي على جميع البنود التي توضح التزام الطرفين واحترام هذه البنود في إطار العلاقة
- رابع
3. الموقع الرسمي لشركة كوندور **WWW.CONDOR.DZ** : كذلك يساهم في التعريف بمنتجات المؤسسة وبالتالي حث الزبائن على عملية الشراء حيث يتوفر الموقع على كل الخصائص التقنية للمنتجات وصور المنتجات وكل المعلومات المتعلقة بالمنتج كمدة الضمان والتكنولوجيا المميزة له مقارنة بمنتجات المنافسين.
- وهذا الجدول يبين نسبة المتابعين الذين يستطيعون إقتناء طلبياتهم من خلال هذه المواقع:
- الجدول رقم 8 : عدد متابعي شركة كوندور على وسائل التواصل الاجتماعي

عدد المتابعين	الموقع الالكتروني للشركة	
1.7 مليون متابع	<a href="https://fr-fr.facebook.com-CondorMobileDZ">https://fr-fr.facebook.com-CondorMobileDZ</a>	فايسبوك
17K متابع	<a href="https://www.youtube.com-c-CondorElectronics-featured">https://www.youtube.com-c-CondorElectronics-featured</a>	يوتيوب
66.5 K متابع	<a href="https://www.instagram.com-condor_mobile">https://www.instagram.com-condor_mobile</a>	انستغرام

#### المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة

منذ 2016 لم تعد شركة كوندور تكتفي بالنشاط في السوق المحلي بعدما تشبعت هذه الأخيرة بمنتجاتها فأصبحت تفكر بوضع إستراتيجيات و أهداف عالمية توسعية، وقد كان وراء التوجه الجديد، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعها على إختراق الأسواق العالمية، حيث إعتمدت مؤسسة كوندور على مزيج تسويقي دولي متنوع لدفع منتجاتها نحو الأسواق الدولية أو العالمية كذلك من أجل غزوها للأسواق الدولية لإكتساب مكانة مرموقة في السوق الدولية وهذا من خلال إتباعها لمزيج متكامل مكون مما يلي:

- المنتج الدولي مؤسسة كوندور والميزة التنافسية: تعتمد الشركة على سياسات التسويق الدولي لتصدير منتجاتها ولتحقيق ميزة تنافسية دولية و من خلال التحليل الهيكلي للشركة، حيث نجد ان كوندور تركز

على أبعاد أكثر فعالية لزيادة حجم مبيعات وزيادة نصيب الشركة من السوق الدولي حيث تمتلك فرعا لصنع الغلاف الذي وظيفته حماية المنتج من المؤثرات الخارجية وكذلك العبوة المصممة بشكل جذاب لدفع المستهلكين للإقبال على اقتنائه لتأتي الجودة المرتبة الثالثة بحيث سعت المؤسسة الى تحسين جودتها وحصولها على شهادة الجودة 9000، هو ما اعطى المستهلك الأجنبي الثقة في منتجات كوندور وكذا الضمان، حيث كانت في البداية مدة الضمان 18 شهرا لترتفع مدة الضمان الى 24 شهرا وبذلك تتفوق على منافسيها في نفس الصناعة. لتأتي المراتب الأخيرة كل من العلامة التجارية والتميز وذلك لحدثة دخول المؤسسة الأسواق الدولية، فالعلامة التجارية لكوندور ليست معروفة مثل العلامات التجارية العالمية في هذا المجال، وهو ماتسعى إليه الإدارة من جعل العلامة التجارية لكوندور تنافس الماركات العالمية في أسواقها.

- التسعير الدولي لمؤسسة كوندور: تعتمد شركة كوندور في تسعير منتجاتها الدولية على العديد من السياسات والإستراتيجيات المتمثلة في تحديد السعر على أساس التكلفة فهنا تحاول الشركة السيطرة على التكاليف من حيث التحكم في أسعار المنتجات لتكون أسعارها تنافسية مع أسعار منتجات أخرى منافسة لها، حيث تحدد السعر بالطريقة التالية:

(سعر الوحدة المباعة = مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة للوحدة الواحدة + هامش الربح للوحدة الواحدة). حيث تعمل المؤسسة على أن يكون تحديد السعر أن يكون مساويا للسوق المحلي بزيادة فقط التكاليف الإضافية للتصدير مما يدل على أن المنتج غير معروف في الأسواق والمنافسة الشديدة من العلامات التجارية الأخرى.

- التوزيع الدولي لمؤسسة كوندور: في الغالب تعتمد كوندور في توزيع منتجاتها على استراتيجية التوزيع الغير مباشر اي القنوات الغير مباشرة، حيث تتعامل مع وسطاء الجملة والتجزئة، والذين يمثلون أغلبية عملائها هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتمد على القناة المباشرة في تعاملها مع المسيرين الذين يشترون بحجم كبير (أصحاب المؤسسات الاقتصادية) وضمن هذا الإطار توفر المؤسسة خدمة النقل على حسابها للعملاء الدائمين، وتستخدم في ذلك وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.

تنتهج المؤسسة إستراتيجية التوزيع التلقائي قصد تغطية أسواقها المستهدفة بحيث تولي عملية المفاضلة بين قنوات التوزيع عناية فائقة، يدل على الحرص الكبير للمؤسسة لتحسين صورة المنتجات في الأسواق الدولية وذلك بتقديم منتجاتها في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- الترويج الدولي لمؤسسة كوندور: تعتمد مؤسسة كوندور على الترويج الدولي كونه عنصر فعال من عناصر المزيج التسويقي في زيادة حجم الحصة السوقية الدولية للمؤسسة بحيث تعمل في حملتها الترويجية على توحيدها لجميع منتجاتها في الاسواق مما يدل على ضعف الميزانية المخصصة له وهو ما

لم يكن لها القيام البرامج ترويجية مكثفة كذلك لإتباعها استراتيجية تنميط المنتجات لجميع الأسواق وهذا يفسر تنميط الحملة الترويجية.

حيث تعتمد مؤسسة كوندور على إستراتيجية الجذب أي توجه الحملة الترويجية للمستهلك مباشرة وهو يقوم بطلب المنتج من الموزعين الدوليين أي إستراتيجية الجذب وهذا ما يدل على الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسة المستهلكها ومحاولة تحسين الصورة الذهنية للمنتج والمؤسسة في ذهن المستهلك الدولي.

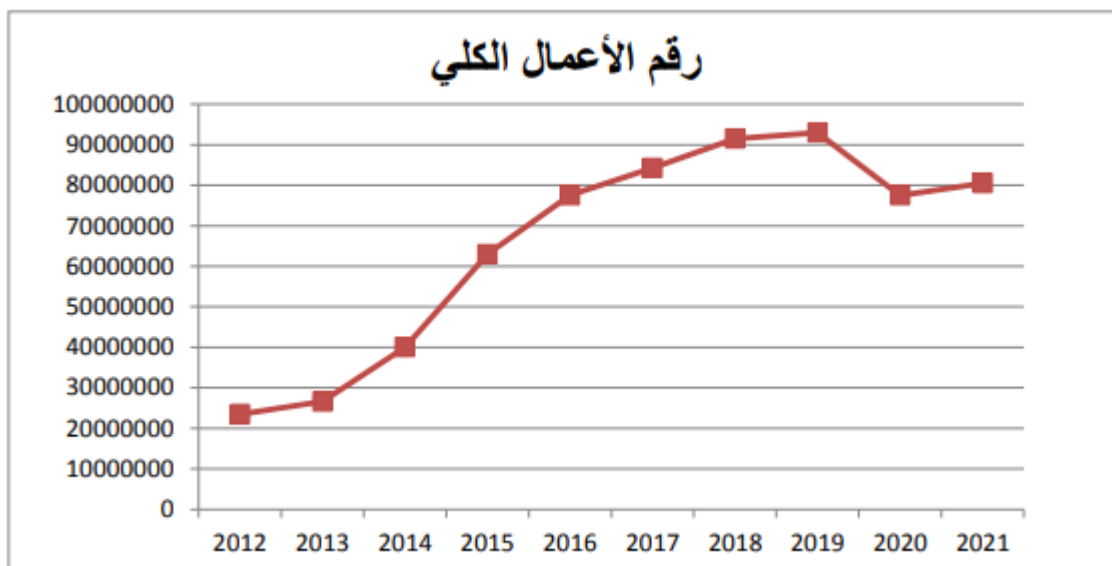
بعدما أدركت المؤسسة دور و أهمية إستعمال وسائل التواصل الاجتماعي خاصة الأنترنت مما توفره من مزايا تعود على المؤسسة بالإيجاب مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الربح. حيث حققت مؤسسة كوندور تطورات ملحوظة على مستوى رقم أعمالها وكذا حصتها السوقية بالخارج أمام منافسيها سنة بعد سنة وزيادة رقم أعمالها و التي يمكن توضيحها فيما يلي:

الجدول رقم 09: تطور رقم أعمال شركة الفترة (2012 - 2021)

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	23500	26600	290000	43000	7755	8248	9150	9300	7751	8050
نسبة التطور	% 11	%13	%29	% 37	% 56	% 62	% 77	% 88	% 55	% 60

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات قسم المحاسبة

الشكل رقم 07: تطور رقم أعمال شركة الفترة (2012 - 2021)



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على معطيات الجدول السابق

يظهر من الجدول السابق و الشكل البياني أعلاه الإرتفاع المستمر والبطيء لرقم أعمال مؤسسة كوندور خلال الفترة 2012 – 2015 بنسبة قدرها 37% ، ليرتفع بشكل كبير و واضح منذ بداية 2016 بزيادة قدرت 62% لتصل إلى أعلى قمة لها سنة 2019 حيث بلغت قيمة 93 مليار دينار جزائري بمعدل يفوق 88% ، ويرجع هذا التطور في رقم أعمالها إلى المجهودات المبذولة من قبل الشركة لتحسين أدائها وزيادة عملياتها الإنتاجية من خلال إستخدام وسائل تكنولوجيا الإعلام والاتصال لما توفره من مزايا تعود على المؤسسة بالإيجاب مما يسمح لها بتوفير الوقت وتقليل التكاليف وزيادة الربح ، كما أن مباشرتها في عملية التصدير بداية من سنة 2016 ساهمت هي الأخرى في رفع و تعظيم رقم أعمالها.

### المطلب الثاني: انتقال شركة كوندور الى الأسواق الدولية

يعد انفتاح كوندور على الأسواق العالمية الذي جاء امتدادا لمرحلة متقدمة من التطور وما حققته المؤسسة من انجازات على الصعيد المحلي ، حيث جاء التفكير في الأسواق الخارجية بمباشرة عملية التصدير نحو عدد من الدول وافتتاح قاعات عرض في كل من السودان وتونس وأوروبا ليتبعها التفكير الجدي في تغطية السوق الإفريقية ، فكوندور اليوم تمثل الجزائر في المعارض العالمية وفي عدد مهم من الدول. تعتمد شركة كوندور على استراتيجية المشاركة في المعارض الوطنية والدولية كاستراتيجية رئيسية لدخول الاسواق الدولية بالإضافة الى اعتمادها على استراتيجية التصدير  
أولا: المشاركة في المعارض والمظاهرات الوطنية والدولية:

قامت مؤسسة كوندور بالمشاركة في العديد من المظاهرات الوطنية والاجنبية ضمن استراتيجيتها نحو العالمية ومن بين هذه المعارض الوطنية نجد ما يلي:

- أ. معرض الانتاج الوطني بالجزائر العاصمة من 05/12/2005 إلى غاية 17/12/2005
- ب. معرض الانتاج الوطني بأدرار من 25/12/2005 إلى غاية 05/01/2006
- ج. معرض الانتاج الوطني بحاسي مسعود من 20/02/2006 الى غاية 03/02/2006
- د. معرض الانتاج الوطني برج بوعريبيج من 22/03/2006 الى غاية 02/04/2006

كما شارك مجمع كوندور الكترولنيكس في المعارض الدولية ومن بينها:

- أ. معرض أسبوع "Gitex2017" للتقنية بدبي بتاريخ 12/10/2016
- ب. المؤتمر العالمي للاتصالات برشلونه اسبانيا Mobile World Congress 2016 من 22/02/2016 الى غاية 26/02/2017

ج. معرض هانوفر العالمي للاقتصاد الرقمي "Hanover2017" بمدينة هانوفر الألمانية الممتد بين 20/03/2017 الى غاية 24/03/2017

د. معرض شغهاي للهواتف الذكية بجمهورية الصين الشعبية؛

هـ. مشاركة على التوالي في الصالون العالمي للتكنولوجيا ليرلين EVA 2016 و EVA 2017

و. معرض موصياد الدولي بإسطنبول تركيا دام ثلاثة ايام.

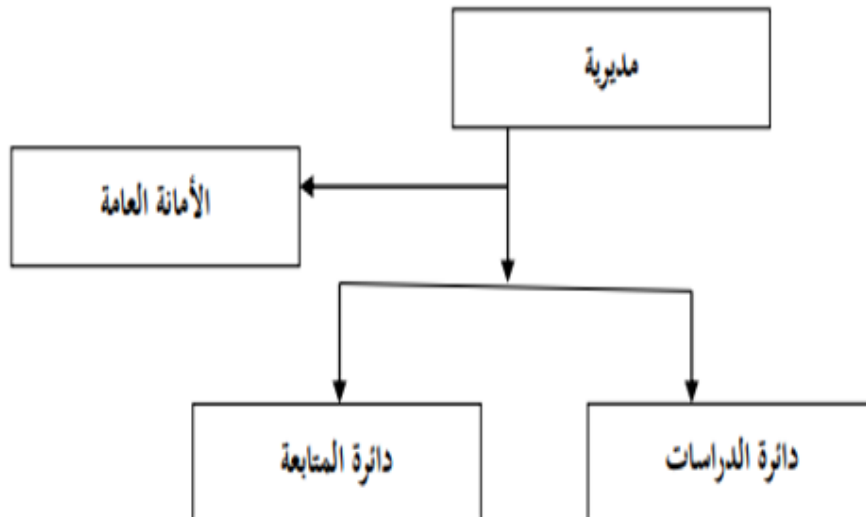
### ثانيا: التصدير

إن طريقة التصدير التي تنتهجها الشركة في إختراقها للأسواق الدولية تعتبر الأسلوب الرئيسي والمهم عند الشركة، وذلك لتناسب هذه الطريقة مع إمكانياتها المادية والبشرية من جهة وحساسية السوق الذي تنشط فيه، حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتعقد مما يزيد عملية إختراق الأسواق الدولية صعوبة ومخاطرة.

#### 1- تنظيم وظيفة التصدير:

في الشركة تتألف مصلحة التصدير من دائرتين تقوم من خلالهما الشركة بمختلف العمليات الخاصة بالتصدير:

- دائرة الدراسات تتولى مهمة البحث و إكتشاف الأسواق الدولية من خلال دراسة المناقصات الدولية ومحتوى الشروط التجارية، و ذلك للموافقة على إمضاء العقود والتعهدات أي وظيفتها تتم قبل إمضاء العقد.
  - دائرة المتابعة تأتي هذه الدائرة بعد دائرة الدراسات أي مكملة لها و ذلك بعد إمضاء العقد، تتولى الإشراف على مختلف مراحل التصدير من خلال متابعة إنتاج الطلبات و الإتصال بالزبائن المستهدفين قصد توثيق عملية التصدير و تسوية عمليات الدفع و ضمان النقل وغيرها من الأعمال التي تسير عمليات إنتقال المنتجات، كما يوضحه الشكل التالي:
- الشكل رقم 08: اقسام وظيفة التصدير في مؤسسة كوندور



## 2- البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية:

تعد مهمة البحث والتنقيب عن الأسواق الدولية التي يمكن أن تستهدفها مؤسسة condor لطرح منتجاتها مهمة جد محدودة وغير فعالة نظرا لاعتمادها على طرق ووسائل الدور مع بساطة جدا، تعد تقليدية إذا ما قورنت مع طرق و وسائل المؤسسات العاملة في نفس المجال؛ وكذلك الذي يمكن أن تلعبه هذه المهمة. وخاصة بالنسبة للمنتوج التي تشتد فيه المنافسة كالهواتف الذكية والتي يجب على المؤسسة طرحه في الأسواق الدولية، و هذه الطرق والوسائل المتبعة من طرف المؤسسة في البحث عن الأسواق الدولية تتمثل فيما يلي: معلومات حول الأسواق تتحصل عليها من طرف المصالح الدبلوماسية للدولة الموجودة عبر مختلف بلدان العالم؛ معلومات تجمعها من خلال المشاركة في المعارض والصالونات الدولية؛ الإتصال بالزبائن: عند استهداف سوق معين يتم الإتصال بالزبائن المحتملين حسب خصوصية ذلك السوق فالأسواق المتطورة مثل الأوروبية يتم الإتصال بهم عن طريق وسائل متطورة مثل الإنترنت. الفاكس أما في حالة الأسواق الأقل نظورا ويقصد بها الأسواق الإفريقية فإن الإتصال يتم مباشرة وذلك عن طريق انتقال ممثلين عن المؤسسة إلى تلك الأسواق لإجراء المفاوضات مباشرة: لتأتي بعد ذلك مرحلة استضافة لزبائن في المؤسسة لزيارتها والإطلاع على طاقات ومنتجات المؤسسة.

## 3- الأسواق الدولية المستهدفة من طرف شركة condor :

قامت شركة condor بطرح منتجاتها في عدة أسواق في مختلف البلدان الإفريقية و العربية والأسيوية والأوربية بإعتبارها تقوم بتركيب و تصنيع أجهزة تتوافق وأذواق و متطلبات العصر و التكنولوجيا الحديثة؛ بالإضافة إلى ذلك يشهد الإقتصاد العالمي تطورا كبيرا و سريعا في المجالات الصناعية و التجارية و ينتج عن هذا التطور الزيادة في المتطلبات الصناعية من مواد جاهزة ، كما نعلم أن الشركة تنتج مواد نهائية الصنع، وبالتالي فإن هذه التطورات ساعدت الشركة على تنوع الأسواق الدولية وذلك حسب الطلب. والجدول التالي يوضح مختلف البلدان المستهدفة من طرف الشركة.



الجدول رقم (10) الأسواق المستهدفة من طرف شركة condor

أوروبا	آسيا	إفريقيا
فرنسا	الأردن	موريطانيا
إيطاليا	دبي	تونس
سويسرا		ليبيا
		البنين
		سينغال
		الكونغو

#### 4 - معوقات و آفاق التصدير في شركة condor:

من خلال اللقاءات المتكررة مع مسؤولي الشركة إتضح لنا مجموعة من المشاكل التي تواجهها عملية التصدير وكذلك بعض الآفاق والأهداف التي تطمح الشركة إلى تحقيقها، وقبل التطرق إلى ذلك نذكر نقاط القوة ونقاط الضعف شركة condor، وحتى الفرص و التهديدات ، ثم يليه التعامل مع التهديدات على المستوى الخارجي وفق إستراتيجية مسبقة لتجنب الضرر التسويقي مع التركيز على الفرص المتاحة، ونفس الطريقة بالنسبة لنقاط الضعف، وفي حالة كانت نقاط القوة وحجم الفرص المتاحة لتسويق المنتج في دولة أجنبية كبيرة مقارنة بنقاط القوة والتهديدات يتم في هذه الحالة اتخاذ قرار تدويل المنتج في هذه الدولة والعكس صحيح.

وفي هذه الدراسة اليكم تحليل سوات الرباعي الإستراتيجي للشركة SWOT Analysis :

#### أ- نقاط القوة:

- الموقع الجغرافي الذي يتميز به مؤسسة كوندور في الجزائر وإمكانية التصدير للدول المجاورة؛
- المشاركة في الفعاليات الدولية SAFEX - ALGEX لعرض منتجات شركة condor؛ توفر تشكيلة كبيرة من المنتجات بمعامل 360 درجة من منتج التلفزيون الهواتف النقالة والأجهزة الكهرومنزلية) وهذا يعتبر نقطة قوة تسمح بدخول الأسواق الدولية؛
- إتقان عملية الإنتاج؛
- جودة منتجات الشركة و تلبيةها لرغبات و حاجيات المستهلكين النهائيين؛
- مقبولية السعر في إطار علاقة الجودة بالسعر؛
- الإستعداد للإستثمار و التوسع؛

- الطاقة الإنتاجية التي تتميز بها الشركة في مختلف خطوط الإنتاج؛
- دعم التزام الإدارة العامة في مجال توفير الموارد؛
- مستويات المهارة الأكاديمية المطبقة؛
- حصول الشركة على شهادات الجودة شهادات الايزو (14001 - 9001 - 18001)؛
- توافر الشركة على نظام الإدارة المتكامل (Système de management intégré)؛
- توافر الشركة على أنظمة الامن و السلامة لعمال الشركة أو ما يسمى بنظام "SST"؛
- امتلاك الشركة لنظام الإدارة والجودة أو ما يسمى بـ SMQ.

ب - نقاط الضعف :

- قلة خطوط النقل البحري المباشر؛
- تعقيدات النظام المالي المحلي؛
- أوقات التسليم طويلة؛
- قلة الشهرة؛
- تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآليات تدويل نشاط شركة كوندور

ج - المعوقات : هناك مجموعة من المعوقات التي تعاني منها الشركة، من أهمها:

مشكل التمويل تعاني شركة condor من نقص فادح في التمويل و هذا راجع لعدم وجود هيئات مالية متخصصة، و كذلك غياب أي دعم مالي من طرف الدولة لتشجيع صادراتها و إقتصار الشركة على التعامل فقط مع المؤسسات المالية الجزائرية (البنوك العمومية ) الجزائرية وعدم اللجوء إلى مؤسسات مالية دولية. مشكل النقل التأمين و الجمارك: النقل نحو الدول المستهدفة يعد أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسة نظرا لارتفاع تكلفتها وعدم توفر بدائل كثيرة في السوق كذلك ارتفاع تكلفة التأمين على البضائع المصدرة نظرا لتوفر عميل واحد "ACAGEX في السوق الجزائري متخصص في تأمين الصادرات، كما تعاني المؤسسة من التعريفات الجمركية.

5 - أفاق شركة condor :

رغبة من المؤسسة في التطوير وتنمية سياساتها التصديرية الحالية: قامت بنساطر مجموعة من الأهداف و العمل على تحقيقها، من شأنها تجسيد الغاية التي أنشأت من أجلها، و التي انفصلها فيما يلي:

- تحقيق النمو الإقتصادي: من خلال الرفع من رقم أعمالها إلى المستوى الذي يمكنها من تحقيق أكبر كفاية لإستغلال قدراتها الإنتاجية و التوزيعية و الترويجية و تدعيمها؛

- التطوير: مساهمة لمرحلة التحول الجذري التي يشهدها المحيط من شأنها دفع المؤسسة لبذل قصارى جهدها للتكيف مع التطورات العالمية؛
- التوسع باستغلال جميع إمكانياتها وتحسينها وتطويرها لتحقيق التوسع في الأسواق الدولية؛
- المكانة: الإعتماد على مبدأ المنافسة و التكيف مع متطلبات السوق من شأنه إكتساب الشؤكة مكانة تنافسية بين المؤسسات المنافسة؛
- القيام بشراكة تجارية وصناعية مع أكبر المؤسسات الصناعية من أجل تجديد منشأها الصناعية و الرفع من مستوى جودة منتوجاتها؛
- إستثمار مبالغ ضخمة لتجديد أدوات الإنتاج الحالية حتى تتمكن من رفع طاقتها الإنتاجية الحالية التي تسمح لها من رفع رقم أعمالها؛
- تحقيق الرفاهية في المستوى المعيشي للعمال و تغطية جميع التكاليف و تحقيق الأرباح

### المطلب الثالث: دور سلاسل التوريد الخضراء في الانتقال الى الأسواق الدولية

من خلال ما تم طرحه في الجزء النظري من الدراسة وما تطرقنا اليه في الجزء التطبيقي يمكن تحديد دور سلاسل التوريد الخضراء في تمكين الشركات من الانتقال إلى الأسواق الدولية من خلال:

#### 1. تلبية متطلبات الاستدامة المتزايدة:

- ازدياد الطلب على المنتجات المستدامة: يُطالب المستهلكون في جميع أنحاء العالم بشكل متزايد بالمنتجات التي تُنتج بطرق صديقة للبيئة، مما يُلزم الشركات بتصميم سلاسل توريد تُلبي هذه المتطلبات.
- التشريعات البيئية الصارمة: تُفرض الحكومات في جميع أنحاء العالم تشريعات بيئية أكثر صرامة، مما يُجبر الشركات على اعتماد ممارسات مستدامة في سلاسل التوريد الخاصة بها لتجنب العقوبات.
- اتفاقيات التجارة الدولية: تتضمن العديد من اتفاقيات التجارة الدولية أحكامًا تتعلق بالاستدامة، مما يُلزم الشركات التي تُريد المشاركة في التجارة الدولية بتنفيذ ممارسات سلاسل التوريد الخضراء.

#### 2. تعزيز القدرة التنافسية:

- الابتكار المُستدام: تُحفز سلاسل التوريد الخضراء الشركات على تطوير منتجات وخدمات جديدة مُستدامة، مما يُعزز قدرتها على التميز في السوق.
- التعاون في مجال الاستدامة: تُتيح سلاسل التوريد الخضراء للشركات التعاون مع شركاء دوليين آخرين مُلتزمين بالممارسات المستدامة، مما يؤدي إلى تبادل المعرفة وأفضل الممارسات.

- المشاركة في مبادرات الاستدامة الدولية: تُمكن سلاسل التوريد الخضراء الشركات من المشاركة في مبادرات الاستدامة الدولية، ممّا يُعزز صورتها العالمية ويوسع نطاق وصولها.
- 3. خفض التكاليف :
  - تحسين كفاءة التشغيل: تُساهم ممارسات سلاسل التوريد الخضراء في تحسين كفاءة استخدام الطاقة والمواد، ممّا يُقلل من تكاليف التشغيل.
  - تقليل المخاطر: تُساعد سلاسل التوريد الخضراء في تقليل مخاطر انقطاع سلسلة التوريد المرتبطة بالعوامل البيئية، ممّا يُعزز استقرار الأعمال.
  - الحصول على حوافز حكومية: تُقدم العديد من الحكومات حوافز مالية للشركات التي تعتمد سلاسل التوريد الخضراء
- 4. الوصول إلى أسواق جديدة:
  - تلبية طلبات المشترين الخضريين: تُصبح الشركات التي تعتمد سلاسل التوريد الخضراء أكثر جاذبية للمشترين الذين يُقدرون الاستدامة.
  - الدخول إلى أسواق جديدة: تُتيح بعض الأسواق دخولاً تفضيلياً للمنتجات المستوردة من خلال سلاسل التوريد الخضراء.
  - تعزيز التعاون الدولي: تُساهم سلاسل التوريد الخضراء في تعزيز التعاون الدولي في مجال الاستدامة، ممّا يُفتح آفاقاً جديدة للتعاون التجاري
- 5. تقليل المخاطر:
  - تقليل مخاطر الالتزام البيئي: تُساعد سلاسل التوريد الخضراء على تقليل مخاطر الالتزام البيئي، مثل الغرامات والعقوبات، ممّا يُحمي الشركات من الخسائر المالية.
  - تعزيز استمرارية الأعمال: تُساعد ممارسات الاستدامة على ضمان حصول الشركات على الموارد التي تحتاجها على المدى الطويل، ممّا يُعزز استمرارية الأعمال ويُقلل من المخاطر المُرتبطة بتغير المناخ والاضطرابات البيئية.

## خلاصة الفصل الثاني:

في ختام دراسة الحالة هذه، تتضمن بعض الخطط والمشكلات التي تواجهها مؤسسة كوندور في المستقبل ما يلي:

- ستقوم مؤسسة كوندور بتوسيع ممارسات GSCM لتشمل الموردين الآخرين ومجموعات السلع، بعد تحديد وتقييم مخاطرها فيما يتعلق بعمليات التصنيع الخاصة ب مؤسسة كوندور قد يكون موردو خدمات صيانة المعدات والتنظيف هم المجموعات التالية من الشركات الخاضعة لممارسات GSCM في مؤسسة كوندور. عادة ما تكون هذه المنظمات أصغر حجما وليس لديها أعداد كبيرة من الموظفين المكرسين للحفاظ على برامج الصحة والسلامة. ستحتاج دراسة حالة إلى تخصيصها لهؤلاء الموردين الصغار. مع جمع بيانات إضافية.
- ستواصل الإدارة استكشاف سبل قياس قيمة أنشطة GSCM وتحديد كميا.
- ترغب مؤسسة كوندور في توسيع أنظمة إدارة معلومات GSCM لتسهيل الوصول الداخلي إلى البيانات عبر الوحدات الوظيفية.
- ترغب مؤسسة كوندور في توسيع أنظمة إدارة المعلومات الإلكترونية GSCM للسماح باتصال أكثر تواترا وملاءمة بين الموردين ومؤسسة كوندور.

# الخاتمة

بعد عرض الأطر النظرية والتطبيقية للدراسة والتي حاولنا من خلالها إبراز الدور الفعال لسلاسل التوريد الخضراء في انتقال المؤسسة للأسواق الدولية خاصة في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة والمستجدات المرتبطة بالتكاليف البيئية، التي نشهدها على الصعيد العالمي، حيث اتضحت أهمية ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على انتقال المؤسسة للأسواق الدولية، وتبين ضرورة تبني المؤسسات الصناعية الجزائرية لهذه الممارسات لفتح افاق جديدة، ولأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية لها تم التفصيل في الجوانب النظرية للبحث من خلال التطرق إلى عموميات حول التسويق الدولي و تدويل نشاط المؤسسة كما تم توضيح ماهية سلسلة التوريد الخضراء، لنتدرج بعدها إلى أهم أنشطة وممارسات سلسلة التوريد الخضراء؛ لیتتم في المرحلة الأخيرة التركيز على الدراسات السابقة، حيث تم الاعتماد على هذه الدراسات لبناء أداة البحث التي عن طريقها تم تطبيق الجوانب النظرية من خلال اجراء مقابلة مع مسؤول التوريد، التخزين، التصنيع، التغليف، التسويق لشركة كوندور. **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية

- يعد مفهوم سلسلة التوريد الخضراء من المواضيع الحديثة والمهمة للمؤسسات كونه يسعى لدمج كل المفاهيم الخضراء مع سلسلة التوريد قصد التخفيف من التأثير البيئي والبحث في كفاءة الموارد واستخدامها بصورة مسؤولة.
  - تشمل سلسلة التوريد الخضراء مجموعة من الممارسات والأنشطة تباين الباحثون في تحديدها تم جمعها في: الشراء الأخضر، التصميم الأخضر، التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، الخدمات اللوجيستية العكسية، الادارة البيئية، الاستثمار بالاسترداد.
  - تبني المؤسسات لممارسات سلسلة التوريد الخضراء يمكنها من الانتقال الى الأسواق الدولية بفعالية اكبر مم يتيح لها أسبقية على منافسيها.
  - تعمل إدارة سلسلة التوريد الخضراء على تصميم وإنتاج منتجات خضراء يمكن إعادة استخدامها وتدويرها للحد من الاستخدام المفرط للموارد والتخفيض من حجم النفايات.
  - تعمل شركة كوندور على تصميم سلسلة توريد مستدامة متكاملة انطلاقا من مجموعة من العوامل والمعايير للعمل على تعزيز الالتزام بالمسؤولية البيئية.
- اختبار الفرضيات:**

لقد تم وضع ثلاثة فرضيات في بداية الدراسة، وأدت معالجة البحث إلى:

- تحقق الفرضية الاولى، و التي خصصت إلى تنفيذ المؤسسة لادارة سلاسل التوريد الخضراء يسمح بتحقيق الأداء البيئي والمالي. وذلك من خلال: الحفاظ على الطبيعة، الحد من النفايات، توفير الكلف للمنتجات الخضراء: التي تتكون من المواد الطبيعية القابلة لإعادة التدوير .

-أما بالنسبة للفرضية الثانية، والمتعلقة بأن التصدير هو الآلية التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور في تدويل نشاطها، فقد تم التأكد منها من خلال دراسة المؤسسة .

- أما فيما يخص الفرضية الثالثة و التي كان مضمونها بأن تبني مؤسسة كوندور لسلاسل التوريد الخضراء يؤدي لتفعيل انتقالها للأسواق الدولية فقد ثبتت صحتها، حيث تبين لنا أن إستخدام مؤسسة كوندور لسلاسل التوريد الخضراء أدى الى استهداف أسواق جديدة نتيجة إعتمادها على عملية التصدير.

✚ الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال سلاسل التوريد الخضراء:

- ضرورة الالتزام بمعايير ISO التي تسمح للمؤسسات بالحصول على شهادات التقييس في المجال البيئي.
- ضرورة الاعتماد على نظم المعلومات الخضراء في إدارة مختلف عمليات المؤسسات.
- توسيع البحوث المستقبلية لدراسة أثر ممارسات أخرى لسلسلة التوريد الخضراء مثل: البحث والتطوير الأخضر، الموارد البشرية الخضراء.
- توسيع البحوث المستقبلية في مؤسسات أخرى التي لها تأثير مباشر على البيئة حيث التأثيرات البيئية الضارة وصعوبة التخلص من النفايات.

✚ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وعليه يمكن اقتراح الافاق التالية:

- دور سلسلة التوريد الخضراء في دعم الموارد البشرية الخضراء.
- أثر سلاسل التوريد الخضراء على الأداء التنافسي.

- معوقات تبني سلاسل التوريد الخضراء في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- إدارة الكفاءات البشرية الخضراء ودورها في تحسين جودة العمليات الإنتاجية في المؤسسات الصناعية.
- البحث في مفهوم سلسلة التوريد الخضراء وربطه بالتوجهات الراهنة المرتبطة بالتنمية المستدامة.



# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- بشير العلاق وقحطان العبدلي، إدارة التسويق دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة السادسة، الأردن، 2009.
- سعدون حمود خير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس ، ساره على سعيد العامري، سماء على عبد الحسين الحريبيدي، "إدارة التسويق أسس و مفاهيم معاصرة"، الطبعة 1، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2015م.
- فضيل فارس، التسويق الدولي مفاهيم عامة استراتيجيته بيئته وكيفية اختراق الأسواق الدولية، مطبعة الاخوة موساك، الجزائر، 2010.
- إياد عبد الفتاح النصور ، "إدارة التسويق marketing management"، الطبعة 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- غول فرحات، التسويق الدولي مفاهيم و أسس النجاح في الأسواق العالمية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- أكرم أحمد الطويل · شهلة سالم خليل العبادي ،ادارة سلسلة التوريد الخضراء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- فالق محمد. (2019). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال. الاردن: اليازوري.
- ياسر البنري تامر، و تامر النوري احمد. (2007). التسويق الأخضر، الاردن: دار اليازوري.
- ثامر البكري، احمد نزار، النوري، التسويق الأخضر، الأردن، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009.
- يحيى عيد ، بحوث التسويق المعاصر، دار الأمين، مصر، 2007ص 22
- هاني حامد ، التسويق الدولي الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر، الأردن، ص 19

ثانياً: الرسائل الجامعية

- بن عربية مونية ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات 2014-2015 .
- فارس ركيمة، عوامل نجاح تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المصدرة"، أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر 2022 .
- فارس ركيمة الاستراتيجية التسويقية للشركات الأجنبية في الجزائر :دراسة حالة شركة PEPSI الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2012.

ثالثاً: المجلات والمؤتمرات العلمية

- جوامع اسماعين مساهمات الاندماجات والتحالفات في تدويل نشاط الصناعات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، ديسمبر 2014.

- عبد الناصر بونلجة، عبد الله بن حمو، "شروط ومتطلبات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: دراسة استكشافية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية مستغانم"، مجلة دفاتر بوداكس، العدد1، اكتوبر2012.
- شوقي الجباري، حمزة العوادي، الدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين فرص النجاح ومخاطر الفشل"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04، 2013.
- بطاهر بخته، إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا، والاستشراف للدراسات، 2019.
- بكدي فاطمة، الاقتصاد الأخضر، مركز الكتاب الاكاديمي، 2019.
- الطويل، شهلة سالم العبادي، إمكانية تبني نشاط التصميم الأخضر في شركات صناعة الادوية في مدينة الموصل: دراسة مقارنة، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة التاسعة والثلاثون، العدد مئة وسبعة، 5105.
- احمد محمد عبد العال رشوان، تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام، المجلة العلمية للدراسات و البحوث المالية والتجارية، 2021.
- شنة خديجة، شريفي إبراهيم، التصنيع الاخضر كوسيلة للمحافظة على البيئة وتحقيق الامن الغذائي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، 2023.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- van den Broek-Serlé FN. Green supply chain management, marketing tool or revolution. Breda: NHTV Breda University of Applied Sciences, 2010.
- Hsiao-Fan Wang and Surendra M. Gupta; "Green Supply Chain Management: product life cycle approach", 2010,.
- Meizi Wan ،Xiyu Luo ،The study of Green Supply Chain Management A case study of BYD, a Chinese car manufacturer .Bachelor's Thesis in Industrial Management and Logistics, faculty of engineering and sustainable development, university of gavlle, 2010,.
- Kenneth W. and all, Green supply chain management practices: impacton performance, Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 17
- Noor Aslinda Abu Seman, GREEN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AREVIEW AND RESEARCH DIRECTION,
- Trine-Lise Anker-Rasch and SiriDaviknesSørgard "Green Supply Chain Management A Study of Green Supply Chain Management within the pulp and paper industry" Master Thesis within the main profileof Business Analysis and Performance Management Norwegian school of Economics and Business Administration, 2011,

- Jamal Fortes, Green Supply Chain Management: A Literature Review, Otago Management Graduate Review, Volume 7 2009,
- Boris Wodick" Green Supply Chain Management and its potential to save costs or create competitive advantage" Thesis submitted at Maastricht University, School of Business and Economics, for the degree of Master of Science in Global Supply Chain Management and Change, 2010,
- International Organization for Standardization: ISO14001 Environmental management systems - Requirements with guidance for use,
- Yung-Hsiang Cheng & Frank Lee:" Outsourcing reverse logistics of high-tech manufacturing firms by using a systematic decision- making approach: TFT-LCD sector in Taiwan" Industrial Marketing Management 39 (2010)
- Baenas J.M.H, Castro, R., Battistelle, R.A.G., Gobbo Junior J.A., 2011, "A study of reverse Logistics flow management in vehicle battery industries in the Midwest of the state of Sao Paulo (Brazil), Journal of Cleaner Production, Vol. 19, No.2, 3.

#### المواقع الإلكترونية

تدويل نشاط مؤسسة تم الاطلاع عليه في 17/02/2024 (نسخة الكترونية)، رابط الموقع:

<https://taairaf.blogspot.com/>

موقع ارقام، تاريخ الاطلاع 2024-05-03 : [www.argaam.com/ar/a](http://www.argaam.com/ar/a)

الملحق 01 :condor group

# CONDOR GROUP



•1990 - Start of electronics import / export  
 •1954- Startup with « Avitar Trade » first legal entity  
 •1954 – 1980: Launch of several business (building materials, F&B, and logistics)  
 •2002 - Registration of Condor brand  
 •2003 - Setup of first TV factory  
 •2004 – 2013 - Setup several factories in home appliances and electronics  
 •December 2013 – launch of the first Algerian made smartphone  
 •2014 - Starting the first Export operations and setting the steps toward the international business, ranked as one of the 500 most successful companies in Africa,


• 2018 - Acquisition of Nardi, a leading Home Appliances player in Italy since 1958

• 2018 –  
 • Joint Venture with Peugeot, French car manufacturer  
 • Acquisition of Verallia Algeria, a glass company from Saint-Gobain  
 • 2018-Acquisition of Evodial, a mobile distributor in France  
 • Launch of Condor Academy to enhance human resources capabilities

•2017/2018/2019 : Condor is present in 4 continents with a number of 16 countries  
 •Acquisition of Enicab from General Cable, a global leading cable company



الملحق الثاني 02 : CHECK LIST DOSSIER EXPORT

		CHECK LIST - DOSSIER EXPORT N°	Pays :
Bon de commande :	LTR / LTA / BL :		
Facture proforma :	Date d'expédition :		
Facture commerciale :	Date d'arrivée :		
Mode de paiement :	Délai transit time :		
<b>1. Documents Export</b>			
<input type="checkbox"/>	Bon de commande	ADV +	Reçu le :
<input type="checkbox"/>	Facture proforma		Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Bon de chargement		Etabli le :
<input type="checkbox"/>	Facture commerciale	Chargé Ops. Export	Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Facture commerciale domiciliée		Domiciliée le :
<input type="checkbox"/>	Attestation de conformité		Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Liste de colisage	SCM Relations Douanières	Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Certificat d'origine		Etablie le :
<input type="checkbox"/>	EUR1 – Envois destinés au marché européen		Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Déclaration douanières D10		Etablie le :
<input type="checkbox"/>	Titre de transport : LTR / LTA / BL		Reçu le :
<input type="checkbox"/>	Facture de transport		Reçu le :
<input type="checkbox"/>	Facture transitaire	Chargé Finance Export	Reçue le :
<input type="checkbox"/>	Avis de crédit		Reçu le :
<input type="checkbox"/>	Attestation de rapatriement		Reçu le :
<i>Durée totale – de la réception du BC à l'expédition</i>			:
<b>Observation :</b> .....			
<b>2. Démarches FSPE et Perfectionnement actif</b>			
<input type="checkbox"/>	Perfectionnement actif – MP exonérées de 5% DD	Chargé Ops. Export	Date
<input type="checkbox"/>	FSPE – 25% de fret de transport récupérés	SCM Relations D.	Date
<b>3. Contrôle des prix</b>			
<input type="checkbox"/>	Prix de vente contrôlés	Manager Ops. Export	Date
Administrateur des ventes	Chef d'Equipe Export	Manager des Opérations Export	

## الملحق 03 : processus export



## PROCESSUS EXPORT

De la réception du BC à l'expédition de la marchandise

		Action	Responsable
1	1	Réceptionner le Bon de commande et le transférer, le jour de sa réception, à l'ADV en charge du dossier (pays), au service Forecasting & Report, et au Chargé Finance Export	Chef d'Equipe Export
2	2	Après réception du mail, vérifier la disponibilité des produits en stock : - Produits conformes aux normes pays / homologués ; - En quantité suffisante ; - Packaging disponible a. Produits + Packaging disponibles : réserver b. Produits non disponibles - <u>Checker les produits de substitution (conformes) disponibles, et proposer une modification de la commande au client</u> - Informer le service Forecasting & Reporting pour envoyer une requête de production au Service Planification (selon la disponibilité MP et les délais de production) c. Produits non conformes / non homologués / Packaging non disponible : Informer le Service R&D pour la mise en conformité ou l'homologation du produit / le lancement imminent de la production du packaging	ADV  ADV + Forecasting & Reporting  ADV + R&D
3	3	Etablir la facture proforma – en bonne et due forme - selon les produits réservés (bon de commande + disponibilité) a. La transmettre au Chargé Finance export pour validation vérifier l'exactitude des mentions obligatoires + valider le seuil de crédit + récupérer les coordonnées bancaires b. La transmettre au client pour validation et lui communiquer les coordonnées bancaires – dans le mail	ADV + Chargé Finance Export
4	10	Préparer les Bons de chargement et les envoyer au Service SCM Relations douanières, et au Chargé Finance Export	ADV
5	11	Réserver les conteneurs et procéder au chargement (définir la quantité chargée si envoi maritime) Suivre le chargement en temps réel ; et solliciter l'aide de l'ADV en charge du dossier si nécessaire	SCM Relations douanières
6	-	Informé le client de la quantité chargée, et demander sa validation – par mail	ADV
7	4	Préparer la facture commerciale (selon la quantité chargée et validée par le client si envoi maritime)	ADV
8	5	Vérifier le contenu de la facture : entité, quantités, prix, devise, montant en lettres, modalités de paiement, incoterms	Chef d'Equipe Export
9	6	Valider et signer la facture selon son montant : Chef d'Equipe Export < \$100K; Manager Opérations Export > \$100K ; puis envoyer un scan au client par mail	Chef d'Equipe ou Manager Export
10	7	Transmettre la facture commerciale à la DFC pour la domiciliation	ADV

الملحق 04 : processus export





## PROCESSUS EXPORT

De la réception du BC à l'expédition de la marchandise

		Action	Responsable
11	8	Domicilier la facture commerciale après sa réception, la scanner et envoyer le scan à l'ADV et au Chef d'Equipe Export	Chargé Finance Export
12	9	Récupérer la facture commerciale domiciliée de la DFC, et la remettre au Service SCM Relations douanières avec le dossier préparé : 6 factures commerciales + 4 Attestations de conformité	ADV
13	12	Préparer la liste de colisage et le certificat d'origine (selon le pays : signée et cachetée par la CACI, la douane, le Ministère des Affaires étrangères, l'Ambassade du pays)	SCM Relations douanières
14	13	Procéder à la Déclaration de la marchandise en collaboration avec le Transitaire et la Douane	SCM Relations douanières
15	14	Contacteur la compagnie de transport pour l'expédition de la marchandise et demander l'ETD, l'ETA	SCM Relations douanières
16	15	Expédier la marchandise, et suivre son acheminement – Tracking	SCM Relations douanières
17	16	Envoyer un Scan du Dossier Export au client par mail	ADV
18	17	Récupérer les documents de transport (BL, LTA, LTR) a. <b>Maritime</b> : envoyer 3 BL originaux au client par DHL (+ 3 copies non négociables à conserver dans le Dossier Export) b. <b>Aérien</b> : envoyer 3 LTA originales avec la compagnie aérienne c. <b>Terrestre</b> : remettre 3 LTR originales au chauffeur + Remettre une copie au Chargé Finance Export	SCM Relations douanières
19	18	Préparer les documents nécessaires pour enclencher la démarche FSPE (lancement après règlement du client)	SCM Relations douanières
20	19	Checker le Dossier Export (Check list + signature ADV, Chef d'Equipe Export, Manager Opérations Export)	Opérations Export

### Fin du processus

PRÉREQUIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une copie de tous les documents établis ou reçus par le service SCM Relations douanières doit être envoyée au service ADV</li> <li>Toujours demander au transitaire et à la compagnie de transport un duplicata de la facture pour tout dossier traité</li> </ul>	SCM Relations douanières
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La demande de l'attestation de rapatriement doit se faire automatiquement pour chaque dossier soldé</li> <li>Dans le cas d'une <i>Remise documentaire</i> : récupérer le Dossier Export final et l'envoyer par canal bancaire</li> <li>Dans le cas d'une <i>Lettre de crédit</i> : valider le Swift d'ouverture final selon les conditions mentionnées dans la facture proforma au préalable</li> </ul>	Chargé Finance Export