

## إستراتيجية تطوير وظيفة التسويق إلى المفهوم المستدام وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة: شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK عين الكبيرة  
إعداد

أ. شراد ياسين / جامعة سطيف 01 yaci2\_b19@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 03 / 03 / 2017 تاريخ القبول: 15 / 06 / 2017 تاريخ النشر: 30 / 06 / 2017

Résumé	ملخص
<p>Après qu'on a mis en cause d'une manière directe ou indirecte, les entreprises économiques pour leurs activités de production et de marketing qui sont à l'origine de la destruction de l'environnement et de la régression grave de plusieurs ressources naturelles.</p> <p>Ces entreprises ont pris conscience de leur responsabilité envers le consommateur, la société et le milieu naturel afin de réaliser un développement durable, ainsi, elles se sont mis à chercher des solutions efficaces pour remédier à ce problème, ce qui leur permettra d'obtenir l'avantage concurrentiel.</p> <p>Envisager une stratégie de marketing durable était l'une des solutions apparentes dans ce domaine.</p> <p>Cette stratégie consiste à donner une notion nouvelle pour le marketing qui, outre le côté économique, prendra en considération le côté social et environnemental (protection du consommateur et préservation l'environnement) au lieu de la notion traditionnelle dont le seul objectif est de maximiser les profits.</p>	<p>بعدما كانت أصابع الاتهام موجهة بشكل مباشر أو غير مباشر للمؤسسات الاقتصادية على أن أنشطتها الإنتاجية والتسويقية هي أحد المسببات الأساسية للدمار البيئي الذي نال من الأرض والتناقص الخطير في عدد من الموارد الطبيعية، كان لزاما على المؤسسات الاقتصادية أن تحس تدريجيا بمسئوليتها تجاه المستهلك والمجتمع والبيئة قصد تحقيق التنمية المستدامة، وهكذا بدأت تبحث عن الحلول الناجعة لمعالجة هذه المشكلة والتي من خلالها تحصل على الميزة التنافسية وكان أحد الحلول البارزة في هذا المجال هو تبني إستراتيجية التسويق المستدام، هذه الأخيرة تعتبر كإستراتيجية لتطوير وظيفة التسويق من المفهوم التقليدي الذي همه الوحيد تحقيق عائد اقتصادي أي تعظيم الأرباح إلى مفهوم مستدام الذي يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي والبيئي (حماية المستهلك والتوجه نحو البيئة) علاوة إلى الجانب الاقتصادي (تعظيم الأرباح).</p>
<p><b>Mots-clés :</b> le développement durable, la stratégie du marketing durable, l'avantage concurrentiel.</p>	<p>كلمات المفتاح: التنمية المستدامة، إستراتيجية التسويق المستدام، الميزة التنافسية.</p>

## مقدمة

في ظل الاهتمامات المتزايدة بمفهوم التنمية المستدامة، وتنامي الوعي بتطبيقه على المستوى الجزئي بدأت المؤسسات الاقتصادية تعرف إقبالا كبيرا على إدماجها ضمن اهتماماتها التسييرية بما فيها مختلف وظائفها، وعليه وجدت نفسها تتحمل المسؤولية الاجتماعية والبيئية ضمن نشاطها الإنتاجي والتسويقي وهذا قصد معالجة الدمار البيئي الذي نال من الأرض والتناقص الخطير في عدد من الموارد الطبيعية ومنه فالمسؤولية الاجتماعية والبيئية التي التزمت بها المؤسسة في نشاطها التسويقي ما هي إلا عبارة عن مدخل حديث للتسويق يدعى التسويق المستدام، هذا الأخير أصبح عنوانا للندوات ومجال للدراسات والأبحاث سواء من قبل الأفراد أو مراكز بحوث والمنظمات الدولية .

وعليه التحدي الجديد المطروح أمام المؤسسة الاقتصادية المتمثل في التسويق المستدام، أصبحت المؤسسة تواجه مواقف صعبة تتطلب عليها تبني إستراتيجية التسويق المستدام من شأنها أن تضمن بقاءها واستمراريتها، ومنحها فرصة للدخول في الأسواق العالمية واحتلال مراكز قوية مقارنة بمنافسيها وذلك لملائمة ومواكبة المستلزمات الجديدة للتنافسية التي تغيرت مؤشراتنا لتصبح مطابقة لمقاربة التنمية المستدامة أي ذات دلالة واضحة للمجتمع والبيئة مما يزيد في تكريس واقع تحسين أدائها من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

على ضوء ما سبق فإن إشكالية البحث تظهر في التساؤل الرئيسي:

- إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الاقتصادية تبني إستراتيجية لتطوير وظيفتها التسويقية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المستدام قصد تحقيق الميزة التنافسية؟

### أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث أن في ظل مفهوم التنمية المستدامة، أصبح النشاط التسويقي أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الاتجاه التقليدي للتسويق لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، لذلك أصبح لزاما عليها أن تأخذ بعين الاعتبار معايير أو ضوابط التنمية المستدامة، هذه الأخيرة أصبحت المصدر الجديد للميزة التنافسية، وبالتالي يجب على المؤسسة الاقتصادية أن تتبنى إستراتيجية التسويق المستدام التي هي عبارة عن إستراتيجية تطوير الوظيفة التسويقية من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المستدام.

### أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- رفع الغموض على التسويق المستدام باعتباره مفهوم جديد للتسويق.
- معرفة مدى مساهمة عناصر إستراتيجية التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية.
- محاولة الإلمام بواقع التسويق المستدام في المؤسسة الجزائرية وأثرها على الميزة التنافسية من خلال مدى تبنيها لإستراتيجية التسويق المستدام.

### منهج البحث وأدواته:

انطلاقا من أهداف البحث اعتمدنا على:

- المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على بعض المفاهيم التي لها صلة بالموضوع كالتسويق المستدام والميزة التنافسية... الخ.
- منهج دراسة الحالة لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسة محل الدراسة حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لإنجاز هذا البحث وهي:
- الملاحظة وذلك بالوقوف ميدانيا على الأنشطة الإنتاجية والتسويقية المطبقة من طرف المؤسسة.
- المقابلات الشخصية مع مختلف إطارات المؤسسة بغرض تجميع المعلومات التي لها علاقة بالجوانب البيئية والاجتماعية.
- الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الأول: الإطار الشامل للتسويق المستدام**  
سنتكلم أولاً على ميلاد التسويق المستدام ثم على مفهومه.

### **المطلب الأول : ميلاد التسويق المستدام**

إن التطور في الفكر التسويقي وصولاً لما هو عليه الآن، لم يأت منقطعاً عن الحالة التاريخية الممتدة منذ فترة زمنية ليست بالقصيرة، فبعدما كان مفهوم أو التوجه الإنتاجي أين كان التركيز على مبدأ رئيسي هو " البضاعة الجيدة تباع نفسها " وبالتالي فإن رضا المستهلك على المنتج يتوقف على النوعية وكفاءة الأداء ومدى إمكانية الاستمرار في تطويره مستقبلاً، ثم برزت فلسفة أو توجه جديد في إدارة التسويق يتمثل في التوجه البيعي أين كان التركيز على النشاط الترويجي ممثلاً " بوظيفتي الإعلان والبيع" اللتين تدفعان المستهلك للقيام بعملية الشراء ولم يدم هذا المفهوم أو التوجه طويلاً، إذ برز اتجاه جديد يمثل المفهوم أو التوجه التسويقي والمتمحور حول مبدأ أن المستهلك هو الملك Consumer is the king والعمل على تلبية حاجاته، وعليه فإن فلسفة إدارة التسويق خلال هذه المرحلة ارتكزت على كون إنجاز أهداف المنظمة تتحقق من خلال ما هو مقرر من حاجاته ورغبات للأسواق المستهدفة وبالتالي فإن التوجه أو المفهوم يفترض بأن المستهلك يملك بدائل مختلفة في حرية الاختيار للسلع التي يرغبها، وأن تلك يتم بما ينسجم مع إمكانياته المالية وما يملكه من معلومات كافية عن المنتج تمكنه من اتخاذ القرار الصحيح إلا أن هذا المفهوم قد تعرض إلى جملة من الانتقادات أبرزها:

- حصول المستهلك على معلومات مضللة وناقصة غير صحيحة في بعض الأحيان مما انعكس على دقة وسلامة القرارات التسويقية التي يتخذها.
- التوجه التسويقي يسمح بمرور المزيد من السلع التي تنتج عن استخدامها مخاطر صحية ومخاطر الأمان.

### **الفرع الأول: المفهوم الاجتماعي للتسويق ( المسؤولية الاجتماعية للتسويق)**

تأسيساً على ذلك الانتقادات الموجهة لمفهوم أو التوجه التسويقي ظهر مفهوم جديد للتسويق ألا وهو المفهوم الاجتماعي للتسويق، هذا الأخير الذي يعتبر كأداة لتحقيق وتعزيز مفهوم المسؤولية الاجتماعية التسويقية، وأول من أشار إلى هذا المفهوم في دراسة التسويق هو Peter Drucker عام 1957 بقوله: " إن التسويق يتمثل في العمليات الديناميكية لمنشآت الأعمال والتي تحدث التكامل لمنتجاتها مع أهداف وقيم المجتمع".

هذا المفهوم يحمل المسوقين المسؤولية الاجتماعية في ممارستهم التسويقية الفعلية، أين أصبحت هذه المسؤولية الاجتماعية (بمنظورها التسويقي) أكثر ارتباطاً ووضوحاً لدى الطرفين (منظمات الأعمال والمجتمع).

فقد تباينت التعاريف فيما يخص المسؤولية الاجتماعية من منظورها التسويقي وذلك تبعاً للاختلافات في النظر إلى هذا المفهوم والتأثيرات البيئية التي تحكمه، فقد عرفت أنها " التوقف عن تقديم الممارسات المتعلقة بالتضليل والخداع".

كما عرفت أيضاً على أنها "التزامات المسوقون بتحقيق رضا المستهلك ورفاهية المجتمع وتحسين مستوى الأداء المنجز من طرف المنظمة المتمثل في الأرباح"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن التسويق لا يسعى فقط إلى تحقيق هدف الرئيسي للمنظمة المتمثل في تحقيق الأرباح، بل يهدف إلى تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وتأسيساً على ذلك فإن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للتسويق ينبع من ذلك الهدف أي تحقيق رفاهية المجتمع وسعادته، وذلك من خلال المسؤولية الملقاة على عاتق قسم أو إدارة التسويق والتي يمكن أن نقسمها إلى:

- توجه إدارة التسويق للاهتمام بمشكلات المجتمع، إذ أن إدارتها ورد فعلها نحو تلك المشكلات ذات الصلة بالنشاط التسويقي يصب في زيادة مبيعاتها وأرباحها.
- يتعين تقليل آثار المشكلات الحاصلة في المجتمع وخصوصاً فيما يتعلق بتحقيق نوعية الحياة، مثل تقديم المنتج الأفضل للتقليل من استياء وتذمر المستهلكين.... الخ، وبالتالي يمكن تقليل آثارها وتذليلها عن طريق اعتماد المسؤولية الاجتماعية في تخطيطها الاستراتيجي وأدائها الوظيفي.

وبشكل عام فإن التوجه الاجتماعي للتسويق يركز على القرارات التسويقية المتخذة من المنظمات التي تتناسب مع قيم المجتمع مما يسمح لها تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق رضاهم بما ينتج عن ذلك من أرباح يمثل هدف آخر تسعى إليه منظمة الأعمال، حيث التوجه البيئي لم يكن بارزا بشكل مباشر في المراحل الأولى للمسؤولية الاجتماعية إلا أن هذا التوجه ناتج من تظافر مجموعة من العوامل مثل التغيرات التكنولوجية والتلوث البيئي الناجم عن أسباب مختلفة أدى إلى ضرورة انتقال التوجه الاجتماعي إلى مرحلة أكثر استيعابا بالبيئة الطبيعية.

### الفرع الثاني: حركة حماية المستهلك والتوجه البيئي

احتلت قضية حماية المستهلك مكانا جوهريا من القضايا الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية التي تهتم المنظمات كافة، كون المستهلك هو محور عمل واهتمام تلك المنظمات والسبب الأساسي لوجودها وديمومة أنشطتها، وقد انطلقت هذه القضية مما اصطلح عليه بـ (حركة حماية المستهلك) تحت مسمى الحركة الاستهلاكية (Consumer Movement) وجرى التعبير عنها بمصطلح (Consumerism)، فحركة حماية المستهلك أو الحركة الاستهلاكية هي عبارة عن "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المنظمات والجماعات والأفراد قصد الدفاع عن حقوقهم كمستهلكين"<sup>3</sup>.

اتفق معظم الكتاب أن سنة 1962 تمثل البداية الرسمية لنشأة الحركة الاستهلاكية، حيث تميزت بارتفاع المستوى التعليمي للمستهلكين وأصبحت المنتجات أكثر تعقيدا وينطوي شرائها على الكثير من المخاطر كما ازداد استياء الأفراد من المؤسسات الأمريكية نتيجة العديد من الممارسات غير السوية التي تقوم بها في معاملاتها معهم، وقد قام الرئيس الأمريكي آنذاك جون كنيدي بالكشف عن قائمة حقوق المستهلك «Consumer bill of Right» لذلك بدأ الكونجرس آنذاك في اقتراح بعض القوانين والتشريعات التي من شأنها تحمي المستهلك، ومنذ ذلك الوقت بدأت تتكون جماعات من المستهلكين أين تم سن الكثير من القوانين والتشريعات لهذا الغرض، وبعد ذلك بدأت ممارسات حماية المستهلك تنتشر في العديد من دول العالم لتصبح ظاهرة دولية، ولذلك اتسمت تلك الحركة بقوتها في حماية مصالح المستهلكين في أوروبا وبصفة خاصة.

• أما فيما يتعلق بحقوق المستهلك فخلال العقود الخمسة الأخيرة من القرن العشرين اعتبر إعلان حقوق المستهلك للرئيس الأمريكي جون كنيدي في 15/03/1962 والمقدم إلى الكونجرس الأمريكي هو المرجع لتحديد تلك الحقوق على النطاق الدولي، وبذلك أصبح هذا الإعلان يمثل اعترافا رسميا بأهمية تقنين حقوق المستهلك ويعتبر دعوة لتنشيط ودعم حركة المستهلكين للدفاع عن حقوقهم في أي دولة وقد حدد الإعلان أربعة حقوق للمستهلك وهي: حق الأمان، حق الحصول على المعلومات (مصادقية وملانمة المعلومات)، حق الاختيار، حق سماع رأي المستهلك.

حيث أضافت الجمعية العامة للأمم المتحدة في التاسع من أفريل 1985 أربعة حقوق هي: حق إشباع احتياجاته الأساسية، حق التعويض، حق التثقيف، حق التمتع ببيئة صحية ونظيفة . كما أضيف لاحقا من خصوصية تجارب بعض الدول حق آخر أعلن عنه في مركز البحوث والتدريب لحماية المستهلك في الهند هو حق المقاطعة.

أما الحركة البيئية (Environmentalism) هي "حركة منظمة للمواطنين والهيئات الحكومية تهدف إلى حماية وتحسين حالة البيئة"<sup>4</sup>، حيث هذه الحركة ليست ضد التسويق والاستهلاك وإنما تتجه إلى دفع الأفراد والمنظمات نحو توجيه اهتمام أكبر للمتطلبات البيئية.

### الفرع الثالث: التسويق المستدام

لقد أدى اهتمام المختصين بالحركة البيئية إلى دفع المسوقين إلى أن يهتموا بموضوع البيئة الطبيعية وهنا يمكن أن نشير إلى جمعية التسويق الأمريكية "A. M. A" دعت إلى عقد ورشة عمل بعنوان التسويق الإحيائي في 1975، حيث كانت تهدف هذه الورشة إلى دراسة تأثير الأنشطة التسويقية على البيئة الطبيعية لجميع الأكاديميين والعاملين في مجال التسويق وصانعي السياسة العامة، وكان من نتائج ورشة العمل صدور أول كتاب في هذا الموضوع يحمل عنوان Ecological marketing لكل من Henion & Kinnear

في عام 1976 وبالتالي هناك اهتمام واضح بالمجال البيئي وبهذا نجد منظمات الأعمال بدأت تقوم بإعادة النظر في مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع، حيث في النصف الأخير من عقد الثمانينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق عرف بالتسويق المستدام، وقد نال هذا المفهوم منذ ظهوره الاهتمام به من طرف المنظمات والمؤسسات الأكاديمية المتخصصة وتوالى عقد مؤتمرات في هذا الموضوع وكان الغرض من هذه المؤتمرات هو مساعدة المسوقين في اغتنام فرصة النمو الكامنة في التسويق المستدام<sup>5</sup>.

**المطلب الثاني: مفهوم التسويق المستدام**  
سننتقل إلى تعريف التسويق المستدام ثم إلى ركائزه.

### الفرع الأول: تعريف التسويق المستدام

إن تعريف التسويق المستدام ليس بمهلة سهلة حيث لا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليه عالمياً ولهذا نجد التعاريف متباينة من باحث إلى آخر، فقبل البدء في سرد التعريفات تجدر الإشارة بأن هناك عدة مصطلحات وتسميات مرادفة لمعنى التسويق المستدام Le Marketing durable فمنهم من استخدم مصطلح التسويق البيئي Le Marketing écologique، ومنهم من أطلق عليه مصطلح التسويق الأخضر Le Marketing vert، ومنهم من سماه التسويق المسؤول Le Marketing Responsable، فقد تسببت كثرة التسميات في إحداث خلط وعدم تحديد تعريف موحد للتسويق المستدام وفيما يلي بعض التعريفات:

فمثلاً عرف Donald Fuller على أنه " عملية تخطيط، تنفيذ ورقابة التطوير الحاصل في أسعار وترويج وتوزيع المنتجات من خلال ثلاثة خواص: 1- الهدف التقليدي للمنظمة ( الربح ) 2- إشباع حاجات المستهلك 3- حماية البيئة من الاستنزاف والتلوث"<sup>6</sup>.

كما عرف أنه " عملية إدماج الانشغالات الاجتماعية والبيئية بالربط مع مكونات التسويق التقليدي لتصحيح نقاط الضعف للمقاربة الكلاسيكية"<sup>7</sup>.

من التعاريف الأكثر وضوحاً في مجال التسويق المستدام هو من نصيب الباحثين Parson§ Darymple حيث عرفاه على أنه " الإبداع والابتكار في أسلوب التسيير الإداري الهادف إلى تحقيق الموازنة والتكامل بين حاجات المنظمة والزبائن، متطلبات البيئة، وهدف الربحية"<sup>8</sup>.

من خلال كل هذا نحاول أن نعطي تعريف شامل للتسويق المستدام الذي يعتبر كامتداد واستمرار لمفهوم المسؤولية الاجتماعية التسويقية، فله أهمية كبيرة للمؤسسة الاقتصادية وذلك لمدى مساهمة النشاط التسويقي في تحقيق التنمية المستدامة.

إذن فالتسويق المستدام هو فلسفة أو مفهوم حديث للتسويق يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق الموازنة بين إشباع حاجات المستهلك وحمايته، حماية البيئة، تحقيق الربح.

### الفرع الثاني: ركائز التسويق المستدام

يقوم التسويق المستدام على ثلاثة ركائز أو مبادئ أساسية هي:<sup>9</sup>

- تحقيق الهدف التقليدي المتمثل في الربح.
- حماية المستهلك باعتباره مصدر لرفاهية منظمة الأعمال والمجتمع باعتباره أساس البقاء.
- حماية البيئة باعتبارها مصدر للعطاء.

### أولاً: تحقيق الربح

إن الهدف التقليدي لأي منظمة يتمثل في تحقيق الأرباح إلا أن التسويق المستدام يدعو إلى:

- الربح المشروع أي عدم تحقيق الأرباح على حساب التضحية بحقوق المستهلك.
- الأرباح تتطلب أكثر فأكثر التحكم في المشاكل البيئية وبالتالي لا يجوز تحقيق الأرباح مع إحداث أضرار بيئية أي يجب أن تسير الربحية وحماية البيئة جنباً إلى جنب.

### ثانياً: حماية المستهلك والمجتمع

التسويق المستدام يدعو إلى:

- تعريف المستهلك بمواصفات السلعة ومنافعها والآثار السلبية الناجمة من استخدامها وذلك من خلال وضع ملصق على السلعة.
- توفير منتج يقدم مردود ايجابي مثل إشباع حاجته الحقيقية وتحقيق سعادته دون الإضرار بالبيئة الطبيعية.
- إعطاء المستهلك دورا أكبر في العملية التسويقية من خلال إشراكه في القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي وهذا بعد وجوب الاستماع لمطالب وشكاوي المستهلك والاهتمام بما يطرحه من قضايا و آراء.
- خلق الطلب من خلال التعمق في دراسة سلوك المستهلك بغية الوصول إلى ما يحتاجه من سلع متطورة قادرة على إشباع حاجاته بطريقة أفضل لكن يجب التوفيق مع مبدأ الحفاظ على البيئة.
- الابتعاد تماما عن أي أسلوب من شأنه الإضرار بمصالح المجتمع.
- تنوير المجتمع بالحقائق والمعطيات بموضوعية عالية وشفافية.

### ثالثاً: حماية البيئة

- التسويق المستدام يدعو إلى ضرورة قيام المنظمات باحترام البيئة والعمل على حمايتها وصيانتها، إذن فهي تحتاج إلى عناية ورعاية خاصة ولا يتحقق ذلك إلا من خلال:
- التخفيض قدر الإمكان من إنتاج النفايات.
  - الاستغلال الأفضل للطاقة والموارد أي الاستثمار الأمثل للموارد البيئية النادرة خدمة للإنسانية.
  - تقوية القيم الصالحة لتشجيع الاستهلاك الرشيد للمحافظة على الموارد من النضوب.
  - تشجيع الأنشطة التسويقية التي تخدم البيئة.

### المبحث الثاني: إستراتيجية التسويق المستدام وأثرها على الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا المبحث إلى إستراتيجية التسويق المستدام وعناصرها ثم إلى علاقة هذه الأخيرة بالميزة التنافسية .

#### المطلب الأول: إستراتيجية التسويق المستدام وعناصرها

سنتطرق في هذا المطلب أولاً إلى إستراتيجية التسويق المستدام ثم إلى عناصرها.

#### الفرع الأول: تعريف إستراتيجية التسويق المستدام

إن المؤسسة الخضراء أو المستدامة تتجنب العديد من المشاكل القانونية والبيئية التي من الممكن أن يثيرها التوجه التقليدي للتسويق، فنتيجة لظهور حركات حماية المستهلك وحماية البيئة أصبح لزاماً على المسوقين أن يوظفوا بمسؤوليات أكبر تجاه التأثيرات الاجتماعية والبيئية لتصرفاتهم وبالتالي لن تستطيع المؤسسات أن تتجاهل تلك القضايا والمطالب التي تثيرها تلك الحركات، وهذا يعني ضرورة قيام المؤسسات بمراعاة تلك المطالب ووضعها داخل الأجندة المستقبلية لها عندما تكون بصدد صياغة إستراتيجيتها التسويقية وتقييم ممارستها داخل الأسواق والمجتمعات التي تعمل فيها<sup>10</sup>.

حيث تعرف إستراتيجية التسويق المستدام على أنها "إستراتيجية التسويق التي تأخذ بعين الاعتبار ضوابط أو معايير التنمية المستدامة"<sup>11</sup>.

وعليه من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن المؤسسات التي تتبنى التسويق المستدام من منظور استراتيجي أثناء تحديد أهدافها التسويقية يجب أن تراعي مبدأ حماية كل من المستهلك والبيئة، وعند قيامها بالتشخيص الداخلي والخارجي يجب أن تعتمد على استغلال نقاط القوة والفرص التي يتيحها تطبيق التسويق المستدام وتتجنب نقاط الضعف والمخاطر الحالية والمستقبلية، ثم تنفيذ أنشطتها التسويقية وذلك بتحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المستدام المناسب لها، وفي الأخير يأتي دور الرقابة على إستراتيجية التسويق المستدام أين تقوم المؤسسة بإعادة فحص ودراسة مدى التزامها وتواصلها مع

المسؤولية الاجتماعية والبيئية لنشاطها التسويقي أو بعبارة أخرى تعمل المؤسسة التي توضع حماية المستهلك والبيئة ضمن أهداف إستراتيجيتها التسويقية على التأكد من مدى فعالية مدخلها التسويق المستدام.

### الفرع الثاني: عناصر إستراتيجية التسويق المستدام

لا شك أن إستراتيجية التسويق المستدام تعبر بشكل دقيق عن تطوير إستراتيجية التسويق من مفهومها التقليدي الذي همها الوحيد تحقيق عائد اقتصادي أي تعظيم الأرباح إلى إستراتيجية تسويق تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي والبيئي (حماية كل من المستهلك والبيئة) علاوة إلى الجانب الاقتصادي وعليه فإن التطوير لإستراتيجية التسويق وما يمكن اعتماده من سياسات وإستراتيجيات يتوجب البحث في جانبين أساسيين للذان يعتبران عناصر إستراتيجية التسويق المستدام هما: المزيج التسويقي المستدام والسوق الاستهلاكية الخضراء<sup>12</sup>.

### أولاً: المزيج التسويقي المستدام

المزيج التسويقي المستدام ما هو إلا المزيج التسويقي التقليدي متضمناً الاعتبارات البيئية والاجتماعية وعليه يتكون من: المنتج المستدام، الترويج المستدام، التسعير المستدام والتوزيع المستدام.

#### 1- المنتج المستدام

- من الصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل لمفهوم المنتج المستدام، حيث يمكن أن نعطي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها المنتج المستدام:
- المنتج المستدام يركز على تصميم سلع تحمي البيئة من التلوث أي دون نفايات أو بأدنى حد من النفايات.
  - المنتج المستدام يقوم باستعمال مواد صديقة للبيئة أي مواد سليمة من الناحية البيئية أو ذات درجة أقل الضرر البيئي.
  - المنتج المستدام يستند إلى نظام تحليل دورة الحياة.
  - المنتج المستدام يعمل على التقليل في استعمال المواد الأولية والطاقة حيث تلجأ العديد من الشركات إلى تكثيف أنشطة البحث والتطوير بغية تخفيض نسبة المواد المستخدمة والطاقة التي يحتاجها المنتج عند الاستعمال، ومنه العمل على تخفيض التكاليف وتحقيق السلامة البيئية.
  - المنتج المستدام يعمل على تدنية وتقليل مخلفات الإنتاج عن طريق تدويرها.

#### 2- الترويج المستدام

الترويج المستدام هو "مجموعة الاتصالات التي تجريها المنظمة بالزبائن سواء الحاليين والمتوقعين في المستقبل بغرض تعريفهم وإقناعهم بالمنتجات المستدامة ودفعهم للشراء"<sup>13</sup>.

إن الترويج المستدام الذي تقوم به المؤسسة الذي يتمثل في المزيج الترويجي المستدام لا يمكن إعداده بشكل منعزل عن إستراتيجية التسويق المستدام وأهدافها، بل يجب أن يكون هذا المزيج بعناصره المختلفة معداً إعداداً صحيحاً و متكاملًا مع بقية عناصر المزيج التسويقي المستدام، لذلك يجب أن تصاغ إستراتيجيات المزيج التسويقي المستدام انطلاقاً من إستراتيجية التسويق المستدام التي تتبناها المؤسسة وأن مكونات المزيج الترويجي المستدام يجب أن تعمل من أجل تحقيق أهداف التسويق المستدام<sup>14</sup>، حيث لكل واحد من هذه المكونات دور معين ويمكن أن نحدد هذه المكونات في: الإعلان الأخضر أو المستدام البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، الملصقات البيئية والاجتماعية.

#### 3- التسعير المستدام

يعرف التسعير وفق مدخل التسويق المستدام على أنه " تسعير المنتجات التي تتوافق مع رغبات وحاجات الزبون، الذي لديه وعي وإدراك وثقة كبيرة في المنتجات التي تحافظ على حياته وسلامته بيئته"<sup>15</sup>.

فأسعار المنتجات المستدامة عادة ما تكون مرتفعة وذلك نتيجة التزام المؤسسة بالعمل على حماية البيئة والمحافظة على صحة المستهلك، تولد عن هذا الالتزام خلق أنشطة بيئية جديدة، وعليه فالقيام بهذه الأنشطة هي السبب في نشأة تكاليف إضافية أو جديدة تسمى بالتكاليف البيئية والتي تعرف بأنها "تكاليف الإجراءات المتخذة أو المطلوب باتخاذها لإدارة الآثار البيئية التي تترتب عن نشاط مؤسسة ما بطريقة مسؤولة بيئياً فضلاً عن التكاليف الأخرى التي تتطلبها الأهداف والمتطلبات البيئية للمؤسسة كتكاليف التخلص من النفايات وتجنبها، إجراء البحوث من أجل منتجات مناسبة بشكل أفضل للبيئة، وكذلك الغرامات التي تفرض على المؤسسات نتيجة لمخالفاتها لقوانين المحافظة على البيئة"<sup>16</sup>. ويمكن تصنيف تكاليف هذه الأنشطة في أربعة مجموعات أساسية المتمثلة في: تكاليف أنشطة المنع، تكاليف أنشطة القياس والتقييم، تكاليف الأنشطة الرقابية، تكاليف الفشل في رقابة الأداء البيئي.

#### 4- التوزيع المستدام

إن مدخل التسويق المستدام يعتمد على نظام التوزيع ذو الاتجاهين tow-way عوض النظام التقليدي ذو الاتجاه الواحد one-way، حيث أن نظام التوزيع ذو الاتجاهين أو ما يعرف بالمنفذ الارتجاعي يساعد بشكل كبير في تحقيق المنفعة لتجار الجملة وتجار التجزئة، وذلك عبر تقوية صلاتهم مع المنتجين وكذلك تقوية صلاتهم مع زبائنهم بسبب اعتماد القنوات التوزيعية للتسويق المستدام على عملية التدوير<sup>17</sup>. أما التوزيع المادي يعد أحد الأدوات الفاعلة التي يمكن للمؤسسة من خلالها تحقيق أهداف التسويق المستدام من خلال لجوءها إلى تبني مفهوم التوزيع المادي المستدام، وبالتالي دعم الأنشطة التي تساند هذا التوجه مما يساعد على تحقيق التكامل بين مختلف عناصر المزيج التسويقي لتكون المحصلة النهائية: رضا الزبون، تحقيق الأرباح، حماية البيئة.

#### ثانياً: سوق الاستهلاكية الخضراء

السوق الاستهلاكية الخضراء هي السوق التي تكون طرفها الرئيسي المستهلك الأخضر الذي يعرف بأنه "مستهلك ذو الوعي البيئي الذي يتعامل بشكل أساسي بالاعتماد على القيم التي يؤمن بها والتي تدفعه إلى تجنب شراء منتجات أي مؤسسة مشكوك بتوجهها البيئي وليس فقط عدم استهلاك السلع المضرة بالبيئة".

#### المطلب الثاني: إستراتيجية التسويق المستدام وعلاقتها بالميزة التنافسية

سنتكلم في هذا المطلب على الميزة التنافسية أولاً ثم على العلاقة بين هذه الأخيرة وعناصر إستراتيجية التسويق المستدام.

#### الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

مفهوم الميزة التنافسية شكل ثورة حقيقية في إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعلمي حيث هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية التي لا تختلف في عمومها إلا من حيث ذكرها أو إغفالها لبعض الانعكاسات المترتبة عليها، ومن خلالها يمكننا القول بأن المؤسسة تملك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتج معين مما تكون لديها القدرة على مواجهة متغيرات البيئة في السوق أين تخلق قيمة لربائنها وتحقق من وراء ذلك مكسباً يجعلها تحتل مكانة هامة في السوق، وتمكنها من زيادة حصتها السوقية وتحقيق أرباح تضمن لها البقاء والاستمرار.

#### الفرع الثاني: أشكال الميزة التنافسية

حدد Porter نوعين من الميزة التنافسية: ميزة الريادة في التكلفة و ميزة التميز.

#### أولاً: ميزة الريادة في التكلفة

تعني ميزة الريادة في التكلفة: "قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة بمنافسيها مما يؤدي إلى تحقيق عوائد أكبر، ويمكن للمؤسسة الحيازة على ميزة الريادة في



التكلفة إذا ما تمكنت من ممارسة نشاطاتها المنتجة للقيمة وفق تكاليف متراكمة أقل من مثيلاتها لدى المنافسين<sup>18</sup>.

### ثانياً: ميزة التميز

تعني ميزة التميز: " قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك، بما يمتاز به من جودة عالية، خدمات ما بعد البيع.. إلخ"<sup>19</sup>، وتستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها في حالة توصلها إلى الحيازة على خاصية منفردة والتي يوليها الزبائن قيمة هامة عن طريق: التميز من خلال المنتج، التميز من خلال الخدمة المقدمة، التميز من خلال العمال، التميز من خلال نقاط البيع، التميز من خلال صورة المؤسسة.

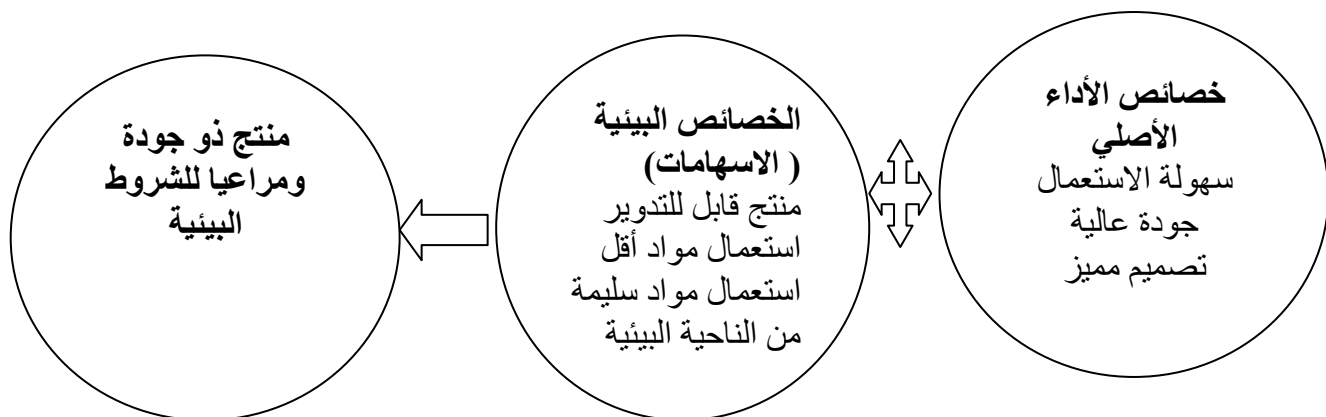
### الفرع الثالث: تأثير عناصر إستراتيجية التسويق المستدام على الميزة التنافسية

تساهم إستراتيجية التسويق المستدام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عناصر المزيج التسويقي المستدام الذي يحمل في طياته الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، هذه الأخيرة تسمح بخلق قيمة للمستهلك الأخضر.

### أولاً: تأثير المنتج المستدام على الميزة التنافسية

يساهم المنتج المستدام لأي مؤسسة في خلق الميزة التنافسية من خلال تحقيق التوازن بين الإسهامات البيئية وخصائص الأداء الأصلي، وهذا ما يحقق نجاح المنتج المستدام وتمييزه عن منتجات المؤسسات الأخرى أي لا ينبغي على المؤسسة أن تركز على خصائص الأداء الأصلي وتهمل الإسهامات البيئية مما يؤدي إلى ضعف التوجه البيئي، كما لا ينبغي أن تركز على الإسهامات البيئية وتهمل خصائص الأداء الأصلي وبالتالي يكون فشل المنتج سببه عدم التطابق مع الخصائص الأصلية<sup>20</sup>، ويمكن توضيح كيفية مساهمة المنتج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية حسب الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: مساهمة المنتج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية



المصدر: ثامر البكري واحمد نزار النوري، المرجع السابق، ص181 (بتصرف).

وعليه يمكن القول أن المنتج المستدام يساهم في تحقيق ميزة تنافسية ذات الريادة في التكلفة من خلال تقليل الضياع والهدر في المواد الأولية والطاقة وتخفيض التكاليف الإنتاجية عن طريق الابتكار البيئي كما يساهم في خلق ميزة تنافسية ذات التميز من خلال تمييز المنتج المقدم من قبل المؤسسة عن منتجات المنافسين وذلك عن طريق تصميم منتجات آمنة ومناسبة أكثر من الناحية البيئية والاجتماعية مما يسمح لها بخلق سمعة بيئية طيبة للمؤسسة وتقديمها كعضو نافع في المجتمع<sup>21</sup>.

### ثانيا: تأثير الترويج المستدام على الميزة التنافسية

يساهم الترويج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عناصر المزيج الترويجي الذي يحمل في طياته الاعتبارات البيئية والاجتماعية .

إن منتجات المؤسسة الخضراء أوالمستدامة تمتاز بكونها جديدة على الأسواق ولا زالت في طور التعريف بها، إذن فهي بحاجة كبيرة إلى تمييز جهودها الترويجية بأن ما تقدمه من منتجات سليمة وصحية من الناحية البيئية والاجتماعية وذلك بغية تحقيق التواصل و الاتصال بينها وبين زبائنها.

فمثلا المؤسسات الخضراء المتبنية لمدخل التسويق المستدام تسعى دائما إلى تمييز منتجاتها عن طريق كل من الملصقات البيئية أو بطاقة عنونة التجارة العادلة المستخدمة لتقديم ضمانات إلى الزبون بأن هذه المنتجات تتوافق مع معايير بيئية واجتماعية لأنه هذا الأسلوب من أساليب الترويج يسمح بخلق مكانة ذهنية متميزة لدى الزبون أين يعطي له فكرة قبل قيامه بشراء منتج بأنه منتج مستدام<sup>22</sup>.

أما أسلوب ترويج المبيعات فهو أكثر تجاوبا وقبولا من المستهلكين الخضر، فتحاول المؤسسة تعريف الزبائن بالميزة والأفضلية لمنتجاتها المستدامة عن طريق تقديم عينات مجانية من منتجاتها وكذلك التركيز على توزيع الطمبولات والكتيبات التي تبين أهمية عن جودة المنتج ومقدار الميزة التنافسية التي يتمتع بها المنتج المستدام مقارنة بالمنتج التقليدي البديل، وبالتالي أسلوب ترويج المبيعات يعد أكثر وسائل ترويجية قدرة على وصف خصائص المنتج أين يكون له أثر فعال ومباشر في حجم المبيعات.

أما الإعلان الأخضر فله دور في نشر معلومات حول الجوانب البيئية والاجتماعية لمنتجات المؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعة المؤسسة لدى الجمهور ومن ثم زيادة الإقبال على المنتجات ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم المبيعات للمؤسسة وربحيتها مقارنة عن مؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية والاجتماعية .

وأخيرا يحتل البيع الشخصي مكان الصدارة داخل المزيج الترويجي المستدام في العديد من المؤسسات الخضراء أو المستدامة، ذلك أن قوى العمل البيعية التي يعتمد عليها مدير التسويق ذات وعي بيئي متميز وتتمتع بشفافية وأخلاقية أثناء تقديم المعلومات المناسبة عن المنتجات التي يقومون بترويجها بأنها صحية وسليمة بيئيا.

### ثالثا: تأثير التوزيع المستدام على الميزة التنافسية

يساهم التوزيع المستدام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال اعتماد المؤسسة على المنفذ الارتجاعي<sup>23</sup>، هذا الأخير الذي يقصد به اعتماد القناة التوزيعية على عملية إعادة التدوير، فبالرغم على ما تحمله عملية إعادة التدوير من تكاليف أو من جهود لمحاولة إنقاص كمية النفايات لتجنب الآثار السلبية على البيئة وعلى صحة الإنسان، إلا أنها تجعل لها ميزة تنافسية لصالحها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن والموردين والموزعين وبناء تقنيات جديدة تميزها عن غيرها،بالإضافة إلى حصولها على تأييد الجماعات البيئية.

كما يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تساعدها في التفوق على منافسيها من خلال نظام التوزيع المادي البيئي أو المستدام أين تكون جميع الوسائل المستخدمة في التوزيع سليمة من الناحية البيئية، بالإضافة إلى اختزال أحجام مواد التعبئة والتغليف وهذا ما يساعد من خفض أوزان المعدة للنقل مما يجعلها تأخذ حيزا أقل في وسائط النقل وأيضا في المخازن، أو من خلال دراسة جميع الفعاليات والأنشطة الخاصة بالمناولة وأحكام الرقابة عليها بشكل يقلل من الضياع والتلف، كل هذا يساعد المؤسسة على تخفيض تكاليف التوزيع وتحقيق رضا زبائنها وإدامة تلك الرضا وبالتالي تقوية موقعها التنافسي.

### رابعا: تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك الأخضر

تعمل إستراتيجية التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك الأخضر من خلال خلق قيمة له، حيث تتمثل هذه القيمة في الاهتمام المتزايد بحقوقه من جهة، ومن جهة أخرى عن طريق توفير سلع ذات جودة بيئية وبالتالي العمل على رضاه<sup>24</sup>.

- فالاهتمام المتزايد بحقوق المستهلك الأخضر أصبح شرطا لا نقاش فيه لأن المستهلك أصبح واعيا، والأمر الذي يؤكد ذلك أننا نجده منخرطا في جمعيات حماية مصالحه والدفاع عنها، وعليه يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق المستهلك عند صياغة إستراتيجيتها التسويقية.
- توفير سلع ذات جودة بيئية تشبع الحاجة الإنسانية وتحقق جودة الحياة، وذلك من خلال التقليل بدرجة متزايدة من التأثيرات البيئية وكثافة الموارد المستخدمة من خلال دورة حياة هذه السلع.
- ومنه فالمؤسسة ملزمة بتلبية حاجات ورغبات المستهلك الأخضر لضمان تصريف إنتاجها وكسب أكبر حصة سوقية والمحافظة عليها وذلك بضمان شراء المستهلك لسلعها وإعادة شراء مرات أخرى أي كسب رضاه، هذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال التفسير الجيد لسلوك المستهلك الأخضر الذي أصبح ضروري لبناء إستراتيجية التسويق لأي منتج مستدام يراد النجاح له، ونشر مبادئ التنمية المستدامة فيما يخص المنتجات ذات قيمة أو جودة أعلى وكثافة موارد بيئية أقل.

### المبحث الثالث: إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK وأثرها على الميزة التنافسية

لقد تناولنا في الجانب النظري جملة من المفاهيم المتعلقة بالتسويق المستدام، وتعرضنا إلى إستراتيجية التسويق المستدام باعتبارها مصدر للميزة التنافسية لضمان بقاء المؤسسة واستمراريتها.

و رغبة منا إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي لتبيين مدى تطبيق المؤسسة التي هي محل الدراسة لإستراتيجية التسويق المستدام، قمنا بمحاولة إجراء دراسة ميدانية في شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK المتواجدة بعين الكبيرة ولاية سطيف كحالة تنوب على المؤسسة الناشطة في السوق الجزائرية، وهذا نظرا للمكانة التي تحتلها في الاقتصاد الوطني على غرار كل المؤسسات الجزائرية التي تريد أن تبقى في السباق، فقامت بتطبيق معايير سلسلة ايزو 9000 التي تعطي إطارا لتسيير الجودة في كل مسارات الإنتاج وتسليم المنتجات للزبائن .

فضلا عن ذلك، فالمؤسسة باشرت في مسار الإثبات وفق معايير ايزو 14000 المتعلقة بحماية البيئة أما فيما يخص ميدان الصحة والسلامة المهنية، فالمؤسسة تسعى لإمتلاك مرجع إثبات ISO 18001 (OHSAS) وعليه ارتأينا أن نكشف ضمن هذا المبحث ما هو موجود بالمؤسسة من ممارسات يمكن أن نعتبرها كأششطة تدخل ضمن إستراتيجية التسويق المستدام، حيث قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أين نستهل الكلام أولا بتقديم المؤسسة في المطلب الأول ثم في المطلب الثاني نتكلم على مؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة، أما المطلب الثالث سنتطرق إلى معالم تطبيق إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK وأثرها على الميزة التنافسية.

### المطلب الأول: تقديم شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية SANIAK

سنتناول في هذا المطلب كلا من: التعريف بمؤسسة سانياك والمزيج التسويقي الخاص بها.

#### الفرع الأول: التعريف بمؤسسة سانياك SANIAK

- فرع SANIAK: هو عبارة عن فرع من فروع مجمع BCR (مؤسسة صناعة البراغبي والسكاكين والصنابير Boulonnerie et Coutellerie et Robinetterie) ، حيث يقع على مستوى المنطقة الصناعية عين الكبيرة (سطيف) يختص بصناعة وتسويق الصنابير بأنواعها المختلفة (مخاطات معدلات، صنابير العمارات) كما يقوم بتسويق بعض منتجات فرع ORFEE أي الوكيل الحصري لتسويق أحواض المطبخ في الشرق الجزائري.
  - فرع ORFEE يقع على مستوى المنطقة الصناعية برج منايل (بومرداس) يختص في صناعة وتسويق الأواني بأنواعها المختلفة (سكاكين، ملاعق...).
  - كما أن هناك فرع آخر للمجمع BCR يسمى بفرع ORSIM يقع على مستوى المنطقة الصناعية واد رهيو ( غيليزان) يختص في صناعة وتسويق البراغبي بأنواعها المختلفة.
- إن مؤسسة SANIAK تعمل وفق نظام العمل المتواصل الذي يتكون من فوجين هما:

**الفوج الأول:** من الساعة السادسة صباحا إلى الساعة الثانية ظهرا.  
**الفوج الثاني:** من الساعة الثانية ظهرا إلى العاشرة مساء.  
 أما توزيع عمال هذه المؤسسة حسب الأقسام موضح في الجدول التالي:  
**الجدول رقم 01: عدد العمال مؤسسة SANIAK سنة 2009**

المجموع	المؤقتين			الدائمين			الفئة
	المجموع	تنفيذيين	أعوان الإدارة	إطارات	تنفيذيين	أعوان الإدارة	المصلحة
398	80	09	04	197	78	30	مصلحة الإنتاج والصيانة
89	09	01	13	31	18	17	المصلحة التجارية والإدارة
487	89	10	17	228	96	47	المجموع

#### المصدر: وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال مصلحة الإنتاج والصيانة كبير وهذا بسبب ما تشهده المؤسسة من تطورات خاصة في المجال الإنتاجي لأنها تعتمد على منهج التوظيف المؤقت بحيث أن هذا التغيير في عدد العمال لا يمس عمال الإدارة بشكل عام بل يمس هذا التغيير عمال مصلحة الإنتاج بحيث أنه لما يكون هناك ارتفاع في الطلب تستدعي المؤسسة العمال المؤقتين.

#### الفرع الثاني: المزيج التسويقي لمؤسسة SANIAK

يمثل المزيج التسويقي جوهر إستراتيجية التسويق المنفذة، لذلك من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة SANIAK استخلصنا المزيج التسويقي الخاص لهذه المؤسسة كالتالي:

#### أولاً: المنتج

الخاصية المميزة والملاحظة عند اقتناء أي منتج من منتجات SANIAK هي جودتها وتنوع تشكيلاتها والجدير بالذكر أن منتجاتها حالياً تتمثل في الصنابير سواء كانت صنابير الصحية أو صنابير العمارات أو صنابير الغاز.

#### ثانياً: السعر

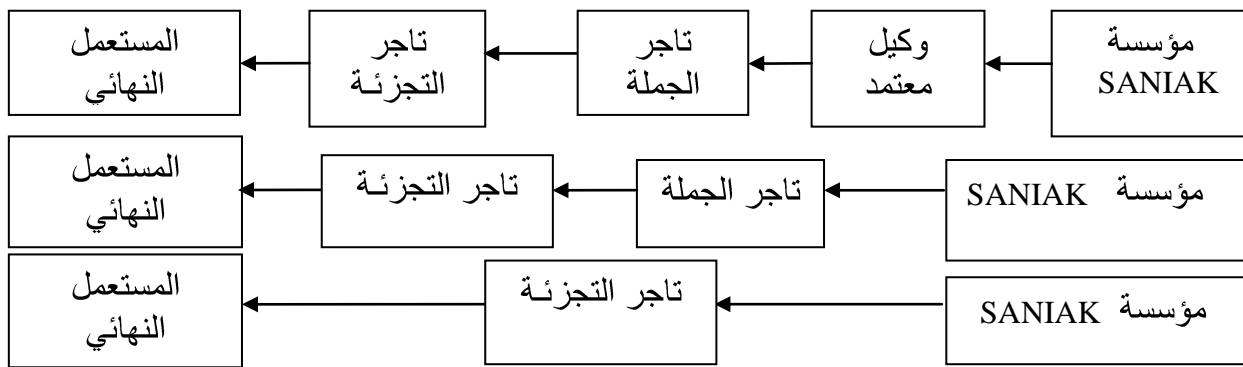
إن قرار التسعير من أصعب القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة التسويق، ويظهر ذلك من خلال التأثير المباشر على أرباح المؤسسة بل وعلى وجودها في السوق، حيث تعتمد المؤسسة في تحديد تكلفتها على طريقة التكاليف الكلية (المتغيرة+الثابتة)، فالتكاليف المتغيرة عادة ما تتمثل في ثمن شراء المادة الأولية، تكلفة الإنتاج، تكلفة اليد العاملة... الخ، أما التكاليف الثابتة عادة ما تتمثل في مصاريف الإدارة وعليه يتم تحديد السعر على مستوى قسم المحاسبة التحليلية وذلك بتحديد قيمة التكاليف الكلية ويضاف إليها هامش الربح المرغوب في تحقيقه، هذا الأخير غالباً ما تكون نسبته 10-15% من التكاليف الإجمالية أو الكلية.

ومنه كتقييم فقط لهذا العنصر من المزيج التسويقي نلاحظ أن سعر منتجات مؤسسة SANIAK يتميز بالارتفاع نظراً لارتفاع تكاليف الإنتاج بسبب المواد الأولية المستوردة كالشبهان. كما تعتمد المؤسسة على منح تسهيلات في التسديد وتقديم تخفيضات نقدية خاصة بالنسبة لربائنها الدائمين بهدف الحفاظ عليهم وضمان ولائهم.

### ثالثا: التوزيع

تسعى مؤسسة SANIAK إلى إيصال منتجاتها للزبائن عبر مختلف نقاط البيع التابعة لها المتواجدة في كل من سطيف، الجزائر، قسنطينة، وهران، واد رهيو، وهذا قصد التغطية الشاملة للسوق ويرجع ذلك إلى طبيعة منتجاتها، وإلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها (زيادة الحصة السوقية). فنقوم مؤسسة SANIAK بإتباع سياسة التوزيع المباشر في غالب الأحيان عند تعاملها مع المؤسسات الوطنية (الجامعات والمستشفيات والمؤسسات العسكرية... الخ) والمؤسسات الخاصة المتواجدة عبر كامل التراب الوطني، وذلك دون تدخل الوسطاء في عملية التوزيع، وبالتالي فإن المنتجات تنقل مباشرة من المؤسسة إلى المستهلك (المستعمل) وذلك بالاعتماد على وسائل النقل الخاصة بالمؤسسات السالفة الذكر. كما تعتمد المؤسسة على سياسة التوزيع غير المباشر أين تستعمل عدة قنوات التوزيع لإيصال منتجاتها إلى المستهلك النهائي والشكل التالي يوضح مختلف هذه القنوات.

#### الشكل رقم 02: سياسة التوزيع غير المباشر لمؤسسة SANIAK



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل نلاحظ أن المؤسسة لها عدة قنوات التوزيع فمنها ما هي قصيرة مثل التوزيع عن طريق تاجر التجزئة إلى المستهلك النهائي، وما هي قصيرة أيضا من تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة ثم إلى المستهلك النهائي، وما هي طويلة من وكيل معتمد إلى تاجر الجملة ثم إلى تاجر التجزئة ثم إلى المستهلك النهائي .

فيما يخص التوزيع المادي لمؤسسة SANIAK، فهي لا تتوفر على الإمكانيات المادية وبالضبط في وسائل النقل المخصصة للقيام بنشاط التوزيع المادي، وهذا ما يدفع بها إلى إتباع سياسة التوزيع غير المباشر التي تهدف إلى الاستغناء عن وسائل النقل حيث تنقل المنتجات من قبل الزبائن مباشرة. أما بالنسبة لجلب المواد الأولية لهذه المؤسسة فإنها تستخدم نظام التعاقد مع الخواص لنقل هذه المواد وتستخدم هذه الوسائل أيضا في بعض الأحيان إلى إيصال السلعة إلى الزبائن. أما فيما يخص المناولة فتملك المؤسسة آلات يدوية لتحريك السلع ذات الأحجام والأوزان الصغيرة كما تملك أربع رافعات شوكية.

كما تتوفر المؤسسة على مخازن ذات أحجام كبيرة، وهي عبارة عن مخازن موجودة بالقرب من مراكز الإنتاج، تسمح بالحفاظ على سلامة المنتجات المخزنة، وهذه المخازن منظمة بشكل جيد حيث يسمح هذا التنظيم بإدخال وإخراج السلع بسهولة، و عليه أنواع المخازن الموجودة في وحدة سانياك هي:

#### - مخزن المواد:

يعتبر من أهم المخازن إذ يحتوي على أهم المواد التي تدخل في عملية الإنتاج، وتكون هذه المخازن أكبر من المخازن الأخرى نظرا للكميات الهائلة التي تحتاجها المؤسسة.

#### - مخزن المواد الكيميائية والمواد المساعدة:

بما أن هذه المواد تعتبر جد خطيرة وسريعة الالتهاب إضافة إلى أسعارها الباهضة، فعلى المؤسسة أن توفر لهذه المواد مخازن ذات مواصفات معينة وشروط لتفادي أي خطر قد ينجر عنها وهذا المخزن تابع لمصلحة الشراء التي تقوم بالإشراف عليه.

### - مخزن المعدات:

وهو مخزن كبير يحتوي على كل المعدات والأدوات الكبيرة التي تحتاجها المؤسسة وهو المخزن التابع إلى الدائرة التقنية التي تشرف عليه.

### - مخزن قطع الغيار:

يشرف عليه عونين يقومان بمراقبة ومتابعة كل المدخلات والمخرجات من قطع الغيار المتعلقة بالآلات الإنتاجية وهو تحت إشراف الدائرة المالية.

### - مخزن الأدوات العامة والمكتبية:

ويكون قريبا من بناية الإدارة ويحتوي على كل ما تحتاجه المصالح الإدارية من أدوات وتجهيزات مكتبية وهو تابع للمديرية.

### - مخزن المنتجات نصف تامة ( الصنابير):

يحتوي على المنتجات التي تنتظر الإتمام والتي ستدخل مواد أولية في ورشة الإتمام لتكتملة تصنيعها.

### رابعا: الترويج

إن المكانة التي تحتلها مؤسسة BCR في الأسواق الجزائرية والأهمية التي تحظى بها في الاقتصاد الوطني جعلها مشهورة وهذا ما يؤكد مدير المصلحة التجارية، فهي لا تولي اهتماما كبيرا لهذا المتغير الديناميكي في المزيج التسويقي بحجة أنها مؤسسة رائدة في السوق الوطنية ومعترف بها على المستوى الدولي، كما أنها أحيانا تواجه طلبا يفوق منتوجاتها المعروضة مما يجعلها تهمل الجانب الترويجي لهذه المنتجات وانتهاج سياسات ترويجية ضعيفة.

حيث ركزت مؤسسة SANIAK في وسائلها الترويجية على المعارض والإعلان في الجرائد بالإضافة إلى وسائل ترويجية أخرى تعتمد عليها لترويج مبيعاتها متمثلة في الهدايا والمطبوعات.

- المعارض نظرا للنتائج التي حققتها في السنوات السابقة اعتمدت المؤسسة عليها بشكل كبير في السنوات الأخيرة، ففي البداية كان الهدف منها التعريف بالمؤسسة وتحسين سمعتها أما حاليا أصبح يعتمد عليها للتعريف بالمنتوج وجودته وهذا واضح من خلال المبالغ المالية المخصصة لها خلال السنوات المدروسة حيث آخر معرض كان تحت اسم Batimatec في أكتوبر 2010 .
- الإعلان من بين الوسائل الترويجية التي تعتمد عليها المؤسسة لغرض التعريف بها وبمنتجاتها أهمها الإعلانات الموجودة في الجرائد: جريدة الخبر، جريدة النصر، جريدة الوطن).

كما تعتمد مؤسسة SANIAK على أسلوب البيع الشخصي، وتظهر عملية البيع الشخصي جليا في اعتماد المؤسسة على نقاط البيع المختلفة وعلى عدة مستويات ( مثلا وحدة البيع بسطيف)، ومن يتولى رجل البيع مهمته التعريف بالمنتوج وذكر خصائصه ومجالات الاستخدام وغيرها من الشروحات والتفاصيل المتعلقة بالمنتوج.

وانتهجت أيضا مؤسسة SANIAK طريقة تنشيط مبيعات لبعض المنتوجات، حيث تتمثل هذه الطريقة في منح خصم نقدي فمثلا بالنسبة للصنابير الصحية، تقوم المؤسسة بخصم تجاري يصل إلى 15% للوكلاء المعتمدين إضافة إلى النسبة 2% في حالة الدفع كليا، أما البيع بالتجزئة فيقدر الخصم التجاري 5% - 7%.

### المطالب الثاني: مؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

سنتكلم أولا على الإستراتيجية العامة لمؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة ثم على السياسة العامة لها وأخيرا على معالم تطبيق إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK وأثرها على الميزة التنافسية.

## الفرع الأول: الإستراتيجية العامة لمؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

نظرا للاهتمام الكبير بالبعد البيئي، عملت مؤسسة SANIAK على تطوير إستراتيجيتها العامة بغية التكيف مع المتطلبات الجديدة، فقامت بإعادة صياغة أهدافها، وسخرت كل الإمكانيات والوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

### أولاً: أهداف وموارد مؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

#### 1- أهداف مؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

طموح مؤسسة سانياك في ظل رهانات التنمية المستدامة هو أن تكون رائدة على المستوى الإقليمي في ميدان الصنابير وأحواض المطبخ، و في هذا الإطار فإن مسيري المؤسسة ملتزمين كلياً بتطبيق كلا من: نظام تسيير الجودة- البيئة ومسار التحسين المستمر من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- إرضاء الزبون والتكفل باحتياجاته.
- تطوير الكفاءات اللازمة.

- احترام تطبيق النصوص القانونية المتعلقة بحماية البيئة.

#### 2- موارد مؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

بالنظر إلى خصوصية نشاط المؤسسة، فقد أصبحت تستجيب للجوانب المهمة وقدرتها على رد الفعل لتحقيق الأهداف المسطرة، فمؤسسة سانياك تضمن توفير الوسائل المالية، المادية والتنظيمية وتملك أدوات التسيير وتسهر على التحسين المنتظم لنشاطاتها، فهي تركز على حصة من الموارد التي يجب أن تسمح بضمان تحسين مستمر لعمال المصالح وتوجيه واثق نحو الفعالية.

في صياغ هذا الكلام فتسيير الموارد البشرية له مكانة هامة أين أدى إلى تعبئة كل الطاقات وكل عقول الجماعة إلى خدمة تطوير المؤسسة ورجالها، لهذا فالتكوين يمثل عامل جوهري للنجاح و في هذا الإطار على المؤسسة أن تحافظ وتطور مهارات عمالها حتى تتمكن من تدعيم كفاءتها المتميزة مقارنة بمنافسيها فضلا عن ذلك فأدوات تسيير السيرة المهنية تمنح لكل واحد حسب قدراته وأدائه أين توجد إمكانية التطور من خلال ميكانيزمات الأقدمية والترقية، كما أن هناك إهتمام خاص يعطى لمتابعة السيرة المهنية للمستخدمين المدعومين لشغل مناصب حساسة.

من جانب آخر، فالانشغال المتعلق بالاستعمال العقلاني والأفضل للقدرات البشرية والمادية التي تملكها المؤسسة ترجمت بتطبيق ميكانيزمات فعالة للحماية ضد كل المصادر والمخاطر المحتملة للوسط المهني لحوادث العمل، هذه الحماية توسعت إلى المحافظة على البيئة من خلال المراقبة الصارمة على كل النفايات وبالتالي تقديم مساهمة فعلية لتحقيق التنمية المستدامة .

أما فيما يخص تسيير الموارد المادية يجب الإشارة إلى أن الإستراتيجية الإنتاجية لسانياك تعتمد على الاستعمال الأفضل لقدراتها الإنتاجية بحيث يمكن الاستجابة للطلب المقدم من طرف السوق، غير أن هذا الالتزام القوي لأدوات الإنتاج يستوجب وضع إجراءات التنظيم والمتابعة على أفق تحسين وعقلنة عملها.

أما القدرات المتوفرة على المخطط الإنتاجي والآفاق المؤكدة سمحت بتحرير الموارد المالية الكافية لتطوير منسجم للمؤسسة، حيث استوجب عليها تسيير صارم ومتابعة دائمة لمستوى مردودية النشاط من خلال مؤشرات الأداء الجيد المناسب .

أما نظام الإعلام والاتصال للمؤسسة سمح بجمع المعلومات الخارجية اللازمة لاتخاذ القرار على كل مستويات التنظيم وبصفة دائمة ومنتظمة من جهة، ومن جهة أخرى فالمعلومات الداخلية لها مكانة كبيرة في تطبيق سياسة الجودة- البيئة للمؤسسة من خلال توعية وإشراك التعداد في التكفل بطلبات الزبون وإرضائه.

## الفرع الثاني: السياسة العامة لمؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة

سعي مؤسسة SANIAK إلى تطوير إستراتيجيتها العامة قصد مواكبة المعايير الجديدة للتنافسية التي أصبحت تأخذ بعين الاعتبار القيد الاجتماعي والبيئي، يظهر ذلك جليا من خلال سياستها العامة المنتهجة

هذه الأخيرة يمكن تحقيقها بواسطة نظام تسيير الجودة- البيئة و عليه سنتطرق في هذا الفرع إلى التعريف بالسياسة العامة لمؤسسة SANIAK ثم إلى نظام تسيير الجودة- البيئة.

**أولاً: التعريف بالسياسة العامة لمؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة**  
السياسة العامة لمؤسسة سانياك هي نظام يصف التسيير المطبق للجودة والبيئة وذلك إسناداً لمعيار إيزو 2008/9001 بالنسبة للجودة وإيزو 2004/14001 بالنسبة لحماية البيئة .  
و عليه موقف سانياك من الجودة والمحافظة على البيئة يدل على التعهد التام سواء بالنسبة لنظام التصنيع وتحسينه الدائم، أو إزاء الزبون والمجتمع الذين يجب أن تلبى طلباتهم.  
إن التدابير المنصوص عليها في هذه السياسة توضح معالم موقف المؤسسة تجاه الجودة والبيئة أين تحدد الإجراءات الواجب اتخاذها، فهي مكتوبة ومنشورة لدى مختلف المصالح وتطبق على مجمل نشاطات مؤسسة سانياك، حيث يمكن اختصار محاورها في كلمة واحدة دالة على مضامين هذه النشاطات ألا وهي **CREÉR** وهي الحروف الأولى الدالة عن هذه المحاور.

#### ترابط Cohérence:

- قيم التضامن والتفاسم تمثل الأسس المهمة لدمج المؤسسة في ديناميكية التنمية المستدامة.
- الأمر متعلق بكل واحد منا وجميعنا هدفنا هو خلق والمحافظة على مناخ يسمح بتبادل الخبرات أي تبادل المعارف وترقية فعلية "روح الجماعة".

#### صرامة Rigueur:

- صرامة الانشغال للقيام بالعمل على أحسن وجه واحترام التعهدات كانت دوماً في مركز مسار تحسين أنظمتنا في التسيير.
- الوفاء لهذا التقليد هو سر النجاح في التوفيق بين الفعالية الاقتصادية، التوازن الاجتماعي والتنمية المستدامة.

#### التزام Engagement:

- التصرف بحماس وجرأة يسمح لسانياك بتدعيم و تطوير حصصها في السوق وضمان بقائها.
- إذا تعهد كل عضو من المجموعة بتحقيق نشاط أفضل للمؤسسة، فديناميكية الجميع تجلب أكثر فعالية وتوصل بكل سهولة إلى أداء جيد، بل إلى الامتياز.

#### أخلاق Éthique:

- الأخلاق هي واضحة وطبيعية ولكن من الضروري حيازتها بكل وضوح.
- يجب أن تقود إكمال كل أعمال التسيير في كل الظروف وفي أي وقت.
- الأخلاق هي في نفس الوقت تعهد جماعي ومطلب شخصي.

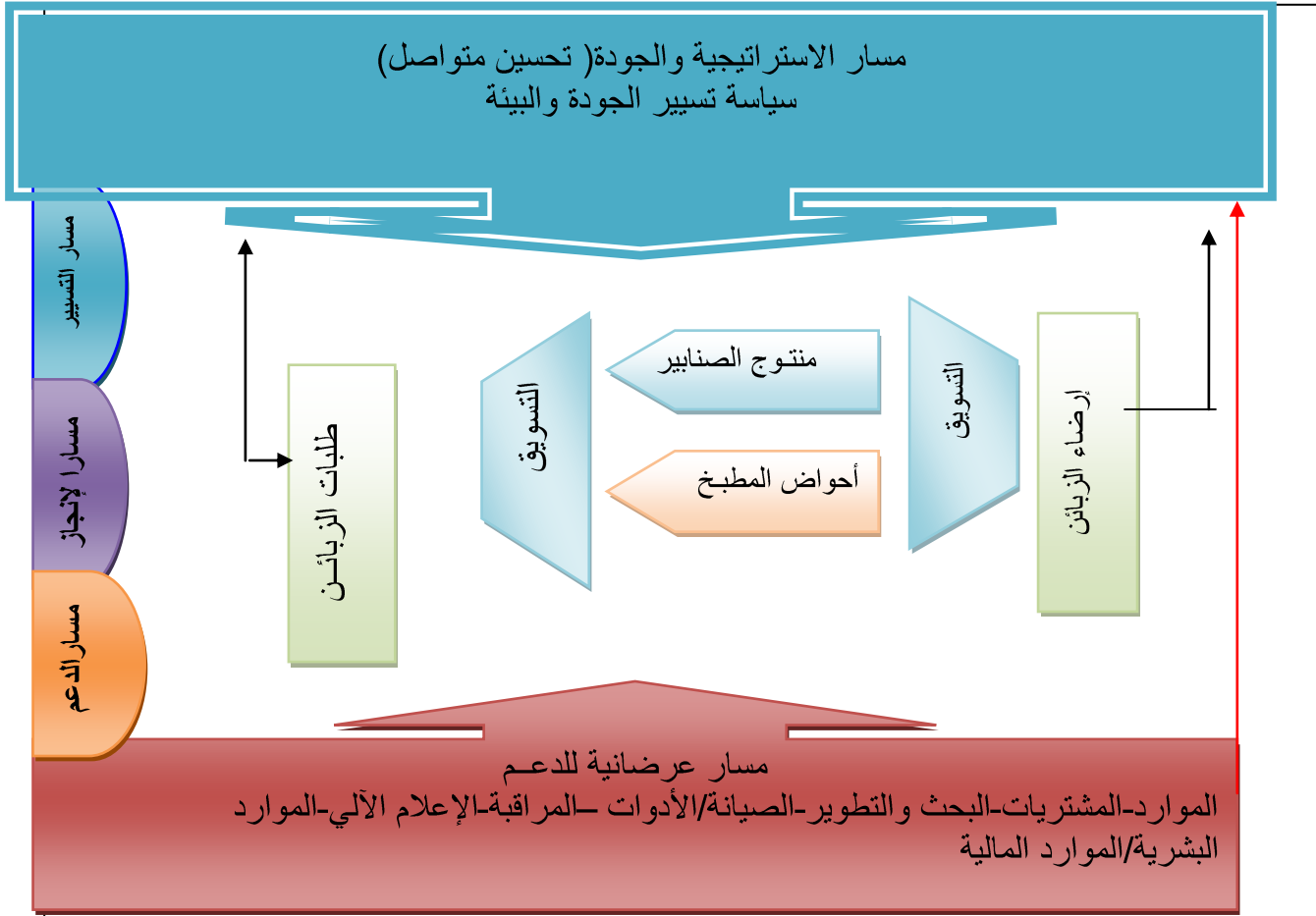
#### قابلية رد الفعل Réactivité:

- القدرة على الاستجابة لتقلبات وتهديدات السوق فتترجم طبيعياً بالكيفيات الدائمة التي يمكن أن تخص التسيير الإداري العملائي كما تخص الأسس الإستراتيجية للإجراءات المقررة.
- وضعيتنا التنافسية تتعلق إلى حد كبير بالقدرة على ملاحظة وانتهاز كل الفرص التي يمكن أن تدعم مهارتنا المتميزة.



**ثانياً: نظام تسيير الجودة- البيئة لمؤسسة SANIAK في ظل رهانات التنمية المستدامة**  
نظام تسيير الجودة- البيئة هو أسلوب يعمل على تحديد النشاطات الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة على أحسن ما يرام، حيث يعتمد على جميع الوظائف التي تأخذ شكل مسارات وعليه يمكن تلخيص مضمون هذا الأسلوب في الشكل التالي:

### الشكل رقم 03: مضمون نظام تسيير الجودة- البيئة لمؤسسة SANIAK



المصدر: اختيار الجودة هو أيضا اقتصاد، ملحق جريدة المؤسسة (bcr info)، العدد 19، ماي 2008، ص3.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا حقل النشاط لهذا النظام تم تجزئته إلى مسارات مكملة لبعضها البعض هدفها الاستجابة لمتطلبات الجودة والأجال والسهر بدقة على احترام التدابير القانونية والتنظيمية الخاصة بحماية صحة العمال والمستهلك والمحافظة على البيئة، فهي تركز على عدة مسارات المتمثلة في:

**1- مسار التسيير أو الإدارة:** مسار التسيير يسمح بالتزويد بالوثائق وصياغة الإستراتيجية والأهداف القابلة للقياس، حيث يجب أن يغذي نظام التحسين المتواصل من خلال متابعة وتقييم النتائج.

**2- مسار الإنجاز:** مسار الإنجاز يصف كيف يجب ضمان إنجاز المنتجات المقدمة، بالسهر على الاستعمال الأفضل للقدرات والتكفل الفعلي بمتطلبات الزبون فيما يخص التكاليف، الأجال والجودة، حيث هذا المسار يكون ذو مسؤولية كبيرة لأنه خالق للقيمة المضافة ومرتبطة بالمرودية.

**3- مسار الدعم:** يساهم مسار الدعم في توزيع النشاطات المرتبطة به تتضمن السير الحسن لمجمل مسارات المؤسسة.

ونشير فقط أن كل الوثائق والمعطيات المتعلقة بنظام تسيير الجودة والبيئة هي منجزة من طرف وتحت مسؤولية المكلف بتسيير الجودة والبيئة على مستوى المؤسسة، فتوكل له مهمة الرقابة والتوجيه وتقديم التقارير حول كفاءة نظام تسيير الجودة- البيئة.

وحتى تستعمل نتائج النشاطات بكل فعالية، تم وضع نظام التسجيل مزود بالوثائق التي تنص على جمع، ترتيب، فهرسة كل البيانات والمعطيات، هذه الأخيرة يجب أن تكون سهلة القراءة ويمكن الإطلاع عليها من طرف كل الأشخاص المؤهلين داخل المؤسسة.

وأن نشاط الرقابة هي مطبقة على مستوى المؤسسة بغية تقديم الدليل على جودة المنتجات المقدمة أي ضمان التحسين الدائم لفعالية نظام تسيير الجودة والبيئة من خلال ترابط نظام التسيير مع التدابير والمبادئ المحفوظ بها في معايير إيزو 2008/9001 و 2004/14001، حيث أن التحقق من الوصول إلى الأهداف المسطرة تقاس بمؤشرات الأداء الجيد، هذه الأخيرة تعتبر كتحقق إنجاز المخططات المقررة بالسهر على ضمان ترابط بين المحاور الإستراتيجية وأهداف تلك النظام.

في هذا الصدد فقياس إرضاء الزبون يمثل مرحلة مهمة لتقييم إدراكها لجودة منتجاتها وبالتالي إدماجها في ديناميكية تحسين مساراتها وذلك بواسطة مؤشرات الأداء الجيد، كما أن المؤشرات البيئية تسمح بتقييم العناصر التي يمكن أن تؤثر على البيئة من خلال نشاطها .

وعليه حتى تضمن المؤسسة بأن نظام تسيير الجودة- البيئة مطبق ومضان بصفة فعالة تشرع في القيام بأعمال وقائية وتصحيحية حين تسجل فوارق بين النتائج الحقيقية والنتائج المتوقعة أو حين تلاحظ وجود انحرافات مقارنة بالتنظيم الداخلي للمؤسسة أو النصوص القانونية السارية المفعول، وذلك استنادا على مؤشرات الأداء الجيد والمؤشرات البيئية.

حيث يمكن ذكر بعض المؤشرات المتعلقة بالأداء الجيد والأداء البيئي المستعملة من طرف مؤسسة سانياك:

- مؤشرات الأداء الجيد: نسب مخزونات المنتجات التامة، مردودية اقتصادية، حصة السوق، نسبة تغطية المصاريف.... الخ.
- المؤشرات البيئية: استهلاك الماء، استهلاك واقتصاد الطاقة، المخاطر على البيئة، تسيير وتثمين النفايات... الخ.

**المطلب الثالث: معالم تطبيق إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK وأثرها على الميزة التنافسية**  
سنتطرق في هذا المطلب إلى أهداف إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK، ثم إلى المزيج التسويقي المستدام الخاص بها وأثره على الميزة التنافسية ثم إلى مجالات اهتمامها بالمستهلك .

#### **الفرع الأول: أهداف إستراتيجية التسويق المستدام لمؤسسة SANIAK**

من خلال شكل مضمون نظام تسيير الجودة والبيئة يتضح لنا أن التسويق هو البعد المحوري لتحقيق متطلبات هذا النظام، ويظهر جليا من خلال علاقة تآثر وتأثير بسياسة الجودة-البيئة، ومنه فإستراتيجية التسويق المستدام بمؤسسة SANIAK هي نابعة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، أين نجد أهدافها التسويقية قد تطورت وذلك لمسايرة التغيرات الراهنة، فبعدما كانت أهدافها التقليدية التي تصب مجملها في تحسين وتعظيم الإنتاج وبالتالي تعظيم الأرباح، فاليوم أصبحت تأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي والبيئي مما يسمح لها أن تبقى رائدة في السوق الجزائرية وأن تتحصل على مؤهلات لكي تأخذ مكانة جيدة في الأسواق الدولية، وعليه يمكن إبراز هذه الأهداف بالإضافة إلى الأهداف التقليدية في النقاط التالية:

- الحصول على رضا الزبائن من خلال وضع سياسة تسويقية يكون الزبون هو نقطة الارتكاز الفاعلة والمحورية لهذه السياسة.
- التحكم الجيد في جودة المنتج والتحسين المستمر من خلال رفع أداء على كل المستويات.
- الحفاظ على البيئة بإنشاء توجه عام داخل المؤسسة يصب في هذا المنحى.

## الفرع الثاني: المزيج التسويقي المستدام لمؤسسة SANIAK وأثره على الميزة التنافسية

سنتطرق في هذا الفرع إلى أثر كل عنصر من عناصر المزيج التسويقي المستدام على الميزة التنافسية. **أولاً: المنتج المستدام لمؤسسة SANIAK وأثره على الميزة التنافسية** للحديث عن المنتج المستدام، نتكلم أولاً على مراحل إنتاجه وأثرها على البيئة، ثم على خصائصه و أخيراً علاقة هذا العنصر من المزيج التسويقي بالميزة التنافسية..

### 1- مراحل الإنتاج وأثرها على البيئة

يمر المنتج عبر ثلاث ورشات، بداية بورشة تحضير الخام ثم ورشة التصنيع والتقوير ثم ورشة الإنهاء والتركيب<sup>25</sup>:

أ- **مرحلة المسبك la fonderie** : في هذه المرحلة يتم تحضير نواة ومعالجة الرمل أي يتم تحضير خليط الرمل المتكون من الرمل المعالج بمحلول كيميائي يشبه الغراء la résine ومادة تصلب الرمل Catalyseur (durcisseur) فتكون نسب هذه المكونات للخليط كالتالي: 40 كلغ رمل، 1 كلغ من La résine و 250 غ من Catalyseur.

بعد تحضير خليط الرمل تأتي عملية قولبة النواة التي يتم فيها وضع خليط الرمل في قالب تحت درجة حرارة بين 270°م-290°م، وذلك من خلال وضع النواة في قالب متكون من صندوقين، ثم يغلق هذين الصندوقين ويسكب المعدن المنصهر (المذاب) حتى امتلاء القالب، وبعدها يفتح هذين الصندوقين وتستخرج القطعة عادة ما يكون القالب يحمل أربعة قطع ومنه فهناك طريقتان للقولبة Moulage:

- القولبة بالضغط Moulage par Basse pression.
- القولبة بالجاذبية Moulage par gravité.

حيث القولبة بالضغط تكون في آلة أوتوماتيكية أين يسكب المعدن أوتوماتيكياً تحت الضغط حتى امتلاء القالب تحت درجة حرارة 960°م-990°م، أما القولبة بالجاذبية فهنا يتم سكب المعدن يدوياً من طرف العامل بواسطة ملعقة كبيرة فيمتلأ القالب بتأثير جاذبية المعدن.

بعد عملية القولبة تتكون قطع لديها حواف زائدة أي حواشي Masselottes فيأتي بعد ذلك دور آلة التقطيع Tronçonnage التي تقوم بنزع الحواف التي هي عبارة عن نفايات صلبة المتشكلة من عملية القولبة.

بعد التقطيع تأتي عملية نزع الرمل من داخل القطع في آلة خاصة التي تقوم بقذف أو رش كريات حديدية (من الحديد الصلب) على القطعة، فتتكسر النواة ويتفتت الرمل ثم يخرج من داخل القطعة.

بعد عملية نزع الرمل تأتي مرحلة تشكيل القطع بالضغط على الساخن (قولبة على الساخن Pressage a chaud) فهنا تقطع أعمدة أو قضبان أسطوانية حسب الطول المناسب ثم تسخن في أفران تحت درجة حرارة 650°م-750°م، ثم توضع فوق قالب سفلي يكون ثابت ثم يضغط بواسطة القالب العلوي فتحمل القطعة شكل قالب، هذا الأخير لديه أيضاً قطعاً زائدة فيتم نزعها بواسطة آلة خاصة تدعى Ebarbage، هذا النزع يكون على البارد بواسطة مبدأ مطرقة.

بعد عملية تشكيل بالضغط تأتي دور ورشة Métatherm التي هي عبارة عن ورشة خاصة بتذويب بقايا المسبك (Crasse de fonderie)، فهدف هذه الورشة هي تصنيع قضبان ذات شكل اسطواني، وتتم هذه العملية بتذويب المعدن إما المعدن الناتج من الأطراف الزائدة (نفايات مرحلة المسبك) أو من ورشة التصنيع (Coupeau de laitون نجارة الشبهان).

بعد عملية التذويب تأتي مرحلة قولبة القضبان (Coulage)، حيث هناك آلة تقوم بإخراج قضبان نحاسية على شكل أسطواني، هذه القضبان الأسطوانية إما تتوجه إلى Décolletage (تقوير)، وهي عملية آلية

لتصنيع قطع أسطوانية أو إلى Pressage المذكورة سابقا أين يتم قطع القضبان أو الأعمدة الأسطوانية إلى قطع متساوية صغيرة الطول تدعى Lopin.  
وعليه أثر مرحلة المسبك على البيئة تتمثل في:  
- قطع زائدة Masselottes الناتجة من عملية القولبة.  
- الرمل الذي تم الحصول عليه من مرحلة تحضير النواة بالإضافة إلى الرمل الذي تم نزعه من داخل القطع.  
- الدخان المتصاعد من ورشة Métatherm (التأثير السلبي على بيئة العمل الداخلية).  
ملاحظة: بعد هذه المراحل يكون المنتج في حالة نصف مصنعة فيوجه إلى المخزن الوسيط.

**ب- مرحلة التصنيع والتقوير Usinage et Décolletage :** تأتي القطع النصف المصنعة من المخزن، ثم تبدأ عملية التصنيع Usinage التي تكون ألياً، حيث يقوم Régleur العامل الضابط للآلة بضبط الآلة حسب العمليات المراد تصنيفها ( ثقب، لولبية، تجويف... الخ)، بعد عملية التصنيع تأتي عملية التقوير Décolletage أين يتم تشكيل قطع، ثم تأتي عملية المراقبة فإذا كانت القطع مقبولة فتستكمل العملية من طرف العامل بوضع القطع نصف المصنعة في الآلة ونزاعها بعد تصنيعها.  
- بعد عملية التصنيع والتقوير تتوجه القطع إلى عملية الغسل بغية نزع الزيت من سطح القطعة ثم تتوجه إلى المخزن الوسيط Magazine، وعليه أثر مرحلة التصنيع والتقوير على البيئة تتمثل في:  
- Coupeau de laiton نجارة الشبهان.  
- Chiffons souillés رث ممرغة و gant usé souillés قبعات مستعملة ممرغة.

**ج- مرحلة الإنهاء والتركيب Finition et Montage:** في هذه المرحلة هناك عدة عمليات أو مراحل مكونة لها:  
- مرحلة تقويس الأنابيب و تلحيمها .  
- مرحلة الشد والصل Polissage et Moulage أين تجعل سطح القطعة ملساء (رطبة).  
- مرحلة معالجة السطح: وهي عبارة عن الطلي بالنيكل ثم التلبس بالكروم .  
- مرحلة التركيب والتغليف: وهنا يتم تركيب الملحقات المشتراة في هيكل (جسم الحنفية)، بعد الانتهاء من عملية التركيب تأتي المرحلة الموالية وهي مرحلة التعبئة والتغليف.  
- **تعبئة وتغليف منتجات الصنابير:** يغلف المنتج بالبلاستيك ثم يعبأ داخل عبوات الورق المقوى فهي تعبأ وتغلف في آن واحد، حيث يتم تغليف المنتج وفق صنفين:  
- الصنف الأول: التغليف العادي يخص بعض التشكيلات مثل كريستال، بريما، ستار... الخ.  
- الصنف الثاني: التغليف الخاص يشمل بعض التشكيلات الرفيعة مثل: قلاكسي، سيروكوه الريترو... الخ.  
وعليه أثر مرحلة الإنهاء والتركيب على البيئة يتمثل في الورق.

## 2- خصائص المنتج المستدام لمؤسسة SANIAK

- تقوم المؤسسة بالتقليل من احتياجات العملية الإنتاجية من خلال تعديل وتصميم بعض المنتجات، بحيث يؤدي نفس الغرض بكميات أقل من المادة الأولية والطاقة.  
- تعتمد المؤسسة على مادة أقل ضرر بيئي (كيروزان) بدلا من مادة ضارة أو سامة (Percloulitaine).  
- تقوم المؤسسة بتدوير نفاياتها، وإعادة استخدام نفايات بعض المؤسسات كمدخلات، حيث تشتري المؤسسة رؤوس قارورة غاز البوتان من عند مؤسسة نפטال ثم تقوم بتدويرهم لتحصل في الأخير على أعمدة.

## 3- المنتج المستدام لمؤسسة SANIAK وعلاقته بالميزة التنافسية

يساهم المنتج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تقديم منتج ذو جودة ومراعي للشروط البيئية، حيث المنتج يتميز بخصائص الأداء الأصلي مثل الجودة وما يثبت ذلك امتلاكها لشهادة المطابقة لمواصفات الجودة ISO 9001، كما يتميز بعدم تسببه في أضرار بيئية وما يثبت ذلك امتلاكها لشهادة المطابقة للجودة البيئية ISO 14001 .

## ثانياً: التسعير المستدام لمؤسسة SANIAK وأثره على الميزة التنافسية

تتحمل المؤسسة تكاليف بيئية نتيجة التزامها بأنشطة معينة قصد حماية البيئة، فهي تقوم بمعالجة النفايات السائلة، وتقوم أيضاً بالتدريب والتكوين في إطار حماية البيئة، كما تقوم بتسديد غرامات بيئية فالتكاليف المتعلقة بمعالجة المخلفات السائلة التي تندرج ضمن تكاليف الأنشطة الرقابية تتمثل في تكاليف محطة معالجة المياه، أما تكاليف المتعلقة بالتدريب والتكوين المندرجة ضمن تكاليف أنشطة المنع تتمثل في تكاليف التكوين الخاص بالتنمية المستدامة والبيئة وذلك بغرض نشر الوعي البيئي للعمال، أما التكاليف المتعلقة بتسديد غرامات فتمثل في ضريبة التلوث (تربة الهيدروكسيد) وضريبة خاصة على الزيوت (زيوت أسكرال)، وعليه سنبدأ أولاً بالتطرق إلى تكاليف محطة معالجة المياه، ثم تكاليف التكوين والرسومات.

### 1- تكاليف محطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK

سنتكلم أولاً عن قيمة المواد المستهلكة لهذه المحطة، ثم عن قيمة تكلفتها الإجمالية. قيمة المواد المستهلكة من طرف محطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK يمكن تبيينها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 02: قيمة المواد المستهلكة لمحطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK لسنة 2009 الوحدة: دينار جزائري.

المواد المستهلكة	قيمة المواد المستهلكة عام 2009	نسبة المادة المستهلكة من إجمالي الاستهلاك لمحطة معالجة مياه 2009
مواد كيميائية	3508747.80	63.5%
صيانة	15890.70	0.3%
قطع غيار الآلات	663736.78	12.01%
أدوات الإنتاج	496.80	0.008%
لوازم الأمن	19714.23	0.35%
أثاث مكتب	401.40	0.008%
الماء	427616.23	7.74%
الكهرباء	887348.83	16.07%
المجموع حساب 61	5523952.77	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة المحاسبة التحليلية.

من الجدول نلاحظ أن محطة معالجة المياه تستهلك المواد الكيميائية والكهرباء بنسبة كبيرة مقارنة بالمواد الأخرى.

- قيمة التكلفة الإجمالية لمحطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK يمكن تبيينها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 03: قيمة التكلفة الإجمالية لمحطة معالجة المياه لمؤسسة SANIAK سنة 2009 الوحدة: دينار جزائري.

طبيعة التكاليف	قيمة التكلفة عام 2009	نسبة التكاليف لمحطة معالجة مياه من تكلفة الإنتاج الكلية عام 2009
مواد مستهلكة ح 61	5523952.77	1.04990%
مستخدمين ح 62	153740.27	0.02922%
تكاليف ح 63	3225579.79	0.61306%
تكاليف مختلفة ح 66	44745.92	0.00850%
الاهتلاكات ح 68	3349749.71	0.63666%
المجموع	12297768.46	2.34%
تكلفة الإنتاج الكلية	526142388.50	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة المحاسبة التحليلية.

من الجدول نلاحظ أن التكلفة الإجمالية المتعلقة بمحطة معالجة المياه تساهم بنسبة ضئيلة في تكلفة الإنتاج الكلية.

2- **مصاريف التكوين البيئي والرسومات البيئية لمؤسسة SANIAK سنة 2009**  
هناك تكاليف أخرى إضافية تتحملها المؤسسة تدخل ضمن الأنشطة البيئية يمكن تبيينها في الجدول التالي:

**الجدول رقم 04: مصاريف التكوين البيئي والرسومات البيئية لمؤسسة SANIAK سنة 2009**  
**الوحدة: دينار جزائري.**

رقم الحساب	نوع التكلفة	2009
64890	ضريبة التلوث Taxe pollution	1341999
64891	مصاريف التدريب والتكوين Frais formation et apprentissage	699057
64895	ضريبة خاصة على الزيوت Taxe Speciale lubrifiants	1072520
		3113576

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق مصلحة المحاسبة التحليلية.

من الجدول نلاحظ أن المؤسسة تتحمل تكاليف معتبرة الخاصة بالتكوين وتسديد الضرائب .

3- **التسعير المستدام لمؤسسة SANIAK وعلاقته بالميزة التنافسية**  
أسعار منتجات مؤسسة SANIAK مرتفعة يعود ذلك إلى ارتفاع تكلفة شراء المادة الأولية (شراء الشبهان بالعملة الصعبة) من جهة، ومن جهة أخرى تتحمل المؤسسة تكاليف بيئية وعليه المؤسسة التي هي محل الدراسة تملك نوعا ما ميزة تنافسية نظرا لحمايتها للمستهلك والبيئة.

**ثالثا: الترويج المستدام لمؤسسة SANIAK وأثره على الميزة التنافسية**

لا تولي مؤسسة SANIAK أهمية كبيرة لنشاط الترويج المستدام، ولعل يعود ذلك لحدثة موضوع الاهتمام بالبيئة ضمن النشاط الاقتصادي بالجزائر، فهي تقوم بنشاط ترويجي لا يأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي والبيئي لكن هذا لا ينفي بأنها لا تحمي المستهلك لذلك فهي تعطي المعلومات عن السلامة الصحية لمنتجات الصنابير أنها مصنوعة من مادة مقاومة للصدأ عكس المنتجات المققدة، أما بالنسبة لأحواض المطبخ فهناك منتجات شبيهة لها مطروحة في السوق لذلك تقوم المؤسسة بإعطاء المعلومات عن هذه المنتجات حيث عمق أحواض منتجات المؤسسة 16.4سم ومدة ضمانها 10 سنوات، أما مدة ضمان أحواض المنتجات الشبيهة هي 05 سنوات وعمقها 10-12 سم وبالتالي ضغط مياه لهذه المنتجات الشبيهة يؤثر على وجه المستعمل.

لقد رأينا سابقا أن الترويج المستدام يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال عناصر المزيج الترويجي الذي يحمل في طياته الاعتبارات البيئية والاجتماعية، حيث المؤسسة التي هي محل الدراسة لا تعتمد بشكل كبير على وسائل الترويج مثل الإشهار والإعلان من جهة، و من جهة أخرى الاهتمام بموضوع البيئة جديدا والوسائل المستعملة في ترويج مبيعاتها لا تأخذ بعين الاعتبار الجانب البيئي والاجتماعي، و منه المؤسسة الاقتصادية لا تملك الميزة التنافسية الناتجة من أسلوب الترويج المستدام.

### رابعاً: التوزيع المستدام لمؤسسة SANIAK وأثره على الميزة التنافسية

يتميز نظام التوزيع لمؤسسة SANIAK بعدم إيصال منتجاتها إلى الزبائن ولا إلى الموزعين وإنما تعتمد على وكلاء معتمدين أو بحضور الزبون إلى المؤسسة لأخذ طلبته وفي كل الحالات لا تقوم باسترجاع التغليف ولا باسترجاع منتجاتها المستعملة (الصنابير) وذلك يرجع إلى طبيعة المنتج في حد ذاته لأنه ذو جودة عالية.

فيما يخص تخزين المواد الكيميائية، فتقوم المؤسسة بتفادي الأثر السلبي الناتج من تفاعل هذه المواد الكيميائية مع بعضها البعض وهذا من خلال الاستعانة بدليل المواد الكيميائية catalogue، وعليه وضعها في الأماكن المخصصة لها يكون بطريقة منظمة أين تظهر درجة الخطورة أو الضرر لكل مادة كيميائية. أما التغليف، في السابق كانت المؤسسة تقوم بوضع وحدتين من الصنابير الصحية العادية في علبة واحدة لكن الآن فهي تقوم بالتخفيض أو التقليل من التغليف عن طريق وضع أكثر من وحدتين في علبة واحدة.

لقد رأينا سابقاً أن التوزيع المستدام يساهم في تحقيق الميزة التنافسية من خلال الاعتماد على المنفذ الارتجاعي، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على وسطاء في إعادة جمع المواد القابلة للتدوير لإرجاعها مرة ثانية إلى وكلاء مختصين أو إلى المؤسسة مباشرة قصد القيام بعملية التدوير، وعليه فإن المؤسسة لا تملك الميزة التنافسية الناتجة من التوزيع المستدام.

### الفرع الثالث: مجالات الاهتمام بالمستهلك لمؤسسة SANIAK

يتجلى الاهتمام بالمستهلك لمؤسسة SANIAK من خلال سرد بعض الحقوق:

#### أولاً: حق سماع رأيه

- تلتزم المؤسسة بأسلوب علمي في ممارسة نشاطها التسويقي من حيث التحديد المسبق قبل البدء في الإنتاج (دراسة السوق).
- تقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمدى رضا المستهلك على المنتجات المقدمة له وذلك بطرح أسئلة عليه.
- تقوم بمراعاة الذوق العام للمستهلك، حيث قامت بدراسة أثر التغليف على ذوق المستهلك أين توصلت إلى أن المستهلك يحبذ اللون الأزرق بالنسبة لتغليف الحنفيات.

#### ثانياً: حق الحصول على المعلومات

- يحصل المستهلك على خدمات ما بعد البيع تتمثل في الضمان للمنتجات المباعة.
- هناك ملصقات على المنتج التي هي مطلوبة قانونياً وشرط لبيع المنتج في السوق، حيث هذه الملصقات مستوفية لكافة الشروط وخاصة من ناحية تزويد المستهلك بالمعلومات الضرورية الموجودة على الأغلفة مثل: اسم ورمز المؤسسة باللغة الفرنسية، الرقم التسلسلي للمنتج، الكمية والنوعية، طريقة استعماله.

#### ثالثاً: حق الأمان

- تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس عالمية ومعايير لضمان المنتج مثل مواصفات الإيزو 2008/9001 بالنسبة للجودة، وإيزو 2004/14001 بالنسبة لحماية البيئة.
- تقوم المؤسسة بمراقبة التقليد حتى لا يساء المستهلك بالتضليل والخداع سواء من حيث السعر أو الجودة، فمثلاً وجدت المؤسسة منتجات صينية مقلدة لمنتجاتها مطروحة في السوق أقل سعراً وجودة فقامت بتقديم تقرير إلى مديرية التجارة والجمارك.

#### رابعاً: حق التعويض

يتم التعويض عن الأضرار الناشئة عند وجود عيب في تصميم المنتج، فإذا كان الخلل سببه المؤسسة فتقوم بالتعويض عنه، أما إذا كان الخلل سببه سوء استعماله من طرف المستهلك فهذا يدفع مبلغ معين مقابل إصلاحه.

### خامسا: حق الاختيار

هناك عدة خيارات للمستهلك من خلال توفر المنتجات في الأسواق نوعا وكما. بالإضافة إلى كل هذا فتقوم المؤسسة بحماية المستهلك من الممارسات التسويقية اللامسؤولة، وذلك من خلال تحديد هامش الربح الذي يجب أن تتمسك به الحلقات الوسيطة للمنفذ التوزيعي، حتى لا يقع فريسة للتحايل والخداع (يظهر ذلك من خلال السعر المنصوح به في عقد البيع).

### خاتمة

لقد قمنا من خلال موضوعنا هذا بمعالجة لأحد مواضيع التسويق الحديث المرتبط بتحديات التنمية المستدامة ألا وهو التسويق المستدام، وذلك بدراسة العلاقة بين إستراتيجية التسويق المستدام والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وعليه فلقد حاولنا من خلال ثلاثة مباحث الإجابة عن الإشكالية المطروحة المتضمنة بمبحثين نظريين، ومبحث ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة سانياك وذلك قصد التعرف على مدى إيمان إدارة المؤسسة بالتسويق المستدام الذي يعتبر كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لها من خلال تطبيقها لإستراتيجية التسويق المستدام.

وعليه لقد احتوت هذه الورقة البحثية على مجموعة من النقاط التي تم الوقوف عليها بالمؤسسة محل الدراسة من خلال وثائقها أو بإجراء مقابلات مع مسيريهيها أو من خلال الوقوف ميدانيا على حالة المؤسسة من منظور إستراتيجية التسويق المستدام، فلقد تبين أن المؤسسة في بداية الدخول في تطبيق مبادئ التسويق المستدام وذلك نابع من رهانات التنمية المستدامة.

فالمؤسسة عملت على تطوير إستراتيجيتها العامة قصد تحقيق التنمية المستدامة، و يتجلى ذلك في إعادة صياغة أهدافها، والعمل على توفير الأسلوب الملائم لتحقيقها ألا وهو نظام تسيير الجودة والبيئة هذا الأخير يتضمن مجموعة من الأنشطة الواجب تطبيقها لتحقيق مضمون الإستراتيجية المطورة والمواكبة لرهانات التنمية المستدامة.

فإستراتيجية التسويق ما هي إلا الجزء من الإستراتيجية العامة، وعليه التعديل أو التطوير في الإستراتيجية العامة للمؤسسة يؤدي بالضرورة إلى التعديل أو التطوير في إستراتيجيتها التسويقية، إذن التعديل في الأهداف ينبع من أهداف الإستراتيجية المطورة، بالإضافة إلى التطوير في البرنامج التسويقي (المزيج التسويقي) من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الذي يأخذ بعين الاعتبار حماية المستهلك وحماية البيئة.



## الهوامش

- <sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص95.
- <sup>2</sup> Boone lowse and kutz david, **contemporary marketing**, 9<sup>th</sup> edition, dryden press, 1995, p97 .
- <sup>3</sup> M Mohamed Labbai, **Social Responsibility and Ethics in Marketing**. International Marketing Conference on Marketing & Society, 8-10 April, 2007, p21.
- <sup>4</sup> فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجيته، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص121.
- <sup>5</sup> ثامر البكري واحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص41.
- <sup>6</sup> Fuller donald, **sustainable marketing managerial :ecological issues**, london, sage publication, 1999, p28.
- <sup>7</sup> Jean-jack rosé, **la responsabilité sociale de l'entreprise**, édition de boek, bruxelles, 2006, p79.
- <sup>8</sup> Darymple dovglas & Parson leonaand, **marketing management**, 7<sup>th</sup> editon, johnwiley and sons, 2000, p19.
- <sup>9</sup> Koler Philip, kotler's, **new thought: sustainable marketing** Moel, China people university, publishing house, 2004, p43
- <sup>10</sup> Schendler Auden, **where's the green in green business?** Harvard business review, 2002, p28.
- <sup>11</sup> Dominique Wolff et Fabrice Mauléon, **le management durable: l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprise**, édition lavoisier, paris, 2008, p217.
- <sup>12</sup> Bartelmus P, **environment, growth an development the concepts and strategies of sustainability**, routledge, London, 1994, p45.
- <sup>13</sup> Bruno Cohen-Bacrie, **communiquer efficace et développement durable : l'entreprise citoyenne aux collectivité durables**, édition demos, paris, 2006, p66.
- <sup>14</sup> Emmanuelle Reynaud, **le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable**, Dunod, paris, 2006 , p74.
- <sup>15</sup> Michel Dion et Dominique Wolff, **le développement durable : théorie et application au management**, édition Dunod, paris, 2008, p198.
- <sup>16</sup> يوسف محمد جربوع، نظرية المحاسبية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص272.
- <sup>17</sup> ثامر بكري واحمد نزار النوري، المرجع السابق، ص243.
- <sup>18</sup> Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000 , p 81-85.
- <sup>19</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص87.
- <sup>20</sup> ثامر البكري واحمد نزار النوري، المرجع السابق، ص176-177 (بتصرف).
- <sup>21</sup> Shrivastava P, **environmental technologies and competitive advantage**, strategic management journal, 1995 p16.
- <sup>22</sup> ثامر البكري واحمد نزار النوري، المرجع السابق، ص219-225 (بتصرف).
- <sup>23</sup> المرجع نفسه، ص244-249 (بتصرف).
- <sup>24</sup> Diao zhaofeng, Cheng yun, **building company competitive advantage based on customer value delivery strategy and sustainable marketing sustem**, school of management , wuhan university of science and technology, China. 2008. p8.
- <sup>25</sup> من إعداد الطالب بالاعتماد على الملاحظة المباشرة وشرح من طرف رئيس مصلحة البحث والتطوير.

المراجع المعتمدة عليها

- أ- المراجع باللغة العربية:
- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
  - فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره-مسؤوليته الأخلاقية-إستراتيجيته، الجزء الأول، ترجمة: مازن نفاع، دار علاء الدين، سوريا، 2002.
  - ثامر البكري واحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
  - يوسف محمد جربوع، نظرية المحاسبية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
  - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- ب- المراجع باللغة الأجنبية:
- Boone lowse and kutz david, **contemporary marketing**, 9<sup>th</sup> edition, dryden press, 1995.
  - M Mohamed Labbai, **Social Responsibility and Ethics in Marketing**. International Marketing Conference on Marketing & Society, 8-10 April, 2007.

- Fuller donald, **sustainable marketing managerial :ecological issues**, london, sage publication, 1999.
- Jean-jack rosé, **la responsabilité sociale de l'entreprise**, édition de boek, bruxelles, 2006.
- Darymple dovglas & Parson leonaand, **marketing management**, 7<sup>th</sup> editon, johnwiley and sons, 2000.
- Koler Philip, kotler's, **new thought: sustainable marketing** Moel, China people university, puplishing house, 2004.
- Schendler Auden, **where's the green in green business?** Harvard business review 2000.
- Dominique Wolff et Fabrice Mauléon, **le management durable: l'essentiel du développement durable appliqué aux entreprise**, édition lavoisier, paris, 2008.
- Bartelmus P, **environment, growth and development the concepts and strategies of sustainability**, routledge, London, 1994.
- Bruno Cohen-Bacrie, **communiquer efficace et développement durable : l'entreprise citoyenne aux collectivité durables**, édition demos, paris, 2006.
- Emmanuelle Reynaud, **le développement durable au cœur de l'entreprise : pour une approche transverse du développement durable**, Dunod, paris, 2006.
- Michel Dion et Dominique Wolff, **le développement durable : théorie et application au management**, édition Dunod, paris, 2008.
- Michael Porter, **l'avantage concurrentiel**, Dunod, Paris, 2000.
- Shrivastava P, **environmental technologies and competitive advantage**, strategic management journal, 1995.
- Diao zhaofeng, Cheng yun, **building company competitive advantage based on customer value delivery strategy and sustainable marketing sustem**, school of management, wuhan university of science and technology, China. 2008.