الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـامعة فرحات عباس سطيـف-1-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

أطـروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم تجارية تخصص: تسويق

تحت عنوان:

أثر تبني أبعاد الاستدامة في الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة
-دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف-

من إعدادالطالبة:

أميرة جحنيـط

تحت إشـــراف:

الأستاذ. د. كورتل فريد

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
قطاف ليلى	أستاذة	جامعة سطيف -1-	رئيسا
كورتل فريد	أستاذ	جامعة سطيف -1-	مشرفا ومقررا
مسالتة سفيان	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة سطيف -1-	عضوا مناقشا
حميميدات صالح	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة جيجل	عضوا مناقشا
بوشلاغم عميروش	أستاذ محاضر قسم أ	المركز الجامعي في ميلة	عضوا مناقشا
هباش فارس	أستاذ	جامعة سطيف -1-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية:2021/2020

إلى أبي وأمي، دعوني أقبل كفيكما، فوالله مهما صنعت لا أفيكما حقكما، أنتما قدوتي ومرآتي ومثلي الأعلى الذي احتذي به.

لكما خالص حبي ووفائي وتقديري.

هناك قلب يحتاج مني شكراً مميزا، لكنني أعجز عن صياغته بالشكل المناسب لأجله، زوجي، كل الأشياء الجميلة، أصلها أنت.

إلى ابني الذي أيقنت أن الحب خُلق في صغير يُخبرني أن السعادة في احتضانه وتقبيله. وإلى صغيري الذي في الطريق، حصنتك باسم الذي وهبك لي ألاّ يضرك شيء.

وأشكر قلوبا نقيةً لازالت تهديني الأمان، أشكر من لازال قلبه يحتضنني ويهديني العطاء والحب والتضحية. أشكركم إخوتي وأخواتي، ليلى، آمال، ذات القلب الطيب، ريمة وحنان، رياض، فيصل، عاشور، أكرم وسامي.

المستقبل مشرق مليء بالتفاؤل والأمل ونحن رفقة مع بعضنا البعض. صديقتي ورفيقة دربي سارة. وإلى كل صديقاتي وأخص بالذكر إكرام.

إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلمي

الحمد لله الّذي بعزّته وجلاله تتمّ الصالحات،
يا ربّي، لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم
سلطانك، الحمد لله رب العالمين خلق اللوح
والقلم، وخلق الخلق من عدم، ودبر الأرزاق
والآجال بالمقادير، وحكم وجمل الليل بالنجوم في الظُلَم.
الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا البحث العلمي، والذي
ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا.
كل الشكر والتقدير والعرفان والحب لأبي وأمي حفظهما الله ورعاهما.
ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ الدكتور المشرف
كورتل فريد، أسأل الله العظيم أن يثيبه خير الثواب.
وكل الشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.
كما أتقدم بشكر خاص إلى كل السادة الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر
في إتمام هذه الدراسة من جانبها التطبيقي.
إلى السيد عالم مختار المدقق اللغوي، كل الشكر والاحترام والتقدير.
وإلى كل من علمني ومن أزال غيمة جهل مررت بها برياح العلم الطيبة، أبعث تحية
شكر واحترام، كما يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني وأرشدني أو وجهني وساهم معي
في إعداد هذا البحث المتواضع، وأخص بالذكر زوجي حفظه الله ورعاه، أستاذي الفاضل محمد الصغير
جيطلي على إرشادي بالنصح والتصحيح في اختيار العنوان والموضوع ومخطط العمل، إلى أساتذتي
المحترمين: الأستاذ سويسي عبد الوهاب، الأستاذ سبتي عزيز، الأستاذ يعلى فاروق، الأستاذة فتيحة ونوغي،
على ما أسدوه لي من نصح وإرشاد وتحكيم أداة الدراسة.

فهرس المحتويات

اهداء.....

شكروعرفان .....

فهرس المحتويات.....I- III

مقدمــة.....أ-ط

الفصل الأول: الاستدامة

مقدمة الفصل.....1

المبحث الأول: الاستدامة – التأصيل النظري – 2

المطلب الأول: الاستدامة – الجذور الفكرية – 2

المطلب الثاني: الاستدامة – الميلاد – 8

المطلب الثالث: الاستدامة – الإطار المفاهيمي – 21

المبحث الثاني: الاستدامة –الأبعاد– 33

المطلب الأول: الأبعاد – نموذج الثلاثية –.....33

المطلب الثاني: الأبعاد – الأدوار المتبادلة العلاقة والروابط – 42

المطلب الثالث: الاستدامة –المناهج "الضعيفة، القوية" –.....48

المبحث الثالث: الاستدامة في المؤسسات –قوة دافعة للتغيير – 59

المطلب الأول: استدامة المؤسسات– تحليل الأدبيات– 59

المطلب الثاني: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية – العلاقة والترابط –.....67

المطلب الثالث: الاستدامة في المؤسسات – فائدة في اتجاهين – 74

خاتمة الفصل.....84

الفصل الثاني: استراتيجية التسويق من منظور الاستدامة

مقدمة الفصل.....87

المبحث الأول: التسويق – مابعد الحداثة –.....88

المطلب الأول: التسويق – التطور الى منطق جديد للتسويق –.....88

المطلب الثاني: التسويق – حقائق جديدة، قضايا معاصرة وتحديات كثيرة – 97

المطلب الثالث: التسويق – الانتقادات وتصحيح النظرة السلبية – 107
المبحث الثاني: استراتيجية التسويق– الاتجاهات الرئيسية– 118
المطلب الأول: الاستراتيجية – مفاهيم أساسية – 118
المطلب الثاني: استراتيجية التسويق – التسويق ضمن الفكر الاستراتيجي – 130
المطلب الثالث: استراتيجية التسويق – المبادئ الأولى والمراحل الأساسية في تصميمها – 139
المبحث الثالث: الاستدامة، الاستراتيجية والتسويق– مقاربة نظرية وتطبيقية لتوافق المفاهيم – 156
المطلب الأول: الاستدامة والتسويق – علاقة متطورة بين الثقة والشكوك – 156
المطلب الثاني: الاستراتيجية والاستدامة – أجندة بحثية لتقاطع المفهومين – 170
المطلب الثالث: الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية – منطق الحرب لأجل السلام – 180
خاتمة الفصل.....195

الفصل الثالث: التصميم المنهجي للدراسة

مقدمة الفصل.....198
المبحث الأول: القطاع الصناعي – المسار التطوري – 199
المطلب الأول: الصناعة الجزائرية – تحديات النهوض بقطاع متعثر – 199
المطلب الثاني: القطاع الصناعي – الصناعة والاستدامة في الجزائر – 208
المطلب الثالث: القطاع الصناعي – حوصلة حول القطاع الصناعي لولاية سطيف –.....214
المبحث الثاني: الاطار العام المقترح للدراسة والتصميم العملي.....222
المطلب الأول: أسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة 222
المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة 226
المطلب الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراتها 234
المبحث الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات 239
المطلب الأول: أداة الدراسة – التصميم والمحتوى – 239
المطلب الثاني: أداة الدراسة – اختبارات الصدق والثبات –.....246
المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية.....249
خاتمة الفصل.....253

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل.....257

المبحث الأول: وصف خصائص العينة واختبار الفرضية الأولى 258

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة للمؤسسة 258

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الأولى للدراسة.....264

المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الأولى.....273

المبحث الثاني: اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة.....278

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثانية 281

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة 294

المطلب الثالث: الإجابة على الفرضيتين الثانية والثالثة.....304

المبحث الثالث: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة 310

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرابعة.....310

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الخامسة.....322

المطلب الثالث: الإجابة على الفرضيتين الرابعة والخامسة.....333

خاتمة الفصل.....340

الخاتمة.....342

فهرس المراجع 355

فهرس الأشكال.....370

فهرس الجداول 374

الملاحق 381

فهرس الملاحق 392

مقدمة:

إن التاريخ البشري بأكمله، بالنسبة للكون، ليس إلا قصة قصيرة جدا، وتعتبر تلك المدة أشبه بغمضة عين. كانت الحياة في بدايتها بسيطة جدا وأصلية، ولكن بدأت الأشياء بالتطور بشكل سريع، فاكتشاف النار وفلسفة سقراط ومبادئ الديموقراطية، البوصلات والأسلحة، السيارات والطائرات، الهواتف وأجهزة الكمبيوتر والأنترنت... إلخ، كل هذه التغيرات لم تكن أبدا سلسة، واضحة ومباشرة، بل كانت أشبه بمنعطفات خطرة، وقد يكون التغيير ثابتا، ولكن معدلاته ليست ثابتة أبدا.

والأكيد أننا شهدنا تغيرات كثيرة اقتصادية وسياسية، اجتماعية وبيئية وتقنية، وكل هذه التغيرات كان لها أثر طويل المدى على الطريقة التي تطورت بها المجتمعات، وربما بعض التغيرات أخذتنا إلى عصر جديد مختلف تماما عن سابقه. ويتميز هذا العصر بكونه عصر مجتمع النمو المطرد، الذي أوجد نوعا جديدا من الثقافة التي نسميها اليوم ثقافة الاستهلاك الرأسمالي، هذه الثقافة التي ترسخت وتجذرت بعد انتصار النموذج الرأسمالي الأمريكي وانهيار الاتحاد السوفياتي وسقوط المعسكر الاشتراكي، وبدأ التهليل وأبواق الدعاية الإعلامية تعظم هذا النموذج باعتباره الأوحد، الأمثل والأخير في تاريخ البشرية القادر على تحقيق رفاهية الإنسان، ولقد نجحت الولايات المتحدة بالتأكيد في تحقيق أعلى مستوى تاريخي من السيطرة السياسية والاقتصادية، عندما كانت معظم، إن لم نقل كل دول العالم المتقدم تحت الأنقاض بعد الحرب العالمية الثانية، وأعطت الأولوية المطلقة لاحتواء ألمانيا واليابان داخل نظام عالمي تتحكم فيه قطاعات مالية وصناعية مرتبطة بشكل عام بمصالحها ومصالح مؤسساتها. وأضحت أمريكا الكيان الأهم في العالم، الذي جعل باقي دول العالم تحت المظلة الأمريكية.

والحقيقة التي تبدو واضحة أن انبثاق الرأسمالية يمثل حضارة من أنجح الحضارات التي تم تطويرها، من حيث توفير الراحة والرفاه لأعداد معتبرة من البشر، إلا أنها لم تكن ناجحة إلى هذا الحد في دمج الجميع ضمن معيار واحد، كما تمثل هذه المجتمعات من نواح عدة أنجح ما شهده العالم، وتشهد تقنياتها، وثروتها وقوتها على هذا النجاح، حيث تسببت الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية، مثلا، في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة لا مثيل لها، وأدت العولمة إلى إلغاء حواجز المسافات والزمن وفتحت مجالا لتدفق المعلومات بكل أشكالها من خلال شبكات التواصل السلكية واللاسلكية، وجمعت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاحت لهم التفاعل والتداول. ولكن الأمر لم يخل من مشاكل نتجت عن تنامي حالة عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية والتدمير البيئي، ويوجد احتمال كبير بأن تلك المشاكل تهدد بإلغاء جميع ما حققته هذه الحضارة من إنجازات متأصلة في صلبها.

هذه الحضارة حملت صورة إدراكية بدأت باسم الإنسان ومركزيته ولكنها انتهت بإزاحة الإنسان عن المركز لتحل محله مجموعة من المطلقات أو الثوابت المادية مثل المنفعة المادية، التقدم ومعدلات النجاح...إلخ، ومطلقات وثوابت يتم اختزال كيان الإنسان المركب فيها. وهذه العقلانية المادية أوهمت الإنسان أن عقله قادر على الوصول إلى قدر كبير من المعرفة التي تنير له كل شيء أو معظم الأشياء على الأقل، وكان من المفترض أن تضفي هذه

مقدمة

المعرفة على الإنسان مركزية في الكون وتمكنه من تجاوز عالم الطبيعة بل وذاته الطبيعية، ومن التحكم بالعالم وتغييره وتسخير كل شيء لصالحه، متجاوزا كل الأسس وحتى الأساس الديني وغير المادي للمعرفة والأخلاق، جاعلا من المادة وقوانينها المرجع والركيزة الأساسية لأي رؤية في العالم. ولكن هيمنة هذا النموذج المادي بالمعنى الفلسفي لا يعني أنه النموذج الوحيد، فهناك نماذج أخرى تتحدى هذا النموذج، ولها إيمان بأمور أعمق من المادية، ولكنها لم تكن تتمتع بالمركزية نفسها أو الفعالية في المجتمع. ولكن ظل المدافعون عن النماذج التي تتحدى النموذج السائد الذي يتحكم في جوانب الحياة العامة والكثير من الخاصة، يسعون إلى تغيير الخريطة المعرفية التي يدرك الإنسان العادي العالم من خلالها بتوضيح أن هذا النموذج الذي لا طالما وعد الإنسان بالسعادة والرفاهية نتج عنه الكثير من الخراب.

هذا الاتجاه المستمر إلى الأمام أخذنا بلا شك نحو العديد من النقاط التي لا رجعة بعدها، ولو تناولنا بعض التغيرات التي طرأت على بيئتنا نجد أنها سيئة لدرجة أن بعض العلماء قاموا بالإعلان أن كوكب الأرض قد وصل إلى مرحلة جديدة ومختلفة بشكل جذري، حيث إننا قد تجاوزنا حقبة الهولوسين، وهي الحقبة التي استمرت لأكثر من اثنتي عشر ألف سنة، كان فيها المناخ مستقرا، ودخلنا حقبة جديدة وهي حقبة الأنثروبوسين، والتي حملت معها الكثير من المشاكل كارتفاع منسوب مياه البحر، والتسارع المخيف لانبعاثات ثاني أوكسيد الكربون، والتلوث بأشكاله المختلفة، وانقراض بعض الفصائل الحيوانية، ناهيك عن الأكوام الضخمة من النفايات التي تتراكم بشكل هائل، وغيرها الكثير، وتم حتما الوصول إلى نتيجة أساسية أن أسلوب حياتنا المعاصرة يقتل كوكبنا الأرض بشكل بطيء.

لقد تم إدراك أن هذا الأسلوب الذي يغذيه نظام اقتصادي قائم على المنافسة أدى إلى توسيع فجوة اللامساواة بين الأغنياء والفقراء على نطاق عالمي ووطني معا، وإلى التوتر والصراع الحتميين اللذين تسببهما هذه اللامساواة، هذا النظام الذي لا يأخذ بعين الاعتبارات عددا كبيرا جدا من المنظورات، والذي أضحى ينظر إليه على أنه امتداد لنظام استعماري يتم فيه تسخير الموارد والبشر في معظم كوكب الأرض لتحسين المستويات المعيشية لقلة من الناس. هذا النظام الذي اتفق الكثيرون أنه يحمل بداخله عوامل انفجار أكثر خطورة، من خلال خلق أفكار زائفة وإضفاء القداسة عليها بمفهوم راسخ ويقيني، هو أن النمو الاقتصادي يفيد البشرية عامة، ولكن الواقع شاهد على أنه ترتب عن هذا تبعات منها أن النخبة الحاكمة وأولئك الذين يجيدون اللعب في لهيب عملية التنمية الاقتصادية لهم المجد والمكافآت والثروة، وأما أولئك الذين ولدوا مهمشين فينبغي استغلالهم كعبيد، وهذا ليس غريبا فنحن نعلم جميعا أنه في بلاد كثيرة هناك قلة ضئيلة من الشعب هي التي تستفيد من النمو الاقتصادي، بينما ينتج هذا النمو ظروفا أكثر بؤسا للأغلبية.

هذا المفهوم وتوابعه دفع إلى ظهور مقاومة في شكل تحركات مباشرة وغير مباشرة، بدءا بالتحركات السياسية والدينية، مرورا بالاحتجاجات الاجتماعية إلى التمرد والثورة، فذلك النموذج التنموي تم على حساب جوانب مهمة، وغابت الأخلاق في قواعد وممارسات عديدة وصفت بأنها تنموية، ولكن ترتبت عنها تهديدات تنذر

بالخطر لكوكبنا الأرض، وليس ذلك فحسب، بل أدى إلى تهميش كثير من الأبعاد الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية. وفي معادلة تميل للبعد الاقتصادي بشكل واضح وقوي، إلى جانب تخصيص النمو والتنمية الاقتصادية كأهداف والتركيز عليها ، بدا واضحا الفجوة البنيوية في فكر التنمية، وهذه الفجوة بدون شك، أدت إلى طرح مداخل تنموية جديدة، اهتمت برد الاعتبار للمسائل الاجتماعية والبيئية، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الاقتصادية بقدر متوازن، هذه المداخل جاءت بنتائج مثمرة، تمثلت بظهور مفهوم الاستدامة على الخارطة التنموية، نتيجة التقارب بين خطوط البحث المستقلة، مثل علم الاجتماع وعلم الاقتصاد والبيئة، ومن التواتر بين البيئة والتنمية كحركات أو إيديولوجيات، وظهر هذا المفهوم رسميا في رحاب الأمم المتحدة عام 1980 في وثيقة بعنوان "استراتيجية المحافظة الكونية"، تم إعدادها من قبل برنامج "الأمم المتحدة للبيئة" بالاشتراك مع "الاتحاد الدولي للمحافظة على الطبيعة" و"الصندوق العالمي للطبيعة"، ثم تعاقبت وتلاحقت الكثير من الأعمال والوثائق المعززة لمدخل الاستدامة، وهي تستحوذ اليوم على اهتمام متزايد من الدول والمؤسسات ومراكز الدراسات وجماعات البحث وغيرها، لدورها الفعال في تحقيق النمو المستدام والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، بشكل يحفظ الحقوق للأشكال كافة.

1- إشكالية الدراسة:

إن الاحساس بالمشكلة كان نابعا من مجموعة رائعة من علماء الاقتصاد والتسويق وإدارة الأعمال، الذين كانوا مصدرا لإلهامنا بذكائهم الحاد، وأفكارهم الجريئة ونفاذ بصيرتهم، ولقد أثر فينا كثيرا جون بركنز، عندما قال "إنني أروي قصتي _اعترافات قرصان اقتصادي_ وأروي قصة الكثير من القراصنة مثلي المتواجدين في شركات مثل مونسانتو، جنرال إلكتريك، نايكي، جنرال موتورز ووول مارت وتقريبا في جميع الاحتكارات الكبيرة في العالم، إنها قصة عالمكم وعالمي، ويقول لنا التاريخ إننا ما لم نصحح مسار هذه القصة، فستنتهي حتما نهاية مفجعة، ولقد كتبت هذا الكتاب علنا نستفيق ونشرع في تصحيح المسار الذي تتجه إليه الحضارة الإنسانية، فلا شك أنه حين تدرك أعداد متزايدة منا كيف تستغلنا الآلة الاقتصادية التي تخلق شهوة لا ترتوي لالتهام ثروات العالم، وتنتهي بأنظمة تحتضن العبودية فإننا لن نتقبلها، بل سنعيد بناء دورنا في هذا العالم الذي تسبح أقليته في الغنى، وتغرق الأغلبية في الفقر والتلوث والعنف، ونكرس أنفسنا باتجاه العواطف الإنسانية والديمقراطية وإقرار العدالة الاجتماعية للجميع، وإن الاعتراف بالمشكلة هو أول خطوة في طريق حلها، والاعتراف بالخطيئة هو، بلا شك، بداية الخلاص".[1]

[1] – بركنز، جون؛ ترجمة ومراجعة مصطفى الطناني، د عاطف معتمد.– الاغتيال الاقتصادي للأمم: اعترافات قرصان اقتصادي.–القاهرة، مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 2012، ص 21.

مقدمة

وقد أشار بركنز في كتابه "الاغتيال الاقتصادي للأمم" إلى كيف وصلنا لما نحن عليه اليوم؟ ولماذا نواجه حاليا أزمات يصعب تخطيها؟ وأكد أن الهدف من كتاباته هو ضرورة إدراكنا لأخطاء الماضي من أجل استثمار فرص المستقبل بشكل أفضل، ولإيمانه أننا، ولأول مرة في التاريخ، نملك المقدرة والقوة لتغيير كل هذا.

ولأنه تم توجيه أصابع الاتهام إلى التسويق بكونه أداة الرأسمالية التي تشجع الناس على التصرف وعلى عدم التصرف بطرق معينة، وكيف يعمل في الواقع على تشجيع العيش في مكان بعيد من الحاضر والإعجاب بالمستقبل، وعلى دفع الناس إلى استهلاك المزيد وإقناعهم أنه من خلال الاستهلاك سيلبون رغبتهم في الحصول على كل ما هو جديد وتجاوز ما يملكونه، فعلى حد تعبيرهم فإن البشر لا يحملون بداخلهم دوافع فطرية لمراكمة السلع وأن هناك العديد من المجتمعات التي ترفض هذه التصرفات ولا تشجعها، وتم التأكيد على أن مثل هذه التغيرات لم تحدث بشكل طبيعي، وإنما تمت العملية بأربع طرق، أولها ثورة التسويق والإعلان، هذه الأخيرة التي أحدثت تطورا ثوريا، ساهم وأثر بشكل كبير في تكوين المستهلك، وكان الهدف هو تشكيل رغبات المستهلك بطريقة هجومية وايجاد قيمة للمنتجات، وهذا جعل التسويق يلعب دورا كلي الوجود، وتغيرت النظرة إليه بشكل جذري من نظرة استخفاف وازدراء وتهريج إلى مجال تصل إنفاقاته إلى بليون دولار وأصبح ينافس الإنفاق على التسلح.

ونحن نجادل هنا عن قدرة التسويق في كونه جزءا من الحل، دون إنكارنا أنه جزء من المشكلة، وفقا للمبدأ الذي يلخص الجزء الأعظم من علم الاقتصاد "أن الناس يستجيبون للتحفيز" وما دون ذلك هو تعليق على هذه الجملة، وما يميز عالم الاقتصاد عن غيره هو إصراره على أخذ هذا المبدأ على محمل الجد طوال الوقت، حيث إن التأثير القوي للتحفيز يقدم الكثير ويمكن الاعتماد عليه كمرشد في المجالات المجهولة.

ولا شك أن التسويق أخذ بالاستدامة، حتى غدت التطور الأكثر عمقا على مستواه، وأدركت المؤسسات على اختلاف مجالاتها وأحجامها ومكان تواجدها ضرورة الاهتمام بتبني أبعاد الاستدامة والوقوف على مدلولاتها الصحيحة، كونها في الوقت الحاضر السبيل الأمثل للتأكيد على التميز والقدرة على المنافسة، وبما أن المؤسسات الجزائرية بشكل عام والصناعية بشكل خاص ليست بمنأى عن هذه التطورات، وكل التحديات التي تخلقها هذه التطورات فإنها دون شك أدركت الأهمية الكبيرة لأخذ منهج الاستدامة بعين الاعتبار حاضرا ومستقبلا إذا أرادت ضمان استمراريتها ونموها.

وبناءً على ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات الصناعية بولاية سطيف؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك تباين في تبني المؤسسات الصناعية محل الدراسة لأبعاد الاستدامة؟

2- ما أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة؟

3- ما أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة؟

4- ما أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة؟

5- ما أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية والإجابة على الأسئلة، نقوم بوضع الفرضيات التالية:

1- هناك تباين في تبني المؤسسات الصناعية محل الدراسة لأبعاد الاستدامة يُعزى إلى خصائصها التنظيمية "طبيعة الملكية، حجم المؤسسة، الشكل القانوني، القيام بنشاط التصدير، وامتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة".

2- هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3- هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

4- هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

5- هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

3- هيكل الدراسة:

يمثل الشكل التالي هيكل الدراسة الذي تم بناؤه انطلاقا من إشكالية الدراسة وفرضياتها:

الشكل (01): هيكل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة.

4- أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية الدراسة من:

- أولا أهمية المتغير الأول للدراسة، فالاستدامة بلا شك، أصبحت الأكثر رواجا في العقود الأخيرة وخلال فترة وجيزة استحوذت على اهتمام مختلف الجهات، باحثين ومختصين، رجال أعمال وسياسيين، ومنظمات دولية وحتى الدول، وأصبح الكل معنيا بالوقوف على مدلولاتها ومعرفة كيفية الاستفادة منها، والدليل سعي قادة العالم للعمل بجد على أجندة جديدة للاستدامة لتوجيه البشرية إلى بحر الأمان؛
- ثانيا أهمية المتغير الثاني للدراسة استراتيجية التسويق، حيث يعد تطوير وتنفيذ استراتيجية تسويقية أمرا أساسيا في ممارسة التسويق، وتكشف التقارير الأخيرة بشأن أهم التحديات التي تواجه المسوقين أسئلة عديدة في استراتيجية التسويق بما في ذلك كيفية اختيار المجموعة المثلى من استراتيجيات التسويق لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إليها بالنظر إلى الأولويات المتنافسة وعدد لا يحصى من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وبالرغم من أن هناك اهتماما بحثيا متزايدا في المجال العام للتسويق الاستراتيجي، فإنه من غير الواضح ارتباط جزء كبير من هذا البحث باستراتيجية التسويق، حيث إن البحث المتعلق بفهم هذا الموضوع، بإقرار المختصين، هو مفتاح إثبات أهمية الانضباط الأكاديمي للتسويق، ومع قليل من البحث نسبيا في المجال الأساسي لاستراتيجية التسويق كان هناك تشجيع من أهم المؤسسات البحثية مثل الجمعية الأمريكية للتسويق لتناول ومعالجة مواضيع استراتيجية التسويق، وتم التأكيد أن النقص في أبحاث استراتيجية التسويق يشكل فجوة كبيرة في المعرفة التسويقية؛
- ثالثا، من أهمية الربط بين المتغيرين الاستدامة واستراتيجية التسويق، باعتبار أن الاستدامة وجدت لتغيير مسار تنموي اهتم فقط بالنمو الاقتصادي مهمشا لكل المنظورات الأخرى، والتسويق الذي لطالما وجهت له أصابع الاتهام بكونه أداة فعالة في تحقيق هذا المسار التنموي، لذلك فإن أهمية الربط والتعريف بطبيعة العلاقة المتنامية بين الاستدامة والتسويق مهمة بشكل خاص، ونجادل في إمكانية وقدرة التسويق على طرح حلول لأكثر مشاكلنا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية إلحاحا، حتى إذا تمت عملية المعالجة بنفس الطريقة التي عمل بها على خلق هذه المشاكل؛
- رابعا الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة، حيث تظهر الاستدامة كأكثر وأهم المواضيع المتناولة للبحث في المجال الأكاديمي وفي مجالات مختلفة. وفي خضم الجدل القائم حول إمكانية جعل الاستدامة ممكنة من الناحية العملية نجادل أن التسويق كمجال لديه القدرة على جعل مفهوم الاستدامة مفهوما عمليا، ربما بشكل نسبي ولكن ذلك يستحق المحاولة، ويبدو بديهيا أن التسويق منذ عشرات السنين يحتل أهمية علمية وعملية، فالعصر الذي نعيش فيه هو عصر التسويق؛
- أهمية الشريحة المستهدفة والقطاع المدروس، حيث تحتل الصناعة ومنذ مئات السنين مكانة مرموقة على أصعدة مختلفة.

5- أهداف الدراسة:

- نسعى أولا من خلال هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة المطروحة الصريحة، والتي تعكس هدفا رئيسيا يتمثل في التعرف على أثر تبني أبعاد الاستدامة في المستويات المختلفة لاستراتيجية التسويق، والتعرف على مستوى تبني المؤسسات الصناعية بولاية سطيف لأبعاد الاستدامة والكشف عن أهمية هذا المنهج الحديث في هذه المؤسسات؛
- يرافق الأسئلة الصريحة مجموعة من الأسئلة الضمنية التي تكون دائما في ذهن الباحث، والتي يسعى إلى الإجابة عنها من أجل فهم الصورة الشاملة والتي بدونها لا تكتمل الصورة والتي تحظى بنفس القدر من الأهمية التي تحظى بها الأسئلة الصريحة، مثل: ماهي الاستدامة؟ ولماذا الاستدامة؟ ولماذا الآن؟ ومن أجل من؟ وهل ستعني عملا أكثر أو أقل؟ وهل ستتغير أساليب الإنتاج والاستهلاك والتوزيع؟ وهل الاستدامة هي الحل للصدمات الإيكولوجية والاجتماعية والاقتصادية التي تزداد عمقا بمرور الأيام؟ وماهي التغيرات التي ستطرأ على النظام الداخلي للمؤسسة نتيجة للاستدامة؟ ...إلخ؛
- سد فجوة هامة بما تحتويه من عصارة فكر نخبة من العلماء والكتاب والمختصين وخلاصة تجاربهم، من خلال استعراض الأفكار الماضية، وأفضل الممارسات الحالية، والاتجاهات التسويقية؛
- تزويد القراء بمرجع موضوعي في هذا الإطار الشامل عن موضوع العلاقة والتفاعل بين الاستدامة والتسويق والتطرق إلى نقطة تحول في تاريخ التسويق، فقد انتقلنا حقا من التسويق المسؤول اجتماعيا إلى قضايا الاستدامة؛
- إزالة الخلط بين مصطلحات مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتسويق الاجتماعي والأخضر والبيئي...إلخ، وكذلك بين مفاهيم الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي والخطة والسياسة؛
- أن أخلق لنفسي مستوى من التأثير حتى لو كان صغيرا، فقناعتنا تدفعنا إلى أن نشارك وأن نحفز غيرنا ليشارك في إنجاز أعمال مميزة لصالح بيئتنا ومجتمعنا وللأجيال الحالية والمستقبلية؛
- مناقشة إمكانية إطلاق مشروع الاستدامة في القطاع الصناعي في الجزائر، وتوضيح مواقف الفاعلين الاقتصاديين المتمثلين في المؤسسات الصناعية.

6- المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

في ضوء طبيعة البحث الحالي وأهدافه، وحتى نتمكن من اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية المطروحة، اعتمدنا في دراستنا على المنهجين الوصفي والتحليلي، وتم الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

الجانب النظري تضمن: الاعتماد على المسح المكتبي والوقوف على ما تناولته المصادر المختلفة وبلغاتها المختلفة، من كتب ومقالات ومجلات علمية ومداخلات ورسائل دكتوراه...إلخ، كما تم الاعتماد على المسح الإلكتروني عن طريق شبكة الأنترنت بهدف وضع الإطار النظري للدراسة؛

الجانب الميداني تضمن: الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية، وعلى المقابلة كأداة ثانوية بالنسبة لجمع بيانات كنا بحاجة لها مثلا في تحديد حجم المجتمع والعينة، وتم عرض الأداة الرئيسية للبحث على مجموعة من المحكمين،

وتعديلها في ضوء اقتراحاتهم مع التطبيق على عينة استطلاعية من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، وتم إجراء المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية، وذلك باستخدام برنامج الإحصاء Spss/25.

7- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من المؤكد أن هناك العديد من المبررات الموضوعية والذاتية التي دفعتنا لاختيار موضوع الدراسة، سنحاول من خلال النقاط التالية تلخيص أهمها:

- ربما السبب الأول في اختيار هذا الموضوع مصدره الإلحاح الداخلي والرغبة الذاتية في معالجة الموضوع، بالرغم من أن الموضوع حسب آراء كثير من المفكرين يعتبر من المواضيع التي يشوبها الغموض والتي تبدو في كثير من الأحيان كحقيبة السفر التي يضع فيها الجميع ما يريدون، ومع ذلك لم يشكل هذا الجدال القائم عائقا ومثبطا على العكس زادنا اندفاعا، إيمانا منا أن تعدد محتواه الدلالي يعتبر من نواح عديدة أمرا إيجابيا؛
- إن قراءتنا لكتب مثل الاغتيال الاقتصادي للأمم، وعنف العالم، والمشاكل العالمية وثقافة الرأسمالية، وفيلسوف الاقتصاد، وملاحظات حول كوكب متوتر والعالم الثاني والاقتصاد العجيب، ومتلازمات الفساد، وكتاب الكل يكذب وغيرها دفعني بشكل أكثر لمعالجة هذا الموضوع؛
- الأهمية المتزايدة لموضوع البحث ولطبيعة العلاقة بين الزوج "الاستدامة/والتسويق"؛
- يعتبر من المواضيع العذراء التي مازالت تحتاج إلى المعالجة والبحث نتيجة لتعدد محتواه الدلالي، وتعدد مجالاتها وجمعها بين أبعاد مختلفة والصراع الكبير الموجود بين أقطاب مختلفة من أجل تكييفها وفق نمطهم وأهدافهم؛
- كما يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع الجدلية التي لم تُحسَم فيها الغلبة لمن، مع وجود وجهات نظر مختلفة بشكل صارخ، وهذا الأمر جعلنا نشعر بمتعة دراسة هذا الموضوع.

8- الدراسات السابقة:

لقد تم الاطلاع على مجموعة مختلفة من الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة ومحاولة الاستفادة منها في جوانب مختلفة من دراستنا، فلا شك أن العلم تراكمي وأننا يجب أن نبدأ من النقطة التي انتهى منها الآخرون في محاولة لتقديم قيمة مضافة وإثراء البحث العلمي، ويمكن أن نعرض من خلال ما يلي أهم هذه الدراسات:

- Alan Pomering (2017) :

Marketing for Sustainability: Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large.

اهتمت هذه الورقة بتقديم منظور نظري جديد للتسويق من أجل الاستدامة، لاسيما للتعامل مع التهديد البيئي لتغير المناخ. حيث حاول الباحث إعادة تصور كيفية تفعيل التسويق من خلال وضع تصور للمزيج التسويقي يأخذ بعين الاعتبار اعتبارات الاستدامة في العمليات التجارية والاستهلاك، في كل من العناصر الأربعة التقليدية "المنتج والسعر والترويج والمكان" وأيضا "المشاركون والعمليات والأدلة المادية"، وقدم الباحث كل من

الوعود والمبادئ والشراكة، بحجة أن كل من هذه قد يعتبر متغيرًا تسويقيًا يمكن التحكم فيه ومن شأنه المشاركة في إنشاء القيمة الفردية والاجتماعية. وقام الباحث بتطوير هذا الإطار الجديد وتبريره من أجل تقديم مساهمة جديدة في نظرية وممارسة التسويق، وجادل الباحث أن المزيج الجديد والموسع للتسويق المستدام يجب أن يتجاوز قيود العناصر الأساسية الأربعة التقليدية واعتبر ذلك شرطًا ضروريًا للمسوقين المعاصرين لدفع التسويق المستدام على النحو الأمثل وتسهيل الاستهلاك المسؤول الذي يعد معيارًا في السوق، وأكد أن المقصود من مفهوم التسويق أن لا يكون مقيدًا بأربعة عناصر فقط، ولكن قد يتضمن عددا من المتغيرات التي قد تديرها المؤسسة من أجل خلق قيمة للأفراد والمجتمع ككل. كما توصل إلى أن تعقيد التحديات البيئية والاجتماعية التي تواجه الأعمال التجارية في مناخ اليوم الحرج تتطلب ذلك، واستنتج أنه يتعين على المؤسسات تطوير حلول للمشاكل التي تتجاوز جدران العمل المعتاد. كما توصل إلى أنه يمكن لعدد قليل من الشركات تحقيق ذلك بمفردها، دون تكلفة إضافية كبيرة.

- Frank-Martin Belz and Birte Schmidt-Riediger (2009):

Marketing Strategies in the Age of Sustainable Development: Evidence from the Food Industry.

في هذه الورقة قام الباحثان بالتحري عن خصائص ومحركات استراتيجيات التسويق المستدام. بناءً على دراسة تجريبية في صناعة الأغذية، وقاما بتحديد أربعة أنواع من استراتيجيات التسويق المستدام بخصائص مميزة "الفاعلون، والمتابعون، والمترددون، والسلبيون". حيث، اعتبرا أن المستهلكين هم أحد المحركات الرئيسية لاستراتيجيات التسويق المستدام اعتمادًا على توعيتهم بالمشاكل الاجتماعية والبيئية، وإدراكهم للصفات الاجتماعية والبيئية، والفوائد الصافية المتصورة بشكل فردي وتوافر البدائل المستدامة، وجادلا بأن التصنيف والدوافع تنطبق على الصناعات غير الغذائية أيضًا. وتوصلا إلى أن دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات التسويق يعتمد أيضًا على قطاع السوق الذي تتنافس فيه المؤسسة، حيث تميل المؤسسات التي يتم وضعها في قطاع الجودة إلى اتخاذ موقف نشط بشأن التسويق المستدام أكثر من المؤسسات التي تتنافس في قطاع الأسعار، كما توصلا إلى أن دمج الجوانب الاجتماعية والبيئية في استراتيجيات التسويق لا يعتمد على قطاع الصناعة فحسب، بل يعتمد أيضًا على قطاع السوق الذي تتنافس فيه المؤسسة، وأن هناك "علاقة طبيعية" بين الوضع الاستراتيجي وإدماج قضايا الاستدامة في التسويق. فمن خلال النظر في الأبعاد الاجتماعية والبيئية ودمجها في المنتجات، تضيف المؤسسات قيمة إلى علاماتها التجارية، وتستجيب للطلب المتزايد من قبل مجموعات المستهلكين الواعية بالجودة والانفتاح على القضايا الاجتماعية والبيئية. وبالمقارنة فإن المؤسسات التي تتنافس في قطاع الأسعار تكون أقل ميلًا إلى اعتماد استراتيجيات تسويق مستدامة نشطة. والمستهلكون الذين لديهم حساسية عالية للسعر ولا يهتمون بشكل خاص بالقضايا الاجتماعية والبيئية، هم بالتأكيد ليسوا على استعداد لدفع المزيد مقابل منتجات مستدامة. وهكذا فإن درجة حرية اتباع نهج الاستدامة النشط يكون أقل. ولكن تُظهر أمثلة المنتجات الغذائية العضوية (Aldi) والملابس القطنية العضوية (H&M) أنه قد يكون من الصعب ولكن ليس من المستحيل تقديم منتجات مستدامة غير مكلفة في قطاع الأسعار. إنها المهمة الصعبة للمسوقين لحل هذا اللغز.

- Peter Jones, Colin Clarke-Hill and Daphne Comfort, David Hillier (2007):
Marketing and sustainability.

كان الغرض من هذه الورقة هو إثارة النقاش بين المسوقين في مسألة العلاقة بين التسويق والاستدامة. وعرضت هذه الدراسة آراء مؤلفين حول الوضع الحالي والجدل القائم في هذا المجال. وتمثلت نتائجها في أن هناك إجماعا ضئيلا حول هذه الأمور، وأن هناك من يعتقد أن التسويق والاستدامة ببساطة لا يمكن التوفيق بينهما، بينما هناك آخرون يجادلون بأن التسويق يمكن أن يساهم في تطوير الاستهلاك المستدام. وقدمت الورقة البحثية أدلة متزايدة على أن المفهومين لهما ما يقدمانه كل منهما للآخر. من ناحية أخرى، من المؤكد أن عددا متزايدا من المؤسسات يزعم علنًا أنها ملتزمة بتعريف شامل للتنمية المستدامة لمزيج تسويقي للسلع والخدمات المستدامة. ومع ذلك فإن الدراسة تفسر العديد من التزامات الاستدامة في المؤسسات بكونها مدفوعة بضرورات العمل على اعتبار أن العديد من المبادرات البيئية حاليًا المتبناة من قبل عدد من تجار التجزئة البارزين في المملكة المتحدة مصممة لتقليل استهلاك الطاقة والمياه وانبعاثات النفايات، إلا أنها تقلل من التكاليف أيضًا. كما أن الدراسة تخلص إلى أن التسويق يقدم طرقًا مهمة لتغيير سلوك المستهلك والتأثير على المواقف والمعتقدات.

- Vinod Kumara, Zillur Rahmanb, A. A. Kazmic and Praveen Goyal (2012):
Evolution of sustainability as marketing strategy: Beginning of new era.

تناولت الدراسة المراحل المختلفة لاستراتيجية التسويق ومن بينها الاستدامة والتي اعتبرتها القضية الرئيسية التي ظهرت في استراتيجية التسويق مع مرور الوقت، بإبراز أنه في مرحلة مبكرة من السبعينيات ظهرت القضايا البيئية كنموذج جديد في استراتيجية التسويق، ثم في العقد التالي التقطت القضايا الاجتماعية الضوء وظهرت جنبا إلى جنب مع البيئة، ثم إلى إعادة التركيز على القضايا الخضراء أو البيئية في استراتيجية التسويق وكمرحلة أخيرة ظهرت الاستدامة في استراتيجية التسويق وهي الآن محور اهتمام الباحثين، وتمثلت أهداف الدراسة أولاً في مراجعة وفهم مفاهيم استراتيجية التسويق والاستدامة، وثانيًا في مناقشة تطور الاستدامة في استراتيجية التسويق وأخيراً مناقشة مستقبل استراتيجية تسويق الاستدامة، وكشفت الدراسة أنه يمكن تنفيذ الاستدامة في استراتيجية التسويق عندما تتبناها المؤسسات في ممارساتها التجارية. وأن المؤسسات بطيئة في تبني هذا المفهوم في استراتيجية التسويق. على الرغم من ظهور مفهوم الاستدامة في عام 1987، وكانت من أهم توصياتها أنه يتعين على المؤسسات إعطاء أهمية لقضايا الاستدامة حيث إن أهميتها قد أدركت بالفعل باعتبارها نهجا مربحا للجانبين من جانب المؤسسة والعملاء. لذلك يتعين على المؤسسات حل المشكلات والتحديات ذات الصلة لاعتماد معايير الاستدامة في التسويق. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تتأثر بالفعل من قبل مختلف أصحاب المصلحة لاعتماد الاستدامة في استراتيجية التسويق، وأكدت أنه سيصبح التزامًا أخلاقيًا في المستقبل. ولذلك قامت الدراسة بدعوة المؤسسات إلى تبني الاستدامة بشكل استباقي في استراتيجية التسويق. وأقرت الدراسة أنه يتعين على المسوقين كسر الإطار المرجعي التقليدي لدمج الاستدامة في استراتيجية التسويق، وأن عليهم أن يتقدموا ليس فقط لتحقيق الاستدامة في المنتجات والخدمات، ولكن أيضًا في المزيج التسويقي ككل. كما يتعين عليهم إعادة النظر في استراتيجيات

التسـويق الخاصـة بهم حتى يتمكنوا من تغطية بيئة أوسـع وتقليل التأثير الاجتماعي والبيئي، وأكدت أنه يمكن أن يحدث ذلك فقط عندما تدرك المؤسسات وأصحاب المصلحة المعنيين أهمية دمج الاستدامة في ممارسات الأعمال.

- Joya A. Kemper, C. Michael Hall, and Paul W. Ballantine (2019):

Marketing and Sustainability: Business as Usal Worldviews?

تسـتجيب هذه الدراسـة للحاجة إلى فهم أفضـل لأسـس وجهات النظر التسـويقية العالمية فيما يتعلق بالاسـتدامة. وتناقش الدراسـة مفهوم وجهات النظر العالمية وتحولاتها، والتعبير عن الاسـتدامة في كليات التسـويق وإدارة الأعمال، والآثار المترتبة عن هيمنة منطق السـوق في عقليات أعضـاء هيئة التدريس. ويأتي هذا في الوقت المناسب في اعتقادهم نظرًا لأن كليات إدارة الأعمال تضع نفسها بشكل متزايد كمساهم إيجابي في الاستدامة. ويتم تحديد الحواجز المؤسسية خاصة داخل الجامعات وكليات إدارة الأعمال ونظام التسويق على أنها تؤثر على القدرة على إحداث تغيير "من أسفل إلى أعلى". واستنتجت الدراسة أنه إذا ظلت المؤسسات بشكل عام، بما في ذلك كليات إدارة الأعمال، متمسـكة بالافتراضـات المتعلقة بالتوافق بين البيئة والنمو الاقتصـادي وقبول قوى السـوق، فإن تطوير وجهات النظر البديلة بشـأن الاسـتدامة سـيظل يمثل مشـكلة كبيرة، لأنه بالتزام كليات إدارة الأعمال ونظام التسـويق السـائد برؤية عالمية اقتصـادية أو صـناعية تؤمن بالنمو الاقتصـادي غير المحدود والأسـواق الحرة وقيمة زيادة استهلاك المنتجات والخدمات والحلول التكنولوجية للمشاكل البيئية، حيث اعتبر الباحثون خريجو كليات إدارة الأعمال بما في ذلك العديد من أولئك الذين يتولون مناصـب التدريس والبحث بمثابة جنود مشـاة لوجهة النظر العالمية الصـناعية والرأسمالية الليبرالية الجديدة المعاصـرة، واسـتنتجوا أن التغيير في التفكير في التعليم والبحث في مجال الأعمال، بعيدًا عن النظرة الاقتصـادية الكلاسـيكية الجديدة، يجب أن يحدث إذا أردنا الانتقال إلى مجتمع وكوكب أكثر اسـتدامة، وأكدت الدراسـة أنه بالنظر إلى الموقع الحالي لكليات إدارة الأعمال فيمكن الاسـتنتاج أنه لا يزال هناك العديد من الأسـئلة حول كيفية تدريس الاسـتدامة ودمجها في النظرية والتطبيق في تخصص التسويق. وتبقى الأسئلة أيضًا حول ما يتم تدريسه حول الاستدامة، حيث غالبًا ما يتم تأطير الاستجابة للتغير البيئي من حيث "العمل بشكل أفضل" وتحسين كفاءة الإنتاج لكل وحدة من خلال الحفاظ على مستويات الاستهلاك وتسريع الابتكار من أجل تقليل المواد ومدخلات الطاقة المستخدمة في التصميم، والقيام بتوزيع وبيع المنتجات والخدمات. وهذا هو النهج الذي دفع البشرية إلى حد كبير إلى مأزقها البيئي الحالي في المقام الأول. كما تؤثر الحواجز المؤسسية، خاصة داخل الجامعات وكليات إدارة الأعمال ونظام التسويق أيضًا على القدرة على إحداث تغيير "من القاعدة إلى القمة". وإذا ظلت المؤسسات بما في ذلك كل التخصصات وكليات إدارة الأعمال متمسكة بالافتراضات القائمة على التوافق بين البيئة والنمو الاقتصادي وقبول قوى السوق، فإن تطوير وجهات نظر بديلة بشأن الاستدامة يظل مشكلة كبيرة. كما تقر الدراسة "أن المؤسسات التي تطورت استجابة لمشاكل البيئة العالمية تدعم أنواعًا معينة من القيم والأهداف، مع آثار مهمة للقيود والفرص لمكافحة المشاكل البيئية الأكثر خطورة في العالم". وفي كليات إدارة الأعمال وأقسـام التسـويق تكمن قوة النموذج السـائد في أن "نطاق العلوم الاجتماعية ذات الصـلة يكون عادةً مقيدًا بما يتوافق نظريًا مع النظرة العالمية السـائدة". وهذا يعني أن صـانعي

السياسات ووكالات البحث والجامعات والقطاع الخاص يمولون ويشرعون خطوط الاستفسار التي تولد النتائج التي يمكنهم قبولها وإدارتها، حتى لو لم يقدموا بالضرورة "الحل" لمشكلة الاستدامة. على نفس المنوال، هذا نهج يمتد أيضا في كثير من الأحيان إلى الممارسات التعليمية والبحثية. والنتيجة هي دورة مصداقية تحقق الذات حيث يساعد الدليل على الملاءمة والقيمة لواضعي السياسات وممولي الأبحاث في تأمين موارد إضافية للنُهج التي تفي بالنموذج السائد وليس غيره.

- Kemper, J.A. & Ballantine, P.W. (2019) :

What do we mean by sustainability marketing?

باستخدام قاعدة بيانات Scopus، اهتمت هذه الدراسة بإجراء تحليل للخطاب على ما يقرب من 200 مقال صحفي منشور. يصنف التحليل وجهات نظر متعددة للاستدامة ويحدد ثلاثة مفاهيم لتسويق الاستدامة: تسويق الاستدامة المساعد "الذي يركز على إنتاج المنتجات المستدامة"، وتسويق الاستدامة الإصلاحي "الذي يوسع النهج المساعد من خلال الترويج لأنماط الحياة المستدامة والتغيرات السلوكية"، وتسويق الاستدامة التحويلي "الذي يوسع المناهج المساعدة والإصلاحية من خلال الحاجة إلى تحويل المؤسسات والمعايير الحالية، والتفكير النقدي". ثم تناقش هذه الورقة كيف يمكن استخدام هذه المفاهيم الثلاثة من قبل العلماء والممارسين لتفسير وتنفيذ تسويق الاستدامة في المستقبل، وساهمت هذه الورقة في النقاش حول ما يعني أن تكون مستدامًا في التسويق وكيفية تحقيق ذلك، حيث أوضحت الدراسة أن المقالات المنشورة في مجال الاستدامة تركز بشكل كبير على توجهات تسويق المنتجات والمستهلكين. واعتبر الباحثون أن بعض المقالات التي تظهر التسويق الصناعي في التحليل تشكل النسبة الأقل من الأبحاث المنشورة حول الأعمال التجارية وسلسلة التوريد وأبحاث التسويق الصناعي. وقد يكون هذا أكثر من مؤشر على هيمنة وجهة نظر المنتج والمستهلك في أدبيات التسويق، وأوضحت أن قضايا الاستدامة، في صناعات خدمية معينة مثل السياحة، أو في العلاقات بين البائع والمشتري أسفل سلاسل التوريد، مهمة بشكل واضح، ولكنها قد تكون ممثلة تمثيلًا ناقصًا في أدبيات التسويق السائدة وأكثر استكشافًا في المجالات المجاورة أو المجلات المتخصصة "وبالتالي أقل انتشارًا". بالإضافة إلى ذلك، تم التوضيح إلى إمكانية أن تكون مصطلحات البحث الخاصة بالدراسة قد أغفلت المساهمات القيمة التي تستخدم الملصقات المتعلقة بالتسويق البيئي أو الأخلاقي. ومع ذلك، فإن الموضوعات المتكررة الموجودة في الأوراق المشمولة تتطرق إلى العديد من مجالات التسويق الأخلاقي، على سبيل المثال حقوق العمال والعوامل الخارجية السلبية للاستهلاك. علاوة على ذلك ومن خلال الاعتماد على أكثر المقالات اقتباسًا أكدوا أنهم ربما قاموا بحذف المزيد من المقالات الحديثة في مجال تسويق الاستدامة، كما أكدا الباحثون أنه وبينما يقدم تحليل الخطاب نظرة ثاقبة فريدة للخطاب الأكاديمي فإن التحليل يعتمد على التفسير وبالتالي فهو شخصي في حين أن البعض قد ينظر إلى نهجهم على أنه سطحي أو مفرط في التبسيط، فإن تحليلهم للأدبيات يعكس الحالة الحالية لأبحاث الاستدامة في التسويق، مع التأكيد إلى إمكانية نظر الأبحاث المستقبلية في استخدام التحليلات النصية الأخرى، مثل تحليل المحتوى وتوسيع المصطلحات الرئيسية وعدد المقالات التي تم تحليلها. وأقرت الدراسة بوجود ثروة من الأدبيات حول التسويق المستدام والأخضر

والبيئي والأخلاقي. وبالتالي حاولت الدراســـة تلخيص موضـــوع معقد ومتعدد الأوجه. وتم التأكيد أن البحث المستقبلي سيستفيد من البحث الأكثر شمولاً في الأدبيات بما في ذلك التسويق المسؤول والأخلاقي، وربما يمكن للمنهجية المستخدمة في هذه الورقة أن توفر نموذجًا لدراسات الخطاب حول الاستهلاك المستدام والأخلاقي والمســـؤول. وعلى نفس المنوال تم التأكيد في هذه الدراســـة على وجوب انعكاس المفاهيم الخلافية المماثلة مثل الانقسام بين المستهلك والمواطن وسيادة المستهلك، من خلال التحليل القائم على الخطاب لفهم ديناميكيات القوة والمفاهيم المختلفة في اللعب. وأخيرا أكدت الدراسة أن البحث عن وجهات نظر وآراء تسويق الاستدامة من قبل المستهلكين، وحتى كيفية تنفيذه بواسطة متخصصي التسويق يتطلب مزيدًا من الاهتمام.

- فارس طلوش (2017):

أطروحة دكتوراه بعنوان " دور التسويق في التنمية المستدامة –دراسة حالة مجمع هنكل الجزائر–"

اهتمت هذه الدراسة بمعالجة إشكالية رئيسية تمثلت في: كيف يتم وضع توجه تسويقي لمنظمات الأعمال يساعد في تحقيق التنمية المستدامة؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على مختلف أساليب تبني مسار تسويقي يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة في المؤسسة محل الدراسة بالإشارة إلى مجهودات على مستوى فروعها في الدول المتقدمة التي قطعت شوطا في تبني التوجه المعالج، كذلك إلى اختبار العلاقة بين السياسات التسويقية المعتمدة حاليا وتوافقها مع المسار التسويقي المستدام، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التسويق المؤطر وفق متطلبات الاستدامة يعتبر منفذا تنظيميا جديدا لمؤسسات الأعمال يتوافق مع ندرة الموارد وإدارة المخاطر وتحقيق سمعة جيدة اتجاه متطلبات أصحاب المصلحة بعيدا عن أشكال الإلزام والضغط، كما أن تكييف مؤسسات الأعمال لوظائفها وفق مسار التنمية المستدامة يعتبر مسارا للخروج من النظرة الأحادية في عالم الأعمال إلى نظرة المصلحة الاجتماعية بما يعمق دورها في المجتمع ويقر بمسؤوليات جديدة تجاه التحديات والقضايا التي تخص العامة.

9- مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- تمثل الدراسات السابقة تراكما فكريا يتيح لنا الانطلاق منها، ويبدأ من حيث انتهى الآخرون، بمعنى البحث في الجوانب التي لم يتم تناولها؛
- الاستفادة من معرفة المراجع والمصادر التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة، والاستفادة من الاستبيانات والوسائل الإحصائية المعتمدة في الدراسات السابقة لمساعدتنا في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة الحالية وتحديد الوسائل الاحصائية المناسبة والأكثر ملاءمة لاختبار فرضيات الدراسة؛
- تسهيل بناء منهجية الدراسة من خلال التعرف على منهجية الدراسات السابقة.

وبخصوص موضع الدراسة الحالية من كل الدراسات السابقة، فتجدر الإشارة إلى أن دراسة الاستدامة في مجال التسويق تمت من خلال وجهات نظر مختلفة، حيث أخذ البعض القضايا البيئية أو الخضراء، وأخذ آخرون القضايا الاجتماعية، أما نحن ففضلنا تناول كل أبعاد الاستدامة واعتمدنا نموذج الثلاثية الذي يأخذ بالبعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، وقضية التوازن بين هذه الأبعاد الثلاثة، كما تم تحليل استراتيجية التسويق في

الدراسات السابقة وارتباطها بالاستدامة بشكل عام دون التطرق إلى التفصيلات التي تتضمن الأبعاد المختلفة لاستراتيجية التسويق، وهناك القليل منها التي طورت الصلة بين الاستدامة واستراتيجية التسويق ولكن كانت تتناول جانبا واحدا في أغلب الأحيان، ولذلك هناك حاجة لتصميم استراتيجية تسويقية يمكنها التعامل مع المشكلات المتعلقة بتحديد الأهداف والغايات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة متكاملة، لأنها غالبا ما كانت تتناول الصورة الضيقة لاستراتيجية التسويق، ونحن من خلال أطروحتنا نبحث بشكل رئيسي عن رؤية الصورة الكاملة حتى وإن بدا الأمر معقدا للغاية، لأنه إذا كان الأمر بسيطا وواضحا، نكون عندئذ لا نتحدث لا عن استراتيجية التسويق ولا عن الاستدامة. فعلى المستوى النظري يتيح لنا المسح الذي أجريناه دراسة معمقة للروابط بين التوجه الاستراتيجي للمؤسسة والاستدامة، وعلى الرغم من أن هناك بعض الأبحاث إلا أن الشمولية والعمق الذي نتعامل معه يسمح لنا بتقديم النتائج من منظور أوسع، وعلى المستوى العملي تتمثل إحدى مساهمات دراستنا في رسم صورة لممارسات الاستدامة التي تتبناها المؤسسات الصناعية الجزائرية، وهذا سيمكننا من فهم أفضل لمصالح المؤسسات التي تستثمر في الاستدامة، كما أننا سنكون قادرين على الحكم على أهم الممارسات لتطوير الاستدامة بالإضافة إلى تلك التي تساهم بشكل هامشي. كما تتيح دراستنا للمديرين تحديد أداء أعمالهم مقارنة بمنافسيهم، ويمكن للمديرين استخدام أداتنا لقياس مدى التزام مؤسساتهم بممارسات مستدامة، مع إمكانية إدارة التزامهم بالاستدامة بشكل أفضل.

10- خطة الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رئيسية:

الفصل الأول من الدراسة: يتناول التأصيل النظري للاستدامة وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، وكل مبحث قسم هو الآخر إلى ثلاثة مطالب، حيث تناولنا من خلال المبحث الأول الجذور الفكرية والتاريخية للاستدامة وميلادها، الإطار المفاهيمي ونقد المفهوم ومبادئ الاستدامة. في حين حاولنا من خلال المبحث الثاني التركيز على أبعاد الاستدامة: نموذج الثلاثية، والأدوار المتبادلة بين أبعاد العلاقة والروابط. وفي المطلب الأخير عالجنا قضية الاستدامة القوية والاستدامة الضعيفة، أما المبحث الثالث من الفصل الأول فتضمن استدامة المؤسسات باعتبارها قوة دافعة تم معالجة مواضيع المسؤولية الاجتماعية وتمييزها عن الاستدامة ومفهوم أصحاب المصلحة ومناقشة أهمية مثل هذه المفاهيم بالنسبة للمؤسسات.

الفصل الثاني للدراسة: تناول التأصيل النظري لاستراتيجية التسويق واستراتيجية التسويق من منظور الاستدامة، وتضمن هذا الفصل أيضا ثلاثة مباحث، عالجنا من خلال المبحث الأول التطور إلى منطق جديد للتسويق، وأهم القضايا المعاصرة والحقائق الجديدة والتحديات الكثيرة التي يواجهها التسويق وأهم الانتقادات التي توجه للتسويق والتي تحمّله مسؤولية الكثير من المشاكل مع محاولة تصحيحنا لهذه النظرة السلبية. ومن خلال المبحث الثاني حاولنا التطرق إلى الفكر الاستراتيجي وكيفية تبنيه في مجال التسويق، وإلى استراتيجية التسويق والمراحل الأساسية في تصميمها ومبادئها الأولى. ثم من خلال المبحث الثالث عالجنا العلاقة المتطورة بين الثقة

والشكوك للزوج "الاستدامة، والتسويق"، وتناول القضية الرئيسية وهي قضية الاستدامة في استراتيجية التسويق في محاولة لتكييف منطق الحرب لأجل السلام.

الفصل الثالث من الدراسة: تم تخصيصه لتصميم منهجية الدراسة واهتممنا بشكل خاص بعرض أسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة ودراسة هذا السياق على مستوى الجزائر بشكل عام وعلى مستوى ولاية سطيف بشكل خاص باعتبار أن الدراسة تنحصر في ولاية سطيف، كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وأدوات جمع البيانات وكيفية تصميمها، والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

الفصل الرابع من الدراسة: خصص لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج، وتم تقسيمة إلى ثلاثة مباحث، حيث خصص كل مبحث للإجابة على فرضيتين، وتضمن أيضا نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

مقدمة:

يتحدثون عن الاستدامة لأكثر من أربعين سنة، وحتى الآن وعلى مر السنين، تيار حقيقي من التعاطف يتجاوب مع هذا المفهوم في جميع أنحاء العالم تقريبا. سياسات، استراتيجيات وحملات وطنية آخذة في الظهور من الشمال إلى الجنوب، وجهات كثيرة تسعى إلى إيقاظ مسؤولية المؤسسات، الحكومات والمواطنين، وتدعو إلى تبني اتجاه مختلف تماما يتضمن احترام الكوكب والالتزام بمعاملة البشر على قدم المساواة، وتتحدث اليوم وسائل الإعلام الكبرى حول هذه الأفكار كظواهر لا مفر منها.

هذا المفهوم الذي أصبح مقبولا على أساس عالمي ساهم في انتشاره أحداث رئيسية، فالتغير المناخي والاحتباس الحراري، والأزمة المالية والعولمة الخارجة عن السيطرة وغيرها من المشاكل تجاوزت الحدود، وباتت الاستدامة بالنسبة لكثير من المدركين لعواقب هذه المشاكل المخرج وحبل النجاة، ومنهج التغيير نحو أسلوب حياة أفضل.

وأصبحنا نشهد تشكيل تجمعات الأعمال لتبادل المعارف والخبرات، كذلك تطور الشهادات والمعايير المتعلقة بالاستدامة مثل المنظمة الدولية للمعايير، المبادرة العالمية للتقارير والميثاق العالمي للأمم المتحدة، ويتم إنشاء مجموعة من البرامج البحثية والتعليمية باستمرار لتلبية الطلب المتزايد على المعلومات والتدريب والتكوين حول قضايا الاستدامة، إلى جانب ظهور مؤسسات متخصصة في تقييم الاستدامة والتي تتزايد يوما بعد يوم.

في هذا السياق سنحاول، من خلال هذا الفصل، الإجابة على مجموعة من الأسئلة حول الاستدامة لإزالة الغموض، ولو بشكل قليل، كأساس لمعالجة موضوع جديد، دون ادعاء لتغطية جميع التعقيدات المصاحبة لهذا المفهوم الذي يشهد تطورا مستمرا. لذلك سنعالجه من خلال ثلاثة مباحث خصصت كما يلي:

المبحث الأول: الاستدامة –الإطار العام– وسنتطرق فيه إلى الجذور الفكرية، الميلاد، المفهوم ونقده والمبادئ؛

المبحث الثاني: الاستدامة –الأبعاد– وسنتناول نموذج الثلاثية أو خط الأساس الثلاثي والارتباط بين الأبعاد ومداخل الاستدامة؛

المبحث الثالث: الاستدامة –المؤسسات قوة دافعة– وسنعالجه من خلال ثلاث نقاط، الاستدامة في المؤسسات، الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، العلاقة والترابط، وأخيرا سنتناول دور المؤسسات في الاستدامة والأسباب التي تدفع المؤسسات إلى تبني مسعى الاستدامة.

المبحث الأول: الاستدامة –التأصيل النظري–

سنحاول من خلال المبحث الأول التعرف على مفهوم الاستدامة من أجل إزالة الغموض ولو بشكل قليل على مفهوم صُنّف ضمن المفاهيم الغامضة والمراوغة، من خلال التطرق إلى الأفكار الرئيسية مثل الجذور الفكرية، الميلاد وأهم المحطات التاريخية، المفهوم ونقده، وفي الأخير المبادئ، لنقدم إطارا عاما من شأنه مساعدة الباحث أو القارئ لأخذ صورة واضحة عن هذا المفهوم.

المطلب الأول: الاستدامة–الجذور الفكرية–

أين بدأ كل شيء؟ لعله السؤال الجوهري الذي يتبادر إلى أذهاننا، عند تعاملنا مع مواضيع من هذا النوع، ربما لأننا بحاجة دائمة لتسليط الضوء على جذورنا وتراثنا الفكري، والأبعاد التاريخية، لكي نفهم كيف وصلت الأشياء إلى ما هي عليه الآن، وماهي حدود وفرص التغيير المرغوب، لذلك سنحاول في البداية أن نتناول جذورنا الفكرية التي تعود بالدرجة الأولى إلى الدين.

فـ" وفقا لاعتقادنا"، كما قال تيدي جولد سميث (Teddy Gold Smith) فإن كل حاصل على جائزة نوبل الخضراء البديلة، جائزة أسباب الرزق الصحيحة (Right Livelihood Award) كان لديه نوع من الإيمان الروحي اتخذه نبراسا في عمله.

إن الشريعة الإسلامية منذ أكثر من 14 قرنا تحدثت عن الكثير من المفاهيم التي تنادي بها الاستدامة اليوم، فجاءت لتحرص في جميع حالاتها على تحقيق الخير للفرد والجماعة، وتحقيق ما فيه مصلحتهم سواء أكان ذلك بالأوامر أم بالنواهي، ويقول الشاطبي في ذلك "وضع الشرائع إنما هو لمصالح العباد في العاجل أو الآجل"، غير أن الشريعة لم تأتِ بأحكام تفصيلية لجميع الوقائع التي تستجد مع تجدد الأحداث، بل جاءت بقواعد كلية ومبادئ عامة من خلالها يستطيع المختصون استنباط الأحكام التي تحقق المصالح[1].

وسنحاول في ايجاز أن نغطي أهم ما ورد في القرآن الكريم، وسنة النبي محمد صلى الله عليه وسلم بهذا الصدد "الصلات والروابط بن الاستدامة والدين".

يمكن البدء من نزول سيدنا آدم عليه السلام إلى الأرض، في قول الله تعالى" **وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً**"[2]، ونلاحظ في هذه الآية أن سيدنا آدم سمي بوظيفته لا باسمه، هذا، إن دل على شيء، إنما يدل على أننا جميعا مسؤولون عن الأرض، أي قوما يخلف بعضهم بعضا، قرنا بعد قرن، وجيلا بعد جيل وليس المراد ها هنا بالخليفة سيدنا آدم عليه السلام فقط.

---

[1]– الجوارنة، شادي خليفة محمد.– اقتصاديات البيئية من منظور إسلامي.– عمان: عماد الدين للنشر والتوزيع ، 2010، ص 144.

[2] – سورة البقرة، الآية 30.

والأمثلة كثيرة في قوله تعالى: "**وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ**"[1]، "**وَيَجْعَلُكُمْ خُلَفَاءَ الْأَرْضِ**"[2]، "**فَخَلَفَ مِن بَعْدِهِمْ خَلْفٌ**"[3]، وهذا معناه أن إصلاح الأرض يعتبر أمانة وواجبا على كل فرد والدليل قوله تعالى: "**إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمانَةَ عَلَى السَّماواتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَها وَأَشْفَقْنَ مِنْها وَحَمَلَهَا الْإِنسان إِنَّهُ كانَ ظَلُومًا جَهُولًا**"[4]، وفي تفسير هذه الآية يقصد أن الإنسان ظلم نفسه عندما جهل رسالته ووظيفته.

ومن هنا يتبين لنا جليا اهتمام الإسلام بالبيئة، لأنها ميراث الأجيال المتلاحقة، حيث أودع الله عز وجل فيها كل مقومات الحياة الإنسانية، كما أرسى الأسس والقواعد والمبادئ التي تضمن وتقنن علاقة الإنسان ببيئته، لتحقيق العلاقة السوية والمتوارثة التي تصون البيئة من ناحية وتساعدها على أداء دوره المحدد من قبل الخالق؛ والاستخلاف الذي منحه الله تعالى للإنسان ليس فقط في الانتفاع بما في الكون من موارد وخيرات، بل هو استخلاف مسؤول، بتنمية الإنسان بما هو مستخلف فيه، والامتناع عن الفساد والإضرار بالموارد لذلك أمر الإسلام بالتوسط والاعتدال في كل أمور الحياة والتي منها استغلال موارد البيئة[5]. ويتبين ذلك في قوله تعالى: "**وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ**"[6]، وقال الله تعالى: "**وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُعْجِبُكَ قَوْلُهُ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيُشْهِدُ اللَّهَ عَلَى مَا فِي قَلْبِهِ وَهُو أَلَدُّ الْخِصَامِ * وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ * وَإِذَا قِيلَ لَهُ اتَّقِ اللَّهَ أَخَذَتْهُ الْعِزَّةُ بِالْإِثْمِ فَحَسْبُهُ جَهَنَّمُ وَلَبِئْسَ الْمِهَادُ**"[7]، وفي هذه الآية تحريم لجريمة الإفساد في الأرض ومقوماتها.

وفي موضع آخر يقول الله تعالى: " **فَلَوْلَا كَانَ مِنَ الْقُرُونِ مِن قَبْلِكُمْ أُولُو بَقِيَّةٍ يَنْهَوْنَ عَنِ الْفَسَادِ فِي الْأَرْضِ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّنْ أَنجَيْنَا مِنْهُمْ وَاتَّبَعَ الَّذِينَ ظَلَمُوا مَا أُتْرِفُوا فِيهِ وَكَانُوا مُجْرِمِينَ* وَمَا كَانَ رَبُّكَ لِيُهْلِكَ الْقُرَىٰ بِظُلْمٍ وَأَهْلُهَا مُصْلِحُونَ**"[8]، وفي هذه الآية دعوة إلى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر والذي هو النهي عن الفساد في الأرض، ويقول تعالى: " **وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصلاحِهَا ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ**"[9]، إذن، فهناك تحريم للأفعال المضرة بالبيئة، وهو ثابت بالنص القرآني والسنة النبوية، حيث جاء النهي النبوي عن الإسراف في موارد البيئة و تبذيرها بغير وجه حق والأمثلة كثيرة، عندما نهى الرسول صلى الله عليه وسلم في الإسراف في الماء بقوله " **مَا هَذَا السَّرَفُ يَا سَعْدُ ؟ قَالَ: أَفِي الْوُضُوءِ سَرَفٌ؟ قَالَ : نَعَمْ، وَإِنْ كُنْتَ عَلَى نَهْرٍ**

---

1 – سورة الأنعام، الآية 165.

2 – سورة النمل، الآية 62.

3 – سورة مريم، الآية 59.

4 – سورة الأحزاب، الآية 72.

5 – الجوارنة، شادي خليفة محمد.– مرجع سابق، ص 49.

6 – سورة الأعراف، الآية 31.

7 – سورة ا لبقرة، الآيات 204-205-206.

8 – سورة هود، الآيات 116-117.

9 – سورة الأعراف، الآية 85.

جَارٍ"، كما أمر بإعمار الأرض فقال عليه الصلاة والسلام: " **إِنْ قَامَتْ عَلَى أَحَدِكُمُ الْقِيَامَةُ، وَفِي يَدِهِ فَسِيلَةٌ فَلْيَغْرِسْهَا**"، وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الآيات التي تشير إلى أن الله سبحانه و تعالى خلق الخلق بمقادير دقيقة معلومة وموازين محددة، فيقول الله تعالى:" **وَالْأَرْضَ مَدَدْنَاهَا وَأَلْقَيْنَا فِيهَا رَوَاسِيَ وَأَنبَتْنَا فِيهَا مِن كُلِّ شَيْءٍ مَّوْزُونٍ* وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ وَمَن لَّسْتُمْ لَهُ بِرَازِقِينَ * وَإِن مِّن شَيْءٍ إِلَّا عِندَنَا خَزَائِنُهُ وَمَا نُنَزِّلُهُ إِلَّا بِقَدَرٍ مَّعْلُومٍ** "[1]، وقال القرطبي في تفسير هذه الآيات إنه لا ننزله إلا حيث مشيئتنا وعلى حسب حاجة الخلق إليه، لذا فقد حذر الإسلام من كل تغير كمي وكيفي سلبي في مكونات البيئة الحية والغير الحية لأن ذلك سوف يؤدي إلى عدم مقدرة الأنظمة البيئية على استيعابها دون أن يختل توازنها، وبالتالي حدوث التلوث البيئي، ولقد خلق الله الكون وفيه توازن بيئي متكامل بين الكائنات الحية وغير الحية، فجميع العمليات والتفاعلات التي تحدث في النظام البيئي تتم وفق ناموس* ثابت يحافظ على النسب الثابتة لعناصر البيئة التي تحتاج إليها جميع الكائنات الحية من النباتات والحيوانات، ذلك أن أي تغيير في نسبتها يحدث خللا أو اضطرابا في النظام البيئي كله، بل ربما يؤدي إلى القضاء على مظاهر الحياة جميعها على وجه الأرض. هذا التوازن لا يقتصر على الجوانب المادية فقط بل لا بد أن يحدث بينه وبين المكونات المعنوية[2].

قال الله تعالى: "**وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ * وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا * وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ * وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ * إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ**"[3] وهذا توجيه رباني لإقامة التوازن بين متطلبات الجسد والروح وعدم التركيز على أحدهما لأنه يؤدي إلى الإخلال بمكونات البيئة، بل إن الأمر يتعدى إلى أبعد من ذلك حيث دعا الإسلام إلى تحقيق التوازن بين الفرد والمجتمع لأن الإخلال بهذا التوازن التشريعي الناجم عن تجاهل أحد الحقين، ورعاية الحق الآخر سيؤدي حتما إلى الإخلال بالتوازن البيئي[4].

ومع أن هناك من يشارك الإنسان على هذه الأرض من مخلوقات وكائنات أخرى، غير أن الله سبحانه وتعالى فضل الإنسان على سائرها وسخرها لخدمته، ومكنه من الانتفاع بها، قال تعالى "**وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا**"[5]، فالإسلام اهتم بالتنمية الاجتماعية من خلال الكثير من الجوانب، وأهمها الدعوة إلى التسلح بالعلم، ويقول تعالى:" **قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ**"[6].

---

1 – سورة الحجر، الآيات 19-20-21.

*ناموس: القانون أو الشريعة

2 – شراقة، عوض الله عبده.– توازن وثلوث البيئة في القرآن الكريم.– متوفر على الموقع: https://www.alukah.net/sharia/0/65616

3 –سورة القصص، الآية 77.

4 – الجوارنة، شادي خليفة محمد.– مرجع سابق، ص 19.

5 – سورة الاسراء، الآية 70.

6 – سورة الزمر، الآية 9.

وحرص الإســـلام على الاهتمام بعلاقة الوالدين بأبنائهم وذلك من خلال التربية والتوجيه وإلزامهم بالآداب والأخلاق الكريمة والحرص على إعداد الأبناء لتحمل مســـؤولياتهم المختلفة الدينية والاجتماعية. ويعتبر ذلك من أهم وسائل تطور المجتمع ورقيه، على اعتبار أنهم هم بناة المستقبل وتقوم عليهم عملية التنمية المستدامة. وقد نص عليه الشـرع الكريم بقوله صـلى الله عليه وسـلم: "**كلكم راع وكل راع مسـؤول عن رعيته**"، كما نظم الإسـلام علاقة الفرد بالآخرين مثل الجيران والأقارب وزملاء العمل...إلخ[1].

ومما يضـــمن زيادة الرفاهية الاقتصـــادية في المجتمع عدالة التوزيع التي تاهت به الأنظمة الوضـــعية بين إفراط وتفريط. أما في الإســـلام فقد اهتم بالعدالة في التوزيع اهتماما جليا وعلى جميع مراحل التوزيع الثلاث التي يمكن توضيحها على الوجه التالي:[2]

1- **توزيع الثروة الأولي**: تشـمل ملكية عناصـر الإنتاج، فشـرع الإسـلام الملكية الخاصـة ووضـع عليها قيودا،

فلا يجوز أن يتملك الفرد ما تتعلق به مصلحة الجماعة، كما أقر إشراك الأمة في صنوف من الثروات الطبيعية التي تتعلق بها حياة الناس ويمكن الاستفادة منها؛

2- **التوزيع الوظيفي أو توزيع الدخل على عناصر الإنتاج**: في هذه المرحلة يعطي الإسلام السوق دورا كبيرا في تحديد أسـعار عوامل الإنتاج، بما يحقق التخصـيص الأمثل للموارد الاقتصـادية، ويعمل على إيجاد الحوافز للعمل والإنتاج، كما تخضع السوق برقابة ولي الأمر، أو من ينوب عنه لضمان عدم وجود أي أعمال من شأنها أن تخل بنظام السوق، مثل الاحتكار أو الغش أو تخل بمصلحة الجماعة، وبالتالي يحصل أصحاب عناصر الإنتاج على نصيب عادل لقاء مساهمتهم بالعملية الإنتاجية؛

3- **مرحلة إعادة التوزيع**: لقد اهتم الإسلام بهذه المرحلة اهتماما كبيرا، ويظهر ذلك جليا في الزكاة التي تعتبر أحد أركان الإســـلام الخمســـة، والتي تعتبر أهم أداة لإعادة التوزيع، يقول الله تعالى: " **لَيْسَ الْبِرَّ أَنْ تُوَلُّوا وُجُوهَكُمْ قِبَلَ الْمَشْـــرِقِ وَالْمَغْرِبِ وَلَٰكِنَّ الْبِرَّ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَالْمَلَائِكَةِ وَالْكِتَابِ وَالنَّبِيِّينَ وَآتَى الْمَالَ عَلَىٰ حُبِّهِ ذَوِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَـاكِينَ وَابْنَ السَّـبِيلِ وَالسَّـائِلِينَ وَفِي الرِّقَابِ وَأَقَامَ الصَّـلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا * وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالضَّرَّاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ * أُولَٰئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا * وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ**"[3]؛ بالإضـافة إلى وجود العديد من أنظمة إعادة التوزيع مثل الإرث، الكفارات، الصـدقات، ويقول الله تعالى: " **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَنفِقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُم مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَ يَوْمٌ لَّا بَيْعٌ فِيهِ وَلَا خُلَّةٌ وَلَا شَفَاعَةٌ * وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ**"[4]؛ ويقول الله تعالى: "**مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَـبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ**

1 – الجوارنة، شادي خليفة محمد.– مرجع سابق، ص ص 56-58.

2 –المرجع نفسه، ص 88-90.

3 – سورة البقرة، الآية 177.

4 – سورة البقرة، الآية 254.

سَبْعَ سَنَابِلَ فِي كُلِّ سُنْبُلَةٍ مِائَةُ حَبَّةٍ * وَاللَّهُ يُضَاعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ *وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ"[1]، وكل هذا يهدف إلى عدم تركيز الثروة في أيدي قلة من أفراد المجتمع، قال الله تعالى: "**كَيْ لَا يَكُونَ دُولَةً بَيْنَ الْأَغْنِيَاءِ مِنْكُمْ"**[2].

ومن خلال هذه الأحكام وغيرها فإن الإسلام يضمن تحقيق الرفاهية الاقتصادية للأفراد مع المحافظة على البيئة ومواردها، كما حرم الدين الإسلامي الكثير من الأفعال والأمور التي من شأنها نشر الفساد في الأرض والإخلال بتوازن البيئة، وفساد المجتمع والاقتصاد كالقتل والفتنة والربا، وهذا الأخير كان محور اهتمام ودراسات الكثير من المنادين بالإصلاح النقدي، والذين التمسوا الدعم والتأييد من القرآن الكريم باعتبار أن معدل الفائدة كان له الدور الأكبر في إحداث الأزمات المالية كما أثبت الأمريكي **هيمان فيليب منسكي** وغيره من الباحثين[3].

إذن، فالشريعة الإسلامية جاءت بمجموعة من المفاهيم البناءة مثل التوازن، التعاون، الإحسان، الوقاية والعدالة...الخ. وقامت باستجلاء أبعادها وآثارها في تشكيل الوعي في مجالات عدة، البيئية، المجتمع، والاقتصاد وصهرها في إطار مرجعي حاكم على تصرفات الإنسان.

ونحن لا ننكر أنه تم ذكر بعض أو كل هذه المفاهيم في العقيدة المسيحية واليهودية، قال الله تعالى: " **إِنَّا أَنزَلْنَا التَّوْرَاةَ فِيهَا هُدًى وَنُورٌ * يَحْكُمُ بِهَا النَّبِيُّونَ الَّذِينَ أَسْلَمُوا لِلَّذِينَ هَادُوا وَالرَّبَّانِيُّونَ وَالْأَحْبَارُ بِمَا اسْتُحْفِظُوا مِن كِتَابِ اللَّهِ وَكَانُوا عَلَيْهِ شُهَدَاءَ"**[4]، إلا أننا لا يمكن أن نستشهد بالتوراة والإنجيل للتحريف الذي مسهما، وهذا لا ينفي حقيقة كونهما أساسا روحيا بالنسبة للكثير من العلماء، فمثلا منظمة علماء لاهوت التحرير في أمريكا اللاتينية أحيت رسالة سيدنا عيسى من أجل الفقراء، كما أن هناك الكثير من الجماعات المسيحية في طليعة الحملات المنادية بالتجارة العادلة[5].

وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من المفكرين في هذا المجال متأثرون بأفكار أشخاص يقدسون الأرض مثل تشييف سياتل (chief seattle) المحبوب بشدة وعبارته الشهيرة القائلة: "إن الأرض ثمينة، علم أبناءك ما علمناه لأبنائنا، فالأرض هي أمنا، لا تنتمي الأرض للإنسان، بل الإنسان هو الذي ينتمي للأرض وكل جزء في الأرض مقدس لأن كل شيء متصل ببعضه كالدم الذي يوحد جسدا واحدا. إن الأشجار، الهواء والماء، الحيوانات، العشب وكوكب الأرض تشبه خيوطا رفيعة كثيرة تنسج شبكة الحياة، وما البشر إلا أحد خيوطها. احترم أمك الأرض، لأن ما يصيب الأرض سرعان ما يصيب أبناء الأرض"؛

وكان هذا النوع من العلاقة بالأرض سائدا منذ آلاف السنين ولايزال سائدا في مناطق كثيرة من العالم اليوم، وهي المناطق الأقل نجاحا في نمط الاقتصاد الأكثر استغلالا، ومن محاولات إدخال هذا النوع من التقليد في

---

1 – سورة البقرة، الآية 261.

2 – سورة الحشر، الآية 7.

3- مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– الاقتصاد الأخضر: مقدمة في النظرة والسياسة والتطبيق.– ط1.– مصر: مجموعة النيل العربية، 2010، ص49.

4 –سورة المائدة، الآية 44.

5 – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– مرجع سابق، ص 48.

النقاشات الاقتصادية الحديثة هي تلك التي قام بها الكاتب الأمريكي كريك باتريك سيل (krik patrick sale) الذي تعد إقليميته الحيوية (bioreginalism) محاولة منه لربط العلم الإيكولوجي بالتوقير الروحي للأرض[1].

وترغب الكثير من الحركات الفكرية في نسب أصولها للإغريق القدماء الذين يبدو أنهم كانوا يفكرون في كل شيء تقريبا، وموضوعنا ليس استثناء لهذه القاعدة، فالكثير من الفلاسفة اليونانيين القدماء تناولوا مواضيع كالأخلاق، والعدالة والمجتمع، الاقتصاد، الحياة، والتعليم وغيرها باهتمام بليغ، وأبدعوا في طرح التساؤلات والإجابة عليها ومعالجة وتحليل العلاقات المتداخلة وفي طرح النقد والاستفادة من وجهات النظر المختلفة.

وطرح أفلاطون سؤالا لماذا لم تحقق الحياة المثالية في حياة البشر وتبرز في خريطة العالم؟ وأجاب على ذلك بقوله إن الناس لا يقتنعون بالحياة البسيطة، وهم، بطبعهم، يحبون الاقتناء والطموح والغيرة والمنافسة ويملون بسرعة مما لديهم، ويتوقون إلى اقتناء ما ليس عندهم، ويشتهون ما في يد غيرهم، والنتيجة لذلك هو اعتداء جماعة على أملاك الجماعة الأخرى، وتنافس الجماعات على موارد الأرض والذي ينتهي عادة إلى الحرب. وتنمو التجارة والمال الذي يحدث فوارق وطبقات جديدة وهذا التغيير في توزيع الثروة يؤدي إلى تغيرات اجتماعية[2].

وقدم كل من أفلاطون وأرسطو نظرية أخلاقية، يمكنها المساعدة في تشكيل دعائم الاستدامة، فالنظام الأخلاقي المعروف باسم "أخلاقيات الفضيلة" مشتق من تركيزهما الفلسفي على المطلوب من الفرد لكي يعيش حياة جديدة، وتتكون الأخلاق من العادات والسلوكيات المؤدية إلى هذه الحياة الجديدة، وفي المجال البيئي يمكن تأطير ذلك من منظور الفضيلة الإيكولوجية التي يمكن إظهارها وممارستها من عيش حياة جيدة بشكل مريح داخل النظام الإيكولوجي للمرء، ونقيض ذلك الإتيان بسلوكيات مدمرة للبيئة من المحتمل أن تؤدي إلى انعدام الفضيلة، وبلغة سياسية وربما بلغة اقتصادية أيضا تقع على عاتقنا كمواطنين مسؤولية إظهار "فضيلة إيكولوجية" حيث تشكل ممارسة "الفضائل الإيكولوجية" مكونا أساسيا في هذا التصور[3].

وميز أرسطو بين الاقتصاد المركز على الموارد الاجتماعية والطبيعية (oikonomia) والاقتصاد الذي تسيطر عليه دراسة الملكية والثروة والعملة (chrématistiques) وبالرغم أن كلمة اقتصاد (economics) الحالية مشتقة من كلمة (oikonomia) إلا أنه، بسبب انفصالنا عن الأرض، لاسيما في ظل الرأسمالية، ابتعدنا عن التركيز على إدارة الموارد واتجهنا نحو التركيز على الملكية والنقود، ويمكن القول بأنه نتيجة لرهن الأرض وخلق النقود من خلال الذهب بدرجة رئيسية، فقد حل اقتصاد الملكية والثروة والعملة محل الاقتصاد الأسري تقريبا، وطبقا لجون باري (John Bary) فإنه" من الواضح أن التنمية المستدامة تتطلب إحداث تكامل بين إدارة المنزل واقتصاد المنزل بعبارة أخرى : التكامل بين الاقتصاد والإيكولوجيا"؛

---

1 – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– مرجع سابق، ص 48.

2– ديورانت، ول؛ ترجمة فتح الله محمد المشعشع.– قصة الفلسفة من أفلاطون إلى جون ديوي: حياة وآراء أعاظم رجال الفلسفة في العالم.– بيروت: مكتبة المعارف، 1970، ص28.

3 – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– مرجع سابق، ص 45.

واشتملت فلسفة أرسطو على دراسة التجارة التي اعتبرت "طبيعية" طالما أنها وفرت احتياجات الكفاية وأن أسعار التبادل كانت "عادلة" أي مبنية على الوقت المستثمر في الإنتاج وليست فائض قيمة المكسب المتحقق بواسطة الوسطاء، وقد سلم أرسطو بالمبدأ الرئيسي القائل بوجود حد للرغبات الإنسانية في مقابل الإدراك الخاص بوفرة وسخاء الطبيعة، ورفض أرسطو فكرة أن الحاجات الإنسانية لا حدود لها وأن هناك شحا في موارد الرزق في البيئة، وإذا كان هناك إدراك للشح فيجب عزوه إلى إدراك خاطئ، يساوي بين "الحياة الجيدة" والرغبة في وفرة أكبر في السلع والملذات المادية[1].

وهذه النقاط المذكورة ليست إلا قطرة في بحر عميق من الفكر والتأمل اليوناني، حيث كان الكثير منهم على جانب من الإدراك والعمق، ومن النادر أن نجد مشكلة أو حلا في أيامنا هذه لم يتحققوا منه ويتناولوه بالبحث. لقد وجهوا أسئلة عن كل شيء. وفي الحقيقة كانت الأسئلة عندهم أهم من الأجوبة، وكل جواب كان يتحول إلى سؤال. ومن كل ما سبق نستنتج أن الاستدامة كانت موجودة منذ القدم ولكن تم إعادة إحيائها، وسنتناول ميلادها الحديث من خلال المطلب التالي.

المطلب الثاني: الاستدامة–الميلاد–

1– مراحل ظهور مفهوم الاستدامة:

إننا، إذا نظرنا إلى الوراء، سنجد أن ميلاد الاستدامة جاء في التوقيت المناسب، حيث إنه حدث في السنة التي يعتقد المحللون أن الاقتصاد العالمي دخل في حالة من الدين الإيكولوجي لأول مرة، ووفقا لهذه الحالة يتجاوز استخراج الموارد والتلوث طاقة حمل الكوكب، وقد تسبب ذلك في حدوث عجز بات عميقا في السنوات التالية، وثمة عامل آخر على نفس القدر من الأهمية، وهو تزامن ميلاد الاستدامة مع انهيار الشيوعية، وكان ذلك يعني أن تحقيق الاستدامة سوف يجري من الآن فصاعدا داخل سياق الرأسمالية القائمة على نظام السوق[2].

بصفة عامة، يمكن تحديد فترة بزوغ مفهوم الاستدامة في سنوات الثمانينات، بينما كنا نشهد ظهور قيم اجتماعية أخرى في كل مكان بالعالم، لكن أول تجذرات التنمية المستدامة بمفهومها الجديد تعود إلى سنوات السبعينات بينما كانت الخمسينات والستينات وحتى قبل ذلك تمهيدا لبزوغ هذا المفهوم الجديد، واليوم نتكلم عن ظاهرة تقع في حركة عميقة للمجتمع، ينعكس صداها على مستوى الكوكب، ولفهم سياق ظهور هذا المفهوم الواسع والمعقد علينا أن نعود أولا لمفهوم التنمية الذي يستمد منه جذوره.

---

1 – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– مرجع سابق، ص 45.

2 - كروسينسكي، كاري، نيك روبنز؛ ترجمة علا أحمد اصلاح.– الاستثمار المستدام: فن الأداء طويل المدى.– القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2011، ص ص49،50.

1-1 التنمية: مفهوم مشحون بالأيديولوجيا

للتنمية تعاريف مختلفة ومعانيها تنوعت من فترة إلى أخرى ومن شـــعب إلى آخر، وفي الحقيقة مختلف هذه التعاريف منبثقة عن مقاربات مختلفة، ليست محايدة ولكن مشحونة بالأيديولوجيا.

فالتنمية بمنظور شمولي تكاملي تعبر عن أفكار، أفعال، نواتج وغايات من شأنها ترقية متواصلة للحياة البشرية ضمن إطار حضاري وثقافي محدد[1].

ومن وولف (Wolf, 1759) إلى داروين (Darwin, 1859) مضت 100 سنة مثل خلالها مفهوم التنمية فكرة تحول كيان إلى شكل أكثر كمالا، بمعنى التحول من شكل أسفل إلى أعلى ومن أسوأ حالة إلى أفضل حالة، لكن مع النمو الســريع الذي أدت إليه الثورة الصــناعية في أوربا وفي الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية القرن 19 أخذ هذا المصطلح معنى جديدا مرتكزا فقط على القيم الاقتصادية، وأصبح النمو الاقتصادي بالنسبة للبلدان الصناعية الطبيعة الجديدة للتطور والتنمية، والطريقة الأساسية لبلوغها[2].

أخذت التنمية تعريفا من منظور اقتصـادي باعتبارها الحالة التي يصـبح فيها الاقتصـاد الوطني قادرا على توليد زيادات مستمرة بمعدل يتراوح بين 5% و7% مما يعني تحقيق زيادة مستمرة في مستوى الدخل الفردي الحقيقي فيما بين 2% و4% " على افتراض أن معدل النمو السكاني 3% سنويا"؛

والنظرة المغالية في الجانب الاقتصــادي تجعل التنمية مســاوية لـــــ "النمو الاقتصــادي" وفي هذا تقزيم للتنمية الشــاملة التي ينشــدها الإنســان والمجتمعات، وقد كانت الحجة الرئيســية للمدخل الاقتصــادي تقليل الفجوة بين الأغنياء والفقراء وتحقيق أعلى قدر ممكن من العدالة في توزيع الثروات ومحاربة البطالة وهو ما لم يتحقق في أرض الواقع، بل زادت الفجوة اتساعا[3].

2-1 من التنمية إلى التخلف:

في هذه المرحلة أصـــبحت التنمية أكثر فأكثر عملية تحدد "الغيرية" ما يخص الآخر في مقابل "الأنا" بتذكير ثلثي البشرية بضرورة الخضوع لمثل يفرضها الآخرون، وهذا ما أشار إليه كارل ماركس (Karl Marx) في كتابه رأس المال، بأن المجتمعات المتطورة تمثل بالنســبة للمجتمعات الأقل تطورا صــورة حقيقية عن مســتقبلها الخاص "التبعية التنموية"، وبعد الحرب العالمية الثانية تمثل الهدف الأســاسي للتنمية في إحداث نمو حسـب منظور يرتكز على مثل اقتصادية، وتداول أكثر للنقود في السوق العالمية وتركيز مبالغ فيه على مستوى المعيشة الذي يقاس عادة من ناحية مادية بحتة مع تركيز غير كاف على جودة "أو نوعية" الحياة؛

---

1 – البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان.– التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي.– ط2.– الرياض: العبيكان للنشر،2015 ، ص 34.

2 - Tremblay, Solange et autres.- Développement durable et communications: au-delà des mots pour un véritable engagement.- Québec: presses de l'université du Canada, p10.

3 - البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان.– مرجع سابق، ص 27.

هذا الأخير عرف معارضـــة، من خلال التوضـــيح بأن التحاليل الاقتصـــادية وحدها لا تســـمح بمعالجة الجانب السـوسـيولوجي للتغيرات، بما في ذلك نمط الحياة أو القيم الثقافية التقليدية، هذا النموذج التنموي المركز على القيم الاقتصـــادية التي تقاس فقط بالدولار قد سمح بإقصـــاء الدول المنبثقة عن الحضـــارات القديمة الجد ثرية ثقافيا لكن الفقيرة من حيث السيولة[1].

وفي غمار هذا التوجه المادي وفي ظل تخلف معرفي لدى كثير من الدول أُهْمِل الإنسـان، فكانت النتيجة فشـل معظم الجهود الانمائية على مدى أكثر من نصـف قرن، فما حدث ليس حركة تصـنيع، وإنما صـناعة بلا نمو، وما يحدث في بعض الدول النامية من نمو فهو نمو بدون تنمية، أو بشـــكل أوضـــح هو تنمية لزيادة التخلف والرجوع للخلف[2].

وبوصـــف مناطق كاملة من الأرض بأنها متخلفة، والاســـتنزاف الكبير للموارد الطبيعية، بالارتكاز على هذين المحورين وبالاعتماد فقط على القيم الاقتصادية بلور هذا العصر عصرا لتخلف ثنائي.

1–3 إلى تخلف ثنائي:

الكثير من الأمور أدت إلى بلورة عصـــر التخلف الثنائي، فالنموذج الاقتصـــادي التقليدي ركز فقط على قيمة واحدة وهي القيمة النقدية وبرؤية ضيقة جدا، فلم يأخذ بعين الاعتبار قدرة الكوكب على الاستيعاب، واستمر في تجاهل الكثير من المشـاكل معتمدا على فكرة التفاؤل التقني، ولكن الواقع كان مؤلما فعصـر التقنية لم يحل المشـاكل بل زاد في تفاقمها.

في الحقيقة، هذه الرؤية للتنمية التي هيمنت وسـادت في البلدان الغنية، كانت كبحا حقيقيا لمبدأ التنمية وذلك لفترة طويلة من اتســـاع الأســـواق، الاســـتهلاك المكثف واســـتعمال الموارد الطبيعية بأقصـــى درجة...إلخ. أطلقت صـــفارات الإنذار مبكرا، باعتبار موارد الأرض ليســـت غير محدودة والأثر الإيكولوجي للنشـــاط البشـــري يتجاوز القدرة البيولوجية للأرض على تلبية هذا النشاط على الصعيد البيئي[3].

1–4 من عصر التخلف الثنائي إلى عصر الاستدامة:

لقد أصـــبح هناك إدراك أنه لا يمكن أن نســـتمر بالعيش وفقا لهذا المنظور، وعلينا إحداث تغيير كامل، تغيير يمكن تصـــويره على أنه تحول من منظور راعي البقر إلى منظور رجل الفضـــاء، فراعي البقر ينظر لعالمه على أنه لا متناه ويعيش بلا حدود في بيئة توجد بها موارد لإشباع احتياجاته، ومساحة خالية وشاسعة لاستيعاب نفاياته، أما اتجاه رجل الفضـــاء فهو شـــديد الاختلاف، فهو يدرك تماما أن بيئته محدودة جدا في الحقيقة والموارد المتاحة له هي

[1] - Tremblay, Solange et autres. - Op. Cit, p 11.
[2] - Djanane, Abdelmadjid.- Cour de Développement Durable, Algérie : Université de Sétif 1, 2012, p11.
[3] - Tremblay, Solange et autres. - Op. Cit, p12.

فقط تلك التي يمكن إدخالها في كبسولته الفضائية وهو على دراية تامة بنفاياته "النظرة للأرض على أنها مركبة فضاء"[1].

والكثير من العلماء الفيزيائيين، علماء البيئة، علماء الاجتماع وحتى الاقتصاديين لم يترددوا في نبذ هذه التنمية، وأصروا على تغيير هذا المنظور لأن التنمية من وجهة نظرهم ترتبط مع مستقبل أفضل ولا يمكن أن يحدث ذلك مع اقتصاد يهدد متانة البيئة، ويزيد الفئة الفقيرة فقرا، ولا يأخذ بعين الاعتبار التعليم، والصحة...إلخ[2].

وحسب الناشط البيئي الأمريكي إدوارد آبي (Edward Abbey) فـ" إن النمو من أجل النمو أيديولوجية الخلية السرطانية"، ويمثل النمو هنا المشكلة الرئيسية ليس فقط لأنه عادة ما يتم شراؤه على حساب الكوكب، بل أيضا لأنه يقلل فعليا من جودة حياتنا ويهدد مستقبلنا، وطرح ريتشارد دوثوايت (Richard Douthwaite) هذه النقطة بقوة في كتابه "وهم النمو"[3].

واستجابة للانتقادات التي طالت هذا المنظور التنموي، تم اتخاذ بعض الإجراءات التي ساهمت في تسارع تشكيل الوعي بالمشكلة البيئية وفي طليعة هذه الأحداث، ظاهرة هيروشيما التي طرحت للبشرية خطر وقوع كارثة نووية، وتغيير جذري في النظرة إلى ميزان القوى بين الإنسان وبيئته الطبيعية، انتشار الحوادث التكنولوجية مثل (Bhopal 1984) أو تسرب النفط (marées noires)، وزيادة التغطية الإعلامية للآثار الضارة للأنشطة البشرية على الصحة والبيئة، والتي دعمت من خلال شخصيات قوية أمثال لوستو (Lousteau) في فرنسا وراشيل كارسون (Rachel Carson) في الولايات المتحدة الأمريكية أما الحدث الرئيسي الذي ساهم في تشكيل الوعي وتدعيم التغيير، ربما كان غزو القمر من قبل الولايات المتحدة الأمريكية في جويلية 1969 الذي ولد رؤية جديدة للعالم، على أن الأرض ما هي إلا سفينة صغيرة هشة.

ناهيك عن الخطابات المناهضة للتنمية التي ظلت هامشية في البداية ولكن مع خطاب نادي روما "حدود النمو" أخذت شعبية دولية، فنجد مثلا في كتابات غاندي (Ghandi) انتقادات مست بشكل خاص الإنتاجية والتصنيع المسماة "الإنتاج الضخم" كذلك المركزية "مركزية السلطة الاقتصادية والسياسية"، وكتابات إيمي سيزير (Césaire Aimé) التي انتقدت الاستعمار الغربي في كثير من نصوصه، وإيفيان إليش (Ivan Illich) والذي يعتبر من أوائل المعبرين عن خطورة سياسات التنمية في كتابه "حرر المستقبل "؛

ومجموعة من المقالات التي نشرت في سنوات الستينات التي تندد بتجاوزات التنمية مثل تزايد عدم المساواة، التبعية المالية المرتبطة بالديون، توحيد أنماط الحياة والفكر، زوال الثقافات المحلية، فقدان الحكم الذاتي والهوية...إلخ؛

---

[1] - مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.- مرجع سابق، ص 36.

[2]-UNECE/OECD/EUROSTAT.- Measuring sustainable development, report of the joint UNECE/OECD/EUROSTAT working groupe on statistics for sustainable development, united nations, 2008. p18.

[3] – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.- مرجع سابق، ص 33.

ومؤلفون آخرون أعلنوا في وقت لاحق من سنوات السبعينات أن مسار التنمية حرج، وفي أعقاب الحركة المناهضة للعولمة تم إحياء حركة حقيقية من قبل مؤلفين مثل سارج لاتوش (Serge Latouche)، وولف (Wolf gang Sachs)، غوستافو إستيفا (Custavo Esteva)...إلخ[1].

كذلك الاستفسارات التي شغلت الباحثين حول مواضيع العولمة، والاحتكارات متعددة الجنسيات، والمكانة التي احتلتها هذه المؤسسات والتي خولت لها أن تكون الفاعل رقم واحد في الاقتصاد والمجتمع المعاصرين، وخولت لها أن تملي قواعد السوق وتحل محل السلطات العمومية في توجيه المجتمع وفي التحكم في الثروات العالمية، حيث طرحت الكثير من التساؤلات وحامت الكثير من الشكوك من قبل الكثيرين حول سلطة هذه الاتحادات من المؤسسات الكبيرة، وحول ما إذا كانت الاستراتيجية المركزية للمؤسسة العالمية هي خلق بيئة اقتصادية شاملة تضمن لها الاستقرار، النمو والأرباح الكبيرة، فكيف تدافع عن دورها كشريك في تنمية الدول الأقل تقدما؟ ولأن الدول التي أكدت قوتها الاقتصادية هي وحدها التي تستفيد، على الصعيد الدولي، من هذه التبادلات التي أقصيت منها البلدان النامية تدريجيا، ساد هناك قلق بشأن عدم الإنصاف بين المناطق الثرية والمناطق الفقيرة وكذلك بشأن المشاكل البيئية الخطيرة التي قد تنتج عن تجسيد نفس المستويات من الرفاهية المادية، مثل تلك التي لوحظت في المجتمعات المصنعة، إضافة إلى ذلك، ظهور العديد من جماعات التحسيس بأهمية المسائل الإيكولوجية يجعلنا نشهد منعطفا في مواقف الجمهور فيما يخص مسؤولية المؤسسات الاقتصادية المتعلقة بطبيعة الحال بالتلوث، وتدهور نوعية الحياة الحضارية، وغيرها من المشاكل[2].

ونظرا لظهور العديد من الأزمات والخسائر البيئية، والإخلال بحقوق الأشخاص وعمل الأطفال، وغيرها من المسائل اللاأخلاقية، وُضِعت المؤسسات متعددة الجنسيات في قفص الاتهام بشكل صريح حيث تم النشر العلني للوضعيات التي تعرض فيها العمال والمجتمعات للخطر بسببها "المخاطر الصحية مثل السرطان، الأمراض العصبية نتيجة للتعرض للمواد السامة"، ناهيك عن الكوارث البيئية. وهي أمور ساهمت كلها في تشكيل حركات الرقابة المدنية[3]. هذه الأخيرة فرضت نفسها كفاعل حاسم في أعداد الاتفاقيات الدولية، حيث إن المكانة التي احتلتها الجمعيات والهيئات المتنوعة خاصة المنظمات غير الحكومية (ONG) في تحضير الاتفاقيات الدولية، وفي حوار المجتمع وحوار الخبراء قد تدعمت ومثلت، ليس فقط، قوة اعتراض لا يمكن مقاومتها، بل كذلك قوة للاقتراح، وهناك أكثر من 3000 (ONG) تتمتع بصفتها الاستشارية لدى منظمة الأمم المتحدة (ONU)، منظمات التضامن الدولي (OSI)، ومنظمات الدفاع عن الحقوق الإنسانية وجمعيات حماية الطبيعة والبيئة (APNE) [4].

---

[1]- Bautaud, Aurélien.- Le Développement durable : penser le changement au changer le pansement ? bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France, thèse pour obtenir le grade de docteur science et génie de l'environnement, l'école nationale supérieure des mines de St-Etienne et l'université Jean Monnet, 2013, pp. 42,46.

[2] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p 14.

[3] -Idem, p 15.

[4] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- la responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme de développement Durable.- France : Edition afarnaud franel, 2009, p24.

في الحقيقة، ارتسمت قيم جديدة عبر العالم، بحيث أعيد تعريف مفاهيم الثروة، حسب أسس تتجاوز إنتاج السلع والخدمات، ومن جهتها أخذت فكرة الديموقراطية حدودا أخرى تمجد المشاركة وتقاسم السلطة، ولقد ظهرت كذلك مطالبات بأفضل نوعية حياة وفقا للتغذية السليمة والبيئة السليمة ووسط حياة محفز، والوصول إلى التربية والتعليم، وإلى العمل المثمن والمحترم على الصعيد الاجتماعي، ونلاحظ في هذا الخصوص بأن السلطات الدولية للصحة أكدت من جديد أثناء سنوات السبعينات بأن التنمية لا تكون إلا من خلال التحسين المستمر لنوعية الحياة، هذه السلطات التي عبرت عن قلقها بشأن اللامساواة التي تتعلق بالظروف الصحية للمجتمعات في البلدان النامية كما في البلدان المتطورة، قد كررت من جديد وبقوة إلحاحها على العلاقة المتينة الموجودة بين الصحة والتنمية السوسيو-اقتصادية، حيث أكدت على أن العوامل الاجتماعية هي المحركات الحقيقية للتنمية[1].

بالنظر إلى التهديدات التي تؤثر سلبا على الأرض والخسائر الناجمة عن الاستغلال المفرط للموارد غير القابلة للتجديد وتخريب الأنظمة الإيكولوجية وتجاوزات العولمة التي زادت من الفرق في الثراء، والسباق نحو أفضل الأرباح والمردوديات المالية، أصر الكثير من الباحثين على تصحيح المسار بصفة مستعجلة[2].

وإذا كان النموذج المقدم من طرف موريس سترونغ (Maurice Strong) نموذج التنمية الاقتصادية الذي يتفق مع العدالة الاجتماعية والحفاظ على البيئة والذي يركز على إرضاء الاحتياجات أكثر من زيادة غير مضبوطة في العرض خلال مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة في ستوكهولم 1972، قد رفض من طرف الكثير من الجبهات الدولية، إلا أن فكرة التنمية التي لا تأخذ في حساباتها فقط الاعتبارات الاقتصادية ولكن أيضا المتطلبات الاجتماعية والإيكولوجية أخذت مسارها، وعمل الكثير من الباحثين أمثال باسيت (Passet , 1979) وديجوفينيل (Dejouvenel, 1970) في وضع التنمية في منظور متعدد الأبعاد أصبحت محلا للاهتمام والدعم[3].

واستنادا لدراسة جورجسيكو روجين (Georgescu Roegen, 1971-1993) التي خلصت إلى أنه لا يمكن أن يكون هناك نمو اقتصادي إلى أجل غير مسمى، لأنه قانون الطبيعة، ونحن لا نستطيع خرقه ولأننا لأول مرة جيل واع بالتهديدات التي تضر بالكوكب، ولأننا قد نكون آخر جيل قادر على منع حدوث ما لا يمكن توقعه، ظهر مفهوم التنمية بتعريف جديد كليا وبعيدا عن التوجهات المتمحورة فقط حول النمو الاقتصادي والأمور المادية والدخل الفردي، فالتنمية حتى تكون إنسانية حقيقية يجب أن تسير باتجاه رؤية مركزة على حاجيات المجتمعات، وتدعم التنمية الداخلية المبنية على خصوصية كل بلد بدلا من تقليد المجتمعات المصنعة، هذه المقاربة التي تضع في المقدمة قيما مثل التقدم الاجتماعي، المساواة، الحرية، تشير إلى كون التوجه الاقتصادي الكلي مخالفا أساسا للرغبة الفطرية لاستقلالية الإنسان، ومن المهم أن نلاحظ هنا بأن هذه الرؤية الجديدة قد ولدت من أفضل فهم عام لقيم المجتمعات، والاهتمام الجديد المعمم للبلدان الغنية بمسائل مثل الإيكولوجيا، قيمة العلاقات البشرية في المجتمع،

[1] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, pp 17-18.
[2] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p40.
[3] - Martin, Jean-yves.- Développement Durable: doctrines, pratiques, évaluation.- Paris: IRD édition, 2002, p54.

والحاجة إلى الحكمة من أجل تغذية العقل، كلها عناصـــر تعكس معارف تقليدية تميز المجتمعات المســـماة بالنامية "الشعب لا يمكن أن يُطَوَّر، بل يجب أن يتطور بنفسه" [1].

إذن، هو بزوغ مفهوم جديد يعترف بأن الأرض هي المورد الأكثر شحا وندرة، لذلك ينبغي علينا استخدامها بصورة حكيمة، بالتركيز على الجودة بدرجة أكبر، وعلى الكمية بدرجة أقل: **إنها الاستدامة**.

2- الاستدامة: الاتفاقيات الدولية (المعاهدات، المواثيق) الكبرى

يلخص لنا الشكل التالي أهم التواريخ التي عقدت فيها الاتفاقيات الدولية التي اهتمت بموضوع الاستدامة، والتي تدل على المكانة التي أضحت الاستدامة تحتلها في عصرنا الحالي:

الشكل(1-1): الاتفاقيات والمعاهدات الكبرى حول الاستدامة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع.

سنحاول فيما يلي التطرق إلى أهم الاتفاقيات والتي كانت في فترات زمنية مختلفة، الموضحة في الشكل أعلاه:

-1970-

في بداية السبعينات قام فريق من معهد ماشاسوست للتكنولوجيا (Massechusettes institute of technologie) بقيادة دينيس ميدوز (Dennis Meadows) بنشر كتاب بعنوان "حدود النمو" تطرق من خلال دراسته إلى الاستغلال المفرط للموارد الطبيعية المرتبطة بالنمو الاقتصادي والنمو الديموغرافي، ودعا نادي روما إلى

[1] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p 18.

النمو الصفري باعتبار أن النمو الاقتصادي والديموغرافي الأسي من وجهة نظرهم يؤدي إلى الاستغلال المفرط للموارد، ظاهرة التلوث، وإرهاق الأنظمة الطبيعية، وعلى حد رأي النادي فإن التنمية الاقتصادية وحماية البيئة هدفان لا يمكن تحقيقهما في آن واحد[1]، **وفي فيفري 1971** تم عقد اتفاقية رمسار (The RAMSAR Convention) والمتعلقة بحماية والاستعمال العقلاني للمناطق الرطبة حيث تم تطبيقها في 1975/12/21 [2]. وفي **16 جوان 1972 عقد مؤتمر ستوكهولم "السويد"**، أول مؤتمر للأمم المتحدة حول موضوع البيئة وتوصل إلى استحداث برنامج (PNUE) برنامج الأمم المتحدة للبيئة، ويعتبر برنامج مكملا لـ (PNUD) برنامج الأمم المتحدة للتنمية، وتم تسليط الضوء على الحقوق والواجبات الإنسانية اتجاه البيئة، وطرح هذا البرنامج مفهوم التنمية الإيكولوجية (écodéveloppement)، التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية في آن واحد[3].

في مارس 1973 عقدت اتفاقية واشنطن وهو اتفاق بين الدول الموقعة لحماية التنوع البيولوجي خاصة أنواع النباتات والحيوانات المهددة بالانقراض، دخلت هذه الاتفاقية مجال التطبيق في 1975/07/01، واليوم هي تمنح حماية بدرجات متنوعة لأكثر من 30.000 نوع بري[4]. إلى جانب **اتفاقية حماية البحر المتوسط ضد التلوث (1976) واتفاقية الحفاظ على الحياة البرية والوسط الطبيعي لأوروبا (1979)**.

–1980–

في تقرير الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (L'UIVN) تم التطرق، لأول مرة، إلى مفهوم الاستدامة ولكن هذا المصطلح كان غير مرئي تقريبا. في **28 أكتوبر 1982** عقد **ميثاق الأمم المتحدة لحماية الطبيعة** وصادقت على هذا الميثاق الدورة الـــ 36 للجمعية العامة للأمم المتحدة وتبنَّى الميثاق مبدأ أن كل أشكال الحياة فريدة من نوعها ويجب احترامها، وكان هذا الميثاق تتويجا للاستراتيجية العالمية لحفظ الطبيعة التي تأسست عام 1980 كجزء من الاتحاد الدولي للمحافظة على الموارد الطبيعية[5]. وفي **22 مارس 1985** تم عقد **اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون** وذلك بعد 4 سنوات من البحث في موضوع تراكم الغازات المسببة للاحتباس الحراري وتأثيرها على طبقة الأوزون[6]. أما تاريخ **16 سبتمبر 1987** فكان خاصا **ببروتوكول مونتريال** حيث هدف هذا البروتوكول إلى الحد من استخدام المواد الضارة والمستهدفة لطبقة الأوزون، حيث اتخذت الدول الأطراف قرار منع إنتاج واستعمال مركبات (chlorofluorocarbures CFC) المسؤولة عن ترقيق طبقة الأوزون ابتداء من هذا التاريخ إلى حدود سنة 2000[7]. كذلك في عام 1987 تم إصدار تقرير مستقبلنا المشترك المعروف باسم تقرير بورنتلاند الذي مثل نقطة

[1]- Meadows, Dennis et autres ; Traduction Agnés El Kaim.- Les limites à la Croissance: dans un monde fini, le rapport Meadows 30 ans après.- canada : Edition éco société, 2013 , p 11.
[2] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p 50.
[3] - www.diplomatie.gouv.fr
[4] - www.diplomatie.gouv.fr
[5] - www.diplomatie.gouv.fr
[6] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.-, Op. Cit, p 51.
[7]- Idem, p, 51.

تحول في الوعي العالمي حيث تم تقديم مفهوم التنمية المستدامة لأول مرة مع تعريف لها، وتمت المصادقة عليه من طرف الجمعية العامة للأمم المتحدة، ومثّل هذا التقرير مرجعا لمعظم النصوص التي تمت المصادقة عليها في الأمم المتحدة في الميادين الخاصة بهذه الإشكالية[1]. وفي **جوان 1988 تم إنشاء الفريق الدولي الخاص بتغيير المناخ (GIEC).** وتتمثل المهمة الأساسية لهذا الفريق في تقديم التغير المناخي وفقا لأسس علمية، وفهم المخاطر المترتبة عن هذا التغير وآثاره وأسبابه، ووضع الاستراتيجيات الممكنة لمواجهته، وحصل هذا الفريق على جائزة نوبل للسلام في عام 2007 لمساهمته في مجال تغير المناخ[2]. في **22 مارس 1989** عقدت **اتفاقية بال (Bale)**، هذه الاتفاقية هي عبارة عن معاهدة دولية تم تصميمها للحد من نقل النفايات الخطرة بين البلدان بمعنى التحكم في عملية نقل النفايات الخطرة عبر الحدود، وبشكل خاص من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية، كما تهدف هذه الاتفاقية إلى تقليل كمية وخطورة النفايات، ومساعدة الدول النامية في إدارة النفايات بشكل معقول، ضارةً كانت أم لا، ودخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ في 5 ماي 1992[3].

–1990–

في **ديسمبر 1990 أنشئت وكالة البيئة والتحكم في الطاقة (ADEMI)** وهذه الوكالة هي عبارة عن مؤسسة عامة ذات طبيعة صناعية وتجارية، حيث تشارك في تنفيذ السياسات العامة في مجالات البيئة والطاقة، والتنمية المستدامة، وبهدف إحراز تقدم في منهجها البيئي، تقدم الوكالة خبراتها وخدماتها الاستشارية للمؤسسات والسلطات المحلية، والسلطات العامة وعامة الجمهور[4]. في **1999** تم **تأسيس صندوق البيئة العالمي (FEM)** هذا الصندوق مكلف بتمويل الدول النامية والدول التي تمر اقتصاداتها بمرحلة انتقالية، وتوفير الموارد المالية اللازمة لمعالجة مشاريع التنوع البيولوجي، تغير المناخ والمياه الدولية وتدهور الأراضي وطبقة الأوزون والملوثات العضوية الثابتة، تم تحديثه وإعادة هيكلته عام 1994، ويورد الـ (FEM) نحو ربع الأموال لـ (PNUD) وأكثر من 65% من تلك الأموال تذهب لـ (PNUE)[5]. **في جوان 1992** عقدت **قمة الأرض بريو، البرازيل "مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة"** خلصت هذه القمة إلى المصادقة على بيان ريو حول البيئة والتنمية والمتضمن لمبادئ مختلفة، خاصة مبدأ الوقاية في البيئة، مبدأ إدماج الحفاظ على البيئة في التنمية، مبادئ المسؤولية والتضامن، مبدأ الملوث يدفع، مبدأ المشاركة من أجل حوكمة جديدة، وإقرار اتفاقيتين أساسيتين والمتمثلتين في: اتفاقية حول التغيرات المناخية التي هدفت إلى تثبيت تركيز الغازات الدفيئة في الغلاف الجوي عند مستوى يمنع تفاقم المشكلة، ودخلت هذه الاتفاقية حيز التنفيذ في 21 مارس 1994،واتفاقية حول التنوع البيولوجي وتبنّي أجندة الواحد والعشرين 21، وقائمة

[1] - Crowther, David, Shahla Seifi Abdul Moyeen.- The Goals of Sustainable Development: Responsibility and Governance.- UK: Springer, 2018, p24.
[2] - www.ipcc.ch/home_mair_french.shtml
[3] - cms.unige.ch/isdd/spip.php ?article79
[4] - www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee_developpement.durable
[5] - www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee_developpement.durable

2500 توصـــية عمل للقرن 21[1].وفي **1992** تم إنشـــاء **لجنة 21 فكر عالميا، اعمل محليا** وهي شـــبكة من الجهات الفاعلة المشـاركة في التنفيذ العملي للتنمية المسـتدامة وجدول أعمال ريو 21 على الصـعيد المحلي، وتتمثل مهمتها في تهيئة الظروف الملائمة لتبادل الآراء والشراكة بين أعضائها[2].وفي **14 أكتوبر 1994** تمت المصادقة على **اتفاقية الأمم المتحدة ضـــد التصـــحر، من 6 إلى 12 مارس 1995** عقد **المؤتمر العالمي حول التنمية الاجتماعية في كوبنهاغن، الدنمارك**. حيث اهتم هذا المؤتمر بالتنمية الاجتماعية، والتزام المجتمع الدولي بمكافحة ثلاث كوارث، الفقر، البطالة، والتفكك الاجتماعي[3]. في **جوان 1997** عقد **ريو+5** الدورة 19 الاســـتثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة المنعقدة بنيويورك، وسلطت الضوء مجددا على الالتزامات التي تم اتخاذها في ريو عام 1992، وتطرقت هذه القمة إلى الخلاف بين الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية حول الحد من انبعاثات الغازات الدفيئة[4]. في **11 ديســـمبر 1997 اعتماد وتبني بروتوكول كيوتو، اليابان**، وهو امتداد لقمة الأرض، حيث اجتمع فيه 160 بلدا لمناقشـــة التدابير الواجب أخذها للتصـــدي لظاهرة الاحتباس الحراري، وبالرغم من صـــعوبة المفاوضـــات إلا أنه تم التوصـــل إلى اتفاق مفاده تخفيض انبعاثات الغازات الدفيئة بنســـبة 5.2% بحلول 2012، مقارنة مع مستوياتها عام 1990، وأصبح إلزاميا على الدول بعد 2005 تقديم دليل على التقدم المحرز في تحقيق التزاماتها، وهذه الالتزامات تختلف من بلد إلى آخر، لذلك فإن الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية واليابان يجب أن تخفض انبعاثاتها من 6% إلى 8% باعتبارها أكثر الدول المنتجة لهذه الغازات، ويتضـــمن اتفاق كيوتو مجموعتين من الالتزامات، تتضـــمن المجموعة الأولى الالتزامات المفروضـــة على جميع الأطراف المتعاقدة، في حين تتضـــمن المجموعة الثانية الالتزامات التي تتحملها الدول المتقدمة اتجاه الدول النامية، حيث يتعين على الدول المتقدمة دعم جهود الدول النامية والأقل نموا لمواجهة الآثار الســـلبية للتغير المناخي، وتســـهيل أنشـــطة نقل التكنولوجيا إلى الدول النامية خاصـــة التقنيات صـــديقة البيئة في مجالات الطاقة والنقل والمواصـــلات وغيرها، إلى جانب التعاون المشـــترك بين الدول المتقدمة والنامية في آلية التنمية النظيفة[5]. وفي **25جوان 1998**عقدت **اتفاقية أرهيس (Aarhus)** حول الحصـول على المعلومة ومشـاركة الجمهور في عملية اتخاذ القرار واللجوء للعدالة. وفي 11 **سبتمبر 1999** تم التوقيع على **اتفاقية روتردام (Rotterdam)** المتعلقة بتجارة المواد الكيميائية والمبيدات الخطيرة

-2000-

في **29 جـانفي 2000** عقـد **بروتوكول قرطـاجنـة Carthagène** ويهـدف إلى الوقـايـة من المخـاطر البيوتكنولوجية، ويســـمح هذا البروتوكول للدول المســـتوردة إبداء رغبتها في قبول أو رفض الواردات من المنتجات

[1] - Enrégle, Yves, Annick Souyet. - Op. Cit, p52.
[2] -www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysses-developpemetn=durable
[3] - Mayor, Federico, Enrique V. Iglesias. - le développement social, vers une conception intégrée du développement, déclaration conjointe du directeur central de l'Unesco et du président de la banque interaméricaine de développement a l'occasion du sommet mondial pour le développement social, Copenhague: 6- 12 Mars 1995, p4.
[4] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p 52.
[5] -Idem, p 52.

الفلاحية المعدلة وراثيا وبدأ تطبيقه في 11 سبتمبر 2003[1]. وبتاريخ **6-8 سبتمبر 2000** عقدت **قمة الألفية للأمم المتحدة نيويورك، الولايات المتحدة الامريكية** وحددت أهداف الألفية والمتمثلة في: مكافحة الفقر والجوع والمرض والأمية والتدهور البيئي والتمييز ضد المرأة[2]. وفي **جويلية 2000** تم إصدار **الميثاق العالمي** الذي يلزم المؤسسات الموقعة باحترام 10 مبادئ مقبولة عالميا تتعلق بحقوق الإنسان ومعايير العمل والبيئة ومكافحة الفساد، ويدعم هذا الميثاق مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حيث يلزم المؤسسات بدمج الانشغالات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية في أنشطتها وفي تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة[3]. وفي **13 مارس 2001** صرح الرئيس الأمريكي الجديد جورج بوش (G.W. Bush) عن امتناعه عن المصادقة على بروتوكول كيوتو، وبأنه يتراجع عن سياسة تقليل انبعاثات الغازات المتسببة في الاحتباس الحراري. وفي 23 **ماي 2001** عقدت **اتفاقية ستوكهولم** وتتعلق هذه الاتفاقية بالملوثات العضوية الثابتة (POP) وصدر عن هذه الاتفاقية قرار منع 12 ملوثا عضويا ثابتا مثل (DDT, PCB, Dioxine) والتي تستعمل أساسا في البلدان النامية، ودخلت التطبيق في 17 ماي 2004[4]. وفي **جانفي 2002** تم إنشاء **الصندوق الوطني العالمي لمكافحة فيروس نقص المناعة البشرية " الأيدز"، السل، الملاريا**. وقد نجح هذا الصندوق في إنقاذ ملايين الأرواح، وتوفير خدمات الوقاية والعلاج والرعاية لمئات الملايين من الناس، وقد ساعد ذلك على إنعاش مجتمعات بأكملها، وتعزيز النظم الصحية المحلية، وإصلاح الاقتصادات[5]. ومن **29 أفريل إلى 3 ماي 2002** عقد **المنتدى الحضري العالمي الأول في نيروبي، كينيا**، "التنمية الحضرية المستدامة"، " مدن بدون أحياء فقيرة"، هما الموضوعان الأولان لهذا المنتدى، حيث التقى 1200 مشارك من أكثر من 80 بلدا بخبراتهم لإيجاد حلول لتحديات التوسع الحضري السريع في العالم، وأثره على المجتمعات، المدن والاقتصاد[6]. ومن **26 أوت إلى 4 سبتمبر 2002** عقدت **"القمة العالمية" للتنمية المستدامة في جوهانسبورغ، جنوب أفريقيا** بعد مرور 10 سنوات على قمة ريو، والمجتمع الدولي يجدد التزاماته ويوقع خطة لتنفيذ التنمية المستدامة، تركز على الحد من الفقر، حماية الموارد الطبيعية، وتحسين الصحة والإطار المؤسسي للتنمية المستدامة، كما يعزز هذا المؤتمر الشراكات مع الجهات الفاعلة في المجتمع "الجماعات المحلية، المؤسسات، والجمعيات" [7]. وشهد **فيفري 2005 بدء تنفيذ بروتوكول كيوتو، اليابان**، وفي **ديسمبر 2007** عقد **مؤتمر بالي** وجمع هذا المؤتمر المعني بالتغير المناخي أكثر من 10000 مشارك من بينهم ممثلون لأكثر من 180 بلد، مع مراقبين من المنظمات الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية ووسائط الإعلام، واعتمدت الحكومات خريطة طريق بالي، والتي تمثل مختلف المسارات التي اعتبرت أساسية للوصول إلى صفقة مناخية عالمية، وتشمل خطة عمل لعملية جديدة وشاملة لتمكين التنفيذ الكامل والفعال والمستدام للاتفاقية من خلال العمل التعاوني الطويل الأجل، ما

[1] Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p 53.
[2] - www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysses-developpement.durable/
[3] - www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysses-developpement.durable/
[4] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p 53.
[5] - www.theglobalfund.org/fr/overview/
[6] - www.diplomatie.gouv.fr/sites/odysses-developpement.durable/
[7] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, p 54.

بعد 2012[1]. وفي **سبتمبر 2008** تم إطلاق **برنامج الأمم المتحدة "للتعاون والتنمية"** ضد إزالة الغابات والتغير المناخي **(REDD)** ويلعب هذا البرنامج دورا حاسما في تمكين البلدان من تنفيذ استراتيجيات وطنية لخفض الانبعاثات الناشئة عن إزالة وتدهور الغابات بحلول 2018، ويقوم البرنامج حاليا بدعم أنشطة خفض الانبعاثات الناجمة عن إزالة الغابات في 56 بلدا شريكا في أفريقيا، آسيا، المحيط الهادي وأمريكا اللاتينية[2]. في **ديسمبر 2009** عقد **مؤتمر كوبنهاغن** وجمع هذا المؤتمر الدولي وفودا من 193 دولة للتفاوض على اتفاق دولي للتصدي بفعالية لتغير المناخ، وكان الهدف من هذا المؤتمر وضع خارطة لإدارة المناخ العالمي في الفترة الممتد بين (2013-2017) ولكن الإعلان الختامي الذي قدم في قمة كوبنهاغن لم يحقق هذه الأهداف وأدى ذلك إلى اتفاق غير كامل يعرف باسم "اللحظة الأخيرة"[3].

-2010-

من 18 إلى 29 أكتوبر 2010 عقد **مؤتمر ناغويا، اليابان** المؤتمر العاشر للأطراف والمسمى (COP10) اهتم بثلاثة مواضيع رئيسية: اعتماد بروتوكول (APA)، الوصول إلى المنافع وتقاسمها، خطة العمل التي تحدد أهداف الحفاظ على التنوع بعد عام 2010، الإشعار الصادر عن اتفاقية التنوع البيولوجي (la CDB) وإنشاء (l'IPBES) ما بين الحكومات للاهتمام بالتنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية، وأفضى مؤتمر ناغويا إلى نتائج ملموسة تتمثل في اعتماد استراتيجية للحفاظ على التنوع البيولوجي وبروتوكول إضافي لاتفاقية التنوع البيولوجي والإسراع بإنشاء فريق عملي وسياسي حكومي دولي خاص بالتنوع البيولوجي وخدمات النظم الإيكولوجية (l'IPBES)، وكان الهدف هو إطلاع صانعي السياسات وعامة الجمهور على القضايا البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية، المتعلقة بموضوع التنوع البيولوجي[4]. **من 28 نوفمبر إلى 9 ديسمبر 2011 انعقد كوب 17 في ديربان، جنوب افريقيا (COP 17)** وينطوي مؤتمر الأطراف في دورته الـ 17 على تقديم مساعدات مالية فورية إلى البلدان حتى تتمكن من مواصلة كفاحها ضد التغير المناخي، وبأسرع ما يمكن[5].**من 20 إلى 22 جوان 2012: انعقد مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة في ريو دي جانيرو "ريو+20"** وكان الهدف منه تحديد الالتزامات الخاصة بالتنمية المستدامة التي ولدت بقمة الأرض 1992، وتقييم مدى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤتمرات السابقة وتحديد الثغرات التي يتعين سدها[6]. وكان هذا المؤتمر فرصة لمناقشة إشكالية جوهرية تتمثل في كيفية جعل الاستدامة واقعا بالنسبة لـ 7 مليارات نسمة في العالم اليوم و9 مليارات بحلول 2050 [7]. في **23 سبتمبر 2014** تم عقد **مؤتمر نيويورك للأمم المتحدة الخاص بالمناخ** وعقد هذا المؤتمر بمبادرة من الأمين العام، وهدف من خلاله إلى تشجيع

[1] - www.unfccc.int/meetings/bali-dec-2017/meeting/6319.php
[2] - www.fao.org/africa/news/detail-news/fr/c/273664/
[3] - www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/sommet-sur-le-climat-de-copenhague-cop15
[4] - https://www.universaliis.fr/encyclopedie/conference_de_nagoya/
[5] - www.diplomatie.gouc.fr/sites/odysses-développement-durable/
[6] - www.diplomatie.gouc.fr/sites/odysses-développement-durable/
[7] - www.undp.org/content/undp/presscenter/events/2012/June/rio-20-sustainable-developpement.html

وبعث روح المسؤولية في رؤساء الدول والحكومات والجهات الفاعلة في المجتمع المدني بشأن هذه المسألة[1]. وفي 14 **ديسمبر** 2014 عقد **المؤتمر العشرين المعني بالمناخ، في ليما بالبيرو** (**COP20**) واعتبر هذا المؤتمر فرصة لالتقاء الدول من أجل التفاوض ودراسة مدى قدرتها للعمل على الحد، بشكل كبير، من انبعاثات الكربون قبل الالتزام النهائي في باريس، ويعد ميثاق الابتكار المستدام لعام 2014، الذي تزامن عقده مع مؤتمر الأطراف 20 بالشراكة مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة، منبرا أساسيا للنهوض بالاقتصاد الأخضر وتحقيق تنمية منخفضة الكربون[2]. ومن **30 نوفمبر إلى 12 ديسمبر 2015** عقد **مؤتمر الأطراف الـــ 21**، بباريس حيث استضافت فرنسا المؤتمر الـــ 21 للأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة بشأن تغير المناخ، وقّع 195 بلد اتفاقا ملزما لمكافحة تغير المناخ[3]. وفي **22 أفريل 2016** توقيع **اتفاقية باريس** وكانت بشأن المناخ، وتم التوقيع عليها من طرف 177 دولة، في مدينة نيويورك "مقر الأمم المتحدة" ويمثل هذا التوقيع الخطوة الأولى، حيث يعتبر التزاما سياسيا من جانب الأطراف[4]. من **7 إلى 18 نوفمبر 2016** عقد اجتماع **مؤتمر الأمم المتحدة الثاني والعشرون المعني بتغير المناخ " مؤتمر الأطراف 22" مراكش، المغرب** (**COP22**) مؤتمر مراكش هو الآخر اهتم بموضوع التغير المناخي، ودعوة البلدان، خاصة الصناعية منها إلى تحمل مسؤولياتها ومكافحة هذه الظاهرة إلى جانب تقييم نسبة نقص انبعاثات الغازات الدفيئة والتصدي لآثار الاحتباس الحراري، واتخاذ إجراءات إضافية للرفع من مستوى الطموحات[5]. **5 سبتمبر 2017** كان تاريخ **الطبعة العاشرة للمنتدى العالمي للتضافر**، موضوع الدورة العاشرة للمنتدى تمثل في: معا نبتكر لعالم 3 صفر(3 zéro) * والهدف منه العمل معا لجعل العالم أكثر إنصافا واستدامة، ويجمع المنتدى كل عام نحو 7000 من المهنيين لمناقشة الحلول المبتكرة لمكافحة الفقر، كما يوفر للخبراء الدوليين وصناع القرار مجالا للتعلم والاجتماع والعمل على مستوى رفيع من أجل الاستجابة للتحديات الاجتماعية والبيئية التي تؤثر على البلدان المتقدمة والنامية على حد سواء[6]. في تاريخ **7/6 سبتمبر 2017** نوقش موضوع **الاقتصاد الأزرق** حيث نظم الحدث جمعية أبيل (ABEIL) والأعضاء المنتخبين من غرفة التجارة والصناعة في بريطانيا الغربية، واستضافت كيمبر فرنسا، الحدث الذي يدعو إلى اقتصاد أكثر استدامة وأكثر قدرة على المنافسة استنادا إلى ابتكارات عدم التلوث، واستغلال الموارد المتاحة محليا[7].ويناقش الحدث موضوع الاقتصاد الأزرق هذا المفهوم الذي ظهر في أعقاب مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة ريو+20 عام 2012، وابتكر هذا المفهوم رجل الاقتصاد البلجيكي جونتر بولي (Guenter Pauli) في كتابه المعنون: الاقتصاد الأزرق 10 سنوات، 100 ابتكار، 100 مليون وظيفة (2010) الذي قدم فيه ابتكارات بيئية تخدم اقتصاد السوق، نظرا لانخفاض أسعارها وربحيتها

---

[1] - www.vie.publique.fr/chronologie/chronos-thematiques/debat-climat-rio-20-2012-htm
[2] - www.cop20lima.org
[3] - www.vie.publique.fr/chronologie/chronos-thematiques/debat-climat-rio-1992-2012-html
[4] - www.keskiscpas.com/wordpress/177-pays-signataires-de-laccord-de-paris-quelles-etapes-pour-la-atification
[5]www.lemonde.fr/conférence-climat/article/2016/11/07/tout-comprendre-aux-negociations-de-la-cop22-5026432-5024922-html
[6] - www.mediaterre.org/actu.20170802125236.1html
*- 3 zéro : zéro exclusion, zéro carbone, zéro pauvreté.
[7] - www.mediaterre.org/actu.20170802125236.1html

للمؤسسات، وفي الوقت نفسه لا تترتب عليها تداعيات بيئية سلبية، بل وتتميز عن التكنولوجيا صديقة البيئة بأنها أقل تكلفة وعائداتها الاقتصادية سريعة، ويؤكد الاقتصاد الأزرق أهمية الإدارة المستدامة للموارد المائية كضرورة لاستدامة الاقتصادات القائمة على المحيطات، ويعمل الاقتصاد الأزرق كمحفز لتطوير السياسات والاستثمار والابتكار في دعم الأمن الغذائي والحد من الفقر والإدارة المستدامة للموارد المائية، والاقتصاد الأزرق يعتبر نقلة نوعية مهمة من الاعتقاد السائد تقليديا بأن إدارة البيئة عملية منفصلة عن التنمية الاقتصادية، والتأكيد على حقيقة أن التنمية المستقبلية ترتبط ارتباطا وثيقا بالاعتبارات البيئية والاجتماعية[1].

من 6 إلى 17 نوفمبر 2017 مؤتمر الأطراف في نسخته 23 (COP23). اهتم كذلك هذا المؤتمر بمناقشة موضوع التغير المناخي وعقد في مركز المؤتمرات العالمي في بون، ألمانيا، واهتم بمناقشة الأهداف المحققة وتقييم مستويات الإنجاز[2]. **ومؤتمر الأطراف 24** المنعقد من **03** إلى **14 ديسمبر 2018** في بولندا بحضور الآلاف من قادة العالم والخبراء والنشطاء والمفكرين المبتكرين في مدينة كاتوفيتسا في بولندا إلى جانب ممثلي القطاع الخاص والهدف العمل بشكل جماعي وعاجل لإيجاد حل لمعضلة التغير المناخي[3]. **ومؤتمر الأطراف** 25، الذي عقد في ديسمبر 2019 والذي يؤكد على نفس المشكلة، و**(COP 27)** الذي كان من المتوقع عقده في نوفمبر 2021، ولكن تمت إعادة جدولته في نوفمبر 2022 بسبب جائحة كورونا. كل هذه الأحداث تدل على حقيقة واحدة أن الاستدامة اليوم هي الموضوع الأكثر مناقشة والأكثر أهمية، ولكن ماهي الاستدامة وماذا تعني؟

المطلب الثالث: الاستدامة – الإطار المفاهيمي–

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الاستدامة، النقد الذي وجه لهذا المفهوم، ومبادئه.

1– الاستدامة: التعريف

ما هي الاستدامة؟ ربما عند محاولتنا الإجابة على هذا السؤال سيتبادر إلى أذهاننا أن الاستدامة قد تكون برنامج عمل، أو عبارة فقط عن مفهوم جذاب، كلمة سحرية أو فكرة مثالية، موضوعا للتفكير أو نموذجا أو مشروعا اجتماعيا...الخ، قد تكون كل ما سبق أو لا شيء مما سبق، كما سيتبادر إلى أذهاننا سؤال آخر: هل هناك اتفاق حول تعريف محدد أو هناك اختلاف صارخ وفقا لمجالات التفكير والممارسات المرتبطة به. من أجل الإجابة عن هذا السؤال سنحاول عرض مجموعة من تعاريف الاستدامة لجهات وباحثين وتحليلها والوقوف على أهم ما جاء فيها.

إذن، حاولت العديد من الجهات المؤسسية والباحثين إعطاء تعريف للاستدامة، ومما لا شك فيه أنها ساهمت بشكل أو بآخر في إثراء فكر الاستدامة، لما قدموه من إسهامات علمية، يقينا منهم وأملا في أنها المخرج من كل ما نعاني منه اليوم من مشاكل وكوارث وأزمات.

[1] -alwatan newspaper.ae/
[2] - https://www.un.org/sustainabledevelopment/cop23/
[3]- http://sdg.iisd.org/events/unfccc-cop-24/

وربما كان تعدد هذه التعريفات المقدمة نتيجة لصعوبة المفهوم في حد ذاته نظرا للمزاوجة بين المدلول " المعنى المراد نقله" والدال "الكلمة التي تستخدم لنقل المعنى"، ومثل هذه المزاوجة في العلوم الاجتماعية والإنسانية عسيرة للغاية، إلى جانب حقيقة تعقد مسألة الاستدامة وتشابك العلاقات فيما بينها وتنوع مكوناتها، أهدافها وانعكاساتها واستحقاقاتها أدى إلى تعدد الحقول المعرفية التي تعنى بهذه المسألة مما أوجد منصات معرفية متنوعة، بمعنى أن حقل الاستدامة "هجين" متداخل التخصصات وهذا يعني تعدد المداخل ومن ثم التعريفات التي تحمل بين طياتها تنوعا شديدا من جهة الأبعاد والأهمية النسبية لكل بعد[1].

وفيما يلي سنستعرض مجموعة من التعريفات في الأدبيات العلمية التي تعكس مداخل متنوعة:

في تعريف **البنك الدولي**: الاستدامة تعني التخطيط لسياسات التنمية والبيئة على أساس تحليل التكلفة والعائد والتحليل الاقتصادي الدقيق الذي سيعزز حماية البيئة مع تشجيع زيادة مستدامة في الرفاه الاجتماعي[2]. وبتحليل بسيط لهذا التعريف من الواضح أنه ركز على تحقيق التوازن بين الأركان الثلاثة للاستدامة، النمو الاقتصادي، التقدم الاجتماعي، والحفاظ على البيئة.

وعرفها **الصندوق العالمي للحياة البرية (WWF)**: على أنها تحسين نوعية حياة الإنسان مع مراعاة قدرة النظم الإيكولوجية[3]. وتم الإشارة في هذا التعريف إلى أن التنمية المستدامة، النمو المستدام والاستغلال المستدام ليست مرادفات، مع التركيز على الحفاظ على البيئة لتوفير حياة كريمة، صحية وآمنة للإنسان.

معهد (Wuppertal) عرفها على أنها تعديل النمو الاقتصادي بحيث لا يتجاوز سرعة تجدد النظام البيئي مع مراعاة البراعة البشرية والقدرة على التكيف، إضافة إلى التقدم التكنولوجي وإعادة توزيع الموارد لضمان ظروف معيشية مناسبة لجميع الأجيال، الآن وفي المستقبل[4]. هذا التعريف هو الآخر ركز على مفهوم وأهمية تحقيق الموازنة بين الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، مع التركيز أيضا على ضرورة ثبات رصيد رأس المال الإجمالي أو زيادته من أجل الحفاظ على فرص الأجيال القادمة بالتركيز على قدرة الإنسان والتقنية لحل المشاكل التي تشكل تحديات بالنسبة له.

الاقتصادي (Robert Solow) عرفها بأنها عدم إلحاق الضرر بالطاقة الإنتاجية للأجيال القادمة وتركها في الحالة التي ورثها عليها الجيل الحالي[5].وقصد أن الحفاظ على القدرة الإنتاجية للمجتمعات البشرية لا يقتصر على المعدات الإنتاجية، المصانع، والآلات والمعدات والمباني، ولكن يشمل جميع الأصول التي تساهم في توليد الرفاه في المستقبل، المعرفة والمهارات "رأس مال الإنسان"، ولكن أيضا الأصول الطبيعية.

---

[1] – البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان.– مرجع سابق، ص 50.

[2] - World Développement Report, Development and the Environment, published for the world bank oxford university press, May 1992, p34.

[3] - htpps://www.wwf.org.au

[4] - Spannenberg, J., O. Bonniot.- Sustainability Indicators: A Compass on the road towards sustainability.- Wuppertal paper N°81, February 1998 ,p 03.

[5] - Godard, Olivier.- le Développement Durable: paysage intellectuel, natures-sciences, 1994, p 314.

وعرفها عبد الله بن عبد الرحمن البريدي: على أنها كل ما يؤدي إلى ترقية عادلة متواصـــلة متكاملة للحياة البشـرية حاضـرا ومسـتقبلا، ضـمن إطار حضـاري اسـتراتيجي تعاقدي يصـون وينمي البيئة والموارد[1]. وفي تحليله للمفهوم أشـــار إلى أن كل كلمة تفيد معنى التركيب فالكل مركب من أجزاء، كما تفيد التعقيد أيضـــا ومن المعاني المترتبة عن "كل" معنى الترابط والتكامل فأجزاء الكل لابد أن تترابط وتتكامل فيما بينها، وعلى حد قوله فإن الاســتدامة هي نظام يتكون من "مدخلات، عمليات تشــغيل ومخرجات" تتضــمن مزيجا من الأفكار والرؤى التي تترجم إلى خطط وبرامج وأفعال مدروســـة لتحقيق غايات وأهداف محددة، كما ركز هو الآخر على احتياجات الأجيال القادمة وهذا ما يكرس البعد الأخلاقي في الاســـتدامة مع مراعاة الملاءمة الحضـــارية الثقافية، وما يكمل البعد الاستراتيجي أن تتم الاستدامة وفق إطار تعاقدي بين الحكومات والشعوب وبين المؤسسات وفعالية المجتمع بأعلى درجات التكامل والشراكة[2].

أما التعريف الأكثر انتشارا وهو **تعريف برونتلاند** التي عرفت الاستدامة على أنها إيجاد نمط جديد من النمو، يلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة أجيال المستقبل على تلبية الاحتياجات الخاصة بها[3]؛

(Development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generation to meet their own needs)

لقد احتوت هذه العبارة البسيطة على ثلاث حتميات عميقة تحدت النماذج السائدة للأداء الاقتصادي[4]:

- التعرف على القيود الإيكولوجية الواجب على النشاط البشري احترامها "الإيكولوجيا"؛
- مفهوم الاحتياجات لاسيما احتياجات الأفراد الأشد فقرا الواجب إعطاؤها أولوية قصوى حسب تعبير اللجنة "العدالة"؛
- مبدأ العدالة بين الأجيال الذي يضـــيف بعدا زمنيا إلى تحقيق التنمية بحيث لا تتأثر الاســـتمرارية طويلة المدى سلبا بالتأمل قصير المدى "المستقبلية".

ويعتبر هذا التعريف من أهم التعريفات، حيث يعتبر تعريفا رسميا ومرجعا عالميا، وبالرغم من أن هذا المفهوم يبدو للوهلة الأولى واضح المعنى إلا أنه فُهِم وطُبِّق بطرق مختلفة، مما تسبب له بدرجة عالية من الغموض، وصُنِّف من المفاهيم الصعبة المراوغة والمخادعة، من قبل الكثير من المفكرين.

---

[1] – البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان.– مرجع سابق، ص53.

[2] - المرجع نفسه، ص53.

[3] - Enders, Judith C., Moritz Remig.- Theories of Sustainable Development, New York: Routledge, 2015, p14.

[4] - كروسينسكي،كاري، نيك روبنز؛ ترجمة علا أحمد اصلاح.– مرجع سابق، ص49.

2- الاستدامة: نقد المفهوم

لقد كان مفهوم الاســـتدامة موضـــوعا للعديد من الانتقادات، البعض منها يرتبط بحداثته التي غيرت بعض عادات وأنماط التفكير، والبعض الآخر من هذه الانتقادات يرتبط بنشـــأة هذا المفهوم وأخرى ترتبط بنقص المعرفة الخاصة بهذا المفهوم؛

فمثلا بعض الأوساط الاقتصادية تعتبر بأن الاستدامة تمثل عائقا لأن المؤسسات الاقتصادية والدول لا يمكن أن تتبناها خاصة في حالة الأزمة أو ضعف النمو، في حين بعض الأوساط الإيكولوجية اعتبرتها لا توفر حلولا للأزمة الثلاثية الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي يعيشها العالم المعاصر، ووحدها سياسة تقليص النمو من شأنها أن توفر مخرجا لمثل هذا الوضـــع. من جهتها تأســـفت الأوســـاط البيئية على عدم إعطاء أهمية كبيرة للبعد البيئي في صياغة مفهوم الاستدامة، بحيث، وحسب هذه الأوساط، احتل عنصر البيئة المرتبة الثالثة بعد البعدين الاقتصادي والاجتماعي[1].كما انتقد المفهوم باعتباره منحازا إلى نموذج إرشـــادي تنموي محدد يتمركز حول الإنســـان، وبالتالي تكون جميع العناصر البيئية والموارد والكائنات الحية خاضعة لهيمنة الإنسان[2].

عِيبَ على هذا المفهوم أيضـــا أنه غير عملي وعاجز من حيث المعيارية بحيث إنه لا يملك معايير واضـــحة، تسمح له بمعالجة التضارب المحتمل في المصالح بين الأجيال الحالية والمستقبلية، وبين الأبعاد الثلاثة.

وحسب رأي الكثيرين فإن هذا المفهوم يتغير حسب الثقافات الوطنية، فمثلا في البلدان الأنجلوسكسونية التي تثمن اقتصـــاد الســـوق والمؤســـســـات الحرة حيث وزن الجانب الاجتماعي يكون أقل مثلما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، تعتمد الاســـتدامة على البعد البيئي، أين يكون للبعد البيئي وزن أكبر، عكس ما يحدث في فرنسا مثلا التي تعطي أهمية معتبرة للجانب الاجتماعي وبالتالي يكون هذا الأخير الأكثر تثمينا[3].

وهذه الانتقادات وغيرها، كانت تتجه لصـــعوبة الإجماع على أجوبة واضـــحة لمجموعة من الأســـئلة المطروحة للنقاش ولعل أهمها:

2-1 الروابط بين النمو والتنمية

النمو يرتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية، وأوضـــح تقرير برونتلاند أن النمو أمر لا غنى عنه في البلدان العاجزة عن تلبية احتياجاتها الأســـاســـية، كذلك هو الحال بالنســـبة للبلدان الصـــناعية، فالنمو والتنمية حســـب تقرير برونتلاند مرتبطان ولكن بشرط ألا يسبب النمو تدهور المحيط الحيوي أو الاستغلال البشري، وتعد الروابط بين النمو والتنمية موضـــوعا للعديد من النقاشـــات المتكررة بين الاقتصـــاديين الليبراليين (liberal economists) الداعمين لمعادلة

---

[1] - Lefebvre, Francis.- développement durable: aspects stratégiques et opérationnels, Paris: Editions Francis Lefebvre, 2010, p19.

[2] – الغامدي، عبد الله بن جمعان.– التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة.– الرياض: جامعة الملك سعود، 2009، ص10.

[3] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p 20.

النمو=التنمية، والاقتصاديين البدعيين (heterodox economists) الذين يرفضون وبشدة فكرة النمو كشرط ضروري في التنمية المستدامة وهذا الانقسام أدى إلى ظهور مضامين اقتصادية معيارية للتنمية المستدامة متباينة على نطاق واسع[1]. والإشكالية القائمة بين الاستدامة والنمو الاقتصادي أثارت الكثير من الأسئلة وكان مضمون هذه الأسئلة علاقة الاستدامة مع الكثير من العناصر.

2-2 علاقة الاستدامة باقتصاد السوق

الكثير من الباحثين أصروا على أن الاستدامة لا تخالف اقتصاد السوق في أي شيء، بل على العكس من ذلك فهي تستند بشكل كبير على منهج إعادة إدماج العوامل غير المسددة في الأسعار وعمليات الإنتاج، حيث تأخذ بعين الاعتبار التكاليف الخارجية السلبية والإيجابية. اذن، فهي ترتبط بمنهج حقيقة التكاليف واقتصاد السوق. وإذا كانت الاستدامة لا تتعارض مع الاقتصاد فذلك لأن الدراسات بينت بأن تكلفة الجمود "عدم النشاط" تكون أكبر من تكلفة النشاط، وهذا الأمر يعتبر صحيحا خاصة في ميدان تغير المناخ وميدان التنوع البيولوجي وميدان المخاطر والصحة...الخ، وهذا صحيح كذلك بالنسبة للدول والقطاعات الاقتصادية والمؤسسات إذ أن لها مصلحة "أي تتولد لها أرباح"، إذا ما عملت بمبدأ الوقاية وغيرها من مبادئ الاستدامة[2].

وهذه الفكرة أثارت الكثير من ردود الأفعال خاصة من طرف التيارات الرافضة للنموذج الاقتصادي المهيمن والذي تعتبره نموذج استخلاصي يعمل بشكل أو بآخر على استنفاد الموارد غير المتجددة، واستغلال الموارد المتجددة بدرجة أكبر من قدرتها على التجدد، وتغيير كيميائية الأرض وتشويه النظم البيئية وإحداث أضرار لا يمكن إصلاحها لكل من الأرض، الماء والهواء، ناهيك عما يتسبب فيه من ظلم اجتماعي[3].

والسؤال المحوري الذي تم تناوله: هل الرأسمالية مستدامة؟ وبطبيعة الحال اختلف المفكرون في إجاباتهم عن هذا السؤال الجوهري فبالنسبة لأولئك الذين يجيبون بالإيجاب، فتتمثل الخطوة الحاسمة بالنسبة لهم في "وقف احتراق الكوكب"، من خلال إيجاد تكنولوجيات أكثر كفاءة وعلى رأي مونبيوت (Monbiot) فإن تعليق الأمل على العلماء الموجودين في كل زمان ومكان والتكنولوجيات غير المثبتة هو شكل من أشكال الإنكار يمكن أن نسقط جميعا فريسة له؛

ولكن بالنسبة للمفكرين الخضر لا يوجد بديل عن التغير الاجتماعي والاقتصادي ويذهب مونبيوت (Monbiot) إلى حد الموافقة على عدم توجيه هجوم عنيف لنموذج الأعمال الذي تعتمد عليه الرأسمالية، بينما يذهب مفكرون خضر آخرون إلى حد المناداة بوضع نهاية لهذا النموذج ولعل أهم سبب لذلك هو الضغط المتزايد من أجل تحقيق الأرباح بأي ثمن[4].

---

[1]- Lavorata ,Laure et Autres.- 50 Fiches sur le Marketing Durable.- France : Bréal, 2010, p7.

[2] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p28-29.

[3] – الغامدي، عبد الله بن جمعان.– مرجع سابق، ص11.

[4] – مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.– مرجع سابق، ص 10.

وعليه يوجد افتراضـان، الأول غير مختبر إلى حد كبير مفاده أنه ليس من الضـروري أن يوجد تناقض وتعارض بين الاستدامة والرأسمالية، ويتناقض هذا الافتراض بشكل صارخ مع وجهة النظر السائدة لدى كثير من الأكاديميين الراديكاليين والمنظمات غير الحكومية والتي تؤكد على وجود تناقضـات عميقة وربما يتعذر السـيطرة عليها تسـتلزم نظاما عالميا مختلفا بالكامل[1].

ويجب علينا التنويه إلى أن الاستدامة لا يمكن تشبيهها بالنمو الصفري (zero growth) الذي كان موضة في السـبعينات ولا بمفهوم نقص النمو، لأن هذا المفهوم يهدف إلى تجاوزها، هذا لأن النمو الصـفري يعتبر أن النمو الاقتصـادي ليس ممكنا لسببين، من جهة، لأن النمو الاقتصـادي يكون مصـحوبا بالأضـرار والمخاطر المتمثلة في زيادة الملوثات والنفايات وبالتالي يؤدي إلى حالة "تشـبع/اختناق النظام"، ومن جهة أخرى لأن الموارد الطبيعية المحدودة في النظام الاقتصـادي الهادف للنمو فقط، مسـتغلة بصـفة مفرطة "زيادة على اللزوم"، وهذا ما يدفع إلى توقيف النمو وترك الاقتصـاد في حالة مسـتقرة، في حين أن تناقص النمو جاء ليدافع عن الفكرة القائلة: إن النمو غير المحدود ليس ممكنا في عالم الموارد المنتهية وأنصـار هذه الفكرة يعتبرون بأنه من الممكن أن نعيش أفضـل بالأقل وأن التنمية الاقتصادية والاجتماعية الضروريتين للبلدان النامية تقتضي تناقص النمو في البلدان المتقدمة.

إذن، الاسـتدامة ليسـت ضـد النمو الاقتصـادي وإنما تهدف إلى خلق توافق وتوازن بين النمو الاقتصـادي والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة، فهي تفترض إعادة توجيه نوع النمو الاقتصـادي باتجاه نموذج جديد يرتكز على عدة مفاهيم أساسية[2]:

- الفصل بين النمو الاقتصادي "نمو المداخيل والاستثمارات" والمظاهر السلبية للنمو" استهلاك الطاقة، انبعاث الملوثات...الخ"؛
- إزالة الطابع المادي للاقتصاد وهذا يعني اقتصادا أكثر توجها للخدمات، اقتصادا وظيفيا نفعيا؛
- تطوير قطاعات جديدة وعمليات إنتاج جديدة أقل تلوثا وأنماط جديدة لاستعمال الموارد الطبيعية وهذا على حسـاب القطاعات والطرق الإنتاجية القديمة، فالاسـتدامة تعني نموا انتقائيا بمعنى نمو متزايد ومتسـارع لبعض القطاعات الاقتصادية وبالمقابل تناقص نمو البعض الآخر من القطاعات؛
- المفهوم الإيكولوجي (ecoconception)، يساهم هذا المفهوم في تغيير الحلقات الاقتصادية (الدورات الاقتصـادية) وبالتالي يغير سـلسـلة القيمة، بل يغير حتى الطبيعة القانونية للمنتجات، وهذا سـوف ينطبق على النفايات التي سوف تكون موادَّ أولية ثانوية.

2-3 مبدأ التفاعل بين الأبعاد الثلاثة

لتحقيق الاسـتدامة ينبغي أن تتكامل جميع الأبعاد الثلاثة الاقتصـادية، الاجتماعية والبيئية، ولا تبقى مجرد فرضـية، إلا أن هذا التكامل يثير العديد من التفسـيرات، فالقراءات المختلفة لهذه الأبعاد تقود إلى أسـاليب عمل

[1]- مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.- مرجع سابق، ص137.

[2]- Lefebvre, Francis.- Op. Cit, P29.

مختلفة، والكثير من المفكرين في الواقع يبحثون دائما عن الاختلافات النظرية بين الأبعاد الثلاثة بدلا من البحث عن التكامل الحقيقي بين هذه المجالات الثلاث[1].

2-4 مبدأ التحكيم بين العدالة بين الأجيال والعدالة بين الجيل الواحد

على أســـاس تقييم الاحتياجات، فإن المســـاواة بين الأجيال وداخل الجيل الواحد تشـــير إلى اختلافات في وجهات النظر حول مفهوم الاســـتدامة حيث إن المشـــكلة الأكثر وضـــوحا تتمثل في التنامي المفرط للنشـــاطات الإنسانية لاستغلال الموارد الطبيعية، في مقابل القدرة المحدودة للأنساق الحيوية والطبيعية للإيفاء بتلك النشاطات، لذلك فإن أفضـــل التعريفات الملائمة للاســـتدامة يتمثل في تحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الاقتصـــادية للنشـــاط الإنساني ضمن حدود ما هو متاح من الموارد المتجددة وقدرة الطبيعة على استيعابها، مع ربطها باحتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة بشـــرط أن تكون تلك الاحتياجات مما لا يلحق تهديدا جديا بالعمليات الطبيعية، المادية، الكيميائية والحيوية، أي أن هناك قيدا مزدوجا على الاســـتدامة، يرتبط جانب منه بأداء العمليات الطبيعية، أما الآخر فيتعلق بالإيفاء بالاحتياجات الموضـــعية الحالية والمســـتقبلية، وبدوره فجانب الإيفاء بالاحتياجات مقيد بالمساواة بين الجيل الواحد وبين المساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية[2].

2-5 تفعيل مفهوم الاستدامة أي "جعله عمليا"

الكثيرون اعتبروا المفهوم المطروح من قبل تقرير برونتلاند مراوغا من حيث الوســـائل، الأدوات والإجراءات الواجب اتباعها لتحقيق الاســـتدامة، حيث اعتبروه محيرا لأنه يفتقر إلى القدرة على التطبيق على أرض الواقع، ومن أكبر الانتقادات الموجهة إلى المفهوم أنه لم يقترح اســـتراتيجية عملية للتطبيق ولا معايير واضـــحة لإدارة التناقضـــات بين المجالات الثلاثة الاقتصـــادية، الاجتماعية، البيئية ولا لإدارة التناقضـــات بين مصـــالح الأجيال الحالية والمستقبلية[3].ومن خلال ما سبق يمكننا تحديد مشكلة هذا المفهوم في أربعة خصائص رئيسية[4]:

- **ظاهرة عابرة للأجيال**: تعتبر الاستدامة عملية تحويل من جيل إلى آخر وهذا يدل على امتدادها لفترة زمنية لا تقل عن جيلين، أي تحتاج بين (25-50) سنة تقريبا؛
- **مستوى القياس**: تحدث الاستدامة في عدة مستويات متفاوتة "عالمي، إقليمي، محلي" ومع ذلك فإن ما يعتبر مستداما على المستوى القومي ليس بالضرورة أن يكون مستداما على المستوى العالمي، ويعود هذا التناقض الجغرافي إلى آليات التحويل والتي من خلالها تنتقل النتائج السلبية لبلد أو منطقة معينة إلى بلدان أو مناطق أخرى؛
- **المجالات المتعددة**: تتكون الاســـتدامة من ثلاث مجالات رئيســـية، الاقتصـــادي، الاجتماعي، والبيئي وتكمن

[1] - Lavorata, Laure et Autres.- Op. Cit, p 7.

[2]-الغامدي، عبد الله بن جمعان.- مرجع سابق، ص 11.

[3] - Grosskurth, Jasper Jan Rotmans.- The Scene Model: GettIng A Grip ON Sustainable Development in Policy Making, Environment, Development and Sustainability.- Springer, 2005, pp136-137.

[4] - Lavorata, Laure et Autres.- Op. Cit, p 7.

أهمية المفهوم في تحديد العلاقة المتداخلة بين تلك المجالات. فأن تكون مســـتداما اجتماعيا فهذا يعني التأثير على تطور الناس والمجتمعات بطريقة تضـــمن من خلالها تحقيق العدالة، أما أن تكون مســـتداما بيئيا فيكون الهدف الأســـاســـي هو حماية الأنســـاق الطبيعية والمحافظة على الموارد الطبيعية، بينما أن تتكون مســـتداما من الناحية الاقتصادية فهذا يعني تطوير البنى الاقتصادية من خلال الإدارة الكفؤة للموارد الطبيعية والاجتماعية وهذه المجالات الثلاثة التي تظهر نظريا منسـجمة هي ليسـت كذلك في الواقع الممارس. كذلك فإن المبادئ الأسـاسـية "الكفاءة، العدالة، المرونة" هي الأخرى مختلفة فيما بينها؛

- **التفسيرات المتعددة للاستدامة:** مع أن كل التعاريف تؤكد على مفهوم الاحتياجات الإنسانية الحالية والمسـتقبلية، وكيفية تلبيتها إلا أنه لا يمكن لأي تقدير لتلك الاحتياجات أن يكون موضـوعيا، فضـلا عن أن أية محاولة ستكون محاطة بعدم اليقين، ونتيجة لذلك فإن الاستدامة يمكن تفسيرها وتطبيقها وفقا لمنظورات مختلفة.

ما نســتخلصــه أن مفهوم الاســتدامة يتجه لأن يكون مفهوما توافقيا، حيث صــعوبة هذا المفهوم الواســع والشـــمولي ناجمة عن كون أن كل جهة تعيد تعريفه على طريقتها، وتبرز فيه البعد الذي تراه مناســـبا من وجهة نظرها، وبالرغم من كل الانتقادات التي أظهرناها أعلاه، نستنتج أنه من الصعب أن نكون ضد مفهوم الاستدامة، ربما هي لا تعكس فكرا مكتملا في جوانبها المفاهيمية والتطبيقية، وهذا الأمر طبيعي فهي نتاج بشـــري، ومن الطبيعي أن تكون عرضـة للنقص والضـعف والذاتية وبدرجة كبيرة للخطأ، ونحن لا ننكر الغموض المصـاحب لهذا المفهوم، والذي سـاهمت فيه بشـكل كبير الجماعات على اختلاف آرائها، وهذا الاختلاف سـاهم في نجاح المفهوم وإعطائه شـعبية كبيرة، وفي تقبله، وعدم الإجماع عليه، حافظ على النقاش مفتوحا، وبالتالي إثراء طابعه الناقص من الناحية العلمية.

3- الاستدامة: المبادئ الأساسية

إن النقد المصاحب لمفهوم الاستدامة ربما يكون مبالغا فيه، لأنه من جهة نشأ شبه توافق في وقت قصير حول هذا المفهوم، ومن جهة أخرى لأن الاســتدامة تنتظم شــيئا فشــيئا حول مبادئ أســاســية تميل إلى تشــكيل نظام منسجم، وهذه المبادئ لا تتنافى مع المؤسسة الحرة ولا مع اقتصاد السوق، وتتمثل أهم المبادئ الأساسية للاستدامة في[1]:

3-1 مبدأ الملوث يدفع:

ظهر مفهوم الملوث يدفع لأول مرة في أعمال آرثر سيسيل بيغو (Arthur Cecil Pigou 1877-1959) وهو اقتصادي بريطاني كان يدرس التأثير الإيجابي أو السلبي للعوامل الخارجية للنشاط الاقتصادي[2].وتم اعتماد هذا المبدأ من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصـــادية (OCDE) عام 1972[3]. وباعتبار كل نشـــاط إنتاجي يؤدي إلى

[1] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p 20.
[2] - Bouchat, Emmanuel.- Pollueur payeur: un principe évident, une application qui l'est (Nettement) Moins.- France : Barricade, 2015 ,P2.
[3] - Momal, Patrick.- la Responsabilité Environnementale.- Paris: ministère de l'aménagement du territoire et de l'environnement, p 14.

تكاليف يتحملها المنتج، وأخرى لا يتحملها، وطالما أن هذه التكاليف التي لا يتحملها المنتج ليست محسوبة ضمن تكاليف الإنتاج، فإنها موصوفة في الاقتصاد بأنها تكاليف خارجية، وهنا يظهر الهدف من هذا المبدأ، حيث ينص على إعادة إدماج التكاليف الخارجية في العملية الإنتاجية وتحميلها للجهات التي تسببت فيها، وهذا المفهوم الواسع لمبدأ الملوث يدفع، يستلزم تحميل التكاليف الاجتماعية للتلوث للملوّث الذي تسبب فيها، أما في مفهومه الضيق يرتبط بتكفل الملوث بنفقات محاربة التلوث[1].

3-2 مبدأ الإدماج:

ينص مبدأ الإدماج على الأخذ بعين الاعتبار البيئة في عملية التنمية والعمل بانسجام معها ودمج الاهتمامات والاعتبارات البيئية في السياسات العمومية للقطاعات "الزراعة، الصيد البحري، النقل، العمران، السياحة، الخدمات...الخ"[2].وظهر هذا المبدأ في سنوات الثمانينات من قبل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) حيث يمثل أحد مبادئها التوجيهية، وأعيد التأكيد عليه رسميا في مؤتمر ريو عند الإعلان الختامي للمؤتمر المعني بالتنمية المستدامة الذي عقد في جوهانسبرغ أواخر أوت 2002[3].

3-3 مبدأ الاحتياط:

مبدأ الاحتياط هو مبدأ فلسفي يهدف إلى وضع تدابير لمنع المخاطر، وعادة ما يكون هناك خلط بين مبدأ الاحتياط، ومبدأ الوقاية، لهذا تم انتقاد التطبيق المفرط لمبدأ الاحتياط، ولقد حدث هذا الخلط مثلا في 2010 أثناء تطبيق الإجراءات ضد أنفلونزا الطيور، أو الإجراءات التي أوقفت النقل الجوي أثناء ثوران بركان (Eyjafjoll) وسواء كانت مبررة أو غير مبررة فهذه الإجراءات قد انتُقدت بسبب الإفراط في تطبيق مبدأ الاحتياط، بينما كان الأمر يتعلق بمبدأ الوقاية، حيث إن هذا المبدأ ينطبق عند وجود تهديد أو عند وجود خطر يكون بارزا "أنفلونزا الطيور" بينما مبدأ الاحتياط يطبق عندما يكون هناك شك حول إمكانية التهديد أو الخطر، ولكن هذا لا يعني أن مبدأ الاحتياط مبدأ جمود، بل مبدأ عمل، والسلطات لا يجب أن تنتظر إلى غاية وجود الضرر أو الخطر حتى تقيم هذا الضرر واحتماله وتتخذ إجراءات لمواجهته[4]. وعليه فإن مبدأ الاحتياط له ما يبرره، فهو قائم على الحد من الأمور الخطرة ومنع حدوثها، ولا ينتظر أن يكون الخطر قائما على أسس علمية، فهو يتجاهل استخدام اليقين العلمي المطلق كذريعة لتأجيل اتخاذ تدابير فعالة لمنع وقوع الخطر.

وظهر مبدأ الاحتياط للمرة الأولى في القانون الألماني بموجب مصطلح (Vorsotgeptinzip) أثناء صياغة التشريعات المتعلقة بتلوث الهواء في السبعينات، ومنذ ذلك الحين تم توسيع نطاق تطبيقه ليشمل مجالات أخرى إلى جانب حماية البيئة؛ وعلى الصعيد الدولي كان ظهور هذا المبدأ من خلال الاتفاقيات البيئية المبرمة في سنوات الثمانينات، بدءا من اتفاقية فيينا لحماية طبقة الأوزون عام 1985، وعام 1987 خلال المؤتمر الدولي لحماية بحر

---

[1] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p 21.
[2] - Idem, p21.
[3] - www.ecobase21.net/politique/PDFs/Integration.pdf
[4] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p27.

الشمال، وفي عام 1990 وسع الإعلان الوزاري الصادر عن المؤتمر الدولي الثالث لحماية بحر الشمال؛ وتم اعتماد المبدأ في بيان قمة ريو عام 1992[1].

3-4 مبدأ الوقاية:

يتعلق الأمر هنا بالمبدأ المعروف: الوقاية خير من العلاج. وينطبق هذا المبدأ على كل حالة خطر معروفة تنطوي على أضرار متوقعة، والوقاية هي إحدى الوسائل المواتية للتدخل في الإجراءات العامة، لاسيما في ميادين البيئة، الصحة، السلامة على الطريق أو العمل الاجتماعي، وينطلق هذا المبدأ من كون الوقاية تكلف أقل من الإصلاح عادة، سواء من حيث الأرواح البشرية، أم من حيث الخسائر المادية، ومبدأ الوقاية في حقيقة الأمر موجود في الحياة اليومية لكل شخص منا، مثلما تتصرف بحكمة للحفاظ على صحتنا أو لتجنب وقوع حادث معنا[2].

3-5 مبادئ الوصول والحصول على المعلومات والعدل والمشاركة في اتخاذ القرارات:

تعتبر هذه المبادئ متكاملة وتتمتع بقوة قانونية هامة، بحيث تظهر ليس فقط في الـ (soft low)، قانون الرخو الدولي، وتوصيات منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، وبيان ريو، وجوهانسبورغ، بل كذلك في المعاهدات الدولية الخصوصية كاتفاقية (Aarhus) المؤرخة بـ 1998/06/25 والمتعلقة بالحصول على المعلومات ومساهمة الجمهور في عملية اتخاذ القرار واللجوء للعدالة بشأن البيئة، وكذلك اتفاقية (Espoo) [3].

ويعتبر مبدأ الوصول إلى المعلومات حقا لكل فرد، وهو جزء لا يتجزأ من الحق الأساسي في حق التعبير، على النحو المعترف به في قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة المعتمد عام 1946، وكذلك في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948، والذي ينص أن الحق الأساسي في حرية التعبير يشمل حرية البحث، الحصول ونشر المعلومات والأفكار بأي وسيلة من وسائل التعبير، وبغض النظر عن الحدود. ووفقا لليونسكو، على كل دولة أن توفر المعلومات المفيدة للمواطنين وفي الوقت المناسب[4].وينص مبدأ المشاركة على وجوب حصول المواطنين على المعلومات، والقدرة على اتخاذ القرارات وممارسة خياراتهم الحرة[5].كما أن مبدأ المشاركة يعتبر واجبا على الجميع ويجب أن يمارسوه بوعي وبصورة مسؤولة ولصالح العامة، ولا يمكن حصره أو تقييده في محتويات معينة، والهدف منه هو إحداث تغييرات سلوكية من خلال إشراك المواطنين في عملية صنع القرار[6]. فمثلا أفضل طريقة للتعامل مع قضايا البيئة هي ضمان المشاركة لجميع المواطنين المعنيين، ويجب أن يتمتع كل فرد بإمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالبيئة التي تحتفظ بها السلطات العامة بما في ذلك المتعلقة بالمواد والأنشطة الخطرة في مجتمعاتها المحلية وأن

---

[1] - Bourguighon, Didier.- le Principe de Précaution: définition, application et gouvernance.- Brussel : rapport parlement européen, 2015, p5.
[2] - Didier, Anne-France.- les Principes du Développement Durable.- France, 2012, p 10.
[3] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p21.
[4] - filali, Meknassi, Saad.- Accéder à L'information c'est Notre Droit.- Maroc : rapport Unesco, 2014, p8.
[5] - Arnaud, Diemer.- développement durable plutôt qu'écodéveloppement: le nouveau gadget idéologique de l'accident ?.- France : institut universitaire de formation des maitres d'auvergne, 2012, p7.
[6] - www.toupie.org/Dictionnaire/Principe_partcipation-htm

تتاح لها الفرصة للمشاركة في عمليات صنع القرار، وينبغي على الدول أن تشجع الوعي العام والمشاركة من خلال إتاحة المعلومات للجمهور[1].

ومبدأ العدالة هو مبدأ فلسفي، قانوني، أخلاقي، ويعتبر أساسيا في الحياة الاجتماعية والحضارية والهدف من هذا المبدأ هو رؤية جميع الأفراد متساوين ولا يوجد فرق بينهم، بغض النظر عن ثروتهم، أصولهم، دينهم، عرقهم...الخ، وجميع هذه المبادئ تعمل في انسجام لتحقيق الاستدامة[2].

3-6 مبدأ الإنصاف ضمن الجيل الواحد:

يتعلق هذا المبدأ بالجانب الاجتماعي، وينص على الإنصاف داخل المجتمع، بين الفئات الاجتماعية لبلد ما، وبين البلدان والشعوب المختلفة، هذا المبدأ يبقى غامضا ويطرح عدة تساؤلات، حيث إن الإنصاف لا يعني المساواة ولا يفترضها، والمقصود به مثلا الإنصاف عند الولادة، الإنصاف على مدى الحياة، العدالة التوزيعية...الخ؛ فمثلا الاعتراف للشعوب الأخرى بحق تلبية حاجاتها يتطابق مع الإنصاف المكاني الاجتماعي (spatial sociale) ولكن إذا كانت تلبية حاجات البلدان النامية تمر عبر أنماط الاستهلاك والإنتاج نفسها التي مرت بها البلدان المتقدمة منذ قرنين سيترتب علينا ضعف الأضرار البيئية وسيتعرض رأس المال الطبيعي لضعف الضغوط التي يتعرض لها اليوم، وهنا يظهر جليا الصراع بين البعد البيئي والبعد الاجتماعي، لذلك فإن الاعتراف بقدرة الشعوب الأخرى على تلبية حاجاتها الخاصة يسمح لها بتبني نمط تنمية مبني على الاستهلاك المقتصد والسد الذاتي للاحتياجات[3].

3-7 مبدأ الإنصاف بين الأجيال:

يعتبر هذا المبدأ الأكثر تعقيدا، حيث إنه يظهر وبشكل واضح في التعريف المقدم من طرف لجنة برونتلاند، ويطرح هذا المبدأ العديد من المشاكل نذكر منها[4]: الصراع بين الإنصاف داخل الجيل الواحد، وبين الأجيال، وهذا المبدأ يدخل في نزاع مع الإنصاف في الجيل الواحد، الذي يفترض توزيع ثمرات النمو وفقا لمبادئ الإنصاف الاجتماعي "الذي قواعده يمكن أن تتغير بتغير المجتمع" بين الفئات الاجتماعية لنفس الجيل، ويمكن التوضيح من خلال المثال التالي، التضامن في نفس الجيل: مثلا بين الراشدين العاملين الناشطين، وبين الراشدين غير العاملين نساء ماكثات في البيت. والتضامن بين الأجيال: مثلا من خلال أنظمة التقاعد بالتوزيع، يجعل اليوم الناشطين يسددون باشتراكاتهم معاشات المتقاعدين الحاليين، وليست المعاشات التي سيحصلون عليها عندما يكونون في تقاعد. والمشكل الثاني هو صعوبة التعبير عن اختيارات الأجيال المستقبلية، فالأجيال المستقبلية ليست موجودة اليوم، وبالتالي ليس لها إمكانية التعبير عن اختياراتها، ولا عن نمط التنمية التي ترغب فيه، أو الحاجات التي ترغب في تلبيتها، وللأسف الآليات الاقتصادية، الإدارية والسياسية الحالية لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأجيال المستقبلية، ولا تدمج المدى الطويل ولذلك تسعى الاستدامة لتغيير هذه الممارسات لضمان حقوق هذه الأجيال

---

[1] - Arnauld, Diemer.- Op. Cit, p18.
[2] - www.la-csf.org/pdf/JUSTICE_chapitre1.pdf
[3] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p23.
[4] - Idem, p23-26.

المستقبلية، أما المشكل الآخر فيكمن في كون أن تلبية حاجات الأجيال الحاضرة يناقض تلبية حاجات الأجيال المستقبلية: فالمحافظة على قدرة الأجيال المستقبلية يمكن أن تسير في الاتجاه المعاكس لتلبية حاجات الأجيال الحاضرة، فمثلا إذا رسملت ثمار النمو في صالح الأجيال المستقبلية، ولم توزع في صالح الأجيال الحاضرة، فإن الاختيار قد تم في صالح جيل على حساب جيل آخر، كما قامت دولة النرويج بإنشاء صندوق للأجيال المستقبلية، عند اكتشافها للموارد البترولية في سنوات السبعينيات، فقررت استثمار المداخيل الناتجة بدلا من إنفاق فوري لها، في صندوق احتياط للأجيال المستقبلية، وسُير هذا الصندوق حسب مبادئ الاستثمار المسؤول اجتماعيا، ولكن الإشكال الذي واجه هذا الصندوق أنه في يوم ما سيستغل من طرف جيل أو جيلين أو ثلاثة، ولكن لا يمكن استغلاله من طرف جميع الأجيال اللاحقة، والسؤال المطروح هنا: عن أي إنصاف نتحدث إذا قرر أي جيل أن يخصص لنفسه مداخيل هذا المورد الذي لم تستغله الأجيال السابقة ولا الأجيال اللاحقة. من المشاكل أيضا التمييز بين الاستدامة القوية والاستدامة الضعيفة.

3-8 مبدأ قابلية الانقلاب:

يقوم هذا المبدأ على الاحتفاظ بالاحتمالات الانعكاسية في حال كانت الأحداث تتناقض تماما مع التوقعات، من أجل القدرة على إلغاء القرارات كليا أو جزئيا دون خسائر كبيرة، ويعتبر هذا المبدأ كطريقة تشغيلية أخرى لمبدأ الاحتياط. هذه القدرة على التدارك والمرونة تميز هذا المبدأ[1]، الذي يأخذ بعين الاعتبار الأجيال المستقبلية والمحافظة على قدرتها على تلبية حاجاتها، حيث إن كل نشاط غير قابل للقلب أو الانعكاس من طرف جيل (**n**) يؤدي إلى نقص خيارات الجيل (**n+1**) والأجيال التي تليه...+n. اذن، يتعلق الأمر هنا بإرث سلبي ينتقل إلى الأجيال المستقبلية، وعليه ينص هذا المبدأ على ضرورة القدرة على إعادة النظر وتعديل كل قرار أو خيار متخذ من طرف الجيل الحالي[2].

ومما سبق نستنتج أن الاستدامة تركز بشكل متوازن على القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وسنوضح ذلك من خلال المبحث الثاني.

[1] - encyclopedie.dd.org/encyclopedie/developpement-durable/1.1.de.eco-devellopement-au/demarche-sequentielle-et-html.
[2] - Lefebvre, Francis.- Op. Cit, p26.

المبحث الثاني: الاستدامة –الأبعاد–

بعد تطرقنا للإطار التاريخي والمفاهيمي للاستدامة تبين لنا أن الاستدامة ليست عبارة عن حل أو مجموعة من الحلول للإجابة على الأسئلة المتعلقة بالكوكب، إنما هي فلسفة تفكير من شأنها إقامة أفضل توازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، وعلى هذا الأساس نهدف من خلال هذا المبحث إلى فهم هذه الأبعاد ومعرفة مدى الترابط بينها والمناهج الأساسية للاستدامة والتي بنيت وفقا لهذه الأبعاد.

المطلب الأول: الأبعاد– نموذج الثلاثية–

تتطلب الاستدامة تكاملا متوازنا للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهذا التكامل لم يعد خيارا وإنما ضرورة ملحة وتحولا عاجلا في نهج السياسة، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى النموذج الثلاثي لأبعاد الاستدامة، وإلى نقد هذا النموذج.

1– الأبعاد: التعريف بالنموذج الثلاثي

ان الفكرة الأساسية للاستدامة ببساطة تتمثل في تحسين حياة السكان، مما يجعلها مشروعا ضخما للمجتمع. والجميع في حقيقة الأمر وبدون استثناء معني بالمبادئ المتأصلة للاستدامة، لأن الهدف النهائي للاستدامة ليس حماية الطبيعة فقط ولكن حماية الإنسانية، ونحن ندرك أن نوعية الحياة مرتبطة بالقدرة على العيش[1]:

- وفقا لمستوى معيشي لائق، **البعد الاقتصادي** (Economic dimension) الذي يعتبر الاقتصاد الوسيلة (the way) أو الأداة (the tool) وهذا يعاكس النظرة التقليدية التي اعتبرت الاقتصاد كهدف والبيئة كأداة؛
- مع أسلوب حياة محفز اجتماعيا يسمح بالقيام بالأدوار الاجتماعية على النحو الأمثل وبأفضل طريقة، **البعد الاجتماعي** (Social dimension) وهو الختام ونقطة الوصول. فهو يعتبر الهدف (the target).
- بيئة المعيشة أو الوسط المعيشي الذي يجب أن يكون محيطا صحيا، **البعد البيئي** (Environmental Dimension) ويعتبر شرطا (a condition) والأساس، والقاعدة (the base).

وهذه المعايير أعلاه مرتبة وفقا لتسلسل هرمي يسمح لنا باستنتاج ثلاثة أبعاد رئيسية للاستدامة[2].

وسيكون من الخطأ تتبع ظهور الثلاثية "الاقتصاد، المجتمع، البيئة" في أوائل التسعينيات، ففي الواقع كان الاتحاد الدولي لحفظ الطبيعة عام 1980، قد أشار إلى ضرورة مراعاة العوامل الاجتماعية والبيئية فضلا عن العوامل الاقتصادية، وبما أن الاهتمامات كانت مركزة بشكل أكبر حول قطبين "البيئة والتنمية" جاء نموذج الثلاثية لتعزيز مفهوم الاستدامة وتحسين قابليتها للقراءة، وتم إعطاء تعريف للاستدامة من خلال هذه الثلاثية ومفاده تمكين جميع

[1] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p39.

[2] - The EEA Financial mechanism & The Norwegian Financial Mechanism Sustainable development policy and guide, The EEA Financial mechanism & The Norwegian Financial Mechanism, 07 Avril, 2006, p3.

شعوب الكوكب من بلوغ مستوى مرضٍ من التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الأرض التي تستخدم مواردها بشكل معقول، وورد تعليق في القانون البيئي إلى أن حماية البيئة، التماسك الاجتماعي، والتنمية الاقتصادية هي الاعمدة الثلاثة للاستدامة، وأكدت دومينيك فوينيت (Dominique Voynet) هذه الترجمة ونهجها الثلاثي من خلال التأكيد على أن الاستدامة يجب أن تحدد من خلال: الكفاءة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية،، وحماية البيئة[1]. ويوضح الشكل التالي النموذج الثلاثي للاستدامة:

الشكل (1-2): النموذج الثلاثي للاستدامة

Source : Figuière, Catherine et autre.- Economie Politique du Développement Durable.- Belgique : De Boeck, 2014, p16.

ويعبر الشكل عن تقاطع ثلاثة مجالات رئيسية، ويفترض هذا النموذج أن هذه المجالات ذات أهمية متكافئة وتتفاعل في نفس المستوى، وكلما اقتربت هذه الدوائر من بعضها البعض، شريطة أن تكون متكاملة لا متناقضة، تصل إلى تحقيق الاستدامة.

كما يمكننا أن نستنتج من الشكل أعلاه أن التوفيق بين هذه الديناميكيات الثلاث أدى إلى تحديد وتوضيح المفاهيم والمصطلحات التالية:

- يحتمل العيش فيه (Livable) : وهي تعني أخذ العوامل البيئية والاجتماعية معا، أي ضمان بيئة معيشية مقبولة، تقاطع البعد البيئي والبعد الاجتماعي؛
- قابلية الحياة (Viable) : وهذا يعني أن العوامل الاقتصادية والبيئية يجب أن تؤخذ معا، بمعنى إمكانية

[1] - Bautaud, Aurélien.- Op. Cit, pp64-65.

تحقيق النمو الاقتصادي طويل الأجل، على أساس الموارد المتجددة، والتعايش بين الاقتصاد والبيئة؛

- عادلة (Equitable) : الجمع بين النمو الاقتصادي واحترام حقوق الإنسان لتحقيق المزيد من الإنصاف والعدل خاصة في التجارة العالمية، ويمثل تقاطع البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي.

ويفرض هذا النموذج احترام مبدأ عدم التجزئة (the principle of non-fractality) الذي أيده غودارد (Godard ,1997)، وتناوله بصورة أعمق أوريلين بوتاود (Aurélien Boutaud ,2005)، ويتعلق هذا المبدأ بعدم التجزئة في المكان وفي الوقت وفي المجالات...الخ، حيث يجب، وفقا لهذا المبدأ، ضمان الكفاءة الاقتصادية "المقاسة بالرأسمالية المعاصرة"، والحفاظ على البيئة واحترام الموارد الطبيعية والنظم الإيكولوجية مع تحقيق الغايات الاجتماعية، مثل مكافحة الفقر، ومكافحة أوجه عدم المساواة والاستعباد، وتحقيق الإنصاف والعدالة[1].

ولتوسيع رؤية الاستدامة علينا مراعاة الأفق الزمني (Horizon temporel) بمعنى المدى الطويل "الأجيال الحالية والأجيال المستقبلية"، كذلك الأفق المكاني (Horizon spatial) لمراعاة الرفاهية للجميع سواء أكانوا في الجنوب أم في الشمال، في المنطقة المجاورة أم المدينة المجاورة، أم حتى الحي المجاور. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-3): نموذج الثلاثية وفقا للسلم المكاني والزمان

Source : Philippe, Hertig.- Le Développement Durable : Un Projet Multidimensionnel, Un Concept Discuté.- Suisse : Haute Ecole Pédagogique du canton de vaud, 2011, p22.

إن هذه الرؤية الموسعة للاستدامة تدعو إلى ضرورة المساواة بين الأجيال الحالية والمستقبلية، والمساواة الجغرافية، لأن أعمال اليوم لها عواقب على المستقبل، وهناك تفاعلات بين الإجراءات المحلية والعالمية.

1 - Figuière, Catherine et autres.- Op. Cit, p 17.

2- الأبعاد: نقد نموذج الثلاثية

تعرض نموذج الثلاثية أو نموذج خط الأساس الثلاثي إلى الكثير من الانتقادات لعل أهمها، الانتقاد الذي قدمه كورين جيندرون (Corinne Gendron) ومضمونه إدانة الطابع الخاطئ للعرض الذي يضع على نفس المستوى "الأبعاد الثلاثة"، في حين أن اعتبارها ذات طبيعة مختلفة جدا، ووضعها على نفس المستوى يؤدي إلى سوء استخدام مفهوم الاستدامة ومجموعة كاملة من الانحرافات. أما الانتقاد الثاني فكان في الحقيقة بعدد الأبعاد، حيث إن الاستدامة، وفقا للمنتقدين، تتكون من أربعة أبعاد "3+1" ويتمثل البعد الرابع في الديموقراطية التشاركية (participatory democracy)، على أساس أن البعد الاجتماعي قادر على احتواء بُعْد العدالة سواء على المستوى المكاني "شمال، جنوب" أم الزماني "الأجيال الحالية، والمستقبلية"، وبعد الديموقراطية التشاركية خاص بمفهوم المواطنة، وحسب هذا النموذج فالبعد الاجتماعي يرتبط بكل ما يتعلق بظروف العمل والحياة واحترام حقوق ذوي الاحتياجات الخاصة، والحد من التمييز بين الأعراق والمساواة بكل أشكالها، وبعد الديموقراطية التشاركية يرتبط بكل ما يتعلق بالحقوق السياسية والحريات "حرية المجيء أو الذهاب، حرية الفكر، حرية التعبير"، أو الحقوق الأساسية الأخرى" الملكية، المبادرة الاقتصادية، الموافقة على الضريبة"[1].ومن خلال الشكل التالي تبرز وجهة نظر أنصار هذا المنهج بشكل واضح:

الشكل (1-4): نموذج 3+1 لأبعاد الاستدامة

Source : Vincent, Plauchu.- Développement durable : critique des approches en termes de trois piliers.- France : univ Grenoble-Alpes, 2013, p 2.

[1] - Vincent, Plauchu.- Développement durable : critique des approches en termes de trois piliers.- France : univ Grenoble-Alpes, 2013, p 2.

في حين اتجه مفكرون آخرون إلى اعتبار الثقافة بعدا رابعا للاســـتدامة نظرا للتداخل المتشـــابك بين الثقافة والتنمية، وأكدوا بأن الثقافة بكل تنوعها تعتبر ضـرورية لإيجاد إجابات للتحديات التي تواجه الإنسـانية اليوم، وأن الأبعاد الثلاثة المسلم بها لا يمكنها أن تعكس جميع أبعاد مجتمعاتنا المعولمة، وهذا من شـأنه عرقلة تحقيق الاستدامة تحقيقا كاملا. وقد اقترحت جمعية (Adécations) تمثيلا تشكل فيه الثقافة البعد الرابع الرئيسي للاستدامة:

الشكل (1–5): زهرة الاستدامة.

Source : htpp://www.adecations.org

والكثير من الانتقادات الأخرى التي وجهت لهذا النموذج، حيث يتهمون الاستدامة على أنها تحظى بالترحيب لأنها غالبا ما تخدم فقط الجوانب الاقتصادية والبيئية، ولكن بالكاد تحقق مكاسب اجتماعية، والأسباب الرئيسية لهذه الانتقادات من وجهة نظرهم، هي أن حقيقة هذه المساواة والمعاملة المتكافئة للركائز الثلاث لا توجد في العالم الحقيقي، وأن المساواة في ترتيب الأولويات نادرا ما تكون قضية في السياق السياسي، ولكن هناك أيضا بعض المشاكل المفاهيمية إلى جانب الكثير من الأسئلة التي يتعين إيجاد إجابات لها مثل ماذا تعني متساوية؟ وكيف يمكن

تحديد أهمية هذا التكافؤ؟ ماذا عن المفاضلة بين مختلف المكونات؟ وحتى الآن لا توجد سوى افتراضات نظرية، ومعايير ومبادئ توجيهية وخطابات[1].

ومن الانتقادات التي طالت هذا النموذج أيضا، الأهداف الرئيسة لكل بعد، حيث يرى البعض أن الأهداف البيئية هي الأقل إثارة للجدل، تليها الأهداف الاقتصادية ولكن هناك الكثير من الاختلاف حول تعريف الأهداف الاجتماعية الرئيسية، حيث تبدو من الأمور غير الواضحة إلى حد ما، وما تعنيه المسائل الاجتماعية وأي نوع من الديناميكيات والفواصل موجودة فيه[2].

وفي دراستنا هذه سوف نعتمد على مبدأ القاعدة وليس الاستثناء ونعتمد على نموذج الثلاثية، والأبعاد الثلاثة الرئيسية المسلم بها: الاقتصاد، البيئة، المجتمع، بغض النظر عما إذا كان للاستدامة أبعادا مكبوتة أخرى.

3- نموذج الثلاثية: نظرة معمقة

ولغرض إجراء المزيد من التحليل من الضروري التطرق إلى ثلاثة تفسيرات للتنمية: الاقتصادية، البيئية "الإيكولوجية"، والاجتماعية الموجودة في الأدبيات المعاصرة، وفي الوقت نفسه توضيح الارتباط بينهما، وأن تجاهل واحد على الأقل من أبعاد الاستدامة يعني تهديدا لها.

3-1 البعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي للاستدامة يعتمد، من جانبه، على مبادئ التوازن الموجهة لتسيير وإدارة الموارد الطبيعية، البشرية والمالية التي يمكن أن تلبي احتياجات السكان، دون التسبب في آثار سلبية للأجيال القادمة[3]. ومن أجل تجسيد هذا التوجه يتوجب إحداث تغيير شامل ومتواصل لا ينحصر في العامل الاقتصادي فقط وإنما أيضا الثقافي والسياسي والاجتماعي، وإحداث زيادة مستمرة في متوسط الدخل الحقيقي لفترة طويلة من الزمن، وإحداث تحسن في توزيع الدخل لصالح الطبقة الفقيرة[4]. خاصة أن الدراسات بينت أن أكثر من نصف سكان العالم أي 3 مليارات شخص يعيشون على أقل من دولارين في اليوم، ولا يزال هناك ما يربو على مليار شخص يعيشون في حالة من الفقر المدقع[5]، إلى جانب إنتاج أنواع جديدة من السلع وتغيير العادات الاستهلاكية وبعث روح المسؤولية لدى المؤسسات والمواطنين على حد سواء[6]. وهذا التغيير الشامل والمتواصل ليس مجرد صيانة للظروف الراهنة، حيث يعتبر الاستمرار، المجال الرئيسي للمساواة بين الأجيال، ولطالما اعتبر هذا العنصر الأكثر تداولا في خطابات الاستدامة[7].

---

[1] - Erich, Griessler, Littig Beat.- Social Sustainability: A catch word between political progmation and social theory, international journal of sustainable development, n°8, 2005, p4.
[2] - Idem, p5.
[3] - Idem, p38.
[4] - Meier, Beat Burger.- Politiques Economiques du Développement Durable.- Belgique, 2008, p44.
[5] - Michalet, Charles Albert.- qu'est-ce que la mondialisation.- Paris : édition la découverte, 2002, p54.
[6] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p 38.
[7] - Seghezzo, Lucas.- the five dimensions of sustainability.- Argentine: Routledge Taylor & Francis group, 2009, p549.

كما يكمن الهدف من البعد الاقتصادي للاستدامة في وضع حد لنظام استعماري يتم فيه تسخير الموارد والبشر في معظم كوكب الأرض لتحسين المستويات المعيشية لقلة من الناس يعيشون في الغرب المتمتع بالامتيازات، حيث ينبغي احترام حقوق الأشخاص الذين يعيشون في جنوب العالم في نصيب متساو من موارد كوكب الأرض وحتى داخل المجتمعات الغربية توجد مظاهر لا مساواة صارخة بين الناس [1]. وعلى عكس الشكل البياني المكون من خطين مستقيمين يمثلان العرض والطلب، فالبعد الاقتصادي، وفقا لمفهوم الاستدامة، يبتعد عن التركيز على النمو ويبحث عن اقتصاد الحالة الثابتة أو المستقرة (Steady- state economy)، الاقتصاد الذي يحترم الحدود الكوكبية، ولذلك تكون الأرض المورد الأكثر شحا وندرة، ويؤدي بنا ذلك إلى استنتاج أننا ينبغي أن نستخدمها بصورة حكيمة قدر الإمكان، وتعظيم إنتاجياتها مع الحد في الوقت نفسه من استخدامنا لها، ولذلك ينبغي أن نركز على الجودة بدرجة أكبر وعلى الكمية بدرجه أقل، ولكي نحقق هذه الحالة الثابتة أو المستقرة، فنحن بحاجة إلى إيلاء اهتمام بعدد الأفراد المشتركين في موارد الأرض ومستوى استهلاكهم معا، كما ينبغي أن نعي أيضا قدرة الكوكب على تجديد نفسه، الذي هو موردنا الأساسي الوحيد بحيث لا يتم استهلاك الموارد غير المتجددة بمعدل أسرع من تطوير بدائل متجددة، ويجب تقييد إنتاجنا من النفايات "ويشمل التلوث" بمستوى لا يتجاوز طاقة حمل الكوكب[2]. كما يتوجب فهم أعمق وأكثر ثراء للبشر وعلاقاتهم، حيث يجب أن تكون الاحتياجات محل الاهتمام ليست احتياجات جسدية ومادية فقط، بل أيضا احتياجات سيكولوجية "نفسية، وروحية".

والجدير بالذكر أن لقضية التنمية الاقتصادية بعدا اجتماعيا على مستوى العالم المتقدم أو النامي، وهي تعد هدفا تسعى إليه جميع الدول، من خلال الاحتفاظ بمعدل مناسب من التنمية، حتى يتحقق للمجتمع، على المدى البعيد التوظيف الكامل من دون حدوث تضخم أو انكماش، والهدف من التنمية هو زيادة معدلات النمو في الدخل القومي الحقيقي، أي الحد من البطالة والارتقاء بالمواطن، وتحقيق آماله في حياة كريمة وفق معايير صحية وتعليمية، واجتماعية، وكل ما يجعل منه إنسانا صالحا مساهما في تقدم وطنه، إنها تهدف ببساطة إلى رفاهية الإنسان فهو وسيلتها وغايتها لبناء عالم أفضل يقضي على المعاناة الإنسانية[3]

2-3 البعد الاجتماعي:

يضم البعد الاجتماعي معنى مزدوجا، في نفس الوقت، اجتماعيا، ومجتمعيا، ومن خلال معناه الاجتماعي فإنه يشير إلى المكونات القطاعية أي الصحة، التغذية، التعليم، العمالة، الأعمال الاجتماعية...الخ، كما يشير إلى قضايا مثل الفقر، عدم المساواة، والبطالة، فمثلا استدامة قطاع الصحة تعني الحد من انتشار فيروس نقص المناعة البشرية، أو استدامة قطاع التعليم تكون مثلا من خلال التعامل مع معدلات التسرب، أو في قطاع العمل عن طريق اتباع معدلات البطالة. من جهة أخرى، ووفقا لمعناه المجتمعي (sociétal)، فهو يعالج مستوى الجودة الداخلية

---

[1] - مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.- مرجع سابق، ص 23

[2] – المرجع نفسه، ص 35.

[3] - Meier, Beat Burger.- Op. Cit, p44.

للمجتمع، أي أهمية وكثافة التفاعلات الاجتماعية بين الجهات الفاعلة في المجتمع، كذلك يهتم بجميع الروابط الاجتماعية التي ينسجها الناس معا، والشراكة والتضامن والتماسك الاجتماعي والثقة[1]. كما يولي البعد الاجتماعي اهتماما كبيرا لمصـــطلح "الاحتياجات" في تعريف برونتلاند، تلبية الاحتياجات القائمة على المدى الطويل أي يبحث عن العلاقات لأجل غير مسمى، وإذا كانت الاحتياجات مفهومة في المقام الأول على أنها ضرورة الحصول على الغذاء والسكن والملبس والرعاية الصحية والبيئة الصحية والحصول على مياه الشرب المأمونة والمرافق الصحية والتحرر من الأذى الجســدي والحماية في حالة المرض والشــيخوخة والمشــقة الاجتماعية، فإن الأولوية ســتكون لضمان الأساس المادي لمعيشة الشعب "الاحتياجات الأساسية" لأطول فترة ممكنة، ولكن إذا تم توسيع التعريف ليشــمل احتياجات أخرى مثل التعليم والترفيه والعلاقات الاجتماعية، فإن تلبية هذه الاحتياجات ســوف تتطلب نطاقا أوســع من العمل والفرص، وهذا الخيار أفضــل، حيث كل فرد يكون قادرا على تحمل المســؤولية لتوفير حياة كريمة لنفسه[2].

ولقد قامت الأمم المتحدة بعقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية في كوبنهاغن الدنمارك عام 1995، وموضــوعه الأســاســي كان حول وضــع التنمية الاجتماعية في قلب الاهتمامات الســياســية العالمية لتوجيه الانتباه العالمي نحو إيجاد حلول لمشــكال العالم الاجتماعية الرئيســية، وقد انتهى مؤتمر القمة الذي حضــره ممثلو 186 بلدا منهم 177 رئيس دولة إلى اتفاق مهم، تعهدت البلدان بموجبه بالعمل على تحقيق أهداف محددة في مجال التنمية الاجتماعية، وتضــمن المؤتمر إلزامات قطعية بالعمل بمزيد من الجد من أجل القضــاء على الفقر وتحســين الصــحة والتعليم والســـعي إلى تحقيق العمالة الكاملة، كما اتفقت البلدان على برنامج عمل من مئة فقرة، يحدد الاســتراتيجيات، الغايات، والأهداف المتعلقة بتحســين نوعية الحياة بالنســبة لجميع الناس في كل مكان، أما أهمية هذا المؤتمر فتجلت في تركيزه على الاحتياجات الأشد إلحاحا بالنسبة للأفراد خاصة الأفراد الأشد فقرا مثل الدخل، الصحة، التعليم والأمن الشخصي، كما نبه المؤتمر إلى ضرورة اعتراف المؤسسات بآثارها الاجتماعية [3].

وفي هذا الصـــدد اقترح الميثاق العالمي للأمم المتحدة للمؤســـســـات مجموعة من لمبادئ، هذه الأخيرة تغطي مجموعة واسعة من القضايا المتعلقة بحقوق الإنسان، معايير العمل والمسؤولية الاجتماعية والبيئية[4].

3-3 البعد البيئي:

يمكن توضيح البعد البيئي بالاستناد إلى تصريحات أنطوان دي سانت إكسوبيري (Antoine de saint-Exupéry) "نحن لا نرث الأرض من أجدادنا، نحن نقترضها من أطفالنا"[5]. إن نظام الأرض الذي نعتمد عليه مرن وهذا يعني أنها قادرة على الحفاظ على ســـلامتها، أو العودة إلى حالة من التوازن بعد

[1] - Ballet, Jérôme, et autres.- la Soutenabilité Sociale du Développement Durable: de l'omission à l'emergence, mondes en développement-n°156, 2011, p94.
[2] - Erich, Griessler, Littig Beat.- Op. Cit, p9.
[3] - www.lebarmy.gov.lb/ar/content
[4] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p 39.
[5] - Idem, p37.

اضطراب معين، إلا أن التحولات الحادثة في النظام الأرضي يمكن أن تؤدي إلى فقدان قدرتها على الصمود، ونظام الأرض لديه مجموعة من الحدود التي يمنع تجاوزها حفاظا على التوازن، والنمو الأسي المشهور يفرض مطالب متزايدة على نظام الأرض، ويضع ضغطا أكبر على هذه الحدود. وحسب الخبراء فقد تم تحديد مجموعة من الحدود وحذروا من تجاوزها، لأن تجاوزها سيؤدي حتما إلى تغير لا رجعة فيه في البيئة العالمية، ووفقا لتقديراتهم تم تجاوز ثلاثة تغيرات كوكبية: تغير المناخ "يقاس بتركيز ثاني أكسيد الكربون"، ومعدل فقدان التنوع البيولوجي "يقاس بمعدل الانقراض لكل مليون نوع"، والتغيرات في دورة النيتروجين العالمية نتيجة للنمو الهائل؛

يشير التغير المناخي، مثلا، إلى التغيرات الكبيرة وطويلة الأمد في النظام المناخي بسبب الأنشطة البشرية، في حين حذر التيار الرئيسي المهتم بعلم الأرض من خطورة التغير المناخي، وربما أهم التغيرات الملاحظة تتمثل في الاحتباس الحراري، تناقص مستويات الجليد، ارتفاع منسوب مياه البحر، زيادة تركيز الغازات الدفيئة...الخ، وقد بدأ تغير المناخ بالفعل يؤثر على التنوع البيولوجي على وجه الخصوص، وارتفاع درجات الحرارة قد أثر فعليا على توقيت التكاثر في الأنواع الحيوانية والنباتية وأنواع الهجرة، والحيوانات وتوزيعات الأنواع وأحجام السكان، وبحلول عام 2080 يمكن فقدان حوالي 20% من الأراضي الرطبة الساحلية بسبب ارتفاع مستوى البحر[1].

وبفضل استمرار التوعية نحن اليوم أكثر دراية بالبعد البيئي وأهدافه المنشودة مثل التخلص من التلوث، والحد من النفايات، وإيجاد حلول للتغير المناخي، والاحتباس الحراري، وحماية التنوع البيولوجي، والغابات والمحيطات...الخ[2].

كذلك باستقرار النظم الإيكولوجية، البيولوجية والفيزيائية التي يوصف بأن لها القدرة على تجديد حيوية النظم ببراعة، ويتم التأكيد هنا على تأمين الطبيعة المتوازنة ومرونة النظم الإيكولوجية على المستوى العالمي وقدرتها على التكيف مع التغيرات في المحيط الحيوي، فضلا على القدرة على تأمين إمكانيات المستقبل[3].

ولتحقيق هذه الأهداف تم تطوير العديد من المفاهيم، من بينهما البصمة البيئية (the ecological foot print) التي تعكس مستوى استدامة نمط عيش سكان دولة محددة ومدى تأثيرهم وضررهم بكوكب الأرض، من خلال مقارنة استهلاك الموارد الطبيعية مع قدرة الأرض على تجديدها، ويمكن استخدام البصمة البيئية لحساب أنماط الاستهلاك الخاصة بدولة معينة أو مدينة، مؤسسة أو فرد، ويرتبط هذا المفهوم بمفاهيم أخرى كالبصمة الكربونية، والبصمة الغذائية...الخ، كما قام باحثون آخرون بتطوير مفهوم آخر هو مفهوم الفضاء البيئي (environnemental space) وهو مفهوم أكثر شهرة والذي يهتم بتحديد الحصة العادلة لكل دولة في العالم من الموارد الطبيعية، ومدى تجاوزها لهذه الحصة، ويقوم بتحديد معيار العدالة البيئية، ولقد أدى بدوره إلى تطوير مفهوم آخر هو مفهوم الديون الإيكولوجية (ecological debts)، وتدعو كل هذه المفاهيم إلى

[1] - Reddy, TL., RJ Thomson.- Environmental, Social and Economic Sustainability: imlications for actuarial science.- Sydney: Actuaries institute, 2015, pp6-7.
[2] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p37.
[3] - Remigijus, Ciegis et autre.- The concept of Sustainable Development and its use for sustainablity.- Scenario, inzinerine Ekonomika.- engineering economics (2), 2009,p 33.

التحول لحياة أكثر ملاءمة للبيئة[1]. وتجدر الإشـــارة إلى أن الناس يميلون إلى رؤية البيئة كمكان يعيشـــون فيه ويتفاعلون معه، ويوفر المكان حصـــة هامة من الشـــعور بالانتماء والهوية، التي تعتبر، جزئيا، مســـؤولة عن توليد الثقافة، طرق الحياة المحلية، الصحة البشرية البدنية والنفسية، وعليه فهي، إلى حد ما، بناء اجتماعي يساعد الناس على الشعور بالانتماء إلى ثقافة معينة[2].

المطلب الثاني: الأبعاد– الأدوار المتبادلة، العلاقة والروابط–

لقد أصبح من الواضح وبشكل متزايد أنه، بدون العدالة الاجتماعية واستدامة البيئة، لا يمكن بأي شكل استدامة النمو الاقتصادي، وهذا الواقع جعل الاستدامة تحتل صدارة النقاش الاقتصادي، لذلك، ومن خلال هذا المطلب، سنحاول تناول العلاقات المتبادلة بين الأبعاد المختلفة للاستدامة وحقيقة الترابط والتفاعل بينها، وأهمية النهج المستنير والمتكامل في الاستدامة.

1– الأبعاد: حقيقة الترابط

إن جوهر الاستدامة هو النظر إلى هذه الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بصورة مترابطة، قد نكون قادرين على تجاهل هذا الترابط لبضع سنوات أو عقود، ولكن التاريخ قبل فترة طويلة يذكرنا وينبهنا، من خلال كل الأزمات التي مرت علينا؛

وحقيقة الأمر أننا نعتمد على النظم الإيكولوجية والخدمات التي تقدمها من أجل الكثير من الأمور، مثل إدارة الأعمال التجارية، بناء المجتمعات المحلية، إطعام السكان، وأكثر من ذلك بكثير، وإذا أخذنا أمثلة أكثر وضوحا فإننا بحاجة إلى التربة الصالحة للزراعة، وإلى المياه الصالحة للشرب، وهناك أمثلة أقل وضوحا ولكن بنفس القدر من الأهمية، مثل إنتاج الاكسجين أثناء عملية التمثيل الضوئي أو معالجة النفايات من قبل المتحللات البكتيرية، وعليه لا يمكن تجنب استنتاج كوننا نعتمد على البيئة من أجل وجودنا، وإذا ما دمرنا قدرة البيئة على توفير هذه الخدمات فإننا قد نواجه عواقب لا نكون مستعدين لها على الإطلاق؛

وعل نفس المنهج فإن استقرار المجتمعات ونجاحها على المدى الطويل يعتمدان على السكان الصحيين والمنتجين، فالمجتمع الذي يواجه الاضطرابات والفقر والمرض، لن يتطور على المدى البعيد، والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية تتعديان على بعضهما البعض، واللعبة بأكملها تعتمد على المحيط الحيوي، لذلك يتطلب فهم الصلات المعقدة والترابط بين الأبعاد الثلاثة بعض الجهد[3].

ولنأخذ على سبيل المثال أهم قضية تواجه العالم ألا وهي التغير المناخي الذي يعتبر أعظم تحدٍّ يواجه البشرية في الوقت الحاضر، وعلى الرغم من وصف التغير المناخي غالبا بالمشكلة البيئية، إلا أنه أكثر بكثير من ذلك فهو

[1] - Erich, Griessler, Littig Beat.- Op. Cit, p3.
[2] - Seghezzo, Lucas.- Op. Cit, p548.
[3]- Strange, Tracey, Anne Bayley.- Sustainable Development: Linking Economy, Society, environment.- Paris: OECD Insights Publishing, 2008, p28.

مشكلة اجتماعية، أخلاقية وأدبية أيضا، إنه مشكلة عالمية بحق لا أحد يستطيع الهروب منها، وإذا ما فكرنا في مخاطر المناخ على المجتمع والاقتصاد بشقيها طويل وقصير المدى معا، يتبادر إلى أذهاننا الكثير من الأسئلة ولعل أهمها: هل يكون تعظيم الربح كافيا إذا كان يسرعّ عواقب التغيير المناخي؟ وما جدوى معدل العائد الأقصى على الاستثمار إذا كان يلوث الهواء ويسمم المياه ويحدث تدهورا في التربة ويغير المناخ ويساهم بقدر أكبر من اللامساواة بين الناس؟ وهل يكفي بعضَنا جنيُ عائدٍ مالي واستهلاك منتجات وخدمات ناشئة من هذه الاستثمارات بينما جميعنا وأطفالنا وأحفادنا يواجهون إمكانية ازدياد معدلات الوفاة وانخفاض جودة الحياة والإصابة بالأمراض "باستثناء قلة منا"[1].

إن تأثير تغير المناخ سيكون له آثار سلبية، فارتفاع درجات الحرارة في الهواء يؤدي إلى تفاقم أمراض القلب والأوعية الدموية والجهاز التنفسي، ويتسبب تلوث الهواء في المناطق الحضارية بوفاة 1.2 مليون شخص سنويا، ومن المتوقع أن يزداد ذلك مع استمرار ارتفاع متوسط درجة حرارة الهواء، ومن المتوقع أيضا أن يزداد أيضا حدوث الأمراض المعدية مثل الملاريا؛

وتغير معدلات هطول الأمطار، سيؤثر سلبيا على غلاء المحاصيل خاصة بالنسبة لأكثر الناس فقرا، مما يؤدي إلى انتشار سوء التغذية، ويزيد ارتفاع مستويات سطح البحر من مخاطر الفيضانات وهذا بدوره يزيد من خطر الأمراض المنقولة بالمياه، وتلوث إعدادات المياه، والغرق والإصابات وتعطيل الخدمات الصحية، كما له تأثير على الشبكات الاجتماعية، حيث يتعين على الناس الهجرة بسبب خطر الفيضانات وارتفاع منسوب البحر وخاصة في المناطق الساحلية والجزر الصغيرة[2].

كما يتسبب التغير المناخي، حسب آخر إحصائيات البنك الدولي، في خسائر اقتصادية قيمتها 520 مليار دولار سنويا، ويتوقع أنها سترتفع خلال العقود المقبلة[3].وأصدرت شبكة (CNN) الإخبارية الأمريكية في تقرير لها، أن إجمالي خسائر الكوارث الطبيعية والطقس التي ضربت الولايات المتحدة الأمريكية خلال عام 2017 سجلت رقما قياسيا بنحو 306 مليار دولار، وأضافت أن هذا الرقم يفوق الرقم القياسي السابق بـــ 100 مليار دولار، حيث شهدت الولايات المتحدة الأمريكية عدة أعاصير استوائية خلفت دمارا على نطاق واسع بعدة ولايات تقع على الساحل الشرقي[4].

والحقيقة أن عددا كبيرا ومتناميا من البشر معرضون لخطر التغيرات السلبية في النظام البيئي، ويشهد العالم اتجاها يزداد سوءا وتفاقما من المعاناة الإنسانية والخسائر الاقتصادية بسبب الكوارث المتصلة بالطقس والمؤثرة على ما لا يقل عن مليون شخص والضعف أربع مرات، في حين ازدادت الخسائر الاقتصادية عشرة أضعاف، ولعبت

---

[1] – كروسينسكي ،كاري، نيك روبنز؛ ترجمة علا أحمد اصلاح.– مرجع سابق، ص ص 331–332.

[2] - Reddy, TL, RJ Thomson.- Op. Cit, p7.

[3] - www.wordbank.org/en/topic/climatechange

[4] - https://edition-CNN.com/us

التحولات في النظام البيئي دورا هاما، ضـــمن جملة عوامل أخرى في ازدياد قابلية تعرض الســـكان الســـاحليين للعواصف الاستوائية عند قطع غابات المانجروف[1].

ولا شك أنه أصبح من الواضح بشكل متزايد أن مسألة الجودة البيئية ترتبط ارتباطا وثيقا بمسألة المساواة بين البشـــر، وما يحدث في العالم من تدهور بيئي يرتبط دائما بالعدالة الاجتماعية والإنصـــاف والحقوق ونوعية حياة الإنســان بأوسـع معانيها، ولقد أثبتت مؤسـسـة (Torras & Boyce ,1998) أنه، على المسـتوى العالمي، تميل البلدان ذات التوزيع الأكثر مســـاواة للدخل والحريات المدنية والحقوق السياسية ومستويات الإلمام العالمي بالقراءة والكتابة إلى الحصـــول على جودة بيئية أعلى (تقاس بتركيزات أقل من ملوثات الماء والهواء، الحصـــول على المياه النظيفة...إلخ) من أولئك الذين لديهم توزيعات دخل أقل مساواة، وحقوق أقل وحريات أقل، ومستويات أقل من الإلمام بالقراءة والكتابة؛

وبالمثل ففي دراسة استقصائية شملت 50 ولاية أمريكية، وجد بويس وآخرون (1999) أن الدول التي تعاني من تفاوتات في تطبيق العدالة "تقاس بمشـــاركة الناخبين، العدالة الضـــريبية والوصـــول إلى المعونة الطبية ومســـتويات التحصيل العلمي...إلخ" لديها سياسات بيئية أقل صرامة ومستويات أكبر من الإجهاد البيئي، وارتفاع معدلات وفيات الرضـع والوفيات المبكرة، كما أظهرت دراسـة أجرتها موريلو فروش (Morello Frosh,1997) للمقاطعات في كاليفورنيا، أن القطاعات شـــديدة التميز من حيث الدخل والطبقة والعرق لديها مســـتويات أعلى من ملوثات الهواء الخطرة، وهذه النتائج تؤكد أن عدم المســاواة بين البشـر ينعكس سـلبا على الجودة البيئية، والأكيد أن الذين يعيشون أسفل السلم الاجتماعي والاقتصادي أقل قدرة على تجنب عواقب التنمية الاقتصادية[2].

ولأن الموازين انقلبت ولم يعد تعدي التنمية للحدود الطبيعية تلوثا وإنما أصـبح تلوث البيئة يمنع التنمية أصـلا، ولم تعد النزاعات الداخلية أو الدولية تؤثر على البيئة، بل إن تدهور البيئة يؤدي إلى إشعال الصراعات بين الدول، علينا أن ندرك أن كلمة "الربح" يجب أن تتخطى حدود المنفعة المالية، ففي العالم الواقعي، النقود حتما ضـــرورية ولكنها ليست كافية، وعلى حد قول روبرت مانكس (Robert Manks)، مستثمر وناشط حوكمة الشركات، "إن أهم شـيء يحتاج له العاملون من أجل تقاعدهم هو النقود ولكن ألا يحتاج العاملون إلى عالم آمن ونظيف ينفقون فيه هذه النقود، هنا فقط تظهر لنا العلاقة القوية والروابط بين الاقتصـــاد، البيئة، والمجتمع حتى وإذا كانت بصـــورة غير مباشرة.

فعندما أشتري البرتقال وفقا للطريقة التقليدية فإن الحجة الاقتصادية تكمن في شرائي للبرتقال الأرخص سعرا والأفضل جودة، ولكن إذا كنت أريد أن أرضي نفسي، فسأشتري أفضل نوعية للبرتقال دون أخذ في عين الاعتبار سعرها، أو مصدرها، كذلك لا آخذ في الحسبان إذا كان موسم البرتقال أو لا؛

[1] - R. Scholes, and others.- Ecosysytems and humain: well-being.- USA: Island press, vol1, 2005, p2.
[2] - Agyeman, Julian, Robert Bullard, Bob Evans.- Just Sustainabilities: Development in an Unequal World.- London: EARTH SCANT Publications Ltd, 2003, p1.

أما عندما أشتري البرتقال وفقا لمنهج الاستدامة ستظل الحجة من المنهج التقليدي سارية المفعول، حيث يمكن أن يكون الأساس في مشترياتي هو البحث عن أفضل نوعية بأفضل سعر، أو على أساس الرغبة وإرضاء نفسي، ولكن هناك الكثير من الأمور التي يجب أن أراعيها قبل عملية الشـــراء، وســـآخذ بعين الاعتبار المعايير البيئية والاجتماعية، لذا سأتساءل عن ظروف زرع وقطف هذا البرتقال، وعن وضع العمال "مثلا هل ينتقلون من مدنهم للعمل في المزارع البعيدة"، وسأتساءل حتما عن ظروف إنتاج البرتقال واحترامهم للبيئة خلال عملية الإنتاج، ومن أين يتم اســتيراد هذا البرتقال؟ فإذا كان يأتي من الطرف الآخر من العالم، فلا شــك أن المســافات الطويلة هي مصدر انبعاثات غازية كبيرة تؤدي إلى تفاقم ظاهرة الاحتباس الحراري...الخ؛

ويراعي منهج الاستدامة كل من الحجة الاقتصادية ومفهوم الرضا والرغبة، حيث إذا كنا نهتم بتقرير "جودة /السعر" يمكننا أن نتجنب شراء البرتقال خارج موسمه، ليست فقط لأنها ليست ذات جودة ولكن لأنها أكثر تكلفة أيضـــا، أو لكونها تأتي من مكان آخر، كذلك يمكن تجنب شـــراء البرتقال في ظل ظروف صـــحية واجتماعية سيئة للعمال، وهذا سيدفع المنتجين للتكيف مع الطلب المتغير ومراجعة ظروف عمل عمالهم[1]. لذلك فإن التفكير وفق نهج الاستدامة يدعو إلى إعادة النظر في جميع الجوانب، من أجل التوصل إلى أفضل حل وسط بين المصالح الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.

وفي ظل وجود حوافز غير مناســـبة، فإن الضـــغوط التي تمارس على التراث الطبيعي من خلال الأنشـــطة الاقتصـــادية تهدد قدرته على التجدد والتسبب في آثار لا رجعة فيها. ويعد تحسين كفاءة استخدام بعض الموارد الطبيعية أمر ا ضـروريًا لكسـر الصـلة بين النمو الاقتصـادي المسـتمر والتدهور البيئي. ومع ذلك، فإن حل بعض المشـــاكل البيئية الأكثر إلحاحا، مثل تغير المناخ، يتطلب تعاون الدول في مراحل مختلفة من التنمية الاقتصـــادية. ويمكن معالجة المشـــاكل البيئية الخطيرة الأخرى، بما في ذلك انخفاض التنوع البيولوجي وندرة المياه على المســـتوى الوطني، ولكن عواقب الحلول غير الملائمة يمكن أن تنتشر بسرعة إلى بلدان أو مناطق أخرى. بالإضافة إلى ذلك، فإن التفاوتات الاقتصادية، ووجود احتياجات اجتماعية غير ملبّاة في أجزاء كثيرة من العالم، يعرقلان جهود البلدان المصـــممة على مواجهة هذه التحديات. وســتكون البلدان التي تعاني من مشـــاكل اجتماعية خطيرة أقل ميلاً إلى الاهتمام بالبيئة وقبول التعديلات الهيكلية المطلوبة من خلال اعتماد أنماط إنتاج واســـتهلاك أكثر صـــداقة للبيئة. حيث إن وصـف مشـاكل معينة لا يجعل من الممكن تحديد ما إذا كانت مسـارات التنمية الحالية مسـتدامة أم لا، ولكن الروابط بين هذه المشـــاكل والحلول المتاحة للحكومات لحلها تدافع عن نهج متكامل. ويمكن توضـــيح ذلك من خلال العنصر الموالي[2].

[1] - Farid, Baddache.- le développement durable au quotidien.- France : Eyrolles, 2006, pp 15-17.
[2] - Organisations de Coopérations et de Développement Economiques.- Développement Durable: les Grands Questions , France, 2001, p16.

2- الأبعاد: الرؤية المتكاملة وأهمية المنهج المستنير والمتكامل في الاستدامة

تتطلب الاستدامة منهجا مستنيرا متكاملا في تصميم السياسات والمبادرات من أجل استيعاب مجموعة واسعة من قضايا التنمية البيئية، الاجتماعية والاقتصادية التي يتعين النظر فيها؛ ويذهب ديرناباش (Dernabach) إلى القول بأن صنع القرار المتكامل هو المبدأ الأساسي للاستدامة[1]. ولتوضيح الحاجة إلى منهج مستنير وتكاملي "شامل" للاستدامة، يتضمن الشكل مجالات النشاط العام للحكومة والتحديات التي تواجه المجتمع والتي يمكن تعديلها لتكون أكثر صلة بمستوى معني من الحكومة. والرسم البياني التالي يوضح ذلك:

الشكل (1-6): مجالات النشاط الحكومي والتحديات التي تواجه التنمية المستدامة

Source: Gudmundsson H. and others.- Sustainble Transportation: indicators, frameworks, and perfoemance management.- Berlin: springer, 2016, p 42.

[1] - Gudmundsson H. and others.- Sustainble Transportation: indicators, frameworks, and perfoemance management.- Berlin: springer, 2016, p40.

ويعكس لنا الشكل التالي حقيقة أنظمة متداخلة، ويوضح الشكل الشواغل الاجتماعية مثل الحاجة إلى السلام، الأمن والمساواة إلى جانب خلق فرص العمل حيث يعتبر هذا الأخير من الشواغل التي تلعب دورا حاسما في زيادة القدرة الشرائية وتوفير الدخل الكافي لجعل السلع والخدمات في متناول الجميع، وقد أدرجت القدرة التنافسية لمراعاة التحدي الاقتصادي المتمثل في تقديم السلع والخدمات بفعالية وكفاءة، والأساس المنطقي لذلك هو أن القدرة التنافسية عامل حاسم في النمو الاقتصادي مع أخذ العوامل المرتبطة ارتباطا وثيقا بالابتكار التكنولوجي، وعلاوة على ذلك من المرجح أن يؤدي التركيز على تنافسية السلع والخدمات إلى تحقيق فوائد اقتصادية طويلة الأجل، ويوضح الشكل أهم المشاكل البيئية التي تواجه الدول كالتغير المناخي، أو التلوث السام واستنزاف الموارد...الخ، وتحدد الأسهم الثلاثة، التي تتبع محيط الدائرة الخارجية في الشكل، التحديات التي تتعلق بالتنمية الاقتصادية، التنمية الاجتماعية وحماية البيئة، وتمثل الحلقات في الشكل العديد من مجالات النشاط الحكومي، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد تسلسل هرمي لمجالات النشاط الحكومي، ولاشك أن الهدف من هذا الشكل هو إظهار إمكانية تحقيق الاستدامة في الدول من خلال تكامل عملية اتخاذ القرارات الحكومية لمعالجة المشاكل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، ومن خلال هذا المثال نوضح 3 أمور رئيسية:

- أهم التحديات التي تواجه الاستدامة؛
- ضرورة الأخذ بالمنهج المستنير والمتكامل في الاستدامة؛
- الترابط بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة والتداخل بينهم بغض النظر عن كل التناقضات.

وفكرة التكامل تبحث عن الاستفادة لأوسع نطاق ممكن من القطاعات عبر الحدود وحتى بين الأجيال، بعبارة أخرى ينبغي أن ندرس قراراتنا ونأخذ بعين الاعتبار تأثيرها المحتمل على الاقتصاد، المجتمع والبيئة، مع الأخذ في عين الاعتبار أيضا آثارها في أماكن أخرى، كذلك تأثيرها على المستقبل، وبالرغم من أننا نميل إلى ترتيب الأشياء بشكل منفصل من خلال الأقسام، الإدارات، الحكومات، والمجتمعات المحلية، ولكن هذا لا يعني أنها لا تشكل نظاما متكاملا، واليوم تواجه الحكومات التحدي المعقد الذي تواجه فيه ضرورة إيجاد التوازن الحقيقي بين المطالب المتنافسة على الموارد الطبيعية والاجتماعية بدون التضحية بالتقدم الاقتصادي؛

ولقد أضحى هناك إدراك أن النمو الاقتصادي وحده ليس كافيا، حيث إن الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية لأي عمل في الحقيقة مترابطة، وبالنظر، في كل مرة، إلى أحد هذه الجوانب فقط يؤدي إلى أخطاء في الحكم واتخاذ القرارات، وإلى نتائج غير مستدامة (unsustainable out comes)، وبالتركيز فقط على هوامش الربح، تاريخيا، أدى إلى أضرار اجتماعية وبيئية تكلف المجتمع على المدى الطويل، وعلى نفس المنوال فإن الحفاظ على البيئة وتوفير الخدمات التي يحتاجها الناس يتوقف من جهة على الموارد الاقتصادية[1].

[1] - Strange, Tracey, Anne Bayley.- Op. Cit, p26.

هذه الطبيعة المترابطة والمتصلة للاستدامة تدعو إلى تجاوز الحدود سواء أكانت جغرافية أم مؤسسية وإلى تنسيق الاستراتيجيات واتخاذ القرارات السليمة، ونادرا ما يتم احتواء المشاكل بسهولة ضمن ولايات محددة سابقا مثل وكالة حكومية أو حي واحد، لأن الحلول الذكية تتطلب التعاون كجزء من عملية صنع القرار؛

لنأخذ المحاصيل المعدلة وراثيا، على سبيل المثال، حيث يتطلب اتخاذ القرارات بشأن إنتاج، استهلاك وتطوير المنتجات المعدلة وراثيا مشاركة وزارات الزراعة، البيئة، التجارة، الصحة والبحوث، ويتطلب ذلك أن تقوم هذه الوزارات بمقارنة بين الأدلة وأن توافق على رأي واحد داخل الحكومة الوطنية، حتى تتمكن من سن سياسات عملية، وهي سياسات لها أكبر فائدة بأقل تكلفة، ولكن الحاجة لا تتوقف على المستوى الوطني فقط، وبصرف النظر عن أي شيء آخر يمكن للمنتجات المعدلة وراثيا "البذور أو النباتات" عبور الحدود، مما يضيف بعدا دوليا لهذه المسألة، وتؤدي السياسات المتباينة بين الاستيراد والتصدير إلى الخلط وعدم الكفاءة في التجارة، إذ أن الأغذية المصنعة التي تحتوي على عنصر واحد معدل وراثيا تتطلب وضع العلامات الخاصة، لأن بعض الدول تحظرها؛

وأخيرا فالتفكير في الإجراءات البشرية يخضع لتحول زمني، ببساطة ينبغي أن ننظر في تأثير خيار معين، مثلا استنزاف غابة لصالح ربح فوري، فإن النتيجة الإجمالية في الواقع خسارة كبيرة، مثلا فقدان الدخل على المدى الطويل، فقدان التنوع البيولوجي، وفقدان القدرة على امتصاص ثاني أكسيد الكربون...الخ، لذلك من الضروري اتباع نهج صحيح وصادق (Honest) فيما يتعلق بالجداول الزمنية لمسائل الإنصاف بين الأجيال، ففكرة استخدام الموارد سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم بيئية، وتوزيعها بإنصاف عبر الأجيال، بحيث لا ينبغي لأي جيل أو لجيل واحد أن يتحمل عبئا لا لزوم له، ونحن لا نتحدث عن مشكلة ترك كوكب نظيف وصحي للأجيال القادمة فحسب، بل أيضا عن مشاكل تلبية الاحتياجات الطبية، المالية، والاجتماعية[1]. وربما يمكن تفسير ذلك من خلال المطلب التالي.

المطلب الثالث: الاستدامة– المناهج "الضعيفة، القوية"–

إن النقاش حول المعارضة بين نماذج الاستدامة الضعيفة والاستدامة القوية يلعب دوره في الاقتصاد منذ نهاية الثمانينات، حيث أخذ الاقتصاديون مفهوم الاستدامة استجابة لتقرير برونتلاند واستعدادا لمؤتمر ريو 1992، إلا أن هذه المناقشة حول استدامة الديناميكية الاقتصادية قديمة بالفعل، أما بالنسبة للفترة المعاصرة فيمكن أن نقول إنها من بداية السبعينات، عندما نشر التقرير الأول لنادي روما "حدود النمو" 1972، وهذه المناظرة ليست مجرد جدل داخلي في الاقتصاد، بل هي أيضا نقاش سياسي، ونادي روما ليس مجرد نادٍ وفقط وإنما مؤسسة فكرية تتألف من صناع القرار وشخصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومديرين دوليين. وفعلا تمت الاستجابة لنادي روما من طرف الاقتصاديين بدمج المشكلة البيئية شيئا فشيئا، مما أدى إلى انقسام في وجهات النظر فكانت النتيجة جناحا معتدلا عرف بالاستدامة الضعيفة وآخر ثوري عرف بالاستدامة القوية.

[1] - Strange, Tracey, Anne Bayley.- Op. Cit, p 27.

إن مفاهيم الاستدامة القوية والضعيفة لا يمكن أن تضبط دون الرجوع إلى مفاهيم الأجيال المستقبلية من جهة، ونوع رأس المال من جهة أخرى، ولقد تم تعريف رأس المال في كثير من الأحيان على أنه مخزون يملك القدرة على توليد السلع والخدمات التي تلبي الاحتياجات البشرية، ولرأس المال أنواع مختلفة، وإنشاء الثروة يعتمد على استخدام هذه الأنواع من رأس المال معا لإنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها الناس، ومن أجل الحفاظ على هذه التدفقات من السلع والخدمات وضمان توافرها للأجيال القادمة، من الضروري الحفاظ على مستوى مخزون رأس المال، فإذا انخفض رصيد رأس المال، فلن يكون من الممكن توليد نفس تدفق السلع والخدمات، لذلك يعد الحفاظ على مخزون رأس المال الحالي الشرط الأول للاستدامة[1].

1- الاستدامة الضعيفة:

إن الاستدامة الضعيفة منهج كلاسيكي جديد يتبنى فرضية الاستبدال بين عوامل الإنتاج المختلفة، ويعتبر الموارد الطبيعية غير المتجددة كأحد عوامل الإنتاج، ويفترض هذا المنهج أن المنفعة التي يتم الحصول عليها من رأس المال الطبيعي ورأس المال التقني "المنتج/التكنولوجيا" قابلة للاستبدال، على سبيل المثال إذا تم قياس المنفعة الفردية بالدخل النقدي، فإن استبدال المنتجات الخشبية بالمنتجات البلاستيكية لا يحدث أي فرق من منظور الاستدامة الضعيفة، بشرط أن لا يغير هذا الاستبدال الدخل الفردي، ويرتبط هذا المفهوم بما يسمى مسار النمو الأمثل الذي يظل فيه رأس المال الكلي ثابتا، أي يكون معدل استنزاف الموارد غير المتجددة وفقا للمخطط الأمثل لهوتلينغ (Hotelling, 1931) يساوي معدل تطوير بدائل بفضل التقدم التقني[2].

وتم اقتراح هذا النموذج كاستجابة سريعة لمسألة الاستدامة، وينعكس هذا التحدي في فكرة عدم انخفاض مؤشر الرفاه الفردي بمرور الوقت، أي من جيل إلى جيل آخر، ويمكن أن يكون هذا المؤشر لرفاه الفرد إما مستوى من الاستهلاك الفردي أو مستوى من الدخل أو ما يسميه الاقتصاديون مستوى من الفائدة، ويعتمد الرفاه الفردي في المقام الأول على مستوى الاستهلاك، بعبارة أخرى كمية السلع والخدمات التي تلبي احتياجات الأفراد، وهنا يتبادر إلى أذهاننا الكثير من الأسئلة مثلا، كيف يتم إنتاج هذه الكمية من السلع والخدمات؟ والمؤكد أن الإجابة ستكون أنه يتم إنتاجها عن طريق عوامل الإنتاج، وتقليديا هناك نوعان رئيسيان من عوامل الإنتاج، الأول هو عامل "العمل" الذي لا يستقطب في كثير من الأحيان الكثير من الاهتمام لأنه يتوافق مع الإنسان، والعامل الثاني هو رأس المال الذي يهتم به الاقتصاديون أكثر بكثير لدرجة أنهم جعلوه العنصر المركزي لتراكم الثروة ولفترة طويلة، لذلك ووفقا للمنظور الاقتصادي من الضروري أن يستمر مخزون رأس المال بمرور الوقت للسماح بإنتاج كمية كافية من السلع والخدمات والحفاظ على مستوى معين من الرفاهية من جيل إلى جيل، والإشكال الرئيسي هنا هو معرفة ما يجب أن يكون عليه هذا المخزون من رأس المال، وهذا الأخير مفهوم لم يعد متناغما، فهناك عدة أنواع من رأس

[1] - www.ejolt.org/2012/11/weak-vs-strong-sustainability
[2] - Bernard, Billaudot, Ghislaine Destais.- Les Analyses de la Durabilité en Economie : Fondements Théoriques et Implications Normatives.- Montréal : Colloque à HEC, 2009, p09.

المال، وحسب هذا المنهج من الممكن استبدال بعض إشكال رأس المال بأخرى، حيث من المهم الحفاظ على نفس رصيد مخزون رأس المال الكلي مع مرور الوقت ونقله من جيل لآخر، ولكن يمكن إجراء عمليات استبدال في المخزون، لذلك يجب أن نترك لأجيال المستقبل نفس رصيد رأس المال الكلي الذي لدينا اليوم ولكن سيكون لديهم بالتأكيد رأس مال طبيعي أقل مما لدينا حاليا، في المقابل سنمنحهم المزيد من رأس المال التقني مثلا[1].

ويمكن توضيح هذا المنطق من خلال العملية المستمرة لفقدان خصوبة التربة الناجم عن الممارسات الزراعية المكثفة، من خلال زيادة استخدام الماكنة، والري والأسمدة، وغالبا ما تعتمد هذه البدائل التكنولوجية على الموارد الطبيعية غير المتجددة "النفط، المياه العذبة من أجل الري...إلخ" وفي مثل هذه الحالات فإن مفهوم الاستدامة الضعيفة هو اعتقاد أعمى في التقدم التكنولوجي أكثر منه دليل علمي[2].

وعند مناقشتنا للفرضية التي يقوم عليها هذا المنهج والمتمثلة في كوننا دائما قادرين على العثور على حلول لمشاكلنا البيئية حتى في المستقبل بفضل التقدم التقني، سنطرح مجموعة من الأسئلة مثل ما هي هذه التقنيات؟ وكيف يمكننا فعل ذلك؟

وفي قلب هذا الخطاب يكمن تفاؤل ضمني يتمثل في الثقة بأن البشر سيجدون حلا لكل مشكلة بيئية تبرز على السطح، كما سيكونون قادرين على تعزيز مخزون الموارد وذلك لأن التقدم التقني،كما يفترض، سيمكن البشر من التحكم في الأرض لتلبية مطالبهم المتنامية، ومن ثم فإن أي مشكلة ستحل من خلال التطور التقني، ويجادل أنصار هذا الموقف بأن أسباب الأزمة البيئية التي نعيشها لا تكمن في قيم نموذج الحداثة المهيمن المتمركز حول البشر ولا في معاييره أو مؤسساته وممارساته، بل إن تلوث الماء والهواء ونفاد الموارد الطبيعية وتناقص التنوع البيولوجي والفقر وحالات عدم المساواة هي نتيجة للجهل والجشع والممارسات الحمقاء في التعامل مع البيئة، وينبع هذا التفاؤل من الاعتقاد بأن الخبرة العلمية والتقنية في المجتمع الصناعي الحديث ستردم الفجوة بين زيادة الطلب وتناقص الموارد، ومن ثم يزعم أنصار الاستدامة المتمركزة حول الإنسان أنه ليس هناك حاجة لتحويل أو تعديل الخطاب السائد حول الطبيعة والبيئة والتقدم الاقتصادي والتنمية، الذي ينظر للطبيعة في الغالب كمورد، للبشر حق الهيمنة عليه واستغلاله فضلا عن الاعتقاد بأن التقدم الاقتصادي يعتبر معيارا شرعيا[3].

وعلى حد تعبيرهم فإن تطور الاتصال مثلا سيقلص الحركة المكانية، حيث سيتم تنفيذ معظم العمليات التي تعتبر سلوكا معتادا للإنسان المتحضر مثل التسوق والخدمات البنكية والعمل عن بعد من خلال أجهزة الحاسوب ومن ثم يمكن القضاء على واحدة من أكبر الأزمات البيئية المتمثلة في تلوث الهواء الناتج عن السيارات[4]. ولكن هذه الطريقة ليست فعالة في كل الحالات فمثلا لا يمكن لثلاجة منزلية طُلبت عن طريق الانترنت أن ترسل عبر

---

[1] - https://babel.hypotheses.org/10604

[2] - Dedeurwaerdere, Tom.- Les Sciences du Développement Durable pour réagir: La Transition vers La Durabilité Forte.- Belgique : UCL et Fonds National de la Recherche Scientifique, 2013, p20.

[3] - الغامدي، عبد الله بن جمعان.- مرجع سابق، ص13.

[4] - AI, Levein.- Sustainable Development and The Information Society : Tendencies, Problems, Contradictions.- Russian Studies in Philosophy, Volume45, 2006, p67.

الحاسوب أو الفاكس، وعليه فحركات الناس تتزايد بنفس معدل الاتصالات الالكترونية بينهم[1]. وهناك أثر آخر لا يقل أهمية لتطور تقنيات الاتصال يتمثل في تنامي استهلاك الطاقة، ولا يبدو أن مثل هذه النزعة لاستهلاك الطاقة في طريقها للتقلص في المستقبل القريب، بل إنها تشهد تناميا مطردا، وعلى العكس سيتطلب الأمر إنتاج قدر أكبر من الطاقة عندما يتم تطبيق الخطط من أجل ما يعرف بالبيوت الذكية التي يتم التحكم في كل وظائف الحياة اللازمة فيها عن طريق الأتمتة، وعندما نأخذ في الاعتبار أن القدر الأكبر من كهرباء العالم يتم توليده من خلال محطات الكهرباء الحرارية (التي تستخدم أساسا الوقود الأحفوري كالنفط الخام أو الغاز الطبيعي) نجد أن فرض مثل هذا العبء الاضافي يمكن أن يقضي على كل الجهود الهادفة إلى إنجاز تنمية مستدامة[2].

وتجدر الإشارة إلى أن منهج الاستدامة الضعيفة يستند إلى عمل اثنين من الاقتصاديين الكلاسيكيين الجدد مثل سولو (Solow) وهارتويك (Hartwick) بناء على الاعتقاد بأن رأس المال البشري هو أكثر أهمية من رأس المال الطبيعي، بمعنى إمكانية استبدال هذا الأخير برأس مال من صنع الإنسان[3]. والشكل التالي يلخص منهج الاستدامة الضعيفة:

[1] – الغامدي، عبد الله بن جمعان.– مرجع سابق، ص13.

[2] - AI, Levin.- Op. Cit, p68.

[3] - Randal, Davies, George.- Appraissing Weak and Strong Sustainability: Searching for a Middle Ground, United Kingdom: The Journal of Sustainabile Development, Vol10, 2013, p113.

الشكل (1-7): الاستدامة الضعيفة

Source : Jean- Marie, Harribey.- La Soutenabilité : Une Question de Valeur(s).- Université Montesquieu-Bordeaux IV Centre d'économie du Développement, Document de travail du CED, n°34, 1999, p09.

إن الشكل ما هو إلا ملخص عن الأفكار التي تناولناها في الأعلى والتي تؤكد أن نموذج أو مدخل الاستدامة الضعيفة لا يجد حرجا في استبدال رأس المال الطبيعي بآخر من صنع الإنسان، فأنصار هذا المنهج يؤمنون بقدرة الإنسان على إيجاد الحلول لكل المشاكل التي تواجهه مهما بلغت صعوبة وتعقيدا، فلطالما فعل ذلك ولن يكون ذلك مستحيلا في المستقبل، وهذا الاستبدال من وجهة نظرهم سيضمن المساواة بين الأجيال.

2- الاستدامة القوية:

في مواجهة نموذج الاستدامة الضعيفة "المتمركز حول الإنسان" تم اقتراح نموذج الاستدامة القوية "المتمركزة حول البيئة"، وتم اقتراح هذا الأخير من طرف تيار الاقتصاد الإيكولوجي في أواخر الثمانينات، وكان الاهتمام مركزا حول كيفية دمج الأنشطة البشرية في النظم البيئية، كما تناول قضية تحويل العالم المادي "المادة والطاقة "إلى سلع وخدمات، ولكن أيضا إنتاج عناصر غير مرغوبة "النفايات، التلوث"، وجذور هذا العمل الرائد تعود إلى سنوات

(1960-1970)، ولكن من ثمانينات القرن الـــ 20 أصبح هذا التيار مؤسسيا من خلال مجتمع متعلم له مجلة خاصة نشرت أول إصدار لها عام 1989[1].

إن الاستدامة القوية هي حالة معارضة بشكل تام للاستدامة الضعيفة ويؤكد هذا المنهج ضرورة الحفاظ على مخزون الموارد الطبيعية دون اللجوء إلى الاستبدال[2]. إذن، فهو يقوم على أساس نقد مبدأ الاستبدال بين رأس المال الطبيعي ورأس المال التقني، لينصرف إلى الاهتمام بدمج الاقتصاد في البيئة[3]. فضمن هذا التيار الفكري لا يمكن بأي شكل من الإشكال استبدال رأس المال الطبيعي كما يدعي النظريون الكلاسيكيون الجدد، فرأس المال الطبيعي هو الذي يسمح لنا بالإنتاج، وهو مكمل لأساليب الإنتاج الأخرى، فنحن لا نخلق المواد والطاقة، ولكن التقنيات والبنى التحتية والآلات هي التي تعمل بالمواد والطاقة، لذلك هناك عامل الإنتاج الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه أبدا، ربما سوف تحدث عمليات التبادل بالتأكيد، لكننا لا نستطيع أن نتخيل أننا سنكون قادرين على إعادة ابتكار كل شيء أو استبدال كل شيء، وإذا قمنا بترجمة ذلك من حيث قيود الاستدامة، فإن الفكرة هي نقل مخزون معين من رأس المال الطبيعي إلى الأجيال القادمة، وهذا القيد أقوى بكثير من ذلك السائد في نموذج الاستدامة الضعيفة[4].

وفي مزيد من التحليلات لمفهوم الاستدامة القوية، تم إعطاء اهتمام أكبر إلى العتبات الحرجة للبدائل، حيث يركز مفهوم الاستدامة القوية على الحفاظ على وظائف الأنظمة الحية بمرور الوقت أو ما يعرف بالرجوعية أو الصمود (Resilience) أي القدرة إلى الرجوع إلى الحالة الأصلية التي كانت عليها، والحفاظ على كل نوع من رأس المال على حدة "الطبيعي، الثقافي، المؤسسي، الاجتماعي، المنتج، التكنولوجيا...إلخ" في حالة سليمة، لأنها ليست بدائل وإنما متكاملة فيما بينها[5].

والكثير دعموا تطبيق هذا المنهج على وجه الخصوص في الحالات التي يؤدي فيها استنفاد الموارد الطبيعية أو التدهور الإيكولوجي إلى تجاوز عتبة معينة، أي ما يسمى بنقاط التحول، وهذا هو الضرر الذي لا رجعة فيه لهذه الخدمات الأساسية، وتم التوثيق مؤخرا في مقالة عن الطبيعة، أنه توجد نقاط كوكبية حاسمة في حالة تجاوزها تتوقف الأرض عن دعمنا[6].

وعليه فالاستدامة القوية تركز على أن التنمية الاقتصادية والاستدامة البيئية يكملان بعضهما، حيث يركز هذا المنهج على التكيف مع الطبيعة بدلا من تكييفها لصالحنا، ونجح أنصار هذا المنهج على إحداث تغيير بنائي وثقافي وإثارة مخاوف قطاع الأعمال والساسة وأولئك الذين يرغبون في حلول جزئية للمشاكل البيئية، وقد مثل هذا التوجه حركة الرفض ضد سياسات وممارسات المؤسسات والحكومات فيما يتعلق بالبيئة، ويمكن تقسيم الاستدامة

[1] - https://babel.hypotheses.org/10604
[2] - cms.unige.ch/isdd/spip.php ?article 503.
[3] - Bernard, Billaudot, Ghislaine Destais.- Op. Cit, p10.
[4] - https://babel.hypotheses.org/10604
[5] - Dedeurwaerdere, Tom.- Op. Cit, p20.
[6] - Idem, p21.

القوية إلى مفهومين، واحد ينفي الاستبدال ويحضر استخدام النظام البيئي، والآخر يسمح بالاستبدال على مستوى معين[1].

وعليه فإن اتجاه الاستدامة القوية يؤمن بضرورة المحافظة على كافة أنواع رأس المال، حيث يتضمن هذا الاتجاه فرضية التكامل (Complementary) ما بين هذه الأنواع، عكس فرضية التنافس السائد في اتجاه الاستدامة الضعيفة، كما يتبنى منهج الاستدامة القوية مجموعة من المبادئ، يطلق عليها المبادئ التحويطية (Precautionary Principles)، وتعكس هذه المبادئ بالبنود التالية[2]:

- ينبغي أن يقتصر نطاق الأنشطة البشرية في المحيط الحيوي على مستوى يقع ضمن القدرة الاستيعابية لرأس المال الطبيعي، ويجب أن تتعامل الاستدامة مع الاكتفاء فضلا عن الكفاءة، كما يجب وضع حدود للجدول المادي؛
- ينبغي أن تركز التنمية التكنولوجية على السماح بزيادة كفاءة استخدام الموارد بدلا من زيادة الإنتاجية "تدفق السلع والخدمات من النظم الطبيعية إلى البشرية" وما يرتبط مع هذه العملية من إنتاج للنفايات؛
- ينبغي إدارة مخزون رأس المال الطبيعي المتجدد على أساس مستدام، بحيث لا تتجاوز معدلات الاستغلال معدلات التجديد، وألا تتجاوز النفايات والتلوث القدرة الاستيعابية للكوكب؛
- لا يجب استغلال الموارد الطبيعية غير المتجددة بمعدل أسرع من معدل إيجاد بدائل قابلة للتجديد، أي أن استخدامها يكون بحذر وكفاءة مع الحرص على استمرار هذه الموارد للأجيال القادمة.

ويمكن تلخيص منهج الاستدامة القوية في الشكل التالي:

[1] - Lu, Huang.- Exploring the Strengths and Limits of Strong and Weak Sustainability Indicators : A case Study of the Assessment of China's Megacities.- China : Institute of Fcological Planning and Landscape Design, 2018, p348.

[2] - www.ejolt.org/2012/11/weak-vs-strong-sustainability

الشكل (1-8): الاستدامة القوية

Source : Jean- Marie, Harribey.- Op. Cit, p14.

من الشكل أعلاه يتضح لنا أن هذا المنهج يوصي بمبدأ الاحتياط واعتماده وتطبيقه على نطاق واسع من قبل الدول وفقا لقدراتها، عندما يكون هناك خطر حدوث ضـــرر جســـيم لا رجعة فيه، حيث ينبغي عدم اســـتخدام اليقين العلمي كسبب لتأجيل اعتماد تدابير فعالة لمنع تدهور البيئة، والغرض الحقيقي من مبدأ الاحتياط هو الإدارة المتوقعة للمخاطر المتأخرة أو المتطرفة أو المخاطر البيئية أو الصحية العالمية. ولكن يظل هذا المبدأ موضوعا للصراع، حيث يفســـر بطريقة خاطئة، ويُســـاء اســـتخدامه، وفي الواقع انتُقِدَ هذا المبدأ بشـــكل كبير حيث يتم اعتباره بمثابة مكبح للابتكار التكنولوجي[1].

[1] - https://wwwv1.agora21.org/entreprise/these-Nlourdel-06.pdf

وعلى الرغم من أن هذه المناهج هي الأكثر مناقشـــة، إلا أنه من الممكن توســـيع هذه الرؤية للمفهوم إلى درجات أخرى من الاستدامة، حيث يمكن التمييز بين[1]:

- الاستدامة الضعيفة جدا: هي الاستدامة التي تحافظ على المخزون العام، من أصول رأس المال، مستقرا مع الوقت، مع استبدال كامل بين رأس المال البشري (التقني أو المصنع) ورأس المال الطبيعي؛
- الاستدامة القوية جدا: هي الاستدامة التي ترفض كل أشكال الاستبدال المتعلق برأس المال الطبيعي مهما كان نوعه، رأس المال الحيوي أو الثابت أو حتى القابل للتداول، مع احترام قيود الديناميكية الحرارية، والتقليل إلى أقصى حد من استخدام الموارد والطاقة.

وتجدر الإشـارة إلى أن المجلس الفدرالي في سـويسـرا اعتمد مركزا وسـيطا بين الاسـتدامة الضـعيفة والاسـتدامة القوية، والتي يطلق عليها المجتمع العلمي "الاســتدامة الحســاســة"، حيث، ووفقا لهذا المنهج، هناك قابلية محدودة للتبادل بين مخزونات رأس المال بشـــرط ألا يتم تجاوز العتبات الخاصـــة بكل مخزون، أي احترام الإطار القانوني والحدود الأخلاقية...إلخ، بحيث لا يمكن تجاوز حدود حرجة ويقابل ذلك زيادة رأس مال آخر، والحدود الحرجة للمعايير الإيكولوجية للصحة "تلوث الماء، والهواء...إلخ" والمعايير الاجتماعية "تكافؤ الفرص، الحد الأدنى للدخل، ظروف المعيشة الكريمة...إلخ" كلها في الواقع غير قابلة للتفاوض[2].

هذه المعارضـة بين المصـطلحين تكون في الأصـل في التركيز على أحد الجانبين الاقتصـادي أو البيئي، في حين يتضمن مفهوم الاستدامة أيضا مكونا اجتماعيا.

وانطلاقا من النموذج الموضـــوع من قبل البنك الدولي 1994 لمخزونات رأس المال، والتي تتعلق بالأبعاد الثالثة للاستدامة: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية: رم الاستدامة = رم الاقتصاد + رم المجتمع+ رم البيئة[3].

C Sustainability = C Economy + C Society + C Environment.

ولنعتبر دولة ما تتمتع برأس مال اقتصادي مقيم بـــ 100 وحدة نقدية، ورأس مال اجتماعي مقيم بـــ 100 وحدة نقدية، ورأس مال طبيعي مقيم كذلك بـ100 وحدة نقدية، أي برأس مال كلي مقيم بـ300 وحدة نقدية في 2010، حتى نعتبر تنميتها مسـتدامة حسـب منهج الاسـتدامة القوية، عليها أن تمتلك في عام 2050 على الأقل 100 وحدة نقدية أو أكثر إن أمكن من رأس المال بالنســـبة لكل واحد من الأنواع الثلاثة، أما إذا كانت تمتلك مثلا في 2050 المخزون الكلي 350 وحدة نقدية، ولكن رأس مالها الاقتصـادي أصـبح 200 وحدة نقدية، ورأس مالها الاجتماعي 90 وحدة نقدية، ورأس مالها الطبيعي 60 وحدة نقدية، فإن نموها يوصـــف مســـتداما وفقا لمعنى الاســتدامة الضــعيفة، في هذه الحالة يتحقق نموها الاقتصــادي بالمعنى الكلاســيكي، لأن رأس المال الاقتصــادي

[1] - DC, Gibbs, V Longhurst, C Braithwaite.- Struggling with Sustainability : Weak and Strong interpritations of Sustainable Development within local Authority Policy.- Environment and Planning, Volume 30, 1998, p1353.
[2] - Christoph, Frommherz, Anne Monnet.- Op. Cit, p02.
[3] - Idem, p01.

يتضاعف ولكن على حساب رأس المال الاجتماعي ورأس المال الطبيعي، ولأن الرسم أداة تساعد على فهم أفضل وتوضيح الفكرة، ارتأينا أن نوضح معنى كل من الاستدامة الضعيفة والاستدامة القوية من خلال الشكل التالي:

الشكل (1–9): رسم توضيحي لمناهج الاستدامة الضعيفة والقوية

Source : Randal, Davies, George.- Op. Cit, p11.

إن الشكل يعبر على أن الاعتماد على الاستدامة الضعيفة من شأنه نقل رأس مال طبيعي يتناقص جيلا بعد جيل مقابل زيادة مستمرة في الرأس المال البشري، في حين أن منهج الاستدامة القوية يحافظ على رأس المال الطبيعي ثابتا مع الزمن مقابل زيادة مستمرة في الرأس المال البشري. من خلال ما سبق يتضح لنا أننا إذا اعتمدنا على حجة أتكينسون (Atkinson, 1991) بأن البيئة والتنمية مرتبطتان بشكل جوهري، فإن هذا يعني أن التقدم على مسار الاستدامة الضعيفة، حيث ينخفض رأس المال الطبيعي مع مرور الوقت، يمكن أن يؤدي إلى تنمية غير مستدامة.

وبتمثيل ثلاثي الأبعاد يمكننا تحديد تموقع الاستدامة الضعيفة والقوية كما يلي:

الشكل (1–10): التمثيل التخطيطي لتنوع المواقع الممكنة في سبيل فهم الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

Source : lourdel, nathali.- Méthodes pédagogiques et représentation de la compréhension du développement durable: application A la formation des élèves ingénieurs, thèse de doctorat soutenue, sciences et génie de l'environnement, Saint-Etienne, 2005, p66.

الشكل يعطينا صورة واضحة لتموقع الاستدامة الضعيفة والاستدامة القوية بالنسبة للوزن والأهمية التي تعطى لكل بعد بالنسبة للأبعاد الأخرى، فالنقاط المختلفة توضح لنا مناهج مختلفة يكون فيها الوزن الذي يعطى للأبعاد مختلفا. وبين هذين النهجين تلعب المؤسسات دورا مهما جدا في تحقيق الاستدامة، وسيتم تناول ذلك من خلال المبحث الثالث.

المبحث الثالث: الاستدامة في المؤسسات –قوة دافعة للتغيير–

سنحاول من خلال هذا المبحث الإجابة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالاستدامة في المؤسسات وسنتطرق إلى الكثير من النقاط مثل قضية الشرعية، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين المبادرة والإلزام وبين المؤيد والمعارض، والعلاقة بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والتحديات التي تواجه المؤسسات والأسباب التي تترجم أهمية دور المؤسسات في المساهمة في تحقيق الاستدامة، وأسباب اندماج المؤسسات في مسعى الاستدامة.

المطلب الأول: استدامة المؤسسات –تحليل الأدبيات–

ربما لا تكون هناك مؤسسة مستدامة أو مسؤولة بحق على ظهر كوكب الأرض في الوقت الحاضر. قد تبدو هذه العبارة مخيفة، لكننا إجمالا نستهلك ثروات الأرض من الموارد، ويؤدي ذلك إلى تناقص رأس المال المكون من المعادن وأنواع الوقود والتربة الخصبة والماء النظيف والهواء النظيف، لذلك من الضروري للبشرية جمعاء أن تتعلم كيف تعيش وتعمل في حدود طاقة التحمل وسوف يتطلب ذلك تضافر جهود الجميع، وباعتبار المؤسسات جزءا كبيرا من المعادلة فمن الضروري تغيير سلوكها، فقبل عدة قرون كان من الصعب أن تحدث المؤسسات تأثيرا عالميا حقيقيا مهما بلغت قوتها، أما اليوم فقد بات من الصعب أن لا تحدث ذلك التأثير، فبمجرد إضاءة المصابيح الكهربائية، استخدام حاسب آلي، قيادة السيارة أو حتى تناول العشاء، يضعنا جميعا عند نهاية سلسلة اعداد طويلة تنتج غازات دفيئة وتنشر الملوثات عبر مساحة تمتد إلى الدائرة القطبية الشمالية[1].

والحقيقة أن المؤسسات اليوم تتمتع بقدرة كبيرة على تغيير الأشياء، وبصفة أسرع من الضبط القانوني، وبأكثر فاعلية من السياسة، فبعض الشركات متعددة الجنسيات تزن أثقل من عدة دول مجتمعة، فالعلامة الأمريكية (Wal-Mart) كانت أغنى من عدة دول مجتمعة عام 1995، من بينهم اليونان وبولونيا، في حين كانت في الرتبة الثانية عشر من بين المؤسسات العالمية الأكثر قوة، وفي عام 2004 مبيعات الشركات متعددة الجنسيات العشرة الأكبر في العالم تجاوزت الناتج القومي الخام (PNB) المجتمع لمئة بلد الأكثر فقرا في العالم، وحسب بن كوهين (Ben Cohen) المؤسسة تمزج بين الطاقة البشرية المنظمة والمال، وهذا اليوم يشكل القوة الأكثر أهمية[2].

هذه السلطة المتزايدة للمؤسسات على مجتمعاتنا ونمط حياتنا وبيئتنا الطبيعية أثارت حيرة الكثيرين وطرحت موضوع الشرعية للمناقشة، وربما عند قراءتنا لمؤلفات الفيلسوف (JP le Goff) الذي تساءل حول الاستقالة السياسية وحول مشروعية المؤسسة، وكذلك مؤلفات الروائية فيفيان فوريستر (Viviane Forrester) أو مؤلفات سوزان جيورج (Susan George) نلاحظ الرفض من قبل الجميع لهذه السلطة التي لا يقيدها شيء، ويدعون إلى يقظة أو ثورة تمنح صدى لمظاهرات ضد كل الممارسات اللاأخلاقية لهذه المؤسسات[3].

---

[1]- كروسينسكي، كاري، نيك روبنز؛ ترجمة علا أحمد اصلاح.- مرجع سابق، ص91.

[2] - Laville, Elizabeth.- L'entreprise verte: Le Développement durable Change l'entreprise pour changer le monde.- Paris : Pearson, 2009, p34.

[3] -Idem, p35.

وعلينا الإقرار أننا وجدنا في أكثر من مناسبة مفهوم الشرعية المرتبط بالأفكار المحيطة بالاستدامة في المؤسسات، وباختصار فإن الكثير من المفكرين يؤمنون بأن الشرعية هي عنصر أساسي في مسألة التواصل المؤسسي والتبليغي والتقارير الاجتماعية والبيئية، وفي العلاقات بين المؤسسات والمجتمع وكذلك البيئة؛

ومفهوم الشرعية مفهوم متعدد الأبعاد، وربما الشرعية تشرح لنا موقف المؤسسات نحو البيئة الطبيعية ومبادئ الاستدامة والمجتمع بشكل عام. لقد عمل ماكس فيبر (Max Weber)، عالم الاجتماع الألماني، على مفهوم الشرعية بتفاصيله، وفي كتابة، الاقتصاد والمجتمع، أشار، في بعض الفقرات، إلى أن الشرعية قد تمتد إلى ما هو أبعد من التطبيقات السياسية التقليدية، إلى التطبيقات الاجتماعية، وكان واضحا تأثره بأفكار جون جاك روسو (Jean-Jaques Rousseau) وبشكل خاص بالفرضية القائلة بأن الناس سيوافقون على أن يهيمن عليهم قائد إذا كانوا يعتقدون أنه عادل.

وتناول هوفمان (Hoffman) الشرعية بالنسبة للمؤسسات، وتوصل إلى أن النظرية المؤسسية تؤيد الفكرة القائلة إنه لا ينظر إلى عمل المؤسسة كخيار يتم في نطاق لا متناهٍ من الاحتمالات التي تحددها الترتيبات الداخلية البحتة، بل كخيار من بين الخيارات المشروعة التي تحددها مجموعة من الجهات الفاعلة التي تشكل المجال التنظيمي للمؤسسة، ويتجلى شكل هذا التأثير في القواعد والمعايير والمعتقدات التي تصف واقع المؤسسة وتشرح ما يمكن فعله ومالا تستطيع فعله[1]. وقدم سوشمان (Suchman) تعريفا للشرعية واعتبرها تصرفات أي كيانا ضمن نظام من القواعد، القيم، والمعتقدات والتعاريف المبنية اجتماعيا[2].

وبهدف احتفاظ المؤسسات بموقفها الشرعي إلى أبعد ما يمكن، وتعزيز شرعيتها، بدا واضحا توجه عدد متزايد من المؤسسات للانخراط في الممارسات الاجتماعية والبيئية المستدامة التي تؤثر على السياسة الاجتماعية والبيئية. وفي السنوات الأخيرة كان هناك نقاش مهم في الصحافة التجارية والأكاديمية والشعبية حول "استدامة المؤسسات"، حيث تشير مراجعة الأدبيات إلى أن هذا المفهوم يستعير عناصر من أربعة مفاهيم أساسية[3]:

- الاستدامة، التي تم تناولها في المبحث الأول من هذا الفصل، وهي الأساس فالاستدامة هي نهج شامل لإدارة المؤسسات التي تركز على خلق وتعظيم القيمة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية طويلة الأجل، فهي تمثل استجابة لتحديات العالم الحديث، والتي تواجه المؤسسات من القطاعين العام والخاص؛
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التي تقدم الحجج الأخلاقية حول لماذا يجب على المؤسسات العمل نحو أهداف الاستدامة؛

[1] - Hoffman, Andrew J.- Institutional Evolution and change Environmentalism and the U.S. Chemical Industry, The Academy of Management Journal, Vol.42, NO.4 (Aug., 1999), pp.351-371, p351.
[2] - Suchman, Marc C.- Managing legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, The Academy of Management Revieew, Vol-20, N.3Jul,1995, pp571-610, p574.
[3] -Mel, Wilson.- Corporate Sustainability : What is it and Where does it come from ? available on : https://iveybusinessjournal.com/corporate-sustainability-what-is-it-and-where-does-it-come-from/

- نظرية أصحاب المصلحة، والتي بدورها تقدم حجج الأعمال حول لماذا يجب على المؤسسات العمل نحو أهداف الاستدامة؛
- نظرية مساءلة المؤسسات، والتي تقدم الحجج الأخلاقية حول سبب قيام المؤسسات بالإبلاغ عن أداء الاستدامة.

وسنحاول من خلال ما يلي توضيح ارتباط مفهوم استدامة المؤسسات بهذه المفاهيم وعلاقته بها.

1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات(CSR) ونظرية أصحاب المصلحة

نحن نسعى من خلال هذا العنصر إلى توضيح المقصود الحقيقي من مفهوم الاستدامة بالنسبة للمؤسسات، وبهدف تقليل سوء الفهم علينا أن نحدد مختلف المفاهيم، المصطلحات والعبارات التي لها علاقة مع الموضوع المعالج، لذلك علينا أولا أن نطرح مسألة ماهية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بالنسبة للاستدامة.

قبل كل شيء نلاحظ بعض الغموض المصاحب للترجمة بين اللغات، فمثلا المصطلح (Social) في الانجليزية يشمل مدلولا أوسع من نظيره الفرنسي إلى درجة أن الكتاب والمؤلفين استخدموا مصطلحي (Social) اجتماعي و (Sociétal) مجتمعي لترجمته، وبالرغم من تشابه كلمتي اجتماعي ومجتمعي إلا أنهما غير مترادفتين، ومن جانبنا سنستخدم كلمة اجتماعي فهي تشير إلى العالم من حولنا وإلى تفاعلات الناس وتعايشهم مع بعضهم البعض، ولأنها الأكثر شيوعا والأكثر استخداما، ولأن كلمة مجتمعي ذات استخدام محدود وربما استخدامها يكون في أمور لها علاقة مع المجتمع فقط، وربما كان هذا السبب في أن تقبع كلمة مجتمعي في الخلف، بينما انتشرت كلمة اجتماعي وطغى استخدامها بين كل الناس، والجدير بالذكر أن هنالك وجهة نظر معاكسة تنظر إلى كلمة مجتمعي على أنها الأشمل والأوسع من حيث المعنى. ومن أجل فهم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات علينا أولا أن نعرف المقصود بالمسؤولية، ولا نقصد هنا تعريف المسؤولية الاجتماعية بل فكرة المسؤولية.

إن إحساسا معينا بفكرة المسؤولية له خصوصية الإشارة إلى الإحساس بالذنب، أو على الأقل إلى شيء مؤسف، ويمكن أن يكون هذا التفسير عائدا إلى المقولة التي تنص على أن كل شخص مسؤول عن الضرر الذي تسبب فيه، وبالتالي فإن فكرة الخطأ والشعور بالذنب موجودة في مفهوم المسؤولية الراسخ في كثير من الذهنيات، ولكن بعيدا عن هذا التفسير العائد ربما إلى المجال القانوني، فإن معناها الإيجابي هو التصرف بشكل جيد. ولكن في سياق عملي، ماذا تعني للمؤسسة كمنظمة أو شخص قانوني؟ ربما يمكن اعتبارها مسؤولة بمعنى مذنبة عن العديد من المشاكل الاجتماعية والبيئية، ولكن هل هي مسؤولة بمعنى التصرف الجيد؟

من خلال هذه التفسيرات نقترب من مفهوم معين لفكرة المسؤولية، وهي تعني أنه يجب على كل شخص وفي جميع الظروف أن يتصرف بشكل جيد في عالم من المسؤولية تجاه المجتمع، الفرد، الحيوان، النظام البيئي، أصحاب المصلحة...إلخ[1].

[1] - Gendron, C.- Enjeux Sociaux et Représentations de l'entreprise: Ethique et Economie l'impossible (re) mariage ? Paris : Revue du Mass La Découverte, NO-15, 2000, p323.

وهنا يتبادر إلى أذهاننا سؤال جوهري. هل هناك فهم مختلف لحقل مسؤولية المؤسسات؟

إن النقاش حول مسؤولية المؤسسات استمد جذوره من موضوع للكاتب هوارد ر.بوين (Howard R. Bowen). فوفقا لهذا الأخير من الممكن أن نحدد ثلاثة تيارات[1]:

- تيار أخلاقيات الأعمال: هذه المقاربة تعني أن نشاط المؤسسة يخضع لحكم أخلاقي. هذا التيار يستد إلى أخلاقيات الأعمال، أي تطبيق مفهوم الأخلاق في المؤسسة؛
- تيار الأعمال والمجتمع: وهذه المقاربة تعاقدية ترتبط بعلاقة تبادلية بين المؤسسة والمجتمع، إنها شكل من أشكال العقد الاجتماعي، وهذا يدخل ضمن منطق مشروعية نشاط المؤسسة، بمعنى المؤسسة التي تتجاهل مسؤولياتها سوف تسحب منها سلطتها من طرف المجتمع عبر تشريعات جديدة مثلا، أو المقاطعة...إلخ؛
- التيار المنفعي الاستراتيجي: هذه المقاربة تنطلق من مبدأ مفاده أن ما هو حسن للمجتمع يكون حسنا بالنسبة للمؤسسة. يبدو أن الصيغة النفعية الاستراتيجية هي المهيمنة في المؤسسات الكبرى.

نلاحظ مما سبق أن كلا من المقاربة الأولى والثانية تهتم بتصحيح الممارسة الحالية للمؤسسات بدلا من التمسك بفهم سلوكياتها، عكس المقاربة الثالثة، ولكن هذا التصنيف يتضمن بعض الحدود، من جهة يمثل التيارات بأنها متعارضة في حين أنها قد تكون متكاملة، ومن جهة أخرى يترك مسألة تمثيل الأجيال المستقبلية التي لا تستطيع إعطاء مشروعية لنشاطات المؤسسة.

1-1- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين المبادرة والإلزام

هناك نقطة أخرى على قدر كبير من الأهمية ويمكن أن نترجمها في السؤال التالي: هل يجب إلزام المؤسسات بمسؤوليتها نحو المجتمع والبيئة "بوضع قوانين أو قواعد محددة"؟ أو تركها كعمل تبادر به بدافع إحساسها حقا بمسؤوليتها. ففي خضم مناقشة هذا الجدل، كانت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات دائما تخضع للتصنيف، وكان هذا التصنيف عاملا من عوامل عدم وضوح هذا المفهوم لدى الكثيرين منا، فتعددت المفاهيم وتنوعت المصطلحات، من ينظر لها على أنها إلزام ومن ينظر لها على أنها مبادرة طوعية، وبين هذا وذاك اقترح بعض الباحثين تحويل مصطلح المسؤولية الاجتماعية إلى مصطلح الاستجابة الاجتماعية، حيث يتضمن المصطلح الأول نوعا من الإلزام، بينما يتضمن الثاني وجود دافع أو حافز أمام المؤسسات لتحمل مسؤوليتها[2]. ولأنه لا يوجد تعريف متفق عليه بشكل عام وإنما قائمة بالمواضيع التي تندرج تحت مفهوم المسؤولية الاجتماعية، فهي بالنسبة لمجلس الأعمال العالمي للاستدامة (WBCSD) " التزام المؤسسات في المساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، من خلال العمل مع موظفيها والمجتمعات المحلية والمجتمع ككل لتحسين جودة الحياة، وأضيفت لاحقا قضايا حقوق

[1] - Delchet, Karen.- Développement durable l'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD21000.- France : AFNOR, 2007, p35.

[2] - أبو النصر، مدحت محمد.- المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 19.

الإنسان، حقوق العمل، الأعمال الخيرية، الحوكمة، والحماية البيئية وهذا التوسع في أبعاد CSR جعلها توظف وفقا لما يراه كل مجتمع[1].

وحسب المنهج الأنجلوسكسوني للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والذي، بداية، يمكن اعتباره براغماتيا ونسبيا، ينظر للمسؤولية الاجتماعية بمفهوم بعيد عن المفهوم الأول، حيث يعتبر المؤسسة على أنها مركز لشبكة من العلاقات مع "أصحاب المصلحة" الذين لديهم اهتمامات مختلفة، دون تحديد لقائمة أصحاب المصلحة ولا قضاياهم سلفا، ولكنها تختلف وفقا لنوع المؤسسة وخياراتها الاستراتيجية وأنشطتها، ومن الطبيعي وجود أصحاب المصلحة التقليديين للمؤسسة "العملاء، الموردين، السلطات العامة، الممولين، النقابات والمساهمين"ولكن أيضا مجموعة الفاعلين "السكان المحليين، الجمعيات البيئية، جمعيات المستهلكين، المنظمات غير الحكومية، والممثلين المنتخبين، المؤسسات الدولية، المستثمرين المحليين، ووكالات التصنيف...إلخ" التي تحتاج المؤسسة إلى التفاعل معها، للتعاون أو لتطوير علاقات تجارية جديدة[2]. ووفقا لهذا المفهوم فالمسؤولية الاجتماعية تتمحور حول مبادرات طوعية لبناء علاقات دائمة وهادئة مع أصحاب المصلحة.

هذا المفهوم الأخير الذي يرى البعض أنه بدأ مع أعمال آدم سميث (Adem Smith)، حيث يعتبر مؤلفون أمثال أندريوف (Andriof) وهوستد (Husted) ووادوك (Waaddock) وسوثرلاند Sutherland أن التفكير في أصحاب المصلحة موجود في علم الاقتصاد وبالتحديد في أعمال (Adem Smith)، حين أقر هذا الأخير أن المجتمعات تعمل بشكل أفضل عندما تجتمع المصالح الاقتصادية والأخلاقية، هذه الحجة التي قدمها (Adem Smith) في نظرية المشاعر الأخلاقية *1759، وفي ثروة الأمم 1776، وتوصل من خلالها إلى أن المصالح الاقتصادية والأخلاقية تشترك في علاقة تكافلية[3].

حيث كانت المؤسسات في البداية تركز على توليد الثروة لأصحابها وأهملت مسؤولياتها اتجاه أصحاب المصلحة الآخرين، ولكن المجتمع أصبح يطالبهم بالتصرف بما تمليه مسؤوليتهم الاجتماعية المتأصلة في النشاط الذي يقومون به، وربما أول الانتقادات كانت من قبل ما يسمى بالحركة العمالية التي ظهرت في انجلترا في زمن الثورة الصناعية، من أجل فرض حقوق العمال وضمان سلامتهم لعدم توفرهم على الحد الأدنى من الشروط الصحية

---

[1] – العصيمي، عابد عبد الله.– المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة.– عمان: دار اليازوري للنشر، 2015، ص 2.

[2] - Caby, Irène.- Entreprise et Développement Durable.- Paris: Direction des études économiques et l'évaluation environnementale, p06.

[3] - Rivera, Rodriguez, Hugo Alberto, Marleny Natalia Malaver Rojas.- La organizcion: los stakeholders y la responsabilidad Social,Universidad del Rosario, Documento de investigacion NO.97, Centro de Estidios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) Linea de investigacion, Estrategia, Editorial Universidad del Rosario Bogata DC, Colombia, 2011, p21.

*في نظرية المشاعر الأخلاقية لأدم سميث أقر أن مبادئنا الأخلاقية ليست محددة بدقة وإنما هي أمر طبيعي متأصل فينا باعتبارنا كائنات اجتماعية، فكل منا يشعر بالتعاطف (أو المشاركة الوجدانية) مع الآخرين تلقائيا ويحب فعل الخير، وأن أفعالنا تلعب دورا في انتاج نظام اجتماعي ناجح، حتى وإن كانت هذه النتيجة لا تتطابق مع الهدف الذي دفعنا إلى القيام بتلك الأفعال.

والإسكان والأمن وغيرها، وهذه الضغوط أجبرت المؤسسات على الانشغال بشأن إرضاء الموظفين، ثم الضغط المتنامي و الممارس من جانب المستهلكين بطلبهم منتجات تتوافق واحتياجاتهم؛

في مرحلة أخرى ظهر مفهوم أصحاب المصلحة في أعمال كل من (Berles & Means, 1932)، و (Bernabd, 1938)، (Tawney, 1948)، (Kapp, 1950) ، (Boulding, 1953)، (Galbraith, 1958)، (Gordon Howell, 1959)، (Pierson, 1959)، في حين ظهر هذا المصطلح لأول مرة من طرف معهد ستانفورد للأبحاث عام 1963 في الولايات المتحدة الأمريكية وعرفه المعهد "بالجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسات عن العمل"؛

ثم ركز باحثون آخرون على العلاقة بين مجتمع الأعمال والعلاقات الاجتماعية أمثال (Boulding, 1968) و (Adams, 1969)، وفي السبعينات أكد برنارد تايلور (Bernard Taylor) على ضرورة الانتقال من نموذج (Shareholders) إلى نموذج (stakeholders).

وبحلول أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات تم الكشف عن نموذج جديد من العلاقة "الأعمال والمجتمع"، وكان الموضوع المناقش من طرف (Frederick ,1987-1994) موضوعه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والمناقشات المتناولة من طرف (Selznick) وآخرين كانت بشأن أخذ أصحاب المصلحة بعين الاعتبار والوفاء بالتزاماتهم طويلة الأجل، ونقد وجهة النظر المهيمنة بأن المؤسسة هي جمعية طوعية للمساهمين الذين يملكون المؤسسة وأنهم هم الأعضاء الوحيدون الذين يجب أن يؤخذوا في الحسبان. هذه الرؤية الضيقة تحجب حقائق مثل المسؤولية وتلقي الضوء على قضايا مثل تعظيم الأرباح، وعلى الرغم من تقديم مقاربات لمفهوم أصحاب المصلحة فقد كان (Freeman, 1984) من جعل منه شائعا وعرفه على أنه "أي مجموعة يمكن أن تتأثر أو تؤثر في نشاط المؤسسة"[1].

1-2 المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بين المؤيد والمعارض لها

أكد ميلتون فريدمان (Milton Friedman) أحد أهم المعارضين لمبدأ المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أن المسؤولية الوحيدة للمؤسسة هي في تخصيص مواردها والقيام بأنشطتها لزيادة أرباحها ضمن إطار احترام القانون والتطور في نظام المنافسة دون غش، وعلى نفس المنوال أكد ليفيت (T. Levitt) أن الشيء الحسن هو ذلك الشيء الذي يدفع ثمنه[2].

عكس هذه الرؤية للدور الضيق وأحادي الخط للمؤسسة، ؛(Paul Samuelson) كان له رأي آخر لدور المؤسسات والذي مفاده أن المؤسسات يجب أن لا تكتفي بتبني المسؤولية الاجتماعية ولكن أن تغوص في أعماقها وأن تسعى نحو الابداع في تبنيها، وهذا من شأنه أن يحقق لها أرباحا على المدى الطويل ويعزز مركزها لدى أصحاب المصلحة، وفي هذا الصدد يشير باتمان (Bateman) المدير التنفيذي لمؤسسة (Turner & Newell)، إلى

[1] - Rivera, Rodriguez, Hugo Alberto, Marleny Natalia Malaver Rojas.- Op. Cit, p22.
[2] - Tremblay, Solange et autres.- Op. Cit, p67.

أن المؤسسة ما هي إلا كيان صغير يعمل ضمن كيان أكبر هو المجتمع، مستفيدة من الإمكانيات والتسهيلات المختلفة التي يوفرها، كما أنها تتفاعل معه مؤثرة فيه ومتأثرة به، لذا بات من الضروري أن تحظى المؤسسة برضا المجتمع كحالة لابد من توافرها لتحقيق الاندماج الكامل ضمن المجتمع الذي تعمل فيه وتكون بذلك وسيلة لخدمة المجتمع ورفاهيته[1].

كما أثبتت دراسة (Max B.E. Clarkson) التي أجراها بين عامين (1976-1986) أن المؤسسات ذات التوجه الاقتصادي التي لا تولي أهمية لمسؤوليتها الاجتماعية، لوحظ أن أداءها الاقتصادي كان أقل من المتوسط العام وأدى إلى أداء اجتماعي غير مرضٍ، عكس ذلك المؤسسات التي تمتعت بأداء اقتصادي فوق المتوسط العام لعدة سنوات، كانت منتمية للمؤسسات التي أدمجت مسؤوليتها الاجتماعية ضمن أهدافها التنظيمية[2].

دراسات أخرى برهنت على حساسية المؤسسة تجاه مختلف التغيرات التي قد تحدث في بيئتها الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، التكنولوجية والسياسية، وأن مشاركة هذه المؤسسات في عملية التغيير باتت مسألة ضرورية لاستمرارها ونموها، كذلك الكثير من الأمثلة أثبتت ذلك. لعل الجميع يتذكر تسرب النفط من (Exxon Valdez) عام 1989 الذي تسبب في قتل أعداد كبيرة من الأسماك والطيور وتلويث مياه المحيط نتيجة لتسرب ما يقارب 150.000 لتر من النفط، وهذه الكارثة اليوم ليست حتى بين أكبر خمسين كارثة نفطية من نوعها، إلا أن سمعة هذه المؤسسة وتصورها العام ظل سلبيا؛

مثال آخر يبدو لنا معبرا عن مؤسسة جد ملوثة قامت بمجهودات هائلة لتندمج في مسعى الاستدامة، ويتعلق الأمر بمؤسسة (Cemex) التي تأسست عام 1906م، هذه المؤسسة التي أنتجت في 150 بلدا بليون طن من الإسمنت بمعدل نمو 4% في سنوات الثمانينات، والتي احتلت المرتبة الثالثة عالميا في ميدان إنتاج الاسمنت بحيث كانت تشغل 25 ألف شخص، وكانت في علاقة مع ستين بلدا. ولأن صناعة الإسمنت صناعة ملوثة بطبيعتها سعت المؤسسة لبلوغ جملة من الأهداف، حيث حصلت على شهادة المطابقة (ISO 14001)، وقللت استهلاكها من الطاقة الكهربائية بـ (160 mégas watts) في عام 2000، وقللت من انبعاثاتها من CO2 بـ 263 ألف طن، ورسكلت 23294 لتر من الفضلات السائلة و10433 م^3 من الفضلات الصلبة، وحافظت على 148000 م^3 من المياه وحصلت على شهادة مطابقة صناعية للنظافة، وفي نفس الوقت قللت من حوادث العمل وضمنت الراحة والأمن داخل المؤسسة ووفرت التعليم والتكوين والتدريب لموظفيها في ميدان البيئة، الصحة والأمن، وكل هذا سمح لها بالحصول على الإنجاز البيئي العالمي [3].

---

[1] – الحمدي، فؤاد محمد حسين.– الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، 2005، ص37.

[2] - Claekson , Max B.E.- Corporate Social Performance in Canada: 1976-1986, in preston, Research in Corporate Social Performance and Policy, JAI Press Inc, Greewich, Connecticut, Vol.10, ,pp241-265, p262.

[3] - Laville, Elizabeth.- Op. Cit, p39,40.

هذه الأمثلة وأخرى تدفعنا إلى الإقرار أن فكر (Friedman) لا يزال موجودا في عالم الأعمال، ولكن يبدو أنه في طريقه للزوال والتلاشـــي عن طريق تحقيق أهداف التنمية الاقتصـــادية باعتبارها مرتبطة مع أهداف التنمية الاجتماعية إلى جانب حماية البيئة. هذه المحاور معا تؤدي إلى تحقيق إيديولوجية الاستدامة. لذلك فإن فكرة وجود المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات لا يمكن أن تكون محل تسـاؤل، وبالرغم من كون (Friedman) ليس الوحيد الذي انتقد المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات، ولكن هذا لا يمنع حقيقة أن المسـؤولية الاجتماعية للمؤسـسـات أصبحت مفهوما مألوفا في السنوات الأخيرة والتي تؤكد وجود هذا المفهوم بشكل أو بآخر.

2- نظرية مساءلة المؤسسات:

تختلف المسـاءلة عن المسـؤولية، من حيث إن الأخيرة تشـير إلى واجب الفرد في التصـرف بطريقة معينة، بينما تشـير المسـاءلة إلى واجب الفرد في شـرح أفعاله أو تبريرها أو الإبلاغ عنها، بحيث لا يجب أن تقتصـر مسـاءلة المؤسسات على النموذج الائتماني التقليدي، ولا تقتصر فقط على العلاقة بين إدارة المؤسسة والمساهمين، وهذا لأن المؤسسات تدخل في عقود صريحة وضمنية مع مجموعة أصحاب المصلحة الآخرين كمسألة من الأعمال اليومية، ويمكن أن تكون هذه الترتيبات التعاقدية بمثابة أسـاس لعلاقات المسـاءلة، فغالبا ما تخضـع المؤسـسـات التي تتلقى التصاريح والموافقات البيئية من الجهات التنظيمية لتشغيل المرافق للمساءلة من قبل المنظمين بشأن ما إذا كان يتم الوفاء بشروط الموافقة، وغالبا ما يجادل مؤيدو نظرية العقد الاجتماعي بأن المؤسسات تحصل على ترخيص للعمل من قبل المجتمع مقابل السلوك الجيد، وعلى هذا النحو يجب أن تكون المؤسسات مسؤولة أمام المجتمع عن أدائها[1].

والأكيد أنه سـيصـاب الوافد الجديد في عالم الأعمال والمتصـفح للأدبيات الأكاديمية التي تتناول مواضـيع الاسـتدامة بالحيرة من الكم الكبير للمصـطلحات التي تسـتخدم، والتعريفات المختلفة التي تنطوي على معانٍ متشابهة، حتى بالنسبة لنفس الدراسة ونفس المؤلف، ولا شك أن هذه المفاهيم مرتبطة بشكل كبير وتخدم بعضها بحيث تشكل نموذجا ونهجا جديدا مختلفا بشكل جذري عن الممارسات والنظريات التقليدية للمؤسسات، لذلك سـنحاول من خلال هذه الدراسـة التركيز على مفهومين كانا الأكثر نقاشـا على السـاحة الأكاديمية والعملية، الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ومن خلال المطلب التالي سنوضح هذه العلاقات.

[1] - Mel, Wilson.- Op. Cit, p10.

المطلب الثاني: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات– العلاقة والترابط–

1– بين الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

إن أهم ما يميز هذه المواضيع أنها مواضيع جدلية، فغالبا ما نجد الرأي والرأي الآخر وقلما نجد أغلبية متفقة على أمر واحد، لذلك نهدف من خلال هذا العنصر إلى مناقشة وجهات النظر المختلفة، وبتناولنا لمفهومي الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات سنحاول تحديد العلاقة والترابط بينهما.

في الواقع وعند مراجعتنا لمصادر مختلفة، يتضح لنا التداخل في مفاهيم الاستدامة، الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ولكن هل هناك إقرار بشمولية أحدها فيما يتعلق بالآخر؟

ربما يتم التعامل مع كلا المفهومين من قبل العديد من المؤلفين والكتاب كحقول مختلفة وخصائصها متميزة، ويتضح ذلك من خلال أحدث التطورات في المواصفة القياسية (ISO 26000)، وفي المشروع الذي تناول أوجه الشبه والاختلاف بين هذين المفهومين تم توضيح الاستدامة باعتبارها مرجع. حيث إن المرغوب فيه لمؤسسة تسعى إلى أن تكون مسؤولة "أي الهدف من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات" هو المساهمة في تحقيق الاستدامة[1].

اعتبر (Annick Souyet & Yves Enrègle) أن الـ (CSR) شبيهة بالاستدامة المعرفة كمزج بين النمو الاقتصادي وإجراءات حماية البيئة وترقية المبادرات على الصعيد الاجتماعي، وعليه فالـ (CSR) يفهم كتطبيق لمفهوم الاستدامة في المؤسسات الاقتصادية. وضح الكاتبان أن أعضاء مركز الشباب المدراء (CJD)، من خلال استشارتهم حول موضوع "اقتصاد في صالح الإنسان"، أظهروا أن مفهوم الأداء الشامل (Global Performance) هو أفضل ترجمة لمفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، بحيث تمثل هذه الترجمة ميزتين أساسيتين، الأولى أنها أعدت من طرف مدراء المؤسسات، والثانية تدمج قيم التضامن والمسؤولية، الصدق واحترام الفرد. كما أظهرا من خلال كتابهما أن الاستدامة بالنسبة لـسانت غوبان (Saint Gobain) تمثل الهدف والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كوسيلة، ولكن حسب قولهما فإن إعداد علاقة مباشرة بين المفهومين ليس بالأمر غير المشروع ولكن يستدعي الوقوف على الكثير من الأمور، حيث كلا المفهومين أثار تساؤلات في الأصعدة الثلاثة من المعنى، المحتوى والتسمية، وحتى الصعوبات[2].

وحسب جمعية الأعمال لتحقيق المسؤولية الاجتماعية التي تضم أكثر من 250 مؤسسة على مستوى العالم، أوضحت أن المسؤولية الاجتماعية تعتبر تطبيقا لمفهوم الاستدامة في أنشطة المؤسسة، حيث يتضمن المفهومان التعامل مع مجموعة مختلفة من التحديات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية وتحدي التكامل[3]:

---

[1] - Capron, Michel, Françoise Quairel-Lanoizelée.- Mythes et Réalités de l'entreprise responsable.- Paris: Edition La Découverte, 2004, p14.

[2] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, pp31,32.

[3] - Schaltegger, Stefan & all.- Sustainability Management in Business Entreprises, Germany: Centre for Sastainability Management CSM, University of Lüneburg, BDI, 2002, pp7-10.

- التحدي البيئي: حيث يتصدى هذا التحدي للأعباء التي تضعها الأنشطة الاقتصادية على النظم الإيكولوجية، من خلال الحد من العبء الذي تتسبب فيه المؤسسات بشكل مباشر أو غير مباشر، وبالتالي تحسين الفعالية البيئية لأنشطة العمل؛
- التحدي الاجتماعي: يواجه التحدي الاجتماعي العمل على تحسين مجموع آثاره الاجتماعية. ولأن المؤسسات تعتمد على القبول الاجتماعي، فعليها أن تأخذ في الاعتبار آثارها الاجتماعية على الأفراد وأصحاب المصلحة والمجتمع ككل، والهدف هنا هو تحسين الفعالية الاجتماعية وبالتالي الحد من الآثار غير المرغوب فيها اجتماعيا للأعمال التجارية وبالتالي حماية شرعيتها الاجتماعية؛
- التحدي الاقتصادي للإدارة الاجتماعية والبيئية: إن المؤسسات الموجهة نحو الربح في سياق تنافسي يتم تشغيلها في المقام الأول للأغراض الاقتصادية، حيث تواجه الإدارة الاجتماعية والبيئية للمؤسسات تحدي زيادة قيمة النشاط التجاري "قيمة المساهمين"وتقديم مساهمة الربح أو، على الأقل، تقليل تكاليف التشغيل، ويتألف التحدي الاقتصادي للإدارة الاجتماعية والبيئية من عنصرين هما أولا: زيادة الكفاءة الاجتماعية وثانيا: زيادة الكفاءة البيئية، على عكس التحديات المطلقة للفعالية الاجتماعية والبيئية. لذلك فإن التركيز على الكفاءة الاجتماعية والكفاءة البيئية هو نسبة القيمة المضافة إلى الضرر الاجتماعي "انعدام المساواة الاجتماعية مثلا...إلخ". والقيمة المضافة إلى الضرر البيئي "الانبعاثات...إلخ"، وهكذا يرتبط البعد الاجتماعي والبعد البيئي بالبعد الاقتصادي، وفي كلتا الحالتين هي مسألة تحسين النسبة عن طريق الحد من التأثيرات المضافة؛
- تحدي التكامل: هناك حاجة إلى التكامل المنهجي للإدارة البيئية والاجتماعية مع الإدارة التقليدية ذات التوجه الاقتصادي والنهج الجديد للتوجه الاقتصادي، فالهدف من إدارة الاستدامة هو تبني منهج متكامل للجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

من خلال دراسة (K. Szegedi & Karoly Behringer) التي كان موضوعها حول الترابط بين مفهوم الاستدامة و(CSR)، والتي قاما من خلالها بتحليلٍ لمحتوى وثائق مؤتمرات الأمم المتحدة المتعلقة بالاستدامة، بينَّا أنه لم يتم ذكر المؤسسات والمؤسسات الكبرى ودورها في تحقيق الاستدامة إلا في تسعينات القرن الماضي أين تم تحديد الدور الحاسم لها، وظهور مصطلح (CSR)كان في نهاية العقد، وأنه في سنة 2000 تم التأكيد على واجبات المؤسسات والمسؤولية الاجتماعية ومتطلبات المساءلة، ووضحا أنه حدث انتقال من مسؤولية الدول إلى مسؤولية الجهات الفاعلة المتعددة، وتم التركيز بشكل خاص على دور المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة على حد سواء، وأكدا على أنه بالرغم من الترابط بين المفهومين الاستدامة و (CSR) إلا أن مفهوم الاستدامة لاقى مكانة أكبر في المؤسسة من نظيره (CSR)، وأرجعا السبب في ذلك إلى أنه، من بين أمور أخرى، يعود إلى الأهداف طويلة الأجل التي كانت أكثر قبولا من مفهوم المسؤولية التي تتطلب إجراءات فورية، وقدما دليلا على ذلك، منصة الشراكات لتحقيق أهداف الاستدامة (2016) والتي تجاوبت معها المؤسسات، هذه المنصة "الأرضية" التي تتضمن 1941 مبادرة فيما يتعلق بأهداف الاستدامة، من أجل دمج الأعمال في المبادرة العالمية للتقارير (GRI)(Global

Reporting Initiative)، والميثاق العالمي للأمم المتحدة (Global Compact) ومجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (World Business Concil for SD) شبكة دولية من المهنيين، بالإضافة إلى مؤسسات التفكير المتقدم في جميع أنحاء العالم، وأكدا أنه بالرغم من تناول المفهومين بشكل منفصل إلا أنهما يعتبران (CSR) نموذج أعمال يشجع المؤسسات للمساهمة في تحقيق الاستدامة من خلال دمج روح الاستدامة في استراتيجية العمل وعليه فالـ (CSR) جزء لا يتجزأ من الاستدامة، وأن مصطلح استدامة المؤسسات و(CSR) يمكن استخدامهما كمرادفين[1].

وفي محاولة (Françoise Quairel & M.Capron) لتحديد العلاقة بين (CSR) والاستدامة، ذكر أنه في أوربا هناك إجماع للأغلبية أن CSR هي مساهمة المؤسسات في الاستدامة، وربما يتحقق ذلك عند مراجعتنا للخطب الادارية والمنشورات الأكاديمية والنصوص والتقارير من السلطات العامة، بالرغم من محاولة العديد من الباحثين التنويه إلى الحقول الدلالية المختلفة للمفهومين، بحيث إن الاستدامة، وفقا لهم، متعلقة بمستقبل الكوكب و(CSR) متعلقة بدور المؤسسات في المجتمع، ولكن يتم تقييم (CSR) على أساس الركائز الثلاث للاستدامة: الازدهار الاقتصادي (Economic prosperity) العدالة الاجتماعية (Social justice)، وإمكانية العيش الإيكولوجي (Ecological sustainability)، ويشكل هذا الارتباط ما يمكن وصفه باقتران لمعاني المفهومين، وسلطا الباحثان الضوء على الوثيقة 19 والتي يبدو أنها تأطير لما ينبغي أن تكون عليه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتناولت الوثيقة بيان كوفي عنان (Kofi Annan) الأمين العام للأمم المتحدة : "ريادة الأعمال المسؤولة هي استراتيجية أعمال لتحقيق التنمية المستدامة" والتي دعا من خلالها المؤسسات إلى تحديد استراتيجية طوعية لتشمل موضوع الاستدامة بأبعادها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في جميع أقسامها وعملياتها، كما أشارا إلى تصريح المفوضية الأوربية التي اعتبرت (CSR) مساهمة المؤسسات في تحقيق الاستدامة وأقرت أن الـ (CSR) ترتبط ارتباطا جوهريا بمفهوم الاستدامة، لتعرف نهاية (2001-2002) في أوربا إقرارا بأن الـ (CSR) هي أخذ المؤسسات للاستدامة في الاعتبار واعتبار خط الأساس الثلاثي (Triple Bottom Line) كمرجع لهيكلة نشاط المؤسسة، وتم تقرير هذا الاقتران بين الاستدامة والـ (CSR) من مسألة الأخذ بعين الاعتبار إلى مستوى آخر، الأخذ على العاتق، وفي 2006 أكدت المفوضية الأوروبية أن الـ (CSR) ضرورية لتحقيق أهداف الاستدامة؛

إلا أن الباحثين كان لهما رأي آخر تمثل في أن الاستدامة، حتى مع وجودها كمرجع رسمي، فهي بعيدة كل البعد عن أن تكون بمثابة أساس لمفهوم عالمي للـ (CSR) ، وأرفقا حديثهما بالمبادئ التوجيهية لـ (ISO 26000) كدليل، حيث لا يشير النص المرفق بهذه المواصفة القياسية إلى اقتران الـ (CSR) والاستدامة، لاختلاف مفاهيمهما بين الدول والجهات الفاعلة، ولأن العديد من الدول يقتصر تصميم الاستدامة عندها على البعد البيئي ولا يأخذ

[1] - Behringer, Karoly, Kriszlina Szegedi.- The Role of CSR In Acheving Sustainable Development: Theoretical Approach, European Scientific Journal Vol12, No22 ISSN: 1857, 2016, pp14,22.

في الاعتبار الأبعاد الثلاثة، كما أشارا إلى أن عبارة الاستدامة تظهر فقط 49 مرة في النص مقابل 206 مرة لعبارة أصحاب المصلحة[1].

إن كل من (Gordar & Hommel) أبرزا أن التكامل بين الـــ (CSR) والاستدامة يبدو غامضا، حيث اعتبرا أن المناهج الطوعية لها حدود وأن الاختيارات تكون وفقا للأهداف الاقتصـــادية بحيث تحتفظ المؤســـســـات فقط بالممارسات رابح/ رابح (winer / winer)، وأن المؤسسات تعتبر منطق الاستدامة الذي سيوفر أرباحا على المدى الطويل خدعة لا غير[2]. والشكوك التي عبر عنها (Voge)، الذي اعتبر الالتزام بـالـ (CSR) أيضا مجرد خدعة، وأن المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية لا تدمج الاستدامة في ممارساتها ولا تؤكد التزامها بالمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيتها إلا في سياق المؤسسات المخصصة أو التي تنص على توفير استثمارات في هذا المجال في نظامها الأساسي، كما أنه في الولايات المتحدة الأمريكية لا يزال الغموض يشوب العلاقة التي تجمع الاستدامة والـ (CSR) ، وبالرغم من اختلاف المجال الدلالي بين المفهومين هناك اتجاه إيجابي في أوربا يعترف بالصـــلة بينهما وفي بعض الأحيان يصل إلى حد الخلط بينهما، وربما يعود الغموض إلى البعد البيئي في شهادات الأعمال والبعد الاجتماعي في معيار (ISO 26000) وهي القضايا التي واجهت صعوبة في تطويرها[3].

وقام كل من (Alain chauveau & Jean Jaque Rosé) بالإشارة إلى أنه على الرغم من تقارب المفهومين، إلا أنهما لا يتداخلان في النظرية أو الممارســة، فعند الحديث عن الـــــ (CSR) يظهر المعنى الاجتماعي وليس المعنى المجتمعي والأقرب إلى المعنى الأنجلوسكسوني، لذلك ففي مؤتمرات بروكسل حول الـــ (CSR) يواجه المرء المدافعين عن حقوق الإنســـان، في حين في مؤتمرات التي تنظمها في كثير من الأحيان (WBCSD)، نجد هناك المزيد من المدافعين عن البيئة والمنظمات غير الحكومية مثل (Green Peace, WWF, les amis de la terre)...إلخ. لذلك يجب معرفة الخط الفاصل بين البعد الاجتماعي والبعد البيئي بالنسبة للمؤسسات، لذلك فالمؤسسات ذات التأثير البيئي العالي مثل مؤســسـات النفط، الطاقة والإسمنت وغيرها ستتحدث عن سياسة الاستدامة، في حين أن المؤسسات ذات التأثير المنخفض والتقاليد الاجتماعية القوية سوف تتحدث عن الـ (CSR) [4].

وفي خضم هذا النقاش، كانت هناك دعوة كل أشكال التنظيم "جمعيات، مجتمعات، أفراد ومؤسسات...إلخ" للمســاهمة في تحقيق الاستدامة. وقبل أن تنتقل المسؤولية الاجتماعية للمؤســســات إلى المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، شهدت الـــ (CSR) مناقشة حول من يتحمل المسؤولية ومعنى حرف S في (CSR) ، حيث كانت

[1] - Quairel, Françoise, Michel Capron.- Le Couplage Responsabilité Sociale des Entreprises et Développement Durable: Mise en Perspective, Enjeux et Limites, Revu Française de Socio-Economie,2013., pp134-140.

[2] - Catherine, Figuière et autres.- Economie Politique du Développement Durable, 2éme E.- Paris: Edition de Boeck, 2018, p 170.

[3] - Cadet, Isabelle.- Responsabilité Sociale de L'Entreprise (RSE), Responsabilité Ethiques et utopies: Les Fondements Normtifs de la RSE, Thèse pour l'obtention du Doctorat en Science de Gestion, Ecole Doctorale ABBé Grégoire, France, 2014, p146.

[4] - chauveau, Alain, Jean-Jaques Rosé.- L'entreprise Responsable: Développement Durable, Responsabilité Sociale de L'Entreprise, Ethique.- Paris: Editions d'Organisation, 2003, pp47,48.

المؤسسات تحاول التهرب من مسؤولياتها. فقد حاول الصينيون دون جدوى أن يحملوا المسؤوليات فقط للمؤسسات الكبيرة، لاستبعاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم أنها تشكل الجزء الأكبر من نسيجها الاقتصادي، ولكن عادت الـ (CSR) من جديد والحرف (S) أصبح يحمل معنى جديد يعكس المسؤولية الاجتماعية والبيئية وهذا بدعم من أنصار الاستدامة، وهذا الإغفال الموجود يدل على الغموض والرغبة في تحقيق المفهوم، ومن ناحية أخرى فإن مسألة الاختصار كان لها تأثير في تحريك النقاش في مجال الاستدامة وجعل من الممكن اتخاذ قرار بين المفهوم الأوربي والمفهوم الأمريكي للمسؤولية الاجتماعية من خلال تضمين المساهمة في الاستدامة عن طريق مفهوم المسؤولية بشكل عام[1].

وأمام هذا التضارب الصارخ في وجهات النظر، نستطيع القول بأنه، على المستوى الأوربي، قد حدث، فعلا، إضفاء الطابع المؤسسي على ارتباط مفهوم الاستدامة ومفهوم المسؤولية الاجتماعية، وعلى المستوى الدولي فإن تطوير معيار (ISO 26000) الذي يتعلق بالـ (CSR) يواجه تضاربا في الرؤى بين المفهوم الأوربي والمفهوم الأمريكي للـ (CSR) ، ولكن هناك جهود لإنشاء التوازن عن طريق تحول دلالي لتوسيع نطاق المسؤولية الاجتماعية والبيئية. وبالرغم من القصور في الممارسة واختلاف وزن أبعاد الاستدامة بين الدول والجهات الفاعلة إلا أن الاستدامة والـ(CSR) يحملان رسالة واحدة، وإذا كانت الـ(CSR) خاصة بالمؤسسات فالاستدامة هي قضية الجميع.

2- الاستدامة تذهب أبعد من المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

حسب أرشي ب. كرول (Archie B. Carroll) المنتمي لتيار (Business & Society) فمسؤولية المؤسسات يمكن تقسيمها إلى أربعة مستويات وصورها في شكل هرم وتتمثل المستويات في[2]:

- المستوى الأول، قاعدة الهرم: المسؤوليات الاقتصادية (Econmic Responsabilities). فتاريخيا تم إنشاء المؤسسات ككيانات اقتصادية تهدف إلى توفير السلع والخدمات لأعضاء المجتمع، وتم تأسيس دافع الربح كحافز أساسي لريادة الأعمال، وكان دورها الأساسي إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها المستهلكون ويريدونها مقابل تحقيق ربح مقبول من هذه العملية، ولكن في مرحلة أخرى تحولت فكرة دافع الربح إلى فكرة تحقيق أقصى ربح؛
- المستوى الثاني، الطبقة الثانية من الهرم: المسؤوليات القانونية (Legal Responsabilities) حيث تمثل الأعمال التجارية للقوانين واللوائح الصادرة من الحكومات باعتبارها القواعد الأساسية التي يجب أن تعمل بموجبها الأعمال التجارية؛
- المستوى الثالث: المسؤوليات الأخلاقية (Ethical Responsabilities) تشمل المعايير، القواعد والتوقعات التي تعكس الاهتمام بما يعتبره المستهلكون، الموظفون، المساهمون والمجتمع ممارسات نزيهة وعادلة، بمعنى آخر فإن تغير القيم يسبق وضع القانون لأنها تصبح القوة الدافعة وراء وضع القوانين واللوائح ذاتها، فمثلا الحركات البيئية

[1] - Cadet, Isabelle.- Op. Cit. p. 146.

[2] - Carroll, Archie B.- The pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.- Business Horizons, July-August 1991, pp4-7.

والمدنية وحركات المستهلك عكست تغيرات أساسية في القيم المجتمعية، وبالتالي يمكن اعتبارها حركات أخلاقية تؤدي إلى تشريع لاحق، وعليه فالمسؤوليات الأخلاقية تتبنى القيم والمعايير الناشئة حديثا والتي يتوقع المجتمع، من رجال الأعمال، الوفاء بها، على الرغم من أن هذه القيم والقواعد قد تعكس مستوى أعلى من الأداء عن المستوى الذي يقتضيه القانون حاليا، وغالبا ما تكون المسؤوليات الأخلاقية بهذا المعنى غير محددة أو تخضع دائما للنقاش العام حول شرعيتها، وبالتالي يصعب على المؤسسات في الكثير من الأحيان التعامل معها؛

- المستوى الرابع: أعلى الهرم، المسؤوليات الإنسانية والخيرية (Philanthropic responsabilities)

تمثل تلك الإجراءات التي تتخذها المؤسسات استجابة لتوقعات المجتمع بأن تكون مؤسسة مواطنة، ويشمل ذلك الانخراط بنشاط أو برامج لتعزيز رفاهية الإنسان أو تحسين نوعية الحياة، مثل المساهمة في التعليم أو الصحة...إلخ، والسمة المميزة بين المستوى الثالث والمستوى الرابع ليست متوقعة بالمعنى الأخلاقي، مثل رغبة المجتمعات في مساهمة المؤسسات بأموالها لأغراض إنسانية، ولكن لا نعتبر المؤسسات غير أخلاقية إن لم توفر المستوى المطلوب.

إن الانتقال من مستوى مسؤولية إلى آخر يستلزم تغييرا كاملا عن المسؤولية من الدرجة الأسفل، ولكن هذا التصنيف يمكن أن يكون مقيدا، وبالفعل يمكن أن يكون للمؤسسة تعبيرا جزئيا عن كل واحدة من بين هذه المسؤوليات الأربع، ومن زاوية تفكير أخرى يمكن أن تسمح لنا بتوضيح هذا الموضوع وهي دراسة المسؤولية من حيث الاستدامة، فبالتطرق إلى المقاربات المختلفة في ميدان الاستدامة نستطيع معرفة الفرق في الرؤية المرتبط خاصة بثقافات مختلفة[1].

سنحاول من خلال هذا الجدول التطرق إلى مقاربات الاستدامة:

[1] - Delchet, Karen.- Op. Cit, p36.

جدول (1-1): محاولة لنمذجة مقاربات الاستدامة

مقاربة تقنية اقتصادية Technico-economic approach	مقاربة توافقية Consensual approach	مقاربة النظام البيئي Ecosystem approach
لا حفاظ على البيئة ولا عدالة اجتماعية بدون قاعدة اقتصادية قوية 	التوفيق بين حماية النمو الاقتصادي، العدالة الاجتماعية وحماية البيئة. 	لا دوام للنظام البشري دون الأخذ في الاعتبار قدرات الدعامة الإيكولوجية.
أولوية: اقتصادية.	لا أولوية: تحقيق التوازن.	أولوية: إيكولوجية.
الهدف: قصير المدى.	الهدف: متوسط المدى.	الهدف: طويل المدى.
نوع الفاعلين: مؤسسات، اقتصاديين.	نوع الفاعلين: فاعلين عموميين، شبه عموميين، جماعات.	نوع الفاعلين: جمعيات حماية البيئة، إيكولوجيين.
استدامة ضعيفة.	استدامة قوية.	استدامة جد قوية.

النظام الاقتصادي. النظام الاجتماعي النظام البيئي

Source : Delchet, Karen.- Op. Cit, p40.

بالعودة إلى ما تطرقنا إليه في الأعلى وما جيء في الجدول نستنتج أنه، سواء عبرت المؤسسة عن مسؤولية قانونية، أخلاقية أم إنسانية، فإن ذلك لا يحكم مسبقا بالضرورة على الاستدامة التي تستطيع أن تُدْرَج ضمنها المؤسسة: ضعيفة، قوية أو جد قوية، في حين أن الاستدامة التي تندرج فيها المؤسسة يكون لها أثر مباشر على المسؤولية الاجتماعية، فمثلا الاستدامة الضعيفة تتناسب مع أخذ الشركاء المباشرين في الاعتبار، أين يبقى الاقتصاد هو الأولوية المتجسدة في المستوى الثاني. الاستدامة القوية التي تأخذ في الاعتبار الآثار غير المباشرة لنشاطات المؤسسة سوف تتناسب مع المستوى الثالث من الهرم. في الأخير الاستدامة القوية جدا قد تكون رؤية لمؤسسة من المستوى الرابع[1]. ومن كل ما سبق، يطرح سؤال في غاية الأهمية ويعتبر محل نقاش ويخضع لاختلاف وجهات النظر ويحتاج أدلة: لماذا على المؤسسات الانخراط في هذا النهج الجديد؟ وسنحاول من خلال المطلب التالي التطرق إلى مناقشة الأفكار المختلفة التي تعطي إجابة مقنعة للسؤال المطروح.

[1] - Delchet, Karen.- Op. Cit, p 47.

المطلب الثالث: استدامة المؤسسات– فائدة في اتجاهين–

نستهل مطلبنا هذا بسؤال مهم جدا: لماذا على المؤسسات الاندماج في مسعى الاستدامة؟ وللإجابة على هذا السؤال علينا أن نتطرق إلى الإطار العام، أي إلى البيئة الكلية والعالمية للمؤسسات والحقائق المرتبطة بها والتحديات التي تفرضها، والتي تقدم لنا صورة واضحة لمكانة المؤسسات وحقيقة قدرتها فعلا على التغيير، بغض النظر عن ميدان نشاطها، حجمها أو حتى مكان تواجدها.

إن القمم والتقارير، والاتفاقيات والمواثيق الدولية لم تؤد في العديد من الحالات إلى النتائج المرغوبة، كما حللته الجمعية (Adequations) بأن معظم المنظمات غير الحكومية (ONG) التي تناولت الاستدامة من زاويتها الدولية "شمال، جنوب"، تؤكد بأنه يجب مقاومة الآليات التي تمنع تحقيق الاستدامة مثل: سياسة المؤسسات المالية الدولية (IFI)، والمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، والتحويلات المالية للبلدان الفقيرة باتجاه البلدان الغنية "ديون غير شرعية، ديون إيكولوجية" والتي تتجاوز المساعدة العمومية للتنمية (APD)، والقواعد غير العادلة للتجارة الدولية، وخلق منافسة بين فاعلين ليست لديهم نفس الإمكانيات، وإعانات التصدير الفلاحي والإغراق (Dumping)، والإعانات الكبيرة للمزارعين الأمريكيين والآثار السيئة للسياسة الزراعية المشتركة (PAC) والتي تتحمل مسؤولية كبيرة في الاختلال الذي أدى بعدد كبير من بلدان الجنوب إلى أن تكون مضطرة لمواجهة أزمة غذائية غير مسبوقة لأنها لم تعرف كيف تقاوم سياسة الإغراق الذي فرضته عليها بلدان الشمال، وكيف تحافظ على الثقافات المحلية الضرورية لاستمرارية عيش مجتمعاتها، كذلك الاختلالات الحديثة كالارتفاع الرهيب في سعر المواد الأولية، والاختلالات الناتجة عن أزمة القروض العقارية التي أدت إلى تدمير الأوساط المقترضة وهذا يمثل عبئا بالنسبة لبلدان الجنوب التي رفض البنك العالمي والـ (FMI) إعطاءها قروض جديدة مما أدى إلى زيادة معاناة هذه البلدان؛

إن سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على القرن العشرين والطريقة الأمريكية في الحياة كان حلم معظم الأمم، حيث سعت الكثير من البلدان لتحقيق ذلك، وفعلا انتقل مركز جاذبية التوازن في صالح بلدان جديدة ترغب في إيجاد مكانها، فبروز البلدان كثيفة السكان مثل الصين والهند والبرازيل وتبنيها لنمط إنتاج واستهلاك غربي ورفضها الانحراف، أدى إلى بروز خلافات على المستوى الدولي موضوعها الاحتباس الحراري والتغير المناخي وغيرها، وهذه البداية للقرن غيرت ميزان القوة في صالح البلدان البارزة التي يبقى معدل نموها ناتجها الخام، رغم النقائص المتعلقة بالاستدامة، دون أن ننسى العولمة التي كانت في صالح الفاعلين الذين لديهم وسائل إنتاج وتسويق جماهيري، في حين كان عليها أن تشجع، ليس فقط، على خلق الثروات للجميع واستحداث زيادة في النشاط والعمل في كل البلدان بل كذلك التقليل من فروقات مستوى المعيشة ومناطق الفقر؛

وتجدر الإشارة إلى أن الخضوع لقوانين السوق قد شجع على ظهور انتقادات ضد النظريات النيولبرالية، ورفض انحرافات اللبرالية الفاحشة قد عرف دعما كذلك من طرف الاقتصاديين الإصلاحيين أمثال

(Joseph E. Stiglitz) الذي رفض عصبية السوق الحرة ورأسمالية الأصدقاء، واقتصاديون آخرون أمثال

(Naomi Klein Jean &Ziegler) قد اتهموا تصـــرفات الحكومات الأمريكية وبعض المؤســـســـات الأمريكية بالكارثة، بحيث إن الكوارث التي تحدث في العالم تمثل أرباحا إضـافية تسـتفيد منها المؤسـسـات التي يكون قادتها خاضعين لإقطاعية سياسية[1].

في هذا السياق هل مازال هنالك مكانة للمؤسسة؟

لقد لاحظ الباحثون أن البراغماتية* التي تميز المؤسسة وواقع الخسائر التي تضر بالحياة اليومية والمواطنين سوف تؤدي إلى وعي معمم بضـــرورة معارضـــة عادات الإنتاج والاســـتهلاك الحالية وقواعد الحياة المتبعة إلى غاية الآن بموجب قانون الأقوى؛

والحقيقة أن هناك مواقف متنوعة فيما يخص فرصة إشراك المؤسسات في اختيارات المجتمع، والتي تتأثر بتاريخ وثقافة الأمم التي تكونه، والواقعية تدفعنا للاعتراف بقدرة متساوية للمؤسسات والقادة السياسيين والمواطنين وغيرهم في تسيير الوضع[2].

1- أهمية دور المؤسسات في تحقيق الاستدامة

هناك سببان رئيسيان يترجمان أهمية دور المؤسسات في تحقيق الاستدامة[3]:

1-1 تتشابك العديد من الأولويات الرئيسية وقضايا الاستدامة مع أنشطة المؤسسات:

ببســاطة لأن المؤســســات تنبعث منها الغازات الدفيئة، وتســتهلك الطاقة والموارد الطبيعية، وتتطلب المياه والنقل، وتســتخدم المواد الســامة وتنتج النفايات، كذلك لها تأثير على التغيرات البيئية العالمية الرئيســية مثل التغير المناخي، التنوع البيولوجي والاحتباس الحراري وغيرها، حيث تؤثر نشاطاتها بشكل مباشر وغير مباشر، كما تتكون المؤسسة من أشخاص تؤثر قراراتهم على أنماط الإنتاج والاستهلاك الخاصة بالآخرين مثل المستهلكين، الموظفين، الموردين والمجتمع...إلخ، وفي الجهة المقابلة تؤثر الأضرار البيئية بشكل متزايد على الأعمال، فمثلا شركات التأمين سجلت خسائر اقتصادية مضاعفة كنتيجة لكوارث الطقس والفيضانات...إلخ، كما يؤثر التلوث البيئي سلبا على المؤسسات، فالنصف الأول من آثار التلوث يؤثر على الصحة "الغياب، الموت...إلخ" والنصف الآخر في الغلة الزراعية والمحاصيل الضائعة والمباني والآثار التاريخية وغيرها، حيث يتم استيعاب هذه التكاليف جزئيا من خلال الأعمال التجارية، مساهمات ضريبية أعلى مثلا. وفي الأخير ربما يكون أهم سبب لأهمية دور المؤســســات في الاستدامة هو أن العمل جزء من الحل بقدر ما هو جزء من المشكلة، فهناك اعتراف عالمي تقريبا بأن المؤسسات أصبحت المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي والتنمية اللازمة لتخفيف حدة الفقر، هناك أيضا حاجة إلى براعة المؤسسات والابتكار لمواجهة تحديات الاستدامة في المستقبل، وفي بعض الأحيان قد يكون دور العمل هو العامل

---

[1] - Enrégle, Yves, Annick Souyet.- Op. Cit, pp 41-45.

[2] - Idem, pp 46,47.

* البراغماتية Paragmatism مذهب فلسفي سياسي يعتبر نجاح العمل المعيار الوحيد للحقيقة رابطا بين التطبيق والنظرية، حيث أن النظرية يتم استخراجها عبر التطبيق، والبراغماتية اسم مشتق من اللفظ اليوناني براغما ويعني العمل.

[3] - J. Aloisi de Lardered.- Sustainable Development : The Rôle of Business, Public Policy, Vol II, Available From : www.ecolss.net

الحاسم في حماية طبقة الأوزون، على سبيل المثال إذا لم تكن الأعمال قادرة على خفض إنتاج واستهلاك وإطلاق المواد المستنفدة للأوزون فستكون مستويات المواد المستنفدة للأوزون أعلى بمقدار خمسة أضعاف بحلول 2050 عما هي عليه اليوم.

2-1 زيادة الاعتماد على القطاع الخاص لتكوين الثروات والترابط المتزايد للاقتصـــاد العالمي زاد من تأثير المؤسسات ودورها:

السـبب الرئيسـي الثاني وراء أهمية دور المؤسـسـات في الاسـتدامة هو الاعتماد الأكبر على القطاع الخاص كمصدر للثروة وزيادة تكامل السوق على مستوى العالم، فخلال الثمانينات أصبحت الخصخصة وتنمية القطاع الخاص جزءا أساسيا من الإصلاح الاقتصادي في العديد من البلدان النامية والاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على قوى السوق والمؤسسات الخاصة، وقد ساعد ذلك في زيادة تدفقات رأس المال الخاص "الاستثمار الأجنبي المباشر، والاستثمار في محافظ الأوراق المالية والقروض الخاصة" من البلدان المتقدمة إلى البلدان النامية، وتعكس الزيادة في الاستثمار الأجنبي العدد المتزايد للشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات التي لها أنشطة في بلدين أو أكثر؛

وأدى تكامل السوق العالمي الذي يَسَّرَهُ التقدم في التكنولوجيا والاتصالات إلى تكثيف المنافسة التجارية وتعقيد السوق، وقد أدى ذلك إلى زيادة الاعتماد على المؤسسات والأعمال وتأثيرها في المجالات التي كانت تعتبر من قبل مسؤولية حكومية "السياسة التجارية، إنتاج الطاقة، حماية البيئة، وما إلى ذلك" مما جعل دور المؤسسات محوريا بشكل متزايد في تحقيق الاستدامة.

2- استدامة المؤسسات – الرؤية والتحدي-

إن الاسـتمرار في أنماط الإنتاج والاسـتهلاك الحالية يتطلب منا، حسـب التقديرات، ثلاثة أضـعاف كوكبنا الأرض، لذلك تحتاج المؤسـسـات إلى نهج أوسـع وأكثر تطورا يركز على دورة الحياة الكاملة للسـلع والخدمات والموارد، ومعرفة كاملة لآثارها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وسيتضمن النجاح معالجة العوامل المعقدة التي تؤثر على الإنتاج والاستهلاك.

هناك العديد من الفعاليات والاتجاهات والمنظمات التي تسـاهم معا في تشـكيل الأعمال التجارية المسـتدامة عالميا وتعميمها، وكان الاتفاق العالمي (Global Compact) أحد هذه القوى المحركة وربما واحدة من أكثرها فعالية، من خلال قيامه بتشـجيع جميع المؤسـسـات "بغض النظر عن الحجم أو الوحدة أو نقطة الانطلاق" على اتخاذ الخطوات الأولى نحو الاسـتدامة، وفعلا أحرز تقدما حقيقيا في إلهام فكرة الأعمال المسـتدامة القائمة على مجموعة من القيم العالمية في جميع أنحاء العالم؛

لقد أثر الاتفاق العالمي على ممارسات المؤسسات وجذب المزيد منها، وحسب التقارير الصادرة عن الميثاق العالمي للأمم المتحدة تم تسجيل زيادة في عدد المؤسسات المشاركة من 44 مؤسسة عام 2000 إلى 8041 مؤسسة عام 2015، وهذا دليل على التأثير الكبير للميثاق العالمي لدفع المؤسـسـات إلى تبني الاسـتدامة، ومع ذلك لا يزال

هناك الكثير مما يجب فعله لدفع المشاركة النشطة وسد الفجوة بين الالتزام والعمل[1].ولكن لماذا يجب أن تندمج المؤسسات في مسعى الاستدامة؟

يفيد عدد متزايد من المديرين التنفيذيين أن التزام مؤسساتهم بالاستدامة لم ينتج عنه فوائد للبيئة والمجتمع فقط، بل كان له فوائد على مؤسساتهم نفسها في شكل فوائد ملموسة وأخرى غير ملموسة، لذلك سنحاول عرض الأسباب المختلفة التي تدفع المؤسسات حقيقة إلى الاندماج في مسعى الاستدامة.

2-1 أن تكون قادرة على الاستمرار في خلق قيمة في ظروف جيدة، حماية المؤسسة من خلال حماية الكوكب، حيث تعتمد متانة الأولى على متانة الثاني

إن المؤسسات لن تكون قادرة على القيام بوظائفها بشكل صحيح وخلق قيمة على كوكب يتدهور يوما بعد يوم، من عواقب الآثار السلبية لتغير المناخ والانقسام الاقتصادي والاجتماعي بين الشمال والجنوب، وحتى بين بعض الأحياء في المناطق الحضرية، وغيرها من العواقب، حتى ولو تمكنت من فعل ذلك فسيكون ذلك لفترة محدودة من الزمن، كما يقول العالم الإيكولوجي الشهير (Jean-Marie Pelt): "يمكن لبعض الحشرات أن تستمر في العيش في درجة حرارة 90 درجة مئوية، ولكن لسوء الحظ لا يمكن أن يكون هذا هو الحال بالنسبة للبشر"، وفي هذا السياق نفهم أن المؤسسات مسؤولة لضمان استدامتها، وسيكون من مصلحتها المشاركة في الإجراءات المحلية، الوطنية وحتى الدولية بحيث تتمكن من الاستمرار، تحت شعار "من المحلي إلى العالمي" بالعمل في شراكة لمعالجة القضايا الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية في الحاضر والمستقبل[2].

2-2 تحسين الكفاءة الاقتصادية والمالية

يمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- **الاستدامة تسمح بتخفيض التكاليف**: لطالما كان تخفيض التكاليف أولوية بالنسبة للمؤسسات، ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت الاستدامة أيضا مصدر قلق كبير، وهناك اعتقاد خاطئ وشائع بأن هذين الهدفين متعارضان، والحقيقة أن الدراسات التي تناولت الموضوع أثبتت أن التوجه نحو الاستدامة يسمح بتخفيض التكاليف، من خلال تخفيض استخدام الطاقة وتخفيض استخدام الموارد الطبيعية...إلخ. فمثلا عندما ترغب مؤسسة ما في المساهمة بشكل إيجابي في قضية التغير المناخي، فهي تعمل على تقليل انبعاثات ثاني أوكسيد الكربون من وسائل النقل الخاصة بها، وبالتالي خفض استهلاكها للوقود، وهذا بدوره يقلل من التكاليف التي تتحملها، ويمكن إجراء نفس الشيء مع الطاقة والمياه وغيرها، ووفقا للكتاب الأخضر الذي نشرته المفوضية الأوربية "يمكن للاتحاد الأوربي توفير مالا يقل عن 20% من استهلاكه للطاقة بطريقة فعالة من حيث التكلفة، أي ما يعادل 60 مليار يورو سنويا"، كذلك يمكن للمؤسسات أن تتجنب بعض الضرائب التي تكلفها الكثير من

[1] - The United Nations Global Compact, Impact transforming Business, Change the World.- Published by DNV GL AS, p12.

[2] - Widloecher, Patrick, Isabelle Querne.- Le Guide du Développement Durable en Entreprise.- Paris: EYROLLES Editions et Les Echos Edition, 2009, p26.

خلال، مثلا، توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة، أو عن طريق اختيار المباني الخضراء لتكون مقرا للمؤسسة والتي تتوفر على معايير ذات جودة بيئية عالية[1].

➢ **الاستدامة عامل ابتكار**: الابتكار جزء رئيسي واستراتيجي، والابتكار ضروري لتحقيق الاستدامة مثلا من خلال تقنيات الحد الأدنى من الملوثات أو تعزيز كفاءة استخدام الموارد أو مصادر الطاقة المتجددة...إلخ، ولكن الاستدامة أيضا تشير إلى الابتكار، فهي تجبرنا على إعادة النظر في الطرق التي نعمل بها، طرق إنتاجنا واستهلاكنا، وفي كيفية استخدامنا للطاقة وللموارد الطبيعية، وفي طريقة تحقيقنا للعدالة والإنصاف واحترام الزمان والمكان، والأهم في كيفية تعلمنا للعيش ضمن الحدود التي يفرضها الكوكب. ببساطة الاستدامة تعتبر مصدر إلهام حقيقي فهي تسمح برؤية شاملة تدفع الشخص إلى التفكير خارج نطاقه الصغير، وهذا التوسع يسمح بالتفكير الأكثر شمولية وقيمة. فمن وجهة نظر جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) يمكن ربط الابتكار بالأبعاد الثلاثة للاستدامة، ووفقا لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2010) يمكن للابتكار الذي يعني ضمنيا منتجات وعمليات وتكنولوجيات جديدة، من خلال فصل النمو الاقتصادي عن تدهور الموارد الأولية، وتتمثل إحدى السمات الرئيسية للابتكار الخاص بالاستدامة والتي تنبثق من التحليل الحالي في أنها لا تتبع مسارا خطيا يبدأ بالبحث وينتقل خلال عمليات التطوير والتصميم والهندسة والإنتاج وينتهي بالنجاح في إدخال منتجات وعمليات جديدة للسوق، بل هو عملية تفاعلية "تراكمية" تتضمن حلقات تغذية مرتدة مستمرة بين المراحل المختلفة ويكون بين العديد من الجهات الفاعلة بما ذلك المؤسسات والجامعات ومعاهد البحوث[2].

ولنأخذ مثالا عن ابتكار المنتجات المستدامة. فلأن المنتجات تحظى بأهمية خاصة فهي مصدر رئيسي لقضايا الاستدامة وحاسمة للاستفادة من قطاعات العملاء الجدد والأسواق لجديدة، ولكن الابتكارات الموجهة للاستدامة محفوفة بالمخاطر، ليس فقط نجاح سوق المنتج غير مؤكد ولكن أيضا تأثيراته، أي ما إذا كانت تساهم بشكل سلبي أو إيجابي في الاستدامة، لذلك اجتهد كل من (Erik G. Hansen) وآخرون في تحديد التفاصيل المختلفة لعلاقة الاستدامة والابتكار، حيث قاموا بتطوير نموذج عام يسمى مكعب الابتكار للاستدامة (The Sustainability Innovation Cube) كما هو موضح في الشكل:

[1] - Widloecher, Patrick, Isabelle Querne.- Op. cit, p73.
[2] - Anand, Manish, Shailly Kedia.- Innovation Policy and Sustainable Development, The Energy and resources.- New Delhi: Institute TERI, 2015, p01.

الشكل (1-11): مكعب الابتكار للاستدامة

Source : Erik G. Hansen, Friedrich Grosse Dunker, Ralf Reichwal.- Sustainability Innovation Cube : A Framework to evaluate Sustanability Oriented Innovations, Vienna : Paper Presented at XX ISPIM Conference 2007, The future of Innovation, June 21-24, 2009, p08

من الشكل يتضح لنا أن الباحثين قاموا ببناء النموذج على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية:

- بعد الهدف (Target Dimension): يحلل هذا البعد آثار الابتكارات على أهداف الاستدامة

بالإشارة إلى مفهوم خط الأساس الثلاثي وقاعدة رأس المال الثابت، حيث يجب تقييم آثار الابتكارات على أنواع رأس المال المختلفة رأس المال الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي؛

- بعد دورة حياة المنتج (The Life Cycle Dimension): إن آثار الاستدامة تنتشر

على نطاق واسع عبر الزمان والمكان لذلك فإن بعد الهدف لا يكفي لتوفير هيكل تقييمي لآثار الاستدامة، وقد حدد الباحثون المراحل وفقا للمنظور الشمولي الذي يغطي دورة الحياة الكاملة من استخراج المواد الخام، التصميم والإنتاج، التغليف والتوزيع، الاستخدام والصيانة، إعادة الاستخدام أو إعادة التدوير إلى التخلص.

- بعد الحاجة (The Need Dimension): اعتمد الباحثون هذا البعد لما له من أهمية في الاستدامة

وتضمن ثلاثة مستويات، المستوى الفني، مستوى نظام الاستخدام، والمستوى الثقافي، حيث اعتبر الباحثون هذه المستويات الأكثر تأثيرا والتي يمكن التأثير من خلالها.

ونميز من المكعب 27 منطقة مختلفة من المحتمل أن تحدث فيها تأثيرات، والتي تمكن المؤسسات من تقليل خطر هذه الابتكارات، وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن أن يرى آخرون تفاصيل أخرى مهمة من شأنها أن تحدث تأثيرات، لذلك تبدو هذه المواضيع معقدة. كذلك هنالك من يعتبر الاستدامة كورقة رابحة في التنظيم تقود المؤسسة لتغيير تنظيم العمل، مما يؤدي إلى الابتكار من حيث الإدارة، التنظيم والمسؤولية. فمثلا تساهم مفاهيم

الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في زرع فكرة بسيطة في ذهن الموظفين على أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبهم يكون نجاحها، وهذا من شـــأنه تكوين علاقات اجتماعية معهم وفيما بينهم، وتجدر الإشـــارة إلى أن هذه الحجة فشلت في إقناع الكثيرين [1].

- **الاستدامة تخلق ميزة تنافسية**: الدراسات التي تطرقت إلى الرابط بين الاستدامة والميزة التنافسية كانت في

الغالب تشـير إلى علاقة إيجابية، بمعنى أن ممارسـات الاسـتدامة الجيدة تسـاعد المؤسـسـات على اكتسـاب ميزة تنافســية، وفي دراســة موريس بيرنس (Maurice Berns) وآخرين، التي أجريت مع أكثر من 50 من قادة الفكر العالمي متبوعة بمسـح أعمال الاسـتدامة التجارية لأكثر من 1500 من المديرين التنفيذيين حول العالم، فيما يتعلق بوجهات نظرهم حول علاقة الاستدامة واستراتيجية العمل، حيث كانت من بين الإشكاليات المطروحة للدراسة: هل ستغير الاستدامة المشهد التنافسي؟ وهل ستعيد تشكيل الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات؟ وما الذي يتعين على المؤسـسـات فعله للاسـتفادة من التغيرات التي تحركها الاسـتدامة؟ وما هي الاسـتراتيجيات التي يتبعونها حتى يكونوا ضـمن المجال التنافسـي في المسـتقبل؟ وبالرغم من أن النتائج عكسـت تقاربا في وجهات النظر حول المســألة الشــاملة المتمثلة في تأثير الاســتدامة على الأعمال التجارية، فقد نشــأ اختلاف كبير في الرأي في جوانب أخرى، ولكن كان هناك اتفاق للأغلبية أن الاستدامة من شأنها تقديم سلسلة واسعة من المكافآت القائمة على خلق القيمة والتي كانت مرتبة كالتالي: تحسين صورة المؤسسة وصورة علامتها التجارية، وفورات في التكاليف، خلق ميزة تنافسية، رضا الموظفين، الابتكار، مصادر جديدة للإيرادات والتدفق النقدي، الإدارة الفعالة للمخاطر وتعزيز علاقات أصـحاب المصـلحة وأخرى، وتبين أن المؤسـسـات لا تلمس هذه الفوائد لوجود فجوة بين النية والعمل، فقد أظهر الاستبيان والمقابلات أن معظم المؤسسات لا تتصرف بشكل حاسم في قضايا الاستدامة أو تقصر في التنفيذ[2].

وعلى مدى السنوات الماضية أصبحت الإدارة البيئية السليمة مرادفا لإدارة الأعمال الجيدة، فتقليل النفايات والانبعاثات واستخدام مواد كيميائية أقل سميّة وتحسين كفاءة الطاقة نهج وقائي يسمى الإنتاج النظيف أو الكفاءة البيئية، حيث أصبح يعرف الآن على نطاق واسع أنه أكثر فعالية، وأصبحت الإدارة البيئية السليمة بشكل متزايد ميزة تجارية في سوق تنافسية، ليس فقط من خلال الممارسات البيئية الأكثر كفاءة ولكن أيضا من خلال خطط التعرف على السوق مثل معايير الإدارة البيئية (ISO14000) [3].

وتمكنت فعلا (Toyota) من أن تتصدر طليعة المنافسة بسيارتها الكهربائية (Prius) التي تتمتع بتصميم انسيابي أخاذ ومزايا قيادة فريدة وتقنيات هايبرد رائدة عالميا، لتقدم بذلك كفاءة بيئية عالية جعلتها تحتل مكانة مرموقة في

[1] - Caby, Irène.- Op. Cit, p13.
[2] - Berns, Maurice and others.- Sustainability and competitive Advantage, MIT Sloan Management Review, Vol.51, NO.1,2009Available from:www.image-src.bcg.com ,p23.
[3] - J. Aloiside Lardered.- Op. Cit, p06.

فئتها. كذلك مؤسسة (Lafarge) التي عملت على تطوير الحوار مع أصحاب المصلحة حول مصانع الاسمنت الخاصة بها وإعادة تأهيلها، كما أخذت في الاعتبار السكان المحليين، وكان لديها حظ أوفر للحصول على تصاريح تشغيل جديدة[1].

ومن وجهة النظر هذه، فالاستدامة تخلق فعلا ميزة حقيقية للمؤسسة، كما تسمح بتحديد سريع للاتجاهات الناشئة وفرص التنمية، خاصة تلك التي تكون بيئتها الاقتصادية والاجتماعية سريعة التغير.

- **الاستدامة تسمح بتوقع وإدارة المخاطر**: أجزم الكثير من الباحثين أن مفاهيم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية أدوات فعالة لإدارة المخاطر كاستجابة للضغوط والمخاطر التي تهدد مستقبل المؤسسات، وربحيتها وديمومتها، لأن خطر السمعة أصبح اليوم قضية رئيسية وأصبحت مقاطعة المنتجات أكثر شيوعا[2]. فالمؤسسة الدولية المتخصصة في علوم الحياة اصطدمت منذ سنوات بمعاقبة المستهلكين والجمعيات الإيكولوجية لها، لأنها أدخلت إلى أوربا أجساما معدلة وراثيا (OGM) ، وبعض المنتجات المشتقة خاصة البرنامج (Terminator) الخاص ببيع الحبوب التي تصبح عقيمة بعد الجني الأول، وبهذا ترغم المزارعين على الشراء مرة أخرى بذور السنة الموالية[3].

وربما أهم ما اعتمدت المؤسسات من أدوات للاستجابة لتطور القضايا الاجتماعية والبيئية التي يشملها مفهوم الاستدامة، وفهم أنظمة الفكر والقيم لا سيما مراعاة المدى الطويل، وتوقع ومنع المخاطر وتطبيق مبدأ الاحتياط وفهم مبادئ وقواعد السلوك التطوعي، هو أسلوب الاستقبالية الاستراتيجية* (Strategic Foresight) الذي أصبح يمارس بصورة منهجية في عدد متزايد من المؤسسات ومجالات النشاط في السنوات الأخيرة نتيجة لتضاعف حالات عدم اليقين المرتبط بالمستقبل خاصة في ظل التحديات التي تفرضها الاستدامة[4]. كما فعلت مؤسسة (EDF) حيث قامت بدراسة حول البيئة وأوضاعها وكيف ستكون بحلول 2010، وهذه الدراسة كانت ضمن مشاريع الاستقبالية الاستراتيجية العديدة التي أجرتها (EDF) منذ منتصف 1980 بقيادة مديرها (Jean Bergougnoux) وكان الهدف من هذه الدراسة استكشاف التحديات والمخاطر المستقبلية المتعلقة بالبيئة والتي تواجهها المؤسسة بحلول 2010، والقضايا المتعلقة بكل التحولات في قطاع الطاقة والكهرباء وتوقعات الجهات المعنية المختلفة، حيث أبدت اهتماما بالغا بمفهوم الاستدامة لذلك سعت إلى معرفة وتحديد التغيرات التي ستكون نتيجة لهذا المفهوم، واهتمت بشكل خاص بمجالات الرهانات والنتائج المتعلقة بكل من أساليب إنتاج

---

[1] - Caby, Irène.-Op. Cit, p11.
[2] - Idem, p10.
[3] - Laville, Elizabeth.- Op. Cit, p33.
[4] - Chapuy, Pierre.- Entreprises & Développement Durable: Prospective Stratégique des Enjeux Environnementaux.- Paris: Cahiers du LIPSOR, 2003, pp08-10.

*الاستقبالية الاستراتيجية عملية جماعية للتفكير تهدف إلى استكشاف الاحتمالات المستقبلية من أجل التحضير الجيد للنشاط الحالي، تستخدمها المؤسسات لتوقع المستقبل والاستعداد للتغيرات المستقبلية والمساهمة المباشرة في إعداد الاستراتيجية، حيث يتم استخدامها بشكل رسمي في المؤسسات التي تنتمي إلى القطاعات التي يشكل المدى الطويل فيها أهمية كبيرة، أو المجموعات الكبيرة المعرضة للكثير من المخاطر نظرا لوجودها في مجموعة متنوعة من الأسواق حول العالم.

الكهرباء، شروط استهلاك الطاقة، وإدماج المؤسسة في المجتمع، كما اهتمت بدرجة أقل بالاحتباس الحراري والوقود الأحفوري، والطاقة المتجددة والإدارة المستدامة للمياه وإدارة النفايات وغيرها[1].

إلى جانب هذه الفوائد هناك فوائد أخرى مثل تحسين صورة المؤسسة وصورة علامتها التجارية، وتحفيز الموظفين وغيرها سواء الملموسة أم غير الملموسة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك وجهة نظر معاكسة تعتبر هذا الكلام نسبيا، وأن الواقع ليس بهذه البساطة وإلا فمثل هذه الفوائد سوف تطلبها جميع المؤسسات دون استثناء.

2-3 **التكيف مع السياق**: السبب الآخر الذي يدفع المؤسسات إلى الاندماج وتبني مسعى الاستدامة هو التطور السريع للسياق الذي تعمل فيه، مثل تطور القوانين واللوائح وسلوك المستهلك ووسائل الإعلام، ووزن السياسة والسلطات المحلية والمنظمات النقابية، والمنظمات غير الحكومية وتأثير وكالات التصنيف الاجتماعي...الخ[2]. فمثلا تعتبر سياسة الحكومة "اللوائح والقوانين" من العوامل الرئيسية التي لا جدال فيها والتي تحفز المؤسسات على رفع مستويات الأداء، من خلال الحفاظ على سجل سلوك جيد للحد من الحاجة إلى قيام المنظمين بالتفتيش وتجنب العقوبات والتكاليف القانونية في المستقبل وإنشاء الثقة اللازمة لطرق تنظيمية وطوعية أكثر مرونة لتحقيق الاستدامة في المستقبل[3].كما تعتبر الضغوط الكبيرة الممارسة من المجتمع المدني دافعا أساسيا آخر للمؤسسات لتبني الاستدامة، فمثلا مجموعات الرقابة التي تقوم بالإبلاغ عن أي مخالفات في السوق، وتخلق ضررا حقيقيا للمؤسسات المعنية، مثل (Corporate Watch) التي تهتم بمراقبة المؤسسات على جميع الجهات، و(Corporate knights) التي تنشر سنويا تصنيفها العالمي لـــ 100 مؤسسة رائدة في مجال الاستدامة[4]. وربما من بين أكثر الضغوط التي تواجهها المؤسسات والتي تعتبر دافعا حاسما للتكيف مع السياق هو الطلب على الاستدامة والرغبة فيها.

2-4 الطلب على الاستدامة: الانتقال من الاستهلاك إلى الاستهلاك المواطني (Consum'action)

لقد تحول الاستهلاك المرتبط ارتباطا وثيقا باحتياجات الأسرة، من خلال العمل المشترك لإدارة الشؤون الداخلية وتوزيع الأدوار وتحرر المرأة، وتمت قيادة المستهلك شيئا فشيئا لممارسة المزيد من الخيارات خلال نشاطه الاستهلاكي، ثم اعتبار هذا الخيار أولا وقبل كل شيء مدعوما بطريقة حسابية منطقية استنادا إلى نموذج الخيارات الاقتصادية التي تمارسه المؤسسة حتى ذلك الحين، ثم عزز سلوك الشراء الجديد هذا أهمية المعلومات من منظور حرية أكبر للمستهلكين، وأدت المعارضة المتزايدة بين المستهلك والمنتج إلى تفسير جديد للاستهلاك على أنه "طريقة للمشاركة في صراعات سياسية موضوعية من أجل تعريف العالم الاجتماعي"، وبذلك أصبح المستهلك فاعلا سياسيا بالإضافة إلى كونه وكيلا اقتصاديا[5]. واليوم المستهلكون هم زبائن أقل فأقل ومواطنين أكثر فأكثر، منفتحين

[1] - Chapuy, Pierre.-Op. Cit, pp39-45.
[2] - Widloecher, Patrick, Isabelle Querne.- Op. Cit, p27.
[3] - J. Aloiside Lardered.- Op. Cit, p06.
[4] - Tremblay, Solange et autres.- OP. Cit,
[5] - Toulous, Nil.- Apport du Concept d'dentité à la Compréhension du Comportement du Consommateur Responsable: Une Application à La Consommation des Produits Issus du Commerce Equitable, Thèse pour Obtenir le Garde de Doctorat en Science de Gestion, Université Lille II, France, 2005, p22.

باحثين عن معنى إضافي ووعي لأفعالهم الشرائية، وهذه الحقيقة تكشف أن المشروعية الحقيقية للمؤسسة تكمن، ليس في أدائها للعمليات التجارية، بل في قدرتها المستدامة على تحسين شروط الوجود في بيئتها بواسطة مهمتها، وقيمها ومنتجاتها[1]. ويلخص هذا التعبير الجديد فكرة أنه يمكن للمرء " التصويت عن طريق عربة التسوق"، وعن فكرة الاستهلاك المسؤول أو المستدام الذي يعبر على أن المستهلك يمكن أن يختار ما ينفق أمواله من أجله، ويستهلك بطريقة مواطنية. وبعبارات ملموسة هو استخدام المستهلكين لقوتهم الشرائية بطريقة واعية للدفاع عن الأفكار التي يؤمنون بها واهتماماتهم الاجتماعية، البيئية والأخلاقية[2]. وعليه فالمستهلك المواطني هو مستهلك يتحرر من المنتجات وأساليب الحياة التي تتصورها السوق له، ويصبح مستقلا في خياراته، وبالتالي مساهمته في تنظيم مجتمع الاستهلاك، ويعكس هذا المصطلح أيضا حقيقة أن المستهلك لديه القدرة من خلال خياراته التأثير في المعروض من المنتجات، وبالتالي يصبح فاعلا حقيقيا في السوق، وتجدر الإشارة إلى أن هذا التطور في الاستهلاك كان أيضا نتيجة لتحول اجتماعي، بسبب إضفاء الطابع الديمقراطي على الانترنت، حيث إن تطور تطبيقات الانترنت وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي سهل من وصول وتبادل المعلومات خاصة فيما يتعلق بمفهوم التفاعل من خلال السماح للجميع بإنشاء محتوى، وهذا ساهم في إنشاء مستهلك أكثر اطلاعا، وأكثر مسؤولية ونشاطا. فالاستهلاك المواطني الذي يأخذ في الحسبان الآثار الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية يدفع إلى تغيير أنماط الإنتاج والطريقة التي نظمت بها الحلقات التجارية المبنية على التبادل غير المتساوي والمستغلة لشعوب الجنوب وفق شروط مخالفة لحقوق الإنسان والعمل، وهذا يبين لنا الحقل الذي يغطيه الاستهلاك الذي، إذا كان يرغب في أن يكون مواطنيا، سوف يكون الوقت المناسب نشاطا يتطلب انتباها ينصب على العديد من المواضيع، وهذا ما قد يعقد هذا الفعل في حد ذاته[3].

إن مهمة المؤسسة والتسويق تبدو صعبة ومعقدة، فنحن ندرك جيدا أن المبادئ الأساسية للتسويق لن تتغير وسيظل المستهلك هو المحور الأساسي للعملية التسويقية، وستظل الحاجات والرغبات هي الأساس الذي تبنى عليه السياسات التسويقية، وستبقى مقولة "المستهلك هو الملك" هي القاعدة، إلا أن المستهلك الذي سيتم التعامل معه هو مستهلك مسؤول وعلى من يخدمه أن يتحلى أيضا بالمسؤولية، لذلك من المهم أن نضمن الانسجام والدوام بفضل تسويق يعكس حقيقة المؤسسة التي يجب أن تحمي صورتها وسمعتها، فهل سنشهد تأثرا وتغيرا لمفهوم التسويق الذي لطالما وُجهت له أصابع الاتهام ليتكيف مع هذا الميدان الجديد الذي يتطلب الشفافية.

[1] - lourdel, nathali.- Op. Cit, p33.
[2] - chauveau, Alain, Jean-Jaques Rosé.- Op. Cit, P39.
[3] - lourdel, nathali.- Op. Cit, p40.

خاتمة الفصل:

من خلال جميع النقاط التي حاولنا معالجتها ومناقشتها خلال هذا الفصل، وفي ضوء اختلاف وجهات النظر، يمكن أن نقول إننا استخلصنا أن الاستدامة ليست بالمفهوم الحديث فهي مفهوم لطالما تناوله أسلافنا في كونه الجانب الصحيح والأخلاقي من أسلوب حياتنا، فعند الغوص في جذورنا الفكرية نجد أن كل ما تدعو إليه الاستدامة كان فعلا موجودا وتم ذكره والدعوة إليه سواء في الكتب السماوية أم في كتابات الفلاسفة القدامى وغيرهم من العلماء، وأن الاستدامة بمصطلحها الحديث ولدت من جديد بعد زمن طويل من سيادة المادية على حياتنا، معارضة لوهم النمو الذي أثرى القلة وأفقر الكثرة وهدد الكوكب، وعلى تركيزه الضيق على الكم على حساب الجودة، وفي رؤيته للبشر على أنهم مجرد وحدات إنتاج واستهلاك، رافضة لفكرة الطبيعة الموضوعة تحت الجرس، مدافعة عن إضفاء الصبغة الإنسانية والأخلاقية على العلاقات الاقتصادية، داعية للعودة إلى الرؤية القديمة للسوق على أنها أماكن للاختلاط الاجتماعي والرفقة المرحة، يتم فيها تبادل الأخبار ووجهات النظر السياسية فضلا عن البضائع والنقود، مركزة على مبدأ الشمول الذي يعلمنا كيف نرى الإطار العام للأمور عند اتخاذ القرار لإيجاد حلول جذرية وليست مؤقتة لمشاكلنا، لذلك كان هذا المفهوم مفهوما توافقيا يبحث عن إيجاد توازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية: الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية بالتوفيق بين التنمية الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والاستعمال العقلاني لموارد كوكب الأرض واحترام قدرته على تجديد نفسه، وتحقيق تكامل بينها بتنمية مختلف أنواع رأس المال وذلك بشكل متوازن وطموح؛

إلى جانب كونها على مفترق طرق العديد من الأبعاد، فإن الاستدامة تراعي الأفق الزمني أي المدى الطويل ومبدأ التضامن بين الأجيال بمراعاة الأجيال القادمة والإيفاء باحتياجاتها من خلال توريث عادل ونقل كوكب سليم، وبنفس القدر من الأهمية تراعي الأفق المكاني بمراعاة الرفاهية للجميع سواء في الشمال أم الجنوب، والاستدامة كمفهوم توافقي تدعو أيضا إلى تحقيق التآزر بين المصالح العالمية والمصالح المحلية وفق مبدأ فَكِّرْ عالميا، اِعْمَلْ محليا (Think Global, Act Local)، فالاستدامة تنظر إلى العالم كدولة واحدة؛

وللاستدامة مفهومان ملازمان، أولا، مفهوم الاحتياجات، على وجه الخصوص احتياجات الأفراد الأشد فقرا والمهمشين والتي ينبغي إعطاؤها الأولوية القصوى، وفكرة القيود، ثانيا، والتي تفرضها التكنولوجيا والتنظيم الاجتماعي على قدرة البيئة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية؛

كما نستنتج أن الانتقاد الذي وجه للاستدامة من طرف البعض باعتبارها شكلا من الخطابات التي تجمع كلمتين متناقضتين مثل "الغموض الواضح"، وأنها اختراع للتعبير عما لا يمكن التعبير عنه وأنها اعتقاد في المستحيل ووصفها بالشذوذ اللفظي غير مقنع، فالغموض المصاحب للمفهوم أمر طبيعي لمفهوم واسع شامل يبحث عن التكامل، متعدد الأبعاد والمجالات والمستويات والتخصصات ويعني الجميع دون استثناء؛

ولأن الاستدامة تقوم على مبدأ المشاركة، مشاركة جميع الفاعلين، فالمؤسسات دون أدنى شك تعتبر قوة فاعلة، ولا يمكن الاستغناء عنها في مشروع تحقيق الاستدامة وأنها طرف مهم جدا من المعادلة، وأن رفض بعض المنظمات

غير الحكومية إشراك المؤسسات "لأنها جزء من المشكلة" في غير محله، لإيماننا أن الاستدامة التي يقصى فاعلوها الاقتصاديون لن تحمل من الاستدامة إلا الاسم، وأن المؤسسات كما كانت جزءا من المشكلة، لا شك أنها جزء من الحل، فللمؤسسات القدرة على التأثير بشكل كبير على مجالين يعتبران من المجالات الأكثر أهمية في الاستدامة، الإنتاج والاستهلاك، والذي يعزى إليهما السبب الرئيسي في تدهور البيئة العالمية، وهذه المسألة تدعو إلى القلق لأنها تفاقم باقي المشاكل والاختلالات التي تهدد المجتمع والبيئة؛

ولكون التسويق أكثر وظائف المؤسسة التي تؤثر وتتأثر بالعوامل الخارجية وسلوك وأساليب الاستهلاك من جهة والتي توجه الإنتاج من جهة أخرى، والتي واجهت الكثير من الانتقادات والاتهامات وحملت المسؤولية الأكبر، فأكثر الإشكاليات موضع النقاش تتعلق بمستقبل وقيم التسويق وإمكانية إحداث تغييرات في أساليبه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في فصلنا القادم.

مقدمة:

لا شـــك أن التفكير التســـويقي التقليدي خدم ممارســـة العمل بطريقة جيدة، ولكن مجموعة من الاعتبارات الجديدة جعلت استقرارية هذا التفكير، في خضم استراتيجية التسويق الحالية والمستقبلية، محط كثير من الشكوك، فنحن نعيش ونعمل في عالم من الاضـــطرابات الاقتصـــادية والاجتماعية والبيئية والتكنولوجية غير المســـبوقة والتي أدخلت مستويات جديدة من المنافسة لجميع أنواع المؤسسات، فأصبح العمل عالميا والعملاء أكثر ذكاء، والعديد من الأسواق الناضجة لا توفر مجالا كبيرا للنمو، ويتم الاعتراف بتقييم العلامة التجارية في الميزانيات المالية ونشهد تزايدا كبيرا في الضغوط البيئية والاجتماعية، مما يضاعف كل صعوبة أخرى، وبدون أي شك فتحت الاتجاهات الحديثة فرصا جديدة للمسوقين ليصبحوا أكثر أهمية لنجاح الأعمال، وفي السنوات الأخيرة ظهرت اتجاهات متميزة لمستقبل التسويق وتستمر في التطور، والمؤكد أن الاستدامة هي القضية الأكثر أهمية والأكثر أشكالا من بين القضايا التي تواجه التسويق، وهي واحدة من الاتجاهات الرئيسية التي تشكل تسويق اليوم. وبناء على ما سبق، سنحاول من خلال هذا الفصل تناول ثلاثة مباحث رئيسية تم تخصيصها كما يلي:

المبحث الأول: التســـويق ما بعد الحداثة، حيث تمت مناقشـــة التطور نحو منطق تســـويقي جديد، الحقائق الجديدة والقضايا المعاصرة والتحديات التي تواجه تسويق اليوم، والانتقادات السلبية التي تواجه التسويق ومحاولة لتصحيح هذه النظرة السلبية؛

المبحث الثاني: استراتيجية التسويق –الاتجاهات الرئيسية– وسيتم تناول المفاهيم الأساسية للاستراتيجية، الأساسيات في استراتيجية التسويق والمبادئ الأولى لاستراتيجية التسويق والمراحل الأساسية في تصميمها؛

المبحث الثالث: الاستدامة والتسويق –علاقة متطورة بين الشكوك والثقة– وسنناقش الاستدامة في أدبيات التسويق، الاستراتيجية والاستدامة: أجندة بحثية لتقاطع المفهومين، والاستدامة واستراتيجية التسويق: منطق الحرب لأجل السلام.

المبحث الأول: التسويق –ما بعد الحداثة–

لقد ورث التسويق من الاقتصاد نموذجا للتبادل كان له منطق مهيمن قائم على تبادل السلع، والتي عادة ما تكون ناتجا صناعيا، حيث ركز هذا المنطق على الموارد الملموسة، والقيمة المضمنة (Embedded value) والصفقات والمعاملات. ولكن بدأت الأمور تأخذ منحى مختلفا نتيجة لظهور مجموعة من الحقائق والقيم الجديدة، والتي بدورها طرحت فرصا جديدة وتحديات كذلك، وبفضل هذه الحقائق انتقل التسويق إلى حقبة جديدة ومنطق جديد، وفيما يلي ستتم مناقشة هذه الحقائق والتعرف على هذا المنطق.

المطلب الأول: التسويق– التطور إلى منطق جديد –

على مدى العقود العديدة الماضية ظهرت وجهات نظر جديدة لديها منطق مختلف، يركز على الموارد غير الملموسة وإنشاء القيمة وإقامة العلاقات، ويعتقد الباحثون أن وجهات النظر الجديدة تتقارب لتشكل منطقا جديدا مهيمنا للتسويق، حيث يكون تقديم الخدمات بدلا من السلع أمرا أساسيا للتبادل الاقتصادي[1].

وللكشف عن النظرة العالمية المتغيرة للتسويق أو المنطق الجديد، أدركنا لماذا يتساءل المرء بشكل شرعي عن سبب أهمية فهم الأصول التاريخية، ولماذا يكون من المرغوب فيه أو حتى من الضروري أن نعود إلى الوراء، كمدراء أو باحثين، طلاب، أو حتى مواطنين، فإعطاء معنى معين للأشياء يبدو شرطا مسبقا لأي حكم سليم، وأية عملية صنع قرار فعالة. كما يبدو أن فهم الأصل التاريخي للتسويق وتطوراته يتيحان هذه الخطوة الضرورية للعمل العقلاني، وبعيدا عن الفكرة القائلة إن معرفة التاريخ تسمح لنا بالتنبؤ وتحديد الحركات الرئيسية في التسويق فهو يتيح لنا بالتأكيد استخلاص دروس العمل، ولهذا الغرض نسعى من خلال هذا المطلب لفهم أفضل لكيفية تطور التسويق بالتطرق إلى الجدل وإلى تطور أصل التسويق وامتداده التاريخي ومناقشة وجهات النظر المختلفة.

يقال إن التسويق هو ممارسة إدارية قديمة جذورها الحديثة تعود على الأقل إلى القرن التاسع عشر، وعليه فالتسويق ممارسة يستحق ماضيها الغني أن تدرس، ومن المهم توضيح هذا الماضي، ولا نهدف إلى توضيح الاستخدام التاريخي لمصطلح التسويق فقط، ولكن الممارسات الملموسة المرتبطة به عموما حتى قبل وجود الكلمة[2]. ولأن تاريخ التسويق هو فرع من تاريخ الأعمال وله علاقة بالتاريخ الاقتصادي، سنبدأ من حياة الإنسان البدائي لمناقشة صحة الفرضية القائلة إن التسويق موجود منذ قرون وظهر بظهور وتطور العمل.

كان الإنسان في المجتمع البدائي "المشاعي" يعتمد على الاكتفاء الذاتي وكانت حياته مقتصرة على جني الثمار وعلى القنص بشكل جماعي، ثم اكتشف النار التي بدلت شروط حياته المادية بعمق، فمكنته من تهيئة طعامه ومن حفظه، كما مكنته، وهذا الأهم، من صنع أدواته الجديدة، وبالطبع من الدفاع عن نفسه. بقي الحجر المادة الرئيسية لصنع الأدوات، لذلك سمي بالعصر الحجري، بعد ذلك تعلم الإنسان صنع الأدوات من المعدن

[1] - Vargo, Stephen .L., Robert F.Lusch.- Evolving to a new dominant logic for marketing, journal of marketing, vol68, january, 2004,1-17, p01.

[2] - Volle, Pierre.- marketing : comprendre l'origine historique.- Eyrolles MBA marketing, éditions d'organisation , pp23-45, 2011, p16.

الخام، أولا النحاس ثم البرونز والحديد، ثم سجل القوس والسهم مرحلة هامة في إتقان أدوات العمل، ومهد ذلك إلى مرحلة تربية المواشي، ثم ظهرت الزراعة التي أدت إلى تطور قوى الإنتاج في المجتمع، حيث كانت الملكية في هذا المجتمع مشتركة لوسائل الإنتاج وكان العمل جماعيا، كذلك كانت ثمار العمل، ولم تكن الملكية الفردية موجودة إلا في وسائل الدفاع فقط لضرورة استعمالها فرديا، حيث لم يكن بالإمكان أي إنتاج إضافي يزيد على سد أبسط ضرورات الحياة، وبالتالي انعدام وجود الاستثمار لانعدام موضوعيته وهو الفائض، وفي هذه المرحلة كانت التجارة غير موجودة، أما في مرحلة لاحقة فظهر التقسيم الاجتماعي للعمل بسبب التدجين المتطور والزراعة المتطورة، وكانت أهم نتيجة لهذا التقسيم نشوء وتطور العمل، ثم بدأ نطاق التبادل يتسع مع ظهور تقسيمات اجتماعية أخرى للعمل نتيجة لتطور أدوات الإنتاج، وظهرت في وقت لاحق النقود ونظام السعر مما أدى إلى تسريع تطور التجارة[1].

1- من عصر التجارة البسيط إلى عصر الإنتاج:

بعيدا عن اقتصاد الكفاف، حيث قامت كل أسرة بإنتاج كل ما تحتاجه وتستهلكه، لعب التجار دورا هاما، وبدون الخوض في التفاصيل تميز هذا العصر بإضافة تقسيم ثالث جديد كبير للعمل، وهو ظهور طبقة التجار، وهي طبقة لا تساهم مباشرة في الإنتاج بل تتوسط بين طبقات المنتجين، حيث، مع ازدياد صعوبة المقايضة، انتقلت المجتمعات إلى عصر التجارة البسيط، في وقت كانت فيه الأسر تتاجر أو تبيع ناتجها "الفائض" إلى الموزعين المحليين، ويقوم هؤلاء بإعادة بيع السلع إلى مستهلكين آخرين، وكان هذا هو الدور المبكر للتسويق[2]. حيث، من خلال تتبعنا لمسار التنمية الاقتصادية، نجد أن فترات النمو السريع اتبعت تغيرات في الطريقة التي يتم بها تنظيم العمل، وهكذا من مجتمعات التجميع و الرحل البسيطة، تقدمنا إلى المجتمعات الزراعية والهجينة المصحوبة بمفهوم تقسيم العمل، حيث إن تقسيم العمل يزيد ويخلق حاجة للتبادل وتحسين مستوى المعيشة، كما أن تخصص العمل أدى إلى تخصص المهام، وهذا الأخير أدى بدوره إلى تطوير فرق العمال وإلى أجهزة ميكانيكية أكثر تعقيدا وكفاءة، مع اكتشاف قوة البخار والثورة الصناعية والسمة الرئيسية المتمثلة في أن الإنتاج أصبح يتركز بشكل متزايد في المناطق ذات الفائدة الطبيعية، التي تتطور فيها وحدات الإنتاج الأكبر ويزداد التخصص مع إمكانات الاقتصادات من الحجم والكفاءة، وعليه نستنتج أولا أن النمو الاقتصادي يغذي نفسه حيث تؤدي التحسينات في مستويات المعيشة إلى نمو سكاني مما يزيد من الزخم في الناتج والإنتاج، وثانيا يؤدي التركيز والتخصص إلى أن يصبح المنتج والمستهلك بعيدين بشكل متزايد عن بعضهما البعض "جسديا ونفسيا" وهذا ما يتطلب تطويرا لقنوات جديدة للتوزيع والاتصال لسد هذه الفجوة[3] .وفي هذه المرحلة أصبح واضحا الدور الكبير الذي يلعبه

[1] - كبة، إبراهيم .- دراسات في تاريخ الاقتصاد والفكر الاقتصادي.- بغداد: مطبعة الإرشاد، 1970، ص ص115-120.

[2] - Perreault, William D., Joseph. E. and others.- Essentials of Marketing: A marketing strategy planning approach.- 15ed.- New York: Mc graw Hill éducation, 2017, p16.

[3] - Baker, Michael J..- The marketing book.- 5th edition.- Britain : Butterworth-Heinemann, 2003, p4.

التسويق في سد هذه الفجوة وربط العرض والطلب، وسنستعين بالشكل التالي لتوضيح الأهمية والدور المبكر الذي لعبه التسويق.

الشكل رقم (2-1): التسويق يربط بين قطاع الإنتاج والاستهلاك

Source: Perreault, William D., Joseph. E. and others.- Essentials of Marketing: A marketing strategy planning approach.- 15ed.- New York: Mc graw Hill éducation, 2017, p10.

والشكل أعلاه يفسر لنا الدور الفعال الذي يقوم به التسويق من خلال ربط جانب العرض بجانب الطلب، بالتغلب على كل الفواصل والتناقضات الموجودة بين المنتجين والمستهلكين، لأنهم غالبا ما يكونون منفصلين بعدة طرق، منفصلين من حيث المكان، الزمان، المعلومات، والملكية والقيم، إضافة إلى ذلك تتخصص معظم المؤسسات في إنتاج وبيع كميات كبيرة من المنتجات والخدمات، وهذا ما ينتج لهم الاستفادة من وفورات الحجم بخفض تكلفة كل وحدة من المنتج، لكن معظم المستهلكين يرغبون في شراء كميات صغيرة فقط، كما أنهم يريدون مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات وهذه التباينات في الكمية والتباينات في التشكيلة تزيد من صعوبة التبادل بين المنتجين والمستهلكين، لذلك يحتاج كل مجتمع إلى نظام تسويقي كلي للمساعدة في التوفيق الفعال بين العرض والطلب غير المتجانسين، وفي الوقت نفسه تحقيق أهداف المجتمع لاختلاف المنتجين من حيث الأهداف، الموارد، المهارات والإمكانيات، وليس كل المستهلكين يشتركون في نفس الأفضليات والاحتياجات وليس بنفس القدرة الشرائية، بحيث يوجد داخل كل مجتمع عرض وطلب شديد التنوع وغير متجانس.

وفي عصر الإنتاج ركزت معظم المؤسسات على صنع المزيد مقابل القليل وللقيام بذلك اتبعت سياسات التوحيد والإنتاج الضخم. وهكذا تميز النصف الأول من القرن العشرين، أو ما بين (1870-1930) في الاقتصادات الصناعية، بالإنتاج الضخم والاستهلاك الشامل الذي يوصف عادة بأنه التوجه الإنتاجي والمجتمع الاستهلاكي[1].واتسم هذا العصر ببيئة تنافسية ضعيفة وبالاهتمام الحصري الذي يوليه المدراء للجوانب التكنولوجية والصناعية ونقص الجهود على المستوى التجاري والمنتجات التي تبيع نفسها بسبب زيادة الطلب مقارنة بانخفاض المعروض[2].في المقابل أظهر مؤرخون أن عصر الإنتاج الذي كان ما بين فترة (1870-1930) لم يكن موجودا أبدا، وأكدوا أن البحث في التاريخ الاقتصادي أظهر أنه في القرن الـ19 كانت المنافسة شديدة بالفعل والإنتاج متكرر والطلب غير مؤكد للغاية، وفي ذلك الوقت كانت الحياة العملية بالتأكيد قاسية كما هي عليه اليوم بسبب العديد من الازمات العنيفة بشكل خاص أواخر سبعينيات القرن الـ19 وأوائل التسعينيات القرن الـ19 وعشرينيات القرن الـ20 (1920-1932)، دون عد الحروب حتى في ذلك القرن، وأكدوا أن الدخل المتاح كان منخفضا، وكانت التقاليد الاجتماعية والأخلاقية تعارض في الغالب زيادة الاستهلاك، كذلك كانت القيم الدينية تعارض تطور الأسواق، وفي هذا السياق أجبر المصنعون على التصرف بقوة لتحفيز الطلب وبدون ذلك لم تتمكن المنتجات من العثور على مشترين، ولتطوير الأسواق كان يجب أن يكون نشاط الإنتاج مصحوبا بالضرورة بأنشطة تجارية "تسويق"، أو حتى أنشطة اجتماعية تهدف إلى جعل الاستهلاك متوافقا مع قيم المجتمع حيث لم يكن كل شيء خاضعا ميكانيكيا للعبة الليبيرالية، بل على العكس كانت الأسواق مجزأة، متباينة، داخلية، ومبنية اجتماعيا، ولم يكن رواد الأعمال ساكنين في انتظار السوق لتزودهم بالمنافذ. لقد كان الرواد نشطين للغاية في خلق الأسواق وليس فقط الاستجابة للطلب الافتراضي، ولقد أثبت المؤرخون أن العديد من المؤسسات قامت بتنفيذ سياسات

[1] - Baker, Michael J..- Op. Cit, p5.
[2] - William D. Perreault, Joseph P. Jérôme McCarthy.- Op. Cit, p16.

طوعية لتحفيز الطلب بدءا من النصف الثاني من القرن الـ19 خاصة في مجال النظافة والغذاء[1]. ونذكر أن المفردات المرتبطة بنشاط الاستهلاك مثل (To consume) كانت أصلا ذات دلالات سلبية، وكانت تستدعي مفاهيم السلب والتدمير، وحسب (le petit robert) فالاستهلاك يقوم على صنع الأشياء وإيجاد وسيلة لتدميرها، لذلك سعى رواد الأعمال في تلك الفترة إلى محاولة تغيير هذا الجانب السلبي والتأكيد على الرفاهية والإرضاء وفرص العمل الناتجة عن الاستهلاك[2].

2- من عصر الإنتاج إلى عصر المبيعات:

يقال إن التركيز الهائل للثروة والسلطة في المؤسسات الكبرى أدى إلى التشريع للحد من الاحتكارات، ونتيجة لذلك كان تشجيع التنويع، كما بدأت الوتيرة المتسارعة للابتكار التكنولوجي والتنظيمي في اللحاق بالنمو الطبيعي للطلب بل وحتى تجاوزه. وفي مواجهة الأسواق الراكدة وشبح المنافسة السعرية سعى المنتجون إلى تحفيز الطلب من خلال زيادة جهود البيع، ولتحقيق النجاح توجب على رواد الأعمال أن يكونوا قادرين على تقديم بعض الفوائد الملموسة التي ستميز المنتج عن المنتجات الأخرى، وإذا كان ينظر إلى جميع المنتجات على أنها واحدة يصبح السعر هو الميزة المميزة، ويصبح المورد أحد مشتري الأسعار وبالتالي يضطر إلى التخلي عن الوظيفة الإدارية المهمة لممارسة السيطرة، وفي مواجهة مثل هذا الطريق المسدود، يدرك المدير الحقيقي أن الخلاص أو التحكم سيتم تحقيقه من خلال منتج مختلف ماديا عما هو معروض من قبل المنافسين، ولكن إذا لم يكن ذلك ممكنا فيجب إنشاء مزايا ذاتية من خلال الخدمة والإعلان والجهود الترويجية[3].

3- إلى عصر قسم التسويق:

في معظم المراجع نجد أن عصر المبيعات استمر حتى عام 1950، وتم التوضيح أن المشكلة لم تكمن في المبيعات لأنها كانت تزداد بسرعة، ولكن كانت في الحاجة إلى ربط وتنظيم جهود البحث، الشراء، الإنتاج، والتوزيع والمبيعات، لذلك انتقلت المؤسسات فعليا إلى عصر قسم التسويق أين يتم إدارة هذه الأنشطة المختلفة من قبل جهة واحدة لتحسين تخطيط السياسة التسويقية ومحاولة خلق التكامل والانسجام بين الأنشطة المختلفة[4]. في هذه الحقبة من الزمن تم التركيز، في تعريف التسويق، على المزيج التسويقي أو الناحية العملية، حيث قام نيل بوردن (Neil Borden) بتحديد المفهوم السيء للمزيج التسويقي سنة 1950، ليعرفه بعد ذلك جيروم لارثي (Jerome Mc Larthy) بمصطلح (4Ps)، حيث خضع مفهوم التسويق إلى تحول كبير مصاحِبا للتغيرات الحادثة في البيئة الاقتصادية آنذاك، فمثلا شهد قطاع الصناعات التحويلية في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950 بعد الحرب العالمية الثانية ارتفاعا كبيرا ومستمرا حتى سنوات 1960، ومع هذه الظروف كان من المنطقي أن نرى أن

[1] - Volle, Pierre.- Op. Cit, p 3.

[2] - أوديجيه، غي؛ ترجمة نبيل جواد.- التسويق في خدمة المشروع.- بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008، ص 16.

[3] - Baker, Michael J..-Op.Cit, p 05.

[4] - William D. Perreault, Joseph P. Jérôme McCarthy.- Op. Cit, p 17.

مفهوم التســـويق ركز جيد على إدارة المنتجات وكل ما يتعلق بها، وتم النظر إليه كمجرد وظيفة مثل باقي وظائف المؤسسة هدفها دعم عملية الإنتاج، وتمحورت مهمته الأساسية في توليد الطلبات على المنتجات[1].

4- إلى عصر شركة التسويق:

منذ عام 1960 طورت معظم المؤسسات نظرة مستقبلية لإدارة التسويق، وانتقلت العديد منها من عصر قسم التسويق إلى عصر شركة التسويق خاصة بعد الأزمة الاقتصادية التي ضربت الاقتصاد الأمريكي والتي تسببت في تضخم حاد، واللجوء إلى البلدان النامية في قارة آسيا وجعلها مراكز إنتاج، حيث كان من الصعب جدا ومن غير المؤكد توليد وإيجاد طلبيات خلال تلك المرحلة، الأمر الذي جعل رجال التسويق يركزون على أمور أخرى غير الـ (4Ps) المزيج التسويقي، فشدة المنافسة وتوفر البدائل والخيارات وذكاء المستهلكين أدى إلى التفكير بجدية أكبر في خلق مفاهيم أفضل، وتطورت العملية التسويقية من طريقة تكتيكية بحتة إلى طريقة استراتيجية، وأدرك رجال التسويق أنه من أجل توليد الطلب يجب أن يحل العميل محل المنتج في قلب كل الأنشطة التسويقية[2]. في المقابل شكك بعض المؤرخين في هذا العصر، فإذا كان عصر الإنتاج لا وجود له، فمنطقيا فلا وجود لعصر المبيعات وكذلك لعصر التسويق، حيث ذهب بعضهم إلى الإقرار بأن التسويق كان يمارس خلال أواخر القرن الـ 18 وخلال الثورة الصناعية الإنجليزية وحتى قبل ذلك، وغالبا ما كان ينظر إلى حقيقة أن (FORD) قدمت سيارتها باللون الأسود على أنها لا مبالاة باحتياجات السوق، على العكس من ذلك كان الهدف هو إبقاء التكاليف منخفضة قدر الإمكان من أجل تلبية الاحتياجات الرئيسية التي أعرب عنها العملاء في ذلك الوقت، سيارة يسهل الوصول إليها وموثوق فيها[3]. كما يقال إن بارتلز (Bartels) عام 1888 اقترح مصطلح التسويق واستخدمه لأول مرة عام 1906، ومع ذلك فقد تم الطعن في رواية (Bartels) التاريخية من قبل علماء آخرين أكدوا أن هناك أشخاصا كتبوا حول هذا الموضوع قبل عام 1906، وفي تقييم منشورات الجمعية الاقتصادية الأمريكية وجدت بروسيير (Brussière) أن مصطلح التسويق استخدم فعلا عام 1897، من ناحية أخرى تشير تميليا (Tamilia) أنه استخدم في وقت أبكر من طرف مجلة (Quarterly of Economic)، ولاحظ شو (Show) أن التسويق كان يتعلق بأنشطة البيع والشراء، وأنه لم يكن حكرا على الأكاديميين حتى في ذلك الوقت، حيث أشار إلى الكتاب الصادر عن (Miss Parboa) والذي كان عنوانه (New Cookbook and marketing) والذي نشر عام 1880، كما أكد أنه لم يكن الكتاب الوحيد الذي استخدم هذا المصطلح، ويقول أيضا إنه إذا نظرنا إلى القواميس قبل بيان (Bartels) يمكن تمديد التاريخ الفكري لمصطلح التسويق إلى أبعد من ذلك بكثير إلى عام 1561، وفي نقطة ذات صلة، يقول ديكسون (Dixon) أن قاموس (Oxford) الإنجليزي بين أن مصطلح التسويق يعود إلى القرن السادس عشر مؤكدا أنه لم ينشأ في الولايات المتحدة الأمريكية عامي (1906-1911) [4]. وذهب مؤرخون إلى

[1] - Kotler, Philip and others,.- marketing 3.0.- fist Edition.- Belgique: deboeck, 2012, p 38.
[2] - Kotler, Philip and others,.- Op. Cit, p 38.
[3] - Volle, Pierre.- Op. Cit, p 03-04.
[4] - Ellis, Nick, j. Fitchett, and others.- marketing: A critical text book.- london: sage publications, 2011, p14.

أن أصـــل التســـويق يعود إلى بلاد ما بين النهرين أو اليونان القديمة، ويدعي البعض أنه كان في زمن ماركو بولو (Marco polo)، ولكن ذهب آخرون إلى التشـكيك وبقوة، وأبرزوا أنهم كانوا ينظرون إلى التسـويق في تلك الفترة على أنه ممارسة تجارية أي تبادلا ولا يعني بالضرورة ممارسة تسويقية، وذكروا أن أول إجراءات تسويقية ربما تعود إلى الثورة الصناعية مع صناعيين مثل ماثيو بولتون (Mathew Boulton) وجوزيا ويدجيوود (Josiah Wedgewood) الذين طمحا إلى إنشـــاء منافذ لمنتجاتهم خارج نخبة النبلاء "الطبقة العليا"، لذلك تم اعتبار رواد الأعمال مثل (Boulton) أول رجال التسويق، بالإضافة إلى كونهم صناعيين عبقريين، ثم ظهرت العديد من الممارسات الحديثة خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر مثل وضع العلامات، التعبئة والتغليف وتصميم المنتجات، وظهرت بعض العلامات التجارية قبل عام 1870 مثل (Pear Soap) وظهرت معظمها بعد ذلك[1].

5- عصر التسويق الاجتماعي

في هذا العصر كان السؤال عما إذا كان مفهوم التسويق يتجاهل تضاربا محتملا بين رغبات المستهلك على المدى القصـــير ورفاهية المســـتهلك على المدى الطويل، وهل المؤســـســـة التي تلبي الاحتياجات والرغبات الفورية للأسواق المستهدفة تفعل دائما ما هو الأفضل لعملائها على المدى الطويل؟

حيث يرى مفهوم التسويق الاجتماعي أن استراتيجية التسويق يجب أن تقدم قيمة للعملاء بطريقة تحافظ على رفاهية المستهلك والمجتمع على حد سواء أو تحسينها، إنه يدعو إلى تسويق مستدام، تسويق مسؤول اجتماعيا وبيئيا يلبي الاحتياجات الحالية للمستهلكين والمؤسسات مع الحفاظ أيضا على قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم أو تعزيزها[2]. وعلى نطاق أوسع فإن العديد من المفكرين الرائدين في مجال الأعمال والتســـويق يركزون الآن على مفهوم القيمة المشـــتركة (shared value) التي تعترف بالحاجات الاجتماعية وليس فقط الاحتياجات الاقتصادية بطريقة أيضا تخلق قيمة للمجتمع، حيث يقول أحد المسوقين البارزين في التسويق 3.0 الجيل الثالث، إن مؤسسات التسويق الجيل الثالث مدفوعة بالقيم، حيث ترقى القيم إلى الاهتمام بحالة العالم، والمؤسسات اليوم أصبحت توازن بين ثلاثة اعتبارات في وضع استراتيجيتها التسويقية: أرباح المؤسسة، ماذا يريد المستهلك، ومصلحة المجتمع[3]. وفي وصـف (Philip Kotler) في كتابه التسـويق 4.0 قال " تحدثنا عن التحول الرئيسـي من التسـويق القائم على المنتج 1.0، إلى التسويق المرتكز على العملاء 2.0، وفي النهاية إلى التسويق الذي يركز على الإنسان 3.0" ، وعبر أنه خلال هذا العصـــر لاحظنا أن العملاء عبارة عن كائنات بشـــرية كاملة ذات عقول (Minds)، قلوب (Hearts)، وأرواح (Spirits)، لذلك جادلنا بأن مستقبل التسـويق يكمن في إنشـاء المنتجات والخدمات وثقافة المؤسـسـة التي تتبنى القيم الإنسـانية، وكتاب التسـويق 4.0 جاء لتعميق وتوسـيع التسـويق الذي يركز على الإنسان لتغطية كل جانب من جوانب رحلة العميل[4].

---

[1] - Volle, Pierre.- Op. Cit, p 6.

[2] - Kotler, Philip, Gary Armstrong.- Principe of Marketing.- 6th edition.- England: Pearson, 2016, p35.

نقصد بالعصر الفترة الزمنية التي حدثت خلالها تطورات، فترة من التاريخ تتميز بإنجازات هامة.

[3] - Idem, p 06.

[4] - Kotler, Philip and others.- Marketing 4.0: moving from traditional to digital.- Canada: Wiley, 2017, P II.

6- إلى عصر التسويق الشامل

يستند التسويق الشامل أو الشمولي وفقا لكوتلير (Kotler) على دمج أنشطة استكشاف القيمة (Value exploration) وخلق القيمة (Value creation) وتقديم القيمة (Value delivery)، بغرض بناء علاقات طويلة الأمد ومرضية للطرفين والتآزر بين أصحاب المصلحة، وبالتالي ينجح المسوقون الشاملون من خلال إدارة سلسلة القيمة الفائقة (Superior value Chain) بتقديم مستوى عال من جودة المنتج والخدمة والسرعة ويحققون نموا مربحا من خلال توسيع حصة العملاء (Customer Share) وبناء ولاء العميل (Customer Loyalty) والحصول على القيمة الدائمة للعميل (Customer life time value) ويتناول المسوقون ثلاثة أسئلة إدارية مفتاحية حول: استكشاف القيمة "كيف تحدد المؤسسة فرص القيمة الجديدة؟" وخلق القيمة "كيف تخلق المؤسسة بكفاءة عروض قيمة جديدة واعدة أكثر؟" وتقديم القيمة "كيف تستخدم المؤسسة قدراتها وبنيتها التحتية لتقديم عروض القيمة الجديدة بشكل أكثر كفاءة؟"[1].

إن فكرة التسويق الشامل تستند على المزج بين التسويق الداخلي، التسويق المتكامل، التسويق العلاقاتي، والتسويق الاجتماعي حيث تبدأ بالاهتمام بالعاملين في المؤسسة ومن ثم إعداد مزيج تسويقي متكامل لتكوين القيمة وتسليمها للعملاء، لبناء علاقات مربحة مرضية ودائمة ليس فقط مع العملاء ولكن مع جل أصحاب المصلحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمجتمع ككل[2].

أخيرا وليس آخرا ومن كل ما ناقشاه من أفكار نستنتج حقيقة أن التاريخ الرسمي للتسويق موضوع شك كبير بالرغم من وجود إقرار في معظم الكتب التي تناولت التسويق بما في ذلك الأحدث منها بكل العصور المذكورة، ولكن الواضح أن أصل التسويق ليس أمريكيا بشكل حصري ولا يرجع تاريخه إلى خمسينيات القرن الماضي، فالتسويق بدون أدنى شك ممارسة قديمة، ونحن لا ننكر أن النظام التعليمي الأمريكي للتسويق وجمعية التسويق الامريكية لعبا دورا مهما في تطوير الفكر التسويقي، بل ونجزم أنه بصورته العلمية المنظمة الحديثة فن أمريكي خالص، حيث إنهم لم يضعوه قواعد في الكتب فقط بل كان لهم السبق في تنفيذه وتطبيقه في كل المجالات، كما علينا أن نشير أن تاريخ التسويق ليس فقط تاريخ الممارسات والمؤسسات ولكن أيضا تاريخ المفاهيم والنظريات، لقد كان التسويق منضبطا أكاديميا منذ قرن مع المجلات والجمعيات العلمية والجامعات، وفي تاريخ التسويق تتشابك الممارسات والنظريات، وتظهر المفاهيم والنظريات جنبا إلى جنب مع الممارسات والمؤسسات وتشكل فسيفساء من القصص المتقاطعة. وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من التشكيك بعصور الإنتاج والمنتج والبيع...الخ، لا يمكن أن ننكر أبدا أنها كفلسفة تم تبنيها من قبل العديد من المؤسسات ولا تزال تُعْتَمَد إلى يومنا هذا، وأنها قد تكون مفيدة، ولكن غالبا ما تؤدي إلى قصر النظر التسويقي.

---

[1] - Kotler, Philip, Kevin lane Keller.- Marketing Management.- 14e edition.- New Jersey: Pearson, éducation, 2012, p36.

[2] – عبد الله، أنيس أحمد.– إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون.– عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016، ص 28.

والآن بعد أن ناقشنا التطور التاريخي للتسويق والجدل القائم حول هذا الموضوع قد يتبادر سؤال إلى أذهاننا: ما هو أدق تعريف للتسويق؟ ومن وجهة نظر الباحثة يظل هذا السؤال من أصعب الأسئلة وأهمها، التي تمر علينا في هذا المجال الواسع جدا، وصعوبة الإجابة ليست بسبب صعوبة التسويق، ولكن بسبب شمولية التسويق لِكَمٍّ هائل من الأنشطة والأدوار التي تختلف من مكان لآخر، ومن مؤسسة لأخرى، ومن فكر لفكر، حتى من وقت إلى وقت، وهذا ما أكده فيليب كوتلير (Philip Kotler) بعد سنوات عديدة من البحث والاجتهاد لوضع تعريف للتسويق، بالتأكيد أن التسويق علم شامل وأوسع بكثير من كل التعاريف البسيطة[1]. حيث تشدد التعاريف الجديدة للتسويق على عاملين مهمين للنجاح في تسويق اليوم: القيمة وعلاقات العملاء، وتعكس فكرة القيمة أنه يمكن الحصول على رضا العملاء من العديد من الجوانب المختلفة لعرض المنتج، وليس فقط من الحصول على المنتجات عالية الجودة بسعر منخفض، وأن علاقات العملاء التي تنشأ تتعزز بقيمة استثنائية، وعلى الرغم من أن التعاريف السابقة للتسويق كانت تركز على المعاملات بشكل قاطع، فالتعاريف الجديدة تؤكد على العلاقات طويلة الأمد التي تقدم قيمة لكل من العملاء، والمؤسسة والمجتمع، كما أن الطريقة الأخيرة للتفكير في التسويق تتعلق بتلبية الاحتياجات البشرية والاجتماعية، وهذه النظرة الواسعة للتسويق ترتبط بمستوى معيشتنا، ليس فقط من حيث الاستهلاك المعزز ولكن أيضا من حيث رفاهية المجتمع، حيث، ومن خلال أنشطة التسويق، يمكن للمستهلكين شراء سيارات من كوريا الجنوبية مثلا، والمؤسسات يمكنها تحقيق ربح يجعل الموظفين والعاملين سعداء، ومع ذلك يجب أن يتحمل التسويق أيضا مسؤولية الآثار السلبية التي قد تنتج عن أداء هذه الأنشطة وتتطلب هذه النظرة أن يقوم المسوقون بالنظر في الآثار الاجتماعية والبيئية والأخلاقية لأفعالهم، وما إذا كانوا يمارسون المواطنة الصالحة من خلال رد الجميل لمجتمعاتهم[2]. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من المؤسسات اليوم تراعي أكثر من الربح، بمعنى أنها لا تأخذ الربح فقط كمقياس للنجاح ولكن تأخذ، بشكل صريح، خط الأساس الثلاثي بحيث تهتم بقياس النتائج الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، حيث يمثل الربح النتيجة الاقتصادية، وتأثير أنشطة المؤسسة التجارية على موظفيها وغيرهم من الأشخاص في المجتمعات التي تعمل كنتيجة اجتماعية، وعدم الإضرار بالبيئة الطبيعية كنتيجة بيئية، ويشار إليها على أنها الربح، الأفراد، والكوكب، ومثال ذلك (Namaste Solar) التي تسعى إلى تحقيق أرباح اقتصادية مع قياس تأثيرها على أنشطتها على مجتمعها المحلي وعلى الكوكب[3].

وأخيرا، تأخذ المؤسسات، في مواجهة المشهد التسويقي المتغير اليوم، في الاعتبار ثلاث قضايا رئيسية: تسخير التقنيات والتكنولوجيا لصالحها، إدارة الأسواق العالمية والعولمة السريعة والاستفادة من الفرص العالمية، وتحمُّل مسؤولياتها الاجتماعية والبيئية، وضمان ممارسة أخلاقية ونشاط مستدام. وهذه القضايا وغيرها كانت السبب في

[1] – حسام حسان.– عن التسويق: مقالات مختارة من مدونة التسويق، متاح على الموقع:
https://www.eltasweeqelyoum.com/2012/02/blog-post_20.html

[2] - Ferrell, OC., Michael D., Hartline.- Marketing Strategy.- 5th edition.- South Western, 2011, p 8.
[3] - William D. Perreault, Joseph P. Jérôme McCarthy.- op.cit, p 18.

تطور التســويق إلى منطق جديد ومفهوم موســع، وفي المطلب الثاني من هذا المبحث ســنحاول التطرق إلى هذه القضايا بنوع من التفصيل.

المطلب الثاني: التسويق –حقائق جديدة، قضايا معاصرة وتحديات كثيرة–

كان القرن العشـرون من بين أشـياء أخرى قرن التسـويق، وبحلول نهاية القرن أصـبح القوة الدافعة الرئيسـية في الاقتصاد العالمي، وعاملا تزداد أهميته في جميع جوانب المجتمع، فتطور التفكير والممارسة التسويقية على مدى عقود كان نتيجة لمزيج بين العديد من الحقائق، والقضـايا والتحديات والحركات المتداخلة التي عملت معا لنسـج مفهوم تسويقي شامل وموسع، وسنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لأهمها، واخترنا أن نتناول كل عنصر منها على حدة، لنوضح دوره وأهميته بغض النظر عن التداخل والتكامل الموجود بينهما في الحقيقة نظريا وتطبيقيا.

1– حتمية التغيير:

على مدى السنوات الماضية، رأينا الكثير من المؤسسات تحاول إعادة تكوين نفسها لتصبح من المؤسسات الأكثر تنافسـية في السـوق، من بينها مؤسـسـات كبيرة (FORD)، وأخرى صـغيرة (Land mark communication) ومؤسسـات مقرها الولايات المتحدة الامريكية (General motors) ، وغيرها في أمكنة أخرى، ومؤسسـات كانت في الحضـيض مثل (Eastern Airlines) وأخرى كانت تكسـب الكثير من الأموال (Bristol, Myers squibb)؛ جرت تلك الجهود كلها تحت شـعارات كثيرة مثل: إدارة الجودة الشـاملة، إعادة الهندسـة، وإعادة الهيكلة، والتغيير الثقافي، ولكن في هذه الحالات كلها تقريبا كان الهدف الأساسي هو نفسه، القيام بتغييرات جذرية في كيفية القيام بالأعمال من أجل المساعدة على مواجهة بيئة سوق جديدة أكثر تحديا[1].

فالمؤسـسـات في جميع القطاعات والمناطق تقريبا تواجه اضـطرابا غير مسـبوق، والمزايا التنافسـية التي أعطت المؤسسات، في السابق، موقعا يمكن الدفاع عنه "تشكيلة منتجاتها أو حجمها أو وضعها القديم"، لم تعد آمنة كما كانت، وأضحى التغيير حتميا أكثر من أي وقت مضى[2]. وما نستنتجه هو أن الحاجة إلى التغيير بدون أدنى شك هي ذلك النجم المتربع على مسرح الأحداث في عالمنا المعاصر، ودائما ما يستقطب التغيير ردود أفعال واسعة إما بالترحيب أو الاســتنكار، غير أن للتغيير توأما يدعى الاســتمرارية، والتي تمنحنا بدورها القدرة على التخطيط والاستقرار لأحداث المستقبل[3]. والجدير بالذكر أن المؤسسات لمست الحاجة إلى التغيير، وإلى بذل قصارى جهدها للنجاح في عملية التغيير، وإلى التفكير في المبادرات التي تغير جذريا طريقة عملها، لقد ترســخ التغيير في ثقافة العديد منها، وأصـبح الطريقة التي تؤدى بها الأمور وفلسـفة منتهجة تجري في دمها، وتتجذر في المعايير الاجتماعية والقيم المشـتركة، وأصـبحت المؤسـسـات تسـتثمر في القيادة والموهبة والمسـاءلة، وأدركت المؤسـسـات أن تبني إدارة

---

[1] – كريستن، كلايتون، مايكل أوفردروف وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.– عن الضروريات.– الرياض: العبيكان ، 2016، ص 217.

[2] - Reeves, Martin and others.- transformation : the impérative to change, the bost consulting group, 2014, p03.

[3] – الخطيبي الكعبي، سـليمان محمد .– موسـوعة اسـتشـراق المسـتقبل.– ط1.– الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشـر والتوزيع، 2018، ص76.

التغيير هو ضرورة استراتيجية، بل هو أكثر الأمور التي تحتاجها المؤسسة لتقوية جهاز مناعتها، وأضحى التغيير أكثر الكلمات استخداما وإفراطا في عالم الأعمال على مستوى العالم، وقناعتنا بأن التغيير يعتبر من بين أهم المسائل التي أثرت على الفكر التسويقي، وهي قناعة ليست من فراغ، لأنها ستظهر كسبب أو كنتيجة في كل العناصر التالية، ولأنها جعلت من رجال التسويق يعاودون التفكير في مفهومهم للتسويق أو الطريقة التي يمارس بها، لقد أدركوا أنهم بحاجة إلى تجاوز ذلك المفهوم التقليدي، وتغيير الأمور التي كانوا يركزون عليها. لقد دفعتهم حتمية التغيير إلى الخروج من منطقة الراحة الخاصة بهم وإلى تقديم إجابات مختلفة عن تلك التي سبق ووضعوها، فدرايتهم بالقوى الأسية التي تعيد تشكيل الاقتصاد العالمي والمجتمع الأوسع جعلتهم يتوقون إلى تحول اليرقة إلى فراشة جميلة، يمكن أن تطير إلى أماكن لم تتخيلها اليرقة، ناهيك عن محاولة الوصول إليها، كما عبر عنه جون هاجل (John Hagel). لدينا أمل أن ينقلنا التغيير من حيث نحن اليوم إلى المكان الذي يجب أن نكون فيه، إن الفوز الحقيقي في عالم أسي هو معرفة كيفية التحول إلى شيء يستمر مع تسارع وتيرة التغيير[1].

2- الوعي بالمستقبل:

يعتبر المستقبل أكثر المسائل العلمية إلحاحا في زمننا الحالي، وهو ذو أهمية كبرى للإنسانية جمعاء ولكل منا بمفرده، ويتطلب الأمر منا، لأسباب عملية جدا، تطوير وعينا المستقبلي بدرجة أكبر، فنحن نعيش في فترة تغير جسيم، والإنسانية تخضع لتغيرات اجتماعية وتكنولوجية وسيكولوجية، والتغير الحالي للإنسانية من النوع المتغلغل والجذري والمتعدد الوجوه، ولا شك أننا في وسط "تحول نموذجي" لمجمل الحضارة البشرية، وكما ذكر كتاب مختلفون، فنحن نعيش "نقطة تحول" وزمن "صدمة مستقبلية"، إننا نرى حولنا مسارات متعددة لمقذوفات التغيير، بعضها إلى الأمام وبعضها الآخر إلى الوراء، وثالث نحو المجهول، ولكي نسمي فقط بعض هذه التوجهات ونستطيع أن نذكر العولمة، وزيادة سكان العالم، والحواسيب واقتصاد المعلوماتية وتغيير البيئة الطبيعية، والاستهلاكية المتزايدة بلا هوادة، وبروز الأصول الدينية، وأخيرا خيبة الامل الكبرى لعصر ما بعد الحداثة بالحداثة نفسها، وبسبب ظواهر التعقيد والغموض والسرعة والتغلغل التي تصاحب هذه التغيرات هناك شك وخوف وصراع، والشك المصاحب لزمننا الحالي وما يتبعه شك في المستقبل، يضخم من خلال أنواع المنظور والنظريات المتباينة التي تعرض تفسيرات للتحول المعاصر، وهناك وجهات نظر متنافسة حول ما يحدث حولنا، وما هو الصحيح وما هو الخطأ بخصوص هذه التحولات وإلى أين يجب أن نتجه، ونحن تحت قصف مستمر من المعلومات والخيارات وأنظمة الاعتقاد واللا ميكانيك، وهناك في الحقيقة صراع مستمر حول المستقبل وعقولنا في معركة حول ما يجب أن نصدقه، ولكن لا يمكن أن ننكر أن هناك إدراكا متزايدا خاصة لدى رجال التسويق بأن المستقبل هو الحقيقة الوحيدة التي يمكننا عمل شيء ما بخصوصه، ومع أن هناك الكثير الذي يمكن تعلمه حول الماضي مما تتضح فائدته

[1] – كريستن، كلايتون، مايكل أوفردروف وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.- مرجع سابق، ص 240.

الكبيرة لنا، ورغم ما يقال تكرارا بأن الزمن الحالي، في أحسن الأحوال، زائل وينطلق نحو المستقبل[1]. فالوعي بالمستقبل يوسع آفاقنا حيث يتضمن الاستشراف، ووضع الأهداف والتخطيط والتفكير النقدي، وصنع القرار، وحل المشكلات والأخلاقيات... الخ. فدراسة المستقبل تعزز قابلية الاصطناع الفكري وتطوير العمليات الإدراكية، كما يربطنا الوعي المستقبلي بعالمنا وبالإنسانية جمعاء، بما في ذلك الأجيال الحالية والمستقبلية معرفيا وأخلاقيا[2]. كما أن الوعي المستقبلي يرتبط بالتفكير الأخلاقي، وبصنع القرار بطريقة وثيقة، وعندما نتصور عالمنا أحسن في المستقبل، فإننا نبدأ بالتفكير بما هو جيد وبتحديده، مثل ما هي الحياة الجيدة؟ وما هو المجتمع الجيد؟ وعندما تدرس الإمكانيات المختلفة التي يمكن لكل واحدة منها أن تتحقَّق اعتمادا على أفعالنا اليوم، فإننا ندرس خيارات مختلفة لعالم الغد، وعندما نفكر في الخيار الذي سننفذه، فإن أساس عملية اتخاذ القرار ستكون الأخلاقيات والقيم، والتفكير في المستقبليات المفضلة هو نوع من التفكير الأخلاقي حيث يحدد ما هو في الحقيقة أرضية لاختبار أخلاقياتنا وقيمنا، وقد نقرر من خلال التفكير في المستقبل مراجعة قيمنا[3].

3- الأخلاق والإيمان بالقيم

3-1- الأخلاق: يقول (Alfred Alder): "الدفاع عن المبادئ أسهل من الالتزام بها، القانون يأتي أولا، ولا مناص من الإذعان له، ولأن القانون هو الحد الأدنى فإن المرجع هو الأخلاق" والمقصود أن التوافق مع القانون لا يكفي، ولأن تعزيز ثقافة المؤسسة بالأخلاق يرسخ الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويقلل الحاجة إلى الرقابة، ويحفز الموظفين على التعاون دون الحاجة إلى رقيب أو حسيب. يجب على المؤسسة أن تتخطى الالتزام بالقوانين إلى الالتزام بالسلوك القويم[4]. فإذا بحثنا عن عبارة "أخلاق العمل" في أحد محركات البحث على الانترنت فسوف نحصل على أكثر من 34 مليون تسجيلة خلال ثانية من الزمن، معظمها يتناول فضائح الأعمال الشهيرة التي حدثت خلال الثلاثين عاما الأخيرة، وهي الفترة الزمنية التي ظهر فيها مفهوم الأخلاق إلى عالم الأعمال، إلا أن أصولها تعود إلى أبعد من ذلك بكثير، ففي القرن الثامن عشر، قال الفيلسوف إيمانويل كانت (Immanuel Kant) "يصدر الواجب الأخلاقي عن ضرورة عقلية، لذا فإن احترامه مسألة حتمية لا اختيارية"، ثم جاء آدم سميث (Adam Smith) ودعا إلى تحرير المؤسسات لكي تسعى نحو الأرباح دون قيود، ثم جاءت الفلسفة النفعية بمفكريها الذين نادوا بأن "الخير هو ما ينفع الناس، لذلك نتائج الأعمال هي التي تحدد ما إذا كانت أخلاقية، وخيرة أم لا"، وبذلك تحتم على الأعمال بأن تتحرك بعيدا عن الأخلاق لكي تقترب من الأرباح وتتحرر، فلم يكن من المستغرب أن يأتي القرن التاسع عشر بفلاسفة جدد يعلنون أن معظم المؤسسات تخالف

---

[1] – ج واغنر، سينثيا ؛ ترجمة صياح صديق الدملوجي.– الاستشراف والابتكار والاستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة.– ط1.– لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2009، ص ص 451-457.

2 – الخطيبي الكعبي، سليمان محمد.– مرجع سابق، ص ص156-158.

3 – ج واغنر، سينثيا ؛ ترجمة صياح صديق الدملوجي.– مرجع سابق، ص 441.

4 – الصمادي، نسيم .– أخلاق العمل: الشخصية والمؤسسة وتطبيقاتها العملية.– ط1.– الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، ص11.

الأخلاق، ثم جاء القرن العشرون وألقى على أكتاف مفكريه مهمة تعليم المؤسسات كي تستعيد أخلاقياتها مرة أخرى[1]. وعبر أوين جونيز ليندساي (Owen Jones Lindsay) المسؤول في (L'Oréal) أن أخلاقيات الأعمال ليست تقييدا تفرضه المؤسسات على نفسها ولكن ممارسة الأعمال التجارية بصدق هي الطريقة الأكثر فعالية لممارسة الأعمال التجارية على المدى الطويل، وهو من عبر قائلا إن الأخلاق الحميدة هي عمل ينبع من إدراك أن المؤسسات لديها تفاعلات مع مجموعة أكبر بكثير من أصحاب المصلحة بخلاف مساهميها، وأنه، حتى على المستوى الأساسي لتحقيق الأرباح، يتعين على المؤسسات إرضاء مجموعات مثل المستهلكين، والموظفين والمستثمرين والموردين والسياسيين المحليين وغيرهم[2]. ولمعرفة الدوافع التي تحث المؤسسات على الاهتمام بالأخلاق، أجرت الجمعية الأمريكية (AMA) بالاشتراك مع مؤسس الموارد البشرية الدولية (HRI) في عام 2005 دراسة طرحت فيها مجموعة من الأسئلة عن رؤية المشاركين في الاستقصاء عما يحرك أخلاق الأعمال اليوم وبعد عشر سنوات، جاءت إجابات المشاركين وكشفت عن خمسة عوامل هي بالترتيب: فضائح الأعمال، المنافسة، مطالب المستثمرين، ضغوط العملاء، والعولمة، أما بعد عشر سنوات فكان الترتيب كالتالي: العولمة، المنافسة، ضغوط العملاء، فضائح الأعمال، ومطالب المستثمرين، أما الدوافع الخارجية التي تؤثر على أخلاق الأعمال، فكانت إجاباتهم بأن القوانين واللوائح هي أهم الدوافع، والتي تحتل المرتبة الأولى، البيئية الاقتصادية، البيئة السياسية، القيم الاجتماعية، الخصوصية، مستويات السلام الدولي، التكنولوجيا، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، قضايا البيئة، الضغوط الاجتماعية، أما بعد عشر سنوات فكانت إجاباتهم بالترتيب التالي: القوانين واللوائح، قضايا البيئة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، البيئة الاقتصادية، مستويات السلام الدولي، القيم الاجتماعية، التكنولوجيا، الخصوصية، البيئة السياسية، والضغوط الاجتماعية[3].

ومما لا شك فيه فإنه أصبح هناك وعي متزايد لدى المؤسسات بالمعادلة الأخلاقية التي مفادها "إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأي فشل يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأي نجاح تصيبه"، والدليل أن الكثير من المفاهيم أخذت بعدا أخلاقيا ومن بينها التسويق حتى وإن كان في مجالات محدودة من أنشطته، كما أن هناك قناعة إلى حد بعيد بأنه من غير الممكن أن تُستبدَل الأخلاق بالتشريعات والقوانين. نعم القانون مطلوب وهو نقطة الصفر أو بداية الانطلاق التي يجب أن يبدأ الجميع منها، أما الأخلاق فهي عنوان الرحلة بطولها وعرضها[4].

---

[1] – الصمادي، نسيم .– مرجع سابق، ص ص 57-58.

[2] - Drummond, Graeme, John Ensor and others.- strategic marketing planning and control.- 3rd édition, Elsevier, 2008, p306.

[3] – – الصمادي، نسيم .– مرجع سابق، ص ص 65-66.

[4] – المرجع نفسه، ص 83.

3-2-القيم: إن القيم تختلف عن الأخلاق، وكليهما محددات وضوابط لسلوك الناس، ويرتبطان بمتطلبات الاجتماع الإنساني والعيش المشترك، ولا يقتصران على ما كان معروفا من قضايا الصدق والأمانة والوفاء وأمثالها من الفضائل العامة، التي تتعلق بسلوك الفرد مع نفسه ومع الآخرين، وإنما تشمل بالإضافة إليها فئات من القيم الخاصة بالحياة المدنية، من مسؤولية اجتماعية وقيم الولاء والانتماء، والقيم المهنية المتعلقة بالتعامل مع البيئة المحيطة وحسن تنظيمها واستثمارها، وتحتل القيم أهمية خاصة جدا، فإذا كانت الأخلاق وصفا لسلوك الإنسان، فإن القيم معايير لتقويم هذا السلوك، فالإنسان يسلك سلوكا أخلاقيا محددا لأنه يتبنى قيما محددة[1].

لقد أدى ظهور العديد من القيم الجديدة إلى تغير الفكر التسويقي مثل المسؤولية الاجتماعية، ومكافحة الفقر في العالم، وتحقيق الكفاءة البيئية، والرؤية السوسيوإيكولوجية للاستهلاك، وغيرها، ودفعت بالمؤسسات إلى تبني مفهوم القيم. فمثلا اكتشفت (IBM) أن الإدارة القائمة على القيم تجعل الموظفين يستجيبون بسرعة ومرونة وإبداع للتحديات الاستراتيجية التي لا تنتهي، ففي حديث صامويل بلميزانو (Samuel J. Palmisano) الرئيس التنفيذي لـ(IBM) في المقابلة التي أجراها مع توماس ستيوارت (Tomas A. Stewart) كبير محرري مجلة (Harvard Business Review) عن أهمية القيم بالنسبة لمؤسسته، بدأ المقابلة بشرح لماذا يمكن للإجراءات المالية الشديدة، وقيم المؤسسة السهلة أن تتعايش معاً وكيف؟ فكانت إجابته أنه طلب إلى (Tomas) النظر إلى صورة توماس واستون (Thomas J. Waston) الرئيس التنفيذي لـــ (IBM)عام (1914-1954) المعلقة في المؤسسة، فوضح له أن هذا الشخص الصارم الذي كان في الصورة لم يكن شخصا وديعا ومتساهلا، بل كان رأسماليا وأراد من (IBM)أن تجمع الكثير من الأموال، ولكنه كان ذا بصيرة حادة، وبنى المؤسسة بطريقة تضمن بقاءها مزدهرة بعد مغادرته المشهد، وقد نجحت مبادئه في توجيه هذه المؤسسة عبر مسار التغيير والتجديد أكثر من خمسين عاما، مضيفا أن المؤسسة نظام عضوي في حاجة إلى التكيف والتغيير، ونحن نعتقد أن القيم، ويمكنك أن تسميها المعتقدات أو المبادئ، أو الأفكار أو حتى الحمض النووي، هي التي تساعد على التكيف والتغيير، فهي تسمح لك بتغيير التقاليد الراسخة بدءا من منتجاتك، مرورا باستراتيجيتك وصولا إلى نموذج عملك، وتبقيك أمينا للجوهر أي لرسالتك الأساسية وهويتك[2]. وعبر (Palmisano) في نقاش يتعلق بالحاجة إلى القيم، يمكن أن يكون الناس ساخرين ومستهزئين بهذا النوع من الموضوعات، لكنني أقدر التعليقات البناءة التي أراها، أنا أؤمن شخصيا أنها يجب أن تشمل الدور الأوسع للمؤسسة في العالم، والتعامل مع العملاء، والمجتمع، وكذلك كيفية تعامل الموظفين مع بعضهم، أرجو أن يرتقي هذا النقاش بطموح مؤسسة (IBM) الخاص برسالتها في القرن الواحد والعشرين حيث تتوافر لنا فرصة فريدة لنضرب مثالا للمؤسسات كلها، وفيما جاء في المقابلة أيضا على لسان (Palmisano) أن امتلاك ثقافة قائمة على القيم هو الذي يجعلك رابحا أو خاسرا على المدى البعيد وأن التزامه

[1] - www.balagh.com.

[2] – جون بي، كوتر وآخرون؛ ترجمة داوود سليمان القرنة.– عن قيادة التغيير.– ط1.– المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2016، ص ص71-72.

بالقيم سيجعله يذهب للنوم ليلا وهو واثق بالمستقبل[1]. وفي عصر العولمة والتقدم التكنولوجي، غدت الأخلاق والقيم أكثر أهمية من أي وقت مضى. هذا التوجه نحو التكامل والكفاءة والشمول، والتداخل من شأنه أن يطرح على المؤسسات تساؤلات أكثر تعقيدا وحقائق وقضايا وتحديات ومفترق طرق ينبغي عليها التعامل معها.

4- العولمة والتكنولوجيا:

4-1-العولمة: مما لا شك فيه أن العولمة ظاهرة تعد من أبرز الحقائق المؤكدة في عصرنا الراهن، وهذا نتيجة ما يشهده عالمنا من ارتباط تكنولوجي ومن ثورة اتصالات ومعلومات جعلت عالمنا قرية صغيرة مفتوحة على جميع الاتجاهات والمستويات. ويصف مفهوم العولمة التغيرات السريعة التي سادت العالم منذ عقدين، ولا يوجد موضوع مهم في مجال الاقتصاد والسياسة والثقافة في أيامنا هذه إلا وفيه جدل ونقاش بشأن أبعاده العالمية الواسعة[2]. والتسويق ليس استثناء، حيث كان لزاما على رجال التسويق أن يقروا ويعترفوا أن صياغة أهداف استراتيجيتهم، خططهم، وسياساتهم أمر غير ممكن دون الأخذ في الاعتبار الأوضاع ذات السمات العالمية، وأن التعامل مع العالم الأوسع من حولهم ضرورة لا اختيار. واليوم، تقريبا، كل مؤسسة كبيرة كانت أم صغيرة تتأثر بطريقة أو بأخرى بالمنافسة العالمية، حيث تتنافس مؤسسة تصنيع الإلكترونيات الأمريكية في أسواقها المحلية مع منافسين كوريين عمالقة، ويجد بائع تجزئة حديث عبر الانترنت نفسه يتلقى طلبات من جميع أنحاء العالم، في الوقت الذي يقوم فيه منتج أمريكي للسلع الاستهلاكية بتقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الناشئة بالخارج، وقد واجهت المؤسسات الأمريكية تحديات في الداخل بسبب التسويق الأوروبي الماهر، والمؤسسات الآسيوية المتعددة الجنسيات مثل (Toyota، Nestlé، Samsung)، التي تفوقت في كثير من الأحيان على منافسيهم الأمريكيين في الأسواق الأمريكية، وبالمثل طورت المؤسسات الأمريكية في مجموعة واسعة من الصناعات عمليات عالمية حقيقية، مما أدى إلى تصنيع وبيع منتجاتها في جميع أنحاء العالم، مثلا تخدم (Mc Donald's) الأمريكية بشكل أساسي حوالي 69 مليون عميل يوميا في أكثر من 34000 مطعم محلي في 118 دولة حول العالم، و71% من عائدات المؤسسة تأتي من خارج الولايات المتحدة الأمريكية، بالمثل فإن أسواق (Nike) في 190 دولة شكلت المبيعات خارج الولايات المتحدة الأمريكية 55% من مبيعاتها العالمية، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات لا تبيع فقط المزيد من سلعها المنتجة محليا في الأسواق الدولية، كما أنهم يجدون المزيد من الإمدادات والمكونات في الخارج ويطورون منتجات جديدة لأسواق محددة حول العالم، وبالتالي فإن المدراء في البلدان حول العالم يتخذون بشكل متزايد نظرة عالمية وليست محلية فقط، وأصبحوا يبحثون عن إجابة لأسئلة مثل: ما هو التسويق العالمي؟ وكيف يؤثر المنافسون والقوى العالمية على الأعمال؟ وإلى أي مدى يجب أن نذهب إلى العالمية؟[3]

---

[1] – جون بي، كوتير وآخرون؛ ترجمة داوود سليمان القرنة.– مرجع سابق، ص ص 84-98.

[2] – مولر، كلاوس ؛ ترجمة محمد أوحطي خالد.– العولمة.– ط1.– القاهرة، مصر: المركز القومي للترجمة، 2010، ص 14.

[3] - Kotler, Philip, Armstrong, Gary.- Op. Cit, p52.

إن العولمة التي تغلغلت في كل مكان خلقت العديد من الفرص والمزايا المعروفة، والتي لاحظها العديد من المؤلفين أمثال ليفيت (Levitt) وبوزيل (Buzzell) وبودوين (Boddewyn) وآخرون مثل سرعة الوصول إلى الأسواق، وإنشاء علامات تجارية عالمية، ولكن في المقابل فرضت العديد من التحديات والعيوب التي لا ينبغي الاستهانة بها مثل التأثير السلبي للمركزية، حيث يمكن أن تكون ردود الفعل البطيئة للغاية تجاه عمل منافس محلي أو مشكلة خاصة بالمستهلكين المحليين خطيرة، والسبب أن هناك العديد من المستويات الهرمية بين مديري العلامات التجارية المحلية ومديري التسويق الذين غالبا ما يكونون في المقر الرئيسي.[1]

4-2-التكنولوجيا: إن قيام الثورة العلمية والتكنولوجية من العوامل التي رسمت الملامح الأساسية لهذه الظاهرة، والعولمة ليست أيديولوجيا أو منهجا سياسيا أو اقتصاديا، بقدر ما هي تعبير عن أوضاع العالم المعاصر من تطورات تكنولوجية وبيئية واقتصادية ومالية[2]. وتعتبر التكنولوجيا القوة الهائلة التي أحدثت تغيرات هامة على مستوى التفكير التسويقي والممارسات التسويقية. لقد أحدثت تكنولوجيا الإعلام والاتصال شرخا في دورة العمل من حيث الإنتاج والاستهلاك، وغيرت الكثير من المفاهيم، وجعلت ما كان مستحيلا ممكنا، ونتيجة للوتيرة متزايدة السرعة والشدة التي تنمو بها التكنولوجيا، وبفضل هذا التقدم التكنولوجي بدأت أعداد متزايدة من المؤسسات بتوجيه تركيزها إلى كل الفرص التي تتيحها التكنولوجيا، وأعطت اهتماما بالغا لكل القيم الجديدة التي جلبتها الانترنت، لقد ساهمت التكنولوجيا بشكل كبير في ترسيخ منظور جديد للتسويق يؤكد على علاقة العميل، هذا المنهج الذي يركز بدرجة أقل على إتمام الصفقة ولكن بدرجة أكبر على علاقة منتظمة ودائمة مع العميل. لقد مكنت التكنولوجيا المؤسسات من التعامل مع تحدي مقاس واحد لا يصلح للجميع، ومن الانتقال من التسويق الواسع (marketing mass) إلى التسويق واحد لواحد (One to One) لقد مكنتها من تطوير علاقات العملاء المستدامة، بمنحها القدرة على تحليل قواعد بيانات ضخمة لمعرفة وتحديد العملاء الحاليين، والمحتملين واحتياجاتهم، من خلال منصة تقنية تعتمد على مستودع بيانات، بالإضافة إلى تطبيقات متنوعة تمكن من استخلاص استنتاجات حول ربحية العملاء، ونماذج التفضيل واحتمالية تحول العملاء إلى منتج آخر أو علامة أخرى، مثل التنقيب عن البيانات (Data mining)، وأتمتة قوة المبيعات، وأدوات التزامن

(Synchronization tools) ... الخ. وعلى سبيل المثال تقوم (BMW) بدمج البيانات من علاقات العملاء الحالية مع البيانات حول العملاء الجدد المحتملين كجزء من نهج شامل، وتجمع (BMW) بيانات العملاء من كل تفاعل معهم مثل المشاركة في عروض السيارات وغيرها، وتقوم بتحليلها من حيث احتمالية الشراء، ويتلقى العملاء المصنفون كمشترين محتملين معلومات شخصية في شكل بريد إلكتروني، أو بريد مباشر أو دعوات إلى الأحداث الخاصة، وبعد اكتمال عملية البيع يقيم العميل الوكالة وعملية استلام السيارة وجميع تجارب الشراء ذات الصلة، ثم

[1] - Lambin, Jean- Jaque, Chantal de Moerloose.- marketing stratégique et opérationnel : du marketing a l'orientation marché.- 7e édition.- Paris, France : Dunod, 2008, p41.

[2] - مولر، كلاوس ؛ ترجمة محمد أبو حطب خالد.- مرجع سابق، ص ص 8-9.

يضـــاف هذا التقييم إلى قاعدة البيانات الموجودة، ونتيجة لذلك فإن احتمالية العودة للشـــراء ســـيكون ثلاثة أضعاف[1].

لقد أحدثت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تعديلا جذريا للعلاقات مع السوق، لا سيما في نقاط مثل تفاعلية اتصال ثنائية الاتجاه، اتصالات أكثر إفادة وواقعية، والرسائل الشخصية، وبالتالي التواصل الأكثر انتقائية، والتواصل العالمي في أي مكان، وفي أي وقت ومن قبل أي شـخص، كما كان أحد أهم التأثيرات للاتصـالات الإلكترونية هو تقليل تكاليف التفاعل بشكل مباشر، أي التكاليف الإدارية اللازمة لتمكين الأشخاص من العمل معا وجمع المعلومات، وتنسيق الأنشطة وتبادل السلع والخدمات، ويؤدي تكاليف الاتصالات والنقل، جنبا إلى جنب مع النشر الهائل للمعلومات ذات الصلة بتكلفة منخفضة، إلى إزالة الحواجز بين الأسواق تدريجيا وتوفير الوصول إلى السوق الدولية لأي شخص يتمتع بالمواهب والأفكار، كما أعادت التكنولوجيا هيكلة شبكات التوزيع. ولا نعني بها الاختفاء التام لبعض الفاعلين بل توزيع جديد بمعلومات ســـريعة وحديثة، وترك الموزعين للمهام التي تتطلب القرب المادي، كمحاولة للتكامل. ومما شك فيه أن الأنشطة عبر الانترنت لا تحل بشكل منهجي محل ما تفعله المؤسسة بالطريقة التقليدية، ومن الناحية العلمية غالبا ما يكون الحل الأنسب هو الجمع بين ممارسات عبر الخط "الانترنت" وغير المتصـــلة بالأنترنت "خارج الخط" وهذا المفهوم هو (click & mortar) الذي يجمع مزايا كلا النظامين، وهذه الاســـتراتيجية اختارها (Toyrus) مثلا، وعلى العكس اختارت (Amazon) أن تعمل فقط عبر الانترنت[2].

كما فرضت التكنولوجيا على المؤسسات التعامل مع الأسواق الشاملة، وهذا يعني أنه لا يكفي إعادة إنتاج ما تم عرضـــه تقليديا عبر الانترنت ولكن من الضـــروري إعادة التفكير في العرض من خلال تقديم قيم جديدة للعميل، على سبيل المثال، الوكالات العقارية لا تقدم قائمة بالشقق أو أماكن الإقامة المتاحة فحسب، بل تقدم أيضـــا خدمات التأمين والمعدات والتجديد والنقل وما إلى ذلك، من خلال الإشـــارة إلى جميع احتياجات العميل الذي يبحث عن ســـكن، وهذه هي الســـوق الشـــاملة[3].وباختصـــار سمحت التكنولوجيا والتجارة الإلكترونية للمؤسسات بتنظيم العلاقات مع السوق بطريقة أكثر كفاءة مع خفض التكاليف، وتحقيق تجزئة أدق للسوق، وأخيرا وضع أحسن الاستراتيجيات التسويقية وتحقيق تواصل أفضل، وبالتالي فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال لها تأثير كبير ليس فقط على التسويق العملي ولكن أيضا على التسويق الاستراتيجي، حيث عملت ثورة (web 2.0) على تغيير طريقة تواصل المؤسسات من اتصال أحادي الاتجاه إلى اتصال ثنائي الاتجاه للسماح لمستخدمي الانترنت بالتحاور بينهم مع أخذ مكان أقل استبدادية وأكثر ارتباطا[4].

---

[1] - Strauss, Ralf E..- marketing planning by design : systematic planning for successful marketing strategy.- England: Wiley, 2008, p13.
[2] - Lambin, Jean- Jaque, Chantal de Moerloose.- Op. Cit, pp 46-48.
[3] - Idem, p 45.
[4] - Idem, p 51.

5- النمو الاقتصادي، الضغوط البيئية والضغوط الاجتماعية:

لقد اتســـم القرن الذي انتهى بالنمو الاقتصـــادي القوي الناتج عن التقدم التكنولوجي وزيادة التكامل بين البلدان، هذا التقدم الذي برز بشــكل خاص منذ عام 1950، مع نصــيب الفرد الحقيقي من الناتج المحلي الذي تضاعف أربع مرات تقريبا في الدول المتقدمة، أوروبا وأمريكا، وحتى في دول آسيا وأفريقيا، ولقد ساهم الرفاه المادي بشكل مباشر في رفاهية الإنسان، ولكنه وفر أيضا الوسائل للاستجابة لمجموعة من الاهتمامات الاجتماعية مثل الصحة والتعليم، ونتيجة لذلك فإن التطورات طويلة المدى التي تنبثق من مقاييس أوسع لرفاهية الإنسان مثل مؤتمر التنمية البشـرية (HDI) تسـلط الضـوء على زيادة أقوى من الرفاهية على مسـتوى العالم من تلك التي يعكسـها الناتج الإجمالي للفرد الواحد[1]، والجدير بالذكر أن الرأسمالية نجحت في تحقيق المكاسـب والنمو الاقتصـادي الكبير في معظم الحالات على حســاب البيئة الطبيعية، لكن الأمور بدأت تأخذ منحى آخر، فأصــبحنا نرى في الأفق نظاما جديدا يسـمح بتحقيق الأرباح في إطار سـوق اقتصـادية تنافسـية، دون أن ينجم عن ذلك أي خسـائر في البيئة أو معاناة في المجتمع. إنه نظام يمارس فيه المســتهلكون ومنظمات المجتمع المدني والمســاهمون أدوار البطولة في تحريك عالم الأعمال والمؤسسات، نظام تربح فيه الأخلاق والمبادئ[2].

الآن، في زمن أصبحت فيه المؤسسات تتمتع بقدر من القوة أكبر من أي وقت مضى، أصبح أشخاص، لم ينتخبوا شعبيا، يسيطرون على المزيد والمزيد من حياتنا اليومية، من الترفيه وإمدادات الطاقة إلى المدارس والخدمات البيئية. ومن ناحية أخرى تفوق سرعة الإبداع التكنولوجي قدرة التشريعات على ملاحقتها، وهذا يعني أن الأنشطة التي تزاولها المؤسسات تدخل بشكل روتيني إلى مناطق خالية من القواعد التنظيمية، ولكن ما يوازي هذا الاتجاه أن الناس لديهم الآن السبل والفرص لضمان عدم انغماس المؤسسات في سلوكيات لا ضابط لها ولا رابط. فقد أصبحوا أكثر تعلما وإدراكا لكيفية عمل المؤسسات، وأكثر نشاطا وجرأة عندما يعتقدون أن المؤسسة تجاوزت الحدود. هذه الجماهير تعمل على نحو متزايد وكأنها ضمير المؤسسات والصناعات، وتطرح عليها الأسئلة الصعبة وتحملها المسؤولية عن تصرفاتها، وكان هذا بمثابة وعي صارخ بالنسبة لبعض المؤسسات. ولنتأمل هنا مسألة تسرب النفط في خليج المكسيك في عام 2010 بسبب أنشطة (British petroleum)، حيث كان التسرب الناجم عن أنشطتها من الحالات الأولى التي اضطرت فيها مؤسسات إلى التعامل مع قوة وسائل الإعلام الجماعية، حيث أدرك الناس القدرة الكامنة في الأدوات المتاحة لهم. ومثلها كمثل أغلب المؤســســات في ذلك الوقت، كانت (British petroleum) معتادة على التواصــل مع مراكز القوة التقليدية، البيت الأبيض والكرملين وما إلى ذلك، وعلى القيام بذلك عن طريق وســائل الاتصــال التقليدية مثل عقد مؤتمر تدعو إليه مجموعة منتقاة بعناية من الصحافيين وتوزيع تصريحات صحافية صيغت بدقة، ثم جاء تسرب النفط إلى خارج المكسيك لكي يتغير كل

[1] - organisation de coopération et de développement économiques.- développement durable : les grandes questions , France, 2001, pp 11-12.

[2] - الصمادي، نسيم .- مرجع سابق، ص 128.

هذا. فقد اتحدت المجتمعات حول قضية واضحة ووجدت صوتا لها على صفحات مواقع التواصل الاجتماعي، ودارت محادثات مطولة لم تكن (British petroleum) طرفا فيها، ولم تكن قادرة على السيطرة عليها من خلال الطرق التقليدية لإدارة الاتصالات، ومنذ ذلك الحين طرأت زيادة ملحوظة على هذا النوع من العمل المباشر فنشرت تلك المواقع الأفكار بطريقة مباشرة وغير مقيدة، حيث تم تبادل الصور والوثائق ومقاطع الفيديو، وفجأة تحول ما كان سرا أو قرارا محليا إلى أمر مكشوف عالميا، وبصحبة كل هذا تأتي ثقافة التشكيك في كل ما لم يكن من قبل موضعا لأي تشكيك، بما في ذلك كيف تدار المؤسسات، وما إذا كانت تصرفات مؤسسة ما أخلاقية؟ وإذا وجد آخرون هذا الأمر مثيرا للاهتمام أو على قدر من الأهمية، فسينتشر التساؤل ليس فقط في إطار مجتمع صغير، بل على نطاق واسع وفي مختلف أنحاء العالم، وكان هذا التحول سببا في تغيير طبيعة النشاط وعمل المؤسسات[1]. كل ما سبق جعل المسوقين يعيدون فحص علاقاتهم مع القيم والاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ومع الأرض التي تدعمنا، حيث أصبحت أخلاقيات المؤسسة والمسؤولية الاجتماعية موضوعات ساخنة لكل نشاط تجاري تقريبا، وقليل من المؤسسات يمكنها تجاهل البيئة المتجددة والمتطلبة للغاية، وبطبيعة الحال هناك مقاومة من المؤسسات وربما لا تنتهي إلا بفرض تشريعات أو بصرخات المستهلكين، ومع ذلك فإن المؤسسات ذات النظرة المستقبلية تتقبل بسهولة مسؤولياتها تجاه العالم من حولها، إنهم ينظرون إلى تسويق الاستدامة كفرصة للقيام بعمل جيد، ويبحثون عن طرق للربح من خلال تلبية الاحتياجات الفورية وأفضل المصالح طويلة المدى لعملائهم، ومجتمعاتهم، حيث تميزت بعض المؤسسات مثل (Ben & Jerry's ، Timber land،Patagonia)، وغيرها بالتفكير المدني المسؤول، ويتبنون المسؤولية الاجتماعية والبيئية في قيمهم وبيانات مهمتهم، فمثلا تفتخر مؤسسة (Ben & Jerry's) وهي قسم من مؤسسة (Unilever) بكونها مؤسسة قائمة على القيم، فهي تسعى إلى خلق قيمة للموردين والموظفين والعملاء والمجتمع ككل، في إطار مهمتها المكونة من ثلاثة أجزاء، حيث ترغب في صنع الآيس كريم الرائع "مهمة المنتج"، وإدارة المؤسسة من أجل النمو المالي المستدام "مهمة اقتصادية" واستخدام المؤسسة بطرق مبتكرة لجعل العالم مكانا أفضل "مهمة اجتماعية"، وتدعم (Ben & Jerry's) مهمتها بالأفعال، على سبيل المثال، تلتزم باستخدام مكونات طبيعية غير معدلة وراثيا ومعتمَدة من (Fair tarde) وتشتري من المزارع المحلية، وتستخدم ممارسات تجارية تحترم الأرض والبيئة، وتستثمر في طاقة الرياح والطاقة الشمسية، ويساعد برنامجها (Caring Dairy) المزارعين على تطوير ممارسات أكثر استدامة بمعنى الأبقار السعيدة، والمزارعين السعداء، والكوكب السعيد[2]. والأكيد أن التسويق تمكن من التعامل والتكيف ومسايرة كل من هذه الحقائق والقضايا والتحديات. وكثيرا ما كان محط انتقاد كبير ولا يزال كذلك. ويبقى السؤال المطروح لماذا كل هذا الانتقادات؟ سنحاول من خلال المطلب التالي تقديم عرض لمظاهر النقد التي يواجهها التسويق.

---

[1] - ساكس، جيفري وآخرون.- الاقتصاد والمعرفة في عالم متغير.- ط1.- الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2015، ص ص 33،35.

[2] - Kotler, Philip, Armstrong Gary.- Op. Cit, pp 53-54.

المطلب الثالث: التسويق – الانتقادات وتصحيح النظرة السلبية–

يتلقى التسويق الكثير من الانتقادات بعضها لها مبرر والبعض الآخر ليس كذلك، ولا شك أن للتسويق، شأنه شأن كل المجالات الأخرى، عيوبا، وسنعرض فيما يلي أهم ما جاء حول انتقاد التسويق.

1– تأثير التسويق على المستهلكين الأفراد:

في هذه النقطة هناك الكثير من الانتقادات التي وجهها المستهلكون وحركات حماية المستهلك للتسويق، سواء عبر طريقة نقد مكشوفة أم عبر المعارضة الجذرية أحيانا، ففي دراسة أجريت عبر الانترنت عام 2001 تحت عنوان "رأيكم في التسويق وفي حقوق المستهلك من قبل (ADETEM) الجمعية من أجل تطوير التسويق" على 596 مشارك، أجابوا على 13 سؤالا، أظهرت نتائج هذا الاستقصاء حذرا واضحا تجاه التسويق بنسبة 76%، والبعض الآخر ادعى بأن التسويق يصلح دائما لبيع كل المنتجات حتى ذات النوعية الرديئة، وكانت نسبة 41% من الأجوبة مفادها أن التسويق عبارة عن كلام كاذب، و59% من الإجابات في تصورهم للتسويق أنه يبحث عن الربح بغض النظر عن كل الأمور الأخرى، كما أظهر هذا الاستقصاء أيضا أن الأشخاص المستجوبين كانوا حساسين جدا للمظاهر الأخلاقية، مع إعلانهم أنهم غير مقتنعين بمصداقية المؤسسات في هذا المجال[1].

وتتمثل أهم القضايا التي مسها النقد:

1–1– ارتفاع الأسعار: يتهم العديد من النقاد بأن نظام التسويق يجعل الأسعار أعلى مما ستكون عليه في ظل أنظمة أكثر منطقية، ويشير النقاد إلى ثلاثة عوامل:

- ارتفاع تكاليف التوزيع: تتمثل إحدى الرسوم طويلة الأمد في أن وسطاء القناة التوزيعية يحددون أسعار تتجاوز قيمة خدماتهم، ويقول النقاد أن هناك الكثير من الوسطاء وأنهم غير فاعلين، لأنهم يقدمون خدمات غير ضرورية أو مكررة، ونتيجة لذلك ترتفع تكاليف التوزيع، ويدفع المستهلكون هذه التكاليف المفرطة في شكل أسعار أعلى، ويرد المسوقون بخصوص هذه النقطة، بأن المستهلكين لا يحبذون فكرة التنقل إلى مكان بعيد لاقتناء المنتج أو الحصول على الخدمة، في المقابل يريدون أن يتوفر المنتج أو الخدمة في كل مكان تقريبا ليتمكنوا من الحصول عليها دون جهد، أو إضاعة للوقت؛
- ارتفاع تكاليف الإعلان والترويج: التسويق أيضا متهم برفع الأسعار لتمويل الإعلان الكثيف وترويج المبيعات، على سبيل المثال تباع عشرة من الأجهزة اللوحية لعلامة تجارية مروجة بشكل كبير بسعر 100 جهاز من العلامات التجارية أقل ترويجا، ويتهم النقاد أن الكثير من الترويج يضيف قيمة نفسية للمنتج بدلا من القيمة الوظيفية، ويجيب المسوقون أنه على الرغم من أن الإعلان مكلف، إلا أنه يضيف قيمة أيضا من خلال إبلاغ المشترين المحتملين بتوافر المنتج ومزاياه، علاوة على ذلك يمكن للمستهلكين شراء إصدارات وظيفية من المنتجات بأسعار أقل ومع ذلك فإنهم مستعدون لدفع المزيد مقابل المنتجات التي توفر أيضا فوائد نفسية، والتي تجعلهم

[1] - أوديجيه، غي؛ ترجمة نبيل جواد.– مرجع سابق، ص 21.

يشـــعرون بأنهم أثرياء وجذابون ومتميزون، كما أن الإعلان والترويج ضـــروريان في بعض الأحيان خاصـــة لجهات التســويق لمنتجات الإلكترونيات والســيارات ومنتجات العناية الشــخصــية... الخ، وفئات المنتجات التي توجد بها العديد من العلامات التجارية والعديد من المنافســين، وإلا فإن المؤســســة لن تكون قادرة على المنافســة، فمنطيقا بدون إعلان سوف تنخفض المبيعات، وبالتالي سينخفض الإنتاج وعندما يتم تصنيع عدد أقل من المنتجات يرتفع سعر تصنيع كل منتج، وترتفع الأسعار في المقابل، فمثلا عندما دعا نشطاء المستهلك في المملكة المتحدة إلى المزيد من التنظيم في الإعلان عن ألعاب الأطفال بحجة أنه يجب حظر جميع إعلانات الألعاب، جادل الباحث الاقتصادي والصحفي كريس سنودون (Chris Snowdon) بأن حظر الإعلان سيؤدي إلى خلق أسواق احتكارية، وهذا سيؤدي إلى ارتفاع الأسعار بالنسبة للمستهلكين؛

- الترميز المفرط: يتهم بعض النقاد أيضا أن بعض المؤسسات ترمّز المنتجات بشكل مفرط، ويشيرون الى صناعة الأدوية كمثال لذلك، ويرد المسوقون على أن المستهلكين غالبا ما لا يفهمون ارتفاع الترميزات الصيدلانية، فتكاليف صـــنع الأدوية وترويجها وتوزيعها بالإضـــافة إلى تكاليف البحث والتطوير واختيار الأدوية الجديدة كلها باهظة الثمن، والحقيقة البسيطة أن المؤسسات تعمل لتقديم شيء ذي قيمة للسوق والأكيد أن الإنتاج ينطوي على أكثر بكثير من مجرد تكاليف عملية التصـــنيع، حيث تحاول معظم الأنشـــطة التعامل بشـــكل عادل مع عملائها، لأنهم يريدون بناء علاقات وتكرار الأعمال، فببســـاطة ليس من مصـــلحتهم الغش أو تضـــليل هؤلاء العملاء، وهناك بالطبع استثناءات من القاعدة[1].

2-1- فقدان الخصوصية: قد يتعرض العملاء يوميا لأكثر من 5000 إعلان تجاري دون ملاحظة معظمها،حيث تقوم المؤسسات بجمع المعلومات عن عملائها بينما يستخدمون معظم مواقع التواصل الاجتماعي، ويصلون إلى معرفة الكثير عنهم، ويأملون في إرسال الرسالة الصحيحة في الوقت والمكان المناسبين لتحفيزهم على إجراء عملية الشـراء، وهذا يجعلهم يسـتاؤون فعلا من فقدان الخصـوصـية، ويرغبون في العيش في مجتمع خال من الإعلانات[2].

مثلا، تواجه الجمعية المعاكسة للعولمة متعددي الجنسيات من خلال مقال تم نشره بعنوان "هجوم متعددي الجنسيات على الحياة الخاصة" والمعد من قبل مارك لايمي (Marc Laimé) وجاء فيه "إن بيع خصوصياتنا الحميمية هي تهديد يمكن أن يصبح عصب الحرب الاقتصادية في البلدان المتطورة خلال القرن 21، حيث إن التكنولوجيات الحديثة غيرت، بطريقة جذرية، هيكلة عمل المؤسسات وطريقتها. وتحت ضغط الجماعات الصناعية ظهر المدافعون الشرعيون عن الحياة الخاصة تحت وطأة دكتاتورية التسويق، وبينوا أن العميل سيصبح لاحقا العبد الجديد للعصر القادم..." [3].

[1] - Kotler, Philip, and others.- Marketing A Introduction.- USA : Pearson, pp 83-84.
[2] - www.marketingjournal.org.
[3] - أوديجيه، غي؛ ترجمة نبيل جواد.- مرجع سابق، ص 26.

ورد المسوقون أن هناك الكثير من القوانين التي تحمي الخصوصية مثل التوجيه الأوربي بشأن حماية الخصوصية والذي يحمي جميع البيانات الشخصية ويصرح بجمعها فقط في سياق أهداف محددة وصريحة، كما يضمن لهم الحق في رفض نقل هذه المعلومة إلى طرف ثالث[1].

3-1- الممارسات المخادعة أو المضللة: يتهم المسوقون أحيانا بالممارسة المخادعة أو المضللة، التي تدفع المستهلكين إلى الاعتقاد بأنهم سيحصلون على قيمة أكبر مما يتحصلون عليه بالفعل، وتنقسم الممارسات المخادعة إلى ثلاث مجموعات: التسعير، الترويج، التعبئة والتغليف، ويتضمن التسعير المخادع ممارسات مثل الإعلان الزائف عن الأسعار "المصنع" أو البيع بالجملة، أو تخفيض كبير في الأسعار من قائمة أسعار عالية للبيع بالتجزئة... الخ. أما الترويج المضلل أو المخادع فيتضمن ممارسات مثل المبالغة في ميزات المنتج أو أدائه، وإغراء العميل للذهاب إلى المتجر للحصول على صفقة غير متوفرة، أو إجراء مسابقات مزورة... الخ، في حين تمثل ممارسات التغليف المضلل في المبالغة مثلا في محتويات العلبة من خلال تصميم خفي ووضع العلامات المضللة، أو وصف الحجم بعبارات مضللة[2].

ورد المسوقون أن لمثل هذه الممارسات ردعا، ومثال ذلك عملاق الاتصالات (Rogers communication) الذي فرضت عليه غرامة قدرها 10 ملايين دولار لانتهاكه قواعد الإعلان، وإنتاجه إعلانات كاذبة ومضللة، والأمثلة كثيرة عن تلك المؤسسات التي دفعت ثمن تضليلها غاليا، كما حدث مع مؤسسة (Ferrorro) لادعائها أن شوكولا البندق الشهيرة (Nutella) منتج صحي وجزء من وجبة متوازنة، فدفعت عن ادعائها غرامة قدرها 3 ملايين دولار، بالإضافة إلى القواعد المعمول بها منذ فترة طويلة من قبل مكتب المنافسة، حيث يتم إنشاء إرشادات ولوائح فدرالية إقليمية كلما أصبحت ضرورة، مثلا في 2008 أصدر مكتب المنافسة بالتعاون مع جمعية المعايير الكندية إرشادات لتزويد مجتمع الأعمال بالأدوات لضمان التأكد في أن ممارسات مثل التسويق الأخضر ليست مضللة وذلك لردع المؤسسات التي تدعي أنها مؤسسات صديقة للبيئة، لكنهم لا يفعلون ما يدعون أنهم يفعلونه[3]. إلى جانب وجود العديد من الجمعيات مثل (Resistance a l'agression publicitaire (RAP)) ومحطمي الإعلان (casseur de pub) حيث تعمل هاتان الجمعيتان ضد الإعلان المسيء، وضد الممارسات التجارية التعسفية ولمواجهة الأضرار على الصعيد الإنساني، الاجتماعي، والبيئي، حيث بالنسبة لفرونسوا برون (François Brune) مؤسس جمعية (RAP) يقول إن "التواصل الشريف مع المنتج، يكون بدون هذه البلاغة الكاذبة، أو الإدارة المزيفة المغرية، التي تحاول الالتفاف على ممانعة الأفراد المركزة" [4]. ليرد ثيودور ليفيت (Theodre Levitt) وهو أحد المفكرين التسويقيين البارزين أن الإعلان المبالغ فيه الذي يحتوي الكثير من المدح والاطراء هو أمر ضروري، فبدون تجميل وتفصيل ستكون الحياة باهتة ومملة وفي أسوء حالاتها الوجودية؛

[1] - Lambin, Jean-Jaques.- Op. Cit, p 51.
[2] - www.zeepedia.com
[3] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 85.
[4] – أوديجيه، غي ؛ ترجمة د. نبيل جواد.– مرجع سابق، ص 22.

وفي الحقيقة مصطلح المبالغ (Puffery) المديح أو الاطراء له نفس المعنى في الواقع من الناحية القانونية، حيث يعتبر القانون في كندا والولايات المتحدة الأمريكية بأن بعض العبارات التي يتم الإعلان عنها لا يقصـــد أخذها حرفيا، وبالتالي فهي ليست مخالفة للقانون، ومن الأمثلة الشهيرة التي يتم الاستشهاد بها غالبا هو (Barnum & Bailey Circus) للترويج لنفسـها على أنها أعظم عرض على وجه الأرض فالمديح والاطراء والفرط في المبالغة من أساسيات الإعلان[1].

1-4- البيع عالي الضغط: يهتم النقاد المسوقون بممارسة البيع عالي الضغط، وبإقناع المستهلكين بشراء سلع لم يخطر ببالهم شراؤها، ويقال إنهم يقومون بتدريب مندوبي المبيعات ومكافأتهم في حال وصلوا إلى حصص المبيعات المحددة أو تجاوزها، ولكن في العديد من البلدان هناك قوانين تحمي المســتهلكين من مخاطر البيع عالي الضـــغط، أو عند تعرضـــهم لضـــغوط لا مبرر لها، كما ينص القانون على عدة أحكام تتعلق بفترات التهدئة (Cooling-off periods) وهي فترة زمنية يمكن للمسـتهلكين خلالها تغيير رأيهم بشـأن ما اشـتروه أو اعادته، أو الخروج من الصفقة دون عقوبة، كما أن هناك العديد من القوانين المماثلة التي تحمي المستهلكين من أساليب البيع عالية الضغط[2].

1-5- نقد العلامة التجارية: يتهم المسوقون أيضا بالعمل لتمييز عروضهم بالعلامة التجارية التي تزيد من تكلفة المنتجات بنســبة كبيرة، وقد قدمت نيومي كلاين (Naomi Klein) وهي الناقدة الأقوى للعلامة التجارية الكثير من الأدلة على تكلفتها وتمايزها الزائف في كتابها (No Logo)[3]. حيث جاء في كتابها أن التسـويق سـلاح مستخدم من قبل المؤسسـات المتعددة الجنسيات لامتلاك حريتنا الشـخصية، وأن هذا السـلاح هو الأكثر ضـررا لجعله من العلامات التجارية مادة تنخرط في كافة مجالات حياتنا[4].

1-6- منتجات رديئة أو ضارة أو غير آمنة: هناك انتقاد آخر يتعلق بضعف جودة المنتج أو ووظيفته، ومن الشـــكاوى أنه في كثير من الأحيان لا يتم تقديم المنتجات بالشـــكل الجيد، أو أن العديد من المنتجات والخدمات لا تقدم فائدة تذكر، أو أنها قد تكون ضارة، ويرد المسوقون أن مشكلات المنتج لا تحدث عادة بسبب عدم مبالاة المؤسسـة أو أي سـلوك آخر غير لائق، حيث ترغب معظم المؤسسـات المصـنعة في إنتاج سـلع عالية الجودة، أما بالنسبة للمؤسسـات التي تبيع منتجاتها ذات جودة رديئة أو غير آمنة فإنها حقا تخاطر بنفسـها وتلحق الضرر بسمعتها، وتولد دعاوي المسؤولية عن منتجاتها، وتضطر إلى دفع تعويضات كبيرة عن الأضرار التي تتسبب فيها، خاصة مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، فبمجرد انتشار المشكلة، يتم نشرها بسرعة، وإذا لم تتخذ

[1] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 86.
[2] - Idem, p 87.
[3] - www.marketingjournal.org

[4] – أوديجيه، غي ؛ ترجمة العميد الركن د. نبيل جواد.– مرجع سابق، ص 25.

المؤسسة خطوة سريعة للرد، فإن سمعتها ستكون على المحك، كما أن المسوقون يدركون جيدا أن الجودة تؤدي إلى خلق قيمة للعملاء، وهذا بدوره يؤدي إلى بناء علاقات مستدامة مع العملاء[1].

7-1- التقادم المخطط له: هناك نقاش مثير للجدل حول ظاهرة "التقادم المخطط له" والذي يقصد به إنتاج السلع ذات الأعمار الإنتاجية القصيرة الغير اقتصادية، مما يضطر العملاء إلى إعادة الشراء، ويتهم النقاد المؤسسات بممارسة التقادم المخطط له بهدف تحفيز الشراء البديل من قبل المستهلكين وذلك بجعل المنتجات المصنعة عفا عليها الزمن قبل الأوان[2]. ويرد المسوقون بأن المستهلكون يحبون التغيير في الأسلوب، ويتعبون سريعا من السلع القديمة، ويريدون نظرة جديدة في الموضة، أو يريدون أحدث الابتكارات ذات التقنية العالية حتى لو كانت النماذج القديمة لازالت تعمل، ولا تصمم المؤسسات منتجاتها لتتعطل في وقت قريب لأنها لا تريد أن تخسر عملائها لصالح منافسيها، بدلا من ذلك يسعون إلى التحسين المستمر لضمان تلبية المنتجات لتوقعات العملاء أو تجاوزها باستمرار؛

إن جزءا كبير مما يسمى بالتقادم المخطط له هو عمل القوى التنافسية والتكنولوجية في مجتمع حر، إنه يؤدي للتحسين المستمر للسلع والخدمات، مثلا إذا انتجت (Apple) جهاز (iPhone) جديد يستمر لمدة 10 سنوات فإن القليل من المستهلكين سيرغبون في ذلك، بدلا من ذلك يريد المستهلكون أحدث الابتكارات التكنولوجية، كما يؤكد المحللون أن التقادم المخطط له ليس أمرا تفرضه المؤسسات على المستهلكين أنما هو أمر يطلبونه إلى حد كبير، والمؤسسة تستجيب لذلك وتمنح المستهلكين ما يريدونه بالضبط[3].

2- تأثير التسويق على المجتمع ككل:

اتهم نظام التسويق بتأثيره السلبي على المجتمع وفيما يلي أهم الاتهامات:

2-1- رغبات زائفة والكثير من المادية: أبدى النقاد استيائهم من النزعة الاستهلاكية المتفشية واعتبروها خطأ التسويق، حيث أعربوا بأن التسويق دائما يهدف إلى زيادة الاستهلاك، وأنه يفعل ذلك من خلال زيادة الطمع، وقالوا إن المسوقون يعملون على افتراض أنه لا توجد حدود للاحتياجات البشرية، وأنهم يصنعون كل شيء ويبيعونه كهدف للرغبة[4].

كما أنهم يزعمون بأن المسوقين يحفزون رغبات الناس ويخلقون رغبات زائفة ونماذج مادية للحياة، وهناك الكثيرين يحاربون هذا النمط الاستهلاكي، مثلا (Adbusters) وهي أحد الحركات الناشطة اجتماعيا والتي تصل إلى أكثر من 120 ألف عضو في 40 دولة حول العالم تقوم بمكافحة الاستهلاك الغير مسؤول، والإعلانات المزيفة، حيث قامت بحملة "لا شراء اليوم" للفت الانتباه إلى الآثار الضارة للاستهلاك المفرط، ولا يطلب من المستهلكين التوقف

[1] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 87.
[2] - Longmuss, J. and Poppe E.- Planned obsolescence: who are those planners, plate conference delft university of technology, 2017, p218.
[3] -Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 88.
[4]- www.marketingjournal.org

عن الاستهلاك لمدة 24 ساعة فقط، بل يطلب منهم أيضا التفكير في أسئلة مثل منشأ منتجاتهم، ولماذا يقومون بالشراء، وماذا يفعلون بمنتجاتهم بعد الشراء...الخ؛

ناشطة أخرى هي آني ليونارد (Annie Leonard) التي أسست مشروع "قصة الأشياء" بمقطع فيديو مدته 20 دقيقة عبر الانترنت كان موضوعه حول العواقب الاجتماعية والبيئية لعلاقة حب أمريكا مع الأشياء، وبينت أن الهوس بالأشياء يسحق الكوكب، وتعدت مشاهدة الفيديو إلى أكثر من 11.7 مليون مشاهدة عبر الانترنت، ليرد المسوقون بأن هذه الانتقادات تبالغ في قوة الأعمال لخلق الاحتياجات، الناس لديها دفاعات قوية ضد الإعلان وأدوات التسويق الأخرى، وتكون جهات التسويق أكثر فعالية عندما تلبي الاحتياجات القائمة بدلا من محاولة إنشاء رغبات جديدة، علاوة على ذلك يسعى الأشخاص للحصول على معلومات عند إجراء عمليات شراء مهمة، ولا يعتمدون غالبا على مصادر فردية، حتى عمليات الشراء البسيطة التي قد تتأثر بالرسائل الإعلانية لا تؤدي إلى تكرار عمليات الشراء، إلا إذا كان المنتج يوفر القيمة الموعودة للعميل. وأخيرا يظهر معدل الفشل المرتفع للمنتجات الجديدة أن المؤسسات غير قادرة على التحكم في الطلب على مستوى أعمق، كما أن رغباتنا وقيمنا تتأثر ليس فقط من قبل جهات التسويق ولكن أيضا بالعائلة ومجموعات الأقران والدين والخلفية الثقافية والتعليم، فمثلا إذا كان الأمريكيون ماديين إلى حد كبير، فقد نشأت هذه القيم من عمليات التنشئة الاجتماعية الأساسية التي كانت أعمق بكثير، مما يمكن للأعمال التجارية ورسائل الإعلان أن تنتجه بمفردها، علاوة على ذلك فإن أنماط الاستهلاك والمواقف تخضع أيضا لقوى أكبر من الاقتصاد، حيث إن الركود الاقتصادي الذي عرفته الفترة ما بين (2008-2009) وضع عبئا على المادية وعلى الإنفاق، ويتوقع العديد من الباحثين عصرا جديدا من الاستهلاك الأكثر عقلانية، ونتيجة لذلك تعمل معظم جهات التسويق لمساعدتهم على العثور على قيمة أكبر بأقل ما يمكن[1].

2-2- التلوث الثقافي: يتهم النقاد نظام التسويق بإنتاج التلوث الثقافي، بقولهم "إنه يتم الاعتداء علينا يوميا

وفي كل لحظة تقريبا بالإعلانات، بحيث لا تضيف هذه الأخيرة أي قيمة إلى حياتنا الثقافية، فمثلا عندما نريد مشاهدة برنامج تلفزيوني فإن الإعلانات تقاطعنا، وعندما نستمع للراديو يحدث نفس الشيء وفي كل مكان تقريبا نذهب إليه يتطفل الإعلان على مجالنا البصري من خلال اللوحات الإعلانية التي تتطفل بدورها على المناظر الطبيعية، كذلك بريدنا الإلكتروني مملوء برسائل غير هامة. هذه الانقطاعات بدون شك تلوث عقولنا، كما أن المسوقين ماهرون في التعامل مع العقل الباطن ويؤثرون على أفكارنا ويدفعوننا للقيام بسلوكيات معينة، كما أنهم يتلاعبون بسمعنا ورؤيتنا واهتماماتنا وأفعالنا كلها والتطفل عليها بشكل متزايد، حيث يتمكنون من جعلنا نصبح مستهلكين أكثر كفاءة ونشتري المزيد من الأشياء التي لا نحتاجها" [2]. ويرد المسوقون بأنهم يستجيبون لرسوم

[1] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 89.
[2] - www.polemicdigital.com/advertisingisculturalpollution/

التلوث الثقافي، من خلال استهداف اتصالاتهم قدر الإمكان، بحيث لا يراها سوى المستهلكون الذي يرجح اهتمامهم بالمنتجات والخدمات، مثلا الأشخاص الذين يشترون مجلات الموضة، نادرا ما يشتكون من إعلانات علامات الأزياء الواردة فيها[1].

3- تأثير التسويق على الأعمال الأخرى:

يتهم النقاد الممارسات التسويقية للمؤسسة التي يمكن أن تضر بالمؤسسات الأخرى وتحد من المنافسة، ويتم تحديد ثلاثة مشاكل: اكتساب المنافسين، ممارسات التسويق التي تخلق حواجز أمام الدخول، وممارسات تسويق تنافسية غير عادلة، ويزعم النقاد أن المؤسسات تتضرر وتقل المنافسة عندما تتوسع المؤسسات من خلال الاستحواذ على المنافسين، حيث يتسبب العدد الكبير من عمليات الاستحواذ والوتيرة السريعة لدمج الصناعة على مدى العقود الماضية في القلق من أن يتم استيعاب المنافسين الشباب النشطين وانخفاض المنافسة في كل صناعة تقريبا، البيع بالتجزئة، الخدمات المالية، النقل، السيارات، الاتصالات، والرعاية الصحية...الخ، والاستحواذ بشكل عام موضوع معقد، ويمكن أن تكون عمليات الاستحواذ جيدة أحيانا للمجتمع، وقد تكتسب المؤسسة المستحوذة وفرات الحجم التي تؤدي لانخفاض التكاليف وانخفاض الأسعار، وقد تستولي مؤسسة ذات إدارة جيدة على مؤسسة ذات إدارة سيئة وتحسن كفاءتها، والصناعة التي لم تكن تنافسية للغاية قد تصبح أكثر تنافسية بعد الاستحواذ، ولكن عمليات الاستحواذ يمكن أن تكون ضارة طبعا، وبالتالي يجب تنظيمها عن كثب من قبل الحكومة؛

من الاتهامات أيضا أن ممارسات التسويق تمنع المؤسسات الجيدة من دخول الصناعة، حيث يمكن للمؤسسات الكبرى استخدام براءة الاختراع، والإنفاق الترويجي المكثف...الخ، لطرد المنافسين، حيث يدرك المعنيون بتنظيم مكافحة الاحتكار أن بعض الحواجز هي نتيجة طبيعية للمزايا الاقتصادية لممارسة الأعمال التجارية على نطاق واسع، وأخيرا هناك اتهام بأن للمؤسسات بعض الممارسات التسويقية التنافسية غير العادلة والتي تهدف من خلالها إلى تدمير مؤسسات أخرى، مثلا يحددون أسعارا أقل من التكاليف أو يهددون بقطع الأعمال التجارية مع الموردين أو يثبطون شراء منتجات منافسة، ولكن بخصوص هذه النقاط تعمل قوانين مختلفة لمنع هذه المنافسة المفترسة[2].

4- تأثير أنشطة التسويق على البيئة:

من الاتهامات الكثيرة التي تواجه التسويق وممارساته الإضرار بالبيئة وعلى حد تعبير النقاد فالتسويق يهمل التكاليف الخفية والأضرار التي تلحق بالبيئة، والتي تخلقها الأنماط الاستهلاكية الحالية، ولأنه لا توجد قوانين ولا فرض رسوم على المؤسسات نتيجة لتلويثها الماء والهواء وغيرها خلال ممارستها لأنشطتها، ونبهت راشيل كارسون (Rachel Carson) في كتابها الربيع الصامت (Silent Spring)، إلى الدمار الذي لحق بالأنهار والجداول من

[1] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 90.
[2] - Idem, p 91.

خلال الاستخدام المستمر للموارد الطبيعية، وكذلك التخلص المستمر للنفايات فيها، وغياب القوانين التي تعاقب على ذلك، ضـــف إلى ذلك كل الإصـــدارات القديمة من المنتجات التي تتراكم في مكبات النفايات، ومع زيادة مستوى الاستهلاك العالمي فإن آثاره الضارة على البيئة يمكن أن تجعل الكوكب غير قابل للسكن[1].

ولكن أدت مثل هذه المخاوف إلى ســن قوانين ولوائح تحكم الممارســات التجارية والصــناعية التي تؤثر على البيئة. في البداية استاءت معظم المؤسسات، مدعية أن مثل هذه الالتزامات مكلفة للغاية وجعلت الصناعة أقل تنافسية، ولكن مع مرور الوقت بدأت المؤسسات تستجيب لشواغل المستهلكين البيئية، من خلال القيام فقط بما هو مطلوب لتجنب اللوائح الجديدة أو الحفاظ على الهدوء البيئي، واليوم قبلت معظم المؤســسات المسؤولية عن عدم الإضرار بالبيئة، حيث هناك تحول من الاحتجاج إلى المسؤولية، والمزيد من المؤسسات تتبنى الآن سياسات الاســتدامة البيئية التي تتعلق بتوليد الأرباح مع المســاعدة في إنقاذ الكوكب، فالمؤســســات المســتنيرة اليوم تتخذ إجراءات لحماية البيئة باعتبارها الشــيء الصــحيح الذي ينبغي فعله من أجل رفاهية العملاء ورفاهية المؤســســة والمستقبل البيئي للكوكب، على سبيل المثال نجحت سلسلة الوجبات السريعة (Chipotle) في بناء جوهر مهمتها حول الاستدامة البيئية[2].

5- ممارسات غير أخلاقية:

التسويق متهم أيضا باعتبار العديد من ممارساته لا أخلاقية. ورد المسوقون أن مثل هذه الممارسات في النهاية تضر بسمعة المؤسسة وفعاليتها مما يعرض بقاءها للخطر، ولأن الناس عادة ما يطورون معايير السلوك الأخلاقي بناء على أنظمة القيم الخاصة بهم، والتي قد تختلف عن الأخلاقيات التنظيمية لصاحب العمل وقد يؤدي هذا في النهاية إلى الصراعات[3].

وهناك منظور يقول بأن الأخلاق الحميدة هي عمل ينبع من إدراك المؤسسات أن لديها تفاعلات مع مجموعة أكبر بكثير من أصحاب المصلحة بخلاف مساهميها، وأن التفاعلات اليومية مع هذه المجموعات الأوسع هي التي تخلق صورا إيجابية للعلامة التجارية والمؤسسات، وبالتالي ربحية أنشطة المؤسسة، ولكن هناك مناسبات تختلف فيها مصالح مجموعة أصحاب المصلحة، ويمكن أن تصبح التوترات منبعا للقضايا الأخلاقية التي يتعين على المؤسسة إيجاد حل لها.[4] لذلك تحتاج المؤسسات إلى تطوير سياسات أخلاقيات التسويق وإرشادات عامة، والتي يتعين على كل فرد في المؤسسة اتباعها، ولكن لا تستطيع أفضل المبادئ التوجيهية حل جميع المواقف الأخلاقية الصعبة التي يواجهها المسوق لذلك تلجأ المؤسسات إلى إحدى الفلسفتين:

- يتم تحديد القضايا من خلال السوق الحرة والنظام القانوني، وبموجب هذا القانون فإن المؤسسات ومديريها ليسوا مسؤولين عن إصدار الأحكام الأخلاقية، ويمكن للمؤسسات أن تفعل ما يسمح به النظام؛

[1] - www.marketingjournal.com
[2] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 94.
[3] - www. Zeepedia.com
[4] - Drummond, Graeme, John Ensor and others.- Op. Cit, p3 07.

- القضايا الأخلاقية هي مسؤولية المؤسسات والمديرين، وبموجب هذا النهج يكون للمؤسسات ضمير اجتماعي يوجه العمل.

ويدرك المسوقون اليوم أنه يجب على كل مؤسسة ومدير تسويق وضع فلسفة السلوك الأخلاقي المسؤول اجتماعيا، حيث توفر مسألة الأخلاقيات تحديات خاصة لجهات التسويق الدولية، وقد تكون الرشوة مقبولة اجتماعيا في بلد ما، وغير قانونية تماما في بلد آخر، ولكن على المؤسسات أن تلتزم بمعيار أخلاقي واحد يمكن تطبيقه في جميع أنحاء العالم، وقد اقترحت العديد من الجمعيات الصناعية والمهنية مدونات قواعد السلوك، حيث تتبنى العديد من المؤسسات الآن رموزها الخاصة، كما أن المؤسسات تطور برامج لتعليم المديرين مواضيع القضايا الأخلاقية، ومع ذلك قد لا تكون المدونات المكتوبة وبرامج الأخلاقيات والسلوك الأخلاقي مضمونة، نظرا لتحديات هذا القرن، ولذلك فإن المؤسسات القادرة على خلق قيم جديدة بطريقة مسؤولة اجتماعيا سيكون لديها عالم لغزوه[1].

في الأخير، لقد ورد في كتاب مايكل جي.بيكر (Micheal J Baker) الذي عنوانه كتاب التسويق (The marketing book)، أنه في عام 2004 عقدت ندوة ليوم واحد في بوسطن كجزء من المؤتمر الصيفي السنوي لرابطة التسويق الأمريكية بعنوان "هل التسويق بحاجة إلى إصلاح؟" وكان كل من فيليب كوتلير (Philip kotler) وفريد ويبستير (Fred Webster) وجيري ويندانـد (Jerry Windand) وشيث جغديش (Jagdish وSheth) في نقاش على مدار 12 ساعة مشحونة، وأبرزت الأضواء القيادية في الأواسط الأكاديمية الأمريكية بجدية الحالة النظرية والممارسات الخطيرة، وشهدت إجماعا لمعظم المندوبين أن التسويق يواجه أزمة ثقة، وهي بالفعل مثيرة للقلق[2]. ولا شك أن الأشخاص الذين يطالبون بصوت عال بالإصلاح هم أنفسهم من وضعوا المبادئ التي تحتاج إلى إصلاح اليوم، وهي سمة من سمات ما بعد الحداثة، وفي هذا الصدد من الجدير بالذكر أن علماء الاجتماع وعلماء الأنثروبولوجيا والمختصين في الدراسات الثقافية والمجلات التي تتبنى أكثر طرق التفكير ما بعد الحداثة ينظرون للتسويق كأحد الخصائص المميزة لحالة ما بعد الحداثة؛

ولأن ما بعد الحداثة فكرة منبوذة بالنسبة للكثيرين فهم يسيئون فهم التسويق، لأن العالم، حسب وجهة نظرهم، العالم ما بعد الحداثة دخل حقبة تاريخية جديدة ومختلفة، وعهدا من الرأسمالية المتعددة الجنسيات ذات الطابع العالمي الجشع أكثر من أي وقت مضى، والذي تغيرت فيه الطرق التقليدية للعمل والإنتاج والاستهلاك والتبادل، وغزا عالم شبكة الانترنت والتداول على مدار الساعة وطوال أيام الأسبوع، ومحبة الهاتف المحمول وأنماط الحياة المختلفة، وحسب تعبيرهم، عالم سريع الزوال وغير مستقر وكثير الانتشار والفوضى، ولا شك أن هناك نظرة تشاؤمية إلى ما بعد الحداثة، حيث تم استبدال النظرة العالمية التقدمية والمتفائلة والمستقبلية للعصر الحديث

[1] - Kotler, Philip and others.- Op. Cit, p 104.
[2] - Baker, Michael J., Susan J Hart.- the marketing book.- 6th Edition.- USA : Elsevier, 2008, pp 19-20.

بإحساس متشائم ونهائي تقريبا، وشعور بالخوف والقلق إلى عصر ما بعد الحداثة واعتباره عصرا مليئا بجو من الإرهاق والنهاية والأزمة والتغيير السلبي أو الكارثي[1].

وبالتأكيد هذه نظرة غير موضوعية للتسويق، لأن ما بعد الحداثة حركة شاملة التخصصات، واضطراباتها حدثت في العديد من التخصصات والمجلات الأكاديمية وفي كل شيء تقريبا، وبغض النظر عن كل وجهات النظر التي ترى التسويق على أنه عملية للتلاعب والخداع وتشجيع المادية، واعتبارهم المسوقين وكلاء تجاريين فاسدين على استعداد لتضليل العملاء من أجل الربح، على النقيض من ذلك نحن نعتبر التسويق على أساس المنظورات الأكاديمية التي تعتبر التسويق فلسفة أعمال أساسية، مع عدم إنكارنا لوجود ممارسات تسويقية غير أخلاقية، تقوم بها بعض الجهات كما يحدث في كل المجالات ليس فقط في مجال التسويق، ولكن لا تنتسب للطبيعة المفاهيمية للتسويق وإنما تنتسب إلى الجهات التي تتبناها.

6- التسويق كلام كاذب:

كما عبر عنه سيث جودين (Seth Godin) في كتابه كل المسوقين كذابون (All marketer are liars). المسوقون نوع خاص من الكذابين، المسوقون يكذبون على المستهلكين، لأن المستهلكين يريدون ذلك، حيث يحكي المسوقون القصص ويصدقها المستهلكون ويقوم بعضهم بعمل جيد لكن البعض الآخر سيئون في ذلك"، والحقيقة أنه في بعض الأحيان تساعد القصص الأشخاص على إنجاز المزيد من الأعمال، والاستمتاع بالحياة، وفي أوقات أخرى عندما تكون القصة غير أصلية يمكن أن يكون لها آثار جانبية كبيرة ويدفع المستهلكون الثمن، والسبب وراء حجة أن المسوقين الذين يسردون القصص هم الأكثر نجاحا، هو أن المستهلكين يصرون على ذلك، حيث اعتاد المستهلكون على سرد القصص على أنفسهم ولبعضهم البعض، فمثلا كان آرثر ريولو

(Arthur Riolo) راوي قصص من الطراز العالي، يبيع العقارات في بلدة صغيرة شمال مدينة نيويورك، ويبيع أكثر بكثير من جميع منافسيه مشتركين، لأنه كان ببساطة لا يخبر المشتري بمواصفات المنزل أو يحدثه عن الضرائب، بدلا من ذلك كان يقوم بأخذ المشتري وعائلته في جولة وهو يشير إلى منزل تلو الآخر، يخبرهم من يعيش في تلك المنازل، وكيف وجدوا منازلهم ومقدار ما دفعوه، وكيف يقضي أطفالهم وقتا ممتعا في باحة المنزل، ويروي عن القضايا المختلفة في المدينة وكيف تطورت، وربما هذا ما دفع الكثيرين لشراء منازل من عنده، ليس فقط لأنه منزل جديد، بل لأنها أيضا قصة جميلة؛

والحقيقة أن المستهلكين يكذبون على أنفسهم بشأن ما هم على وشك شرائه، حيث يطمع المستهلكون في أشياء يعتقدون أنها ستجعلهم أغنى وأجمل، فعندما يشتري أحدنا حذاء (Nike) بثمن باهض، لا يشتري عادة الأفكار والمميزات والفوائد، ولكن أيضا القصة التي رواها المسوقون، القصة التي أخبرته كم هو رائع، محترف، ناجح، وفي أفضل صورة يمكن أن يرى فيها نفسه[2].

[1] - Baker, Michael J., Susan J Hart.- Op. Cit, p20.
[2] - Godin, Seth.- All Marketers are liars: the power of telling authentic stories in alow-trust world.- New York, USA: Port folio penguim group, 2009, pp 09-10.

من كل ما سبق ذكره، نستخلص أن بيئة التسويق تغيرت بشكل درامي، وواسع النطاق، وأدت هذه التغييرات إلى ظهور مستهلك جديد، ومنافسة جديدة، هذا المستهلك الجديد عادة ما يكون أكثر تشددا وأكثر تميزا وأقل ولاء وأكثر استعدادا للشكوى مما كان عليه سابقا، في حين أن المنافسة الجديدة غالبا ما تكون أقل قابلية للتنبؤ بها، وفي الوقت نفسه الذي شهد تأثر البيئة التسويقية بسلسلة من الأحداث والحقائق "التي تطرقنا إليها في المطلب الثاني من المبحث الأول" واجه التسويق موجة من الانتقادات والاتهامات، وقد أدت مجتمعة إلى منطق تسويقي جديد، والذي كان له آثار كبيرة على التخطيط التسويقي وعمليات الاستراتيجية، وبالتالي فإن السؤال عن الكيفية التي قد يستجيب بها مخططو التسويق أو استجابتهم الفعلية لواقع التسويق الجديد هو موضوع أساسي في رسالتنا، لذلك سنحاول من خلال ما يلي "المبحث الثاني" توضيح ذلك بالتطرق إلى كل التفاصيل التي من شأنها أن تعطينا صورة واضحة أو إجابة مقنعة عن جميع أسئلتنا.

المبحث الثاني: استراتيجية التسويق–الاتجاهات الرئيسية–

إن حقائق العولمة في القرن الواحد والعشرين والتغييرات السريعة في التكنولوجيا، وزيادة المنافسة وتغير القوى العاملة، وتغير السوق والظروف الاقتصادية ونقص الموارد، كلها عوامل تزيد من تعقيد الإدارة الحديثة، في حين أن التخطيط الاستراتيجي كان ميزة تنافسية في العقد الماضي، إلا أنه ضرورة للتفكير العالمي في هذا القرن، والإدارة الاستراتيجية هي بالتأكيد مطلب جديد في عالم الأعمال العالمي لضمان البقاء، حيث وفقا لجون بيتر (John Peter) أصبحت الإدارة الاستراتيجية جزءا حيويا في معظم، إن لم يكن في كل المؤسسات، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث تناول العناصر التالية:

المطلب الأول: الاستراتيجية– مفاهيم أساسية–

يرجع أصل الاستراتيجية إلى المنافسة، والتي أساسها الاستثمار بالشيء وعدم السماح للطرف الآخر "المنافس" من الاستحواذ عليه، لذا فإن كل من المتنافسين يضع استراتيجية للفوز على الخصم، وهناك تساؤل يثيره المهتمون في مجال الأعمال، ألا وهو لماذا تنجح بعض المؤسسات في عملها بينما يفشل البعض الآخر ولا يحقق النتائج المرجوة، على الرغم من وجود الإمكانيات المادية والمالية والبشرية في كلا الفريقين؟ والجواب نجده عند هيل وجونز (Hill & Jones) حيث قدما في كتابهما **الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"** الحجج والبراهين على أن الاستراتيجيات التي تتبناها أي مؤسسة لها تأثير كبير ورئيسي على أدائها مقارنة بمنافسيها[1].

1– الاستراتيجية: التطور التاريخي

يمكننا القول إن التاريخ ما هو إلا سلسلة من الاختراعات، فمع ظهور تحديات جديدة، كانت المؤسسات تحاول إيجاد طرق جديدة للإدارة، فشلت بعض الأنظمة الجديدة ونجح البعض الآخر، ومن خلال هذه التجارب العلمية والخطأ نمت مجموعة من الأنظمة الأخرى، وكانت هذه الطرق مثل جرعات الطبيب، التي تحاول علاج الأعراض بدلا من الأسباب الكامنة، حيث بنجاح العلاج يتم استخدامه إلى حين ظهور أعراض جديدة، ولكن مع زيادة التعقيد والتغيير السريع أصبح العلاج المؤقت غير نافع، وأصبح هناك إلحاح على تغيير جوهري من شأنه السماح للمؤسسات بمجاراة ما تشهده بيئتها، وضمان البقاء والاستمرار.[2]

ولأنها، شأنها شأن سائر العلوم والمعارف الأخرى، فقد شهدت فكرة الاستراتيجية تطورات كبيرة كانت نتاجا لإسهامات العديد من الباحثين والمتخصصين، وقد تبلورت عبر مراحل متعددة، إذ كان لكل مرحلة طروحاتها الخاصة التي تلاءمت مع طبيعة الظروف والحاجات الإدارية إلى أن أصبحت الاستراتيجية هي الموجه للتفكير الإداري المعاصر، ومفاهيم الاستراتيجية ونماذجها هي التي تحكم مجمل أعمال الإدارة وعملياتها[3].

---

[1] - العيساوي، محمد حسين وآخرون.– الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة.– عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011، ص 31.

[2] - Ansoff , H. Igor and others.- Implanting strategic management.- 3rd edition.- Switzerland: palgravé macmillan, 2019, p41.

[3] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص 43.

ويعود تاريخ الاستراتيجية في المجال العسكري على الأقل إلى فن الحرب عام 500 قبل الميلاد، ولكن مصطلح الاستراتيجية أو الإدارة الاستراتيجية لها تاريخ قصير نسبيا في مجال الأعمال، حيث لم يتم استخدام الإدارة الاستراتيجية في قاموس المدرسة الأكاديمية للأعمال قبل الستينات من القرن الماضي، وحتى الآونة الأخيرة يمكن رؤية مجال الدراسة متنكرا تحت عنوان سياسة الأعمال[1]. ويجد الانضباط جذوره في كليات الأعمال الأمريكية، حيث بدأت جامعة هارفارد دورة لسياسة الأعمال عام 1911، وبحلول العشرينيات من القرن الماضي كانت مطلوبة لطلاب السنة الثانية، وأعربت الجامعة عن أملها في توضيح كيفية الترابط الوثيق بين الوظائف الداخلية للأعمال في الممارسات العملية، وكيف كان على الإدارة العليا الاعتراف بهذه العلاقة المتبادلة وإدارتها للعمل بفعالية وكفاءة[2]. وفي خمسينيات القرن الماضي (1950) كان هناك مجموعة من الأساتذة في جامعة هارفارد يجتهدون في نشر مفهوم "استراتيجية المؤسسة" من خلال تفاعلهم مع مجالس المؤسسات وتشجيعهم على التفكير "خارج الصندوق"، بطرح أسئلة مثل "من نحن" و"ما الذي نحاول تحقيقه"، أو كقول "هل نحن مؤسسة سكة حديد أو مؤسسة نقل"، في الوقت نفسه كان روبرت مكنمارا (Robert Mc Namara) مشغول بتقديم تخطيط البرامج والميزانية (PPB) إلى وزارة الدفاع الأمريكية، التي اعتادت على تخصيص الموارد عن طريق الضغط وغياب مقاييس الأداء[3]. لذلك غالبا ما يتم ربط هذه المرحلة بالموازنة (Budgeting) لأن النشاط الاستراتيجي المبكر كان معنيا بآليات الميزانية والرقابة، ويكون بتطوير الميزانية السنوية للمؤسسة وهذا ما يسمى بالتخطيط المالي، حيث تقوم المؤسسة، في هذه المرحلة، بجمع المعلومات حول الموظفين والقدرة الإنتاجية والمواد الخام والمسائل الأخرى ذات الصلة[4].

من منتصف الخمسينات إلى بداية الستينات بدأ عصر التخطيط بعيد المدى (Long range planning) حيث أصبح من غير الممكن الاعتماد على الميزانية لإعداد المؤسسة لتحدياتها التنافسية المستقبلية واحتياجات التوسع، وكان التخطيط بعيد المدى هو الحل الذي أثبت فعاليته وتم قبوله على نطاق واسع من قبل المؤسسات الكبيرة وحتى متوسطة الحجم، وكانت هناك خطط خماسية مع البيانات المالية المتوقعة وتصورية المستقبل، ومخططات عمودية ورسوم بيانية[5]. إلا أن هذه المرحلة كانت مشابهة للمرحلة الأولى باستثناء أن الخطة كانت تعطي فترة أطول تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، كما كانت تتضمن جمع المعلومات من خارج المؤسسة ولكن على نطاق محدود[6]. وهذا ما أدى إلى فقدان المخططين بعيدي المدى للمصداقية مع المديرين التنفيذيين الذين كانت وظيفتهم هي تحقيق أهداف ربح سنوية لإرضاء المساهمين، وانتقل المشهد بعد ذلك إلى الاستشاريين الإداريين،

[1] - Faulkner, David.- Strategic management.- London: university of London Press, 2007, p12.
[2] - Alkhafaji , Abbass F..- strategic management : formulation, Implementation and control in a dynamic environment.- New York, USA: the Haworth Press, 2003, p04.
[3] - Faulkner, David.- Op. Cit, p13.
[4] - Alkhafaji , Abbass F..- Op. Cit, p05.
[5] - Faulkner, David.- Op. Cit, p13.
[6] - Alkhafaji , Abbass F..- Op. Cit, p05.

وصندوق الأدوات (Box of tools)، وكان الأكثر شيوعا نماذج تحليل المحفظة والتي مثلها صندوق بوسطن الشهير، حيث تم استخدم مجموعة من الأدوات التحليلية مثل "وحدة الأعمال الاستراتيجية" (SBU) من قبل المؤسسات.

من منتصف الستينات إلى أوائل السبعينات بدأت خيبة الأمل في هذه الأدوات الاستراتيجية، حيث اكتشفت المؤسسات أن صياغة الاستراتيجية يجب أن تكون أكثر دقة من المصفوفات الميكانيكية المقترحة، وأن المصفوفات مفيدة من الناحية النحوية، ولكنها أقل فائدة في تطوير الاســـتراتيجية[1]. في هذه الفترة من الزمن تم إيلاء اهتمام بالتخطيط الاســـتراتيجي، حيث كان المديرون يأملون في أن يكونوا قادرين على توقع الأحداث من خلال تحليل مفصل لعلاقات السبب والنتيجة، وكان الهدف من أنظمة التخطيط هو توفير البيانات كوسيلة لدعم القرار، وبينما هناك المزيد من الوعي بالقضـــايا الاســـتراتيجية التي تفرضـــها البيئة الخارجية، كانت العملية لا تزال تميل إلى التركيز على إعداد الخطط بطريقة بيروقراطية ومركزية للغاية[2].

والانتقال من مرحلة التخطيط الاستراتيجي كان نتيجة للتشبع وتراجع النمو في عدد من المؤسسات، وكانت أسباب التشبع غير مفهومة، ولكن كان من الواضح أنه من غير المرغوب فيه والخطير تخطيط مستقبل المؤسسة على أســـاس اســـتقراء الاتجاهات الســـابقة، كما هو الحال في التخطيط بعيد المدى[3]. وكان هذا التخطيط موجها للخارج، حيث كان هناك اهتمام بجمع المعلومات حول البيئة الخارجية والتغيرات في السوق التنافسية[4].

في الثمانينات كان هناك هيجان في مجال الاســـتراتيجية، وكان هذا مع بروز الأبحاث لبورتر (Porter)، حيث بدأ في جمع نماذج وأدوات وأطر عمل متباينة من اقتصـــاديات التنظيم الصـــناعي، ومن ســـياســـات الأعمال ومجالات التخطيط الاستراتيجي، وهذا لإعطاء الانضباط للإدارة الاستراتيجية وبعض التماسك والصرامة الأكاديمية، من خلال إصداره مجموعة من الكتب مثل كتاب الاستراتيجية التنافسية 1980، وكتاب الميزة التنافسية 1985، كما قدم العديد من المفاهيم مثل مفهوم الميزة التنافسية المستدامة، والقوى الخمس للكثافة التنافسية، وسلسلة القيمة، والتفكير الاســـتراتيجي وغيرها، وكان على العديد من هذه المفاهيم أن تصـــمد أمام اختبار الزمن، وللمرة الأولى في ثمانينات القرن الماضي أصبح من السهل على أكاديميي الأعمال وصف أنفسهم بأنهم استراتيجيون؛

ثم شـــهدت العقود التالية، اســـتمرار مســـيرة الأفكار وإحياء النظرة القائمة على موارد المؤســـســـة، وتحديد القدرات الديناميكية كمفتاح للبقاء في عالم غير مؤكد، ونمو الأفكار الاستراتيجية التعاونية، وتكييف مفاهيم (Darwinion) التطورية مع الإدارة الاســـتراتيجية، كما ضـــربت موجة من الأفكار المتكيفة عالم الإدارة الاســـتراتيجية في وقت أصبحت فيه الأفكار عرضة بشكل متزايد لقوى العولمة، وبالتالي أكثر فأكثر اضطرابا مما يثير تساؤلات حول مدى قدرة المرء بالفعل على التخطيط للمستقبل[5].

---

[1] - Faulkner, David.- Op. Cit, p13.
[2] - Drummono, Graeme and others.- Strategic Marketing : planning and control.- 2nd Edition.- Great Britain: Butter Woorth Heineman, 2001, p05.
[3] - Ansoff , H. Igor and others.- Op. Cit, p 42.
[4] - Alkhafaji , Abbass F..- Op. Cit, p05.
[5] - Faulkner, David.- Op. Cit, pp 14-15.

ومما ســـبق يتبين أن هناك أربع مراحل رئيســـية يمكن تمييزها وهي: مرحلة الموازنة، مرحلة التخطيط بعيد المدى، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

2- الاستراتيجية: التعريف

لم يتفق الكثير من الباحثين في حقل علم الإدارة على تعريف شـامل ومحدد للاسـتراتيجية، ويقال إن أصـل كلمة الاسـتراتيجية يرجع إلى المصـطلح اليوناني (Strategos) الذي يعبر عن قيادة الجيوش، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل فن الإدارة والقيادة، وبشكل أكثر تحديدا يرى شربلين (Sharplin) أن مصطلح الاستراتيجية هو من الكلمة الاغريقية (Strategica) التي تعني فن القيادة العامة (general leadership) أو الكيفية التي يكون فيها المرء قائدا عاما، ويقصد هنا القيادة العامة، قيادة شاملة لجميع المجريات في سـبيل تحقيق الغرض النهائي، وعليه فهي ترتبط بكل الجوانب ذات الأهمية الجوهرية، والتي تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل كيان موحد متشابك العلاقات[1].

وذكر جورج شتاينر (George steiner) البروفيسور في الإدارة وصاحب الكتاب الذي كان على وشك أن يكون كتابا مقدسا في التخطيط الاستراتيجي، أنه من الصعب الاتفاق على معنى واحد للاستراتيجية في عالم الأعمال، وأشار إلى الاستراتيجية في مجموعة من النقاط: أولا، الاستراتيجية هي أن ما تفعله الإدارة العليا له أهمية كبيرة للمؤسسة، ثانيا تشير الاستراتيجية إلى القرارات والاتجاهيات الأساسية أي إلى الأغراض والمهام، ثالثا تتكون الاستراتيجية من الإجراءات المهمة اللازمة لتحقيق هذه الاتجاهات، رابعا تجيب الاستراتيجية على السؤال: ماذا يجب أن تفعل المؤسسة، خامسا وأخيرا تجيب الاستراتيجية على السؤال: ما هي الغايات التي تسعى إليها وكيف تحققها[2].

أما باربي وهسترلي (Hesterly, Barney) فعرفا استراتيجية المؤسسة على أنها نظريات حول كيفية الحصول على مزايا تنافسية، وأن هذه النظريات تشدد على مجموعة من الفرضيات والافتراضات حول الطريقة التي من المحتمل أن تتطور بها المنافسة في هذه الصناعة، وكيف يمكن استغلال هذا التطور لتحقيق الربح، حيث كلما زاد مدى انعكاس هذه الافتراضات والفرضيات بدقة على كيفية تطور المنافسة في هذه الصناعة، زادت احتمالية حصول المؤسسة على ميزة تنافسية من تنفيذ استراتيجيتها[3].

أما مايكل بورتر (Michael Porter) فهو الآخر يجادل بأن الاستراتيجية تتعلق بالوضع التنافسي وتميز المؤسسة وإضافة القيمة من خلال مزيج من الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، والسياسات

---

[1] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص ص 31-32.

[2] - Nicolas, Fred.- strategy : definitions & meaning, 2016. Document available on the site : www.nikols.us/strategy-definitions.pdf.

[3] - Barney, Jay, Williams S. Hesterly.- Strategic Management and Competitive Advantage : concepts and cases.- 5th editions.- England: Pearson, 2015, p26.

والوسائل التي تسمح لها بتحقيق ذلك، ويبدو أن (Porter) ينظر إلى الاستراتيجية على أنها مخطط وموقع، ولكن يجب أن نشير إلى أن (Porter) يكتب عن الاستراتيجية التنافسية وليس الاستراتيجية بشكل عام[1].

روث ريمل (Rothae rimel) هو الآخر يرى الاستراتيجية كمجموعة من الإجراءات الموجهة نحو الأهداف التي تتخذها المؤسسة لكسب أداء متفوق والحفاظ عليه مقارنة بالمنافسين[2]. أما هنري مينتزبرج (Henry mintzberg) فحاول تعريف الاستراتيجية في مقالته الشهيرة (The Strategy Concept: five Ps for strategy) بأنها[3]:

- الاستراتيجية كخطة: ويقصد بها أنها نوع من مسار العمل المقصود بوعي وتوجيه "مجموعة من المبادئ التوجيهية" للتعامل مع موقف محدد؛
- الاستراتيجية كمناورة، معنى أنها حيلة أو مناورة الغرض منها التفوق على الخصم أو المنافس؛
- الاستراتيجية كنمط: حسب وجهة نظره أنه لا يكفي تعريف الاستراتيجية كخطة، حيث تحتاج أيضا إلى تعريف يشمل السلوك سواء أكان مقصودا أم لا، كما يمكن أن تكون تعريفات الاستراتيجية كخطة ونمط مستقل تماما عن بعضها البعض، فقد لا تتحقق الخطط، بينما قد تظهر الأنماط دون تصور مسبق، كما أن الخطط هي استراتيجية مقصودة في حين أن الأنماط هي استراتيجية محققة، ومن هنا يمكننا تميز الاستراتيجيات المعتمدة حيث يتم تحقيق النوايا التي كانت موجودة من قبل، والاستراتيجيات الناشئة حيث يتم تطوير الأنماط في غياب النوايا أو على الرغم من وجودها؛
- الاستراتيجية كوضع: والمعنى يتضمن تحديد موقع المؤسسة في البيئة، وهذا الموقع يتميز بالديناميكية والفاعلية ومن خلال هذا التعريف تصبح الاستراتيجية القوة الوسيطة بين المؤسسة وبيئتها، أي بين السياق الداخلي والخارجي؛
- الاستراتيجية كمنظور: ويقصد بها أنها هي طريقة متأصلة في إدراك العالم والقدرة على رؤية الأشياء لعلاقتها الصحيحة، والأهم أن الاستراتيجية هي منظور يتقاسمه أعضاء المؤسسة من خلال نواياهم وأفعالهم، وعندما نتحدث عن الاستراتيجية في هذا السياق، فإننا ندخل إلى عالم العقل الجماعي للأفراد الذين يوحدهم التفكير أو السلوك المشترك.

وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأنه لا يوجد تعريف محدد للاستراتيجية حيث يقتصر نطاق البعض حول محتوى الاستراتيجية "ما هو"، في حين البعض الآخر يشمل المحتوى والغرض "ما هو ولأي غرض"، أما البعض الآخر فيشمل المحتوى والغرض والعملية "ما هو، ولأي غرض، وكيف أصل إليه".

---

[1] - Fredéric, Nicolas.- strategy : definitions & meaning, 2016. Document available on the site : www.nikols.us/strategy-definitions.pdf.

[2] - Rothaermel, Frank T..- Strategic Management.- 3rd edition.- New Yrok, USA: Mc Grawhill education, 2017, p06.

[3] - Mintzberg, Henry.- The Strategy Concept: five Ps for strategy, California management review, Fall1987, pp 11-17.

وأكد غرايم درومونو (Graeme Drummono) وآخرون أن الفحص الدقيق لتعريفات الاستراتيجية يميل إلى التلاقي على الأساسيات التالية[1]: أولا تعريف الأعمال حيث إن الأساس الاستراتيجي هو تحديد الأعمال التي تكون فيها المؤسسة، فهي تحتاج إلى توقع التغير والتكيف معه من خلال البقاء على اتصال مع البيئة التنافسية الخارجية لذلك يحتاج قادة الأعمال إلى تحديد نطاق أنشطة المؤسسة، وتحديد الأسواق التي ستتنافس فيها المؤسسة. ثانيا الكفاءات الأساسية ويجب أن تكون المؤسسة قادرة على المنافسة في الحاضر والمستقبل، لذلك يجب أن تتخذ القرارات الاستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة، والمهارات والموارد اللازمة للازدهار داخل الأسواق المحددة، وكيفية استخدامها لتحقيق الاستفادة المثلى، ومن الضروري أن يتم النظر في هذا على المدى الطويل، ومطابقة القدرة التنظيمية مع الأهداف المرجوة والبيئة الخارجية، وغالبا ما يكون لهذه العملية آثار كبيرة على الموارد من حيث الاستثمار والترشيد. ثالثا، الاستراتيجية نهج تكاملي لها تأثير واسع النطاق، فهي تؤثر على جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة، والاستراتيجية الفعالة قادرة على تنسيق الوظائف والأنشطة المختلفة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، حيث يجب أن يكون المديرون أكثر قدرة على استهداف الموارد والقضاء على الهدم وتحقيق التعاضد، ويحدث ذلك عندما يكون التأثير المشترك للوظائف والأنشطة أكبر من مساهمتها الفردية، ومن الضروري أن يوضح قائد الأعمال رؤية مشتركة وإحساسا بالهدف من أجل تحقيق نهج تكاملي. رابعا، اتساق المنهج، حيث يجب أن توفر الاستراتيجية اتساقا وانسجاما في المنهج، فمثلا عندما تتغير الأنشطة التكتيكية، يمكن تكييفها بسهولة استجابة لظروف السوق، ولكن يجب أن يظل الاتجاه الاستراتيجي ثابتا، بالإضافة إلى ذلك يمكن للإدارة الاستراتيجية توفير أدوات مشتركة وتقنيات تحليلية مما يتيح تقييم ومراقبة القضايا المعقدة والمواقف والمجالات الوظيفية.

3- الاستراتيجية: المصطلحات المشتقة عنها

3-1-استراتيجي: من الملاحظ أن هناك توافقا بين مصطلح استراتيجية واستراتيجي، وبوضوح فإن الاستراتيجي يعني ما يمكننا عمله ويحمل صفة الاستراتيجية، حيث إن الاستراتيجيات تستطيع أن تعمل وتخرج أيضا عن المستويات المتنوعة للمؤسسة، فضلا عن أنها تتعامل مع الخطة الاستراتيجية بالشكل الذي ترغبه المؤسسة لوحدات الأعمال وكذلك الوحدات الوظيفية، والاستراتيجي يعني أيضا الشيء الكبير أو المهم لذا فإن الاستراتيجي يقابل الاهتمام الكبير، كذلك يقصد بهذا المصطلح إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول[2].

3-2-الخطط والتخطيط: عندما نفكر في الاستراتيجية فإننا نميل إلى التفكير في التخطيط، دراسة الموقف وتحديد الهدف ورسم المسار خطوة بخطوة للوصول إلى الهدف، وتجدر الإشارة إلى أنه ولفترة طويلة كان التخطيط هو النهج السائد في استراتيجية الأعمال[3]، وينطوي التخطيط على محاولة استشراف المستقبل والتنبؤ به والاستعداد

[1] - Drummono, Graeme and others.- Op. Cit, pp 03-04.

[2] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص 121.

[3] - Reeves, Martin, Knut Haanoes, Janme Yaya Sinha.- Your Strategy Needs a Strategy: how choose and execute the right approach.- USA : Harvard Business review press, 2015, p02.

له، والتخطيط عملية ذهنية بطبيعتها وتعتمد على التفكير الخلاق من خلال بلورة الحقائق والمعلومات عن موقف معين، ومن ثم اتخاذ القرار من خلال ماذا تريد أن تعمل المؤسسة؟ وما هو الواجب عمله؟ ومتى؟ وما هي الموارد اللازمة لإنجازه؟[1]

والتخطيط يمكن أن يعرف بأساليب متنوعة يحددها مدى التفكير بالمستقبل لتحديد التقدم المنشود، ولهذا الغرض يمكن تعريف التخطيط على أنه النشاطات المعتمدة على الخطة، ويمكن تعريف الخطة على أنها مجموعة من المخرجات "النهايات" المرتبطة بالنشاطات الهادفة لتحقيق نتائج مرغوبة تحاول المؤسسة الوصول اليها[2].

3-3-التخطيط الاستراتيجي والخطة الاستراتيجية: بعد تعرفنا على معنى كل من استراتيجي، والتخطيط فلا شك أن التخطيط الاستراتيجي لا يبتعد كثيرا عن هذه المعاني، ولكنها ليست مترادفات، فحسب فايفر وجودستين (Goodsten Nolan & P Feiffer)، التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه وتكامل للأنشطة الإدارية والتنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل، وتطوير الإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل، ويمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية، والداخلية لها، ووضع خطط إجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والموضع المرغوب فيه، ويوجه بتنمية الفكر الشامل لدى أعضاء المؤسسة، عبر بناء الرؤية المشتركة لكيفية خلق التكامل بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف المؤسسة ككل[3].

نجد من الواضح أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية أكثر شمولا واتساعا هي "لإدارة الاستراتيجية"، حيث يرى (Thompson) وآخرون أن التخطيط الاستراتيجي ليس بديلا كافيا عن صياغة الاستراتيجية، وهذا يدل على أن التخطيط الاستراتيجي لا يمثل فقط بديلا عن الإدارة الاستراتيجية بل إنه غير كاف ليمثل بديلا عن مرحلة من عملية الإدارة الاستراتيجية[4]. وتجدر الاشارة إلى أن المؤسسات عادة ما تقوم بإعداد خطط سنوية، وخطط طويلة المدى وخطط استراتيجية[5]:

- خطط سنوية: هي خطط قصيرة المدى، تصف الوضع الحالي وأهداف المؤسسة، واستراتيجية السنة وبرنامج العمل والميزانيات والضوابط...الخ؛
- الخطط بعيدة المدى: العوامل والقوى الأساسية التي سوف تؤثر على المؤسسة خلال السنوات القادمة، وتشمل الأهداف طويلة المدى واستراتيجيات التسويق الرئيسية المستخدمة لتحقيقها والموارد المطلوبة، وتتم مراجعة هذه الخطة طويلة المدى وتحديثها كل عام بحيث يكون للمؤسسة دائما خطة طويلة المدى؛
- الخطط الاستراتيجية: تتضمن تكييف المؤسسة للاستفادة من الفرص في بيئتها المتغيرة. إنها عملية تطوير

---

[1] – هاريسون، ديفيد ؛ ترجمة د.علاء الدين ناظورية.– الإدارة الاستراتيجية.– عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 193.

[2] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.–مرجع سابق، ص 125.

[3] – يوسف الشميلي، عائشة.– الإدارة الاستراتيجية.– ط1.– القاهرة: دار الفجر، ص 25.

[4] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.–مرجع سابق، ص 127.

[5] - Kotler, Philip and others.- Principes of marketing.- 4th edition.- England: Pearson, 2005, pp 49-50.

والحفاظ على التوافق الاستراتيجي بين أهداف وقدرات المؤسسة وفرص التسويق المتغيرة، فهي تحديد الاختيار والتسلسل والموارد والتوقيت والأهداف المحددة لتحقيق الاستراتيجية.

ومن هنا يتبين لنا أن الاستراتيجية والخطة الاستراتيجية ليس لهما نفس المفهوم كما أن الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية مصطلحين ليسا مترادفين، وعلى الرغم من ذلك نجد من يعتبرهما كذلك، ففي هذا السياق يشير (Schende, 1994) إلى أن الإدارة الاستراتيجية هي اسم لميدان الدراسة الأكاديمي أما الاستراتيجية فهي موضوع رئيسي من مواضيع الدراسة في الميدان المذكور[1].

3-4- التفكير الاستراتيجي: يدور التفكير الاستراتيجي في معناه البسيط، حول تحليل الفرص والمشكلات من المنظور الأوسع، وفهم التأثير المحتمل لأفعال المرء في الآخرين، حيث يتصور المفكرون الاستراتيجيون ما قد يحدث أو ما يمكن أن يحدث، ويتخذون نهجا شاملا للتعامل مع القضايا والتحديات اليومية، إضافة إلى أنهم يجعلون القيام بذلك عملية مستمرة، بدلا من القيام به بوصفه حدثا يحدث مرة واحدة[2]. وما يميز التفكير الاستراتيجي أنه تفكير مستقبلي، وإيجابي/تفاؤلي، طموح وواقعي، وأنه تفكير إبداعي ومبني على الحقائق، كذلك إنه تفكير مرن[3]. ويقال إن التفكير الاستراتيجي أساس صياغة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، وأن كليهما يصبان في برامج عمل رئيسية تستخدمها المؤسسة لبلوغ رسالتها وغاياتها، وهو، وفق نظرة معرفية، عنصر جوهري يحدد بقاء المؤسسات التي تعمل في محيط بيئي متغير[4].

3-5- العوامل الاستراتيجية: العوال الاستراتيجية هي كل ما تحتاجه المؤسسة أو وحدة العمل لتبدأ المسار الصحيح اللازم لنجاحها مع المساهمين الرئيسيين، والمقصود هنا العملاء، الممولين، الموظفين، وملاك رؤوس الأموال وكل مؤسسة أو وحدة عمل أو شخص يعتمد عليه نجاحها، حيث يستخدم المساهمون هذه المعايير لتقويم أداء المؤسسة، فمثلا بالنسبة للعملاء، تعني العوامل الاستراتيجية خدمة العملاء وجودة الناتج، وبالنسبة للموظفين تعني المكافآت وسمعة المؤسسة، والأمن الوظيفي، وبالنسبة إلى أصحاب رؤوس الأموال تعني الحصص وتنمية رأس المال، والعوامل الاستراتيجية لا توفر فقط الطريق للنجاح، ولكنها أيضا عملة متداولة تربط بين الطريقة التي يتم بها تنفيذ التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء، فكلمة السر هي "ربط" والعوامل الاستراتيجية هي الرابط، كما تقوم العوامل الاستراتيجية أيضا بتوفير الأدوات اللازمة لتلمس الاحتياجات ليس فقط للقطاعات الخاصة للمؤسسات الربحية ولكن أيضا في المؤسسات غير الربحية من القطاعين العام والخاص، وهنا أيضا توجد العوامل الاستراتيجية كعوامل متكاملة موجودة في صميم جميع المؤسسات، وتوفر العوامل الاستراتيجية الطريق للتحرك من خلال المساحة الممتدة من مؤسسة إلى فرع، ومن مؤسسة إلى وحدة عمل، وتعمل هذه العوامل بالكفاءة نفسها لكل من وحدة العمل

---

[1] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص 127.

[2] – مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال؛ ترجمة خلود الغرابية.– التفكير الاستراتيجي: حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان، ص 15.

[3] – أبو النصر، مدحت محمد .– مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز.– ط2.– القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص58.

[4] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص 130.

والمساهمين الرئيسيين، لأنه من السهل ربط الخطة الاستراتيجية للوحدة بمثيلاتها للمؤسسة، وأخيرا فالعوامل الاستراتيجية تمدنا بنظام تطوير استراتيجي دائم، وبنظام لربط جميع المفاهيم والنشاطات الاستراتيجية المختلفة ببعضها، وهذا نسميه نظام العامل الاستراتيجي[1].

4- الاستراتيجية: المستويات

4-1 الاستراتيجية على مستوى الأعمال أو الاستراتيجية التنافسية: هي مجموعة متكاملة ومنسقة من الالتزامات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية، من خلال استغلال الكفاءات الأساسية في أسواق منتجات محددة، وهذا يعني أن الاستراتيجية على مستوى الأعمال تشير إلى الخيارات التي اتخذتها المؤسسة حول كيفية التنافس في أسواق المنتجات الفردية، وعليه فالغرض من الاستراتيجية على مستوى الأعمال هو خلق اختلافات بين مركز المؤسسة ومراكز منافسيها، وهذا لكي تضع نفسها بشكل مختلف عن منافسيها، ولهذا يجب على المؤسسة أن تقرر ما إذا كانت تنوي أداء أنشطتها بشكل مختلف، أو أداء أنشطة مختلفة. إذن فهو اختيار مدروس حول كيفية قيامها بأنشطة سلسلة القيمة الأساسية والداعمة والتي ستخلق قيمة مميزة[2]. وعلى هذا الأساس فالاستراتيجية على مستوى الأعمال تفصل الإجراءات التي يتخذها المديرون في سعيهم للحصول على ميزة تنافسية عند التنافس في سوق منتج واحد، حيث قد يتضمن منتجا واحدا، أو مجموعة واسعة من المنتجات المماثلة التي تستخدم نفس قناة التوزيع. ويتعلق الأمر بالسؤال التالي: "كيف لنا أن نتنافس؟"، ولصياغة استراتيجية مناسبة على مستوى الأعمال يجب على المرء الإجابة عن الأسئلة التالية[3]: من (who) هم شرائح العملاء التي سوف نخدمها؟ وما (what) احتياجاتهم ورغباتهم التي سنعمل على إرضائها؟ ولماذا (why) يتعين علينا إرضاؤهم؟ وكيف (how) سنرضي احتياجاتهم؟

ولصياغة استراتيجية عمل فعالة، يحتاج المديرون إلى مراعاة الميزة التنافسية، ويتم تحديدها بشكل مشترك من قبل الصناعة وتأثيرات المؤسسة، والميزة التنافسية تستند إلى الفرق بين القيمة المتصورة التي يمكن للمؤسسة أن تخلقها للمستهلكين (V) ، والتي يتم التقاطها من خلال مقدار استعداد المستهلكين لدفع ثمن المنتج أو الخدمة، والتكلفة الإجمالية (C) التي تتكبدها المؤسس لخلق هذه القيمة، حيث كلما زادت القيمة الاقتصادية (V-C) زادت إمكانية المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية؛

تحدد استراتيجية المؤسسة على مستوى الأعمال موقعها الاستراتيجي استنادا إلى خلق القيمة والتكلفة في سوق منتج معين، حيث تحاول المؤسسة التوقيع على مكانة فريدة من نوعها وتفي باحتياجات العملاء، وفي نفس الوقت

---

[1] – كيني، جراهام ؛ ترجمة هند السديري.– التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس استراتيجية ناجحة.– الرياض، السعودية: العبيكان، 2007، ص ص 30 31.

[2] - Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- Strategic management : competiveness and Globalization .- 7th edition.- USA : Thomson South Western, 2007, pp 107-112.

[3] - Rothaermel, Frank Y..- Op.Cit, p 177.

تخلق فجوة كبيرة بين القيمة التي تخلقها المؤسسة والتكلفة المطلوبة لإنتاجه[1]. وتجدر الإشارة إلى وجود نوعين من استراتيجيات الأعمال المختلفة اختلافا جوهريا، التمايز (différentiation) وقيادة التكلفة (cost leadership) حيث تسعى استراتيجية التمايز إلى إنشاء قيمة أعلى للعملاء من القيمة التي يخلقها المنافسون من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات ميزة فريدة مع الحفاظ على التكاليف عند مستويات مماثلة، مما يسمح للمؤسسة بفرض أسعار أعلى لعملائها، وعلى النقيض من ذلك تسعى استراتيجية قيادة التكلفة إلى إنشاء القيمة نفسها من خلال تقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل من المنافسين، مما يمكن المؤسسة من تقديم أسعار أقل لعملائها، ويطلق على هاتين الاستراتيجيتين، استراتيجيات عامة لأنه يمكن استخدمها من قبل أية مؤسسة، صناعية أو خدمية، كبيرة أو صغيرة، ربحية أو غير ربحية، عامة أو خاصة، محلية أو أجنبية؛

وعند النظر في استراتيجيات الأعمال المختلفة، نجد أنه من الضروري تحديد نطاق المنافسة، من خلال اختيار جزء محدد وضيق من السوق، أو الذهاب إلى السوق الواسع، وتقدم صناعة السيارات مثالا على نطاق المنافسة، حيث كانت جينيرال موتور (GM) من أوائل من قاموا بتنفيذ هيكل متعدد الأقسام من أجل فصل العلامات التجارية إلى وحدات الأعمال استراتيجية، مما يسمح لكل علامة تجارية بإنشاء موقعها الاستراتيجي الفريد "مسؤولية الربح أو الخسارة" داخل سوق السيارات الواسع، على سبيل المثال تتنوع منتجات GM من علامة (Chevy) منخفضة التكلفة إلى علامة (Cadillac) المتميزة، وفي هذه الحالة تتبع (Chevy) استراتيجية ذات نطاق واسع لقيادة التكلفة، بينما تتبع (Cadillac) استراتيجية تمايز ذات نطاق واسع. من ناحية أخرى تقدم (Tesla Motors) المصنعة للسيارات الكهربائية منتجا متميزا للغاية، ولا تسعى سوى لقطاع صغير من السوق، لذلك تتبع (Tesla) استراتيجية التمايز المركز (Focused Différentiation) حيث تركز على المستهلكين المهتمين بالبيئة، والمستعدين لدفع سعر أعلى مقابل منتج صديق للبيئة، وعليه فالنطاق التنافسي لـ (GM) واسع في حين نطاق (Tesla) ضيق[2]. والشكل التالي يوضح هذه الاستراتيجيات:

[1] - Rothaermel, Frank Y..- Op.Cit, p 178.
[2] - Idem, p 178.-179.

الشكل (2-2): الاستراتيجيات على مستوى الأعمال

Source: Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- Op.Cit, p 114.

يوضح لنا الشكل في الأعلى دمج الأبعاد التي تصف الموقف الاستراتيجي للمؤسسة "التمايز، مقابل التكلفة"، مع نطاق المنافسة "واسع، ضيق" من خلال القيام بذلك نحصل على الاستراتيجيتين الرئيسيتين "قيادة التكاليف، التمايز"، ويظهر ذلك في المربعين الأولين من المصفوفة، في حين تظهر النسخة المركزة لكل منهما في المربعين السفليين، ويظهر في تقاطع المربعات استراتيجية أخرى هي استراتيجية التكامل أو الجمع بين قيادة التكاليف والتمايز، حيث قدم كيم وموبورن (Kim & Mauborgne) فكرة استراتيجية المحيط الأزرق التي تجمع بين التمايز وقيادة التكلفة باستخدام ابتكار القيمة للتوفيق بين المفاضلات المتأصلة بين الاستراتيجيتين وتمثل المحيطات الزرقاء مساحة سوق غير مستقلة، وخلق طلب إضافي، وفرص النمو المنفعي، في المقابل المحيطات الحمراء تمثل الصناعات الموجودة وهي مساحة السوق المعروفة، ومن الضروري أن نشير إلى أن هذه الاستراتيجية محل شك ونقد، حيث يعتبرها البعض جذابة بالمعنى النظري ولكن من الصعب ترجمتها إلى حقيقة لأنها تتطلب التوفيق بين

المواقف الاستراتيجية المختلفة اختلافا جوهريا[1].وتم أخذ فكرة عنها على أنها استراتيجية سيئة لجعل المؤسسة عالقة في الوسط.

2-4 **الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:** بعد مناقشتنا للاستراتيجية على مستوى الأعمال، نتناول في هذه النقطة الاستراتيجية الشاملة، التي تستخدمها المؤسسة لتنويع عملياتها من مؤسسة تتنافس في سوق واحدة إلى العديد من أسواق المنتجات، حيث تقوم المؤسسة، بتوسيع أنشطتها التجارية، من خلال البحث عن أسواق جديدة، أو تقديم منتجات وخدمات جديدة، أو التنافس في مناطق جغرافية مختلفة، لذلك يجب على المديرين صياغة استراتيجية شاملة[2]. والاستراتيجية الشاملة يتم تعريفها أحيانا على أنها بيان يجيب على السؤال التالي[3]: ماهي الأعمال التي يجب أن نكون فيها وكيف نديرها؟ بحيث يتضمن البيان في شكله الأكثر اكتمالا النقاط التالية: الرؤية والمهمة بما في ذلك الأهداف، مجموعة من قطاعات السوق والأعمال التي تختار المؤسسة العمل فيها، مجموعة من الموارد والمهارات والكفاءات التي تحقق للمؤسسة الامتياز مقارنة مع منافسيها، الهيكل التنظيمي والنظم والعمليات التي يتم تنسيقها مع أنشطة المؤسسة. وعليه فالاستراتيجية على مستوى المؤسسة "الشاملة" تهتم بتحديد ماهي الأعمال التي ستتنافس فيها المؤسسة؟ بمعنى أي عمل أو أعمال تؤديها المؤسسة حاليا؟ وأي الأعمال الجديدة التي ستدخل فيها؟ وأي أعمال جارية ستنسحب منها؟ وكيفية تخصيص الموارد التي تمتلكها المؤسسة على الأعمال التي تنافس فيها، وفي ضوء رسالة المؤسسة ورؤيتها ولتحقيق أهدافها طويلة الأمد[4].

وتستخدم المؤسسات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة، كوسيلة لزيادة الإيرادات والأرباح، ولكن يمكن أن يكون هناك نوايا استراتيجية إضافية للنمو، حيث يمكن للمؤسسات أن تتبع استراتيجيات دفاعية أو هجومية تحقق النمو، ولكن لها أهداف استراتيجية مختلفة، ويمكن للمؤسسات أيضا متابعة تطوير السوق من خلال الدخول إلى أسواق جغرافية مختلفة، أو يمكن للمؤسسات الاستحواذ على منافسين "تكامل أفقي" أو الاستحواذ على مورد "تكامل عمودي"، مثلما استحوذت (Disney) على استوديوهات إنتاج الأفلام (Pixar, Marvel) وهذا أدى إلى زيادة تكاملها الأفقي في إنتاج الأفلام وأعمال التوزيع[5]. تحدد الاستراتيجية الشاملة حدود المؤسسة على ثلاثة أبعاد[6]: التكامل (Integration) على طول سلسلة القيمة الصناعية، والتنويع (Diversification) للمنتجات والخدمات، والنطاق الجغرافي (geographic Scope)، الأسواق الإقليمية، الوطنية والعالمية. حيث يجب على المديرين التنفيذيين تحديد الاستراتيجية الشاملة من خلال الإجابة على ثلاثة أسئلة: في أي مرحلة من مراحل سلسلة القيمة الصناعية يجب أن تشارك المؤسسة "التكامل"؟ ما هي المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟ وأين يجب أن تتنافس المؤسسة جغرافيا من حيث الأسواق الإقليمية، الوطنية أو العالمية "النطاق الجغرافي"؟ وفي

[1] - Rothaermel, Frank Y..- Op. Cit, p 1975
[2] - Idem, p 255.
[3] - Faulkner, David.- Op. Cit, p 97.
[4]- محمد، حسين وآخرون.- مرجع سابق، ص 52.
[5] - Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- Op. Cit, p 174.
[6]- Rothaermel, Frank Y..- Op. Cit, p 255.

معظم الحالات، فإن هذه الأسـئلة الثلاثة تعكس الرغبة الضـمنية في النمو، وغالبا ما يتم أخذ الحاجة إلى النمو كأمر مسـلم به، بحيث لا يفهم كل مدير جميع الأسـباب وراء ذلك، ولكن الفهم الواضـح سـيسـاعد المديرين التنفيذيين على متابعة النمو للأسباب الصحيحة، واتخاذ قرارات أفضل للمؤسسة وأصحاب المصلحة فيها[1].

3-4 الاستراتيجية على مستوى الوظائف: تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، والتي يمثل كل منها جانبا وظيفيا محددا، ومعظم المؤسسات تميل إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة لكل من "التسـويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشـرية...الخ"، وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمؤسسة ككل، وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الاستراتيجية الوظيفية[2]. وهذه الاستراتيجية لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، ويحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع التزام إداري بمجموعة من السياسات العامة[3]. أما الدور الاستراتيجي في هذا المستوى فيكون أقل مدى مقارنة بمستوى المؤسسة الشامل ووحدة الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة على تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المؤسسة، أو مستوى وحدات الأعمال، وتطوير الاستراتيجيات الوظيفية، وإيجاد حالة من التكامل بين المهمات والأعمال داخل الوظيفة الواحدة[4]. وعليه تدعم الاستراتيجية على المستوى الوظيفي استراتيجية العمل بخطط أكثر تفصيلا.

المطلب الثاني: استراتيجية التسويق –التسويق ضمن الفكر الاستراتيجي–

الجزء التسـويقي للنشـاط التجاري هو الرابط الذي يضـع جميع الجوانب الأخرى في دائرة كاملة، حيث يولد التسويق الإيرادات التي يديرها الأشخاص الماليون، وكل الأمور التي يتم استخدامها لإنتاج المنتجات أو الخدمات، ويتمثل التحدي الذي يواجه التسويق في تحقيق تلك الإيرادات هو إرضاء العملاء بطريقة ربحية ولكن أيضا مسؤولة اجتماعيا، وهذا سواء أكان المستهلكون في السوق المحلية أم في السوق الدولية، والتسويق هو نفسه في الأساس، ومع ذلك هناك العديد من التعديلات للمفاهيم أو التقنيات الرئيسـية عندما تتم عولمة الأعمال. ويعتمد نجاح المؤسسة النهائي في المقام الأول على مدى أدائها في السوق، وبدون شك التسويق هو الوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها من خلال عملية تخطيط وتنفيذ المفاهيم والتسعير والترويج والتوزيع، وهذا يدل على أن التسويق بالفعل مسألة استراتيجية وهي تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في المهمة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وهذه المهمة هائلة من حيث إن الأهداف الداخلية والخارجية للعمل يجب أن تنسج في استراتيجية التسويق، حتى ينجح كل جانب من جوانب العمل[5].

---

[1] - Rothaermel, Frank Y..- Op. Cit, p 255.

[2] – هاريسمون، ديفيد؛ ترجمة الدكتور علاء الدين ناظورية.– الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية.– عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 151.

[3] – الشميلي، عائشة يوسف .– مرجع سابق، ص39.

[4] – محمد، حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص 54.

[5]- Alkhafaji , Abbass F..- Op. Cit, p 140.

ولعل السؤال الذي أخذ مساحة جدل كبيرة في هذا الموضوع، أن التسويق مفهوم بسيط بطبيعته، فلماذا يحتاج إلى مفهوم معقد كالاستراتيجية؟ وربما الإجابة على مثل هذا السؤال هي أن مبادئ الأعمال قد تكون ذات منطق بسيط، إلا أن الإنجاز ينطوي على العديد من المهام المعقدة، أو المترابطة أو حتى المتضاربة، وبشكل متزايد يتم تنفيذ هذه المهام على خلفية التغيير المستمر، والمنافسة الشديدة، والموارد لمحدودة، وغالبا ما يكون المديرون تحت رحمة البيانات غير المكتملة والأحداث غير المتوقعة، لذلك أصبحت استراتيجية التسويق عنصرا حيويا ومهما جدا للنجاح، فالاستراتيجية من شأنها أن تعيد البساطة إلى فن الإدارة، وتوضح الأمور. يبين عالم الأعمال أهمية تسلح المؤسسة وإدارة تسويقها بالفكر والتوجه الاستراتيجي، لتحقيق النجاح والاستمرار والتطور، وفي حين أن هذا له العديد من الفوائد، فإنه ينجلي أيضا على العديد من المشاكل، حيث يمكن القول إن الاستراتيجية أو الاستراتيجي هو المصطلح الأكثر استخداما بشكل سيء في عالم الأعمال اليوم[1]. فكل شيء يقع تحت كلمة "استراتيجية" لا يبدو واضحا، والسبب الرئيسي هو أن كلمة "استراتيجية" تستخدم أو يتم الإفراط في استخدامها، وفي الواقع يتم استخدام هذه الكلمة كمصطلح عام[2]. لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد المفاهيم المختلفة التي تغطيها كلمة "استراتيجية" في مجال التسويق، والسبب الذي يربط بشكل وثيق بين وظيفة التسويق والاستراتيجية.

1- استراتيجية التسويق والتسويق الاستراتيجي

يمكن النظر إلى تطور التسويق ضمن الفكر الاستراتيجي كمجال للدراسة على مدى العقود القليلة الماضية، على أنه ملتقى لوجهات النظر والنماذج، والنظريات والمفاهيم والأطر الرئيسية، والأساليب والمقاييس، من عدد من المجالات الدراسية ذات الصلة من بينها التسويق، والإدارة الاستراتيجية، والتنظيم الصناعي، وعلى الرغم من أن المجموعة التراكمية من الأدبيات تشير إلى تقدم كبير على عروض الجهات "الموضوعية، والنظرية والمنهجية"، إلا أن علماء التسويق أعربوا عن مخاوفهم بشأن فقدان تأثير التسويق في الخطاب الأكاديمي حول الاستراتيجية، حيث لاحظ رابستون (Reibston) وآخرون (2009) أن أكثر الاهتمامات الأكاديمية في موضوع التسويق تتعلق بالنمذجة الكمية وسلوك المستهلك، وهذا قد قلل من البحث في قضايا التسويق الاستراتيجي، وربما يعزى ذلك إلى أزمة هوية التسويق الاستراتيجي، التي تعتبر عاملا مساهما في عزوف الباحثين لتناول هذا الموضوع، فعند فحص أدبيات استراتيجية التسويق التي تمتد لأكثر من أربعة عقود نجد وجهات نظر مختلفة تتعلق بالمجال المفاهيمي للتسويق الاستراتيجي كمجال للدراسة[3]. وربما من المفارقات، أنه على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية بدت باكرا مرتبطة حتما بقضايا اختيار الزوج "منتج-سوق"، إلا أن علماء التسويق أو الممارسين في الواقع لم يكونوا المساهمين الأوائل، في حين كان أهم المساهمين الأوائل من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، أمثال

[1] - Drummono, Graeme and others.- Op. Cit, p 02.
[2] - Garibaldi, Gerard.- analyse stratégique.- 3e édition.- Paris, France : Eyrolles, 2008, p 26.
[3] - Varadarajan, Rajan.- Startegic Marketing and marketing strategy : Domain, Définition, fundamental Issues and foundational premises, journal of the academy of marketing science, 2010, p 120.

(Michael Porter & Bruce Henderson) ولم يكن أكاديميو التسويق بطيؤون في التعرف على ما يجري فقط، ولكن أيضا لم يلقَ هذا المجال أهمية كبيرة على جدول أعمال البحث[1].

ولإيماننا أن الخطوة الأولى الضرورية في مراجعة البحث في أي مجال هي التي تحدد حدوده الخارجية بوضوح، وتحدد الحدود الداخلية المهمة بين المجالات الفرعية، ولتحقيق ذلك سنحاول التمييز بين المصطلحات والمفاهيم المتداخلة في هذا المجال، والتي يتم استخدامها عادة بالتبادل، وفي الواقع هناك لبس في فهم التسويق الاستراتيجي والاستراتيجية التسويقية، حيث تمثل هذه الأخيرة بنية تقع في القلب المفاهيمي لمجال التسويق الاستراتيجي، وهي أساسية لممارسة التسويق، حيث تكشف التقارير الأخيرة، بشأن أهم التحديات التي تواجه المسوقين، أسئلة عديدة في مجال استراتيجية التسويق بما في ذلك[2]: كيفية إنشاء هياكل تنظيمية تمكن بشكل أفضل من تطوير استراتيجيات التسويق التي تساعد على التكيف مع احتياجات العملاء، والتغيرات في بيئة الأعمال، ودرجة حدوث هذه التغيرات، وكيفية اختيار المجموعة المثلى من استراتيجيات التسويق لتحقيق النتائج المرجوة والوصول إليها بالنظر إلى الأولويات، المنافسة، وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، وكيفية قيادة المديرين التنفيذين على مستوى المؤسسة للاستراتيجيات "التطوير والتنفيذ" التي تؤدي إلى زيادة التركيز على العملاء والمشاركة.

إن التسويق الاستراتيجي، بلا شك، يمثل الوعاء أو المجال الأوسع لمجمل التفكير الاستراتيجي التسويقي، من التحليل الاستراتيجي إلى صياغة الاستراتيجية التسويقية، ووضع البرامج وتنفيذها ثم الرقابة الاستراتيجية. وهو الفلسفة التي تؤدي إلى تلك العمليات التي تجعل من المؤسسات، والأفراد يحصلون على ما يريدونه ويحتاجونه من خلال تمييز القيمة، كما يهتم بالأنشطة الطويلة التي تحددها المؤسسة للوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، في بيئة متغيرة تتسم بالمنافسة الشديدة[3]. ومفهوم التسويق الاستراتيجي يتسم بعدم الوضوح، وعادة ما يتم الخلط بينه وبين مفهوم الاستراتيجية التسويقية، نظرا لارتباطهما، وعند تفحص أدبيات هذا المجال نلاحظ وجود اتجاهات، نوعا ما، مختلفة، فهناك من ينظر إليه بنظرة ضيقة وآخرون بنظرة شاملة، فمثلا عرف كوك (Cook, 1985) التسويق الاستراتيجي بأنه "الطريقة التي تعرض بها موارد المؤسسة للخطر في البحث عن ميزة تفاضلية"، والأكيد أن تعريف (Cook) مبني على قيمة أسهم المؤسسة ومستوى استثمار رأس المال والتقييم المالي، ويبدو أن إطار (Cook) للتسويق الاستراتيجي مرتبط بوجهة النظر القائلة بأنه يجب تعريف التسويق فقط من حيث الفوائد المالية، وبالتالي يركز إطاره على قاعدة موارد المؤسسة، وتوزيع هذه الموارد للحصول على ميزة تنافسية للمؤسسة، وما يبدو أنه مفقود في هذا النهج للتسويق الاستراتيجي هو إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة[4]. أما فاسينين (Vassinen)

---

[1] - Baker, Michael J., Susan J Hart.- Op. Cit, p 55.

[2] - Na, Morgan, Whitler. Ka, Freng. H, Simo.Ch.- research in marketing, jour of the academy of marketing science, 2019, pp 4-29.

[3] – الصميدعي، محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف.– التسويق الاستراتيجي.– ط1.– عمان، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص13.

[4] - Iyamabo, Jeremiah, Olutayo Otubanjo.- A three Component définition of strategic marketing, international journal of marketing studies, Vol 5, N° 1, 2013, ISSN 1918, pp 16-33.

(2006) يرى التســـويق الاســـتراتيجي بأنه "التوجه للعميل" ويركز على رؤية الإدارة العليا البعيدة المدى للميزة التنافســية من خلال إبداع المنتج، وأن تكون الوظائف الأخرى في خدمة تســهيل تحقيق هذه الرؤية الاســتراتيجية للإدارة، لأن العميل يمثل محور تفكير الإدارة والأنشطة النوعية نحو الابتكار والتفكير المبدع[1].

في تعريف فاسينين (Vassinen) نلاحظ نهج مختلف تماما عن النهج الذي ركز عليه كوك (Cook) وفي تفسير هذا النقاش والجدل الأكاديمي نجد أن الرأي الســائد في الاســتراتيجية في الثمانينات وأوائل التســعينات، هو ذلك الذي اقترحه من بين آخرين مايكل بورتر (Michael Porter)، وفي ظل هذا الرأي كان مفتاح الاستراتيجية يكمن في ديناميكيات الصناعة وخصائصها، حيث كانت بعض الصناعات أكثر جاذبية بطبيعتها من غيرها، ومع ذلك تحول التركيز لشـرح الاختلافات في الأداء من خارج المؤســسـة "الصـناعات التي تعمل فيها" إلى داخل المؤســسـة نفسها "مواردها وقدراتها"؛

ومن وجهة نظرنا فأنه يمكن الجمع بين الاســتراتيجية والتســويق لصـــالح كليهما، ولكن هذا أدى إلى خلق ثلاثة مناهج رئيسية تتمثل في[2]: أولا، التسويق المدفوع بالمنتج ووفقا لهذا المنهج تركز المؤسسات أنشطتها على منتجاتها وخدماتها الحالية، وتبحث عن طرق لتشـجيع العملاء وإقناعهم بالشـراء، وهذا التفسـير يعكس قصـر النظر للرؤية القائمة على الموارد، بمعنى أن للمؤســســـة موردا "منتجا أو خدمة" تجيد إنتاجه، ويختلف عما يقدمه المنافســـون، والمهم بالنســـبة لها هو جعل العملاء يريدون ما تبرع القيام به، وهذا المنهج هو الذي ركز عليه كوك (Cook) في تعريفه للتسـويق الاسـتراتيجي متجاهلا العميل، بشـكل كلي. ثانيا، التسـويق بقيادة العميل وبموجب هذا المنهج، تلاحق المؤســســـات عملاءها بأي ثمن والهدف هو الوصـــول إلى ما يريدونه، وتلبيته مهما كان. واجه هذا المنهج انتقادا شـــديدا، لأنه أدى إلى كثير من المشـــاكل وفوضـــى وكوابيس لوجيســـتيكية، وضـــغوط من المنافســـين وتجار التجزئة، لأن المؤسسات المتبنية لهذا المنهج أفرطت في الاهتمام بالعميل، وعكست قيادة العميل لها عن قصر نظر في تطوير المنتجات وفي البحث والتطوير، وحتى ذهب كريســتنســن وباور (Christensen & Bower) إلى أبعد من ذلك، حيث أشارا إلى أن المؤسسات تفقد مركزها في الصناعة، لأنها تستمع بعناية شديدة لعملائها. وهذا المنهج هو الذي ركز عليه فاســينين (Vassinen). ثالثا، التســويق القائم على الموارد، فوفقا لمبدأ هذا المنهج، هناك دعوة لحل وسط بين هذين النقيضين، حيث تتبنى المؤسسات استراتيجياتها التسويقية، على أساس هذا المنهج، بمراعاة متســاوية لمتطلبات الســوق وقدراتها على خدمتها، حيث يتم أخذ نظرة طويلة المدى لمتطلبات العملاء، في ســياق اعتبارات السوق الأخرى "مثل عروض واستراتيجيات المنافسين، وواقع سلسلة التوريد"، جنبا إلى جنب مع تحديد أصـول وكفاءات ومهارات المؤسـسـة لضـمان رفعها بالكامل، وعلى أسـاس هذا المنهج تم إعطاء تعريف للتسـويق الاستراتيجي من قبل كرافينز وباري (Gravens & Pierey) على أنه "إجراءات قيادة السوق لتطوير الاستراتيجية

[1] – الصميدعي، محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف.– مرجع سابق، ص 16.

[2] - Hooley, Graham and Others.- marketing startegy & competitive positioning.- 6th editions.- U.K: Pearson, 2017, pp 12-13.

التي تأخذ بالحسبان التغيرات في بيئة الأعمال، وكذلك الحاجة إلى تسليم قيمة فائقة للعملاء"[1]. وبالرغم من أن هذا التعريف مختصر إلا أنه يحمل في طياته إطارا أوسع بكثير من التعاريف السابقة، حيث يركز على المدى البعيد على العميل، المنافسة، دراسة السوق والبيئة المحيطة، إضافة إلى النظرة الشمولية؛

على هذا الأساس تتضح لنا علاقة التسويق الاستراتيجي بالاستراتيجية التسويقية، حيث يتضمن التسويق الاستراتيجي توليد وتنفيذ الاستراتيجيات الإبداعية للوصول إلى الأسواق الرئيسية للمؤسسة، أي بناء استراتيجيات تسويقية قادرة على الاستحواذ على عقول المستهلكين وجذبهم للتعامل مع المؤسسة. فهو، إذن، يمثل الإبداع في الأعمال والأنشطة، من أجل توليد استراتيجيات تسويق رائدة، وعليه فالرؤيا لتطبيق مفهوم التسويق الاستراتيجي تتطلب استراتيجية تسويقية مبتكرة لمجاراة المنافسة، ويتم من خلالها تحقيق متطلبات كل من المستثمرين، المستهلكين، والمجتمع ككل[2].

والاستراتيجية التسويقية هي الأخرى تكشف لنا عن نطاق ضيق وآخر واسع. ولقد تناولنا هذه النقطة في المطلب الأول، بتوضيح أنه في تعريف الاستراتيجية هناك من يركز على المحتوى، وهناك من يركز على المحتوى والغرض، في حين يركز البعض الآخر على المحتوى، الغرض والعملية، والمثير للاهتمام أن هناك الكثير من الجدل بين الصياغة والتنفيذ، وبين ما هو استراتيجي وما هو عملي، وبين التمييز بين استراتيجية التسويق وإدارة التسويق، وهذا الجدل ربما هو نتيجة للاهتمام المركز على إعادة النظر في التعريف الرسمي للتسويق ومراجعته في كل مرة، لذلك سنحاول من خلال هذا العنصر مناقشة وجهات نظر مختلفة، وتحديد تعريف للاستراتيجية التسويقية.

تشير الأدبيات التسويقية بشكل عام إلى أن الجهود التسويقية تؤثر على أدائها في السوق وأدائها الاقتصادي، من خلال صياغة وتنفيذ أنماط محددة من عمليات توزيع الموارد لتحقيق أهداف التسويق في السوق المستهدفة، ويشير منظور الانقسام بين الصياغة والتنفيذ أن تحديد الأهداف وأنظمة تطوير استراتيجية التسويق تستخدم كأطر لاتخاذ القرارات الموجهة نحو المستقبل.

من هذا المنظور تتضمن صياغة استراتيجية التسويق اتخاذ قرارات "ماذا" فيما يتعلق بالأهداف، والرسائل العامة التي سيتم من خلالها اختيار السوق المستهدفة، وعروض القيمة المطلوبة والموقع المطلوب، والتوقيت وما إلى ذلك، على العكس من ذلك يتعلق تنفيذ استراتيجية التسويق بـ "القيام بذلك" فيما يتعلق بترجمة قرارات استراتيجية التسويق "ماذا" الواسعة إلى مجموعة من أساليب التسويق التفصيلية والمتكاملة ومرافقتها مع الإجراءات المناسبة، وتوزيع الموارد لتنفيذها، في حين أن الأدبيات ميزت باستمرار بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها، هناك من أكد على أنها مترابطة "ما تستطيع الاستراتيجية القيام به"، صياغة وتقييد قرارات محتوى استراتيجية التسويق مع مرور الوقت؛

وقد ظهر انقسام آخر على نطاق واسع في أدبيات الإدارة الاستراتيجية لدى مينتزبيرج وفرجون

---

[1] – الصميدعي، محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف.– مرجع سابق، ص 16.

[2] – المرجع نفسه، ص ص 17-18.

(Mintzberg & Farjoun) وآخرين، بين محتوى الاستراتيجية وعملية الاستراتيجية. من هذا المنظور يتعلق محتوى الاستراتيجية التسويقية بالقرارات الاستراتيجية المحددة "على سبيل المثال ما هو عدد القطاعات التي يجب استهدافها، وما يجب أن يكون عرض القيمة للمؤسسة لتحقيق المبيعات المطلوبة" وقرارات برنامج التسويق العملي "التكتيكي المتكامل "مثلا قوة المبيعات المطلوبة، ووضع خطط الحوافز، واختيار قناة التوزيع، واختيار وسائط الاتصال التسويقي... الخ". على العكس من ذلك تتعلق عملية الاستراتيجية بالآليات التنظيمية التي تؤدي إلى قرارات استراتيجية التسويق "على سبيل المثال تقييم الموقف، وتحديد الأهداف، وعملية التخطيط الاستراتيجي... الخ"، وتلك المستخدمة في اتخاذ القرارات وتنفيذها "على سبيل المثال تخطيط المزيج التسويقي، والميزانية، والاتصال الداخلي، ومراقبة الأداء وأنظمة التحكم... الخ" [1].

كما لاحظنا أن هناك جدلا بين التمييز بين استراتيجية التسويق، وتكتيكيات التسويق. فتصفح المصادر المختلفة كشف لنا أن السلوكيات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج" يتم اعتبارها كاستراتيجية التسويق في بعض المصادر، أما في البعض الآخر تعتبر السلوكيات التسويقية المتعلقة بالتجزئة التسويقية، واختيار السوق المستهدف، وتحديد المواقع كمجال لاستراتيجية التسويق، والسلوكيات المتعلقة بالمزيج التسويقي كمجال لتكتيكيات التسويق، في حين نجد في بعض المصادر أن بعض عناصر (4Ps) مرتبطة بالاستراتيجية التسويقية "المنتج والتوزيع"، والأخرى مصنفة كتكتيكات تسويقية "السعر والترويج"، ولكن نجد من يعترض بشدة على هذا الرأي، ليؤكد أن السلوكيات التسويقية المتعلقة بالترويج والسعر تعتبر كاستراتيجية تسويق "مثل استراتيجية الدفع، استراتيجية الجذب، استراتيجية كشط السوق، واختراق السوق"؛

وفي خضم هذا الجدل، ينص ويبستر (Webster) على مراعاة الدور الجديد للتسويق داخل المؤسسة المتطورة، الذي يعمل بالفعل على ثلاثة مستويات متميزة، مستوى المؤسسة، مستوى الأعمال، ومستوى الوظائف، مما يعكس ثلاثة مستويات في التسويق، التسويق كثقافة" والتسويق كاستراتيجية، والتسويق كتكتيكات.

التسويق كثقافة هو التركيز على نقطة ارتباط استراتيجية التسويق، بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال الاشتراك في عناصر الهوية، المهمة، الرؤية، الأهداف والقيم، وكذلك المتعلقة بالتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة؛ التسويق كاستراتيجية هو التركيز على مستوى الأعمال، حيث ينصب على تجزئة السوق، والاستهداف، وتحديد المواقع "تحديد كيفية التنافس في الأعمال المختارة"، أما على المستوى العملي فالتركيز يكون على عناصر المزيج التسويقي؛

وفيما يتعلق بالتمييز بين إدارة التسويق واستراتيجية التسويق، ففي مقالة تحريرية ذكر

(Roberston & Cunningham1989) كما هو موضح في أدبيات التسويق اليوم، فإن إدارة التسويق معنية باختيار السوق المستهدف، وتصميم برنامج تسويقي، وتتناول أدبيات إدارة التسويق قضايا على مستوى المنتج أو العلامة التجارية...إلخ، من ناحية أخرى، تتناول استراتيجية التسويق قضايا اكتساب ميزة تنافسية على المدى

[1] - NA, Morgan, and others.- Op. Cit, pp 06-07.

الطويل على مستوى المؤسسة، أو وحدة الأعمال الاستراتيجية، والواضح أن هناك مشكلة في التمييز بين "استراتيجية التسويق" و"إدارة التسويق" وفقا لما هو مذكور أعلاه، وهي أنه على المستوى الأساسي وبينما يتعلق الأول بالسلوك التسويقي للمؤسسات، فإن الأخير يتعلق بإدارة السلوك التسويقي، ومع ذلك فإن كل من قرارات المؤسسة المتعلقة باختيار السوق المستهدف "اختيار مكان التنافس"، وتصميم برنامج التسويق "اختيار كيفية المنافسة"، معنيان في المقام الأول بسلوكها التسويقي الحالي أو المخطط له، وليس بإدارة السلوك التسويقي[1].

وفي خضم هذا الجدل حدد فارادارجان (Varadarajan) تعريفا لاستراتيجية التسويق باعتبارها: نمط القرارات المتكاملة التي تحدد الخيارات الحاسمة فيما يتعلق بالمنتجات والأسواق، وأنشطة التسويق وموارد التسويق التي تعمل على إنشاء، إيصال، أو تسليم المنتجات التي تقدم قيمة للعملاء في التبادل مع المؤسسة، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها[2]. حيث يعتبر هذا التعريف واسعا وشاملا تقريبا لجميع قضايا التسويق الاستراتيجي مثل الخيارات الحاسمة المتعلقة بالأسواق، والقرارات والإجراءات الاستراتيجية "ماذا"، وعمليا إعداد الاستراتيجية وتحقيقها "كيف" فيما يتعلق بالأهداف المنشودة للمؤسسة والوسائل التي تنوي من خلالها تحقيقها، بما في ذلك اختيار السوق المستهدف، وتحديد عروض القيمة المطلوبة، وتصميم وتنفيذ برامج تسويقية متكاملة لتطوير وتقديم وإيصال عروض القيمة، وتجدر الإشارة أنه من خلال هذا التعريف يمكن تحديد الحدود الخارجية لنطاق استراتيجية التسويق، وتحديد المجالات الفرعية المهمة ضمن بنية استراتيجية التسويق.

كما أكد (Philip Kotler) على هذا التعريف، حيث عرف استراتيجية التسويق "على أنها السيرورة التي تتضمن تحليل الفرص الموجودة في السوق، واختيار الهدف والتموقع، ومخططات العمل ونظام الرقابة" [3].

وفي تعريفه تم التركيز على كل القضايا التي ذكرها (Varadarajan) إضافة إلى تركيزه على مرحلتي التحليل والرقابة.

وعليه فاستراتيجية التسويق تدور حول اتجاه طرق جديدة وأفضل للنظر في الأمور المهمة، للحصول على التأثير، وتغيير طريقة تنفيذ الأشياء، كما توفر إطار عمل أساسيا لتلبية الاحتياجات التنظيمية ورغبات العملاء بطريقة تكاملية ومبتكرة، والجدير بالذكر أن عامل النجاح الحاسم في استراتيجية التسويق هو التأكد من أنها قوية وتركز على بناء علاقات طويلة الأمد، وخلق قيمة للعملاء، وميزة تنافسية مستدامة، وهذا أمر مهم للغاية، فالمؤسسات تخضع للتغيير المستمر، ونتيجة لذلك غالبا ما تعمل المؤسسات على خطط الطوارئ المختلفة، ولكن يجب أن يكون هناك اتساق في النهج، لذلك تعد استراتيجية التسويق، قوية وطويلة المدى إذا كانت بطبيعتها ثابتة، أما نهج الطوارئ فهو تكتيكي للغاية، مما يؤدي إلى تغيرات في المزيج التسويقي نتيجة لتغير ظروف السوق[4].

---

[1] - Varadarajan, Rajan.- Op. Cit, pp121-122.

[2] - Idem, p 128.

[3] – بن مويزة، أحمد .– اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها.– عمان، الأردن: اليازوري، 2013، ص16.

[4] - Beamish, Karen, Ruth Ashford.- Marketing planning.- first published.- Oxford: Elsevier and Butterworth-Heinemann, 2005, pp 10-11.

ويقترح بييري (Pierey) في كتابه "التغيير الاســـتراتيجي لقيادة الســـوق" الخصـــائص التي يجب أن تتوفر في استراتيجية التسويق القوية والتي حددها في[1]: أولا، التركيز على تقديم قيمة فائقة للعملاء، والاعتراف بأن الابتكار يوفر ميزة مستدامة، ثانيا، القيام باستثمارات طويلة الأجل في العلاقات مع الموردين، الموزعين والموظفين والعملاء، ثالثا، أن يتم بناء حوالي 100% من العملاء الراضـــين، بناء على القدرات والتحفيز، وأخيرا بناء ســـلاســـل توريد فعالة، وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات لتقديم أداء عملي متفوق.

وعلى أســاس ما سـبق فمفتاح النجاح يكون في اسـتراتيجية مبنية على هذه المفاهيم مع ضـمان تطبيق ثقافة التعلم، منفتحة للتغيير ومبتكرة، والتزام طويل الأمد لتطوير علاقات دائمة.

2- استراتيجية التسويق وخطة التسويق:

غالبا ما تظهر مصطلحات استراتيجية التسويق، وخطة التسويق مرتبطة ببعضها البعض، وفي بعض الأحيان يتم استخدام هذه المصطلحات بالتبادل، لكنها في الواقع مفهومان مختلفان، لذلك يجب التمييز بينهما لأنه غالبا ما يكون هناك ارتباك حول الاسـتراتيجية مقابل التخطيط، فإذا كانت الاسـتراتيجية رؤية تؤدي إلى خيارات مهمة لتحقيق أهداف المؤسسة، فالخطة معناها عملي أكثر، باعتبارها قائمة الإجراءات المحددة التي يجب اتخاذها، بما في ذلك التواريخ والتكاليف ووصـف الوسـائل، وفي كثير من الأحيان تعيين المسـؤولين عن الإجراءات المحددة، حيث بناء على الإرشـادات المحددة في اسـتراتيجية التسـويق، يضـع مدراء التسـويق خططا سـنوية "أو قد تسـتمر 3 سـنوات"، يتم من خلالها تحديد أهداف المبيعات والربحية، كذلك الإجراءات الرئيسـية التي يخططون لاتخاذها فيما يتعلق بالمزيج التسويقي، من أجل تحقيق الأهداف المعلنة وهذه الخطط مصحوبة بميزانيات وجداول زمنية[2].

على هذا الأسـاس فخطة التسـويق هي عملية أسـاسـية تضـمن تنفيذ الاسـتراتيجية التسـويقية المحددة بنجاح، ويوفر التخطيط توجيها وأنشطة وجداول زمنية محددة ويخلق مسارات لتحقيق ميزة تنافسية، ويبدو أن المزيد والمزيد من المؤسسات، تركز بشكل كبير على أهمية التخطيط ويقترح جونسون وسكولز (Johnson & Scoles) عددا من الأســـباب التي قد تبرر هذه الاهتمام أهمها[3]: أن التخطيط يوفر طرقا منظمة لتحليل الســـوق مع الأخذ بعين الاعتبار ديناميكياته، كما يجبر المديرين على التســـاؤل والتحدي، فيما يعتبرونه في الغالب أمرا مســـلما به، ناهيك عن أنه يوفر إحساسا بالاتجاه، ويمكن رؤيته كوسيلة لإشراك الموظفين في تطوير الاستراتيجية، كما تعد الخطة طريقة جيدة للإبلاغ عن الإجراءات والأنشـطة المقترحة والمتوقع أن تقوم بها المؤسـسـة حتى تحقق أهدافها، ووجود خطة يوفر أساسا جيدا للتحكم، ويتيح فرصة لمراجعة تقدم المؤسسة مقابل الأهداف.

وعليه فخطة التسـويق تكون مدفوعة باسـتراتيجية التسـويق، فهذه الأخيرة هي السـبب وراء العمل، أما الخطة فهي متى وماذا يصـــف العمل، أي هي التنفيذ وخارطة الطريق التي تســـاعد في تحقيق الأهداف، كأن نقول إن

[1] - Beamish, Karen, Ruth Ashford.- Op. Cit, p11.
[2] - Lendrevie, Jacques, & others.- Mercator : tout le marketing à l'ère digitale.- 12e édition.- Paris, France: Dunod, 2017.
[3] - Beamish, Karen, Ruth Ashford.- Op. Cit, p12.

استراتيجية التسويق هي النهج لتحقيق ميزة تنافسية، أما خطة التسويق فتتضمن الأنشطة التي تحقق ذلك. وبنوع من التفصيل، الغرض من استراتيجية التسويق هو تحقيق الأهداف التسويقية، مثل ماذا تحتاج المؤسسة للوصول إلى العملاء، وتحقيق أداء جيد في السوق، حيث تعمل الاستراتيجية على مساعدة الجميع على فهم من سيحصل على أكبر قيمة من عروض المؤسسة "الجمهور المستهدف" وعرض القيمة، وكيفية الوصول إلى العميل المثالي، أما الغرض من خطة التسويق فهو وصف متى وكيف ستتحقق هذه الأهداف. وبناء على الاستراتيجية تحدد الأنشطة، والمسؤولين عن تنفيذها، والجدول الزمني. وعليه فإعداد خطة التسويق تكون بمجرد أن يكون للمؤسسة استراتيجية تسويق راسخة، بمعنى بعد أن يكون هناك فهم واضح لسبب القيام بالعمل.

3- استراتيجية التسويق واستراتيجية المؤسسة

هناك تداخل كبير بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التسويق، فمما لا شك فيه أن التسويق يبحث في احتياجات المستهلك وقدرة المؤسسة على تلبيتها، وهذه العوامل من بين أخرى توجه مهمة المؤسسة وأهدافها، كما يتعامل التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة مع متغيرات التسويق، كالحصة السوقية، تطور السوق، النمو...الخ، ومن الصعب أحيانا فصل التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط التسويقي، حيث تشير بعض المؤسسات إلى تخطيطها الاستراتيجي باسم التخطيط التسويقي الاستراتيجي[1]. في المقابل فأهداف المؤسسة الأساسية ومهمتها ورؤيتها هي نقطة البداية لتحديد استراتيجيتها التسويقية.[2] وهي الأساس الذي أشار إليه جرينلي (Greenley) في الارتباط والتداخل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التسويق، كما تشير الملاحظات كذلك إلى أن الفرق بين استراتيجية التسويق واستراتيجية المؤسسة، هو أن الأولى تسير علاقة المؤسسة وعملاءها المنافسين وأصحاب المصلحة الآخرين، وعلى الرغم من أن التسويق معني بتحليل هذه العوامل، إلا أنه يتطلب دمج مدخلات الأعمال الأخرى مثل المالية، البحث، التطوير، الموارد البشرية...الخ للوصول إلى استراتيجية عمل متكاملة، بعبارة أخرى لا يمكن أن توجد استراتيجية المؤسسة بدون منظور تسويقي والعكس صحيح، لذلك يبدو من الصعب مناقشة إحداهما دون ذكر الأخرى[3]. لكن من المفيد التمييز بين هذين المفهومين، وفي الوقت عينه نلاحظ الترابط والتداخل بين الكثير من المفاهيم التي من ضمن نطاقهما، كذلك، نلاحظ أن المؤسسات الناجحة لديها معرفة وتقدير أكبر لعمليات التسويق ومفاهيمه وأدواته وتقنياته، مما يظهر خبرة أكبر واتساقا أكبر، وهم يدركون أيضا أن التسويق ليس مجرد وظيفة تجارية، بل هو أيضا فلسفة عمل، يجب أن توجه غالبية أنشطة المؤسسة، والأهم أن تتبنى فلسفة عمل موجهة للتسويق، تعزز استراتيجية شاملة ومتماسكة، كما أن المؤسسات الناجحة تتبنى نهجا للتسويق يتمحور حول المبادئ الأساسية الثلاثة: التركيز على العملاء، الميزة التنافسية، والحساسية البيئية.

---

[1] - Wong, Veronica, Kotler Philip and others.- Principles of marketing.- 4th européen edition.- England: Pearson, 2005, p 67.

[2] - Strauss, Ralf E..- Op. Cit, p35.

[3] - Musibau, Ajagbe Akintunde, Solomon Oluyinka and others.- The relationship between strategin planning and the Effectiveness of marketing operations, International journal of innovation management and technology, Vol.2, N°-5, October 2011, p 392.

وعلى هذا الأساس فاستراتيجية التسويق واستراتيجية المؤسسة، يجب أن يكون لهما أهداف منسجمة، ولكن تركز استراتيجية التسويق بشكل خاص على تفاعل المؤسسة مع عملائها، كما اقترح استراتيجيو التسويق وجهة نظر محسنة لمفهوم الاستراتيجية، يكون فيها تقييم الميزة التنافسية المستدامة، من وجهة نظر العميل، مثل أن يكون النهج المركزي استراتيجية من الخارج إلى الداخل، وتتناقض هذه النظرة مع وجهة نظر الاقتصاديين الذين يميلون إلى الأخذ بمنظور متمركز حول الصناعة، أو علماء الإدارة الذين غالبا ما يعتمدون منظورا متمركزا حول المؤسسة، ولكن الهدف من استراتيجية التسويق لا يمكن أن يكون بالتركيز فقط على أهداف المؤسسة" تحديد احتياجات المساهمين، والموظفين وأصحاب المصلحة"، ولكن يجب أن يتضمن أيضا أهداف صاحب مصلحة رئيسي آخر هو العميل، حيث إنه إذا فشلت الاستراتيجية في خلق قيمة العملاء على المدى الطويل، فهي في نهاية المطاف غير مستدامة، لذلك يمثل المنظور الذي يركز على العملاء اختلافا رئيسيا بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية التسويق؛ يمثل التحول في التركيز الذي يتضمن دمجا صريحا لمنظور العميل، تقدما طبيعيا على المدى الطويل، ويواصل الأكاديميون والممارسون البحث عن طرق لشرح الاختلاف في أداء المؤسسات، من خلال معالجة وحدات التحليل الأصغر، من التركيز على الصناعات والمؤسسات إلى العملاء الأفراد، ويوفر كل مستوى جديد مجموعة أخرى من المتغيرات التي تساعد في تفسير المزيد من التباين في أداء المؤسسة، ومع ذلك يمثل العملاء في نهاية المطاف الوحدة الأساسية لتحليل استراتيجية التسويق، لأن كل عميل فردي هو كيان مستقل وصانع قرار، وبدلا من ذلك تمثل الصناعات والمؤسسات تجمعات العملاء، ويرافق التجمع والحشد دائما خسارة في الدقة والرؤية[1]. ومن خلال المطلب التالي سنوضح المراحل الأساسية في تصميم استراتيجية تسويقية.

المطلب الثالث: استراتيجية التسويق: المبادئ الأولى والمراحل الأساسية في تصميمها

كما هو الحال مع تبني فلسفة التسويق في جميع أنحاء المؤسسة، فإن تبني التفكير الاستراتيجي يتجاوز مجرد إدارة التسويق، حيث يتحمل كبار المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة تطوير الملف الاستراتيجي للمؤسسة، وإعطاءها تركيزا استراتيجيا، ومع ذلك فإن إدارة التسويق مع مسؤولياتها الخاصة يقع على عاتقها إدارة الواجهة بين المؤسسة وبيئتها "العملاء، المنافسين"، والتي لها دور متزايد الأهمية، تلعبه في تطوير الاستراتيجية العامة.

إن جوهر تطوير استراتيجية تسويقية لأي مؤسسة، هو التأكد من أن قدراتها، تتوافق مع بيئة السوق التي تعمل فيها، ليس فقط اليوم، ولكن في المستقبل أيضا، لذلك يجب وضع استراتيجية التسويق، في سياق الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فبمجرد تحديد الاتجاه العام للمؤسسة مع المدخلات المناسبة من جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، ستحتاج الاستراتيجية التسويقية إلى التوافق لضمان الالتزام بالاتجاه وتحقيقه[2].

[1] - Palmater, Robert W., Shrihari Sridhar.- Marketing Strategy : Based on First Principles and Data Analytics.- First published.- UK : Palgrave, 2017, pp 04,05.
[2] - Graham and others.- Op. Cit, pp 29-30.

1- استراتيجية التسويق: المبادئ الأولى

سنحاول أن نأخذ نهجا مختلفا جدا لاستراتيجية التسويق، بدلا من إضافة التعقيدات لهذا الموضوع الذي لا يزال الجدل فيه قائما، وسنحاول تبسيطه بالقول إن قرارات التسويق يجب أن تركز على حل أربع مشكلات، أو تعقيدات أساسية تواجهها جميع المؤسسات عند تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية، نشير إليها بالمبادئ الأولى لاستراتيجية التسويقية[1]:

1-1 جميع العملاء مختلفون: تتمثل القضية الأساسية التي تواجه المديرين الذين يتخذون القرارات الخاصة بالمزيج التسويقي، في اختلاف العملاء، حيث يختلف العملاء بشكل كبير في احتياجاتهم وتفضيلاتهم وتنوع رغباتهم، حتى بالنسبة للمنتجات الأساسية "مثل المياه المعبأة في زجاجات"، وعليه يجب أن تدير استراتيجيات التسويق الفعالة عدم التجانس بين العملاء، ويكون ذلك غالبا من خلال التجزئة التسويقية، والاستهداف، وجهود تحديد الموقع، التي تسمح للمؤسسة بفهم طبيعة العملاء من خلال تحديد عدد يمكن التحكم فيه من مجموعات العملاء المتجانسة، بحيث يمكن للمؤسسة تقييم نقاط القوة النسبية بشكل هادف، واتخاذ قرارات حاسمة استراتيجيا حول كيفية كسب العملاء والاحتفاظ بهم؛

1-2 جميع العملاء يتغيرون: يجب على المديرين الذين يطورون استراتيجياتهم التسويقية، مراعاة الاختلاف مع تغيير احتياجات العملاء بمرور الوقت، حتى داخل شريحة محددة جيدا، غالبا ما تتطور الاحتياجات الفردية بمعدلات أو اتجاهات مختلفة، وفي مرحلة ما في المستقبل سيُظهِر العملاء، الذين كانوا يوما جزءا من قطاع أو شريحة متجانسة نسبيا، احتياجات ورغبات متباينة على نطاق واسع، لذلك يجب أن تأخذ استراتيجية التسويق ديناميكيات العملاء، من خلال تحديد وفهم كيفية تغيير العملاء، ومحفزات هذا التغيير والاحتياجات المختلفة عبر المراحل، وفي النهاية المواقف المرغوب فيها لجذب هؤلاء العملاء عبر الزمن؛

1-3 جميع المنافسين يتفاعلون "لديهم رد فعل": بغض النظر عن مدى نجاح المؤسسة في معالجة عدم التجانس، وديناميكيات العملاء، سيحاول المنافسون باستمرار تقليد أو ابتكار عمليات وعروض الأعمال لتتناسب مع احتياجات العملاء، ورغباتهم بشكل أفضل، لذلك يتعين على مديري التسويق العمل باستمرار في بناء والحفاظ على حواجز للهجمات التنافسية، ويبني المديرون ميزات تنافسية مستدامة، ذات صلة بقطاع مستهدف محدد من خلال بناء علامة تجارية مميزة، منتج ذي جودة عالية، تقديم وعروض مبتكرة وتطوير علاقات قوية مع العملاء؛

1-4 جميع الموارد محدودة: تتطلب معظم قرارات التسويق مقايضات عبر أهداف متعددة، لأن الموارد المتاحة لتلبية هذه الاحتياجات غالبا ما تكون مترابطة ومحدودة، فعندما تخصص استراتيجيات التسويق الإنفاق لإعلان العلامة التجارية، أو المنتجات الجديدة المبتكرة، أو توسيع منظمة المبيعات لبناء علاقات أقوى، فإنها تعتمد غالبا على نفس مجموعة الموارد الثابتة فلا مفر من المقايضات المهمة، وعليه فإدارة الموارد على النحو الأمثل

[1] - Palmater, Robert W., Shrihari Sridhar.- Op. Cit, p03.

أمر بالغ الأهمية، حيث توفر الموارد التسويقية الدوافع اللازمة لتنفيذ ما تتعلمه المؤسسة من مبادئ التسويق الثلاثة الأولى، والموارد المحدودة من المبادئ المسلم بها في استراتيجية التسويق. وكما تم تلخيصه سابقا، تمتلك المؤسسات موارد محدودة، إلى جانب العديد من العوامل الأساسية الأخرى التي تتغير، هذا يعني أنه يجب على المؤسسات إجراء مقايضات في الموارد باستمرار لتحسين استراتيجياتها التسويقية[1]. وحقيقية أخرى حول استراتيجية التسويق، هي أنها مدفوعة بطبيعتها بواسطة الأشخاص، حيث تدور استراتيجية التسويق حول الأشخاص "داخل المؤسسة"، الذين يحاولون إيجاد طرق لتقديم قيمة استثنائية، من خلال تلبية احتياجات ورغبات العملاء، المساهمين، وشركاء الأعمال والمجتمع ككل وكذلك احتياجات المؤسسة نفسها[2].

وما نستنتجه أن استراتيجية التسويق هي المنطق التسويقي، الذي تأمل المؤسسة، من خلاله، خلق القيمة للعملاء "الذين عادة ما يعتبرون الأكثر أهمية" والموظفين، ولجميع أصحاب المصلحة، وبالتأكيد لها أيضا. والقيمة عنصر رئيسي، تقع في قلب الاستراتيجية التسويقية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

[1] - Palmater, Robert W., Shrihari Sridhar.- Op. Cit, p 229.
[2] - Ferrell, OC., Michael D. Hartline.- marketing strategy.- 5th edition.- USA: South, Western, 2011, p25.

الشكل (2–3): إدارة الاستراتيجية التسويقية

Source: Kotler, Philip, Armstrong Gary.- Principles of marketing.- 14 éditions.- USA: Pearson, 2012, p48.

من خلال الشكل نستخلص أن تقديم قيمة فائقة واستثنائية مع إقامة علاقات دائمة هو الغرض المقصود من استراتيجية التسويق، ولكي تتمكن المؤسسة من ذلك يجب عليها، أولا، أن تفهم احتياجات العملاء ورغباتهم، وهذا يتطلب تحليلا دقيقا للعملاء، كما تدرك المؤسسات أنها لا تستطيع خدمة جميع العملاء بنفس الطريقة، فهناك أنواع كثيرة جدا من العملاء لديهم أنواع مختلفة جدا من الاحتياجات، ومعظم المؤسسات يكون لها وضع يمكنها من خدمة بعض القطاعات السوقية بشكل أفضل من غيرها، وبالتالي تلجأ المؤسسات إلى تقسيم السوق الإجمالية واختيار أفضل القطاعات، وتحديد التموقع، وفي مرحلة لاحقة تقوم المؤسسة بتصميم برامج تسويقية تتضمن عناصر المزيج التسويقي الأربعة "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج"، وكل ما سبق يحدث ضمن مجموعة من مراحل استراتيجية التسويق الأساسية، وهذه القيمة للعملاء ستنعكس في شكل قيمة للمؤسسة. والمعنى أن المؤسسة عندما تقدم عرض القيمة، فهي تهدف من خلال عرضها إلى خلق قيمة للمشاركين المعنيين في السوق،

ومفتاح تصـــميم عرض القيمة الهادف هو فهم تبادل القيمة الذي يحدد العلاقات بين كيانات الســـوق المختلفة. وفيما يلي سنتناول المراحل بنوع من التفصيل.

2- الاستراتيجية التسويقية: المراحل الأساسية في تصميمها

إن تصـــميم اســـتراتيجية التســـويق يمر بمجموعة من المراحل المختلفة، وهذه المراحل قد تختلف من باحث إلى آخر، ســـواء في عددها أم في مضـــمونها أم حتى في طبيعتها. ولقد حاولنا من خلال هذا العنصـــر تقديم الصـــورة الكبيرة والشاملة للمراحل الأساسية في تصميم استراتيجية التسويق والتي تغطي المفهوم بعناصره الثلاثة: الغرض، المحتوى والعملية. وتجدر الإشارة إلى أن تصميم استراتيجية التسويق يعتبر عملية تفاعلية (Interactive process) حيث تقع مســـؤولية تطوير اســـتراتيجية تتعلق بعلامة تجارية أو منتج أو مجموعة من المنتجات على عاتق مدير التســـويق، الذي بمجرد اعتمادها يكون المســـؤول عن تنفيذها، ولا يعد تطوير اســـتراتيجية التســـويق ممارســـة فردية، حيث. من أجل أن تكون المؤســـســـة قادرة على اختيار ســـياســـات فعالة وواقعية من حيث المنتج، الســـعر والتوزيع، والمبيعات والاتصـــالات...الخ، يجب على مدير التســـويق أن يربط، وبشـــكل وثيق، ويخلق الانســـجام، مع أولئك المســـؤولين عن الوظائف الرئيســـية الأخرى في المؤســـســـة مثل البحث والتطوير، الإنتاج، إدارة المبيعات...الخ، كما تعتبر عملية إبداعية وتكرارية (Creative & iterative process). فتطوير استراتيجية التسويق ليس عملية منطقية واســـتنتاجية وخطة بحتة، مما يســـمح بشـــكل منهجي من التوصـــل إلى حل مثالي في نهاية ســـلســـلة من الخطوات المتتالية، على العكس من ذلك، فهي عملية إبداعية، بمعنى أنه يجب على مدير التســـويق أن يضـــع ويقارن العديد من الاســـتراتيجيات البديلة بدلا من مجرد وضـــع واحدة، ومتكررة بمعنى أنه في المراحل المختلفة من العملية غالبا ما يطلب من مدير التســـويق التشـــكيك في بعض التوجهات التي تصـــورها، لذلك فإن الاســـتراتيجية النهائية غالبا ما تكون نتيجة التجربة والخطأ[1].

2-1 المرحلة الأولى: أين نحن الآن؟ التحليل الاستراتيجي والتسويقي: يبدأ تصميم الاستراتيجية التسويقية بتشخيص وضع المؤسسة، الأسواق والمنافسة، وهذه المرحلة من التحليل تجعل من الممكن تحديد جاذبية السوق للمؤسسة، والقدرة التنافسية للمؤسسة في هذه الأسواق، كما سيسمح تحليل الجاذبية التنافسية بتحديد الأسواق المستهدفة، أي الأسواق التي ترغب المؤسسة العمل فيها، والتي ستمكنها من تحقيق أهدافها العامة[2].

ونعني بالتحليل الاســـتراتيجي عملية التحقيق في الوضـــع الحالي للعناصـــر البيئية العامة والصـــناعية وإعادة تقييم عناصـــر الأعمال في البيئة الداخلية، والغرض الرئيســـي منه هو معرفة أي تغير يحدث في بيئة المؤســـســـة، من خلال جمع المعلومات حول هذه التغيرات، وتطوير الكفاءة الثقافية أو الهيكلية التي تمكن المؤســـســـة من التكيف، ويتم تحقيقه على مرحلتين، التحليل البيئي الداخلي والتحليل البيئي الخارجي، حيث يهتم الأول بتقييم ظروف العمل الحالية وتحليل موارد المؤســـســـة وقدراتها، ونوعية وكمية القوة العاملة لديها، والقدرات المتعلقة بالتســـويق والبحث

[1]- Lendrevie Lévy, Baynast.- Op. Cit, p662.
[2] - Goudey, Alain, Bonnin Gaël.- marketing pour ingénieurs.- France : Dunod, 2010, p19.

والتطوير وغيرها، وكلها تعتبر عناصر أساسية يتم فحصها في تحليل الأعمال، حيث إن معرفة وإعادة تقييم نقاط القوة والضعف مقارنة بالمنافسين أمر مهم للغاية بالنسبة للمديرين، وذلك لتسهيل الخيارات الاستراتيجية. أما الثاني فهو عملية تحديد وتتبع الاتجاهات التي تؤدي إلى فرص العمل والتهديدات، ويتضمن العديد من القرارات الإدارية المهمة، وتعرف البيئة الخارجية على أنها جميع العوامل التي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، ولكنها تؤثر على العمليات مثل اتخاذ القرارات، وتطوير الأنشطة وهيكل المؤسسة[1]. وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو مراقبة وتقييم ونشر المعلومات من البيئة الخارجية والداخلية إلى الأشخاص الرئيسيين داخل المؤسسة، والغرض منه هو تحديد العوامل الاستراتيجية، تلك العناصر الداخلية والخارجية التي ستحدد مستقبل المؤسسة، وإن أبسط طريقة لإجراء المسح البيئي هو من خلال تحليل (SWOT) وهو اختصار يستخدم لوصف نقاط القوة (Stengths)، ونقاط الضعف (Weaknesses)، والفرص (Opportunities)، والتهديدات (Threats)، التي تعتبر عوامل استراتيجية للمؤسسة.

وعلى مر السنين أثبت تحليل (SWOT) أنه أكثر التقنيات المستخدمة في الأدوات الاستراتيجية ديمومة، على سبيل المثال، في دراسة استقصائية عالمية أجرتها (Michinsey & Company) عام 2007، والتي شملت 2700 مدير تنفيذي، وفي نتائجها ذكر 82% من المستقصين أن الأنشطة الأكثر صلة بصياغة الاستراتيجية كانت تقييم نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وتحديد أهم الاتجاهات البيئية التي تؤثر على أداء وحدة الأعمال، كما توصلت دراسة استقصائية أخرى أجريت عام 2005 لمختصي الذكاء التنافسي أن تحليل (SWOT) استخدم من قبل 82.7% من المستقصين؛

ويمكن القول إن جوهر الاستراتيجية هو الفرصة مقسومة على القدرة، فالفرصة في حد ذاتها ليس لها قيمة، ما لم يكن لدى المؤسسة القدرة "الموارد" للاستفادة من تلك الفرصة، ومع ذلك فإن هذا النهج يأخذ في عين الاعتبار الفرص ونقاط القوة فقط عند التفكير في الاستراتيجيات البديلة، حيث لا تعتبر الكفاءة المميزة نقطة مميزة لضمان الميزة التنافسية، فيمكن أن تمنع نقاط الضعف، في مجالات الموارد الأخرى، الاستراتيجية من النجاح، وبالتالي يمكن استخدام (SWOT) لإلقاء نظرة أوسع على الاستراتيجية من خلال صيغة SA= O/ (S-W) أي البديل الاستراتيجي (Strategic Alternative) يساوي الفرصة مقسومة عل نقاط القوة ناقص نقاط الضعف، وهذا يعكس قضية مهمة يواجهها المدراء الاستراتيجيون، وهي هل يجب الاستثمار أكثر في نقاط القوة لجعل المؤسسة أقوى "كفاءة مميزة"، أو ينبغي الاستثمار في نقاط الضعف لجعلها قادرة على المنافسة على الأقل؟

ولكن تحليل (SWOT) ليس حلا سحريا، كما أنه تعرض للكثير من الانتقادات من بينها[2]: أنه يقوم بإنشاء قوائم طويلة، ولا يستخدم أي أوزان تعكس الأولويات، ويمكن وضع نفس العامل في فئتين "على سبيل المثال قد

[1]- Turkay, Oguz, Seyit Ahmet Solmaz and others.- strategic analysis of the external environment and the importance of the information : Research on perceptions of hotel manahers, Procedia social an behavioral sciences 24, Elsevier, 2010, p 1062.
[2] - Wheelen, Thomas L., J. David Hunger.- Op. Cit, p 176.

تكون القوة أيضـــا نقطة ضـــعف"، كما لا يوجد التزام للتحقق من الآراء بالبيانات والتحاليل...إلخ، وهذه الانتقادات أدت إلى استحداث مصفوفة ملخص تحليل العوامل الاستراتيجية

(SFAS) (Strategic Factors Analysis Summary)، حيث تم تطوير جداول (EFAS) و(IFAS) بالإضافة إلى (SFAS) للتعامل مع انتقادات تحليل (SWOT)، وتعتبر مجموعة تحليلية قوية من أدوات التحليل الاستراتيجي، وتلخص (SFAS) العوامل الاســتراتيجية للمؤســســة، من خلال دمج العوامل الخارجية (EFAS) مع العوامل الداخلية (IFAS) وتتمثل إحدى النتائج المرغوبة لتحليل العوامل الاستراتيجية في تحديد المكان الاستراتيجي المثالي (The Strategic sweet spot) ويمثل هذا الأخير حاجة في السوق غير ملباة. كما يعتقد أن الجديد في مصفوفة (TOWS) هو تقديمها منهجية جديدة للربط بين المتغيرات البيئية، وتأسيس الاستراتيجيات بناء عليها، وأوضح (Weihrich) أن الغرض من هذا مزدوج، وهو أولا توضـــيح مفهوم جديد للاســـتراتيجية، وعرض نموذج للعملية الاستراتيجية، وهذا الغرض لا يوفر فقط عرضا للتخطيط الاستراتيجي، بل تنبيها للقارئ المهتم إلى وجود بدائل متنوعة متاحة لصياغة الاستراتيجية، وثانيا تقديم إطار مفاهيمي لتحديد وتحليل التهديدات (T) والفرص (O) في البيئة الخارجية، وتشخيص نقاط القوة (S) ونقاط الضعف (W) في المؤسسة، لإحداث المواءمة فيما بينها، وبهذا فإن المصفوفة المقترحة أطلق عليها (TOWS) مصفوفة التحليل الموقفي، وأن المتغيرات التي تحتويها المصفوفة ليست جديدة أو مبتكرة، بل جرت المقابلة فيما بينها بأسلوب منهجي جديد[1]. وتوضح مصفوفة (TOWS) ما يعتبره البعض مجرد طريقة أخرى لقول (SWOT)تفســـير كيف يمكن ملاءمة التهديدات والفرص الخارجية التي تواجه مؤسسة معينة، مع نقاط الضعف والقوة الداخلية لها، لتؤدي إلى أربع مجموعات من البدائل الاستراتيجية الممكنة، وهذا الجدول يوضح ذلك:

[1] – العيساوي، محمد حسين وآخرون.– مرجع سابق، ص ص 284-285.

الجدول رقم (2–1): توليد الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية IFAS / العوامل الخارجية EFAS	نقاط القوة S	نقاط الضعف W
الفرص O	**استراتيجيات SO** إنشاء استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	**استراتيجيات WO** إنشاء استراتيجيات تستفيد من الفرص من خلال التغلب على نقاط الضعف
التهديدات T	**استراتيجيات ST** إنشاء استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	**استراتيجيات WT** إنشاء استراتيجيات تقلل نقاط الضعف وتتجنب التهديدات

Source: Wheelen, Thomas L., J. David Hunger .- Op. Cit, p 182.

2–2المرحلة الثانية: أين نريد أن نكون؟ التوجه الاستراتيجي والصياغة الاستراتيجية

في هذا السياق وقبل عدة سنوات، تولى مدير إداري جديد مهام (Parker Pens) وكانت أول الإجراءات التي قام بها عقد اجتماع لمجلس الإدارة، وفي الاجتماع قام بطرح سؤال عليهم وتمثل في: من هو أكبر منافس لـ (Parker Pens)؟ وكان أول جواب هو (Shaeffer) لأنها أنتجت قلما مشابها جدا لقلم (Parker)، وكان يتمتع بجودة عالية، أنيق ومماثل وتم تسعيره بالمثل، ولكن المدير الجديد لم يكن معجبا بهذه الإجابة، وقال نحن بالتأكيد نتنافس مع (Shaeffer) لكنهم ليسوا بحال من الأحوال منافسنا الرئيسي، ثم اقترح عضو آخر في المجلس أن المنافس قد يكون (Biro-Swan) المصنعين والمسوقين لمجموعة من أقلام الحبر الجاف، بالرغم من أن هذه الأقلام هي أرخص بكثير من أقلام (Parker)، لكنها تستخدم لنفس الغرض "الكتابة"، وبالتالي تتنافس بشكل مباشر مع (Parker) فكان جواب المدير أن الجواب يتحسن، ولكنه ليس هو الجواب الصحيح، واقترح عضو آخر أن المنافس هو ربما يكون الهاتف النقال الذي اكتسب انتشارا في السنوات الأخيرة، وتحت هذه النظرة للسوق أصبح مجال التنافس أوسع ليشمل آلات الكتابة، ومعالجة الكلمات الحديثة، ووسائل الاتصال اللفظية الأخرى، وكان جواب المدير أنه هناك المزيد من التفكير الإبداعي، ولكن لم يتم تحديد المنافس الرئيسي بعد، في نهاية المطاف أعلن المدير بأن المنافس الرئيسي لمجلس الإدارة قائلا: منافسنا الرئيسي هي ولاعة السجائر (Ronson)، ولكن بدت الإجابة غريبة جدا بالنسبة للأعضاء المتواجدين، فرد بتعليل إجابته، أنه إذا قمنا بتحديد السوق التي كانت بها المؤسسة، نجد أنها سوق الهدايا عالية الجودة، حيث أظهر تحليل مبيعات أقلام (Parker)أن غالبية عمليات

الشـــراء كانت من قبل الأفراد الذين قاموا بشـــرائها كهدايا لأشـــخاص آخرين، وغالبا ما كان البديل هو ولاعة السـجائر (Ronson)، وهذا يعكس تعريف السـوق الذي بدوره له آثار واسـعة النطاق على تسـويق المنتج، حيث يلعب التغليف مثلا دورا أكثر أهمية، وكذلك تطوير الصـــورة عالية الجودة، وربما يكون الســـعر أقل أهمية، مما كان يعتقد في تعريفات السوق البديلة، كما يصبح التوزيع من خلال منافذ البيع الذي يشتري فيها العملاء الهدايا أكثر أهمية، وهذا المثال يعمل على توضيح كيفية طرح سؤال أساسي مثل: من هو منافسنا الرئيسي؟ وما هو السوق الذي نحن متواجدون فيه؟ والإجابة عن هذه الأســـئلة بدون أي شـــك تؤثر بشـــكل كبير على كامل الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة[1].

وبين البحث عن الإجابة الصحيحة لمثل هذه الأسئلة، وبين ما لا ينبغي تغييره أبدا وما ينبغي أن يكون دائما معرضا للتغيير، تتجسد قدرة المؤسسة في تحديد توجهها الاستراتيجي من خلال تحديد المفاهيم التالية:

- **الرؤية**: أصبحت الرؤية واحدة من أكثر الأمور المبالغ في استعمالها، وأقل مفردات اللغة فهما حيث تسـتحضـر صـورا مختلفة في ذهن أشـخاص مختلفين، فهي تعني: القيم الراسـخة، والإنجازات العظيمة، السـندات المجتمعية والأهداف المبهجة، وتحفيز القوى أو مبررات وجودها، لذلك أوصـــى الباحثون بضـــرورة وجود إطار مفاهيمي لتعريف الرؤية، وإضافة الوضوح والصرامة، والدقة إلى المفاهيم الغامضة والمبهمة التي تتناول هذا المصطلح العصـري، وإعطاء إرشـادات علمية لبلورة رؤية متماسـكة داخل المؤسـسـة[2]. وفي تعريف مختصـر للرؤية تم اعتبارها على أنها صـورة لما تريد المؤسـسـة أن تكون في المسـتقبل، أو ما تريد تحقيقه، حيث يوضـح بيان الرؤية الاتجاه الذي ترغب أن تكون فيه المؤسسة في المستقبل[3]. كما وصف مفهوم الرؤية بأنه مفهوم لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، ويبدو أنه يحمل معنى يتجاوز الوصـف، ولكن بصـورة أبسـط، فالرؤية هي صـورة ذهنية لحالة مسـتقبلية محتملة أو مرغوبة للمؤسسة، حيث ترسم الرؤية منظورا للواقع المنشود في المستقبل على رأي (Ruegg-Sturm and Gomez 1994)[4]. وتتكون الرؤية حسنة الإعداد والمدروسة جيدا من عنصرين رئيسين: الأفكار "الأيديولوجيا" الأساسية، والمستقبل المتوخى، وتعرف الأيديولوجيا الأساسية بأنها الطابع الدائم للمؤسسة وهو الهوية المنســـقة التي تتجاوز دورات حياة المنتج، أو الأســـواق، أو الاختراعات التقنية والبدع الإدارية، والقادة الفرديين[5].

---

[1] - Hooley, Graham & others.- Op. Cit, pp 30-31.

[2]- بوتر، مايكل أي، وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.- عن الاستراتيجية.- ط1.- المملكة العربية السعودية: لعبيكان، ص 128.

[3] - Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- concept strategic Management : competitiveness & globalization.- 9th editions.- USA : South Western, 2011, p 18.

[4] - Duara, Mari and Tina Pers.- Vision and mission : A Clarification of fondamental concepts.- Lund University, Sweden, 2012, Available on the site : http://pdfs.semanticscholar.org.

[5]- بوتر، مايكل أي. وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.- مرجع سابق، ص 130.

➢ **الهوية:** من حيث الجوهر تكشف هوية المؤسسة عن "ماهية المؤسسة" "وما الذي تمثله" وما الذي تفعله" " والى أين تتجه" حيث يجب أن ينظر للمؤسسة على أنها كيان شامل يوجد فيه ترابط بين جميع الوظائف والأنشطة، ونتيجة لذلك يتم بناء الهوية من العناصر المادية التشغيلية والبشرية المترابطة بشكل متظاهر، وتعني إدارة هوية المؤسسة وجود فلسفة عمل أساسية مضمَّنة في بيانات المهمة والرؤية، ونشر القيم التي تؤكد عليها لموظفيها عبر التواصل الإداري وكذلك لأصحاب المصلحة الخارجيين من خلال التعبير عن أنظمتها المرئية وسلوكها وأنشطة الاتصالات، بمعنى آخر تدار هوية المؤسسة بخطوتين رئيسيتين: أولا إقرار ونشر مهمة المؤسسة ورؤيتها وفلسفتها داخليا وخارجيا، وثانيا تخطيط وتنفيذ وصيانة أنظمة الهوية المرئية وأنشطة الاتصالات التسويقية وأشكال السلوك من أجل إيصال قيم المؤسسة[1]. والهوية ترتكز على تاريخ المؤسسة ومشاريعها وثقافتها وصورتها، وهي لا تعكس فقط طريقة تفكيرها، وكيفية عملها، ولكن تمثل ببساطة روح المؤسسة وحمضها النووي.

وفي الواقع فإن الكثير من بناة المؤسسة مثل (David Packard) من (HP) و(Masaru Ibuka) من (GeorgeW.Merck &Sony) من (Merk)، وWilliam L. Mcknight) من (3M) وغيرهم فهموا أنه من الضروري معرفة "من أنت؟" أكثر من معرفة "إلى أين أنت ذاهب؟"، لأن السؤال الأخير سيتغير مع تغير العالم من حولك فالقادة يفارقون الحياة، والمنتجات تصبح أثر بعد مدة، والأسواق تتغير وتظهر تقنيات جديدة، ولكن تبقى الأيديولوجية الأساسية هي مصدر التوجيه والإلهام، حيث تتكون الأيديولوجية الأساسية من قسمين منفصلين: القيم الأساسية وهي نظام توجيه المبادئ والمعتقدات، والغرض الرئيسي الذي يعد السبب لوجود المؤسسة[2].

➢ **القيم الأساسية:** يتألف رأس المال الفكري في جوهره النهائي من المعرفة والذكاء والقيم، يمثل كل عنصر من هذه المكونات نتائج متكاملة للمساهمات الفردية لجميع الموظفين، وتتشكل القيم والمعتقدات القوية التي يتلقاها الناس من خلال تعليمهم في الأسرة والمدرسة والمجتمع، وتعتبر القيم في غاية الأهمية لأنها تلبي الدور التوجيهي في أي عملية صنع قرار، وهكذا يمكن أن يكون بمثابة دليل وطريقة للتعامل مع عدم اليقين من الأحداث الصعبة أو التي لا يمكن السيطرة عليها، وقد يكون للمؤسسة نظام قيم صريح أو ضمني، وهو جزء من ثقافتها، ومن أجل التأكيد على أهمية نظام القيم لمؤسسة ناجحة سنشير إلى البحث المتميز الذي أجراه ديل وكينيدي (Deal & Kennedy) في هذا المجال، وسنستخلص أحد استنتاجاتهما المهمة "القيم المشتركة تحدد الطابع الأساسي للمؤسسة" أي الموقف الذي يميزها عن الآخرين، وبهذه الطريقة فإنهم يخلقون إحساسا بالهوية، مما يجعل الموظفين يشعرون بأنهم مميزون، علاوة على ذلك فالقيم في الحقيقة موجودة في أذهان جميع الموظفين، وليس فقط كبار المديرين التنفيذيين، وهذا الشعور بالتكاتف هو ما يجعل القيم المشتركة فعالة للغاية[3]. ومن المحتمل أن يحدث

[1] - T.C Melewar, Karaosmanogla Elif, Pater son Douglas.- Corporate identity : concept, compoments, and contribution, Journal of general management, Vol.31 NO.I Autumn 2005, p61.

[2] – بوتر، مايكل أي وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.– مرجع سابق، ص 131.

[3] - Bratianu, Constantin, Georgiana Victoria a Bàlànescu.- vission, mission and coorporate value : A comparative Analysis of the Top 50 US companies, Management & Marketing, Vol 3, N°3, 2008, pp 19-38, pp 22-23.

خلط بين القيم الأساسية "التي لا تتغير"، مع ممارسات التشغيل، أو استراتيجيات العمل أو المعايير الثقافية التي يجب أن تكون مفتوحة للتغيير، والفرق الأساسي هو أن القيم ستبقى صامدة أمام اختبار الزمن، فمثلا تساءلت مؤسسة عالية التقنية، عما إذا كان ينبغي وضع الجودة في قائمة القيم الأساسية، في النهاية الإجابة كانت **لا** بطبيعة الحال، ستظل للجودة مكانة في استراتيجية المؤسسة، وستظل برامج تحسين الجودة في مكانها كآلية لتحفيز التقدم، ولكن ليس في قائمة القيم الأساسية[1]. ولكن قد تكون إذا صمدت أمام اختبار الزمن، كما هو الحال عند (Ralph & Lauren) المدير التنفيذي لـــ (Johnson & Johnson) الذي عرف القيمة الأساسية على هذا النحو "قد تكون القيم الأساسية المتجسدة في عقيدتنا ميزة تنافسية، ولكن هذا ليس السبب الذي جعلنا نتبناها، بل نتبناها لأنها تحدد لنا ما ندافع عنه، وسنبقى متمسكين بها حتى لو أصبحت ميزة تنافسية غير ملائمة في بعض الحالات[2]. والمعنى هنا أنه لا يوجد مجموعة عالمية صحيحة من القيم الأساسية مناسبة للناس كافة والمهم أن تبقى راسخة، وألا تتغير استجابة لتغير الأسواق، على العكس من ذلك يجب أن تبقى المؤسسة وفية لقيمها، حتى إذا لزم الأمر تغيير أسواقها.

- **الغرض الرئيسي**: هو العنصر الآخر من الأيديولوجيا الأساسية، وهو سبب وجود المؤسسة، ويعكس الحوافز المثالية للأشخاص للقيام بعمل المؤسسة. إنه باختصار يجسد روح المؤسسة، وكما أوضح دافيد باكارد (David Packard) من (HP) في خطابه أمام موظفيه قائلا: أود التحدث عن سبب وجود المؤسسة في المقام الأول وبعبارة أخرى لمَ نحن هنا؟ حيث إن الكثير من الأشخاص يعتقدون أن المؤسسة موجودة لكسب المال فقط، ولكن علينا الذهاب لما هو أعمق، إلى الأسباب الحقيقية لوجودنا، نحن نعمل معا، لنكون قادرين على إنجاز شيء ما بصورة جماعية، لا نستطيع إنجازه بشكل منفصل، ولتقديم مساهمات للمجتمع، فإذا أمعنا النظر إلى ما حولنا "في عالم الأعمال العام" فسنرى غاية الناس لكسب المال ولا شيء غير ذلك، في حين تأتي الدوافع الكامنة إلى حد كبير في فعل شيء آخر، مثلا أن نفعل شيئا ذا قيمة[3]. وقد تخطئ بعض المؤسسات عندما تصف الغرض بخطوط منتجاتها المالية أو شرائح العملاء، وهذه العبارات لا تشكل انعكاسا للفرص، فمثلا تعرف (3M) الغرض منها، لا من حيث المواد اللاصقة ولا المواد الكاشطة، ولكن عن طريق السعي الدائم من أجل حل المشكلات التي لم تحل بطريقة مبتكرة، وهذا الغرض جعل (3M) دائما الرائدة، أيضا لم يكن غرض (Mckinsey & Company) تقديم الاستشارات الإدارية، ولكن مساعدة المؤسسات والحكومات على أن تكون أكثر نجاحا خلال مئة سنة لاحقة[4].

---

[1] - Collins, James C., Pornac Jerry I..- Bulding your company's vision, Harvard Busniness review, oct, 1996, p67.

[2] – بوتر، مايكل أي وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.– مرجع سابق، ص 133.

[3] - Collins, James C., Pornac Jerry I..- Op. Cit, p 68.

[4] - Idem, p69.

➢ **المهمة:** في المهمة هناك مدرستان قريبتان، الأولى تعتقد أن مهمة المؤسسة يجب أن ينظر إليها على أنها أداة استراتيجية، وفي هذه المدرسة الفكرية أشار كامبل ويونغ (Camphell & Yeung) إلى أن بعض المؤسسات تتبنى وجهة نظر مفادها أن المهمة في الأساس أداة استراتيجية، تحدد الأساس المنطقي وراء الأعمال التجارية للقرارات المتخذة، وكذلك الأسواق المستهدفة للأعمال، ويشير المؤلفان أيضا إلى أنه في هذا السياق ينظر إلى المهمة على أنها الخطوة الأولى في الإدارة الاستراتيجية، أما المدرسة الثانية فتؤمن بأن بيان المهمة يجب أن ينظر إليه من وجهة نظر فلسفية أو أخلاقية، ويرى هذا النهج الفلسفي أن المهمة ينظر إليها على أنها الرابط الثقافي الذي يجعل المؤسسة تعمل كوحدة جماعية، وبالرغم من أن هذه المدارس الفكرية مختلفة، يجادل كامبل ويونغ (Camphell & Yeung) أن المهمة موجودة عندما تكون الاستراتيجية والثقافة متناغمتين بشكل متبادل، أي أن المؤسسة لديها مهمة عندما تتناسب ثقافتها مع استراتيجيتها[1]. وقدم المؤلفان نموذجا يتكون من أربع ركائز، الغرض والاستراتيجية والسلوك والقيم، يتضمنها بيان المهمة، وينص على أن هذه المهمة هي قضية تنطوي على ثقافة "قلب" واستراتيجية "عقل" المؤسسة، من هذا المنظور يمكن استنتاج أن بيان المهمة ليس فقط مفهوما مستخدما للمديرين ليتم توحيدهم للأغراض الاستراتيجية لمؤسسة ما، ولكن يجب أيضا أن تخاطب الموظفين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين كذلك[2].

➢ **الأهداف:** تبرهن الأهداف بأنها الوسيلة التي تجعل مهمة المؤسسة أكثر تحديدا [3]. وهي بيانات النتائج المحددة التي يتعين تحقيقها، وغالبا ما يتم التعبير عن الأهداف على مستوى المؤسسة ووحدة الأعمال، ومن الناحية المالية يمكن أن تكون تعبيرا عن مستويات المبيعات أو الربح المرغوب، أو معدلات النمو، أو تقييمات الأسهم، ومع ذلك قد يكون للمؤسسات أيضا أهداف قائمة على السوق، والتي يتم تحديد العديد منها كأهداف مثل الحصة السوقية، وخدمة العملاء وتكرار الأعمال وما إلى ذلك[4].

وعادة ما تكون الأهداف على هيئة عبارة (SMART) وهي المعيار الذهبي لتحديد الأهداف، لأنها تعطي اتجاها واضحا لتخطيط العمل والتنفيذ وتم تحديد هذا النموذج في الأصل بواسطة (George T. Daran, 1981) باعتباره المعايير الخمسة الأساسية التي يجب أن يفي بها بيان كل هدف فعال وهادف، ومنذ ذلك الحين استخدمت العديد من المؤسسات اختصار (SMART)كنموذج موثوق به لتوجيه صياغة الأهداف لمستويات التدخل المختلفة من خلال طرح سؤال بسيط: هل الهدف (SMART)؟ وهذا المصطلح هو مختصر للألفاظ الأولية لمجموعة من المفردات التي تمثل خصائص الأهداف التي يجب أن تكون[5]: أولا محددة (Specific) ما الذي سنفعله بالضبط، ومن أجل من؟ أي مخطط تفصيلي في بيان يوضح ما هو المطلوب بالتحديد وعادة ما يتضمن

---

[1] - Daura, Mari and Pers Tina.- Op. Cit, p22.
[2] - Idem, p 23.
[3] – العيساوي، محمد حسين.– مرجع سابق، ص 256.
[4] - Johnson, Gerry and all.- Op. Cit, p 114.
[5] - Ogbeuri, Osahon.- why written objectives need to be really SMART, British journal of healtheare management, Vol 23. N°07, 2017, pp 324-336 ; p 326.

أسئلة شهيرة، ثانيا قابلة للقياس (Mesurable) حيث تتضمن مقياسا يمكن المؤسسة من مراقبة التقدم ومعرفة متى يتم تحقيق الهدف، ثالثا قابلة للتحقيق (Achievable) من خلال تصميم أهداف يستطيع الموظفون والمديرون الالتزام بها والسعي لتحقيقها ضمن الموارد والدعم المتاحين، رابعا واقعية (Realistic) ويشير إلى التركيز على شيء منطقي وإلى الصلة والعلاقة مع الأهداف الأخرى، وأخيرا محددة زمنيا (Timely).

- **التجزئة:** خلال الثلاثين عاما الماضية تم تطوير تجزئة السوق وتعريفها بعدة طرق، ومع ذلك فهي في جوهرها عملية تقسيم مجموعة متنوعة ومختلفة من المشترين والمشترين المحتملين إلى مجموعات أصغر، توجد ضمنها أنماط متشابهة إلى حد كبير من احتياجات المشترين، ومن خلال القيام بذلك تحاول استراتيجية التسويق تقسيم السوق إلى أجزاء أكثر قابلية للإدارة من الناحية الاستراتيجية، والتي يمكن بعد ذلك استهدافها وإرضاؤها بشكل أكثر دقة عن طريق إجراء سلسلة من التغييرات على المزيج التسويقي، والأساس المنطقي واضح ومباشر، ويمكن التعبير عنه بسهولة أكبر من حيث حقيقة أن منتجا واحدا أو نهجا تسويقيا واحدا نادرا ما يلبي احتياجات ورغبات جميع المشترين، لهذا السبب يحتاج استراتيجيو التسويق إلى تصنيف المشترين على أساس كل من خصائصهم واحتياجاتهم الخاصة لتلبية هذه الأذواق والمتطلبات المختلفة[1].

وتجدر الإشارة إلى التمييز بين التجزئة الاستراتيجية، والتجزئة التسويقية، فالأولى تهتم بتقسيم أعمال ونشاط المؤسسة إلى مجموعات متجانسة، والتي تتضمن نفس التكنولوجيا ونفس الأسواق، ونفس المنافسين والهدف منها هو تحديد الأزواج "منتجات/أسواق" أو ما يسمى بميادين النشاط الاستراتيجي، والتي تحدد انطلاقا من معايير كبيرة كالمنطقة الجغرافية، الجنسية وطبيعة السوق...الخ، أما الثانية فتهتم بتقسيم مجموعة المشترين إلى مجموعات متجانسة حسب المعيار المختار في التقسيم، والذي قد يكون ضمن المعايير الجغرافية "نمط المعيشة، المنطقة، عدد السكان"، أو المعايير السوسيوديموغرافية "العمر، الجنس، الدخل....الخ"، أو على أساس معايير بسيكوغرافية "أسلوب الحياة، معيار الشخصية"، وأخيرا بالاعتماد على معايير سلوكية "حالة المستعمل وولائه، الكمية المستهلكة، تجزئة (RFM)، أو تجزئة العملاء وفقا لربحيتهم، أو على أساس المزايا المرغوبة أو المطلوبة في المنتجات"، واستعمال هذا النوع من المعايير كان حديثا، وهذا نظرا للتطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي سمحت بتطوير أساليب وتقنيات إحصائية، والتي بدورها سمحت للمؤسسات بتقسيم أسواقها على أساس معايير سلوكية ومن بين أهم هذه الأدوات (DATAMINING)[2].

وتقوم المؤسسات بتجزئة أسواقها لأسباب مختلفة نذكر منها[3]: تلبية احتياجات المستهلك بشكل أكثر دقة، زيادة الأرباح، اكتساب قيادة القطاع، والاحتفاظ بالعملاء، تركيز الاتصالات التسويقية.

---

[1] - Wilson, Richard m. s, colingilligan.- strategic marketing management : planning, implementation & control.- 3rd edition.- England: EL sevier & butter worth Heinemann, 2005, p 138.

[2] - جحنيط، أميرة.- اسهام نقديات تنقيب البيانات في عملية التجزئة التسويقية: دراسة حالة بنك سويتي جنرال الجزائر، ندوة أعمال، جامعة سطيف1، 2013، ص ص 06-12.

[3] - Drummono, Graeme and others.- Op. Cit, p44.

➢ **الاستهداف**: من الضروري بعد عملية التجزئة التسويقية، إجراء تقييم لهذه القطاعات المختلفة بالمقارنة مع استراتيجية المؤسسة، ومزاياها التنافسية، والموارد المتوفرة لاختيار قطاع واحد أو أكثر لاستهدافه كأولوية لتحسين النتائج، تعتبر مرحلة الاستهداف هذه قرارا استراتيجيا لأنها ستوجه جهود المؤسسة نحو عملاء معينين وتحدد الخيارات الاستراتيجية الأخرى، مثل تحديد التموقع والاختيارات العملية من خلال تنفيذ مزيج تسويقي محدد، ومن أجل اختيار القطاع أو القطاعات المستهدفة بشكل أساسي، من الضروري تقييمها واحدة تلو الأخرى، ويركز هذا التقييم على جاذبيتها الجوهرية، والتي تعتمد بشكل أساسي على عوامل مثل الحجم، الديناميكية، الكثافة التنافسية، إمكانية الوصول، الربحية وآفاق التنمية، ولا توجد عتبات محددة للحكم على جاذبية القطاعات، حيث يمكن اعتبار قطاع صغير جدا جذابا للغاية نظرا لربحيته الكبيرة، وديناميكيته، بينما قد يكون قطاع سوق كبير ذا ربحية متساوية، ولكن أقل جاذبية بسبب صعوبة الوصول وكثافة التنافسية، ويركز تقييم القطاع السوقي أيضا على التوافق مع موارد المؤسسة، حيث يجب أن يراعي قدرة المؤسسة على خدمة القطاع بفعالية، وفقا للوسائل المتاحة لها، وتفكر بشكل خاص بالوسائل المادية على سبيل المثال قدرة المؤسسة على تخصيص ميزانية كافية للاتصال إذا كانت تستهدف قطاع يتطلب رؤية عالمية عالية، أو امتلاك الوسائل التكنولوجية والمعرفة التقنية لتسويق عرض يلبي بفاعلية احتياجات وتوقعات المستهلكين في القطاع، والموارد البشرية والتنظيمية، وأخيرا المصادر المعلوماتية الكافية للوصول بشكل فعال إلى القطاعات المدروسة. والتقييم أيضا يقوم على مدى التوافق مع استراتيجية المؤسسة، حيث يجب أن يكون الاستهداف، كجزء من استراتيجية التسويق، متوافقا مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويتم تقييم القطاعات فيما يتعلق بمهمة، رؤية، قيم وأهداف المؤسسة، ونوع نموذج العمل الذي تنوي اعتماده واستراتيجيتها[1].

➢ **التموقع**: تمت صياغة هذا المصطلح في عام 1972، من قبل اثنين من الإعلانيين (AL Ries, Jack Trout) اللذين كتبا مقالا نشر في ذلك العام في المجلة المهنية بعنوان (Advertising: The positionnig era cometh)، حيث أشارا إلى أنه من المهم السعي لتحقيق كفاءة أكبر من خلال هيكلة العرض حول مفهوم قوي، يتعلق بتصور العميل للعرض، ويقصد أن التموقع هو الرغبة في الحصول على مكان في ذهن العميل. هناك أين يمكن أن تشغل عددا من الخلايا العصبية[2]. ولقد تبنى (Kotler, 2000) هذا المفهوم، وعرف تحديد الموقع على أنه عملية تصميم عروض المؤسسة وصورتها لتحتل مكانة مميزة في ذهن السوق[3].

والتموقع يعتبر مصطلحا يتمتع ببعض الشعبية، وغالبا ما يستخدم في اللغة اليومية، لكنه أيضا مفهوم نعتقد أنه ليس معروفا بشكل كبير، وبسبب قلة المعرفة غالبا ما تسيء المؤسسات استخدامه ويتم الاستهانة به، وفي

[1] - Mourre, Marie Laure.- Marketing.- 1er edition.- France: Dunod, pp 96-99.
[2] - Lendrevie Baynast.- Op. Cit, p 744.
[3] - Kalafatis, Stavros P., and others.- Positioning strategies in business markets, Journal of Business & industrial marketing, Vol 15 N° 6, 2000, pp 416-437, p 417.

الواقع يعتبر التموقع حجر الزاوية في استراتيجية التسويق، الذي يضمن الاستقرار والصلابة للمزيج التسويقي بأكمله، وفي حين أنه مفهوم قد نشأ تاريخيا في عالم الاتصال إلا أنه في الواقع يؤثر على جميع جوانب عرض القيمة: المنتج والخدمة، السعر، اختيار قنوات التوزيع، وقنوات الاتصال، حيث يهتم هذا المفهوم الاختزالي باختيار بعض السمات البارزة لعرض القيمة باستبعاد المراكز المحتملة الأخرى في السوق، لأنه يسعى ببساطة إلى التأثير على عقول العملاء، أي التصورات، حيث تترجم فعالية سياسة تحديد المواقع إلى صورة يراها العملاء وتتوافق مع ما تريده المؤسسة[1].

ويشرح نهج تحديد التموقع الخاص بـ (Ries & Trout) دور المنافسين من خلال التشبيه بين التسويق والحرب، حيث يشيران إلى أنه بدون أخذ المنافسين في الاعتبار لا يمكن كسب حرب التسويق، كما قاما بتطوير هذا المفهوم في كتب "حرب التسويق، معركة العقل"، وأوصوا المسوقين بقراءة تاريخ الحرب والقادة المشهورين، ولقد كان نهجهما أساسيا في تعريفات التموقع ومناهجه التي تم تطويرها لاحقا، ولكن هذه المناهج لم تتغير كثيرا عما قدمه (Ries & Trout)، ويعتبر تحديد التموقع عملية تجعل وظائف التسويق سهلة، ويعتبر أداة استراتيجية يمكن تطبيقها على المستويين الكلي والجزئي، لمحاولة تحديد تصورات المستهلكين والمواقف وأنماط استخدام المنتج، من أجل تحديد أفضل لمكانة المنتج والمؤسسة من وجهة الظروف التنافسية وفرص المؤسسة[2].

3-3 – المرحلة الثالثة: كيف نصل إلى هناك؟ الاختيار الاستراتيجي

تتضمن هذه المرحلة عناصر المزيج التسويقي، وكيفية إدارتها من الناحية الاستراتيجية والتكتيكية، وطبيعة العلاقات المتبادلة الموجودة بينهما، والتي تعكس درجة التعاضد الكبيرة، فمثلا تحدد استراتيجيات المنتج احتياجات السوق التي يمكن أن تخدمها عروض المنتجات المختلفة، وتتعامل استراتيجيات المنتج مع مسائل مختلفة مثل عدد المنتجات وتنوعها، ابتكارات المنتج، نطاق المنتج وتصميمه وغيرها، ويتم فحص الأبعاد المختلفة لاستراتيجيات المنتج من حيث جوهرها وأهميتها وقيودها إن وجدت، ومساهمتها في تحقيق الأهداف والوصول إلى الغايات، ويتطلب تنفيذها التعاون بين المجموعات المختلفة، كالتمويل والبحث والتطوير، وموظفي المؤسسة والتسويق، وهذا المستوى من التكامل يجعل استراتيجيات المنتج صعبة التطوير والتنفيذ، حيث تتخذ الإدارة العليا، في العديد من المؤسسات ولتحقيق التناسق المناسب بين وحدات الأعمال المتنوعة، قرارات استراتيجية المنتج، وفي مؤسسات أخرى يتم وضع النطاق العام لاستراتيجية المنتج على مستوى المؤسسة، في حين يتم ترك التصميم الفعلي لوحدات الأعمال، لأنه يصعب على الإدارة العليا التعامل مع تفاصيل استراتيجية المنتج في مؤسسة متنوعة، ونذكر من استراتيجيات المنتج: استراتيجية تموقع المنتج، استراتيجية إعادة تهيئة المنتج، استراتيجية نطاق المنتج، استراتيجية تصميم المنتج، استراتيجية التخلص من المنتج، واستراتيجية المنتج الجديد، واستراتيجية التنويع، وأخيرا استراتيجية تسويق القيمة؛ أما بالنسبة إلى استراتيجيات السعر، فهذا الأخير يعتبر متغيرا أساسيا في استراتيجية التسويق، فقد

[1] - Lendrevie Baynast.- Op. Cit, p 745.
[2] - Karadeniz, Mustafa.- Product positioning strategy in marketing management, journal of naval science & engineering, Vol 5, N°2, 2009, pp 98-110, p 102.

تكون الظروف الاقتصادية المستقرة، التي سادت خلال الستينات، مسؤولة بشكل خاص عن الأهمية المنخفضة المنسوبة لمتغير السعر، حيث كانت وظيفة التسعير ،من الناحية الاستراتيجية، هي توفير عائد كاف على الاستثمار، ومع ذلك ففي السبعينات أعطت مجموعة متنوعة من الأحداث تطورا جديدا لمهمة اتخاذ قرارات التسعير، مثل التضخم المزدوج ونقص المواد، وارتفاع تكلفة الأعمال، والنزعة الاستهلاكية، وسلوك ضوابط ما بعد الأسعار، وكلها عوامل جعلت التسعير مهما، ومنذ ذلك الحين يستمر التسعير في لعب دور رئيسي في صياغة استراتيجية التسويق، والتسعير الفعال ليس بالمهمة السهلة، حتى في ظل أفضل الظروف يجب دراسة عدد كبير من المتغيرات الداخلية والخارجية بشكل منهجي قبل تحديد السعر، على سبيل المثال غالبا ما تبرز ردود أفعال أحد المنافسين اعتبارا مهما في تطوير استراتيجية التسعير، فمعرفة أن المنافس لديه سعر أقل لا يكفي، فيجب أن يدرك استراتيجيو التسعير مقدار المرونة التي يتمتع بها لمنافس في قدرته على خفض السعر أكثر وهذا يفترض معرفة هيكل تكلفة المنافس، ومع ذلك ففي ديناميكيات بيئة اليوم يمكن للمتغيرات الاقتصادية غير المتوقعة أن تجعل توقعات التكلفة والإيرادات عفا عليها الزمن مما يؤدي إلى صعوبة صياغة استراتيجية التسعير، وفي الأساس يحتاج السعر إلى مراجعة أربعة عوامل وهي: أهداف التسعير، التكلفة، المنافسين والطلب، وهذه العوامل تكمن وراء كل بديل لاستراتيجية التسعير، ونذكر منها: استراتيجية الاختراق، استراتيجية كشط السوق، استراتيجية الاحتفاظ بالسعر، استراتيجية زيادة السعر، استراتيجية خفض السعر، استراتيجية السعر الواحد، استراتيجية السعر المرن، واستراتيجية الريادة في الأسعار؛ وعند التطرق إلى استراتيجيات التوزيع نجدها تهتم بالقنوات التي قد تستخدمها المؤسسة لإيصال منتجاتها وخدماتها للعملاء، والقنوات عبارة عن هياكل منظمة للمشترين والبائعين التي تعمل على سد الفجوة الخاصة بالوقت والمساحة بين المؤسسة والعميل، وفيما يتعلق بالتوزيع يطرح التبادل مشكلتين، أولهما يجب نقل المنتجات إلى موقع مركزي من مستودعات المنتجين الذين يصنعون سلعا غير متجانسة وينتشرون جغرافيا، وثانيا يجب أن تمثل المنتجات المتراكمة من مصادر متنوعة التشكيلة المطلوبة من وجهة نظر العملاء، ويمكن حل هاتين المشكلتين من خلال عملية الفرز والتصنيف، التي تجمع بين التركيز (Concentration) أي جلب المنتجات من مصادر مختلفة إلى موقع مركزي، والتشتت (Desperation) أي اختيار مجموعة من المنتجات من نقاط تركيز مختلفة، وهنا نجد سؤالين أساسين بحاجة إلى إجابة، من الذي يجب أن يؤدي مهمة التركيز والتشتت؟ هل هي المؤسسة المصنعة أو الوسطاء؟ ومن هو الوسيط الذي يجب أن تختاره المؤسسة المصنعة لتقريب المنتجات إلى العميل؟ وتعتبر هذه الأسئلة أساسية لاستراتيجيات التوزيع، وتشمل المسائل الأخرى المتعلقة بالاستراتيجية نطاق التوزيع واستخدام قنوات متعددة لخدمة قطاعات مختلفة، وتعديل القنوات لاستيعاب التغيرات البيئية، وحل الصراع بين القنوات المختلفة، واستخدام أنظمة لفرض السيطرة عليها، ونذكر من استراتيجيات التوزيع: استراتيجية هيكل القناة، استراتيجية نطاق التوزيع "التوزيع الحصري، التوزيع المكثف، التوزيع الانتقائي"، استراتيجية القنوات المتعددة "القنوات التكاملية، القنوات التنافسية"، استراتيجية تعديل القناة، استراتيجية التحكم في القناة، واستراتيجية إدارة الصراع؛ وفي الأخير تهتم استراتيجيات الترويج بالتخطيط والتنفيذ والتحكم في التواصل المقنع مع العملاء، حيث

يمكن تصميم هذه الاستراتيجيات حول الإعلان أو البيع الشخصي أو ترويج المبيعات أو أي مزيج من عناصر المزيج الترويجي، والمسألة الاستراتيجية الأولى المتضمنة هنا هي مقدار الأموال التي يمكن إنفاقها على الترويج "لمنتج وسوق معين"، أما توزيع إجمالي الميزانية الترويجية على المزيج الترويجي فهي مسألة استراتيجية أخرى، وتحدد صياغة الاستراتيجيات التي تتناول هاتين المسألتين الدور الذي يلعبه كل عنصر من المزيج الترويجي، وتعتبر الأهداف الواضحة والتركيز الشديد على العملاء المستهدفين ضروريين لبرنامج ترويجي فعال. بمعنى آخر قد لا يكفي مجرد القيام بحملة إعلانية أو توظيف عدد قليل من مندوبي المبيعات لدعوة العملاء، بدلا من ذلك يجب تصميم خطة اتصال متكاملة تتكون من طرق ترويج مختلفة لضمان حصول العملاء في مجموعات "المنتجات/سوق" على الرسالة الصحيحة والحفاظ على علاقة ودية طويلة الأمد مع المؤسسة، كما يجب مطابقة وجهات النظر الترويجية بشكل صحيح مع منظور المنتج، السعر، والتوزيع، ونذكر من استراتيجيات الترويج: استراتيجية تطوير الآفاق الترويجية، استراتيجية المزيج الترويجي "الإعلان، البيع الشخصي"، استراتيجية الدفع، واستراتيجية الجذب...الخ[1].

3-4- المرحلة الرابعة: ما هي الطريقة الأفضل؟ التقييم الاستراتيجي

عند الاختيار بين مسارات العمل أو الاستراتيجيات، من المستحسن بالطبع اختيار الأفضل، ولكن كيف يتم اختياره؟ قد لا يكون الأفضل من وجهة نظر أحد أصحاب المصلحة هو الأفضل من وجهة نظر صاحب مصلحة آخر، وبالمثل فإن الأفضل على المدى القصير قد لا يكون الأفضل على المدى الطويل، لذلك يعد تحديد المعايير التي يتم من خلالها اتخاذ الخيارات بين البدائل المتنافسة خطوة حاسمة في العمل من أجل تحسين أداء التسويق؛

تقليديا كانت المعايير المالية مهيمنة على عمليات الاختيار، بغض النظر عما إذا كان التركيز الأول قد تم إعطاؤه للمعايير غير المالية، وتشير التغيرات في التفكير الاستراتيجي إلى أن هيمنة التدابير المالية قد لا تكون مناسبة، كما يظهره تأكيد (Mc Donald's) على الجودة، والخدمة والقيمة، وهناك مزيد من التأكيد على أن المعيار المالي غير كاف، على الرغم من أنه سيكون هناك دائما واحد أو أكثر من التدابير المالية ضمن مجموعة عوامل النجاح الحاسمة لأي مؤسسة، ومن أهم المعايير المالية وغير المالية: السيولة، توليد النقد، القيمة المضافة، ربحية السهم، قيمة المساهمين، قيادة التكلفة، الربحية، حجم المبيعات، الخطة السوقية، معدل النمو، التموقع التنافسي، رضا العملاء، والميزة التنافسية المستدامة. في الأدبيات التسويقية. هناك تغطية قليلة للفعالية "القيام بالأشياء الصحيحة"، مقابل الكفاءة "القيام بالأشياء بشكل صحيح"، ومع ذلك فمن الضمني في التغطية الواسعة للكفاءة، أن الأنشطة التسويقية فعالة، ولكن لا يقترح أن تتم المقايضة للفعالية لتحقيق كفاءة أكبر، وبالرغم من هذا فإن الانشغال الذي كان موجودا بالمدخلات بدلا من المخرجات يميل إلى أن المخرجات "زيادة إيرادات المبيعات، زيادة الحصة السوقية، الأرباح" تعتبر تدابير بديهية للفعالية[2]. وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات قد تجاوزت نهج المعيار الواحد

[1] - Jain, Subhash C..- Maketing : planning & strategy.- 6th edition.- New York, USA: South Western, 2017, pp 359-385.
[2] - Wilson, Richard M. S.,Gilhigan Colin.- Op. Cit, pp 453-454.

إلى استخدام معايير متعددة، وهذا راجع إلى الكثير من الأسباب لعل أهمها: أن المؤسسات تتصرف بشكل غير فعال من بعض وجهات النظر إذا تم استخدام معيار واحد، كما أن المؤسسات تؤدي وظائف متعددة ولها أهداف متعددة، وقد تكون بعضها متضاربة، لذلك سيكون من غير المناسب تقييم الاستراتيجيات على أساس معيار واحد[1].

3-5- المرحلة الخامسة: كيف نضمن الوصول؟ التنفيذ الاستراتيجي والرقابة

بمجرد اختيار الاستراتيجية الأساسية والوضع التنافسي، فإن مهمة إدارة التسويق هي تنفيذ هذه القرارات، فالتخطيط لاستراتيجيات جيدة هو مجرد بداية نحو تسويق ناجح، ولا يكون لاستراتيجية التسويق الرائعة أهمية إذا فشلت المؤسسة في تنفيذها بشكل صحيح، فالتنفيذ هو العملية التي تحول خطط التسويق إلى إجراءات تسويقية لتحقيق أهداف الاستراتيجية التسويقية. والتنفيذ يتناول من وأين ومتى وكيف؟

والحقيقة أنه يمكن للمؤسسات اكتساب مزايا تنافسية من خلال التنفيذ الفعال، حيث يمكن أن يكون لإحدى المؤسسات استراتيجية مشابهة لتلك التي تتبعها مؤسسة أخرى، ولكنها تربح في السوق من خلال تنفيذ أسرع وأفضل، ومع ذلك لا يزال التنفيذ صعبا، وغالبا ما يكون التفكير في استراتيجيات تسويق جيدة أسهل من تنفيذها، وفي عالم متصل بشكل متزايد يجب على الأشخاص في جميع مستويات نظام التسويق العمل معا لتنفيذ الاستراتيجيات، ففي (Michelin) على سبيل المثال، يتطلب تنفيذ التسويق قرارات وإجراءات يومية من قبل آلاف الأشخاص داخل وخارج المؤسسة، حيث يتخذ مديرو التسويق قرارات بشأن القطاعات المستهدفة والعلامة التجارية، وتطوير المنتجات والتسعير، والترويج والتوزيع، ويتحدثون مع الهندسة حول تصميمات المنتج والتصنيع حول مستويات الإنتاج والمخزون، والتمويل وحول تحويل التدفقات النقدية، كما أنهم يتواصلون مع أشخاص خارجيين مثل وكالات الإعلان للتخطيط للحملات الإعلانية ووسائل الإعلام للحصول على دعم دعائي...الخ[2].

وفي مرحلة أخيرة تأتي الرقابة التي تمكن المؤسسة من التأكد من أن أداءها الاستراتيجي يتم وفق ما هو مخطط له، وتشكل الرقابة جزءا أساسيا من وظيفة المدير الاستراتيجي، ومن خلالها تتمكن المؤسسة من التعرف على الانحرافات المحتملة الحدوث ليتسنى للمدير الاستراتيجي اتخاذ الإجراءات الصحيحة والملائمة في الوقت المناسب لضمان سير العملية الاستراتيجية بالاتجاه الصحيح[3]. ويتضح جليا أهمية الرقابة فلا يخلو التنفيذ من المفاجآت، وعلى رجال التسويق ممارسة الرقابة بشكل مستمر من خلال قياس وتقييم نتائج استراتيجيات وخطط التسويق واتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان تحقيق الأهداف، وتتضمن الرقابة أولا تحديد أهداف تسويقية محددة، ثم

[1] - Wilson, Richard M. S.,Gilhigan Colin.- Op. Cit, p 576

[2] - Kotler, Philip & other.- Op. Cit, p66.

[3] – المحمدي، سعد علي ريحان .– الإدارة الاستراتيجية وادارات معاصرة: التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض.– ط2.– الأردن: اليازوري، 2020، ص 201.

قياس الأداء التسـويقي، وتقييم أسـباب الاختلافات بين الأداء المتوقع والفعلي، وأخيرا اتخاذ إجراءات تصـحيحية لسد الفجوات بين أهدافها وأدائها، وقد يتطلب تغيير برنامج العمل أو حتى تغيير الأهداف[1].

[1] - Kotler, Philip & other.- Op. Cit, p68.

المبحث الثالث: الاستدامة، الاستراتيجية والتسويق–مقاربة نظرية وتطبيقية لتوافق المفاهيم–

لقد أدى إعلان ريو (1992) والقمة العالمية حول التنمية المستدامة في جوهانسبرغ (2002) إلى تعزيز النقاش حول أدوار مسؤوليات المؤسسات في المجتمع، وامتد النقاش حول الاستدامة ليشمل مجال النشاط التجاري، وتم دمج المصطلحين "مستدام" و "الاستدامة" في المصطلحات القياسية للأعمال، وفي أواخر الستينات وبداية السبعينات تم طرح الدور الاجتماعي والمجتمعي للتسويق، والقضايا البيئية بين علماء التسويق أمثال (Dawson, 1971)، (Feldman, 1971)، (Kotler & levy, 1969) وغيرهم. من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى علاقة التسويق بالاستدامة، والاستراتيجية ضمن فكر الاستدامة وبشكل خاص استراتيجية التسويق.

المطلب الأول: الاستدامة والتسويق –علاقة متطورة بين الثقة والشكوك–

سنحاول من خلال ما يلي تناول علاقة الاستدامة والتسويق، بتحليل وجهات نظر مختلفة.

1– الاستدامة والتسويق: الاختلاف ومحاور التقارب

قبل كل شيء يمكن للمرء ملاحظة اختلاف الطبيعة بين المفهومين. من ناحية لدينا الاستدامة المدعومة بعدد من القيم ورؤية الأداء المرغوب في المجتمع، ومن ناحية أخرى التسويق الذي يعتبر كوظيفة تنظيمية وضعت في خدمة الغايات والأهداف والتي يمكن أن تختلف باختلاف المؤسسة، البيئة والظروف[1].

لذلك فإن مسألة الارتباط بين هذين المفهومين ذات الطبيعة المختلفة مهمة بشكل خاص. إن النقاش حول هذا الموضوع يبدو أنه سيكون على رأس جدول الأعمال في السنوات القادمة، وتجدر الإشارة إلى التضارب الصارخ في وجهات النظر بينهما إنما ينتج على أساس أهدافهما المختلفة، فالاستدامة تهدف إلى استهلاك أقل في حين أن التسويق يهدف إلى بيع أكثر، وفي نواح كثيرة عادة ما ينظر إلى التسويق على أنه نقيض لمفهوم الاستدامة، فكيف سيكون هناك توافق وتكامل وتفاعل بينهما؟[2].

ولكن هناك من اجتهد للإجابة على هذا السؤال، فهناك حقائق لا يمكن أن ننكرها، فوجود اختلافات بين المفهومين لا يعني أبدا أنه لا يمكن حدوث توافق بينهما. والحقيقة أن المرء يميز مواقف متناقضة بين مبادئ التسويق ومبادئ الاستدامة، حيث تدعو هذه الأخيرة إلى الحد الأدنى من الاستهلاك والحد الأقصى للمحافظة على الموارد، في حين أنه مع مبادئ التسويق يكون العكس، الحد الأقصى من الاستهلاك "الحد الأقصى للإنتاج" والحد الأدنى من الحفاظ على الموارد، لذلك هناك حاجة لتحقيق التوازن بين الاثنين، من خلال صياغة استراتيجية تجعل من الممكن جني الأرباح. ويتم الاستهلاك للمنتجات بشكل كاف بدون ترك أثر يذكر على البيئة والمجتمع[3].

وما تجب الإشارة إليه هو أن المنظمات غير الحكومية، ومراكز الفكر ووسائل الإعلام تتهم صناعة التسويق بتغذية أنماط الاستهلاك المتفشية وغير المستدامة، وهذا ليس بالأمر الغريب حيث يلقى اللوم على المسوقين في

[1] - Louppe, Albert.- contribution de marketing au développement durable, revue française du marketing, p 03.
[2] - Jones, Peter, and all.- Marketing and sustainability: Marketing Intelligence & planning, Vol 26 N°2, 2008, pp 123-130, p123.
[3] - Kumar, Vinod, Rahman Zillur & others.- Sustainability marketing strategy : an analyse of recent littératures, global business review, 14.4, 2013, pp 601-625, p 602.

العديد من الخطايا مثل استخدام الكثير من العبوات، وتحديد العمر الإنتاجي للمنتجات، وإنتاج الغازات الدفيئة... الخ والقائمة لا تنتهي. وغالبا ما يتم تصوير مهنة التسويق على أنها الرجل السيء الذي يغذي الاستهلاك[1]. ونحن لا ننكر هذا فإنتاج المنتجات والخدمات من شأنه أن يولد النفايات والتلوث، ولكن دعنا لا ننسى أن للتسويق قدرة على إحداث فرق هائل لكل من العملاء، المجتمع والكوكب، فلا يتمتع التسويق بإمكانيات كبيرة للترويج للاستدامة فقط، بل يمكنه أيضا تعزيز نمط حياة مستدام، والتسويق بدون أدنى شك في وضع جيد لمواجهة هذا التحدي، فإذا كان من الممكن تحويل الكوكب بأسره إلى ثقافة المستهلك المادية العالمية عن طريق التلفاز في غضون ما لا يزيد عن 50 عاما على حد قولهم، فمنطقيا يمكن أن يكون أيضا وسيلة لتعزيز أنماط حياة بديلة غير مادية واستهلاك مستدام[2].

ومن مصادر الاختلاف أيضا بين المفهومين نميز مثلا الضرورات القصيرة الأجل، فتحت ضغط المتطلبات المالية، يخضع التسويق لقيود السرعة والربحية الفورية، في حين تتطلب الاستدامة في كثير من الحالات مزيدا من الوقت وربما التخلي مؤقتا عن الربح قصير الاجل، والاستدامة والتسويق يتعارضان أيضا في منطق المنافسة، فالتسويق يعمل على التمييز ومحاولة القيام بعمل أفضل من الآخرين لتجاوز ما يقدمه المنافسون، ولكن الاستدامة لا ترفض فكرة المنافسة بشرط أن تكون مؤطرة بقواعد اللعبة الملزمة للجميع بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمستهلكين، ولكنها تشجع أكثر مفهوم التعاون واستبدال فكرة المنافسة من خلال اتفاقيات الشراكة ووضع معايير مشتركة وأنظمة التحالف...الخ[3].

ومع وجود هذه الاختلافات، هناك محاور يتقارب فيها المفهومان نذكر أهمها: **مفهوم الحاجيات**، حيث تعد قدرة المؤسسات على تحديد الاحتياجات والاستجابة لها مسألة رئيسية في التسويق، كذلك يتم تعريف الاستدامة حول فكرة الاحتياجات، ومن المسلم به أن يخلق خطر "تضارب المصالح" بين البحث عن الرضا الفوري والقدرة على الاستجابة للاحتياجات المستقبلية، ولكن منهج التسويق لا يستثني بأي حال من الأحوال الاعتراف بالمخاوف طويلة الأجل في التحليلات التي يمكن أن تكون دوافع ومعايير اختيار المشترين والمستهلكين أو جماهيرية منتج أو خدمة، ووظيفة التسويق هي التي تدفع جميع المؤسسات إلى الاستعداد للتغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على أسواق الغد، وأحد دروس التسويق أن تكون قادرا على التوقع، وأن تكون قادرا على التغيير إذا تطلب الأمر ذلك وإذا تطورت الاحتياجات. كما أن البحث عن تقاسم أمثل للربح أو استراتيجية "رابح/رابح" يرضي مجموعة من الأطراف أو أصحاب المصلحة ينعكس في كلا المفهومين، الذين يتشاركان أيضا في تعزيز عملية التشاور والتفاوض، مع التأكيد أن الاستدامة ساهمت في توسيع نطاق الأطراف أصحاب المصلحة إلى نطاق يتجاوز

[1] - Williams, Emma.- sustainable marketing guide.- Brussels, Belgium: CSR Europe, p09.
[2] - Rakic, Reba, Rakic Mira.- Holistic management of Marketing sustainability in the process of sustainable development, Environmental engineering and management journal,Vol.14, April 2015, pp 887.900, p896.
[3] - Louppe, Albert.- Op. cit, p 03.

العلاقات السـائدة[1]. ونعرض فيما يلي مخططا مقترحا من طرف ألبيرت لوب (Albert Louppe)، وضـح من خلاله منطقة التداخل بين الاستدامة والتسويق، بينما يحتفظ كلا المفهومين بما يميزهما:

الشكل (2-4): الاستدامة والتسويق: مكونات منفصلة ومنطقة الالتقاء

Source: Louppe, Albert.- Contribution du Marketing Au Développement Durable, Revue Française du Marketing, p05.

من خلال الشكل السابق نستنتج أن الالتقاء بين المفاهيم لا يعني أبدا تجريدها من معناها، ومع الحفاظ على ما يميز كل مفهوم هناك دائما منطقة للاتقاء والتوافق والتفاعل مع مفاهيم أخرى في عالم يتميز بالانفتاح والديناميكية والتغير. ومع حتمية وجود اختلافات بين الاستدامة والتسويق هناك الكثير من التغيرات التي قد توسع نطاق المفاهيم، والتسويق من المفاهيم التي تتطور بسرعة بما تفرضه ظروف المحيط، لذلك لا يجب أبدا الحكم على أن العلاقة التي قد تجمع التسويق بالاستدامة على أنها مستحيلة، مع احترام اختلاف الآراء والأدلة العلمية المدعمة لها وطبيعة كل مفهوم. يرفض الكثيرون رؤية منطقة التقارب بين المفهومين، وهذا راجع إلى تميز الاستدامة بديناميكية عميقة، وربما عند التمعن في هذا الموضوع نشعر بزعزعة وعدم استقرار بسبب موضوع معقد ومثير للجدل في غياب خطاب لا جدال فيه، ومن جهة أخرى هناك تركيز جزئي فقط للتسويق، في حين أن للتسويق تركيزا مزدوجا، النظرة الجزئية (Micro marketing) والجهود التي تبذلها مؤسسات معينة لتطوير عروض جذابة ومربحة بما في ذلك عروض أكثر استدامة لعملائها، ونظرة كلية (Macro marketing) تتضمن النظر بشكل منهجي في العلاقة بين التسويق كمجال والمجتمع ككل مع التركيز على الآثار الاجتماعية والبيئية، ولا تزال هذه الصورة الكلية للتسويق تمثل مجال اهتمام أكاديمي لعدد قليل من المختصين، بينما يركز المجال الرئيسي بشكل متزايد على التفاصيل الجزئية. وفيما يتعلق بالاهتمامات البيئية والاجتماعية أشار

[1] - Louppe, Albert.- Op. cit, p 04.

(Beckman & Kilbourne, 1998) إلى أنه حتى عام 1995 كانت الهيمنة للدراسات التسويقية الجزئية، وبعد ذلك ظهر المزيد من الدراسات التسويقية الشاملة ولكن بقيت قليلة[1].

وبين الرأي والرأي الآخر، نحن ندرك أنه لطالما كان الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة هو زيادة قيمة المؤسسة، مما كان له آثار تسويقية كثيرة، وأن المؤسسات لطالما أثارت اعتراضات مستمرة للاستدامة بشكل عام، ولكن في مواجهة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية نسير اليوم في الاتجاه المعاكس، واحتلت الاستدامة، كاستراتيجية، المركز الأول بعد عام 2005، أي عندما حدد سميث وهارجروفز (Smith & Hargroves) مبادئ الاستدامة للمؤسسات، وهذه المبادئ تشمل التعامل بحذر مع المخاطر، وتكامل الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية في التخطيط "خط الأساس الثلاثي" ومشاركة المجتمع في التخطيط والالتزام بأفضل الممارسات، والتحسين المستمر والحكم الرشيد، واقترح (Sir John El kington, 1994) إطار عمل لخط الأساس الثلاثي[2].

ويصف جانب الإجراءات التسويقية حقيقة أن تصرفات المؤسسات في الأسواق يمكن أن تؤثر على هيكل الأسواق، وفي هذا الصدد يخلق العرض الطلب، وبهذا المعنى يمكن افتراض أن المؤسسات تستخدم أيضا الفرص التي تخلقها الاستدامة لإثارة أو تلبية احتياجات العملاء الجديدة أو الكامنة وتقييم سلوكهم والتأثير فيه ونتيجة لذلك تظهر أسواق جديدة ونماذج أعمال جديدة والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى احتياجات أو سلوكيات جديدة، وهناك العديد من الفرص المرتبطة بهذا المسار التحويلي لتسويق الاستدامة. وهذه الحجة قد تكون دعما لضرورة التفاعل، فالاستدامة على مفترق طرق العديد من الاتجاهات، متجاوزة المواضيع الجزئية، واليوم لا يمكننا التفكير في الأمر بمعزل، ولكن كنظام متكامل من خلال دمج هذه الجوانب المختلفة، والتسويق الذي مارسناه منذ فترة طويلة، محكوم عليه أن يختفي، وأن ندخل في مرحلة جديدة حيث سيتعين علينا التشكيك في إرث 50 عاما من النزعة الاستهلاكية، وبالتأكيد لن يكون الأمر سهلا ولكن ضروريا[3].

واليوم يبدو واضحا أهمية القيم المشتركة، الإدارة عبر الاعتماد المتبادل، إدارة التحديات في ظل وجود عوامل خارجة عن سيطرة المسوقين والمؤسسات، وإدارة في ظل شح الموارد والكثير من المشاكل، إدارة للصراع ومعرفة كيفية تحويله إلى تفاعل إبداعي، وربما بين الثقة والريبة علينا التقدم بخطوة، فليس كل ما تراه أعيننا هو كل ما هنالك، أحيانا علينا أن نرى خارج الصندوق، وخير دليل أن الاستدامة وجدت طريقها إلى التسويق، ولكن هذه العلاقة ليست في اتجاه واحد.

---

[1]- Peattie, Ken.- sustainability marketing, document autorisée sur : https://orca.cf.ac.uk/73189/sustainability%20ùarketing%20cahpiter%20Final%20praft.pdf.

[2] - Krunal, Trivedi, Pooja Trivedi & others.- Sustainable marketing strategies : greating business value by metting consumer expectation, international journal of management, economics an social sciences, ISSN 2304-1366, Jersey city, NJ, V.7, iss2,2018, pp186-205, p189.

[3] - Riou, Nicolas.- marketing anatomy : les nouvelles tendences marketing passées au scanner.- Paris, France : édition d'organisation groupe Eyrolles, p165.

2-الاستدامة في أدبيات التسويق

في الأدبيات التسـويقية، وبالتحديد في أواخر السـتينات وأوائل السـبعينات، كان هناك تأمل ونقاش نقدي حول دور التسـويق في عمليات التغيير الاجتماعي والبيئي، وفي بعض الروايات تضـمن هذا التأمل أيضـا إشـكالية أخلاقية ومجتمعية، بالإضـافة إلى دعوات لمؤسـسـات الأعمال لتحمل المزيد من المسـؤولية الاجتماعية كمؤسـسـات مواطنة، مثلا تحويل تركيز المسوقين من رغبة الفرد في الرضا إلى الاعتبارات المجتمعية. ومن المهم أن يدرك هذا الدافع للاهتمام برفاهية المسـتهلك إلى ما هو أبعد من مجرد عدم رضـا العملاء عن المنتجات التي يزعم أنها رديئة، إنه يغطي كامل مسـألة الأمم الفقيرة، ومجموعات الأقليات، وكبار السـن، وغيرهم من المواطنين المحرومين من حيث قدرتهم على تلقي معاملة عادلة في السوق[1]. ومما لا شك فيه أن مفهوم التسويق قطع شوطا طويلا وخضع للعديد من التغيرات وساهم باحثون مختلفون في تطوير مجال تسويق الاستدامة، من خلال مفاهيم مختلفة ذات صلة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1] - Rosell, José-Carlos Garcia, Johanna Moisander.- Ethical Dimensions of sustainable marketing : A cunsumer policy perspective, European Advances in consumer, research, V8, 2008, p02.

الشكل (2-5): تطور مفهوم تسويق الاستدامة

Source: Kumar, Vinod, Rahman Zillur, & all.- Op. Cit, p603.

وكما هو موضح في الشكل بدأ تطور تسويق الاستدامة، بمفهومين، التسويق البيئي والإيكولوجي، التسويق الاجتماعي والمجتمعي.

2-1 التسويق الاجتماعي والمجتمعي: يعتبر عام 1971 هو عام الميلاد الحقيقي لعلم التسويق الاجتماعي وذلك بعد أن نشر كل من كوتلير وزلتمان (Kotler & Zaltman) دراستهما الشهيرة في دورية (Journal of marketing) حيث استخدما لأول مرة مصطلح التسويق الاجتماعي (Social marketing) كمصطلح علمي له حدوده ومجالاته وله تطبيقاته العلمية، حيث أشارا أن التسويق الاجتماعي يعني "التصميم والتطبيق والتحكم في البرامج الموجهة للتأثير على قبول الأفكار الاجتماعية مع الأخذ في الاعتبار خطة الإنتاج، التكلفة، قنوات الاتصال، التوزيع والتسويق"، وفي العام نفسه أعاد (Kotler) تعريف التسويق الاجتماعي على أنه

"تصـميم وتنفيذ وضـبط برامج مصـممة للتأثير على تقبل الأفكار الاجتماعية"، وبطبيعة الحال لاقى هذا التعريف استحسانا من البعض، ولكن أيضا لاقى معارضة من عدد كبير من الباحثين لأسباب بحثية وأيديولوجية حيث رأى البعض أن التسويق في الأصل مفهوم تجاري وليس له علاقة بالأنشطة غير الربحية، وأشار البعض الآخر إلى أن هذا المجال الجديد هو نوع من العبث، وأن فكرة توسـيع تطبيق فكرة مفهوم التسـويق على الجوانب الاجتماعية فكرة ليست بالحكيمة، ونتيجة للهجوم الشديد والانتقادات العلمية الكثيرة التي واجهها المفهوم، قدم كل من (Kotler & Roberto, 1989) تعريفا جديدا باعتباره "التصـميم والتنفيذ والتحكم في البرامج التي تهدف إلى زيادة قبول فكرة اجتماعية أو الممارسة العملية للمفهوم من خلال مجموعة أو أكثر من متبني الفكرة التي يسعى رجال التسويق الاجتماعي الوصـول اليهم"، وقد حل هذا التعريف الجديد كثيرا من المشـكلات النظرية والتطبيقية، وبعد مرحلة أزمة الهوية دخل التسـويق الاجتماعي مرحلة النهضـة الحقيقية والنضـج الحقيقي، وأصـبح هناك اتفاق عام حول أهميته وقبوله كنمط اتصـالي جديد وفعال، وأصـبح يُعرَّف بـــ "تطبيق التسـويق التجاري على التحليل والتخطيط والتنفيذ، وتطوير البرامج التي صـممت للتأثير في السـلوك التطوعي للجماهير المسـتهدفة وذلك من أجل تحسـين رفاهيتهم الشخصية ورفاهية المجتمع باعتبارهم جزءا منه"[1].

ويجب أن نشير إلى أن برامج التسـويق الاجتماعي ليومنا هذا يتم اعتبارها كمعارك تسـويقية تفرض غالبا على المشـاركين فيها لنشـر المعرفة أو التخلي عن بعض السـلوكيات أو الممارسـات التقليدية السـابقة في المجالات الاجتماعية والصـحية أو الدينية إلى التعامل والتصـادم مع قوى اجتماعية متحصـنة في مجتمعها وقيمها وممارسـاتها السـابقة التي تآلف المجتمع معها لفترات زمنية طويلة، وفي الحقيقة الأمر يحتاج إلى اسـتراتيجيات مختلفة لقيادة عمليات الإحلال والتجديد للأفكار والاتجاهات الموجودة في عقول الأفراد وبصـفة خاصـة القيادات الاجتماعية التي تعتبر نفسها الممارس الأمين على القيم والاتجاهات والسلوكيات والعادات السابقة المستهدفة بالتغيير[2]. ونتيجة لبحث دقيق ومعمق في 23 مؤسسة ومراجعة 36 مبادرة اجتماعية للمؤسسات من قبل كوتلير ولي (Kotler & Lee) تم تصـنيف المبادرات الاجتماعية إلى 6 أنواع هي[3]: التسـويق الاجتماعي للمؤسـسـات الذي يتعامل مع حملات تغيير السـلوك، تسـويق القضـية الذي يتعامل مع دعم القضـايا الاجتماعية من خلال الرعاية المدفوعة للجهود الترويجية، التسـويق المرتبط بالقضـية والذي يتعامل مع التبرع بنسـبة مئوية من الإيرادات لقضـية معينة بناء على مبيعات المنتج خلال فترة زمنية معينة، والعمل الخيري للمؤسـسـات الذي يتعامل مع تقديم مساهمات مباشرة لمؤسسة خيرية أو قضية وعادة ما تكون في شكل منح أو تبرعات، والتطوع المجتمعي الذي يهتم

[1] – عبد العزيز، سامي.– التسويق الاجتماعي والسياسي.– مصر: دار النهضة للطباعة والنشر ، 2013، ص ص 26–28.

[2] – حسـن، محمد عبد الغني ، رضـوان محمد هلال.– التسـويق الاجتماعي: إدارة رأس المال الاجتماعي.– القاهرة، مصـر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، 2010، ص ص 23–24.

[3] - Kumar vinod, Rahman Zillur & all.- Op. Cit, p605.

بتقديم الخدمات التطوعية في المجتمع، وممارسات الأعمال المسؤولة التي تتعامل مع تبني ممارسات الأعمال التقديرية والاستثمارات التي تدعم القضايا الاجتماعية.

وهناك من يميز التسويق المجتمعي من الاجتماعي، حيث يتم استخدام القضايا المجتمعية كأدوات لتحديد استراتيجيات التسويق، ويقدم التسويق المجتمعي تقاطع لثلاث نقاط هي: الأهداف التنظيمية، أهداف المستهلك، الأهداف المجتمعية، على نحو يحقق فائدة على المدى الطويل للأطراف المختلفة[1]. وبينما استجاب التسويق الاجتماعي في المقام الأول لشواغل اجتماعية وللنزعة الاستهلاكية، فإن مطالب حماية البيئة تم تناولها من قبل علماء التسويق الآخرين الذين أدركوا أن التحدي البيئي سوف يتطلب تغييرات عميقة في الانضباط التسويقي، بما في ذلك تعليم كل من المستهلكين والمسوقين فيما يتعلق بالعلاقة بين صنع القرار اليومي والبيئة الطبيعية، ومثل هذه المواضيع كانت شوامل مفهوم التسويق الإيكولوجي والبيئي[2].

2-2 التسويق الإيكولوجي والبيئي: تم تقديم التسويق الإيكولوجي لأول مرة من قبل جورج (George Fisk) والذي نشر بعد عام من ذلك كتاب بعنوان "التسويق والأزمة الإيكولوجية"، وعرف التسويق الإيكولوجي على أنه "الاعتراف بوجود أزمة بيئية وشيكة ورغبة وقدرة المسوقين على تحمل المسؤولية"، وبعد عامين وبالتحديد عام 1976 تطرق الباحثان هينيون وكينير (Henion & Kinnear) إلى هذا المفهوم ومفهوم المستهلك المهتم بالبيئة في كتابهما "التسويق الإيكولوجي" وعرفاه بأنه "جميع أنشطة التسويق التي ساعدت في بروز مشاكل بيئية والتي قد تساعد في توفير علاج لها" [3]. ولكن تجدر الإشارة إلى أن النقاش حول الجانب البيئي للنشاط التسويقي بدأ في أواخر الخمسينيات، بواسطة ورو أنديرسون (Wroe Anderson) حيث قام بتحليل التفاعل بين النظام التسويقي والمجتمع والبيئة، واعتبرت محاولاته أولى المحاولات الجادة لتحديد مفهوم التسويق من حيث تأثير أنشطة التسويق على البيئة، أما بداية السبعينات فكان هناك تزايد لعدد البحوث التي تناولت مسألة النقاش الإيكولوجي في التسويق، بعد ذلك أصبح من الواضح ان هناك بالفعل أهمية للتوجه البيئي في التسويق وبدأ يحتل مكانة في التفكير التسويقي[4].

ويتم التمييز بين التسويق الإيكولوجي والتسويق البيئي من طرف البعض أمثال كين بيتي (Ken Peattie) الذي ميز ثلاث مراحل رئيسية في دراسته حول تطور مفهوم التسويق الأخضر، والمرحلة الأولى كانت **المرحلة الإيكولوجية** والتي تميزت بمشاكل محدودة محليا، مثل تلوث الهواء، تسرب النفط، المبيدات وتأثيراتها السلبية، والمرحلة الثانية أطلق عليها **مرحلة التسويق البيئي** والتي غطت مبادرات محددة على نطاق واسع لتقليل الإضرار

[1] - Noourai, Nitcha karn, Koedsiri Jaroenwisan.- sustainablity marketing: A changing of marketing concept lead to sustainable business, international journal of business and social science Vol-7, N°04 , Thailand, april 2016 , p 116.
[2] - Rosell, José-Carlos Garcia, Johanna Moisander.- Op. Cit, p 02.
[3] - Kumar, Vinod & onthers.- Evolution of susainability as marketing strategy : Beginning of new era.- EL sevier, 2011, p485.
[4] - Katrandjiev Hristo.- Ecological marketing, green marketing, sustainable marketing : synonyms or an evolution of ideas.- UNWE, 2016, p57.

بالبيئة وكذلك تحويل هذه المبادرات إلى مزايا تنافسية، والمرحلة الأخيرة هي **مرحلة الاستدامة** والتي تنطوي على تغيرات أكثر جدية وجذرية في طريقة التفكير التسويقي وممارسات التسويق بهدف التغلب بشكل كلي على الآثار السلبية للإنتاج والاستهلاك وبناء سياسة مستدامة[1].

استمرت المناقشات البحثية والأكاديمية حول المسؤولية الاجتماعية دون انقطاع في مجال الإدارة خلال الثمانينات، لم يتم بذل المزيد من الجهود من قبل علماء التسويق في هذا الاتجاه على الرغم من الازدهار الأولي للمساهمات في السبعينيات، إلا أن النقاش حول مسؤوليات التسويق اتجاه البيئة والمجتمع قد تلاشى إلى حد ما، مما أدى إلى تحويل مجال التسويق الجديد إلى سجلات تاريخ التسويق، ولقد تم اقتراح أن فترات الركود التي نشأت عن أزمات النفط (1973-1980) إلى جانب الايمان القوي بقدرة آلية السوق عل تصحيح الاختلالات البيئية، وعدم الاهتمام والالتزام بين ممارسي التسويق بالقضايا البيئية والاجتماعية، جعل من الصعب، في ذلك الوقت، لعلماء التسويق الانخراط في مزيد من البحوث في هذا المجال، لكن عادت لمناقشات حول دور التسويق في المجتمع بعد الكثير من الكوارث الطبيعية البيئية التي كانت محط اهتمام آنذاك، وظهر مصطلح جديد اطلق عليه التسويق الأخضر[2].

2-3 التسويق الأخضر والأكثر اخضرارا: في أواخر الثمانينات، وبعد الكثير من الكوارث الإيكولوجية وأهمها كانت المأساة التي مست مدينة بوبال الهندية (1984)، ثقب طبقة الأوزون (1985)، كارثة تشيرنوبيل (1986)، مع التغطية الإعلامية المصاحبة لهذه الأحداث انتبه المجتمع الدولي والكثير من الناس للمشاكل البيئية التي أصبحت موضوع النقاش الرئيسي[3].

ظهر الوعي والحماس لدى المستهلك وبشكل خاص في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية، وظهر مفهوم التسويق الأخضر كاستجابة لهذه الأحداث، في هذه المرحلة تم توسيع نطاق الفروع والمجالات البيئية، حيث حل التسويق الأخضر محل الدوافع الاجتماعية والأخلاقية للتسويق البيئي، وتم فهم فلسفة التسويق الأخضر على أنها وسيلة لإدراك العلاقات التبادلية التي تتجاوز الاحتياجات الحالية للمستهلكين مع مراعاة الاهتمام الاجتماعي لحماية البيئة، كما يشير (Fuller, 1994) في موضوع التسويق الأخضر "نحن أمام لعبة تنافسية جديدة حيث تتدخل ثلاثة أطراف في علاقة التبادل: المؤسسة، العميل، البيئة".[4]

لقد أكد (Dam & Apeldoor, 1996) أن التسويق الأخضر يركز على دفع السوق وجذب التشريع نحو أداء المؤسسات المحسن والصديق للبيئة.[5] وقدما (Darymple & Parson, 2000) واحدا من أكثر التعاريف

[1] - Katrandjiev, Hristo.- Op. Cit, p 74.
[2] - Rosell, José-Carlos Garcia, Johanna Moisander.- Op. Cit, p 02.
[3] - Katrandjiev, Hristo.- Op. Cit, p78.
[4] - Chamorro, Antonio, Thomas M Banegi.- Green marketing philosophy : A study of spanish firms with ecolables, corporate social responsibility an environmental management corp soc, Mgmt.13 2006, pp 11-24, p13.
[5] - Kumar vinod, Rahman Zillur & all.- Op. Cit, p 605.

نضـــجا في مجال التســـويق الأخضـــر، حيث عرفاه على أنه "مدخل إداري خلاق يهدف إلى تحقيق الموازنة بين حاجات العملاء ومتطلبات البيئة" [1].

ومن الأهمية أن نذكر أن التسويق الأخضر حمل هذا المجال إلى ما وراء القوانين واللوائح البيئية، حيث كان هذا المفهوم مقيدا بالتأثير التشريعي وكذلك تأثير أصحاب المصلحة، وتم تعزيز هذا المفهوم من خلال (Charter,1992) الذي ابتكر مصـطلح (Greener marketing) وعرفه على أنه "عملية إدارية، اسـتراتيجية شـاملة ومسـؤولة تحدد وتفي باحتياجات أصـحاب المصـلحة، مقابل مكافأة معقولة لا تؤثر سـلبا على رفاه الإنسـان، وبيئته الطبيعية" [2]. ويظهر لنا، من خلال هذا التعريف، النطاق الأوسـع للتسـويق الأخضـر والتطورات الفعلية التي مسـت التسـويق نتيجة تبنيه قضايا أخرى وجوانب أخرى للاستدامة مع تحملٍ لمسؤوليات أكبر اتجاه البيئة وإيجاد حلول لها، ونتيجة لكل هذه التطورات في مجال البحث ظهر مفهوم أوسع للتسويق المستدام وتسويق الاستدامة.

2-4 التسويق المستدام وتسويق الاستدامة: تمت صياغة مصطلح التسويق المستدام عام 1995 من قبل (Seth & Paroatiyat) اللذين ناقشـا جهود التسـويق المسـتدام من الناحية التنافسـية والبيئية من خلال منظور التسـويق الكلي، وأدركا الصـلة بين التسـويق والاسـتدامة، وأيضـا الحاجة الملحة للانتقال من تسـويق الاسـتهلاك الحالي، إلى تسـويق أكثر اسـتدامة، حيث لا يمكن، وفقا لهما، تحقيق الاسـتدامة إلا من خلال الجمع بين التدخل الحكومي النشـط والاسـتهداف التسـويقي الاسـتباقي في أنماط الإنتاج والاسـتهلاك السـليمة، ومن خلال منظور إداري اقترح مينون (Menon) مصطلح **تسويق الريادة البيئية** في إشارة إلى عملية صياغة وتنفيذ أنشطة تسويقية ريادية ومفيدة بيئيا بهدف تحقيق إيرادات من خلال توفير التبادلات التي ترضـــي المؤســـســـة من حيث الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي[3].

وعرف (Fuller, 1999) التسويق المستدام على أنه "عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة تطوير المنتجات وتسعيرها، وترويجها وتوزيعها بطريقة تفي بالمعايير الثلاثة: تلبية احتياجات العملاء، تحقيق الأهداف التنظيمية، توافق العملية مع النظم البيئية"، وفي عام 2009 قدم بيلز وبيتي (Belz & Peattie) نموذجا دمجا فيه الأشكال التقليدية للتسويق ضـمن التسـويق المسـتدام، واقترحا أن التسـويق المسـتدام يتطلب توجها طويل الأمد لبناء العلاقات، ووفقا لهما فإن عملية التســـويق بأكملها بدءا من أبحاث الســـوق لتحديد احتياجات العميل حتى بناء الولاء، يجب أن يكون لها رؤية الاستدامة، وجادلا أنه، لتطوير رؤية مستدامة، من المهم دمج المجموعات السابقة من أفكار التسويق لانتشار مفهوم التســويق المســتدام، ووفقا لهذا النموذج فإن التســويق المســتدام هو التســويق الكلي الذي يؤثر على النظام بأكمله مثل المؤسسات أو سلسلة القيمة أو الصناعات[4]. ولكن حاول كل من بيلز وبيتي (Belz & Peattie) من

---

[1] – البكري، ثامر ، أحمد نزار النوري.– التسويق الأخضر.– الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 26.

[2] - Lakmal, Heiyantuduge, Nuwantha Perero, Ambalam pushpanathan.- Green marketing practices and Customer satisfaction : A study of hotels industry in wennappuwa divisional secretaria, tourism, leisure and global change, vol 2 (2015), pp 13-15.

[3] - Rosell, José-Carlos Garcia, Johanna Moisander.- Op. Cit, p 02.

[4] - Krunal, Trivedi, Trivedi Pooja & others.- Op. Cit, p 190-191.

خلال كتابهما "تسويق الاستدامة: منظور عالمي" توضيح أن كلمة مستدام مرتبطة بشيء دائم أو طويل المدى دون الإشارة بشكل خاص إلى قضايا الاستدامة، في حين تسويق الاستدامة يرتبط بشكل مباشر بأجندة الاستدامة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن العديد من الأبحاث تجاهلت هذا الفرق واعتبر التسويق المستدام وتسويق الاستدامة كمرادفين، ولأن تسويق الاستدامة أبلغ ويمس المعنى بشكل أفضل سنعتمد هذا المصطلح مع عدم قناعتنا بالتعليل المقدم من طرف بيلز وبيتي (Belz & Peattie).

وربما يكون التعليل المقدم من قبل (Belz & Peattie) غير مقنع للتفريق بين تسويق الاستدامة والتسويق المستدام، ولكن الواقع يعلل ذلك، فعلى غرار ممارسات إعداد التقارير ونماذج الإدارة مثل (ENAS)، (ISO26000/14000)، (SA 8000) تم تنفيذ التسويق المستدام كمجموعة من الأساليب الإدارية استجابة للمخاوف المتزايدة بشأن التدهور البيئي وعدم المساواة الاجتماعية، وساعد هذا النهج الإداري في تحويل الاستدامة إلى مورد تسويقي استراتيجي يمكن أن تستخدمه المؤسسات لتصبح أكثر ابتكارا وتنافسية وبالتالي تعزيز أداء السوق، على سبيل المثال نشر برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريرا بعنوان (Talk the Walk) والذي لا يقر بإمكانيات التسويق في تعزيز الاستدامة، ولكنه يقدم أيضا نظرة عامة على تقنيات التسويق الملموسة لتعزيز أنماط الحياة المستدامة؛ ومع ذلك تميل فكرة الاستدامة، كمجموعة من الأهداف والقيم الاستراتيجية، إلى أن تظل منفتحة على تفسيرات متعددة، وتأخذ معاني مختلفة في سياقات سياسية واجتماعية وثقافية واقتصادية. وفي الواقع ظل التسويق المستدام نشاطا إداريا واقتصاديا بسيطا يعتمد على مفهوم التسويق العام لمعالجة المخاوف المتزايدة بشأن التدهور البيئي، وعدم المساواة الاجتماعية، كما لاحظ (Paul Apeldoorn & Ynte Van Dam, 1996).

إن التسويق المستدام ببساطة هو محاولة تحويل القضايا الاجتماعية والبيئية، من التحديات المجتمعية إلى مشاكل تسويقية يمكن حلها بسهولة من خلال تطبيق أدوات وتقنيات التسويق المناسبة، ومن ثم يشكل التسويق المستدام امتدادا بسيطا للنهج المرتكز على المؤسسة والموجه نحو العملاء، مع إهمال السياق المجتمعي الأوسع لإدارة التسويق والشبكة المعقدة لتفاعلات السوق، ونظرا لأن تعقيد الاستدامة ينتج عن العدد الهائل من الخطابات التي تشكل وتعيد تشكيل طبيعة المسؤولية البيئية والاجتماعية، فهناك من يدعي أن التقدم في المجال يتطلب تجاوز الخطاب الإداري ليشمل فتح الخطابات الاجتماعية الأخرى ذات الصلة المشاركة أيضا في إعادة إنتاج معنى الاستدامة في سياق السوق، ولتحقيق هذه الغاية يجب أن يكون الأكاديميون والمعلمون والممارسون في مجال التسويق على استعداد لتحدي الطبيعة المختزلة للتسويق المستدام[1].

وتم تقديم مصطلح تسويق الاستدامة لتجاوز النظرة الضيقة للتسويق المستدام باعتباره تسويقا ضمن التنمية الاقتصادية المستدامة وداعمها، وبالتالي تميل القيم والمبادئ الأخلاقية التي يقوم عليها إلى أن تظل ضمنية، حيث كانت كل ممارسات التسويق المستدام تعكس ميلا للتعامل مع الاستدامة كمشكلة يمكن حلها إداريا، وتشير هذه

[1] - Rosell, José Carlos Garsia.- A multi stakeholder perspective on sustainable marketing : promoting sustainability throught action and research.- Filnad: LUP, 2003, pp 12-15.

الافتراضات إلى أن التسويق المستدام تبنٍّ غير عاكس لمفاهيم الاستدامة، ولكن قد يساعد التسويق المستدام المسوقين على أن يصبحوا أكثر حكمة وابتكارا، فيما يتعلق بالقضايا الاجتماعية والبيئية، إلا أن هناك بعض المزالق خاصة إذا تم التعامل مع الاهتمامات الاجتماعية والبيئية على أنها مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف الاقتصادية، وفي الواقع يمكن أن يؤدي التركيز القوي على كفاءة الأعمال إلى إعاقة المسوقين في تحديد الفوائد والعيوب الحقيقية لكل من البيئة الطبيعية، وأولئك المشاركين بشكل مباشر أو غير مباشر في عملية التسويق الأوسع، ويرجع هذا بشكل أساسي إلى أن فكرة الكفاءة تضيف الشرعية على مبادئ إدارة التسويق وتعززها لدرجة أنها تغلب على المبادئ والقيم والمعاني البيئية، والاجتماعية والثقافية والسياسية والأخلاقية التي تساهم في جعل التسويق مستداما في المقام الأول، ومن خلال تقييم كل من الطبيعة والعلاقات الإنسانية وتعريفها من الناحية الاقتصادية فإن القيم الأخرى مثل القيم الاجتماعية والثقافية والأخلاقية تخاطر بحذفها من عملية التسويق الأوسع[1].

وتم تعريف تسويق الاستدامة بشكل بسيط باعتباره "بناء علاقات مستدامة مع العملاء والحفاظ عليها، البيئة الاجتماعية والبيئة الطبيعية" [2]. كما تم تعريفه بأنه "دراسة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع عناصر استراتيجية التسويق، من تحديد الأهداف إلى اختيار السوق المستهدف، إلى القرارات الاستراتيجية والتكتيكية لكل عناصر المزيج التسويقي باعتباره منهجا متكاملا يركز بشكل متساو على الأبعاد الاقتصادية الاجتماعية والبيئية" [3]. وما نستنتجه هو أن تسويق الاستدامة هو تسويق وفق رؤية شاملة ومتكاملة وبتوجه طويل المدى، ويعمل على خلق ممارسات تجارية مستدامة، أعمال أفضل، علاقات أفضل، وعالم أفضل.

تجدر الإشارة إلى أن هناك مفاهيم تسويقية أخرى ارتبطت بالاستدامة، أو بالأحرى وظفت لتحقيق الهدف الأسمى للاستدامة، كالتسويق المتوازن، التسويق العكسي، التسويق الأخلاقي، التسويق غير الربحي وغيرها.

وأخيرا، وبعد عقود من الأبحاث والممارسات التسويقية المستدامة، ندرك أن المشكلة لا تتعلق بتنسيق أنشطة التسويق المستدامة، أو تلبية احتياجات المستهلكين المسؤولين أو حتى الحصول على المعرفة حول الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية، ويمكن القول بشكل عام إن هناك حاجة ملحة لمساعدة المسوقين على تعزيز استيعاب وجهات النظر والمعرفة من العديد من أصحاب المصلحة في استراتيجية تسويق المؤسسة بدلا من إعطائهم أدوات للاستجابة لطلبات أصحاب المصلحة، وسنحاول من خلال ما يلي توضيح ذلك.

[1] - Rosell, José Carlos Garsia.- Op. Cit, p 16.
[2] - Rakic Reba, Rakic Mira.- Op. Cit, p892.
[3] - Pandey, Ranjana & others.- sustainable marketing practices : A potential strategy for sustainable development in emerging econimies, international conference on marketing paradigms in emerging econimies, p01.

المطلب الثاني: الاستراتيجية والاستدامة– أجندة بحثية لتقاطع المفهومين–

على الرغم من أن العديد من المؤسسات تشعر بالحاجة الملحة لفعل شيء ما، إلا أنها غالبا ما تفشل في ربط جهود الاستدامة الخاصة بها باستراتيجية أعمالها، ففي دراسة استقصائية عالمية لأكثر من 1500 من المديرين التنفيذيين للمؤسسات التي تتعلق بوجهات نظرهم حول الاستدامة واستراتيجية الأعمال، وجد بارنيست (Barnest)أن غالبية المستجوبين يعتقدون أن الاستدامة أصبحت ذات أهمية متزايدة لاستراتيجية الأعمال، وأن مخاطر الفشل قي الاستدامة تتزايد، ويؤكد (Porter & Kramer, 2006) أن المؤسسات التي تشعر أنها تطبق ممارسات الاستدامة، غالبا ما تكون هذه الممارسات غير منسقة، ومنفصلة عن استراتيجيتها، والتي لا تحدث أي تأثير اجتماعي ذو مغزى ولا تعزز القدرة التنافسية للمؤسسة على المدى الطويل، لذلك من أجل أن تكون جهود الاستدامة التي تبذلها المؤسسة تهدف إلى توفير قيمة على المدى الطويل، لكل من المؤسسة وأصحاب المصلحة والمجتمع والبيئة فيجب دمج الاستدامة في استراتيجية المؤسسة. وفي هذا الصدد دعا بورتر وكرامر (Kramer& Porter)أن تحدد المؤسسة المجموعة المتميزة من القضايا الاجتماعية والبيئية التي تستطيع المساهمة فيها والتي يمكن أن تكسب منها أكبر فائدة تنافسية[1].

وذكر جيم روجرز (Jim Rogers) رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لمؤسسة (Eastman Chemical Company) أن "الاستدامة هي مجال يمكننا من خلاله إظهار ما في قلوبنا ولكن باستخدام أدمغتنا، نظهر ما في قلوبنا من خلال القيام بأشياء تحمي الجيل القادم من العالم الذي نعيش فيه، مثل تقليل غازات الاحتباس الحراري، والمركبات العضوية المتطايرة واستخدام الطاقة، بالتأكيد هذا يوفر لنا المال، لكننا نعلم أنه الشيء الصحيح الذي يجب القيام به، ومع ذلك فإن الجزء الممتع هو عندما نستخدم أدمغتنا، والذي يتضمن البحث عن طرق لدفع النمو مع الاستدامة، وبدون شك القيام بذلك يمنح عملاءنا ما يريدون حتى يتمكنوا من ركوب موجة الاستدامة معنا، ونحن نريد أن نكون جنبا إلى جنب، وبدون شك الاستدامة اتجاه هائل يجتاح صناعتنا والعديد من الصناعات الأخرى. إنه أمر منطقي بالنسبة لأعمالنا وعالمنا، وهو متوافق تماما مع ثقافات مؤسستنا للتحسين المستمر والابتكار والمسؤولية"، وأشار إلى أن (Eastman) قد أحرزت تقدما كبيرا في جهود الاستدامة خلال العام الماضي بما في ذلك تعيين موتفروي (Gode froy Motte)كبير مسؤولي الاستدامة، وتعليقا على التزام مؤسسته بالاستدامة قال موتفروي (Motte) إن "الاستدامة أصبحت جزءا لا يتجزأ مما نقوم به، إنها جزء من حمضنا النووي، وبالتالي أصبحت الاستدامة محركا مهما لتطوير منتجاتنا الجديدة، ونحن نعمل بجد لخلق قيمة من خلال الإشراف البيئي، والمسؤولية الاجتماعية، والنمو الاقتصادي، كما أشار إلى حقيقة أن جهود الاستدامة داخل المؤسسة ليست جيدة، وقال "لقد كنا مشاركا نشطا في مبادرة الرعاية المسؤولة والطوعية الخاصة

[1] - Galpin, Timothy, J.Lee Whittington.- Sustainability leadership : from strategy to result, Journal of business strategy, Vol 33 N° 4 (2012), pp 40-48, p42.

بالصناعات الكيميائية لما يقرب من ربع قرن، وبعد كل شيء الاستدامة هي موقف وليست مجرد نشاط للمشاركة فيه من وقت لآخر" [1].

1- **التغيير من وجهة نظر تكاملية:** منذ بداية الثورة الصناعية بنى البشر آمالهم وأحلامهم على رؤية عالمية ومفادها أن النمو غير المحدود ممكن ومرغوب فيه إلى الأبد، وأدى هذا الاعتقاد بأن المزيد من الإنتاج والاستهلاك جيد بغض النظر عن العواقب البيئية والاجتماعية، لذا فإن هذه النظرة العالمية طويلة الأمد تشجع البشر على الإنتاج والاستهلاك بسرعات فائقة، في حين أن القيام بذلك في التاريخ الاقتصادي المبكر عندما كان عدد قليل من الدول وعدد قليل من الناس الذين يشاركون في النشاط الاقتصادي أمر مفهوم، أما اليوم فنحن ندرك أن الأنشطة الاقتصادية تهدد الموارد والأنظمة التي تدعم نوعية حياة البشر على هذا الكوكب إذا استمروا في تلويث الهواء والماء وتحطيم الأرض، وتجاهل الفقراء المحرومين، واستغلال الجمال الطبيعي، وفي قلب هذه النظرة العالمية التي وجهت صانعي القرار الاستراتيجيين على مدى 350 عاما الماضية، توجد صورة الاقتصاد كتدفق دائري مغلق كما هو موضح في الشكل التالي[2]:

الشكل (2-6): اقتصاد التدفق الدائري المغلق

Source: Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- sustainable startegic management.- 2nd Edition.- New York, USA: Routledge Taylor & Francis group, 2014, pp 15-16.

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- sustainable startegic management.- 2nd Edition.- New York, USA: Routledge Taylor & Francis group, 2014, pp 15-16.
[2] - Idem, p 19.

ويصور هذا الشكل دورة الإنتاج والاستهلاك التي يتم فيها تحويل الموارد من قبل مؤسسات الأعمال إلى منتجات وخدمات يشتريها المستهلكون، نلاحظ في هذا النموذج أن الموارد تتدفق في اتجاه واحد والأموال تتدفق في الاتجاه الآخر، والمشكلة في هذا النموذج ليس ما يصوره ولكن ما يتجاهله، فتصوير الاقتصاد على أنه مغلق يفترض ضمنيا أن الاقتصاد معزول ومستقل عن النظام الاجتماعي، وفي ظل هذا الافتراض لا يخضع الاقتصاد للقوانين الفيزيائية للكون أو العمليات الطبيعية ودورات النظام البيئي أو قيم وتوقعات المجتمع.

ولقد كان النموذج الأصلي لمؤسسات الأعمال في هذه المرحلة يمثل المؤسسة الصناعية ذات الخطوط التجميعية الطويلة مع محطات يشغلها عاملون ينجزون مهمات ضيقة لا تحتاج إلى ذكاء، وتدار من قبل مديرين يعتمدون على السلطة الرسمية، والإجراءات الدقيقة وقواعد العمل المتحفظة، ولقد قام آدم سميث (Adem Smith) بتأطير الفكر الاقتصادي الذي ظهرت منه هذه النماذج الميكانيكية، فقد اعتنق مفهوم تقسيم العمل اعتمادا على وجهة النظر الآلية القائلة إن سلوك البشر يمكن تقسيمه إلى أجزاء معيارية، أما حقل الإدارة فقد ظهر مع مدرستي البيروقراطية ماكس فيبر (Max Weber) والعلمية فريديريك تايلور (Frederik Taylor) اللتين وفرتا أساليب الهياكل التنظيمية وتقنيات هندسة الوظائف اللازمة لجعل تقسيم العمل مفهوما تشغيليا يمكن تطبيقه بشكل مفيد في مؤسسات التصنيع واسعة النطاق، ومن خلال جهود هؤلاء الباحثين وأتباعهم نشأت أفكار الكفاءة والفعالية كمقاييس أساسية للإدارة الناجحة، فالحاجة إلى تحديد أهداف واقعية بوضوح وإيجاد طرق لتحقيق تلك الأهداف ضمن حدود الموارد والقدرات المتاحة للمؤسسة هو الذي يدفع جميع قرارات الإدارة تقريبا حتى يومنا هذا، حيث تبدأ المحاضرات في فصول الإدارة التمهيدية عموما بالقول إن المديرين الناجحين لديهم الفعالية، بمعنى أنهم قادرون على فعل الأشياء الصحيحة، ولديهم الكفاءة أي القدرة على فعل الأشياء بشكل صحيح، ولكن هذا ليس مجرد تقييم موضوعي مجاني للنجاح، من الواضح أن القيام بالأشياء الصحيحة يطرح السؤال الأخلاقي "ما هو الصحيح؟" وهذا ما أضاف الأخلاق إلى معادلة الإدارة، وهي نقطة فهمها الباحثون الأوائل بوضوح، وكانت أعمالهم غالبا ما تتناول الأبعاد الأخلاقية، فمثلا فرق آدم سميث (Adem Smith) بين السعي الأخلاقي لتحقيق المصلحة الذاتية والسعي غير الأخلاقي للأنانية في نظرية المشاعر الأخلاقية، وعلى الرغم من أن علماء الإدارة الأوائل لا يمنحون دائما الفضل في لعب دور مهم في تطوير الإدارة الاستراتيجية المستدامة (SSM) إلا أنه واضح أن السعي لتحقيق الفاعلية أدى إلى الحاجة إلى إدارة استراتيجية، وببساطة تعلمت المؤسسة فحص بيئتها وتحليل قدراتها وتحديد نقاط القوة لديها ونقاط الضعف إضافة إلى الفرص والتهديدات لديها، وإجراء تحليلات للسيناريوهات، وإنشاء الرؤى والأهداف والغايات، لأنها تريد أن تكون اكثر فاعلية، فهي تريد أن تقوم بالأشياء الصحيحة، كما أدى السعي لتحقيق الكفاءة إلى ظهور إدارة الإنتاج والعمليات الحديثة، وطورت المؤسسات أنظمة شراء وإنتاج وتوزيع مصممة لتقليل النفايات وتقليص في استخدام الموارد والطاقة، لأنها تريد أن تكون أكثر كفاءة أي تريد أن تقوم بالأشياء بشكل صحيح[1].

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, pp 64-65.

إن الحظر النفطي العربي لعام 1973 الذي وصفه (E.F. Shumacher, 1979) باعتباره الحدث الاقتصادي الفاصل في القرن العشرين، حفز كبار المديرين التنفيذيين على البدء في دمج البيئة الخارجية في عمليات التخطيط الخاصة بهم، حيث يوفر المخططون الاستراتيجيون تحليلات بيانات شاملة لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمديرين التنفيذيين الذين يخصصون الموارد لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، في هذه العملية ينظر إلى صياغة الاستراتيجية كعملية منفصلة عن تنفيذ الاستراتيجية، وينظر إلى التفكير فيها على أنه منفصل عن القيام بذلك؛ وفي الثمانينات اضطر كبار المديرين إلى البدء في مسح التغييرات البيئية والتكيف معها أكثر من مرة في السنة، وظهرت عملية الإدارة الاستراتيجية استجابة لهذه الحاجة المتزايدة إلى اليقظة البيئية، والإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة تتضمن جهود كبار المديرين للتوفيق بين مؤسساتهم وبيئتها، من خلال تطوير مزايا تنافسية مبنية على قدرات المؤسسة، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، وتقليديا كان الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية هو تسهيل قدرة المؤسسة على استخدام التعلم التكيفي لزيادة حصتها قي السوق والمركز التنافسي ضمن حدود صناعية محددة جدا، وهكذا فالاستراتيجية التقليدية كانت تركز على تحسين ما هو موجود، ولكن بدأ التحول من الإدارة الاستراتيجية إلى الإدارة الاستراتيجية المستدامة (SSM) بالضرورة بالتحول في التفكير فيما يتعلق بالعلاقة الأساسية بين الاقتصاد، المجتمع والبيئة، واليوم وفي المستقبل سيتعين على المديرين الاستراتيجيين توجيه مؤسساتهم بعيدا عن الافتراض القائل بأن النمو الاقتصادي غير المحدود ممكن ومرغوب على كوكب محدود، نحو اتجاه افتراض أن النشاط الاقتصادي يمكن أن يكون على المدى الطويل فقط إذا كان يحمي ويحسن الكوكب وسكانه، وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية المستدامة (SSM) هي الافتراض الأساسي بأن الاقتصاد هو نظام فرعي مفتوح وموجود داخل النظام الاجتماعي والنظام البيئي الأكبر كما هو موضح في الشكل[1]:

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, pp 28-29.

الشكل (2-7): اقتصاد نظام المعيشة المفتوح

Source : Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, pp. 64-65.

من الشكل نلاحظ أن نموذج اقتصاد المعيشة المفتوح هو رؤية اقتصادية جديدة للعالم، تؤكد على أن الصحة الاقتصـــادية على المدى الطويل ممكنة، إذا كان بإمكان النظام الاجتماعي والنظام البيئي دعمها، وبالتالي يجب أن

يعمل النشـــاط الاقتصـــادي العالمي ضـــمن الحدود الطبيعية والاجتماعية للكوكب. ويمكن أن نتناول فكرة نشـــوء الإدارة الاستراتيجية المستدامة بتلخيص ثلاث مراحل أساسية[1]:

- **استراتيجية الاستدامة، نمو الفكرة:** أدخل مصطلح استراتيجيات الاستدامة في قاموس الإدارة عام 1992، وأشارا ستيد وستيد (Stead & stead) إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتضمن تطوير مزايا تنافسية تسمح للمؤسسات بالاستفادة من الفرص البيئية وتقليل التهديدات. ومنذ ظهور مصطلح الاستدامة في ساحة بيئة الأعمال، أصبحت بعدا مهما يوفر فرصا وتهديدات كبيرة في المستقبل، ومن المنطقي أن يسعى المدراء الاستراتيجيون بشكل متزايد إلى تبني استراتيجيات الاستدامة في العقود القادمة، وفي بنائهم لمفهوم استراتيجيات الاستدامة استخدما ستيد وستيد (Stead & stead) استراتيجية المؤسسة كإطار عمل أساسي لتركيزها على مساعدة المؤسسات على فهم ما تمثله في بيئتها الأخلاقية والاجتماعية والبيئية والسياسية الأكبر، حيث يمكن للمؤسسة توضيح قيمها التنظيمية وتطوير فهمها لعلاقتها مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، فعندما تسأل المؤسسة نفسها عما تمثله ثم تبحث بوعي عن الإجابة، فإن لديها فرصة لاكتساب فهم واضح ومتعمق لكل من القيم التي تشكل أساس نظامها الأخلاقي وأصحاب المصلحة الرئيسيين. ويمكن القول إن المؤسسات التي تبني توجهاتها الاستراتيجية على القيمة الأساسية للاستدامة، ستعمل على تطوير أنظمة قيمة ومفيدة تسمح لها بخدمة احتياجات الاستدامة لمختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع الأكبر والكوكب نفسه؛

نقطة أخرى تم الإشارة إليها في تطوير فكرة استراتيجيات الاستدامة عام 1992 وهي أنها ليست مجرد استراتيجيات مساومة مصممة لتحقيق ربح مع القيام بأقل ضرر ممكن للبيئة بل إنها استراتيجيات تكاملية توفر للمؤسسات مزايا تنافسية تعزز في نفس الوقت جودة النظام البيئي والقدرة على البقاء الاقتصادي، وعلى وجه التحديد يمكن أن توفر مزايا تنافسية لقيادة التكلفة من خلال التركيز على أنشطة مثل تقليل استخدام الموارد والطاقة، ويمكن أن توفر مزايا تنافسية لتمايز المنتجات عن طريق التغليف والمكونات العضوية وما إلى ذلك؛

ومن المهم أن نشير إلى أن (Stead & stead) لم يكونا الوحيدين الذين شاركانا أفكارا حول استراتيجية الاستدامة، حيث تم، في عام 1991، عقد مبادرة إدارة البيئة العالمية (GEMI) حضرها أكثر من 250 مشاركا تنظيميا من جميع أنحاء العالم مع مدراء تنفيذيين من حوالي 30 مؤسسة مثل (IBM, Proctor & gamble,Dow chimical) لتقديم مناهجهم في تطوير وتنفيذ استراتيجية الاستدامة، ومن صميم هذه المبادرة تم تطوير وتطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQME) والتي تطبق بشكل أساسي أفكارا وعمليات إدارة الجودة الشاملة في القضايا البيئية، حيث قال جورج كاربنتر (George Carpenter) من (Proctor & Gamble) "عندما تطبق المؤسسات

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p 68.

إدارة الجودة البيئية الشاملة فإنها تجني ثلاث فوائد أساسية: المواءمة مع استراتيجيات العمل، التحسين المستمر مع نتائج قابلة للقياس، التوافق مع العملاء والموردين" [1].

➢ **الإدارة الاستراتيجية المستدامة، نمو الفكرة:** بعد وقت قصير من نشر الطبعة الأولى من كتاب (Stead & stead) المعنون بـــ " الإدارة من أجل الكوكب الصغير 1992" قدم (Shrivastava, 1922) بحثا بعنوان "الإنماء الذاتي للمؤسسة"، يصف فيه الاستجابة الاستراتيجية للقضايا البيئية، وبعده بحث آخر لـــثروب وآخرون (Throop & others) استخدموا فيه مصطلح الاستراتيجية المستدامة لوصف التكامل الضروري للقضايا البيئية في عملية الإدارة الاستراتيجية، وفي الواقع بين نشر الطبعتين الأولى والثانية للكتاب إدارة الكوكب الصغير (1992-1996) كان هناك انفجار في الأدبيات فيما يتعلق بالبعد البيئي للإدارة، وتم نشر أبحاث تناولت الإدارة البيئية في مجلات علمية عديدة مشهورة، والكثير من المنظمات المهنية التي شجعت ودعمت واستوعبت جزءا كبيرا من هذه البحوث، وهذا دفع المؤسسات ومجموعة الاهتمام بالبيئة الطبيعية إلى النضج والنمو في كل من العضوية والمكانة. لقد بذل (Stead & stead) قصارى جهدهما لعكس هذا الانفجار الأدبي في الطبعة الثانية من كتابهما، وقد ذكرا أنهما أدركا فور البدء في كتابته بأن مصطلح استراتيجية الاستدامة وحده لم يكن كافيا للتغيير عما تم تعلمه في فترة زمنية قصيرة إلى حد ما، حول الآثار الاستراتيجية لإدارة القضايا البيئية، وبالتالي قدما مصطلح (SSM) الإدارة الاستراتيجية المستدامة (Sustainable Strategic Management) لأنه في اعتقادهما كانا أكثر انعكاسا لحقل النضج، فالأرض من أصحاب المصلحة ذات قوة وتأثير متنام، وهي ليست المصدر النهائي لرأس المال الطبيعي والمستقبل النهائي للنفايات، فحسب، بل إنها ممثلة في بيئة الأعمال صاحب مصلحة رئيسي، وفي ضوء ذلك يواجه المدراء الاستراتيجيون التنفيذ الفعال لما نسميه الإدارة الاستراتيجية المستدامة، وهو مصطلح واسع يشمل جميع العمليات اللازمة لدمج الاستدامة في النواة الإستراتيجية للمؤسسات، وتشير الإدارة الاستراتيجية المستدامة إلى العمليات المعرفية الداخلية والاستراتيجية والهيكلية والعملية، بالإضافة إلى عدد لا يحصى من التحالفات والشبكات والعلاقات الداخلية والخارجية التي تعتبر مهمة للمؤسسات التي ترغب في العمل بطرق مستدامة.

لقد كانت النتيجة الأولية لهذا الانفجار في الأدبيات هو ظهور عدة أبعاد حاسمة لصياغة وتنفيذ (SSM) ومن أهمها التمركز حول البيئية (ecocentricism) لـــ (Shrivastava, 1992) والذي قدم أساسا فلسفيا ممتازا لـ (SSM) في ظل المركزية البيئية، حيث يعكس الأهداف التنظيمية للاستدامة من نوعية الحياة ورفاهية أصحاب المصلحة، والقيم التنظيمية والدور المركزي للبيئة الطبيعية[2].

ووفقا لـــ (Shrivastava, 1996) يبدأ إنشاء (SSM) بشكل فعال برؤية قائمة على الاستدامة "إن الرؤية القائمة على الاستدامة يجب أن تكون موجودة قبل أن يصبح تحضير المؤسسة الكامل ممكنا، فبمجرد أن يتم

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p69.
[2] - Idem, p 70.

العمل في إطار هذه الرؤية فإنه يؤدي إلى تطوير استراتيجيات استدامة تنافسية مصممة لتحسين جودة النظام البيئي واستمرارية المؤسسة على المدى الطويل"[1].

➢ **الإدارة الاستراتيجية المستدامة، نضوج الفكرة:** أدرك العديد من المديرين الاستراتيجيين خلال التسعينيات أن إدارة القضايا البيئية كان أمرا بالغ الأهمية للمواقف التنافسية لمؤسساتهم، وظهرت فرص السوق للمنتجات والخدمات الحساسة بيئيا وتم تحقيق وفرات في التكاليف، وزودت الإدارة البيئية الاستراتيجية المديرين الاستراتيجيين بالمهارات والعمليات على المستوى الوظيفي (TQEM) لإدارة القضايا البيئية مع خلق قيمة ومزايا تنافسية للمؤسسة في نفس الوقت، ما أدى إلى انفتاح الإدارة الاستراتيجية على الفرص والتهديدات في قطاع البيئة وهي خطوة حاسمة نحو (SSM)؛

وبالرغم من ذلك ومع بداية القرن الجديد لم تتوسع (SSM) بشكل كامل لدمج الأداء الاجتماعي جنبا إلى جنب مع الأداء البيئي والاقتصادي لها، رغم إدخال مفاهيم استراتيجيات التنمية المستدامة وخط الأساس الثلاثي، إلا أن الإدارة الاستراتيجية لم تهتم أبدا برأس المال الاجتماعي والقيم الجوهرية للموظفين مع التركيز بشكل كامل على البعد البيئي للاستدامة، وقام (Stead & stead) بإدراج البعد الاجتماعي كخطوة لتوسيع التفكير حول الاستدامة، هذا ما انعكس عل منظور (SSM) المطروح في كتابهما

(Sustainable strategic management, 2004) حيث أكدا على أن الإدارة الاستراتيجية المستدامة لا تشير فقط للبقاء والتجدد للمؤسسة نفسها، بل البناء والتجدد للنظام الاقتصادي والنظام الاجتماعي والبيئي التي تعمل ضمن حدود المؤسسة[2].

والنتيجة أن (SSM) هي عملية متصاعدة وتكاملية توسع نطاق الإدارة الاستراتيجية القديمة، لأنها مستوى أعلى وإطار استراتيجي أكثر مسؤولية اجتماعيا وبيئيا، نشأ من التفاعلات المتصاعدة في بيئة الأعمال الغنية بالاستدامة والمصالح الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال، وتكاملي لأنها تضم كلا النموذجين، نموذج المؤسسات الصناعية (Porte, 1997) والنموذج القائم عل الموارد (Barney, 2001) والذي يتضمن وجهات نظر بديلة لكيفية قيام المؤسسة بجمع واستخدام المعلومات اللازمة لاختيار وتنفيذ الاستراتيجيات الناجحة، ففي نموذج الإدخال والإخراج (0/1) ينظر إلى البيئة الخارجية خاصة الصناعية على أنها المحدد الأساسي لأداء المؤسسة، وبالتالي فإن تحديد الموقع الاستراتيجي للمؤسسة داخل صناعة جذابة أمر بالغ الأهمية في تحديد العوائد، ومن ناحية أخرى ينظر إلى الموارد الفريدة للمؤسسة وقدراتها الداخلية على أنها المحددات الأساسية لأدائها المتفوق من وجهة نظر المؤسسة القائمة على الموارد، أما في (SSM) فتؤدي التفاعلات المتبادلة والتطور المشترك بين بيئة الأعمال وقدرات المؤسسة إلى تحسين أداء خط الأساس الثلاثي، حيث يترافق تحديد موقع المؤسسة في سوق جذابة مع بناء موارد وقدرات فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها وأداء متفوق مع توسع نطاق الإدارة ليشمل

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit ,p 70.
[2] - Idem, p73.

المجتمع الأكبر والنظام البيئي، وتتطلب (SSM) أن يشارك المديرون الاستراتيجيون، ليس فقط، في التعلم التكيفي، فمثلا تبحث المؤسسات في بيئتها عن البيانات ذات الصلة وتفسيرها من خلال نماذج عقلية تنظيمية مألوفة وراسخة، ومن خلالها يتم اتخاذ إجراءات للتكيف مع بيئتها، ومع ذلك لا توفر هذه النماذج إرشادات كافية لصانعي القرار الاستراتيجي، فتصبح عمليات التعلم التوليدية التي تسمح لهم بالتفكير بطرق جيدة ومختلفة ضرورية، وتتطلب هذه التحديات والتغيرات فحصا عميقا للقيم والمعتقدات الأساسية التي تستند عليها، وعليه تتطلب (SSM) تطوير طريقة جديدة للنظر إلى العالم، بناء على فهم الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، وهذا ما يجبر المديرين الاستراتيجيين على التركيز على العلاقات المتبادلة والعمليات الديناميكية للتغيير، مما يمكنهم من النظر إلى ما وراء الصناعة التقليدية ونماذج الاستراتيجية والسؤال " ماذا يمكن أن يكون؟"، وهكذا ظهرت (SSM) مع التطور المشترك المتصاعد بين مؤسسات الأعمال وبيئتها الغنية بالاستدامة، وتتضمن مجموعة من العمليات والاستراتيجيات التي تشمل التحليل الاستراتيجي والتوجه وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها حتى تكون تنافسية اقتصاديا ومسؤولة اجتماعيا، وتمثل هذه المراحل من (SSM) العمليات المتبادلة للتحليل الاستراتيجي من خلال مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد رؤية ومهمة وقيم وأهداف للمؤسسة وصياغة استراتيجيتها على كل من مستوى وحدة الأعمال والمستوى التوظيفي، وتنفيذها من خلال التصميم التنظيمي الفعال والقيادة الاستراتيجية التحويلية[1].

- **الإدارة الاستراتيجية المستدامة، استمرار النضج:** قام (Stead & stead) بوضع نموذج للإدارة الإستراتيجية المستدامة يمثل أفضل الفلسفات، القيم، مراحل وعمليات (SSM)، وهو يتضمن استراتيجية المؤسسة كما وصفها (Ansoff, 1979)، وطورها (Freeman, 1984)، إذ تم مركزتها في قلب نموذج الإدارة الاستراتيجية المستدامة كما هو موضح في الشكل التالي:

[1]- Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p 73.

الشكل (2-8): الإدارة الاستراتيجية المستدامة من منظور استراتيجية المؤسسة

Source: Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p78.

من الشكل يبدو واضحا أن النضال من أجل الاستدامة يحتاج إلى تكوين اتجاه موحد قوي، يتضمن شبكة أصحاب المصلحة المركزة على الاستدامة، والقيم والافتراضات المركزة على الاستدامة، إلى جانب القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في المستويات المختلفة. فحسب ستيد وستيد (Stead & stead) فإن الإستراتيجيات ضمن (SSM) متعددة المستويات والأبعاد وهي مصممة لاتجاد فرص للمؤسسة من خلال الاعتناء بالأبعاد الاجتماعية والبيئية لمنتجاتها وخدماتها، وهذه الاستراتيجيات تعتمد نماذج أنظمة منفتحة على الاستدامة من أجل عكس العمليات التراكمية والتطورية. لذلك هناك اعتقاد بأن المؤسسات في المستوى الشامل يمكن لها أن

تصوغ استراتيجيات وعمليات تساهم بنقل البشرية نحو عالم مستدام، فاستراتيجيات المستوى الشامل ضمن منظور (SSM) يمكن أن يتضمن عمليات إبداعية، منتجة ومصممة لإدارة محفظة الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة بأسلوب يحقق التعاضد بين أصناف أداء المؤسسة "الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي"، أما الأفق الزمني لتلك المحفظة فيمكن له خدمة الأجيال القادمة من خلال تمكينهم من التركيز أكثر على تحقيق الفعالية البيئية والاجتماعية بعيدة المدى للإنسانية، لتشمل قضايا مثل الفقر وتوزيع الدخل في الدول النامية وهذا ما يوسع المحفظة من التركيز على استدامة المجتمعات المحلية إلى التركيز الأوسع على الاستدامة العالمية، وردم الفجوة بين البلدان؛

إن استراتيجيات المستوى التنافسي لـــ (SSM) يمكن وضعها بحسب طبيعة المزايا التنافسية التي تقدمها، وهذه الاستراتيجيات يمكن تصنيفها على أنها موجهة بالعملية (Process-Driven) مثل استراتيجيات منع التلوث، واستراتيجيات موجهة بالسوق (Market-Driven) مثل استراتيجيات الوكالة على المنتجات التي تركز على الكفاءة البيئية، أما استراتيجيات المستوى الوظيفي فتعد أساسية لجميع نشاطات سلسلة القيمة الأساسية والسائدة، وفيما يخص هذه الاستراتيجيات فإنها تركز بشكل أساسي على القضايا المتعلقة بالكفاءة البيئية أكثر من تركيزها على الكفاءة الاجتماعية، والعقيدة الأساسية لهذه الاستراتيجيات هي تحليل دورة الحياة (LCA) وهو مدخل نظمي شامل مصمم لتقييم الآثار البيئية الناتجة عن المنتجات والخدمات التي تطرحها المؤسسة عبر سلسلة قيمتها[1].

ومع الأخذ في الاعتبار كل ما قيل حتى الآن يمكن استنتاج أن تبني مفهوم الاستدامة في المؤسسات أصبح موضوعا متزايد الأهمية وأحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للأعمال لعدد متزايد من المؤسسات، واليوم لا تتساءل المؤسسات عما إذا كان من الضروري دمج مفهوم الاستدامة في الأعمال الآن، ولكن كيف يمكن تحقيق ذلك، وبالنظر إلى خصوصية مفهوم الاستدامة نطرح سؤالا في غاية الأهمية، كيف غيرت الاستدامة في استراتيجية التسويق.

المطلب الثالث: الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية– منطق الحرب لأجل السلام–

يتطلع عدد متزايد من المؤسسات إلى إدراك دور الاستدامة كعنصر أساسي في استراتيجية أعمالهم، ويبدو أن هناك عدة عوامل مهمة في المساعدة لشرح هذا الاتجاه، وتشمل هذه الحاجة الامتثال لعدد متزايد من التشريعات واللوائح البيئية والاجتماعية ومخاوف بشأن التكلفة وندرة المواد الطبيعية، وزيادة وعي الجمهور والمساهمين بأهمية الاستثمارات المالية المسؤولة، ناهيك عن التغطية الإعلامية المتناهية لأنشطة مجموعة واسعة من المجموعات الضاغطة، والتغييرات في المواقف والقيم الاجتماعية داخل المجتمعات الرأسمالية الحديثة. ومع ذلك فإن معهد (Chartered, 2006) في تقريره لقطاع التجارة والصناعة والمتعلق بتحدي الاستدامة، ذكر أن التسويق لا يمثل المركز الاستراتيجي للاستدامة وأن فرق التسويق لم تلعب دورا رئيسيا في دفع عجلة تطوير المنتجات والخدمات المستدامة، وأشار إلى أن التسويق له دور ثانوي وليس أساسيا في قيادة جداول أعمال الاستدامة في العديد من المؤسسات،

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, pp 824-826.

ولكن (chrarter & all) دافعوا عن قدرة التسويق في كونه جزءا من الحل، وأوضحوا أن على المؤسسات الاستعداد لألفية أكثر استدامة من خلال إعادة النظر قي الآثار الاجتماعية والبيئية للاستراتيجيات التسويقية الخاصة بهم، وفي الوقت نفسه، يدرك المؤلفون أن هذه المهمة معقدة وستأخذ المسوقين خارج إطار مرجعهم التقليدي، وقد يتم تفسير هذه الدعوات على أنها تشجع التسويق والمسوقين على الوصول إلى المقدمة أو على الأقل للعب دور مهم وجعل عناصر استراتيجية التسويق التقليدية أكثر استدامة[1].

ومع مرور الوقت تثار قضايا مختلفة في استراتيجيات التسويق، حيث حاولت المؤسسات دائما اعتماد استراتيجيات تسويقية مختلفة لاكتساب ميزة تنافسية في السوق، واليوم الاستدامة هي التي طغت كأهم قضية يمكن أن تؤثر على استراتيجية التسويق، وربما يتطلب تبنيّ هذا المفهوم في استراتيجية التسويق تحولا جذريا في نموذج الأعمال بإشراك العديد من أصحاب المصلحة.

1- أصحاب المصلحة، نحو تركيز متعدد: في حين أن العملاء كانوا في السابق هم الشاغل الأساسي للتسويق، يبدو أن مناقشة الاستدامة قد جذبت انتباه المسوقين نحو مساعدين آخرين في السوق، وبالتالي حولت التفكير من التوجه "نحو العميل" إلى التوجه نحو "أصحاب المصلحة"، وتم تضمين هذا التحول في طريقة التفكير في أحدث تعريف للتسويق الذي قدمته الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) بالإضافة إلى ذلك تناولت مجلة السياسية العامة والتسويق حدثا خاصا موضوعه الاهتمام المتزايد بدمج تفكير أصحاب المصلحة في نظرية التسويق[2].

وتجدر الإشارة إلى أن كوتلير وليفي (Kotler & levy) وتحديدا عام 1969 شجعا المسوقين على توسيع آفاقهم وتطبيق مهارتهم للمساهمة في المسؤولية الاجتماعية، وكان مفهوم (Kotler, 1972) للتسويق العام هو خطوة تأسيسية في تطوير المفهوم المعاصر لتسويق أصحاب المصلحة. والحقيقة أن (Kotler) لم يستخدم هذا المصطلح ولكنه قدم الإطار المفاهيمي الأول الذي أدى إلى الوصف الذي تطور كتسويق لأصحاب المصلحة [3]. ويوضح هذا الاتجاه أن القضايا الكامنة وراء الاستدامة معقدة للغاية نظريا وعمليا بحيث لا يمكن عرضها من منظور أحادي "مسوق/عميل" كما يحدث عادة في التسويق. إذ تعتمد الاستدامة على المعاني المختلفة لها بين مجموعات المصالح المختلفة داخل المجتمع، في حين أن المسوقين قد يرون الاستدامة كطريقة جديدة لتطور الأعمال التجارية، فإن دعاة حماية البيئة وحقوق الإنسان يربطونها بالقيم الجوهرية للطبيعة وإعادة التوزيع العادل، وفي هذا الصدد تصبح الاستدامة خطابا حول القيم والمعاني الأساسية التي تتطلب وجهات نظر متعددة، كما يقترح (Airk Matten &Crane Andrew) التطبيق التعددي للنظريات الذي يلقي الضوء على مجموعة واسعة من القيم والافتراضات والتوجهات الأخلاقية الكامنة وراء وجهات نظر أصحاب المصلحة المتعددين حول الاستدامة[4].

---

[1] - Jones, Peter and all.- Op. Cit, pp 125-126.
[2]- Rosell, José Carlos Garsia.- Op. Cit, p 13.
[3] - Thomas, G. Halt M. and others.- Op. Cit, p 02.
[4]- Jones, Peter and all.- Op. Cit, p15.

وما نستنتجه أنه غالبا ما تكون الاستدامة قضية تعني العديد من أصحاب المصلحة، وغالبا ما يصلح لمجموعة ما لا يصلح لمجموعة أخرى، وغالبا ما ينطوي الوضع الاستراتيجي على أساس الاستدامة، على موازنة التكاليف والفوائد بين أصحاب المصلحة المتعددين، لذلك فالمؤسسات اليوم مجبرة على التعامل مع العديد من أصحاب المصلحة، والتحدي يكمن في إدارة هذه العلاقات بنجاح.

2- المستهلك كممثل وشريك "المسؤولية الاجتماعية للمستهلك": يستخدم مصطلح الاستدامة في الواقع بشكل مضخم فمثلا إذا قمت بإدخاله في (Google) فسيجد محرك البحث 783 مليون إشارة في غضون 0.50 ثانية، ومع ذلك فإن الاستخدام المتكرر لمصطلحات المشحونة إيجابا نادرا ما يزيد من وضوحها، وإذا سألت المستهلكين ما المقصود بكلمة الاستدامة؟ فإن النتيجة تكون غير واضحة وغير كاملة، فمثلا في سبتمبر من عام 2012 سأل (GFK Verein) عينة تمثيلية من 1079 شخصا عما إذا سمعوا أو قرؤوا عن مصطلح الاستدامة، كان 32% ممن تم استجوابهم على دراية بالمصطلح، و45% بدا مألوفا لهم أما 23% منهم فلم يسمعوا به من قبل. في المقابل عندما طرح عليهم سؤالا: ما المقصود بحماية البيئة؟ كانت الإجابة أن 71% على دراية بهذا المفهوم، ولم يتم ذكر الجوانب الاجتماعية للاستدامة مثل ظروف العمل وتجنب الاستغلال، أو الاستدامة الاقتصادية، وعليه يمكن القول بأن مصطلح الاستدامة غريب نوعا ما عن المستهلكين، وليس مثبتا بشكل جيد، وإذا كان معروفا فهو مقيد إلى حد ما بجوانب حماية البيئة، ولكن حقيقة عدم ذكر الجوانب الاجتماعية لا يعني أن المستهلك لا يهتم بها[1]. والواقع أن هذه الحقيقة لا تنفي وجود حقيقة أخرى هي أن الاستهلاك لم يعد مجرد بحث قصير المدى من الإجراءات الاجتماعية النشطة، ويبدو أن المزيد والمزيد من المستهلكين يفكرون في عواقب قراراتهم على الأشخاص الآخرين وعلى البيئة، وربما اكتشاف هذه الدوافع الخارجية اقتصاديا ليس أمرا جديدا بالضرورة حيث يعتبر (Thorstein,1899) من الأوائل الذين ناقشوا الصلاحية الاجتماعية للاستهلاك[2]. ومع الأخذ بعين الاعتبار تنامي وعي المستهلكين بقضية الاستدامة، بالإضافة إلى عدد من أدوات التسويق المتطورة المستخدمة لتغيير سلوك المستهلكين، وبشكل عام للتأثير على المواقف والمعتقدات، فإن الحقيقة المدهشة أن المستهلكين أنفسهم يشكلون عقبة كبيرة أمام تحقيق الاستدامة، والدليل أن هناك انخفاضا في سلوك الشراء المستدام، وحاول العديد من الباحثين العثور على سبب فجوة القيمة العملية (Value action)، وتوصلت الغالبية من الأبحاث إلى استنتاج مفاده أنه على الرغم من أن الناس يولون أهمية لقيم الاستدامة، ولكن لا يتم تضمينها في الاعتبار عند القيام بالشراء.[3]

[1] - Meffert, Heribert, Kenning Peter, Kirchgeorg Manfred.- Sustainable marketing management : Grund lagen and cases.- Deutsch land: springer gabler, 2014, p72.
[2] - Idem, p 59.
[3] - Jovic, Marija, Novicic Branka Korac.- Marketing and sustainable development, document autorised by : www.researchgate.net/publication/303989378.

إن هذا يقودنا إلى الفرضية القائلة إن المستهلكين لا يتخذون قراراتهم بالطريقة الشائعة والبسيطة التي يفترضها المسوقون، وكما أن الاقتصاد كان غالبا غير مدرك لأهمية مجموعة كبيرة من المشاعر والميول البشرية مثل الندم أو تجنب الخسارة أو العدوى الاقتصادية، فيبدو أن المسوقين على نحو مماثل غير مدركين لأهمية مجموعة كبيرة من المؤثرات اللاواعية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار البشري، وبصراحة فإن رد فعل المسوقين تجاه الثورة المهمة الحادثة في العلوم السلوكية يكاد يكون منعدما حتى الآن، فالاستجابة للأعمال المبكرة لـ ستيفن كينغ (Stephen king) وغيره التي تتحدى الافتراضات السائدة من خلال أدلة تجريبية حقيقية تشير إلى أن المسوقين قد يستمرون في فعل ما يفعلونه غالبا، أي يبدون اهتماما بهذه المعلومات الجديدة وتقديرا كبيرا لها لكنهم يواصلون القيام بمهامهم بنفس الطريقة التي يقومون بها دائما[1].

لذلك تأسست المجموعة (Life style Frontier) بهدف تفسير الفجوة "عمل–القيمة" الموجودة بين المواقف حول الاستدامة والسلوك عند الشراء، وأحد الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، هي أن المشكلة ليست في نظام قيم المستهلكين، ولكن في القيمة التي يتم تقديمها للمستهلكين، فمثلا عند إنشاء منتجات مستدامة بالإضافة إلى الحجج العامة المتعلقة بالحفاظ على النظم البيئية والعدالة الاجتماعية، من الضروري تضمين عناصر من نظرية التسويق التقليدي التي تتعلق بعرض القيمة للعملاء "القيمة الوظيفية، العاطفية والاجتماعية"، وبالتالي يجب أن يحافظ المنتج المستدام على علاقة القيمة المالية التي اعتاد عليها العملاء، ويجب أن تتضمن عواطف المشتري ليشعر بأنه أفضل وأكثر ذكاء أو قيمة، وأن مثل هذا السلوك يساهم في الحفاظ على البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية[2].

وهذا ما أكد عليه (Mcdonad & Octs, 2006) أنه، على الرغم من استعداد المستهلكين عموما لشراء منتجات مستدامة، فإن سلوكهم في الشراء مقيد أيضا بمجموعة من العوامل التقليدية، مثل السعر والعلامة التجارية، ومن أجل تشجيع أنماط الاستهلاك المستدامة ومن خلال بحث تجريبي أجراه الباحثان، توصلا إلى أنه بينما يتطلع المستهلكون إلى ترجمة قيمهم المستدامة إلى معايير شراء فإن القرارات المتعلقة بسلوك الشراء الفعلي تتضمن أيضا العوامل التقليدية المذكورة أعلاه والتي تنافس بشكل فعال معايير الاستدامة[3]. والتحدي الذي تفرضه الاستدامة لا يتحقق إلا من خلال الديموقراطية التشاركية، فالمسؤولية الاجتماعية للمستهلك هي إحدى القضايا التي يركز عليها تسويق الاستدامة كنتيجة طبيعية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وهو ما يمثل تغيرا جذريا في التسويق لأن النظام التسويقي التقليدي يقوم على مبدأ سيادة المستهلك "المستهلك دائما على حق" بدلا من المسؤوليات، لذلك فتسويق الاستدامة يعمل على إثارة انتباه المستهلك ليتحمل جزءا من المسؤولية في قضايا مثل التغير المناخي والأهم أنه قادر على معالجتها من خلال تغيير سلوكه[4]. وهذا التحدي كبير في واقع الأمر، لكننا نجادل بأن المسوقين لديهم القدرة على معالجة هذا التحدي من خلال فهم المستهلكين وتحويل هذا الفهم إلى

---

[1] – باردن، فيل ؛ ترجمة مصطفى محمد فؤاد.– فك الشفرة: التفسير العلمي لقرارات الشراء.– ط1.– مصر: هنداوي، ص ص 13–14.

[2] - Jovic, Marija, Novicic Branka Korac.- Op.Cit, p 05.

[3] - Jones, Peter and all.- Op. Cit, p 127.

[4] - Peatti, Ken.- Op. Cit. p 09.

عروض جذابة. ونحن على دراية أن للعلامات التجارية سمة غير ملموســـة على نحو ما، وهذا ما نطلق عليه قيمة العلامة التجارية، ولكن من الصعب، دائما، تحديدها وشرحها وجعلها ملموسة، فمثلا هي التي تجعل المستهلكين مســتعدين لدفع ثلاث جنيهات إســترلينيه للحصــول على فنجان قهوة من مقاهي (Starbucks) مع أنهم يعرفون على نحو موضـوعي أن بإمكانهم، بثمن فنجانين من القهوة في تلك المقاهي، أن يشـتروا إناء كاملا، لذا لا بد أنهم يشـترون شـيئا آخر، شـكلا ما من القيمة إلى جانب المنتج الفعلي[1]. ولتضـمين قيم الاسـتدامة وجعلها أولوية لدى المستهلكين هناك دعوة لتغيير النموذج العقلي الذي يطبق في مجال التسـويق، ببسـاطة لأن إدارة هذه التحديات لا تحتاج إلى تغيير في الأدوات ولكن يتطلب تحولا فكريا. فالتحدي المتمثل في الاضطرار إلى التقدم في وقت واحد في عدة مجالات من أنواع مختلفة "اقتصادية، اجتماعية، بيئية، أخلاقية" يدفع المؤسسات إلى زيادة اهتماماتها بأشكال مختلفة من التعاون والشراكة، مما يتيح لها الاستعانة بمصادر خارجية، وفي هذا السياق سيعتمد التسويق، أكثر مما كان يمكن أن يفعل حتى الآن، على إمكانية مشـــاركة تجزئة العملاء واختيار العروض الجديدة، والإنتاج المشـــترك للخدمات وقياس الأداء وغيرها[2].

3- على المستوى التحليلي "طرق التحليل الاستراتيجي للاستدامة": على عكس الأساليب الرسمية للغاية والتي قد تعمل بشكل جيد في المؤسسات الكبيرة الغنية بالموارد، يمكن أن تكون (SWOT) نهجا مثاليا لكل المؤســسـات حتى التي تفتقر للموارد نسـبيا، والأقل رسمية للتعامل مع قضـايا الاسـتدامة، فإطار عمل (SWOT) للاســتدامة يســتند إلى مراجعة أدبيات الاســتدامة من خلال تحديد وتصــنيف القضــايا الاســتراتيجية الرئيســية للاســتدامة داخل كل خلية من مصــفوفة (SWOT) الغنية عن التعريف والتي ســبق وأن تطرقنا اليها، حيث يتم التركيز على الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، والاستدامة البيئية[3].

ويمكن تقسيم التحليل الاستراتيجي للاستدامة إلى تحليل داخلي وآخر خارجي، ووفقا لذلك تستخدم طرق التحليل لتحديد وتقييم إمكانات الاســتدامة الداخلية للمؤســســة "تحليل نقاط القوة والضــعف في الاســتدامة"، وتطورات الاســـتدامة الخارجية "فرص الاســـتدامة وتحليل المخاطر" من أجل التمكن من التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات والتدابير المناسبة لتحقيق الأهداف في الوقت المناسب. حيث يهدف **التحليل الداخلي للاستدامة** إلى تحديد ما إذا كانت المؤســســة بمواردها وإمكانياتها قادرة على مواجهة تحديات الاســتدامة الحالية والمســتقبلية بشــكل مناســب، ويشــمل التحليل بشــكل أســاســي مجالات الحوكمة، ثقافة المؤســســة "الشــفافية"، المنتجات والعمليات "التأثير البيئي"، والتنظيم وصـــنع القرار في إدارة تســـويق الاســـتدامة، وأنظمة الإدارة "أنظمة الإدارة البيئية"، والموارد البشرية "ظروف العمل"، والهدف منه هو تحديد الموقف الحالي كنقطة انطلاق لاستراتيجية تسويق الاستدامة، حيث يجب مقارنة نتائج التحليل وتقييمها بأفضل المعايير الممكنة "معايير الاستدامة" في الصناعات

[1] - باردن، فيل؛ ترجمة مصطفى محمد فؤاد.- مرجع سابق، ص 16.

[2] - Louppe, Albert.- Op. Cit, p 23.

[3] - Shields, Jeff, Shelleman Joyce M..- Integrating sustainability in to SME strategy, Journal of small business strategy Vol. 25 N°2, 2015, pp 59-76, p 64.

والمجالات المعنية، وعلى وجه الخصوص استخدام أدوات الإدارة البيئية المجربة والمختبرة مثل موازين الموارد والطاقة، وبالنسبة للموظفين يمكن استخدام الأدوات الكلاسيكية كاستطلاعات رضا الموظفين، وربما الطريقة التي تسجل بشكل منهجي الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لجميع مجالات المؤسسة هي تحليل سلسلة القيمة، هذه الأخيرة هي أداة تشخيصية تأخذ في الاعتبار جميع وظائف المؤسسة الأساسية والداعمة، بهدف إضافة قيمة من خلال تدابير خفض التكلفة أو زيادة الأرباح، حيث يمكن استخدام هذا المنهج للتحليل الداخلي للاستدامة[1].

أما **التحليل الخارجي للاستدامة** فينقسم إلى مجالات الأسواق والبيئة والمجتمع حيث يغطي تحليل سوق الاستدامة بشكل أساسي مجالات العملاء "جودة المنتج وسلامته"، والموردين "مراقبة الامتثال للحد الأدنى للمعايير الاجتماعية والبيئية"، والمنافسين "القدرة التنافسية للمنتجات"، والمخاطر التشغيلية "المخاطر البيئية والصحية للموظفين"، ويشمل تحليل الاستدامة الاجتماعي على وجه الخصوص تسجيل وتقييم طلبات أصحاب المصلحة، وتهدف هذه التحليلات إلى تحديد الفرص والتهديدات لإدارة تسويق الاستدامة، ومن أبرز الطرق للتحليل الخارجي للاستدامة نذكر **تحليل سيناريو الاستدامة** حيث تعتبر أداة مهمة جدا وشائعة ولكنها أيضا أداة معقدة موجهة للتحليل المستقبلي، ويتم استخدامها لإنشاء سيناريوهات للمستقبل الممكن تصوره في مجالات الأسواق والبيئة والمجتمع، وبهذه التقنية يمكن تحديد تأثير النمو السكاني، واستهلاك الطاقة والموارد والاحتباس الحراري والتطورات في هياكل الإنتاج والتجارة العالمية والتطورات التكنولوجية وكذلك التغيرات في أنماط الاستهلاك وغيرها، وتمنح هذه التقنية إدارة تسويق الاستدامة نظرة شاملة ومتباينة للمشكلة، وعادة ما تكون السيناريوهات مدعمة بأدلة جيدة ومبررة ولكنها دائما ما تكون عامة وغامضة وغير محددة في بياناتها، وتوجد أيضا **تحليل التأثير المتقاطع للاستدامة**. وتعتمد هذه الطريقة على مصفوفة مترابطة لأبعاد تطورات السوق والبيئة "سيناريوهات" ومجالات الأعمال فمثلا يمكن أن يكون للزيادة في قيم الاستهلاك المسؤول "التطور التاريخي" تأثير على تطوير المنتجات "تأثير داخلي"، ويمكن أن تؤدي المطالب الاجتماعية للشفافية إلى تغيرات في اتصالات المؤسسة، وبمساعدة درجات التأثير "مقياس النقط" يتم تقييم تلك التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ذات الصلة بتسويق الاستدامة، ونجد أيضا **تحليل أصحاب المصلحة**، كطريقة أخرى لتحديد أصحاب المصلحة وتوقعاتهم ومطالبهم وتحليل تأثيرهم المحتمل وتحليل ثغرات المطالب "فجوة الأداء" وتحليل خيارات المؤسسة للعمل "الاستراتيجيات" فيما يتعلق بمطالبهم. و**تحليل قضايا الاستدامة** هي طريقة أخرى تهدف إلى تحديد وتقييم منهجي لما يسمي "القضايا الرئيسية" وفي وقت قياسي، وهذه القضايا يمكن أن يكون لها تأثير حاسم على التطور المستقبلي والوجود المستمر للمؤسسة، كما نجد طريقة **مراقبة موردي الاستدامة** حيث ينبغي أيضا، بالإضافة إلى تحليل سلسلة القيمة الداخلية، إجراء تحليل سلسلة القيمة الخارجية ويتم تمثيلها من خلال علاقاتها مع مورديها،

[1] - Meffert, Heribert, Kenning Peter, Kichgeorge Marfred.- Op. Cit, p 146.

وغالبا ما يؤدي إلى إنشاء هياكل شبكة كبيرة وشفافة تعرف بسلاسل التوريد وهذه الطريقة تسمح بتحديد المخاطر والتهديدات والفرص المتاحة في سلاسل التوريد في الوقت القياسي[1].

4-على المستوى التنظيمي "التوجه الاستراتيجي للاستدامة": لا يمكن للمؤسسات أن تحاول تحقيق التغيير التحويلي وأن تتوقع النجاح من خلال اتخاذ الخطوات البطيئة المرتبطة بجهود التغيير التنظيمي المتزايد، بدلا من ذلك يتطلب التغيير التحويلي جهودا أساسية مصممة لتحويل وعي المؤسسة تماما إلى مستوى مختلف بناء على القيم والمعتقدات الجديدة وطرق فعل الأشياء، وهذا التحول إلى وعي جديد لا يكون إلا بتغيير القيم، الهوية، الرؤية، الأهداف والمهمة التي تكمن وراء الوعي التنظيمي الحالي، فجهود التغيير النظامي التي تستهدف المستويات السطحية لثقافة المؤسسة هي جهود تكييفية بشكل عام وتدريجية، والحقيقة أنها تركز على تغيير الأعمال والمعايير حتى تتمكن المؤسسة من القيام بما تقوم به حاليا بشكل أفضل مما كانت تفعله من قبل، ومع ذلك ونظرا لأن التغيير يمس القيم الأعمق ومستويات المعتقدات لثقافة المؤسسة فإن عمليات التغيير التحويلي مطلوبة، لأنها تسمح بفحص وتغيير قيمها الأساسية ومعتقداتها وافتراضاتها وإعادة تعريف جوهر من هي وماذا تفعل؟[2]

4-1 **الهوية والاستدامة**: تتضمن هوية المؤسسة القوية ميزات تساعدها على تحديد كيانها والتعبير عنه حيث تلعب الهوية دورين عامين للمؤسسات: استراتيجي "جزء من الاستراتيجية"، ودور فعال "تنفيذ وتعبير متماسك عن المؤسسة"، ولاحظ (Marwick & Fill, 1997) أن هوية المؤسسة تشكل دورا محوريا يمكن أن يؤثر على محتوى الاستراتيجية بالإضافة إلى توفير نظام اتصالات المؤسسة مع أصحاب المصلحة، ووفقا لإطار عمل أي بارت وكلين (Abart & Kleyn) تستلزم هوية المؤسسة خيارات التنظيم الاستراتيجية "المهمة، الرؤية، الأهداف، القيم وثقافة المؤسسة"، حيث تلعب الهوية أدوارا استراتيجية وتشغيلية من خلال توضيح اتجاهات الاستدامة وتنسيق الثقافة التنظيمية، ويمكن للمؤسسة بشكل طبيعي تضمين ميزان الاستدامة في هويتها من خلال ترسيخ سلوكها في مبادئ الاستدامة، كما لاحظ بيرون وآخرون (Berrone & all)، يمكن اعتبار الموقف الأخلاقي للمؤسسة "القيم الأخلاقية والسلوكيات والاتصالات المتعلقة بالالتزام بالاستدامة" مكونا لهوية المؤسسة التي قد تعزز أداء المؤسسات، وقد تلعب هوية المؤسسة أيضا دورا أساسيا في تفعيل استراتيجيات الاستدامة والتواصل. إنها على سبيل المثال قد تساعد هوية المؤسسة في تنفيذ استراتيجيات وممارسات الاستدامة من خلال هوية المؤسسة التي يتم توصيلها والسلوكيات الموثوقة والمبادرات الأخلاقية [3].

4-2 **الرؤية والاستدامة**: يواجه المسوقون مستوى عاليا من عدم اليقين والمعلومات غير الكاملة والغموض، والمؤكد أنهم بحاجة إلى فهم المشاريع المعقدة والمتعددة الأوجه التي تتطلب، في كثير من الأحيان، أخذ الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار، حيث يحتاج المسوقون الذين يواجهون مثل هذا الموقف إلى نوع من

[1] - Meffert, Heribert, Kenning Peter, Kichgeorge Marfred.- Op. Cit, pp 146-151.
[2] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p 26.
[3] - Simoes, Claudia, Sebastiani Roberta.- The nature of relationship between corporate identity and corporate sustainability, ISSN,1052-15x, 2017, pp423-453.

التوجيه، ويمكن للرؤية أن توفر هذا التوجيه وتعطي إحساسا بالاتجاه في عملية صنع القرار، لاسيما عندما تكون المفاضلات بين الأهداف ضرورية، فالرؤية الحقيقية حسب (Senge, 1990) هي دعوة وليست مجرد فكرة جيدة. إنها تعكس القيم الجوهرية الأساسية وإحساسا عميقا بالهدف وتوفر الغراء الذي يربط الأجزاء الأخرى من المؤسسة معا، وتشمل الرؤية الموجهة نحو الاستدامة جميع عناصر الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية مما يشير إلى معايير وقيم قوية للمؤسسات وتوفر المبادئ التي توجه القرارات اليومية للمديرين والمسوقين وكل الموظفين[1].

4-3 **المهمة والاستدامة:** يشير إدراج بيان الاستدامة في مهمة المؤسسة إلى التزام المؤسسة بالسعي لتبني الاستدامة في استراتيجيتها وتكون على ثلاث مراحل، المرحلة الأولى من الالتزام بالاستدامة هي منظور إدارة المخاطر الذي يتميز بنشاط الاستدامة المتقطع وبرامج الاستدامة غير المطورة، وفي هذه المرحلة ينظر إلى الاستدامة على أنها أداة لحماية سمعة المؤسسة. المرحلة الثانية وهي المرحلة المتكاملة والتي تتمثل في وضع الاستدامة في نموذج تشغيل المؤسسة. في هذه المرحلة تبدأ المؤسسات في تغيير نماذج أعمالها لتشمل المسؤوليات الاجتماعية والبيئية، والتفكير في طرق استخدام إدارة القضايا البيئية والاجتماعية لاكتساب ميزة تنافسية وإدراج الاستدامة في اتصالات المؤسسة ولكن ليس في مهمتها. أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة المواطنة وتتميز بقدرة القيادة العليا على دمج القضايا الاجتماعية والبيئية في مسؤوليات المؤسسة، وخلال هذه المرحلة هناك تحول في نموذج الأعمال لتولي دور في قيادة القضايا الاجتماعية والبيئية، وفي هذه المرحلة تصبح مهمة المؤسسة شاملة للاستدامة[2].

4-4 **القيم والاستدامة:** توفر القيم مصدرا للتحفيز والالتزام والولاء بين أعضاء المؤسسة. علاوة على ذلك تم التأكد من خلال الدراسات أن القيم المشتركة تعتبر عنصرا رئيسيا في موائمة الموظفين مع جهود الاستدامة التي تبذلها المؤسسة، وأكد (Morsing & Oswald, 2009) في دراستهما لأنظمة التحكم في الإدارة المتعلقة بالاستدامة أن قيم المؤسسة هي الطريقة الوحيدة لضمان قيام المديرين بالشيء الصحيح في جميع المواقف حول العالم، ويساعد تضمين الاستدامة في القيم الأساسية للمؤسسة في مواءمة الموظفين مع أجندة الاستدامة لأنها العنصر الحيوي في تحديد الحافز الاجتماعي للاستدامة الذي يحتفظ به كل موظف[3].

4-5 **الأهداف والاستدامة:** تشكل الرؤية والمهمة الأساس لصياغة الأهداف التي تحدد النتائج طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتوفر الأهداف اتجاها عاما واسعا للمؤسسة ضمن إطار زمني محدد جيدا، وقد تكون الأهداف مالية "زيادة المبيعات، زيادة الإيرادات أو خفض التكاليف"، أو غير مالية "الحد من غازات الاحتباس الحراري، تطوير الموظفين"، ونظرا لطبيعة الاستدامة الواسعة فإن صياغة أهداف الاستدامة المحددة أمر بالغ الأهمية لنجاح استراتيجية المؤسسة ومن خلال ترجمة الاستدامة إلى أهداف محددة يمكن للمديرين

[1] - fisher, Josie, Dr Ingrid Born.- sustainabikity : the missing ingredient in strategy, journal of business strategy, 32, 2011, p09.
[2] - Galpin, Timothy J. Lee.- Op. Cit, p 42.
[3] - Idem, p 42.

الاستراتيجيين البدء في الإدارة النشطة بطريقة مستدامة، ويجب أن توفر الأهداف مؤشرا لقياس تقدم المؤسسة في جميع أبعاد الاستدامة "خط الأساس الثلاثي" [1].

5-على المستوى الاستراتيجي" التجزئة والاستهداف والتموقع وفق منظور الاستدامة" يعمل تسويق الاستدامة على خلق وتوسيع سوق المنتجات والخدمات المستدامة، ولكن تحقيق هذا الهدف مقيد بالسوق التي لديها استعداد للاعتراف بالجهود المبذولة من طرف المؤسسات لتحقيق الاستدامة، وقد تكون التجزئة التسويقية المناسبة خطوة استراتيجية لتحفيز الطلب المستدام، لكن تتطلب هذه الخطوة تحديدا جيدا لقطاعات السوق التي تعطي اعتبارا لقضايا الاستدامة، أي عملاء يدفعون ليس للمنتج المستدام فقط ولكن للخدمات التي يقدمها، على الكفاءة وإمكانية إعادة تدوير وإعادة الاستخدام[2].

وتجدر الإشارة إلى أنه تم تطبيق التجزئة بحماس في محاولة لتحديد المستهلكين المسؤولين باستخدام مجموعة من معايير التجزئة، حيث ركزت العديد من المحاولات المبكرة على العوامل الديموغرافية "العمر، الجنس، التحصيل العلمي"، ثم دراسات لاحقة اعتمدت تقسيم الأسواق إلى معايير نفسية" المتغيرات الشخصية والقيم والهوية"، كما تم الاعتماد على العوامل السلوكية والاتجاهات لاسيما المعرفة البيئية والقلق البيئي "الاستجابة العاطفية للمستهلكين لقضايا الاستدامة" [3]. ويعد الوعي الاجتماعي والبيئي للمستهلكين أكثر المتغيرات للتجزئة النفسية استخداما، ويمكن التمييز على أساس هذا المعيار بين ثلاث مجموعات مختلفة من المستهلكين، المجموعة الأولى تتمتع بمستوى عال جدا من الوعي الاجتماعي والبيئي وهم **الناشطون اجتماعيا وإيكولوجيا** ويعتبرون أن الميزات الاجتماعية والبيئية للمنتجات لها دور هام ومحفز مهم لاتخاذ قرار الشراء للمنتجات المستدامة، وعادة ما تكون هذه المجموعة صغيرة نسبيا، أما المجموعة الثانية فلديهم مستوى عال من الوعي الاجتماعي والبيئي وهم **القابل للاقتراب منهم اجتماعيا وإيكولوجيا**، وغالبا ما يكون لديهم الاستعداد على دفع سعر أعلى مقابل القيمة المضافة المتصورة، وهذا يقابله بعض التردد في تقديم أي حل وسط عندما يتعلق الأمر بجودة المنتج، وتعتبر هذه المجموعة المعتمدين المبكرين "المستهلكين الأوائل" للمنتجات المستدامة، أما المجموعة الثالثة فليست واعية بشكل خاص بالقضايا الاجتماعية والبيئية، وهم **السلبيون اجتماعيا وإيكولوجيا** وهم المجموعة التي لا تعتبر الميزات الاجتماعية والبيئية للمنتج على أنها قيمة مضافة، وبالتالي هم ليسوا على استعداد لتقديم تنازلات فيما يتعلق بالأداء والسعر وهذه المجموعة تمثل الأغلبية.

يمكن للمؤسسات التي تقسم السوق وفقا للوعي الاجتماعي والإيكولوجي للمستهلكين استهداف إحدى المجموعات الثلاث السابقة، وعادة ما يتوافق استهداف إحدى هذه المجموعات مع الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر (Porter) "تم التطرق إليها في المطلب الأول-المبحث الثاني". فمثلا استراتيجية التركيز تتماشى مع المجموعة

[1] - Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- Op. Cit, p33.
[2] - Danciu, Victor.- The Contribution of sustainable marketing to sustainable development, management & marketing challanges fo the knowledge society, 2013, VOL.8, N°2, pp385-400, p 390.
[3] - Peattie, Ken.- Op. Cit, p 06.

الأولى، الناشطين، من خلال تحديد مكانة معينة في السوق بالتركيز على الأنشطة الاجتماعية والبيئية، أما المجموعة الثانية فتتوافق مع استراتيجية التمايز من خلال إنشاء وتسويق منتج بعرض فريد. فالمستهلكون الذين يشترون هذه المنتجات ليسوا حساسين للسعر بشكل خاص ولكنهم على درجة من الوعي عالية الجودة بالعلامة التجارية، على النقيض من ذلك فإن الهدف الاستراتيجي من الاستراتيجية التنافسية الثالثة هو تحقيق قيادة التكلفة الاجتماعية وتتطابق مع عناصر المجموعة الثالثة السلبية، واعتمادا على ذلك يتم التأكيد على أبعاد الاستدامة بشكل أو بآخر في تحديد موقع المنتج، ووفقا لـــ (Meffert & kirchgeorge, 1998) يتم تضمين الاستدامة في تحديد موقع المنتج على مستويات مختلفة إما[1]: أولا، من خلال جعل المعايير الاجتماعية والبيئية تلعب دورا مهما في تحديد موقع المنتج، ويتم الجمع بين المزايا الاجتماعية والبيئية باعتبارها فوائد أولية والجودة والسعر ثانوية. ثانيا، من خلال لعب المعايير الاجتماعية والبيئية دورا مهما في تحديد موقع المنتج ولكنها ليست سائدة لأنها متساوية مع الجودة والسعر. ثالثا، جعل المعايير الاجتماعية والبيئية جزءا لا يتجزأ من بعد الجودة. ورابعا، ألا تلعب المعايير الاجتماعية والبيئية أي دور مهم في تحديد موقع المنتج.

إن رياديي الاستدامة يطبقون تحديد الموقع الفاعل، وعندما يبدؤون في تطوير سوق مستدامة فإن غالبية العملاء غير الواعين يكون لديهم الإمكانية أن يهتموا بالمشاكل الاجتماعية والإيكولوجية، والتي تسعى إليها من خلال استراتيجيات تسويق الاستدامة، حيث إن افتراض البيع الفريد المستدام يتطور بالاستناد على جودة المنتج المستدام وهو بشكل خاص يساهم في حل المشاكل الاجتماعية والبيئية، ويحتاج المسوقون لأن يقرروا مقدار التركيز الذي يضعونه على الأبعاد الاجتماعية والبيئية بالمقارنة مع أبعاد المنتج الأخرى، وبالاستناد إلى علاقة هذه الأبعاد فهناك تحقيق موقع سائد مساو أو مقارب لبعد الجودة الاجتماعية والبيئية، واختيار الجودة الاجتماعية والبيئية كبعد لتحديد موقع سائد في الحقيقة هو نهج تحديد الموقع أحادي الأبعاد، ويختلف عن تحديد المواقع المرافقة متعددة الأبعاد في أنواعها ونطاقها، فمثلا إذا تم تحديد الجودة الاجتماعية والبيئية كمنفعة سائدة، فإن تحديد الموقع يخاطب المستهلك الناشط من الناحية الاجتماعية والبيئية، وإذا تمت مساواة الأبعاد الاجتماعية والبيئية بنفس درجة المنتج الكلاسيكي وأبعاد أدائه، فتحديد الموقع يكون ناجحا في استهداف أولئك الذين يمكن الاقتراب منهم اجتماعيا وإيكولوجيا. وتجدر الإشارة إلى أن خيار أحد هذه التباينات في تحديد الموقع السائد والمساوي والمرافق ليس مستندا على عوامل مرتبطة بالعميل فقط، بل أيضا على عوامل مرتبطة بالتنافس وبالمنتج[2].

[1] - Belz, Martin Frank, Birste Schmidt Riediger .- Marketing strategies in the age of sustainable development : Evidence from food industry, Business strategy & the environnement, published on line in Wiley Intescience, 2009, pp 01-03.

[2] – درمان، سليمان صادق وآخرون.– التسويق المستدام والتسويق العكسي: اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21.–ط1.– عمان، الأردن: زمزم للنشر والتوزيع، 2014، ص ص69–70.

6- على المستوى العملي" المزيج التسويقي والاستدامة" يمثل المزيج التسويقي الواجهة بين المؤسسة وعملائها، وهو يشمل المتغيرات التي يتحكم فيها المسوقون ويتلاعبون بها من أجل كسب الولاء للسوق المستهدف "المنتج، السعر، التوزيع، الترويج" وظلت عوامل مكارثي مهيمنة في مجال التسويق، ولكن في السنوات القليلة الماضية وجهت انتقادات لنموذج (4Ps) التقليدي بشكل منتظم بسبب نقاط الضعف أو الآثار الجانبية السلبية، وهناك انتقادات للمزيج التقليدي من منظور الاستدامة. الأول، أنه موجه نحو المنتج وبالتالي يتخطى توجه المستهلك الذي يدعم نظام التسويق. والثاني، أنه لا يأخذ نطاقا أوسع من أصحاب المصلحة.

ونظرا لتوسع تقديرنا لاستراتيجية التسويق وديناميكيات سلوك المستهلك فقد توسع فهمنا للدور المهم الذي تلعبه مجموعة من أصحاب المصلحة الآخرين في تطوير وتنفيذ استراتيجيات التسويق، ونظرا للتحديات التي يواجهها نظام التسويق حاليا من حيث التحول نحو التركيز على علاقات العملاء والحاجة إلى تنسيق التفكير والممارسات التسويقية مع مبادئ الاستدامة، اقترحا (Peattie & Belz, 2009) مزيجا تسويقيا للاستدامة (4Ps) وهذا المزيج يحتفظ بالنهج القديم، لكنه يكون أكثر توجها نحو العملاء[1]. بالقيام بالتحولات التالية[2]: أولا، من المنتج إلى حلول العميل (Customer solution) حيث لم تعد المعادلة مبنية على فرض ما يمكنك صنعه بل ما يريده وما يتوقعه العميل. ثانيا، من السعر إلى تكلفة العميل (Customer cost) حيث لم يعد الأمر يقتصر على تكلفة الشراء بل تعداه إلى تكلفة الانتقال للحصول على المنتج وتكلفة الوقت وراحة العميل ثالثا، من التوزيع إلى الملاءمة (Convenience) أي ملاءمة حاجات ورغبات العميل من خلال تقديم ما يحتاجه العميل في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل الذي يريحه، وأخيرا من الترويج إلى الاتصال (Communication)، حيث لم يعد الأمر حوارا من طرف واحد، بل تحول إلى حوار ثنائي عبر الاستماع إلى آراء العملاء وتعليقاتهم. ومن وجهة نظر مخالفة اقترح (Kirchgeorg & winn, 2006) أن تسويق يمكن تحقيقه في إطار المبادئ الأساسية الأربعة التقليدية وإن كان ذلك مع عدد من التعديلات، كما يعمل (Martin &Schouten,2012) ضمن إطار عمل المزيج التقليدي (4Ps) مع إحالة هذه العناصر إلى شروط نظام الاستدامة[3]. ونحن شخصيا ندعم وجهة النظر هذه ونقترح دمج (4Ps) في نموذج (4Ps) مع الحفاظ على النموذج الأصلي التقليدي ليصبح كما يلي:

6-1 المنتج والاستدامة: يجادل (Ketchen Thomas, 1996) بأنه ربما يكون أكثر القرارات أهمية هو اختيار المنتجات أو الخدمات التي يجب تقديمها للسوق، والأكيد أن المنتجات تتأثر بشدة بالتقنيات المستخدمة في إنتاجها، وتؤثر تقنيات الإنتاج على نوع مواد الخام التي يمكن استخدامها، وكفاءة الإنتاج ونوع وكمية التلوث المنبعث أثناء عملية الإنتاج، وصحة وسلامة الموظفين والجمهور وكذلك إدارة النفايات. وتواجه المؤسسات التي تهدف إلى أن تصبح أكثر استدامة، السؤال عما إذا كانت ترغب في تعديل منتجاتها الحالية والعمليات والتقنيات

[1] - Peattie , Ken, Frank-Martin Belz.- Sustainability Marketing : An Innovative Conception of Marketing, Marketing Review St.Gallen, 2010, p11.
[2] - Kumar, Vinod & all.- Op. Cit, p 487.
[3] - Pomering, Alan.- Marketing for sustainablity : Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large, Australasian marketing journal, 25(2), 2017, pp 157-165, p 159.

لجعلها أكثر استدامة. ويتطلب الالتزام بالاستدامة من المؤسسات إجراء تحليل دورة حياة المنتجات، لتقييم تأثير كل منتج في كل مرحلة من مراحل دورة حياته، ويشمل ذلك تطوير المنتجات والوصول إلى المواد الخام واستخراجها، والإنتاج والتوزيع واستخدام المنتج، بالإضافة إلى التخلص من العبوات والمنتجات المستخدمة، حيث يأخذ مثل هذا التحليل كل "نظام المنتج" في الاعتبار ويمنع نقل التأثيرات والمخاطر السلبية بين المراحل المختلفة في حياه المنتج، كما أن تحليل دورة الحياة قد يؤدي إلى إعادة تصميم المنتجات والتغليف وتحسين كفاءة مرافق الإنتاج لتعظيم الحفاظ على الموارد والطاقة وتقليل إطلاق المنتجات الثانوية التي لها آثار ضارة مثل النفايات الصلبة، والملوثات السائلة والغازية وكذلك الضوضاء، لذلك يتطلب تحليل دورة الحياه تفاعلا وحوارا مكثفا بين المؤسسات وموردیها وموزعيها لضمان استخدام ممارسات الأعمال المستدامة في كل سلاسل القيمة الأولية والنهائية، ويجب أن يقدم تحليل دورة الحياة خطة شاملة تحدد الأهداف والغايات المحددة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة، ويجب أن يتضمن إطارا زمنيا بالإضافة إلى شخص مسؤول لضمان تحقيق الأهداف والغايات في الوقت المحدد[1].

على سبيل المثال تم تصميم (Design for sustainability D4s) لتشمل مجموعة واسعة من الأساليب التي يمكن تكييفها وتطبيقها لتحسين الكفاءة والضمان الاجتماعي للمنتجات والأنظمة وبالتالي تشمل أساليب ابتكارية تهدف إلى تطوير منتجات جديدة والتي تتحدى أنماط الاستهلاك والإنتاج الحالية، من خلال إيجاد حلول مربحة للمؤسسات، المجتمعات المحلية، سلاسل التوريد، البيئة والمستهلكين. تجدر الإشارة إلى أن الهدف من (D4s) هو إعادة تصميم منتج حالي بشكل مستدام مع الأخذ بعين الاعتبار وظيفته الأساسية والخدمات المرتبطة به[2].

2-6 السعر والاستدامة: يلعب السعر دورا مهيمنا في تحقيق الاستدامة ويكون التركيز على تحديد سعر عادل (Fair Price) وهذا يتجاوز سعر التوازن "الناتج عن التقاطع بين منحنى العرض والطلب" بهدف خدمة مصالح كل الأطراف في المعاملة وضمان التوزيع العادل بينهم، حيث يولد السعر العادل سلوكا أخلاقيا يتضمن عدم التكهن بمركز قوة أو تمييز عرض أو درجة معلومات منخفضة أو مواقف أخرى قد تؤثر على مصالح جميع أصحاب المصلحة. على سبيل المثال ونظرا لتفوق قوة العملاء من الممكن فرض سعر معين لا يعكس القيمة المعروضة. وفي هذه الحالة يتم طرد بعض الموردين من الأعمال التجارية، وبالتالي يؤثر على تحقيق الاستدامة لأن مبادئ العدالة لم يتم احترامها في أدبيات التسعير، وتكون مساهمة السعر في الاستدامة أيضا من خلال تغطية بعض ضرائب حماية البيئة، وجمع الأموال لأسباب بيئية أو اجتماعية. وفي تسويق الاستدامة ومن أجل تبرير السعر الذي يتعين دفعه من الضروري إيصال القيمة التي يقدمها لتحسين البيئة، ولأي سبب اجتماعي آخر، فعدالة الأسعار هي نهج تسويقي جديد، وفي أساس هذا المفهوم توجد نظرية الأسهم التي تنص على أنه يمكن التبادل واعتبار السعر عادلا عندما يكون تقرير "التكلفة/الفائدة" هو نفسه لجميع الأطراف "الموردين، المشترين...إلخ"، حيث تركز هذه النظرية

[1] - Fisher, Josie, Dr Ingrid Born.- Op. Cit, pp 07-08.
[2] - Garette, Clark & all.- Design for sustainability : current trends in sustainable products design and development sustainability, 2009, pp 409-424.

على العدالة الاجتماعية مما يدل على أن الناس يحكمون على النتيجة بأنها عادلة عندما تتطابق نسبة المدخلات والمخرجات الخاصة بهم. وقد يتم تمثيل المدخلات بالسعر المدفوع والمخرجات بواسطة المنتج الذي تم الحصول عليه في المعاملة. واعتبر (Kahnemantal, 1986) أن المفهوم الأساسي في تحليل العدالة هو المعاملة المرجعية، التي تتميز بسعر مرجعي للعملاء أو أجر مرجعي للموظفين وبربح مرجعي للمؤسسة. من هذا المفهوم يستمد مبدأ الاستحقاق المزدوج الذي يعنى أن "الموظفين/ العملاء" يحق لهم الحصول على "أجر/ سعر" مرجعي وللمؤسسة ربح مرجعي، وأي محاولة لتغيير هذه النسبة ستولد حالة غير عادلة، ووفقا لهذا المبدأ يجب أن يعتمد ارتفاع السعر على زيادة التكلفة وبالتالي يعتبر ارتفاع السعر غير عادل، عندما يؤدي إلى تعزيز الأرباح، ويكون عادلا عندما يحافظ على الربح؛

ووفقا لشيا (Xia) فإن عدالة السعر هي تقييم المستهلك والعواطف المرتبطة به فيما يتعلق بما إذا كان الفرق "أو عدم وجود فرق" بين سعر البائع وسعر الطرف الآخر المقارن في المعاملة معقولا أو له ما يبرره، وأن إدراك العدالة هو عملية مقارنة في التسعير، بين السعر الحالي والنقطة المرجعية والتي قد تكون سعرا مدفوعا في مناسبة شراء أخرى، أو سعر يحدده متجر آخر أو مستوى التكلفة المقدرة للمنتج أو السعر الذي يدفعه شخص آخر، والنوع الأخير هو المقارنة الاجتماعية التي لها تأثير أكثر حدة على السعر المدرك، لأن الناس يقبلون بصعوبة أن يدفعوا أكثر من الأشخاص الآخرين [1].

3-6 الترويج والاستدامة : كان دور الاتصالات في المجتمع المعاصر موضوع بحث آثار العديد من الأسئلة، ذلك لأن الاتصالات الحديثة ساهمت في حدوث تحولات كبيرة في نظرنا إلى ما حولنا، فلا شك أن لها تأثيرا بالغ الأهمية فيما يتعلق بموضوع الاستدامة.

وعلى قول فيكتور دانسيو (Victor Danciu) لتعظيم القيمة المضافة للاستدامة، يجب دمجها في مشروع الاتصالات من البداية بأخذ خصوصيات المنتجات المستدامة وأسباب الاستدامة في الاعتبار، حيث يركز مشروع الاتصالات على القضايا الاستراتيجية والتكتيكية من أجل تحقيق الاستدامة، ويبدو أن هناك مسألة خاصة جدا في التوعية الاجتماعية والبيئية للمنتج المستدام، التي تعكس صفات تعبر عن مصداقيته، ومهمة الترويج المستدام هي ضمان إيصال هذه المصداقية للمستهلك لدفعه للقيام بعملية الشراء المستدام، لذلك يجب إعداد مشروع استراتيجي جيد يثبت الدور الفعال للاتصالات لتحقيق الاستدامة، وعلى الترويج المستدام خلق رؤية وترجمتها في الأعمال المستدامة التي جوهرها الاستدامة مثل الهواء النقي، التكنولوجيا الخضراء...إلخ، ثم استهداف الخبراء الذين يرغبون في الخدمة والتأثير والذين يحبون مشاركة معارفهم والذين يجيدون نشر الأفكار، وفي مرحلة لاحقة استخدام الاتصالات التي تستند إلى حوار ذي علاقة ثنائية الاتجاه "المؤسسات والمستهلكين"، ورسائل حقيقية وواقعية من أجل التعبير المستدام بطابع تشاركي، والرسائل التي تؤكد على التفاني تجاه قضية الاستدامة لها دور رئيسي في

[1] - Lacob, Catoiu, Vranceanu Diana Maria, Filip Alina.- setting fair price : fundamental principles of sustainabile marketing, amfiteau tru, economic journal, ISNN 2247-9104, The Bucharest univrsity of Economics Studies, Vol 12, pp 118-120.

تشجيع العملاء الحاليين والمحتملين من خلال فرض الضغوط الاجتماعية والبيئية عليهم وإقناعهم بشراء منتجات مستدامة، وأخيرا على المؤسسات أن تبرز حجة بسيطة ومطمئنة في رسائلها وأن تظهر من خلالها صورة واقعية ونشطة مع التأكيد على الالتزام بالاستدامة وتجنب الأخطاء وتصحيحها في حالة حدوثها والاستعانة بالخبراء والمختصين[1].

وتجدر الإشارة إلى أن هدف الاتصال يجب ألا يشمل العملاء فقط، بل يشمل أيضا فئات أصحاب المصلحة، الموردين، المساهمين ووسائل الإعلام وعلماء البيئة والموظفين والمنافسين والوكالات الحكومية والجمهور العام[2]. كما تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض البحوث التي اجتهدت في توضيح دور الاتصالات المتكاملة في تحقيق الاستدامة، وفي مناقشة مفصلة لدور كل من الإعلان، تنشيط المبيعات، البيع الشخصي، العلاقات العامة، الرعاية والأحداث، نقاط البيع والتسويق التفاعلي مع توضيح التباينات في وجهات النظر حول إسهام كل منها في تحقيق الاستدامة.

4-6 التوزيع والاستدامة: عندما نتحدث عن التوزيع فإننا نتحدث عن مصدر كبير للطاقة والموارد، والتلوث، وكميات كبيرة من النفايات كما يمثل الجانب الآخر للبحث المرتبط بالتوزيع في الدور الذي يلعبه الوسطاء في بناء علاقات مع المستهلكين والتأثير على سلوكهم.

إن التوزيع إذن، يعمل في اتجاهين استراتيجيين لدعم الاستدامة. الاتجاه الأول، تزويد العملاء بالمنتجات المستدامة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في بذل جهود لخفض استهلاك الموارد والطاقة والتلوث والنفايات[3]. ولابد أن نجاح سياسة التوزيع يعتمد على شراكة وتعاون بين مختلف الأطراف المشاركة فيه، بالإضافة إلى السلطات المحلية، والجماعات الضاغطة، كما يعتمد على تحسين الكفاءة والابتكار لعمليات التخزين والنقل وأخذ تدابير كفاءة الطاقة وإدارة النفايات بتطوير بنى تحتية لإعادة التدوير أو أنظمة إعادة الاستخدام "الحاويات القابلة للإرجاع"، والتشجيع لاستخدام فعال لكامل مرافق إعادة التدوير، ليؤدي هذا الترابط إلى تقليل النقل وخفض المخزون وبالتالي التلوث وتقليل فائض العرض، وهذا بدوره يؤدي إلى الحد الأدنى من كمية النفايات[4].

يناقش (Johnson, 2003) أنه من الممكن تحديد ستة تغيرات في التفكير حول إدارة قنوات التوزيع وكلها تتطلب التعاون بين الأعضاء[5]: أولا، من التكامل الوظيفي إلى التكامل بين المؤسسات. ثانيا، من الكفاءة المادية إلى الوساطة "تسوية الخلافات في السوق." ثالثا، من التركيز على العرض إلى التركيز على الطلب. رابعا، من تصميم المنتج المستقل إلى التصميم المشترك. خامسا، من تخفيض التكلفة إلى نماذج أعمال جديدة. سادسا، من السوق الشامل إلى العرض المنسق. ويمكن تنفيذ ممارسات الاستدامة أيضا في البيع، مثلا اتخذت (Yesco) أول

[1] - Danciu, Victor.- Op. Cit, pp 392-393.
[2]- Lacob, Catoiu, Vranceanu Diana Maria, Filip Alina.- Op.Cit, p 118.
[3] - Danciu, Victor.- Op. Cit, p 394.
[4] - Charter, Martin & all.- marketing and sustainablity, published by center for busnisee relationship, 2002, p 25.
[5] - Bedek, Andrea.- Sustainability marketing strategies : exemples of best practices in Croatia, international of management cases, Vol 13, INSS 2, pp 33-43, p36.

سوبر ماركت لها بدون انبعاثات كربونية "مبادرة صفر كربون"، واتخذت (Walmart, 2015) قرارا بشأن استخدام الموارد الطبيعية المستدامة ومصادر الطاقة المتجددة، وإنشاء صفر نفايات وكان هدفها هو تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري بنسبة 30% بحلول عام 2009، وكانت النتيجة تخزين طاقة أكثر كفاءة بنسبة45% .

ويجب الإشارة إلى أنه، في المزيج التسويقي المقترح من أجل الاستدامة، تمت إضافة 3 عناصر أخرى للعناصر الأساسية هي[1]: أولا، الأفراد (People) ويتضمن هذا العنصر أسئلة مثل هل تضمن المؤسسة المعاملة المتساوية لموظفيها؟ وهل تحميهم من التمييز؟ ثانيا، العمليات (Processus)، هل تستفيد عمليات الإنتاج وأنظمة الإدارة من الموارد الطبيعية المتجددة بأفضل طريقة؟ وثالثا، الدليل المادي (physical evidence) هل أدوات التواصل المتطورة لإعطاء المنتج أو العلامة التجارية وجودا ماديا تميل إلى توليد كميات غير مبررة من النفايات؟

[1] - pandey, Ranjana & others.- Op. Cit, p05.

خاتمة:

لقد كانت العلاقة بين نظرية التسويق والممارسات البيئية والطبيعية مضطربة، وأدى التدهور المستمر للموارد الطبيعية للأرض بالإضافة إلى الوعي العام المتزايد بالأزمة إلى أن السياق الذي يعمل فيه نظام التسويق قد تغير بشكل أساسي في السنوات الأخيرة، ومن أجل الحفاظ على شرعيته الاجتماعية يستمر التسويق كنظام في الاستجابة لهذه التحديات بطرق عديدة وأحيانا متباينة، ومع ذلك هناك الكثير من الجهود المبذولة في مجال التسويق من أجل تطوير النظرية والممارسة. ويؤجج هذا أيضا الخلاف العلمي فيما يتعلق بالمدى الذي يجب أن تكون فيه مناهج التسويق البديلة بمثابة تكيف أو خروج عن منطق التسويق التقليدي. وفي حين أن التغير التدريجي لا يأخذنا بقدر ما هو مطلوب، فإن الدعوات إلى التغيير الشامل والجذري يمكن أن تضعف قوة التسويق، حيث تبدو جهود التغيير المطلوبة كبيرة للغاية، ولكن دعونا لا ننسى أن واحدة من نقاط قوة التسويق هي الطريقة التي يستجيب بها للظروف المتغيرة على الرغم من أن عالمنا المتغير يخلق تحديات غير متوقعة.

وبمناقشتنا لتطور مفهوم التسويق مع تحليل كل مرحلة أدركنا في المرحلة الأخيرة أن الوقت قد حان لإدراج معايير الاستدامة. فتوجه التسويق الشامل والمتكامل إنما هو تأثر التسويق بالرؤية الكاملة للاستدامة. فلم يعد التسويق يقتصر فقط على المستهلك، وانما انتقل إلى مرحلة أخرى ألا وهي خلق القيمة لمختلف أصحاب المصلحة، وكذلك لم يعد مفهومه مبنيا على الاحتياجات الشخصية ولكن أصبح يهتم باحتياجات المجتمع المحلي والعالمي وبالأجيال القادمة، وأصبحت كل مكوناته وعناصره تعمل بشكل متكامل نحو نفس الهدف، تحمل نفس الرسالة وتتحدث لغة واحدة. واليوم الهدف الأسمى هو خلق قيمة مدى الحياة.

وبالرغم من كل هذه التطورات لا يزال التسويق موضوع اتهام وشك ونقد والكثير من الارتباك، وربما يحتوي مفهوما الاستدامة والتسويق على تناقضات من حيث المبدأ وبعض الجوانب، ولكن لا شك أن المشكلات والحل يسيران جنبا إلى جنب، حيث يصف جانب الإجراءات التسويقية الحقيقية أن تصرفات المؤسسات في الأسواق يمكن أن تؤثر على هيكل الأسواق، وفي هذا الصدد يخلق العرض الطلب، وبهذا المعنى يمكن افتراض أن المؤسسات تستخدم أيضا الفرص التي توفرها مناقشة الاستدامة لإثارة أو تلبية احتياجات العملاء الجديدة أو الكامنة، ونتيجة لذلك تظهر أسواق جديدة ونماذج أعمال جديدة، والتي بدورها يمكن أن تؤدي إلى احتياجات وسلوكيات جديدة.

والخلاصة أن التسويق، وبدون أدنى شك، يلعب دورا رئيسيا في التحول نحو مجتمع أكثر استدامة. فاستدامة التسويق تعني طرقا أفضل وأكثر ذكاء وفاعلية وكفاءة للإنتاج والاستهلاك. وبين الجهود المبذولة والنقد الموجه للتسويق، ظهرت حاجة للنظر في الاستدامة لتطوير استراتيجية التسويق، مما يعني أنه يتعين على المؤسسة اعتماد الاستدامة ومبادئها وأهدافها في ممارسات التسويق الاستراتيجية، وهذا فرض على المؤسسات تحديا من نوع خاص وهو تبني الاستدامة في استراتيجياتها التسويقية بشكل استباقي، قبل أن تصبح التزاما أخلاقيا في المستقبل، وهذه الحقيقة أجبرت المسوقين على كسر الإطار المرجعي التقليدي لدمج الاستدامة في استراتيجية التسويق، ويمكن أن

يحدث ذلك فقط عندما تدرك المؤسسات وأصحاب المصلحة المعنيين أهمية تبني ودمج الاستدامة في ممارسات الأعمال، ومن ثم فإن العصر الجديد لاستراتيجية التسويق قد بدأ بالفعل بقضايا الاستدامة.

مقدمة:

نهتم بشكل خاص، في هذا الفصل، بسياق الدراسة، ونقصد بسياق الدراسة البيئة التي تمت فيها الدراسة، ونظرا إلى أن نتائج الدراسة تعتمد على مفردات السياق الذي سحبت منه عينة الدراسة، فلابد من وصف هذا السياق بشكل كامل وواف، من أجل إعطاء فكرة عامة عن خصائصه "الواقع، التحديات، التطور التاريخي وأهميته وأسباب اختياره للدراسة"، كذلك نهتم بشكل خاص بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة وطريقة اختيارها، وتحديد نموذج الدراسة والتعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة؛

وتم تخصيص المبحث الأخير من هذا الفصل للأدوات التي تم اعتمادها لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وبشكل خاص الأداة الرئيسية المتمثلة في الاستبيان، وطريقة بنائها، وطريقة تقدير صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات التطبيق والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المبحث الأول: القطاع الصناعي –المسار التطوري–

نسعى من خلال هذا المبحث إلى مناقشة المسار التطوري للقطاع الصناعي بالجزائر، ومن خلال هذه المطالب سنحاول تناول تحديات النهوض بالقطاع الصناعي في الجزائر، مع التطرق إلى هذا القطاع على مستوى ولاية سطيف بشكل خاص، إضافة إلى تأثر هذا القطاع بمفهوم الاستدامة.

المطلب الأول: الصناعة الجزائرية –تحديات النهوض بقطاع متعثر–

نبحث التطور التاريخي للصناعة الجزائرية من خلال أربعة محاور تمثل أهم المراحل التي مرت بها الصناعة الوطنية من الاستقلال إلى يومنا هذا وهي كالتالي:

1– التصنيع: أولوية إنمائية

سعت الجزائر عقب الاستقلال مباشرة إلى إرساء أسس اقتصاد وطني قوي بإحداث رفعة تنموية قوية تمكن من تجاوز الوضع الاقتصادي والاجتماعي المنهار الموروث عن المستعمر الفرنسي، وتلبي تطلعات أفراد المجتمع إلى تنمية حقيقية وشاملة. لأجل ذلك تم، منذ البداية وبشكل مباشر، العمل على خلق قاعدة إنتاجية قوية، بتسطير برامج استثمارية معتبرة بلغت قيمة مخصصاتها المالية 994.5 مليار دج على مدار الفترة (1967-1989) أعطيت الأولوية فيها لقطاع التصنيع باعتباره القوة الديناميكية الرئيسية التي بمقدورها إنماء وتطوير المجتمع [1].

وهذه المرحلة التي يطلق عليها مرحلة اتباع المخططات التنموية تميزت باللامركزية كمبدأ اقتصادي أساسي في توزيع الاستثمارات على الصعيد الوطني، وكان الهدف من ذلك تحقيق التوازن الجهوي من جهة، وذلك من خلال برامج استثمارية مع تطوير قدراتها الإنتاجية المحلية، ومن جهة تحقيق مستوى أفضل للإنتاج في مختلف المناطق بالاعتماد على الاستغلال الأوسع للموارد الطبيعية والطاقات البشرية المحلية المتوفرة، وهذه السنوات غيرت وجهة الاقتصاد الوطني من الزراعة إلى الصناعة حيث تميزت هذه الفترة بارتفاع في معدلات النمو الناتجة أساسا من سياسة التصنيع[2].

وخصصت الجزائر ما يزيد عن 300 مليار دج كاستثمارات صناعية وزعت على مدار فترة المخططات التنموية كما يلي: 4.9 مليار دج خلال المخطط الثلاثي، 20.8 مليار دج خلال المخطط الرباعي الأول، 74.2 مليار دج خلال المخطط الرباعي الثاني ثم 122 مليار دج و85.5 مليار دج خلال المخططين الخماسيين الأول والثاني

[1] - دبيش، أحمد.– الصناعة الجزائرية: تحديات انماء وقطاع متعثر، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 21، ص 38.

[2]– ركراك، موتية، وآخرون.– واقع وأهمية القطاع الصناعي على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، والإنسانية المعمقة، العدد 8، سبتمبر 2020، ص 223.

على التوالي والترتيب، إضـــافة إلى 66.6 مليار دج خلال ســـنتي (1978-1979)، وتوفيرا للتمويل اللازم لهذه الاستثمارات تم تركيز جهد استثماري كبير في قطاع المحروقات، الذي حظي بقيم استثمارية مهمة قدرت نسبتها من إجمالي مخصصات الاستثمار الصناعي للمخططات التنموية بـ 51.32% في المخطط الثلاثي، و47.01% في المخطط الرباعي الأول، ثم 48.55% في المخطط الرباعي الثاني، ونســبة أقل خلال الخماســيين الأول 36.7% والثاني 33.7%؛

هذه الاســتثمارات الصــناعية المعتبرة عكســت إرادة الجزائر في جعل التصــنيع محركا حقيقيا للنمو وعاملا استراتيجيا مولدا للتنمية، وصنفت الجزائر بموجبها من بين الدول الأغلى استثمارا في العالم، ولكن للأسف هذا الجهد التنموي الكبير والإنفاق الاستثماري لم يمكن الجزائر من بلوغ الأهداف المسطرة، وفي مقدمتها إرساء قاعدة إنتاجية صناعية تفك ارتباط الاقتصاد الوطني بالسوق الدولية، وتؤمنه ضد التبعات السلبية، وهذه الحقيقة تم الوقوف عليها مباشـــرة بعد تراجع عائدات النفط الجزائرية من العملات الصـــعبة في أعقاب أزمة النفط العالمية (1986-1989) التي أثرت سلبا على القدرات التمويلية للاقتصاد الوطني، حيث نتج عن ذلك تراجع معدل نمو الناتج الخام من 7.52% سنة (1985) إلى 0.6% سنة (1986)، وبنسبة 1.4% سنة (1987)، و2.9% سنة (1988) متأثرا بالانخفاض الكبير للواردات التي تراجعت قيمتها بالأســـعار الجارية من 59.3 مليار دج عام (1985) إلى 50.8 مليار دج عام (1986)، ثم 40 مليار دج عام (1987) وهذا التراجع اتضح معه أن استراتيجية التصنيع في الجزائر لم تفشل فقط في كسر تبعية الاقتصاد الوطني للسوق الدولية وإنما زادتها تعقيدا، حيث تحولت من مجرد تبعية اســتهلاكية إلى تبعية تكنولوجية إنتاجية معقدة، ونتيجة للوضـــع المتأزم للاقتصـــاد الوطني تم تبني إصلاحات اقتصادية أكثر عمق وشمولا عرفت بإصلاحات إعادة الهيكلة[1].

2- إعادة الهيكلة: مرحلة للتفاؤل

قرر المســؤولون بعد تقييمهم للمرحلة الســابقة إعادة تنظيم الاقتصــاد الوطني وفق ســياســة تنموية جديدة، أسلوبها التخطيط ووسائلها تتمثل في إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، وذلك في إطار زمني لمخطط خماسي يمتد من بداية (1980 - 1984) هدف هذا المخطط إلى تصحيح الاختلالات الاقتصادية التي تم تسجيلها والمتمثلة في عدم التكامل بين القطاع الصناعي وباقي القطاعات الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى عدم قدرة القطاع الصناعي عل تلبية حاجيات المجتمع الأساسية والمتزايدة ولاسيما الاستهلاكية منها[2].

---

[1] - دبيش، أحمد.- مرجع سابق، ص ص 39-43.

[2] - ناصر، لبنى.- القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال وسبل تطويره: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.، ص ص 90-103، ص 93.

كما شهدت هذه المرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الصناعية العمومية نتيجة عجزها المالي الكبير وعدم قدرة هذه المؤسسات على التحكم والرفع من قدراتها الإنتاجية إضافة إلى ذلك فإن كبر حجم هذه المؤسسات وتمركز هياكلها وتوسع مجال نشاطها، لم يساعد متخذي القرار على إنشاء هيكل تنظيمي مثالي يسمح بتدفق المعلومات ويسهل عملية اتخاذ القرار، والتحكم أكثر في الرفع من القدرات الإنتاجية، وتحسين مستويات إنتاجية العمال والآلات، مما استلزم إعادة هيكلتها بطريقتين مختلفتين، حيث تقتصر الأولى على إعادة الهيكلة حسب المنتجات، أما الطريقة الثانية فيتم إعادة الهيكلة فيها حسب المناطق، وكان الهدف الرئيسي من إعادة الهيكلة هو إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، وتحسين ظروف عمل المؤسسات الصناعية والتحكم أكثر في تسييرها والرقابة عليها ومحاولة القضاء على البيروقراطية التي كانت السبب الرئيسي في عرقلة أنشطة المؤسسات وتطورها والعامل الرئيسي في قتل روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسات، وبموجب إعادة الهيكلة ارتفع عدد المؤسسات من 150 مؤسسة وطنية (1980) إلى 480 مؤسسة وطنية (1982)[1].

مكنت إعادة الهيكلة من تحسين الأداء العام للاقتصاد الوطني، حيث حقق لأول مرة نتائج جد إيجابية لم يسبق وأن حُقق مثلها، حيث انتقل الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات من 79.7 مليار دج سنة (1979) إلى 122.8 مليار دج (1982)، مسجلا نموا بـ 44.21% وانتقل من 142 مليار دج (1983) إلى 220.3 مليار دج (1987)، مسجلا نموا بـ 78.3%، مع تسجيل اضطراب نسبي في نمو هذا الأخير نتج من التراجع الكبير في أسعار النفط التي أثرت بدورها في شروط استغلال الجهاز الإنتاجي الوطني. من جانبه عرف معدل استخدام الطاقة الإنتاجية تطورا معتبرا بأن بلغ ولأول مرة حدود 80% كمتوسط وطني سنتي (1984-1985) مقابل معدل ضعيف تراوح قبل إعادة الهيكلة بين 40-50 % كما عرفت إنتاجية العمل نموا جيدا تجاوز حدود 6% سنتي (1984-1985) مقابل أقل من 2% كمعدل متوسط للفترة (1967-1979)[2].

وبلا شك تبدو نتائج إعادة الهيكلة إيجابية إلى حد بعيد، وربما أهمها تحول الجهاز الوطني الإنتاجي من مجرد موزع للريع إلى جهاز منتج ومراكم للثروة، ولكن هذا التحكم النوعي في الأداء الاقتصادي الوطني سرعان ما فقد توازنه، مع الأسف، بسبب الانعكاسات السلبية لأزمة النفط العالمية أولا، وثانيا نتيجة للأزمة السياسية التي شهدتها الجزائر مطلع التسعينيات التي أعادته إلى نقطة الصفر ولا يزال يعاني من تبعاتها السلبية إلى يومنا هذا.

[1]- مخضار، سليم.- دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر: مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017، ص ص 118-119.

[2] - دبيش، أحمد.- مرجع سابق، ص ص 47-48.

3- التصحيح الهيكلي: البحث عن الاستقرار

نتيجة لمجموعة من الأسباب، أهمها الأزمة السياسية التي مرت بها الجزائر في تسعينيات القرن الماضي، والتطورات السلبية التي عرفها الاقتصاد الجزائري في أواخر الثمانينات والمتمثلة في ارتفاع الواردات وتراجع الصادرات، والتي انخفضت خلال سنوات (1986، 1987، 1988) بنسب 45%، 35%، 30% على التوالي، وتدهور ميزان المدفوعات الذي حقق عجزا بقيمة 11.8 مليار دج، بدأت تلوح في الأفق بوادر أزمة اقتصادية خانقة مع مطلع التسعينيات، فرضت على الجزائر اللجوء إلى مؤسسات بريتن وودز لطلب المساعدة المالية والتقنية اللازمة، وبهدف القضاء على الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية وإعادة تخصيص الموارد الاقتصادية لرفع كفاءة الاقتصاد الجزائري وتحريره بالاعتماد على آليات السوق والحد من دور الدولة في الحياة الاقتصادية، اعتمدت الحكومة برنامجا موسعا للإصلاحات، تدعم باتفاقين احتياطيين مع صندوق النقد الدولي، الأول (1989-1990) والثاني (1990-1991)، إضافة إلى اتفاق ثالث وقع عام (1994)، تلاه اتفاق آخر سمي باتفاق تسهيل التمويل الموسع للفترة الممتدة بين (1995-1998)[1].

إن استنجاد الجزائر بصندوق النقد الدولي والرضوخ لشروطه، والإمضاء على الاتفاقيات التي تدخل في إطار الاستقرار أو ما يسمى بالتثبيت الاقتصادي، وفي إطار سياسة التصحيح الهيكلي من أجل تحقيق التوازنات الداخلية والخارجية وزيادة الناتج الوطني الداخلي الخام وإعادة توازن الأسعار وترسيخ قواعد اقتصاد السوق، وتشجيع الاستثمار الأجنبي والمحلي، وإعادة النظر في دور الدولة وإعادة هيكلة مؤسساتها إلى جانب إعطاء أولويات لبعض القطاعات والإسراع في الإصلاحات، تحرير التجارة الخارجية وتنويع الصادرات خارج المحروقات، جعل مؤسسات بريتن وودز توافق على مساعدة الجزائر، والإصلاحات المدعمة من طرفها قد مكنت الجزائر من تحقيق نتائج إيجابية، فحسب المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تعلقت النتائج الإيجابية بالتوازنات الاقتصادية وتمثلت في[2]:

- انتقال وضعية الميزانية العامة للدول من حالة عجز قدر سنة (1993) بـ 9% من إجمالي الناتج المحلي الفائض زادت نسبته عن 3% (1996) و2.4% (1997)؛
- تراجع معدلات التضخم من 39% (1994) إلى حدود 6% (1997)؛
- ارتفاع قيمة الاحتياطات الرسمية من النقد الأجنبي من 1.5 مليار دولار (1993) إلى 2.1 مليار دولار (1995) ثم 8 مليار دولار (1997).

---

[1] - بن شهرة، مدني.- الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيلية التجربة الجزائرية.- عمان: دار الحامد، 2009، ص 130.

[2] - دبيش، أحمد.- مرجع سابق، ، ص 49.

➢ تحسن الناتج المحلي الحقيقي، حيث انتقل من -2% (1993) إلى -1% (1994)، ليسجل نموا ملحوظا تراوح في حدود 4% ثم 5% خلال (1998-1996) على التوالي؛

غير أن هذه الإصلاحات أثرت سلبا في المقابل على القطاع الصناعي الذي تراجعت فوائضه الصافية بشكل حاد. كان تطبيق إجراءات الإصلاح قد جعل أداء القطاع الصناعي يتراجع بشكل مستمر ومتزايد حتى أواخر عشرية التسعينيات تقريبا.

والواقع أن الصناعة تضررت بشكل خاص من التحول من اقتصاد يقوم على النظام الاشتراكي إلى اقتصاد السوق أو الاقتصاد الحر، ومن التحول من سياسة التوجه إلى سياسة الانفتاح، وفي الوقت الذي تمكنت فيه معظم الدول الناشئة من إعادة ترتيب اقتصادها بشكل إيجابي، وبفضل أدائها الصناعي الذي نتج عنه الاختيار الصائب للفروع والقطاعات الصناعية وسياسات تحفيزية دائمة للقطاع الصناعي، انتظرت الجزائر لغاية العشرية التالية لتحديد استراتيجية صناعية ملائمة[1].

4- استراتيجية الصناعات الجديدة: ظروف مواتية

مباشرة بعد انتهاء الجزائر من برنامج التعديل الهيكلي (ماي 1998) شهدت أسعار البترول انتعاشا ملحوظا منتقلة من 17.9 دولار للبرميل (1999) [2]. إلى 145 دولار للبرميل خلال الأسبوع الثاني من (جويلية 2008)[3].

هذه الأسعار التي تعتبر جيدة قدرت كمتوسط للفترة بـ 50.13 دولار للبرميل، سمحت بنمو عائدات الجزائر من العملة الصعبة بشكل معتبر، حيث انتقلت من 10.14 ملايير دولار (1998) إلى 57.09 مليار دولار (2010) ثم إلى 72.88 مليار دولار (2011)[4].

ونتيجة لهذه التطورات شهدت الجزائر تراجعا لمديونتها الخارجية من 30.2 مليار دولار (1998) إلى 5.68 مليار دولار (2010)، وهذا ما جعل الجزائر في أريحية لم تعشها منذ ما يقرب من ثلاثة عقود من الزمن، وفي مقابل ذلك نمت احتياطات الصرف بشكل معتبر أتاح للجزائر فرصة نادرة للنهوض بقطاعها الصناعي المتعثر[5].

لذلك تبنت الكثير من البرامج الاقتصادية في محاولة لتنشيط الجهاز الإنتاجي وتحقيق التنوع الاقتصادي معتمدة في ذلك بالطبع على فائض الأموال الموجود لديها بفضل ارتفاع أسعار المحروقات في السوق الدولية، ونذكر من البرامج:

---

[1] - ناصر، لبنى.- مرجع سابق، ص 95.

[2]- دبيش، أحمد.- مرجع سابق، ص 53.

[3] - بنك الجزائر.- التقرير السنوي 2008، ص 60.

[4] - بنك، الجزائر.- التقرير السنوي 2011، ص 227.

[5] - دبيش، أحمد.- مرجع سابق، ص 54.

4-1 برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004):

هذا البرنامج التنموي يهدف في الأساس إلى تمويل نفقات التجهيز، ووجه بدرجة أولى إلى دعم البنية التحتية للاقتصاد الجزائري، وسمح بجذب الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية لتطوير القطاعات الرائدة مما ساعد على خلق وضع ملائم لتطور اقتصادي متجانس، يساهم في تأسيس محيط اجتماعي أحسن من حيث التشغيل وتوفير السكن، وهو يدخل في إطار تعزيز الطلب الإجمالي وخلق المزيد من مناصب الشغل، حيث عملت الدولة في ظل هذا البرنامج على ضخ ما قيمته 525 مليار دج وهو ما يمثل 13% من الناتج المحلي الخام (2000)، أي ما يعادل 07 مليار دولار أمريكي كعائدات للبترول من خلال القيام باستثمارها في مجالات شتى من النشاط الاقتصادي، وهو ما يعكس رغبة الحكومة الجزائرية في المحافظة على النمو المحقق بشكل مستديم ودعمه من خلال القيام بإجراءات موجهة لدعم النشاطات المنتجة ودعم الخدمات العمومية والمنشآت القاعدية والاهتمام بالتنمية المحلية والبشرية، والسعي إلى توفير الفضاء الاقتصادي الملائم وتدعيم القدرات الوطنية والإنتاجية وحشد الادخار الوطني، حيث لا يمكن تحقيق النمو واستدامته إلا بتوفير هذه العناصر؛

وقد حظي قطاع الصناعة باهتمام خاص في برنامج الإنعاش الاقتصادي بالرغم من التراجع والانكماش الذي عرفه هذا القطاع منذ الأزمة البترولية (1986)، حيث احتوى هذا البرنامج على مجموعة من التدابير التصحيحية التي تتماشى مع السياسات التي تم اعتمادها في السابق، تمثلت في إعادة الاعتبار لـ 21 منطقة صناعية و5 مناطق نشاط صناعي، بالإضافة إلى إعادة التأهيل لـ 38 وحدة صناعية[1].

4-2 البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي (2005-2009):

جاء هذا البرنامج في إطار مواصلة وتيرة البرامج والمشاريع التي تم إقرارها وتنفيذها في ظل برنامج الإنعاش الاقتصادي، وقد تم تخصيص غلاف مالي معتبر لهذا البرنامج قدر بحوالي 4203 مليار دج، أي ما يقارب 55 مليار دولار، وقد وزعت الاعتمادات المالية المخصصة لهذا البرنامج وخصص للصناعة 13.5 مليار دج من أجل تحسين التنافسية بين المؤسسات الصناعية وكذا العمل على تطوير الملكية الصناعية[2].

وسعيا من الجزائر لإيجاد قطاعات نشاط يمكن جعلها كأقطاب مستقبلية لاستحداث الثروة وإيجاد بديل للمحروقات، تم التأسيس، في بداية (2007)، لاستراتيجية جديدة للتصنيع، تعتمد على توجيه الاستثمارات إلى القطاعات ذات الميزة التنافسية والقيمة المضافة العالية؛

---

[1]-رضوان، سليم.- السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2009، ص 165.

[2] - المرجع نفسه، ص 172.

حيث توجب وضع مشروع تنمية صناعية واستراتيجية صناعية تكون بالضرورة مرنة ومتوافقة مع الأوضاع الاقتصادية السائدة، ومنظمة حول أهداف متوسطة وطويلة الأجل، وتستند إلى معرفة كاملة بالفروع وقدرتها الصناعية الفعلية والمزايا المرتبطة بترقيتها، والوظائف المتوقعة من تطوير وتنفيذ السياسات والأدوات التي تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجياتها لدعم النمو المستدام للاقتصاد الوطني، وتتمثل محاور هذه الاستراتيجية في[1]:

- الانتشار الصناعي: والذي يتمثل في كل من الانتشار القطاعي والمكاني للصناعة، والذي يهدف إلى إجراء تحويلات صناعية، وتثمين الموارد الأولية من أجل تكثيف النسيج الصناعي، من خلال الاهتمام بالقطاعات ذات القيمة المضافة العالية من جهة، ومن جهة أخرى استغلال الحيز المكاني بتطوير وتنمية المناطق الصناعية القريبة من هياكل البحث والتدريب؛
- سياسات التنمية الصناعية: حيث تعطي هذه السياسات أربع مجالات كبيرة وتتمثل في إعادة تأهيل المؤسسات، تنمية الموارد البشرية، سياسيات دعم الابتكار، وسياسات تكامل وملكية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
- سياسات الاقتصاد الكلية والتحول الهيكلي: نتيجة إدراك أن التنفيذ الفعال للاستراتيجية الصناعية يتطلب بيئة اقتصادية مزدهرة، ولأن الاقتصاديين الذين قاموا بتحليل الاقتصاد الجزائري أقروا أن عدم كفاءة النظام الاقتصادي الجزائري يرجع إلى ضعف السوق المالية وسوق الأراضي الاقتصادية وسوق السلع والخدمات فقد تم إقرار إصلاحات على هذه المستويات؛
- سياسات المرافقة المؤسساتية: تعتبر مؤسسات المتابعة أساسية لنجاح الاستراتيجية الصناعية الجديدة، فالحاجة لمؤسسات ذات كفاءة تتجلى في عدة مجالات، "منها إجراءات وضع السياسات العامة، تحسين مناخ الأعمال، تنظيم الأسواق المختلفة للسلع والخدمات"، وعلى هذا الأساس تم تحديد سياسات لتحسين النظام المؤسساتي الحالي، وتتمثل في الارتقاء بالإدارات الاقتصادية للمؤسسات العامة، إصلاح النظام القضائي، تنظيم التشاور بين أصحاب المصلحة.

ولكن حسب قراءتنا للمعطيات الإحصائية المتوفرة، نلاحظ أن الصناعة خارج المحروقات حققت خلال الفترة الممتدة بين (2000-2010) نتائج موجبة لكنها ضعيفة ومتذبذبة، وهذه النتائج تعكس التقصير في استغلال الإمكانات المتاحة والوضع المستقر لكثير من المؤشرات الاقتصادية الكلية، وهذا الأداء الضعيف الذي ميز الصناعة الوطنية خارج المحروقات خلال الفترة (2001-2010) للأسف ازداد ضعفا سنة (2011)، فعلى الرغم من تسجيل نمو معتبر قدر بـــ 2.4% الا أنه يبقى دون أثر اقتصادي كونه نتج عن قطاعين اثنين، قطاع الصناعة

[1] - ناصر، لبنى.- مرجع سابق، ص 98.

الغذائية الذي نما بـــ 21% وقطاع الطاقة الذي نما بـــ 8.2% أما قطاعات النشاط الأخرى فعانت كلها من ركود حاد، حيث تراجع إنتاجها بنسب تراوحت بين 3.2% و13.1% [1].

وهذه الإحصائيات تقودنا إلى نتيجة مفادها أن حال قطاع الصناعة في الجزائر خارج المحروقات وأداءه في عام (2010) أســوأ مما كان عليه قبل الشــروع في تنفيذ برنامج الإنعاش الاقتصــادي (2001-2004) وهذا يعني أن تخصيص ما يزيد عن 13.5 مليار دج لتحسين الصناعة الوطنية خارج المحروقات لم يثمر ببساطة.

5- برنامج النمو الجديد: الأمل في نهوض القطاع

تشير الأرقام إلى أن الصناعة المحلية لا تزال بطيئة في المساهمة في النمو الاقتصادي المستدام وخلق فرص العمل الدائمة التي تحتاجها البلاد حيث تتطلب هذه الأهداف التي يتوجب تحقيقها ســياســة صــارمة لتنمية القدرات الإنتاجية الوطنية والقدرة التنافسية للمؤسسات، بالإضافة إلى التغيير العميق لمناخ الأعمال على النحو الموصى به من قبل الميثاق الوطني الاقتصادي والاجتماعي للنمو المبرم سنة (2014) بين الدولة والشركاء الاجتماعيين؛

وبالنظر لأهمية البترول بالنســبة للاقتصــاد الجزائري، وكذلك بالنظر إلى التذبذبات التي طالته مؤخرا، أعلنت وزارة المالية اتباع سياسة جديدة للنهوض بالاقتصاد الوطني في إطار ما اسمته "بنموذج النمو الجديد" المعلن عنه في جويلية (2016)، والذي يتناول بعدين أحدهما يتعلق بموازنة الدولة، والآخر يتعلق بالتنويع الاقتصــادي، ومن بين الأهداف التي جاء لتحقيقها من جانب التنويع الاقتصادي، التحسين من مساهمة القطاعات الاقتصادية خارج المحروقات في تكوين الناتج المحلي الإجمالي بمعدل 6.5% ســنويا خلال الفترة الممتدة بين (2020-2030) والتي تستند إليها الدولة باتباع مراحل تتمثل أولها في الإقلاع خلال الفترة (2016-2019) والتي ستتميز بتغيير حصة مختلف القطاعات في القيمة المضافة نحو المستوى المستهدف[2].

إلا أن الأرقام تثبت، مرة أخرى، أن الجزائر تســير عكس ما تم تحديده من أهداف خاصــة في الحد من تبعية الاقتصــاد الجزائري لقطاع المحروقات، فالإحصــائيات في الفترة الممتدة من (2015-2018) تشــير إلى أن القطاع الصناعي أضعف القطاعات الاقتصادية مساهمة في خلق الثروة، في الوقت الذي تسعى فيه الجزائر إلى تأسيس نظام اقتصــادي بعيد عن النظام الريعي، نظام منتج وقوي بمؤســســاته الصــناعية. ويمكن إرجاع ذلك إلى جملة من الأسباب والتحديات التي عجزت الدولة الجزائرية في التعامل معها، نذكر منها أن الصناعة الجزائرية تتسم بضعف تشابكها مع بعض القطاعات الاقتصادية في نطاق الاقتصاد الوطني، سواء أكانت صناعة إحلالية أو تصديرية، لأن السياسات الاقتصادية التي نفذت طيلة العقود الماضية لم تنجح في إقامة علاقات تبادلية قوية بين الصناعات القائمة من ناحية، وبينها وبين القطاعات الاقتصادية الأخرى من ناحية أخرى، مما أثر سلبا على الهيكل الإنتاجي

[1] - بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2011، ص 35.

[2]- ناصر، لبنى.- مرجع سابق، ص 98.

للاقتصاد، وحد من قدرته على دفع عجلة التنمية الاقتصادية، فعلى سبيل المثال لم تتمكن الصناعة الجزائرية من توجيه نسبة أكبر من المخرجات الزراعية نحو التصنيع المحلي، وتحويل بعضها إلى منتجات استهلاكية في إطار الصناعات الغذائية، حيث يلاحظ أن القطاع الزراعي في الجزائر مازال يركز بصورة أساسية على إنتاج محاصيل تفي بأغراض التصدير أكثر من تلبيتها لحاجات الصناعة المحلية والاستهلاك المحلي، مما حد من فاعلية الصناعات الغذائية المحلية القائمة التي تتعرض إلى نقص السلع الغذائية اللازمة في كثير من المواسم، واتجاهها في كثير من الحالات إلى استيراد المواد الأولية الزراعية من الخارج، كما يلاحظ أن المخرجات الصناعية المستخدمة في القطاع الزراعي كالآلات والأدوات الزراعية المختلفة وغيرها، مازالت محدودة ولا تفي بحاجة الزراعة، وأن ما يصنع من الآلات والمعدات على سبيل المثال، يتم في صناعات تجميعية في المرحلة الأخيرة للسلعة المجمعة، بحيث لا تحقق للاقتصاد المحلي إلا قيمة مضافة ضئيلة، ولا تساعد في الوقت نفسه على بناء قاعدة صناعية محلية متكاملة مع القطاعات الأخرى، وكذلك يمكن القول إن الصناعة التحويلية ليست في تكامل مع الصناعة الاستخراجية داخل القطاع الصناعي، إذ لا يدخل من مخرجات هذه الصناعة التحويلية إلا نسبة ضئيلة منها، وعدم التكامل ما بين القطاعات الاقتصادية من شأنه أن لا يحقق الاستفادة المثلى، ويزيد درجة الاعتماد على الاستيراد، ويرفع من درجة الانكشاف على الخارج، مما يؤثر سلبا على قدرة الدولة على بناء هيكل إنتاجي متكامل، تترابط في إطاره الصناعة مع القطاعات الأخرى بحيث تنمو معا بصورة مستدامة وشاملة ومتكاملة؛

كما أن أهم التحديات التي تواجه الصناعة في الجزائر تتمثل في تدني الوضع التنافسي، وانتهاج سياسة التوجه الداخلي، وارتفاع الأعباء الجمركية وغير الجمركية، إلى جانب ضعف الالتزام بمعايير ونظم الجودة والمواصفات القياسية والبيئية للمنتجات الصناعية، الأمر الذي يترتب عنه انخفاض قدرة الصناعة الجزائرية على النفاذ إلى أسواق الدول المتقدمة، وكذلك قدرة الصناعة الجزائرية على الصمود أمام المنتجات الأجنبية، كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الصناعات في الجزائر تعتمد في الابتكار على حقوق المعرفة المقدمة من المؤسسات العالمية ومشروعات تسليم المفتاح، وفي الوقت نفسه لا تبالي بمراكز البحث والتطوير ومراكز التصميمات، الأمر الذي أدى إلى عجز الصناعة الجزائرية على مواكبة التطور التكنولوجي السريع، وفقدها أحد أهم المقومات الأساسية لبناء القدرة التنافسية الديناميكية، دون أن ننسى ضعف مناخ الاستثمار، حيث تدل المؤشرات الصناعية على ضآلة مساهمة القطاع الخاص في الحياة الاقتصادية[1].

[1] - https://www.aleqt.com/2012/12/18/article-71809.html.

المطلب الثاني: القطاع الصناعي– الصناعة والاستدامة في الجزائر–

1. الاستدامة: تجربة الجزائر

في بيان هيئة الأمم المتحدة المنبثق عن تجربة التنمية المستدامة لإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية تم ترسيخ مبادئ ومناهج الاستدامة، وحاولت الكثير من الدول السعي لتبنيها والعمل بمناهجها. والجزائر لم تكن استثناءً بالرغم من بدايتها المتأخرة، إلا أنها سعت ويمكن ترجمة سعيها من خلال الأوجه التالية:

1.1. الاستدامة في الجزائر: الإطار القانوني والتشريعي

من أجل المساهمة في تحقيق الاستدامة، سعت الجزائر بدورها إلى إرساء إطار قانوني داعم لتوجهها، فحاولت وضع الأسس القانونية الكفيلة بحماية البيئة كركيزة أساسية في الاستدامة، حيث اتبعت سياسة تهدف إلى تعزيز الإطار القانوني والمؤسساتي وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال سن العديد من القوانين التي تنظم مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية بطريقة تتوافق والقواعد العالمية لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة. وخلافاً للدساتير السابقة نص دستور (2016) على ضرورة تحقيق الاستدامة، وإقرارًا لهذا التوجه جاء في ديباجته: "يظل الشعب الجزائري متمسكاً بخياراته من أجل الحد من الفوارق الاجتماعية والقضاء على أوجه التفاوت الجهوي، ويعمل على بناء اقتصاد منتج وتنافسي في إطار التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة"[1].

وبخصوص الدستور الجديد، دستور (2020) أكد الوزير الأول عبد العزيز جراد في لقاء جمعه بفعاليات المجتمع المدني بالجزائر العاصمة أن مشروع تعديل الدستور يحرر الاقتصاد ويشجع الابتكار والمقاولة والاستثمار ويعتبر المحرك للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

واعتمدت الجزائر على مجموعة مهمة من الآليات القانونية المجسدة لمقتضيات حماية البيئة، في إطار هذا النمط التنموي الجديد الذي تسعى الجزائر لبلوغه، عبر تفعيل كل الآليات المتاحة من أجل ضمان فعالية تدخلها للحد من مظاهر التلوث، سواء بإقرار أساليب الوقاية أم الأساليب الردعية، وسنقوم بتسليط الضوء على بعض الآليات المعتمدة بحكم تنوعها وترابطها وتأثرها بعدة معطيات. ولأننا نجد بأن مسؤولية حماية البيئة تقع بالدرجة الأولى على عاتق السلطات العامة، لذلك سنتناول أوجه تدخل الدولة في حماية البيئة.

ولعله من المهم التركيز على مبدأ الوقاية ومبدأ الاحتياط المجسدين في أرض الواقع من خلال مجهودات السلطات العامة في وضع سياسة بيئية محكمة مبنية على توقع الأضرار البيئية المحتملة لمختلف المشاريع التنموية المقامة في الدولة، وتعتمد الدولة نظام الترخيص لتنظيم النشاط الصناعي، فالآثار البيئية الوخيمة التي يتسبب فيها هذا النشاط تعتبر كارثية والوضع يزداد تدهوراً يوماً بعد يوم بسبب إهمال الكثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للبعد البيئي في استثماراتها نتيجة لغياب الرقابة المحكمة على هذه الأنشطة، ولكن هناك محاولة لتدارك الوضع،

[1]- https://www.joradp.dz/har/consti.htm

حيث تم إصدار القانون 03-10، كما تتدخل الدولة أيضاً بصفة انفرادية من زاوية لا تقل أهمية عن الأولى من خلال فرض الجباية البيئية بمختلف أنواعها تطبيقاً لمبدأ الملوث يدفع. وتوجه الجزائر لتحقيق الاستدامة، لا يقتصر فقط على هذه المبادئ، فمن خلال استقراء أحكام القانون 03-10 نجد أن المشرع منح حيزا مهما جداً لتفعيل مبدأ المشاركة من خلال إشراك فاعلين آخرين في هذه العملية، إذ يستحيل تحقيق الاستدامة –كما سبق وأشرنا– دون تدخل مؤسسات المجتمع المدني بل يتعداه إلى إشراك المتعاملين الاقتصاديين خاصة المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص، فمن خلال إشراك المتعاملين الاقتصاديين يمكن الحد من تفاقم المشاكل البيئية، وهي وسيلة لتفعيل مبدأ آخر من مبادئ الاستدامة ألا وهو مبدأ الاندماج، ويتضمن إدماج البعد البيئي في المشاريع التنموية من خلال توجيه هذه المشاريع الاقتصادية لأخذ البيئة بعين الاعتبار وجعلها محور اهتمام، علماً أن الوضع الذي تشهده البيئة في الجزائر أتى نتيجة لإهمال هذا البعد في المسار التنموي الذي عرفته الجزائر لفترة زمنية طويلة.

ومن المبادئ التي جاء بها القانون 03-10 أيضاً مبدأ المحافظة على التنوع البيولوجي، ومبدأ حماية الموارد الطبيعية ومبدأ الاستبدال بين المشاريع[1].

وتجدر الإشارة إلى أن السلطات العامة عملت على تفعيل هذه الآليات قصد إنجاح السياسة البيئية المسطرة في القانون 03-10، والتي تدعمت بشكل واضح في العديد من النصوص القانونية الأخرى ذات الصلة خاصة مع دسترة الحق في العيش في بيئة نظيفة وضرورة العمل من أجل بلوغ أهداف الاستدامة في التعديل الدستوري الأخير، ويبدو واضحاً تركيز التشريع الجزائري في مسار التنمية الجديد على البعد البيئي، حيث تعتبر الدولة الجزائرية أن البعد البيئي هو البعد الذي لطالما كان مهمشاً خلال الفترة السابقة مقارنة بالبعدين الاجتماعي والاقتصادي.

في ظل هذه المعطيات تحافظ الدولة على الأدوار التقليدية الأساسية كاحتكارها للمجال التشريعي والتنظيمي والقضائي وإشرافها على رسم السياسات العمومية وضمان حسن انتظام قواعد السوق وتأمين سلامة النظام النقدي والمصرفي وغيرها من المهام التي تعكس دورها كسلطة عامة، كما أن أهمية الدور الاقتصادي للدولة تؤكده الالتزامات الاجتماعية التي تتحملها بغض النظر عن مسؤولياتها الاقتصادية، حيث تلعب الدولة دوراً مهماً في تحقيق العدالة الاجتماعية، وأي تراجع لدورها في صنع القرار الاقتصادي هو تراجع لمسؤولياتها في توفير أدنى لمستويات العدالة الاجتماعية، والتي تعتبرها قوى السوق أعباء مكلفة تثقل كاهلها فتتخذها كمبرر تحجب به نقص فعاليتها الاقتصادية، وهو الاتجاه الذي يبحث ويشجع على دولة ناقصة الفعالية متخلية عن مسؤوليتها

[1] أوشن، ليلي.- الآليات القانونية للتنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018، ص ص 07-10.

الاجتماعية فاسحة المجال لانتشار الفساد والرشوة والتهريب والانحلال الخلقي وبالتالي القضاء نهائياً عن مفهوم الدولة اجتماعياً لتقوم مقامها رأسمالية متوحشة لا تعير أدنى اهتمام للرأسمال البشري وتطلعاته الاجتماعية[1].

2.1. الاستدامة في الجزائر: إنشاء مؤسسات متخصصة

عملت الجزائر خلال العقدين الماضيين على عقد اتفاقيات تم بموجبها إنشاء مؤسسات متخصصة في العمل على إقامة تنمية مستدامة حقيقية، نذكر منها المرصد الوطني للبيئة والتنمية المستدامة، المعهد الوطني للتكوينيات البيئية، الوكالة الوطنية للنفايات، المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء، المجلس الوطني للتهيئة الوطنية والتنمية المستدامة، الوكالة الوطنية للتغيرات المناخية ومركز تنمية الطاقات المتجددة، ومن بين هذه المؤسسات هنالك مؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري مثل المركز الوطني لتكنولوجيات إنتاج أكثر نقاء، الذي يندرج ضمن قوائم وزارة الصناعة للمكاتب المرافقة للمؤسسات الصناعية المعتمدة من طرف الدولة من أجل الحصول على شهادة أنظمة الإدارة حسب مقاييس المنظمة الدولية للمعايير (ISO) مثل (ISO9001)، (ISO14000)، (ISO26000)...إلخ، ومعايير إدارة الصحة والسلامة المهنية (OHSAS 18001) ومن بين أهم مهامه تزويد كل الصناعات بكل المعلومات المتعلقة بمسعى تحسين طرق الإنتاج عبر الوصول إلى تكنولوجيات أكثر نقاء وبالحصول على الشهادات المرتبطة بذلك، إلى جانب مساعدة مشاريع الاستثمار في تكنولوجيات أكثر نقاء وترقية مفهوم تكنولوجيا إنتاج أكثر نقاء والتوعية به... إلخ.

3.1. الاستدامة في الجزائر: المصادقة على المعاهدات والاتفاقيات الدولية

قامت الجزائر بالمصادقة على الكثير من المعاهدات والاتفاقيات الدولية والإقليمية بهدف تعزيز دورها الدولي في مجال تحقيق الاستدامة وبهدف تنظيم الجهود الدولية لضمان تحقيق الأهداف المشتركة التي من أهمها حماية الكوكب من تداعيات تدهور النظام الإيكولوجي ومواجهة الاحتباس الحراري، ولقد سعت الحكومة الجزائرية للمصادقة على هذه الاتفاقيات في مجال حماية البيئة وحماية التنوع البيولوجي والموارد الطبيعية... إلخ. ومن أهم الاتفاقيات نذكر:[2]

- المعاهدة الدولية الخاصة بإحداث صندوق دولي للتعويض عن الأضرار المترتبة عن التلوث بسبب المحروقات الموقعة في بروكسل في (1971/12/18) والتي صادقت عليها الجزائر بالأمر رقم 74-55 بتاريخ (1974/05/13)؛
- اتفاقية ريو حول تغير المناخ وصادقت عليها الجزائر بمقتضى المرسوم رقم 93-99 الصادر بتاريخ (10 أفريل 1993)؛

[1]- قادية، عبد الله.- الاطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي،مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مجلد 16ـــ العدد 01، يونيو 2019، ص 607.

[2]- زاوية، رشيدة.- فريدة اسماعيل، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الثامن حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 03/02 ديسمبر 2019، ص 11.

- الاتفاقية الدولية للتحكم في نقل النفايات الخطرة والتخلص منها عبر الحدود وقد انضمت الجزائر بمرسوم رئاسي رقم 98-158 بتاريخ: (1998/05/16).

كما انخرطت الجزائر في المسعى الدولي للوقاية من الفساد ومكافحته، وما يسجله التاريخ هو أن الجزائر لم تبق بمعزل عن هذه الديناميكية الدولية، فكانت من أوائل الدول العربية المنظمّة طوعياً إلى هذه المعاهدة ووقعت عليها في (2004/04/19)، وصادقت عليها بموجب المرسوم الرئاسي 137/06، كما كانت من الأعضاء الفاعلين لبلورة الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد الموقع عليها في (2010/12/21)، والتي بادرت إلى المصادقة عليها بموجب المرسوم الرئاسي 249/14، غير أن هذا الانخراط في هذا المسار الدولي لم يكن ليفيد في شيء والإطار الوطني لمكافحة الفساد متخلف عن ركب التكيف معه، وهو ما دفع بالسلطات العمومية إلى تطويع الترسانة القانونية والمؤسساتية مع الأبعاد الدولية لملاحقة هذه الجريمة والوقاية منها[1].

كما صادقت الجزائر على العديد من الاتفاقيات الدولية المتعلقة بحقوق الإنسان وغيرها مثل الميثاق الإفريقي لحقوق ورفاهية الطفل والميثاق الإفريقي لحقوق الإنسان والشعوب، والبروتوكول الاختياري الملحق بالاتفاقية الدولية لحقوق الطفل بشأن بيع الأطفال، واستغلال الأطفال في المواد الإباحية وبشأن إشراك الأطفال في النزاعات المسلحة واتفاقيات الحقوق السياسية للمرأة والاتفاقية الخاصة بوضع اللاجئين... إلخ[2]. ولكن علينا الاقرار بأن كل مساعي الدولة طموحة ولكن للأسف تفتقد لآليات تنفيذها.

2. الاستدامة والصناعة في الجزائر: نحو إمكانية تنفيذ مشروع استدامة الصناعة في الجزائر

في سياق مساعي الدولة الجزائرية لتحقيق الاستدامة يتبادر إلى أذهاننا إشكالية رئيسية تتمحور حول إمكانية الجزائر لتبني مشروع الاستدامة في القطاع الصناعي لترسيخ نهج الاستدامة في مختلف القطاعات الصناعية ومراحل التصنيع كافة على مستوى المؤسسات الصناعية، وذلك من أجل توفير السبل لتحسين كفاءة وجودة المنتجات الصناعية وفق نهج مستدام، يواكب توجهات الجزائر نحو تحقيق التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة في مختلف المجالات، ويمكن القول إن إمكانية تنفيذ مشروع استدامة الصناعة ليس بالصعب ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

[1] – قادة، شهيدة.– التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفارقاتها: اطار قانوني ومؤسساتي طموح يفتقد لآليات إنقاذه.– الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019، ص ص 02-03.

[2] https://droit.mjustice.dz/cnv_droits_hom.htm

1.2. الاستفادة من منظمة الأمم المتحدة للصناعة "اليونيدو" UNIDO:

أكدت "اليونيدو" خلال ملتقى عقد في (2019/11/02) حول التنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وتحت عنوان "إقامة الشراكات من أجل الصناعة (2030)"، على تسليط الضوء على الدور البالغ الأهمية الذي تؤديه الشراكات المبتكرة بين جهات متعددة من أصحاب المصلحة، مثل برنامج الشراكة القطرية الذي تتعهد من خلاله "اليونيدو" في مساعدة البلدان على النهوض بالتنمية الصناعية الشاملة للجميع والمستدامة، وبخطة التنمية المستدامة لعام (2030) من خلال حشد المعارف والتكنولوجيا والموارد المالية المتاحة لدى جهات فاعلة متعددة من أجل التعجيل بتنفيذ الخطط الإنمائية التي تصنعها البلدان، وكذلك المساهمة التي يقدمها مختلف الشركاء في عملية التصنيع وخصوصاً في إفريقيا؛

كما تعهدت "اليونيدو" بمشاركة رواد الأعمال والمستثمرين والأكاديميين بتزويد الدول النامية بالدراية اللازمة والمساهمة بفعالية للتحول إلى سياسات الثورة الصناعية الرابعة، مع التشديد على الحاجة إلى الترحيب بالابتكار التكنولوجي باعتباره وسيلة لتحفيز ريادة الأعمال وتعزيز الإنتاجية ومساعدتهم على إدارة التحديات التي يواجهها المستثمرون في سعيهم إلى تكوين حافظة استثمارية ذات مصداقية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات الناشئة، ومساعدتهم على تطوير الطرائق التي تتمكن بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستثمرون التأثير على مسار التنمية تأثيراً إيجابياً يتسق مع أهداف التنمية المستدامة.

2.2. الربط بين الشمولية والاستدامة:

إن التنمية الشاملة والمستدامة تظهر بقوة ضمن أجندة التنمية المستدامة لعام (2030)، ويعمل الهدف 09 من أهداف التنمية المستدامة على تعزيز التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة ودعمها بعدد من الأهداف الرامية إلى الارتقاء سريعاً بحصة الصناعة من العمالة، وفي إجمالي الناتج المحلي، وذلك بحلول سنة (2030)، ودمج المشروعات الصناعية في نطاق الأسواق وضمن سلاسل القيمة وتحسين البنية التحتية والصناعات الأكثر كفاءة في استخدام الموارد، واستخدام الوسائل التكنولوجية والعمليات الصناعية النظيفة والصديقة للبيئة والحث على الإبداع والابتكار. ويمكن تحديد المزايا في ثلاثة عناصر رئيسية:[1]

- تحقيق نمو اقتصادي مستدام: يتمثل أحد الأبعاد الثلاثة للاستدامة في قدرة أي اقتصاد على النمو المطرد والمستمر على فترات زمنية أطول بدون فترات توقف خطيرة نتيجة التعرض لأزمات اقتصادية أو تراجع أو ركود. وكلما طال أمد معدلات النمو الإيجابية كلما ارتفع معدل النمو خلال مراحل النمو الإيجابي، وكلما كان من

[1] – منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.– تقرير التنمية الصناعية لعام 2016: دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة: نظرة عامة، فيينا: 2015، ص ص 10-26.

المحتمل جداً أن تصبح دولة ذات دخل منخفض أو ذات دخل متوسط قادرة على تحقيق النمو المستدام واللحاق به. وتجدر الإشارة في هذا العنصر إلى وجوب الارتقاء بالتكنولوجيا ودعم الابتكار؛

- تعزيز الشمولية الاجتماعية: أثناء مرحلة التحول الهيكلية تصبح المجتمعات أكثر تعقيداً من الناحية التكنولوجية وأكثر إنتاجية من الناحية الاقتصادية على نحو يؤدي إلى تحسين الدخول. وتبني أشكال التكنولوجية الحديثة يساعد كثيراً على تحسين النتائج في مجالات الصحة والتعليم والتحضر، ويعتبر التصنيع أمراً أساسياً وجوهرياً لهذه العملية، فهو يعمل على توفير عمالة منتجة في المراحل المبكرة وهو الحافز الأساسي للابتكار التكنولوجي، ومع الوقت يتطور التصنيع لدى الدولة بشكل نمطي من مجرد تصنيع كثيف العمالة إلى تصنيع قائم بشكل أكبر على رؤوس الأموال والتكنولوجيا، ومن شأن ذلك أن يجعل من الممكن وجود حلقة مثمرة من التعليم والابتكار والإنتاجية؛

- التحرك نحو تحول هيكلي صديق للبيئة: إن التغير التكنولوجي لتحقيق الاستدامة البيئية يعمل أساساً من خلال عملية الإنتاج أولاً وهيكل الإنتاج ثانياً، وهما ينطويان على مفاضلات بيئية واقتصادية واجتماعية، والتغير في عمليات الإنتاج يحدث بزيادة كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل الطاقة غير المتجددة والمواد، مما يساعد المؤسسات على أن تصبح أكثر تنافسية من حيث التكاليف. أما التغيرات في هياكل الإنتاج فالتحول من قطاعات التكنولوجيا المنخفضة إلى قطاعات التكنولوجيا المتقدمة يتواكب معه اتجاه طبيعي للتلوث، حيث يتعين تصميم كل جهد بالحد من التلوث بما يتناسب مع التغير الهيكلي للبلد.

3.2. تصميم وتنفيذ السياسات الصناعية الشاملة والمستدامة وتحديد مخاطر الريعية:

يمكن وصف السياسات الصناعية بأنها مجموعة من الإجراءات الحكومية التي تهدف إلى التدخل لانتقاء ودعم عدد من الأنشطة والصناعات التي تتمتع بقدرة وإمكانية كبيرة في التصدير، وخلق فرص العمل للحفاظ على القدرة التنافسية الدولية. وهي تتضمن إجراءات مثل الحوافز المالية والنقدية، وحجم ونوعية وتوجهات الاستثمار العام، وبرامج المشتريات العامة، ودعم البحث والتطوير، والبرامج الرئيسية لخلق القطاعات أو الأنشطة الوطنية الواعدة، إضافة لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإنشاء وتحسين البنية التحتية المادية والاجتماعية للمؤسسة، وسياسة المنافسة وتدابير منع تشكيل الاحتكارات. ويمتلك التعامل مع موضوع السياسات الصناعية خصوصية عالية تميزه عن غيره من الموضوعات والقضايا الاقتصادية حيث إنه يثير إشكالية مركزية فيما يتعلق بالدور المنوط من الدولة في النشاط الاقتصادي، وربما يبرر تدخل الدولة بقدرتها على مواجهة كافة العقبات التي قد تفوق التغيير الهيكلي المرجو للاقتصاد وقطاعاته الإنتاجية المرغوبة والمحققة لمتطلبات النمو على المدى الطويل[1].

[1] – أبو شمالة، نواف.– السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة، المعهد الوطني للتخطيط، العدد 139، 2017، ص ص 06-07.

وبلا شك فالسياسة الصناعية هي التي تسمح للدولة بالتنبؤ والتحقق من وجود وسائل الإنتاج لتلبية احتياجات السكان ومختلف الجهات الفاعلة في الاقتصاد، ولكن الوضع لم يعد كما كان عليه قبل عقود قليلة، عندما كانت المؤسسات العامة الكبيرة هي الرافعة، لذلك بات من الضروري، في السياق الحالي، تطوير أدوات لتمكين الدولة من لعب دورها، وأول هذه الأدوات هي وزارة الصناعة التي يجب أن تكون قوية في تحديد وتوجيه السياسة الصناعية واتباع نهج اقتصاد كلي أكثر تشدداً وسياسات استثمارية استراتيجية، كما يتعين تناول المفاضلات المحتملة وضمان التوازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

المطلب الثالث: القطاع الصناعي–حوصلة لهذا القطاع في ولاية سطيف–

1. التعريف بالولاية:

تشتهر ولاية سطيف بصفتها "عاصمة الهضاب العليا"، وهي تقع على بعد 300 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة وتمتد على مساحة 6549,64 كلم^2.

تعتبر هذه الولاية بحكم موقعها الجغرافي همزة وصل بين الشرق والغرب وبين الشمال والجنوب وتحدها من:

- الشمال: ولايتي بجاية وجيجل؛
- الجنوب: ولايتا باتنة والمسيلة؛
- الشرق: ولاية ميلة؛
- الغرب: ولاية برج بوعريريج.

2. القطاع الصناعي في ولاية سطيف:

يعرف قطاع الصناعة بولاية سطيف ترقية وتنشيط، وكذا تحديث وتفعيل مؤسساته من خلال تهيئة الظروف الملائمة لإنشاء مؤسسات الصناعة وتوفير المناخ المساعد على رفع منتج هذه المؤسسات وتحسين إنتاجها لتغطية ما يتطلبه السوق ضمن إستراتيجية تنموية هادفة تسعى إلى إحداث توازن في النسيج الصناعي بين مختلف مناطق الولاية. ولتجسيد هذا التوازن تم إحداث خمس 05 مناطق صناعية منها ثلاث مستغلة واثنتان في طور الإنجاز، كما تتوفر الولاية على 25 منطقة نشاط حرفي وصناعي موزعة على 25 بلدية لاستغلال المواد المتوفرة لإنتاج الثروة ورفع المستوى الاقتصادي للمنطقة وقاطنيها.

يتمحور النسيج الصناعي في الولاية حول كبرى مجالات النشاط من بينها:

- تحويل المواد المعدنية: وهو نشاط مرتبط بعمليات استخراج المعادن كالحجر الجيري، الجبس، الزنك والحديد، ويوفر هذا النشاط ميزة مزدوجة فهو معمم على أراضي الولاية كما يسمح بتكامل اقتصادي ناتج عن إعادة تقييم الموارد المحلية؛

- صناعة مواد البناء: وهو مجال محفز من نمو قطاع البناء، وهذه الصناعة تخص كل المواد الموجهة لأغراض البناء، والتي تستجيب للطلب المتجدد على نطاق واسع؛
- صناعة الصلب والمعادن والإلكترونيات: ويقدم هذا النشاط مجموعة متنوعة من المنتجات ذات الصلة بالكهرباء، ومن بين وحدات الإنتاج لهذا النشاط، وحدة (AMC) للعدادات بالعلمة، وحدة أدوات التثبيت بعين الكبيرة، وحدة (ENTPL) بالعلمة، وحدة (ENPEC) للبطاريات بسطيف بما في ذلك الوحدات الخاصة بالقطاع الخاص.
- صناعة البلاستيك ويرتكز هذا النشاط أساسا ببلدية سطيف مع مختلف وحدات (ENPC).

3. المناطق الصناعية بولاية سطيف:

يمكن توضيح المناطق الصناعية بولاية سطيف من خلال الجدول التالي:

الجدول (3-1): المناطق الصناعية الموجودة بولاية سطيف

الموقع	عدد			المساحة	عدد قطع الأراضي
	المناطق الصناعية الموجودة	المناطق الصناعية المستغلة	مناطق صناعية في طور الإنجاز	(هكتار)	
سطيف	1	1	0	282,65	73
سطيف (الامتداد الثاني)	1	1	0	139,8	164
العلمة	1	1	0	248	93
المجموع	3	3	0	670,45	330

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة بولاية سطيف

ويوضح الجدول كلا من المناطق الصناعية الموجودة والمستغلة بولاية سطيف، كذلك التي في طور الإنجاز والمساحة وعدد قطع الأراضي.

4. مناطق النشاط بولاية سطيف:

يوضح الجدول التالي مناطق النشاط الصناعي بولاية سطيف:

الجدول (3-2): مناطق النشاط الصناعي بولاية سطيف

البلدية	عدد مناطق النشاط			عدد قطع الأراضي		المساحة
	الموجودة	المستغلة	في طور الإنجاز	المنشأة	المباعة	(هكتار)
سطيف	1	1	-	352	352	90,01
عين آرنات	1	1	-	61	61	5,83
اوريسيا	1	-	1	0	0	6,00
مزلوق	1	1	-	43	43	6,85
عين الكبيرة	1	1	-	37	37	4,16
عموشة	1	1	-	22	22	1,64
تيزي نبشار	1	1	-	49	49	2,32
عين ولمان	1	1	-	151	151	25,51
قلال	1	1	-	44	44	5,29
صالح باي	1	1	-	55	55	4,39
عين آزال	1	1	-	74	74	14,19
عين لحجر	1	1	-	55	55	4,14
بيضاء برج	1	1	-	38	38	21,22
بوعنداس	1	1	-	33	33	2,04
بوقاعة	1	1	-	44	44	3,87
تالة إفاسن	1	1	-	30	30	1,38
العلمة	1	1	-	287	287	52,91
بازر سكرة	1	1	-	84	84	4,82
القلتة الزرقاء	1	1	-	98	98	6,88
حمام السخنة	1	1	-	42	42	6,00
بئر العرش	1	1	-	40	40	3,23

قجال	2	1	1	41	41	6,64
أولاد صابر	1	1	-	225	225	14,03
بني عزيز	1	1	-	26	26	2,59
المجموع	25	23	2	1.931	1.931	295,94

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة بولاية سطيف.

والجدول (3-2) يعطينا نظرة مفصلة عن كل مناطق النشاط الصناعي وبمختلف البلديات بولاية سطيف، ويمكن توضيح ذلك بخريطة تبين توزيع النشاط الصناعي ومناطق النشاط بولاية سطيف من خلال الشكل التالي:

الشكل (3-1): توزيع النشاط الصناعي ومناطق النشاطات بولاية سطيف

المصدر: مديرية الصناعية بولاية سطيف.

حيث تم، على المستوى الولائي، اتخاذ عدة خطوات عملية لإمكانية توسيع وتنمية بعض مناطق النشاطات الموجودة وزيادة قدرة استيعابها، كذلك إمكانية إحياء مشاريع مناطق نشاطات تم اقتراحها سابقا، وإنشاء أخرى في سياق حسن توزيع الثروة الداخلية والجداول التالية توضح ذلك.

الجدول (3-3): مناطق النشاطات التي هي في طور التنمية وإعادة التهيئة بولاية سطيف

البلدية	عدد قطع الأراضي	المساحة (هكتار)
سطيف	355	115,71
العلمة	287	52,91
الولجة – لهوى عبد الرحمان–	63	5,33

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة بولاية سطيف.

الجدول (3-4): مناطق النشاطات المقترحة للتنمية وإعادة التهيئة بولاية سطيف

البلدية	عدد قطع الأراضي	المساحة (هكتار)
أولاد صابر	225	16,96
مزلوق	04+40 قطع مكثفة	14,67
عين الحجر	55	4,91

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة بولاية سطيف.

والواضح أن النشاط الصناعي يتركز بشكل رئيسي في سطيف، والعلمة، ولكن هذا الوضع قد يتغير مع إنشاء منطقة صناعية ضخمة (Méga Zone) ذات 700 هكتار ببلدية أولاد صابر. يقع الموقع الجديد الموجه لتوطين هذه المنطقة الصناعية الضخمة بشرق بلدية أولاد صابر شمال الطريق الوطني رقم 05.

الشكل (3-2): الموقع الجديد منطقة صناعية ضخمة Méga Zone ببلدية أولاد صابر

المصدر: مديرية الصناعية بولاية سطيف.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل أهمية متميزة ضمن أولويات الولاية وتمارس دورا مهما في تحقيق التنمية نظرا لدورها الفعال في خلق فرص العمل، جذب المدخرات وإيجاد فرص كبيرة لإقامة المشاريع ذات التكلفة الرأسمالية المنخفضة كما أن معظمها يستخدم المواد الخام المحلية.

5. الاستثمار بولاية سطيف:

نظرا للمكانة التي تحتلها ولاية سطيف، باعتبارها أكبر ولاية بشرق البلاد في المجال الصناعي والاقتصادي، ونظرا للتحفيزات الممنوحة من طرف الدولة لتطوير الاستثمار من خلال أنظمة تنص على تطوير كل أنواع الاستثمارات أيا كان حجمها، وهي المهمة التي أوكلت للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI)، وأنظمة موجهة نحو شرائح خاصة تتمثل في أنظمة وكالة دعم تشغيل الشباب (ANSEJ)، والصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)، والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، حيث تظهر مساهمة كل جهاز في إنشاء مؤسسات في ولاية سطيف. هذه العوامل جعلت المستثمرين يتسابقون للاستثمار بهذه الولاية، ولكن تجدر الإشارة إلى وجود مجموعة من المعوقات يمكن حصرها في ثلاث نقاط:

1.5. عائق التمويل: يعاني الاستثمار بالولاية من صعوبة الحصول على التمويل الكافي من المؤسسات المالية نظرا لعدم توفر آلية ائتمانية قادرة على تلبية متطلبات المقرضين والمقترضين، لهذا تم اتخاذ إجراءات هامة من طرف الوزارة الوصية مطبقة على أغلبية ولايات الوطن، تسهل الحصول على التمويل عبر العديد من الصناديق، منها: صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (F.G.A.R)، وصندوق تدعيم المنافسة الصناعية (F.P.C.I)، وصندوق تدعيم الصادرات (F.P.E)؛

2.5. عائق التسويق وضعف الأداء الإداري للمؤسسة: تعاني المؤسسات الاستثمارية من ضعف النواحي الإدارية والإنتاجية، والتسويقية، بالرغم من تفعيل البرنامج المسمى (MEDA)، الذي أعدته الوزارة القائمة على القطاع بالتعاون مع الاتحاد الأوربي، والذي يهدف إلى تأهيل المؤسسات التي تشغل أكثر من 20 عاملا، حتى تكتسب المؤسسة القدرة التنافسية لتمكينها من الصمود أمام شراسة السوق الحرة في إطار اتفاقية الشراكة. ووعيا

من الوزارة بأهمية التأهيل تم إحداث الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعنى أساسا بتنفيذ البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بتأهيل كل أصناف المؤسسات أيا كان عدد عمالها "ليس بالضرورة أكثر من 20 عاملا" وبنفس المعايير المعتمدة في برنامج (MEDA). وكذلك البرنامج الوطني لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو برنامج تشرف عليه الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث رصدت له أموال قدرت بـ 386 مليار دج، أي ما يعادل حوالي 5.5 مليار دولار، موجهة للارتقاء بالمؤسسات الجزائرية إلى مصاف المقاييس الدولية المعمول بها، حيث يقدم لها تمويلات ذات طابع مادي وأخرى ذات طابع لا مادي "الماناجمنت، التكوين...إلخ". وهو برنامج يهدف إلى تطوير 20000 مؤسسة جزائرية تنشط على الأقل منذ سنتين وتشغل من 1 إلى 250 عامل، والمنتمية إلى قطاعات النشاطات الاقتصادية التالية: الصناعة، الخدمات، البناء والري والأشغال العمومية، النقل "السلع، والأشخاص"، الصيد البحري، خدمات البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، السياحة والفندقة.

3.5. عائق العقار الصناعي: بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف السلطات العمومية بتوفير كل الظروف من أجل الاستثمار في ولاية سطيف، وعبر كل مناطقها تماشيا مع سياسة الدولة، تبقى مشكلة العقار الصناعي تشكل أهم العوائق، ولقد قامت ولاية سطيف بعدة مبادرات هامة من أجل توفير العقار الصناعي، سواء في المناطق الصناعية لكل من سطيف والعلمة أم عبر مناطق النشاط للبلديات الـ 23، ورغم ذلك يبقى الطلب على العقار الصناعي قويا وتوازيه ظاهرة سلبية هي تحويل العقار لأغراض غير استثمارية وعدم استغلال عدد من القطع العقارية. وللقضاء على هذه الظاهرة تم اتخاذ عدة إجراءات من خلال العديد من الوكالات يمكن حصرها في:

- الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري (ANIREF):حيث تقوم الوكالة بإحصاء كل الفضاءات العقارية على مستوى بلديات الولاية مع تحديد الصيغة القانونية، من خلال وضع بنك معلومات حول ذلك وبثه في موقعها الإلكتروني، حتى يتم الاستغلال الفعلي والعقلاني للعقار، ومن ثمة الحد من ظاهرة المضاربة للعقار وعدم اللجوء إلى أراضي جديدة.
- لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمار والضبط العقاري (CALPIREF): تم تحديد مهام وتنظيم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمار والضبط العقاري بناء على المرسوم التنفيذي الصادر بالجريدة الرسمية لسنة 2010. وهي لجنة يترأسها الوالي أو ممثله، وتتكون من مجموعة من الأعضاء مثل، مديرية التنظيم والشؤون العامة، مديرية أملاك الدولة، مديرية التعمير والبناء، مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، مديرية السياحة والصناعة التقليدية، مركز الدراسات والإنجاز العمراني (URBAS)، الوكالة العقارية، المصالح الفلاحية،...إلخ، وبإمكان لجنة الإعلام المساعدة في تحديد موقع المشروع الاستثماري. واستنادا على بنك معلومات موجود على مستوى هذه الهيئة والذي يتم تحصيل معلوماته وفقا لمعطيات مصالح أملاك الدولة، الصناعة والهيئات المكلفة بالعقار. وتقوم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمار والضبط

العقاري باقتراح حق الانتفاع في مزايدة علنية مفتوحة أو محدودة للقطع الأرضـــية المتوفرة. كما أنها مكلفة بوضـــع إستراتيجية استثمارية في كل ولاية، وتساهم في الضبط والاستعمال العقلاني للعقار الموجه للاستثمار وتقترح على المجلس الوطني للاستثمار كل طلب انتفاع محتمل في إطار التراضي. كما تقوم اللجنة بوضع مختلف المعلومات تحت تصرف المستثمرين والمتمثلة في أراض مجهزة، مهيأة وموجهة للاستثمار وتساعد المستثمر في اختيار قطعة الأرض التي تتناسب وطبيعة مشروعه الاستثماري، بعدها يستوجب على اللجنة تقييم ومتابعة توطين المشاريع الاستثمارية، متابعة المشاريع قيد الإنجاز وتأكيد دخول هذه المشاريع في النشاط الفعلي.

المبحث الثاني: الإطار العام المقترح للدراسة والتصميم العملي

نحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة، تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة:

نلخص أهم أسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة في النقاط التالية:

1. أهمية الصناعة على صعيد التطور البشري:

الملاحظ أن أهمية الصناعة على صعيد التطور البشري قد برزت من نواح عديدة، ولعل أهمها هي الحاجة الإنسانية كدافع للتقدم الاقتصادي، فحاجات الإنسان المتنامية مع الزمن تدفعه وباستمرار للتفكير والعمل على إشباعها، انطلاقا من الإمكانيات المادية المتاحة، وخاصة بعد تمكنه من تحقيق فائض اقتصادي زراعي يمكنه بدوره من التحرر وتنويع نشاطه الاقتصادي فكريا وماديا، ليتجه إلى أعمال أخرى تساعده وبشكل متزايد على الإتيان بأفكار جديدة وأدوات إنتاج ومنتجات لم تكن موجودة من قبل، ومعلوم أن أهمية الحاجة التي يشعر بها فرد أو جماعة ما تتناسب طردا مع مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي بلغه، لذلك فإن الاكتشافات وأدوات الإنتاج المبكرة على صعيد التطور البشري لا تقل أهمية عن المخترعات ووسائل الإنتاج الحديثة باعتبارها تعد حجر الأساس الذي بني عليه صرح التقدم البشري؛

الناحية الثانية تتمثل في الصراع الدائم للإنسان من أجل البقاء والتطور، سواء أكان هذا الصراع مع العوامل الطبيعية المحيطة به كالحرارة والبرودة والفيضانات وغيرها من العوامل التي حفزته باستمرار للقيام بعمل ما لمواجهتها، أم الصراع المرير بين الإنسان والإنسان نفسه من أجل السيطرة على الموارد الاقتصادية، وكانت الغلبة دائما للأقوى الذي يملك أدوات ووسائل إنتاج صناعية قادرة على التحكم والسيطرة على البيئة المادية والمجتمع البشري، كما أن الصراع مع العناصر المضادة للتقدم كالحيوانات كان أيضا دافعا قويا لتحسين وسائل الإنتاج لتعويض الخسائر الناجمة عن التلف والهدم الذي تسببه تلك العناصر، في محاولة للاستعداد الدائم لمواجهة الخطر المحدق عن طريق تحسين وسائل الإنتاج والدفاع عن الذات؛

من الناحية الثالثة يمكننا أن نلمس أهمية الصناعة في التطور الاقتصادي البشري، حيث ظهر التصنيع كرمز للتقدم البشري منذ أقدم العصور ويتجلى ذلك في مظاهر عديدة مثل الثورة الصناعية والقوى والطاقات الجديدة، وأصول العالم الحديث[1].

[1]- بن هنية، مختار.- استراتيجيات وسياسات التنمية الصناعية: حالة البلدان المغربية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة ،2008.ص ص 07-06.

2. أهمية الصناعة على الصعيد الاقتصادي:

للصـــناعة دور مهم في رفع اقتصـــادات الدول. فبها تتحقق التنمية والاســـتقرار الاقتصـــاديان. وتزداد أهمية الصناعة في الدول النامية خاصة، حيث يتعين عليها الاهتمام أكثر علميا وعمليا بموضوعات ومجالات الصناعة، بقصد خلق قيمة مضافة حقيقية للاقتصاد الوطني، وتعد الصناعة دعامة أساسية من دعائم التطور الاقتصادي للدول، وتتميز بدورها الإيجابي والمؤثر في البيئة الاقتصادية والإقليمية والقومية، حيث تساهم في دفع عجلة التنمية، وتساهم في تطور المستوى المعيشي للأفراد، ويدل تطورها على التقدم، وتولي حكومات الدول اهتماما بالغا للقطاع الصـــناعي، وتعمل باســـتمرار لتطويره، باعتباره من روافد التنمية الاقتصـــادية والازدهار الاقتصـــادي، به يتحقق الاكتفاء الذاتي، كما تســـاهم الصـــناعة في تطوير كثير من القطاعات الأخرى مثل الزراعة والتجارة والنقل والتعليم وغيرها. وإلى جانب ذلك تعمل الصـناعة على توفير فرص العمل والقضـاء على مشـكلات البطالة والفقر، وعلى رفع كفاءة أداء العمال، كما تسـاعد الصـناعة في اسـتقرار الاقتصـاد وحمايته من التقلبات المختلفة التي يتعرض لها لأسباب معينة، والتقدم الصناعي يساهم في ترسيخ الاستقلال السياسي والقدرة على تحقيق الاكتفاء الذاتي وسد النقص والاحتياجات اللازمة للدول، كذلك يســاهم في تشــجيع المنتجات المحلية على حســاب الأجنبية، حيث يساهم قطاع الصناعة في رفع مستوى الإنتاجية، ذلك لأنه من أكثر القطاعات قدرة على تطبيق واستخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة[1].

مما سبق تتجلى لنا، حقا، الأهمية الكبيرة للصناعات في تنمية أي بلد. إن قطاعا صناعيا قويا لا بد أن يفضي إلى نمو اقتصادي أكبر، وتحسين الدخل القومي، وتعزيز مستوى معيشة الناس. فالتصنيع لطالما لعب دورا مهما في تحســين الظروف الاقتصــادية لدول مختلفة مثل أمريكا واليابان، وسمحت الصــناعة لهذه الدول بزيادة احتياط النقد الأجنبي. إن إدخال المزيد والمزيد من الصــناعات ســينتج عنه ارتفاع في أرباح النقد الأجنبي، وســترتفع الصــادرات وتنخفض الواردات، وبالتأكيد سيكون هناك المزيد من التدفق النقدي وسيزداد الاكتفاء الذاتي، وسيتحسن ميزان المدفوعات والإيرادات الحكومية، وسـيتحسـن معدل الاسـتثمار ومعدل الإنفاق تلقائيا مع ارتفاع متوسـط الدخل وتحسن مستوى المعيشة، وسيساهم تطور القطاع الاقتصادي في دعم القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث سيوفر البنى التحتية وكل العناصر الداعمة الأخرى.

3. أهمية الصناعة على الصعيد الاجتماعي:

إن الأثر الكبير للصـــناعة على المجتمع يبدو واضـــحا من التأثير الكبير الذي أحدثته الثورة الصـــناعية في عام (1765)، وقد اعتبرت تلك الحالة "ثورة بمعنى الكلمة" لأنها كانت خروجا كاســحا عن المألوف، وأحدثت تغيرات

[1] - https://iltijaratuna.com

هائلة في كل شـــيء تقريبا، في العمل وفي وســـائل وكيفيات وأنماط الإنتاج، وفي ذات المجتمع وأفكاره وقيمه وســـلوكياته، وفي التعليم والثقافة والفلســـفة، والفنون والعلوم. فبعد أن كان الإنســـان معتمدا بشـــكل كلي على الحاجات التي تقدمها الطبيعة من غذاء أو دواء ويقوم بتحويلها من خلال الجهد اليدوي المســـتمر، تغير ذلك ليصـــبح الإنتاج معتمدا على ماكنة أو آلة تختصـــر الجهد والزمن والكلفة، وإن مجرد اختصـــار الجهد يعني انتقال الإنســـان إلى مرحلة أعلى وأرقى من حيث التعامل مع الزمن من جهة، واتســـاع بوابة الإبداع من جهة أخرى. فأصبح الزمن، بفضل سرعة الماكينات فيه، مجالا لمزيد من الإنجاز والراحة بسبب تقليص الجهد العضلي والاعتماد أكثر على العقل والإبداع، وهذا أتاح الفرصة للتوسع والتنوع في الإنتاج وزيادة في الاستهلاك، وبالتالي مهد الطريق لبناء الثورة الفردية والمؤسسية والمجتمعية؛

لقد استلزم نمط الإنتاج الجديد ونمط القوة المحركة آنذاك حدوث تغيرات اجتماعية وسلوكية وعلمية وتعليمية هائلة، ما كانت ممكنة أن تحدث لولا الثورة الصناعية. وأنشأ النمط الجديد قيما جديدة وأفكارا وفلسفات وثقافات وفنون لم تكم معروفة، ولم تكن تحظى قبل ذلك بأي اهتمام، وبتعبير آخر وشـــامل عملت الثورة الصـــناعية على إعادة تشكيل المجتمع، من حيث التوزيع والاهتمام والوعي والسلوك والتطلع والطموح[1].

4. أهمية الصناعة على الصعيد البيئي:

يثير فهمنا لبيئة الأرض والتأثير السلبي للنشاط الصناعي عليها مخاوف بشأن الطريقة التي يتم بها العمل اليوم، فمنذ عام (1700) زاد حجم الســـلع والمنتجات المتداولة دوليا بنحو 800 مرة، ومنذ عام (1900) زاد معدل الاستهلاك العالمي للوقود الأحفوري بمعدل 50 مرة، وفي السنوات القليلة الماضية زاد الإنتاج الصناعي العالمي بأكثر من 100 مرة، وبحلول (2050) من المتوقع أن يضاعف النظام الصناعي العالمي إنتاجه باستخدام 50% من الموارد الحالية، وتوليد 20% من ثاني أوكسيد الكربون. ولأن النظام الصناعي سيكون مركزيا للاقتصاد العالمي خلال القرن القادم، يحتدم اليوم نقاش متزايد الأهمية في مواضيع رئيسية يشكل فيها التوفيق بين الصناعة والبيئة العنصر الأهم، ربما ليس واضحا بالضبط كيف سيبدو مسار التحول هذا إلا أنه يتضح أكثر من أي وقت مضى أنه يحتاج إلى إجراءات على مستويات المواد والمنتج والعملية والمصنع ونظام الإنتاج، حيث تشير بعض المصادر إلى أن مفاهيم الإيكولوجيا الصناعية تأخذ النظام البيئي الصناعي من منظور كلي لإغلاق تدفق الموارد، ولا تقتصر على مفهوم الإنتاج النظيف باعتباره نهجا أقل تكاملا، يركز بشكل عام على تصميم المنتج وإدارة نهاية حياة المنتجات، بينما تركز الأســـاليب ذات المنظور الكلي على تكنولوجيا التصـــنيع، وإدارة ســـلســـلة التوريد وأنظمة خدمة المنتج، مع استكشاف المؤسسات الصناعية ووفرات كبيرة في الطاقة والمياه والنفايات في مصانع وسلاسل توريدها[2].

[1] - www.alrai.com

[2] - Tonell, Flavio, Steve Evans, Paolo taticchi.- Industrial Sustainability challenges, persrectives, actions, Int-J-Business Innovation and Research, vol.7, No-2, 2013, p144.

ومما لا شك فيه أن التصنيع منذ البداية كان يؤثر على البيئة بمشاكل سلبية خطيرة، سببت ضغطا هائلا على الشـــبكة الحيوية بالكامل ومكونات النظام الطبيعي مثل الماء والهواء والتربة والتنوع البيولوجي، وإدراكا لخطورة المشكلة أصبح هناك اهتمام بتحليل آثار التصنيع على البيئة بمزيد من الكثافة، حيث يشكل مثلا تطبيق الأساليب القائمة على نموذج (7Rs) (Reduce, Reuse, Recycle, Recover, Redesign, Rethink, Refuse) وأنظمة الحلقة المغلقة ضمن الإطار المتكامل للإيكولوجيا الصناعية فرصة ممتازة للحفاظ على الموارد الطبيعية للمنطقة وفي نفس الوقت تعزيز الاقتصاد الإقليمي على أساس مستدام[1].

5. أهمية الصناعة على الصعيد الوطني:

الواقع أن الصناعة في الجزائر لم تحقق مكانة مميزة في خطط التنمية إلا بعد الستينات، ويعود ذلك إلى خضوع الجزائر للاستعمار الفرنسي الذي عمد إلى وضع عراقيل أمام عمليات التصنيع، وكان همه الوحيد هو الإبقاء على امتيازاته ومصـــالحة وتوســـيعها في القطاع الزراعي وقطاع المعادن "النفط بشـــكل خاص" والخدمات "البنوك والتأمينات"، ولذلك كانت انطلاقة الجزائر في مسيرتها الصناعية من العدم، إلا أن الجزائر منحت القطاع الصناعي الأولوية وبذلت جهودا معتبرة لبناء قاعدة صـناعية صـلبة، حيث كان تسـيير مرحلة ما بعد الاسـتقلال في غاية الصـــعوبة، وهذا نتيجة للوضـــع الكارثي الذي كانت عليه الدولة من جهة، ومن جهة أخرى لاســـتمرار ارتباطها بالخارج وفرنســا خاصــة، التي كانت تسـعى إلى عدم السـماح بإقامة صـناعة وطنية متطورة، ولكن الجزائر كانت حريصــة على تحســين الأداء، وحظي القطاع الصــناعي بمجموعة من الإصــلاحات ومجموعة من عمليات إعادة الهيكلة التي سبق تناولها في البحث الأول من هذا الفصل، غير أن هذه الإصلاحات كانت ذات صيغة سياسية أكثر منها اقتصادية، لذلك تم تبني مرحلة ثانية من الإصلاحات، وبانتهاج الجزائر لاقتصاد السوق سعت أيضا إلى إحداث مجموعة أخرى من الإصـــلاحات وإعادة الهيكلة والتطهير المالي، وفي ســـنوات الألفين اعتمدت على اسـتراتيجية صـناعية جديدة كان الهدف منها إعادة الاعتبار للقطاع الصـناعي الجزائري والنهوض به، وتم تكريس استثمارات ضخمة وفقا لاستراتيجيات تنموية، تم تكييفها مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية الدولية، وفي الفترة الأخيرة تبنت الجزائر نموذجا جديدا هدفه تطوير وإدماج وتحديث الصـــناعة في الجزائر لتحســـين جاذبية الجزائر كوجهة استثمارية. وكل ما سبق دليل على المكانة التي تحتلها الصناعة على الصعيد الوطني، ونحن من جانبنا نثمن مجهودات الدولة ونؤكد على الأهمية الكبيرة لدور الصناعة كمحرك للنمو ومستقبل الاقتصاد الجزائري، وهذا لا يتطلب تحولا بل أيضا زيادة في قدرتنا الإنتاجية، من أجل الاستجابة للسوق الداخلي وتنمية صادراتنا، حيث إن الفرضية التي تطورت على مدار ثلاثين عاما الماضية لمجتمع ما بعد الصناعة "إمكانية ازدهار الدول بالاستغناء

[1] - Rasmi, Patnaik.- Impact if Industrialization on Environment and Sustainable solutions, Earth and Envirronmental Science, 2018, p01.

عن الصـــناعة" قد أبطلها الواقع، فمهما كان وزن الخدمات في الاقتصـــاد، فإن الحاجة إلى تغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك تتطلب استجابات صناعية، ولذلك علينا الإقرار بأن التنمية الصناعية ليست مجرد شيء حدث في الماضي، ولكنها متصلة بشكل وثيق مع الحاضر وكذلك المستقبل، في أي وقت وفي كل وقت.

6. أهمية الصناعة على صعيد الاستدامة:

في مســتقبلنا المشــترك، أدرك المؤتمر العالمي للتنمية المســتدامة أن تحقيق الاســتدامة لا يمكن تركه لمنظمي الحكومات وصــانعي الســياســات فقط، وتم الاعتراف بأن الصــناعة لها دور مهم تؤديه، وجادل المؤلفون بأن المؤسسات كانت دائما محركات التنمية الاقتصادية، إلا أنها بحاجة إلى أن تكون أكثر نشاطا في موازنة هذا الدافع بالعدالة الاجتماعية وحماية البيئة، ويرجع ذلك جزئيا إلى أنها كانت ســببا لبعض الظروف غير المســتدامة، ولكن أيضا لأن لدى المؤسسات إمكانية معالجة بعض هذه المشاكل؛

وجاءت استجابة الصناعة لدعوة المؤتمر العالمي للتنمية المستدامة على مراحل، وجاءت أولى علامات الدعم الجادة من غرفة التجارة الدولية، عندما أصدرت ميثاق الأعمال من أجل التنمية المستدامة

(Business Charter For Sustainable Development)، وتبع ذلك في عام (1992) إصدار كتاب تغيير المسار (Changing Course) لـــ (Stephen Schmidheiny)، ومجلس الأعمال من أجل التنمية المســتدامة، وركز كلا المنشورين على دور المؤسسات في التنمية المستدامة، وجادل المؤلفان بأن دعم الاستدامة ضرورة اقتصادية بقدر ما هو ضـرورة بيئية واجتماعية، ومنذ ذلك الحين تقدم العديد من قادة الأعمال والمؤسـسـات لإظهار دعمهم لمبادئ الاستدامة[1].

المطلب الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة في مفهومه البسيط هو مجموعة من المفردات "أفراد، أعداد، أشياء..." ذات خصائص مشتركة تدور الدراسـة حولها، أي مجموعة من العناصـر التي تعتمد عليها الدراسـة، والعينة هي جزء من المجتمع يتم اختياره لتمثيل المجتمع.

إذا قمنا بدراسة جميع وحدات المجتمع بالنسبة لمتغيرات معينة فإن هذا ما يعرف بالمسح الشامل. ومما لا شك فيه أن المسح الشامل يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير وتكاليف عالية لتنفيذه، لذلك ففي كثير من الأحيان

[1] - Mel, Wilson.- Corporate Sustainability : What is and Where does it come From ? avalaible on : https://ivey business journal.com/publication/corporate_sustainability_what-is-it-and-where-does-it-come-from/

يكاد المسح الشامل يكون غير ممكن، أما إذا قمنا باختيار مجموعة جزئية من المجتمع ومن ثم قمنا بجمع البيانات حول هذه المجموعة، فإن هذا ما يسمى بطريقة المسح بالعينة[1].

يتعذر علينا، في دراستنا هذه، الإحاطة بجميع مفردات مجتمع الدراسة، نظرا للعديد من القيود المفروضة علينا، أهمها رفض العديد من مديري المؤسسات إجراء مقابلات والإجابة عن أسئلة الاستبيان، وجهل آخرين بموضوع الدراسة، والوقت، وكذلك فترة الحجر الصحي التي فُرضت علينا، بسبب انتشار فيروس (Covid-19) والتي تزامنت مع فترة البحث، لذلك قررنا الاعتماد على المسح بالعينة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى لتفضيل أكبر علماء الإحصاء لطريقة المسح بالعينة، حيث لخص (Fisher, 1953) ميزات المسح بالعينة على المسح الشامل قائلا: كنت أدعي أن هناك أربعة أسباب لتفضيل المسح بالعينة، أما الثلاثة الأولى فهي سهولة التعديل والتبديل، وسرعة التنفيذ وقلة التكاليف، أما الرابع فلا أحتاج إلى إضافة أي سبب آخر؛

وكذلك أكد (Cohran, 1977) بقوله إن المسح بالعينة يقلل من التكاليف ويسرع الحصول على النتائج، وبدقة أكبر ومدى واسع إلى جانب سهولة تعديل وتبديل المسح بالعينة، ولابد من التأكيد هنا أن المزايا التي ذكرناها لتفضيل المسح بالعينة على المسح الشامل لا يمكن أن تؤتي ثمارها إلا إذا تم سحب وحدات المعاينة بطريقة صحيحة من المجتمع، وأن طريقة المعاينة التي تم استخدامها ملائمة للمجتمع، وأن يكون حجم العينة الذي تم اختياره من المجتمع كافيا[2].

ومعنى هذا أن القصد أو الهدف في أي دراسة هو مجتمع الدراسة وليس العينة المستخدمة، أي أن الهدف هو تعميم النتائج على المجتمع الذي اختيرت منه العينة.

1. الخطوات الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في اختيار العينة: التحضير لإجراء اختيارات العينة

من أجل اختيار العينة، اتبعنا مجموعة من الخطوات المحددة، وفي كل خطوة اعتمدنا مجموعة من المبادئ التوجيهية التي اجتهد (Johnnie Daniel) في وضعها في كتابه

(Sampling Essentials : practical guide lines for making sampling choices) وتتمثل هذه الخطوات في[3]:

[1] – مطلق، حسين علوان.– جمع البيانات وطرق المعاينة.– الرياض: العبيكان ، 2009، ص 31.

[2] – المرجع نفسه، ص 32.

[3] – دانييل، جوني ؛ ترجمة طارق عطية عبد الرحمان، محمد بن براهيم عقيل.– أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية.– معهد الإدارة العامة، 2015.

1.1. **أهداف وأهمية الدراسة:** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف مثل الاستكشاف "الحصول على معلومات من شأنها تحسين فهم المجتمع" والوصف "وصف معالم المجتمع والعلاقة بين المتغيرات" والتفسير "شرح أنماط معالم المجتمع والعلاقة بين المتغيرات"، وتتطلب هذه الأهداف المختلفة خيارات معاينة مختلفة، فالدراسة ذات الهدف الاستكشافي لا تتطلب، عادة، عينة على درجة عالية من الدقة، بينما الدراسة ذات الهدف التفسيري تتطلب عينة على درجة عالية من الدقة، والدراسة ذات الهدف الوصفي تعتمد على مجموعة من التفاصيل مثل مدى تجانس وتباين المجتمع. ولأن أهداف الدراسة مختلفة، وأهميتها بالغة فإن تصميم العينة يحتاج الكثير من الدقة؛

2.1. **تعريف وتحديد مجتمع الدراسة وطبيعته:** هذه الخطوة على قدر كبير من الأهمية، فعدم تعريف المجتمع المستهدف بوضوح قد يؤدي إلى التحيز في تحديد العينة، ويتمثل مجتمع دراستنا في كافة المؤسسات الصناعية "صغيرة، متوسطة، كبيرة"، مهما كان نوعها "عامة، خاصة"، ومهما كان مجال نشاطها.

وبتوضيح أكبر لمعايير الإدراج والاستبعاد، فإن مجتمع الدراسة يقتصر على قطاع واحد، وهو القطاع الصناعي مما يعنى خروج قطاعات أخرى كقطاع الخدمات، وهذا يعني أن المؤسسات في القطاع الصناعي هي المعنية بالدراسة بأحجامها المختلفة الكبيرة "أكثر من250 عامل"، المتوسطة "من 50-250 عامل"، والصغيرة "10-49 عامل"، مع استثناء المؤسسات المصغرة التي تشغل أقل من 10 عمال، وذلك على اعتبار أن معظمها مؤسسات فردية، حديثة النشأة ولم تتجاوز مرحلة الانطلاق، وأن أغلبها ليس على دراية بموضوع الدراسة، ولا تفكر في تبني الاستدامة في المستقبل القريب، كما أن المؤسسات محل الدراسة قد تكون عامة أو خاصة. كذلك جميع أقسام القطاع الصناعي معنية بالدراسة، إضافة إلى كون الدراسة تقتصر على ولاية واحدة هي ولاية سطيف، والجدول التالي يسمح لنا بتحديد حجم المجتمع:

الجدول (3-5): توزيع المؤسسات الصناعية مع مناصب العمل حسب قطاعات النشاط بولاية سطيف إلى غاية 2018/12/31

قطاع النشاط	المؤسسات المصغرة	مؤسسات صغيرة	مؤسسات متوسطة	مجموع المؤسسات	مناصب العمل
الصناعات المعدنية	260	16	1	277	840
مواد البناء سيراميك وزجاج	900	80	21	1001	6500
كيميائيات مطاط وبلاستيك	255	10	8	273	1120
الصناعات الغذائية	940	29	22	991	4800
صناعة الألبسة والنسيج	206	8	0	214	540
صناعة الجلود والاحذية	16	0	3	19	350
الصناعات الخشبية الطباعة والورق	1085	19	4	1108	2095
صناعات مختلفة	229	31	16	276	2156
المجموع	3891	193	75	4159	18401

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مديرية الصناعة والمناجم بولاية سطيف

من خلال الجدول يمكننا إحصاء عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المؤسسات الكبيرة في ولاية سطيف فيبلغ عددها 23 مؤسسة فقط في قطاعات مختلفة وتوظف 12766 عاملا، أغلبها مؤسسات عامة. وعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبلغ مجموعهما 268 مؤسسة وعليه نجد أن مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة يبلغ 291 مؤسسة وهو **حجم مجتمع** الدراسة الخاص بنا.

3.1. **الموارد المتاحة**: في هذه الخطوة حاولنا وضع تقدير شامل للموارد المتاحة لإجراء البحث، وتتمثل الموارد المأخوذة بعين الاعتبار في دراستنا في: المال، الوقت، التسهيلات ومصادر المعلومات. كما حاولنا تحديد مدى كفاية الموارد المتاحة لإجراء التعديلات المناسبة لاختيارات العينة، وربما كانت المرحلة الأصعب هي تحديد إطار المعاينة "قائمة بعناصر المجتمع المستهدف" حيث كان من الصعب جدا توفير إطار المعاينة أولا لأن الاشتراك في

المنصة "الأرضية" التي كانت تحتوي على كل البيانات اللازمة كان صعبا، نظرا لأن شروط الاشتراك كانت تتطلب مجموعة من المواصفات، والباحثة لم تستوف جميع المواصفات، لذلك تمت الاستعانة بطرف آخر كان لديه إمكانية الولوج إلى المنصة. ثانيا عملية الفرز التي كانت صعبة جدا، للعدد الكبير من المؤسسات، وهذا الذي قد يزيد من احتمال الخطأ في وضـــع إطار المعاينة، بحيث يكون غير كامل نتيجة إهمال بعض الوحدات، أو تكريرها أكثر من مرة، أو أن يكون الإطار قديما لم يجر عليه تحديث، لذلك أعطينا هذه المرحلة اهتماما خاصا من أجل وضع إطار كامل وشامل، ولكن تجدر الإشارة إلى أن الإطار صعب التنفيذ بصورة دقيقة وواضحة.

4.1. **اعتبارات تصميم البحث**: من الشائع قبل إجراء اختيارات العينة ضرورة تحديد نوع تصميم البحث، وخطة جمع البيانات وخطة تحليلها التي ســوف يتم اســتخدامها، حيث يجب أن يكون هناك توافق جيد بين نوع تصميم البحث المستخدم في دراستنا واختيارات العينة التي يتم إجراؤها، ويعتبر تصميم البحث خطة لإجراء عملية البحث، بحيث تجيب على أسئلة البحث وتختبر فروضه لتحقيق أهدافه، ولا شك أن هذه المرحلة تعتبر تحديا لكل باحث، حيث ومن أجل تصميم البحث المناسب لدراستنا أخذنا في الاعتبار الخصائص التالية: الحيادية، الموثوقية، الصدق، وقابلية التعميم. ولأنه من أهم مشاكل البحث عدم وجود تصميم بحث واحد، ولكن هناك مجموعة من الاحتمالات للاختيار، وتقوم هذه الاختيارات التي نقوم بها على أولوياتنا وغالبا ما تتضمن بعض المفاضلات.

تجدر الإشـارة إلى أن تصـميم البحث يؤثر على اختيارات العينة من حيث نوع العينة وحجمها، وباعتبار بحثنا يغلب عليه الطابع الكمي فيمكننا الاختيار بين العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية، مع تحديد حجم العينة قبل إجراء البحث.

كذلك تم الأخذ بالاعتبار تصـــميم خطة جمع البيانات من أجل أن تكون متوافقة مع اختيارات العينة مثل تقدير معدلات القبول، ومعدلات عدم إجابة الوحدة. إلى جانب مراعاة خطة تحليل البيانات في اختيار العينة.

5.1. **الاعتبارات الأخلاقية والقانونية**: يتعين أن يكون هناك توافق جيد بين القضايا الأخلاقية والقانونية، وبين العينة التي يتم اختيارها، مثل أخذ الأمور المتعلقة بالموافقة والقبول والخصـوصـية، والسـرية، لذلك تمت مراعاة هذه الجوانب في الدراسـة، من خلال الفهم الواضـح لأهداف الدراسـة، وتعريف المجتمع ومحتوياته، ومسـتوى تبيانه وإمكانية الوصول إليه، ونتيجة لهذا الإعداد الجيد يمكن إجراء اختيارات العينة بطريقة مستنيرة.

بعد اتخاذنا لخيار اسـتخدام أسـلوب العينة على حسـاب إجراء التعداد والذي يعتبر الخيار الرئيسـي الأول، يكون القرار الرئيسي التالي هو اختيار تصميم العينة: احتمالية أو غير احتمالية.

2. الاختيار بين العينة الاحتمالية وغير الاحتمالية:

تعد العينة الاحتمالية أسـلوب معاينة يعطي كل عنصـر في المجتمع المسـتهدف احتمالا معروفا وغير صـفري لاختياره في العينة، وفي حالة عدم توفر هذا الشرط يكون أسلوب المعاينة هو معاينة غير احتمالية، وعلى ذلك فإن العينة غير الاحتمالية هو أسـلوب لا يعطي بعض العناصـر في المجتمع فرصـة للظهور في العينة، ويشـير مصـطلح

"معروف" في تعريف تصـميم العينة الاحتمالية ضـمنيا إلى حجم المجتمع الذي يجب أن يكون معروفا عند اختيار العينة، كما يشير مصطلح "غير صفري" في تعريف العينة الاحتمالية ضمنيا إلى أنه في الوقت الذي يتم فيه اختيار العينة، فإن كل عنصـر في المجتمع يكون له فرصـة للاختيار ضـمن العينة. وتم إجراء عملية تقييمية لأسـلوب العينة الاحتمالية وأسـلوب العينة غير الاحتمالية، ولضـمان نجاح هذه العملية التقييمية يتم الأخذ بعين الاعتبار جوانب القوة والضعف لكل من الاختيارين، ولأن الدراسة تأخذ بالاعتبار العوامل التالية:

- اختيار عناصر العينة مستقل بشكل تام عن عواطف الباحث؛
- عدم استهداف دراسة عناصر معينة من المجتمع؛
- المجتمع غير متجانس؛
- المجتمع المستهدف ظاهر وغير مخفي؛
- المجتمع غير منتشر جغرافيا بدرجة كبيرة؛
- تم تحديد إطار العينة من طرف الباحث؛
- هناك حاجة للحصول على عينة ممثلة للمجتمع؛
- مشروع البحث على درجة كبيرة من الأهمية؛
- هناك الحاجة إلى تقليل التحيز في الاختيار؛

إن العينة الملائمة لدراستنا هي العينة الاحتمالية، وهي الخيار الأفضل.

3. اختيار نوع العينة الاحتمالية:

هذه الخطوة تتضـمن اختيار نوع محدد من العينة الاحتمالية لاسـتخدامه في الدراسـة، حيث توجد أربعة أنواع رئيسية لتصميمات العينة الاحتمالية هي: العينة العشوائية البسيطة، العينة الطبقية، العينة المنتظمة والعينة العنقودية، وبالاعتماد على مجموعة من المبادئ التوجيهية تم اختيار طريقة العينة الطبقية النسبية نتيجة لعدة اعتبارات:

- عدم تجانس المجتمع؛
- احتمال أن تختلف الإجابات عن التساؤلات البحثية؛
- إجراء تحليل مقارن بين الطبقات؛
- يمكن تقسيم المجتمع إلى اثنتين أو أكثر من الطبقات المتجانسة وتكوين عينة لكل طبقة.

قمنا بتقسـيم المجتمع المسـتهدف إلى أقسـام متجانسـة ومن ثم اختيار عينة عشـوائية بسـيطة من كل قسـم، وتشـكل العينات المختارة من الطبقات المختلفة مع بعضـها البعض عينة واحدة، حيث في البداية قامت الباحثة بتحديد متغيرات التقسيم الطبقي وتحديد عدد الطبقات وذلك بالاعتماد على متغير الحجم ومتغير مجال النشاط.

فحسب متغير الحجم: تم تحديد عدد المؤسسات كما يلي:

X: المؤسسات الكبيرة 291 ⟵ %100

23 ⟵ X

X=23*100/291= 7.95 %≈ 8%

إذا يجب أن تحتوي العينة على نسبة 8% من المؤسسات الكبيرة.

Y: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 291 ⟵ %100

268 ⟵ Y

Y=268*100/291 = 92.09%≈92%

وعليه يجب أن تحتوي العينة على نسبة 92% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

متغير الأقسام الرئيسية في القطاع الصناعي:

باعتبار أن المؤسسات الكبيرة تنشط في مجالات مختلفة، فلا داعي إلى إجراء التقسيم حسب مجال النشاط، وهذا عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتعين علينا إجراء التقسيم بشأنها وفقا لمتغير مجال النشاط والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-6): تقسيم مجتمع الدراسة وفق العينة الطبقية النسبية واختيار مفردات العينة

الرقم	النشاط الصناعي	عدد المؤسسات PME	النسبة	عدد مفردات العينة
1	الصناعات المعدنية	**17**	**X=17*100/268 X=6.34%**	**92*6.34/100≈6**
2	مواد البناء والسيراميك، وزجاج	**101**	**37.68%**	**34**
3	كيميائيات، مطاط، وبلاستيك	**18**	**6.71%**	**6**
4	الصناعات الغذائية	**51**	**19.02%**	**17**
5	صناعة الألبسة والنسيج	**08**	**298%**	**3**
6	صناعة الجلود والأحذية	**03**	**1.11%**	**1**
7	الصناعات الخشبية الطباعة والورق	**23**	**8.58%**	**8**
8	صناعات مختلفة	**7**	**17.53%**	**16**
المجموع		**268**	**100%**	**92**

المصدر: من إعداد الباحثة

ويتضح لنا من الجدول (3-6) أن هناك ثماني فئات يمثلون الأقسام الرئيسية في القطاع الصناعي في ولاية سطيف. وبناء على لك تم تحديد عدد مفردات كل قسم بما يتناسب مع نسبة المؤسسات لكل قسم إلى إجمالي المؤسسات في القطاع الصناعي في ولاية سطيف، وفي داخل كل قسم تم الاختيار العشوائي لمفردات العينة.

4. **تحديد حجم العينة:**

يعد تحديد حجم العينة مسألة مهمة أخرى، ويؤكد (Collisand Hussey, 2009) أن حجم العينة يجب أن يكون كبيرا لتمثيل مجتمع الدراسة، حيث إن حجم العينة الأكبر يعكس بشكل أفضل، ومنه يمكن تعميم النتائج، واعتمدنا في تحديد حجم العينة على مجموعة من المواقع المتخصصة مثل:

Calculator/ Raosoft.com/ Surveymonkey.com...إلخ، وتم الاعتماد على المعطيات التالية :

- مستوى الثقة: **95%**،
- هامش الخطأ: **5%**،
- نسبة المجتمع (توزيع الاستجابة): **89%**،
- حجم المجتمع: **291** مؤسسة.

كما تم وضع مخطط للاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تحديد حجم العينة مثل: أهداف الدراسة، طبيعة المجتمع والموارد المتاحة، ونوع تصميم البحث...إلخ.

ولأنه تم الاعتماد في الدراسة على العينة الاحتمالية، فيمكن الأخذ بالصيغ الإحصائية في تحديد حجم العينة، من خلال المعادلة التالية: $n= Z^2 pq/e^2$

حيث: **n**: حجم العينة. **Z**: يساوي قيمة **Z** المقابلة لمستوى الثقة المطلوب أو احتمال الخطأ في جدول التوزيع المعياري. مستوى الثقة يساوي الواحد الصحيح مطروح منه مستوى المعنوية، وتم الاعتماد على مستوى ثقة **95%**، لذك فقيمة **Z=1.96**. **p**: النسبة المقدرة في المجتمع "يتم الحصول عليها من الدراسات السابقة".

q=1-p. **e**: هامش الخطأ المقبول أو دقة التقدير **0.05**

لقد تم الاعتماد على الطريقة الأولى، وتم تقدير حجم العينة بـ **100** مؤسسة.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراتها

1. نموذج الدراسة:

نستهل هذا المطلب بالشكل التالي الذي يوضح النموذج الذي تم تطويره بناء على ما جاءت به أدبيات الدراسة، والتي ستقوم الدراسة الحالية باختباره، حيث تم الاعتماد على النموذج الثلاثي للاستدامة الذي يتضمن الأبعاد الثلاثة للاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي" وهو النموذج المتفق علية بشكل واسع، أما بخصوص استراتيجية التسويق فاعتمدنا النظرة الشاملة التي تضم الأبعاد والمراحل والمضامين المختلفة لاستراتيجية التسويق، وترجمتها في أربعة مستويات أساسية "المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، والمستوى العملي".

1- متغيرات الدراسة:

سنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى متغيرات الدراسة وتعريفها إجرائيا، من خلال إبراز دلالتها الاستعمالية أو الوظيفية في الدراسة والعناصر التي تتكون منها، وتتمثل هذه المتغيرات في:

- المتغير المستقل: أبعاد الاستدامة وهو المتغير الذي نفترض أنه السبب لنتيجة معينة ونود معرفة أثره في استراتيجية التسويق.
- المتغير التابع: استراتيجية التسويق: وهو المتغير الذي نريد معرفة كيفية تغيره نتيجة تأثير المتغير المستقل فيه.

ولأنه من الضروري توضيح متغيرات الدراسة وتعريفاتها المفاهيمية والإجرائية، سنحاول من خلال ما يلي إعطاء لمحة مختصرة للعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة، حتى يتسنى لنا قياس هذه الأخيرة، مع ضمان احتواء أداة الدراسة لكافة الأبعاد والمؤشرات التي يمكن أن تقاس بها متغيرات الدراسة.

وبين التعريف المفاهيمي والتعريف الإجرائي للاستدامة. وكما تم التوضيح سابقا من خلال الإطار النظري، نجد أن هناك العديد من التعريفات، حيث يقدم مركز أبحاث التنمية تقارير لأكثر من 100 تعريف للاستدامة والتنمية المستدامة، وعموما ينظر إلى المفهوم الأساسي للاستدامة على أنه تم تصويره من قبل لجنة برونتلاند، اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية في عام (1987)، وفي صيغتها الأكثر ثباتا تم تعريفها على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها".

وليس غريبا الإقرار بأن الاستدامة موضوع مثير للجدل، لأنها ببساطة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، كما أن تقرير برونتلاند يؤخذ على أنه نقطة البداية، لأن هناك اتفاقا واضحا مع هذا التقرير، ولأن تعريف الاستدامة فيه وثيق الصلة ومقبول على نطاق واسع.

هناك مزيد من الالتباس يحيط بمفهوم الاستدامة، ولكن غالبا ما تفهم أنها تنطوي على تنمية بطريقة مستدامة، وينظر إلى مصطلحي الاستدامة والتنمية المستدامة على أنهما مترادفتان، حيث ومنذ أن أصدرت اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية تقريرها كان هناك نقاش مستمر بشأن التنمية وقد زاد هذا من الخلط بين الاستدامة والتنمية[1].

ويعتبر النظر في هذين المصطلحين أمرا ضروريا لفهم هذين المصطلحين الجوهريين، ويلعب هذا الفهم دورا مهما في حل بعض التحديات في العالم، ومن خلال نظرة فاحصة على الاستدامة مقابل التنمية المستدامة، نجد أنه، في كثير من الحالات، يتم التعامل معهما كمرادفات، وغالبا ما يتم استخدامهما بالتبادل، ولكن ليس كل من بحثوا في هذه المفاهيم يرونها على هذا النحو، ربما يميل كل عالم وكل شخص إلى رؤية جانب واحد فقط من

[1] - Crowther, David, Shahla Seifi Abdul Moyeen.- Op. Cit ,p08.

المعادلة، ومن خلال إجراء فحص للأدبيات التي تناولت، بالدراسة، المفهومين باعتبارهما مختلفين نجد وجهتي نظر، حيث تذهب المجموعة الأولى إلى الاعتقاد أن الاستدامة مصطلح واسع يصف إدارة الموارد دون استنفادها للأجيال القادمة، ويتجاوز هذا المفهوم الاستدامة البيئية التي تتعلق بالموارد الطبيعية للأرض لتشمل الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والتي تتعلق بتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم، في حين تصف التنمية المستدامة عمليات تحسين الرفاه الاقتصادي على المدى الطويل ونوعية الحياة[1].

وأكد دوفيرز وهندمير (Dovers and Handmer) على ذلك بقولهما إن الاستدامة هي قدرة أي نظام بشري أو طبيعي أو مختلط على المقاومة أو التكيف مع التغير الداخلي والخارجي إلى أجل غير مسمى، أما التنمية المستدامة فهي طريقة لتحقيق الاستدامة، بعبارة أخرى فإن الاستدامة هي الهدف النهائي طويل الأجل؛

في حين يرى آخرون أمثال نوفال بريديز (Noval Paredes) أن الاستدامة تركز على اللحظة الحالية، وعلى إبقاء الأمور فوق مستوى معين، أما التنمية المستدامة فتركز بشكل أكبر على رؤية طويلة الأجل بإضافة مفهوم التنمية، فالتنمية المستدامة لا تعني فقط أن البشرية يجب أن تفي باحتياجاتها الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على فعل نفس الشيء، إلى جانب ذلك تأتي أيضا فكرة التقدم المجتمعي وزيادة جودة الحياة[2].

وحسب وجهة النظر هذه فالتنمية المستدامة هي الهدف الذي يجب تحقيقه، والاستدامة هي عملية تحقيق ذلك.

ويعتقد آخرون أن المصطلحين مرتبطين ببعضهما ارتباطا وثيقا، ويمكن استخدامهما بالتبادل، لأن كلا المفهومين يشيران إلى ثلاث نقاط رئيسية تتمثل في[3]:

- ما هو الأمر الذي يجب أن يتطور: البشر "الناس، متوسط العمر المتوقع، التعليم والمعرفة، الإنصاف والعدالة وتكافؤ الفرص"، الاقتصاد "الثروة، الاستهلاك، قطاعات الإنتاج"، المجتمع "رأس المال الاجتماعي، الدول والأقاليم"؛
- إلى متى: "الآن، في المستقبل، وإلى الأبد"؛
- ما هو الأمر الذي يجب أن يستديم: الطبيعة "الأرض، التنوع البيولوجي، الأنظمة الإيكولوجية"، ودعم الحياة "الخدمات، والموارد، والثقافات والجماعات والأماكن".

---

[1] - https://online-maryville-edu/blog/Sudtainability-vs-Sustainable-development/

[2] - https://www.linkdin.com/pulse/what- difference-between-sustainabilityand sustainable development%2cmg Lumble opinio_article-card_title.

[3] - Kates, Robert W., Thomas M. Paris, Anthoony Aleiserowitz.- What is sustainable Developent ? Goals, Indicators, Values, And Pratice, Science and Policy for Sustainable development, vol47, N03, 2005, p11.

وفي خضم هذا الجدل، ولعدم قناعتنا بمحاولات التمييز بين المفهومين، سنعتبر أن الاستدامة والتنمية المستدامة مترادفتان، وبناء على هذا الأساس فالاستدامة والتنمية المستدامة تعني أشياء كثيرة لكثير من الناس، وينظر إليها بشكل مختلف على أنها عنوان، رؤية، رسالة، فلسفة، هدف، تفويض، مبدأ وحيلة تسويقية أو قيد...إلخ. أثار اهتمامنا مقال حديث جاء فيه على لسان أمي وني (Amy Wany) أن الاستدامة لا ينبغي أن تكون عقيدة جامدة نفرضها بأي ثمن، ولكن بدلا من ذلك يجب أن تكون مفهوما سائلا نسكبه في الطريق الأقل مقاومة، وفي نهج أكثر علمية اعتبر كارلوس كاسترو (Carlos Castro) أن الاستدامة من أكثر المفاهيم انتشارا وتنازعا، ولا غنى عنها في عصرنا، وعرفها بشكل أساسي من خلال التقليد السائد للتحليل الاقتصادي، والذي يميل إلى تهميش قضية الاستدامة البيئية، في حين سلط الضوء ويليام كلارك (William Clark) وآخرون على نقطة التقاء البيئة والتنمية، وعلى الاهتمامات من المحلي إلى العالمي؛

إن البحث في الاستدامة ليس بالمهمة اليسيرة، إنه يحتاج إلى نهج يتميز بنوع من التفكير والتردد اللازمين عند بناء النظرية في بيئة مجهولة، حيث لا توجد رؤية مشتركة للعالم، ولا لغة مشتركة ولا اتفاقيات أو تفاهم مشترك، وعلى الرغم من أن العديد من المؤلفين لاحظوا عدم وجود نظرية شاملة ومتكاملة للاستدامة، إلا أن هناك انتشارا للبنى والروابط التي تحدث عبر العديد من الخطابات التي تتعلق بالاستدامة[1].

وبناء على ما سبق، ومن وجهة نظرنا نرى أن الاستدامة تحتاج للنظر فيها بالكامل من أبعدها الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية، حيث يقودنا التفكير في الاستدامة إلى الرابط التوضيحي التأسيسي الذي نشأ عن المفاوضات، وهو الارتباط العميق بين هذه الأبعاد الثلاثة. لتحقيق الاستدامة، يجب أن يكون هناك توازن يحدث في وقت واحد بين الأبعاد الثلاثة.

وبالنظر إلى هذه العلاقات المتبادلة القائمة بين الأبعاد الثلاثة قررنا الاعتماد على تعريف أكثر ملاءمة يمكن أن يساعدنا في فهم ما إذا كانت المؤسسات تتبنى أبعاد الاستدامة وتقوم بتفسير قضاياها، وكيف تقوم بذلك، ويعرف الاستدامة باعتبارها تصميم وتشغيل النظم البشرية والصناعية لضمان ألا يؤدي استخدام الموارد الطبيعة إلى التقليل من جودة الحياة، إما بسبب الخسائر في الفرص الاقتصادية المستقبلية أو الآثار السلبية على الظروف الاجتماعية والبيئية[2].

ويمكن تفسير هذا التعريف من حيث القدرة الاستيعابية للنظام البيئي، برؤية المؤسسة كجزء من نظام اجتماعي واقتصادي أوسع، والذي يعني ضمنيا أن التأثيرات الداخلية والخارجية يجب أن تؤخذ في الاعتبار ليس فقط لقياس التكاليف والقيمة التي تم إنشاؤها في الوقت الحاضر، ولكن أيضا لمستقبل المؤسسة نفسها وهذه

[1] - Dillard, Jesse, Veronica Dujon, Mary King.- Understanding The Social Dimension of Sustainability.-New York: First publication, Routledge, 2009, pp4546.
[2]-Campbell, Colin L..- Op. Cit, p08.

الاهتمامات وثيقة الصلة بالمستوى الكلي للمجتمع ككل، ولكنها ذات صلة أيضا على المستوى الجزئي وهو جانب الاستدامة الذي نهتم به في هذا الجانب التطبيقي من الدراسة.

أما بخصوص استراتيجية التسويق فتتمثل المهمة الرئيسية في وضع تصور لها، أو اعتماد نظرية تتعلق بتكوين حدودها، وتساعد التعريفات التي تم تناولها في الجانب النظري من هذه الدراسة في تحديد المفهوم الإجرائي. ونظرا للاعتقاد السائد أن استراتيجية التسويق معقدة للغاية، يجب وضع حدود لنطاق البحث، من أجل الوصول إلى موضوع يمكن التحكم فيه، وفي رسالتنا ينصب التركيز المقترح على استراتيجية التسويق المحققة بدلا من المقصودة، لأن ظاهرة استراتيجية التسويق المحققة تحدث في جميع مستويات المؤسسة، بينما قد لا يكون كذلك لبعض الاستراتيجيات المقصودة، لذلك اخترنا قياس هذا المتغير على مستويات مختلفة: المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، المستوى العملي، حيث فضلنا التعامل مع الاستراتيجية كمفهوم شامل مع تحديد نطاق البحث، كما توضحه مصفوفة (Neil A. Morgan) وآخرين (2018)، والتي تضم المحتوى "القرارات، توزيع الموارد، والأفعال" والعملية "وضع الاستراتيجية وتحقيقها"، والصياغة "معرفة ما يجب القيام به والتي تضم الوسائل والأهداف"، والتنفيذ "فعل ذلك الذي يضم الأفعال والتكتيكات"، وقد يتم تضييق هذا المجال من خلال فحص الأهداف والوسائل كجوانب وأبعاد مميزة لمفهوم الاستراتيجية؛

إن التصور المفاهيمي لهذه الدراسة يشمل مختلف هذه الجوانب ولا يفصل بينها، بعبارة أخرى ما تفعله لن يكون له معنى إذا لم تشر إلى أجل من ولماذا نفعله؟، والفرضية التي تدعم تصورنا هي أن بنية استراتيجية التسويق هي بنية متعددة الأبعاد، هذه الحجة مدعومة في الأدبيات التسويقية كون قرارات التسويق الاستراتيجي للمؤسسات تختلف على طول أبعاد عديدة، ولا يمكن فحص استراتيجية التسويق بأي شكل كان من خلال التركيز على بعد واحد.

ومن خلال تنقيح تعريف فادارجان (Vadarajan) الأصلي لاستراتيجية التسويق، واتخاذه كإطار عمل لتحديد الحدود الخارجية لنطاق استراتيجية التسويق، وتحديد المجالات الفرعية ضمن بنية استراتيجية التسويق، قمنا بتحديد مستويات استراتيجية التسويق كما سبق وذكرنا، وهذه المستويات تشمل القرارات والإجراءات الاستراتيجية "ماذا"، وعمليات صنع الاستراتيجية وتحقيقها "كيف" فيما يتعلق بالأهداف المنشودة للمؤسسة والوسائل التي تنوي من خلالها تحقيقها.

ولأنه من المهم تحديد المجال الذي تغطيه قضايا استراتيجية التسويق بدقة، ولأن قائمة الأبعاد المقبولة عموما غير متوفرة، لغياب الإجماع وإلى الخلاف الواسع حول مجال البناء، بالإضافة إلى الاختلافات في التعريفات المختلفة حاولنا دراسة استراتيجية التسويق من خلال مستويات مختلفة مع محاولة تغطية المكونات والمراحل الرئيسية.

المبحث الثالث: أساليب جمع وتحليل البيانات

يتناول هذا المبحث عنصرين رئيسين من عناصر الدراسة والمتمثلين في أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي.

المطلب الأول: أداة الدراسة –التصميم والمحتوى–

لأننا نميز نوعين من البيانات، فلقد اعتمدنا في جمع البيانات الثانوية على مسح مكتبي من خلال المكتبات الافتراضية وغير الافتراضية، والتي سمحت لنا بالإحساس بالمشكلة وتحريرها أولا، وتحديد الإطار المفاهيمي ثانيا، وتطوير نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات المناسبة لها ثالثا، أما بالنسبة إلى البيانات الأولية فلقد اعتمدنا في تجميعها على الاستبيان "الاستمارة" كأداة أساسية، إضافة إلى المقابلة كأداة ثانوية، حيث قمنا بإجراء العديد من الزيارات الميدانية لبعض المؤسسات، وكذلك للدوائر الحكومية مثل مديرية الصناعة والمناجم، غرفة الصناعة والتجارة بولاية سطيف، المركز الوطني للسجل التجاري بولاية سطيف، ومديرية التجارة بولاية سطيف، وتم إجراء هذه المقابلات الشخصية من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام دراستنا، ولقد اعتمدنا على أسلوب الحوار في إجراء المقابلة مع بعض مديري المؤسسات، أي مقابلة التعرف غير الموجه، حيث ابتعدنا عن طرح أسئلة مباشرة، وسمحنا للمبحوث بالتحدث بحرية، وهذا من أجل ضمان الحد الأدنى من الإجابات الصحيحة وتضمنت الدراسة في سياق الحديث إدراك المديرين والمسؤولين للاستدامة، وما تعنيه لأعمالهم، وهل هي مهمة من وجهة نظرهم، والأكيد أن المقابلة ارتكزت على الدليل الذي تضمن كل الأسئلة التي يحتمل مناقشتها.

1. تصميم الاستبيان

لا شك أن مرحلة تصميم الاستبيان تعتبر من المراحل المهمة والصعبة في نفس الوقت، ولذلك أخذنا وقتا كافيا واستمر من جوان 2018 إلى غاية سبتمبر 2019. والاستبيان، بشكل بسيط، هو أداة لجمع البيانات، وهو عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة، ومن أجل أن نكون دقيقين جدا حاولنا من خلال هذا الاستبيان أن نجيب على ثلاثة أهداف محددة:

- ترجمة المعلومات المطلوبة إلى سلسلة من الأسئلة المحددة والتي يمكن للمشاركين الإجابة عنها؛
- التحفيز والتشجيع بحيث يشعر المستقصى أنه عنصر مشارك، حتى يتعاون ويواصل إلى النهاية، وأكدنا على تحقيق هذا الهدف عند توزيعنا للاستبيان، حيث كنا نجري مقابلات مع المديرين والمسؤولين، نؤكد فيها على أهمية أجوبتهم ودقتها، كما عملنا على تفسير كل سؤال محل غموض بالنسبة لهم؛
- التقليل إلى الحد الأدنى من أخطاء الإجابات؛

ولذلك حاولنا أن نستوفي جميع الشروط الواجب توافرها ما قبل تصميم الاستبيان، والمتمثلة في[1]:

- القيام بتحديد أهداف البحث؛
- ترتيب الأفكار؛
- تحديد مجتمع الدراسة وما الذي نريد معرفته من هذا المجتمع؛
- تحديد حجم العينة؛
- اتباع الشروط العلمية في تصميم الاستبيان،
- التأكد من إمكانية التحليل الإحصائي أثناء عملية تصميم الاستبيان؛
- تحديد نوع الأسئلة المناسبة للدراسة، حيث تم التأكد من أن الأسئلة ذات علاقة مباشرة بأهداف الدراسة وموضوعها، فلا تحتوي أسئلة خارجة عن نطاق البحث الذي صمم من أجله؛
- اختبار صلاحية الاستبيان على عينة صغيرة قبل تعميمه لجميع مفردات الدراسة؛
- اللجوء إلى المختصين عند مراودتنا أسئلة لم نجد لها إجابة واضحة؛
- تعريف المصطلحات التي شككنا أن تكون محل غموض أو سوء فهم؛

كما أخذنا مجموعة من الاعتبارات عند تصميم الاستبيان أهمها[2]:

- وضوح الفقرات، حيث حاولنا الحد من احتمالية أن تفهم العبارات بأكثر من معنى من ناحية اللغة والتعبيرات؛
- في تصميم الفقرات حاولنا قدر الإمكان أن تكون متقاربة في الطول، موحدة في الدلالة الزمنية، منتمية للبعد الذي تندرج فيه...إلخ
- أكدنا على تحكيم الاستبيان من الأساتذة والخبراء في التخصصات التالية "التسويق، منهجية البحث العلمي، والإحصاء" ويمكن التأكد "بالعودة إلى الملحق 1 "، للتأكد من سلامة اللغة، تسلسل الفقرات، وانتماء الفقرات، إلى جانب تجربة الاستبيان على عينة صغيرة لمعرفة قراءة الاستبيان، تقدير زمن الإجابة...إلخ.

ونظرا لعدم وجود مبادئ علمية تضمن الحصول على استبيان مثالي، فأن تصميم الاستبيان، حسب رأي الخبراء، فن أكثر منه علم، ولأن التصميم يعتمد على التجربة والمعرفة المكتسبة، ولاقتناعنا أن غياب الجانب

[1] – الزعبي، علاء فلاح.– مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي اداري.– عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص220.

[2] – المرجع نفسه، ص222.

النظري هو أكبر نقطة ضعف في تصميم الاستبيان، قمنا ببناء الاستبيان بالاعتماد على الكثير من المراجع الأدبية العلمية الأكاديمية والعملية، وكذلك بالاعتماد أيضا على ما تم تناوله كمواضيع للمناقشة في القمم والمؤتمرات التي تطرقت لموضوع الاستدامة، نذكر بعضها:

- Afnor (2007),Développement Durable : De la Startégie à L'opérationnel
- Karen Delchet, Développent Durable : L'intgrer pour réussir 80 PME Face au SD21000

اللذين تناولا دليل (SD21000)، وهو كتيب توثيق كتبته مجموعة عمل (Afnor)، ويولي الاهتمام لقضيتين، الأولى مساعدة المؤسسات على تحديد استراتيجية التنمية المستدامة وتنفيذها، والثانية هي وضع نظام معاملات يسمح للمؤسسة بتنظيم علاقاتها الاستراتيجية بشأن القضايا المهمة مع الأطراف الخارجية، والدليل يراعي تحديات التنمية المستدامة في استراتيجية وإدارة المؤسسة، حيث يهدف كخطوة أولى إلى تحديد القضايا الاستراتيجية المهمة، وتحديد الأطراف أصحاب المصلحة " بخلاف التقليديين" واحتياجاتهم، ولكن أيضا احتياجات وتوقعات المؤسسة تجاه هذه الأطراف، إلى جانب قضايا أخرى تؤخذ بعين الاعتبار مثل المبادئ العالمية، مصالح الفاعلين الضعفاء، الاعتبارات المتعلقة بالتجارة العادلة...إلخ، وبمجرد تحديد كل ما سبق، يسمح (SD21000) للمؤسسة بتقييم المخاطر لإبراز المشكلات المهمة، ويجب على المؤسسات بعد ذلك الاعتماد على هذه القضايا الهامة لتحديد رؤيتها وقيمها، ومن ثم تطوير استراتيجياتها وسياساتها.

- Groupe BPCE, Institut RSE Management, Groupe Afnor, Globel Reporting Initiative, Lignes directrices pour le reporting développemnt durable

وتناول هذا المرجع معايير (GRI) "المبادرة العالمية لإعداد التقارير" وتسمى أيضا مبادرة الإبلاغ العالمية، والتي تم إنشاؤها لخلق لغة مشتركة، بين المؤسسات وأصحاب المصلحة، والتي يمكن فهمها من خلال فهم التأثيرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وهذه المعايير تساعد المؤسسات في تحديد أهدافها، وقياس الأداء وإدارة التغيير من أجل تحقيق استدامة عملياتها ونشاطها، كما يساعدها في إعداد تقارير الاستدامة التي تضمن معلومات حول تأثيرات المؤسسة سواء كانت إيجابية أم سلبية على الاقتصاد، المجتمع والبيئة، وهذا التقرير يسمح بتعزيز فهم وإدارة الآثار المترتبة عن أنشطة المؤسسة واستراتيجياتها؛

إن عناصر المعلومات وأنظمة القياس المعتمدة دوليا تجعل المعلومات الواردة في التقارير ممكنة الوصول إليها وقابلة للقراءة، كما تساعد في تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات أفضل لاتخاذ الإجراءات اللازمة وقرارات مستنيرة، كما أن مبادئ (GRI) التوجيهية هي مبادئ موجهة لجميع المؤسسات بغض النظر عن حجمها أو قطاع نشاطها أو موقعها الجغرافي، وتمثل مرجعا دوليا يوفر معلومات حول نهج الإدارة والأداء البيئي والاجتماعي وتأثيراتها، وهذه المبادئ التوجيهية هي نتيجة لعملية عالمية متعددة الأطراف، تجمع ممثلي مجتمع الأعمال والنقابات والمجتمع المدني، والأسواق المالية فضلا عن مراجعي الحسابات والخبراء في مختلف المجالات، وتم تطويرها بالتشاور مع الهيئات

التنظيمية في العديد من البلدان، وكذلك وفقا للوثائق المرجعية الدولية، وهذا ما جعلنا نعتمد عليه كمرجع أساسي في إعداد وتصميم الاستبيان. كما تم الاعتماد على بعض الكتب الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية مثل:

- OCDE, Développement Durable : les grandes questions.
- Traceu Strange, Anne Buley, le Développent Durable : à la croisée de l'économie, de la Société et de l'environnement.

وهذا لأنها لعبت دورا رائدا في الجهود المبذولة لتقرير الاستدامة، ولقد دعمت أنشطة بحثية مكثفة حول تحديات الاستدامة، وكانت نشطة في تحديد أفضل الممارسات في مجالات مثل الإنتاج والاستهلاك المستدامين وقياس الاستدامة.

مراجع أخرى ساعدتنا بشكل كبير في تصميم الاستبيان مثل:

- Inaki Heras Saizarbitoria, Iso9001, Iso 14001, and New Management (Standards) 2018.
- Loetitia Vaute, Marie Paule Greveche, Au cœur de l'Iso 14001(2015) : Le Système de management environnemental Au Centre De La Stratégie.
- Samuel O-I dowu, Catalina Sitnikov-Lars Moratis, ISO26000 : A Standardized View on Corporate Social Responsability(2019)
- Andreas Rashe, George Kell, Banki-moon, Trends and Challenge(2010).
- The DownJones, Sustainability World IndexGuide (2019).

وتتضمن هذه المراجع المواصفات القياسية التي بواسطتها تساهم المؤسسة في تحقيق الاستدامة وبعض هذه المواصفات صادرة عن المنظمة العالمية للتقييس (ISO)، وأخرى صدرت عن هيئات أخرى، ومن المواصفات هناك الخاصة بالبيئة (ISO14001)، ومواصفات خاصة بالصحة والسلامة المهنية (OHSAS18001)، و(ISO26000) المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إلى جانب الاعتماد على المراجع التي تناولت الميثاق العالمي "الاتفاق العالمي" ليس فقط لتوفيره إطارا عالميا لتعزيز النمو المستدام والمواطنة الصالحة من خلال قيادة المؤسسة الملتزمة والمبدعة، ولكن أيضا بمحاولة تحديد المبادئ، وبالتفصيل، التي توجه نشاط المؤسسة على نطاق عالمي.

إلى جانب الاعتماد على مؤشر (Dow Jones) للاستدامة الذي يتبع نهج "الأفضل في فئته" الذي يحدد قادة الاستدامة في كل صناعة بناء على الأبعاد الأساسية للاستدامة، إضافة إلى الدراسات السابقة والمراجع المعتمد عليها في بناء الجانب النظري التي ساهمت بشكل مباشر وغير مباشر في تصميم وبناء هذا الاستبيان.

سمحت هذه المراجع بتحديد الرهانات ذات الأولوية لكل من أبعاد الاستدامة، ومستويات الاستراتيجية التسويقية.

1.1. رهانات المتغير المستقل: أبعاد الاستدامة

- رهانات البعد الاقتصادي: العلاقات التجارية، الاستثمارات والتكاليف، المردودية وتقاسم القيمة المضافة، ديمومة المؤسسة والرقابة، وتسيير المخاطر؛
- رهانات البعد الاجتماعي: علاقة الموظف بالعمل، التوظيف والتدريب، العلاقات الاجتماعية، مشاركة وتحفيز الموظفين، النظافة، الأمن والصحة، الإنصاف والعدالة؛
- رهانات البعد البيئي: الماء: الاستهلاك، الماء: التلوث، الطاقة والموارد، الهواء والغازات الدفيئة، الفضلات، الضجيج والروائح، التنوع البيولوجي.

2.1. رهانات المتغير التابع: استراتيجية التسويق

- رهانات المستوى التنظيمي: المهمة، الرؤية، الأهداف، الهوية، والقيم؛
- رهانات المستوى التحليلي: التحليل الداخلي، التحليل الخارجي؛
- رهانات المستوى الاستراتيجي: التجزئة، الاستهداف والتموقع؛
- رهانات المستوى العملي: المنتج، السعر، التوزيع، الترويج.

2. وصف محتويات الاستبيان:

يحتوي الاستبيان "انظر الملحق 2" الذي قمنا بإعداده على ثلاثة محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: المعلومات العامة ويتضمن هذا المحور جزئين، الجزء الأول منه يشتمل على معلومات عامة حول المؤسسة "اسم المؤسسة، تاريخ بداية النشاط، نوع المؤسسة، الشكل القانوني، قطاع النشاط، عدد العمال، امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة، القيام بنشاط التصدير"، والجزء الثاني من هذا المحور يحتوي على معلومات شخصية تخص المبحوثين "الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة".

المحور الثاني: أبعاد الاستدامة ويتضمن هذا المحور أربعة أجزاء رئيسية، والمتمثلة في أبعاد الاستدامة، البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، أما الجزء الرابع فتضمن أهمية الرهانات لكل بعد "والتي تم التطرق إليها في العنصر السابق"، والهدف من هذا المحور معرفة مدى تبني المؤسسات لأبعاد الاستدامة، وتم الاعتماد على سلمين: سلم الأداء وسلم الأهمية، من أجل تحديد المؤسسات الأعلى تبنٍّ والمؤسسات الأدنى تبنٍّ للاستدامة، وتم الاعتماد على مقياس المسافات لعالم الإدارة الشهير (Rensis Likert)، حيث يشتمل سلم الأداء على خمسة مستويات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-7): مستويات سلم الأداء

1	2	3	4	5
لاشيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
Not at all	Not much	Moderately	Many	Totally

المصدر: من اعداد الباحثة

ونقصد بهذه المستويات:

- المستوى 1: لا يوجد أي نشاط أو عمل حاليا في المؤسسة له علاقة مع مواضيع الاستدامة؛
- المستوى 2: المؤسسة وضعت نظاما لجمع المعلومات وقامت بتحديد بعض الأنشطة الخاصة بهذا الرهان؛
- المستوى 3: وضعت المؤسسة نشاطات خاصة بهذا الرهان، من أجل تحسين أدائها، وهذا المستوى يتماشى مع منهج الاستدامة على الأقل بالتطابق القانوني؛
- المستوى 4: المؤسسة بلغت مراحل النضج فيما يتعلق بمسائل الاستدامة؛
- المستوى5: المؤسسة في مستوى الامتياز، أي تجاوزت الممارسة الجارية في الميدان.

كما أن سلم الأهمية هو الآخر اشتمل على خمسة مستويات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-8): مستويات سلم الأهمية

1	2	3	4	5
غير مهم على الاطلاق	مهم قليلا	مهم بشكل غير مبالغ فيه	مهم جدا	بالغ الأهمية
Not at all important	Not mutch Important	Slighthy important	Very important	Extremely important

المصدر: من اعداد الباحثة

والمستويات تعكس:

- المستوى 1: الرهان لا يشكل أهمية بالنسبة للمؤسسة؛
- المستوى 2: الرهان ليس أولوي بالنسبة للمؤسسة، وأهمية تكاد لا تذكر؛
- المستوى 3: الرهان مأخوذ بعين الاعتبار من طرف المؤسسة؛
- المستوى 4: الرهان مهم جدا بالنسبة للمؤسسة؛
- المستوى 5: الرهان بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة.

إن التعاريف أعلاه تسمح لنا بتحديد المسعى الشامل للمؤسسة، وهذه السلالم تحدد أداء وأهمية مختلفة بالنسبة لكل رهان، ومن خلال مصفوفة الرهانات، نستطيع تحديد تموقع كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة، وهذا التموقع يسمح لنا بالتعرف على وضعية المؤسسة في زمن محدد، وبالتالي يسمح لنا بتحديد:

➢ **المؤسسات الأعلى تبنٍّ**: المؤسسات التي تتبنى الاستدامة وأبعادها المختلفة، وتلتزم بها وتدمجها في كل جانب من جوانب نشاطها، وهذا يعني أن مسائل الاستدامة تسير بشكل جيد من طرف المؤسسة مع وجود جدول أعمال تفصيلي وشفاف وجدول زمني واضح، وتتمركز في المستويين 4و5.

➢ **المؤسسات الأدنى تبنٍّ**: هي المؤسسات التي لها مبادرات هامشية في الاستدامة ومواضيعها وتريد فعل الشيء الصحيح، أو تلك التي في غالب الأحيان تنفي مسؤولياتها الاجتماعية والبيئة، وتعلن عدم تبنيها لمنهج الاستدامة، ولا تسعى إلى تغيير الأعمال الضارة وتشارك في أنشطة مشكوك فيها بيئيا واجتماعيا، وتتمركز في المستويات 1،2، و3.

ويتم تحديد مصفوفة الرهانات كالتالي:

الجدول (3–9): جدول التناسب (الارتباط)

الرهانات	الأداء (P)	الأهمية (I)
الرهان1		
.		
.		
.		
الرهانn		

Ref : Afnor.- Développement durable : De la stratégie à l'opérationnel.- France, 2007, p62.

الجدول أعلاه يسمح لنا بتحديد الإحداثيات (P1,I1) ... إلى غاية (Pn,In) من خلال استخدام نظام الإحداثيات بالإسقاط على محورين محور الأداء ومحور الأهمية.

المحور الثالث: مستويات استراتيجية التسويق ويندرج في هذا المحور أربعة أجزاء رئيسية تمثل مستويات استراتيجية التسويق، المستوى التنظيمي، المستولى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، والمستوى العملي، ونهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة أثر تبنيّ أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية بمختلف أبعادها ومضامينها في المؤسسات محل الدراسة، وتم الاعتماد على سلم واحد هو سلم الأداء كما تم توضيحه سابقا.

ويمكن توضيح محتوى الاستبيان من خلال الجدول التالي:

الجدول (3–10): محتويات الاستبيان

المحور	الجزء	عدد الفقرات
المعلومات العامة	معلومات خاصة بالمؤسسة	08
	معلومات خاصة بالمبحوثين	03
أبعاد الاستدامة	البعد الاقتصادي	14
	البعد الاجتماعي	18
	البعد البيئي	16
	الأهمية	19
مستويات الإستراتيجية التسويقية	المستوى التنظيمي	05
	المستوى التحليلي	04
	المستوى الاستراتيجي	03
	المستوى العملي	16

المصدر: من إعداد الباحثة

وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا في توزيع الاستبيان على أسلوب الاتصال المباشر وبشكل دقيق على نمط التسليم والتسلم، حيث أشرفنا بشكل شخصي على تسليم الاستبيان لأفراد العينة، وفي كل مرة كنا نجري مقابلة مع المبحوثين لتوضيح أي غموض، وبعدها نرجع لتسلمها مرة أخرى، وقد وقع الاختيار على قيادات الإدارة العليا، الذين يضطلعون بممارسة المهام الاستراتيجية من خلال دورهم المباشر في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، وفي عديد المرات كان يتشارك عدد من المسؤولين في مؤسسة واحدة في الإجابة على الاستبيان، كل حسب تخصصه ومهامه، بمعدل استبيان واحد لكل مؤسسة. ولقد تم توزيع 100 استبيان، بمعدل استبيان لكل مؤسسة، وتم استرجاع 74 استبانة بمعدل استجابة قدر بـــ 74%، وكان هذا متوقعا نظرا لتزامن فترة التوزيع مع الحجر الصحي الذي فرض علينا بسبب جائحة كورونا، ولقد تم استبعاد 24 استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، حيث بلغ عدد الاستبيانات القابلة للتحليل 50 استبانة.

المطلب الثاني: أداة الدراسة: اختبارات الصدق والثبات

مما لا شك فيه أن الصدق والثبات يعتبران ضمن أهم المعايير المتفق عليها لإثبات جودة عمليات القياس في البحوث العملية، ولقد تنامى استخدام الاختبارات الخاصة بهما على رأسها تحليل العامل (Factor Analysis) لقياس الصدق، وتحليل معامل كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس الثبات.

ويشير الصدق (Validity) في القياس إلى مدى قدرة المقياس المستخدم على أن يعكس المفهوم والمضمون الحقيقي للظاهرة بشكل مانع وجامع، أي أن يشمل كافة الأبعاد المكونة للظاهرة دون نقصان وفي نفس الوقت لا

يدخل على هذا القياس أو يخلطه بأي أبعاد أخرى تخص ظاهرة أخرى ويوجد العديد من أشـــكال الصـــدق التي يمكن اختبارها بأســاليب مختلفة ويعتبر أهم تلك الأشـكال على الإطلاق هو اختبار صـدق المضـمون أو المحتوى (Construct / Content Valibility) أو ما يسـمى بالصـدق العاملي لدى باحثين آخرين ويتم تمييزه عن صـدق المضمون حسب وجهة نظرهم ويقاس من خلال استخدام تحليل العامل (Factor Analysis)[1].

الجدول (3-11): اختبار التحليل العاملي لصدق المضمون

الأبعاد والمستويات	نسبة التحليلي العاملي
البعد الاقتصادي	0,961
البعد الاجتماعي	0,948
البعد البيئي	0,947
المستوى التنظيمي	0,967
المستوى التحليلي	0,949
المستوى الاستراتيجي	0,933
المستوى العملي	0,978

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

من خلال الجدول التالي يتضـح لنا أن الفقرات التي تندرج ضـمن أبعاد الاسـتدامة ومسـتويات الاسـتراتيجية تنتمي إلى محاورها، وهذا يدل على مسـتوى الصـدق في الاسـتبيان المعتمد في الدراسـة حيث كل قيمة في الجداول التالية تفوق أربعة من عشرة وهي القيم المعتمدة.

نوع آخر من الصـــدق في القياس هو الصـــدق الظاهري الذي يعكس قدرة القياس على تناول الموضـــوع العام الذي تنتمي إليه الظاهرة محل القياس، ويتم قياسـه بشـكل حكمي بواسـطة الخبراء المختصـين، ولقد تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة، حيث وبعد تطوير الشكل الأولي للاستبيان تم عرضه على الأستاذ المشرف، وتم تعديله عدة مرات حتى الوصول إلى الشكل النهائي الذي أبدى فيه الأستاذ المشرف موافقته، وبعد الحصول على الموافقة من الأستاذ المشرف تم عرضه على مجموعة من المحكمين المتخصصين لإبداء رأيهم فيه.

[1] – قرطام، وائل.– بحوث التسويق: النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية.– القاهرة، مصر، 2017، ص 130.

وفي ضـــوء الاقتراحات والملاحظات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات المشـــار إليها وأخذنا بالعديد من الملاحظات التي شملت تعديل صياغة بعض الفقرات من حيث اللغة والبناء. إضـافة إلى الدراسـات الاسـتطلاعية التي شملت 10 مؤسـسـات، كما يوجد أنواع أخرى من الصـدق التحويلي والصـدق المعياري والصـدق التمايزي والصدق التنبؤي.

أما بخصـوص الثبات فيشـير إلى مدى قدرة القياس المسـتخدم على أن يعكس الفروق في الظاهرة محل البحث بين وحدات المعاينة وكذلك عبر الزمن. ومثل الصـــدق يوجد العديد من اختبارات الثبات وأنواعه أهمها الثبات الخاص بالاتساق الداخلي (Internal Consistency) ويتم الاعتماد غالباً على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والذي يعمل على القيام بكافة التقسيمات الممكنة للبيانات وحساب عدة معاملات ارتباط ثم حسـاب متوسـطها الحسـابي وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصـحيح كلما كان ذلك دليلاً على ارتفاع درجة الثبات الخاصـة بالاتسـاق الداخلي[1]. وباسـتخدام مخرجات SPSS تم التوصـل إلى النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول (3-12): اختبار الثبات – ألفا كرونباخ-

المحور	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
البعد الاقتصادي	14	**0.964**
البعد الاجتماعي	18	**0.970**
البعد البيئي	16	**0.974**
المستوى التنظيمي	5	**0.970**
المستوى التحليلي	4	**0.967**
المستوى الاستراتيجي	3	**0.965**
المستوى العملي	16	**0.980**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

ويوضح الجدول أن معامل الثبات مرتفع جدا ويقترب كثيرا من الواحد الصحيح في جميع الأجزاء، وهو معامل ممتاز لأنه يتجاوز قيمة 9 من 10، وهذا دليل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

[1] – قرطام، وائل.- مرجع سابق، ص 132

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

تعتبر هذه المرحلة مهمة بشكل كبير، ويتم فيها اختبار أساليب التحليل الإحصائي المناسبة. حيث اعتمدنا في المعالجة الإحصائية لبيانات دراستنا على المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25، لكونها الأداة والوسيلة التي تساعدنا في الحصول على نتائج دقيقة في أقل وقت ممكن، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية التي تم اختبارها استناداً إلى أهداف الدراسة ونوع الفرضية وحجم العينة وطبيعتها ونوع البيانات.

1. تحليل العامل Factors Analysis

يشـــير هذا التحليل إلى مدى نجاح عملية القياس في أن تعكس جميع الأبعاد الكامنة المكونة للمفهوم محل البحث بشكل يتفق مع الواقع الفعلي والمنطق العملي الخاص بهذا المفهوم أي للتأكد من صدق المضمون بالنسبة لأداة البحث، أي أن الفقرات التي تندرج ضـــمن كل جزء من أجزاء الاســـتبيان تنتمي فعلاً لهذا الجزء وتعكس محتواه.

2. اختبار الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

3. اختبار التوزيع الطبيعي Normal Distribution Test

حيث إن التحقق من اعتدالية البيانات يعد من أهم شـروط اسـتخدام الاختبارات المعملية "البراميترية" وحتى الاختبـارات اللامعلميـة "اللابرمتريـة". وبـالاعتمـاد على قيمـة الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) يمكن إثبات اعتدالية البيانات أو العكس. وتعتمد هذه الطريقة على (Univariate Normality Test) أي بشكل منفرد لكل مفردة من مفردات العينة، ويعتمد هذا التحليل على قراءة قيمة Z "القيم المعيارية"، وباســـتخدام مخرجات (SPSS) واختبار الالتواء واختبار التفرطح. يمكننا اســـتخراج قيمة Z من خلال قســـمة قيمة الالتواء على الخطأ المعياري، بحيث نقول إن البيانات موزعة طبيعياً إذا كانت قيمة Z لا تتجاوز القيمة "2" أو "1.96".

الجدول (3-13): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح

المتغيرات / إحصائيات		البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي	المستوى التنظيمي	المستوى التحليلي	المستوى الاستراتيجي	المستوى العملي
الالتواء		0.149	0.050-	0.065	0.101-	0.189-	0.219	0.116-
الخطأ المعياري		0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337	0.337
قيمة Z		0.442	0.148-	0.192	0.300-	0.561-	0.650	0.344-
التفرطح		0.739-	1.316-	0.927-	0.907-	1.195-	0.973-	1.154-
الخطأ المعياري		0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662	0.662
قيمة Z		1.116-	1.988-	1.400-	1.370-	1.805-	1.470-	1.743-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

من الجدول يتضح لنا أن كل قيم Z المستخرجة من قيم التفرطح كلها أقل من القيمة 7، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومن أجل التأكد استخدمنا أيضا اختبار (Kolmogrov) وهو الاختبار الذي يعتمد عليه إذا كان حجم العينة أكبر من أو يساوي 50 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3-14): اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف

	اختبار كولموجروف		
	العينة	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة
أبعاد الاستدامة	50	0,087	*0,200
مستويات الاستراتيجية التسويقية	50	0,088	*0,200

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

من خلال الجدول (3-14) نتحقق من اعتدالية التوزيع، حيث يبين أن كلا من المتغيرين المســـتقل والتابع كلاهما يخضـــع للتوزيع الطبيعي، حيث عدم الدلالة تعتبر دليلا على أن البيانات تتوزع طبيعيا (Sig=0.2 وهي أكبر من α=0.05)، والإشكال التالية توضح ذلك.

الشكل (3-4): اختبار التوزيع الطبيعي لمستويات استراتيجية التسويق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

الشكل (3-5): اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستدامة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

4. **التكرارات والنسب المئوية**: لوصف خصائص عينة الدراسة وتحديد استجاباتهم.

5. **مقاييس النزعة المركزية**: حيث اعتمدنا على أكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً وهو المتوسط الحسابي لقياس متوسط إجابات المبحوثين على أسئلة الاستبيان.

6. **مقاييس التشتت**: لمعرفة مدى انتشار البيانات أو مدى اختلافها حيث لا يكون وصف البيانات كاملاً باستخدام المتوسطات ويجب أن يضاف إليها مقياس آخر يوضح مدى انتشار واختلاف البيانات. وتم الاعتماد على الانحراف المعياري باعتباره أدق مقاييس التشتت والأكثر استخداماً في البحوث.

7. **اختبار "ت" لعينة واحدة** (One Sample T.Test): تم الاعتماد عليه من أجل تحديد الفروق في تبني أبعاد الاستدامة، كل على حدة باعتبار أن هذا الاختبار يتعامل مع فرضية وصفية لعينة واحدة.

8. **اختبار "ت" لعينتين مستقلتين** (Independent Sample T.Test) : من أجل تحديد مدى وجود فروق ذات معنوية في تبني أبعاد الاستدامة تُعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية "مثل نوع المؤسسة، امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة، القيام بنشاط التصدير".

9. **اختبار تحليل التباين** (One way Anova) واختبار (Bonferroni) : باعتبار أن هذا الاختبار يتعامل مع فرضية فروقية لعدة عينات مستقلة لذلك اعتمدنا هذا الاختبار لاختبار الفرضية الأولى لتحديد مدى وجود فروقات ذات معنوية في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية مثل حجم المؤسسة.

10. **الانحدار الخطي البسيط** (Simple Linear Regression) وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression): باعتبار أن الاختبار الأول يتعامل مع فرضيات الأثر مهما كان نوع بياناتها وهذا من أجل معرفة أثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسات محل الدراسة مع تحديد طبيعة الأثر ودرجة قوته والثاني، لاختبار أثر أبعاد الاستدامة على مستويات استراتيجية التسويق، كل على حدة. وقد استخدم لتحديد أي بعد من أبعاد الاستدامة كان له الأثر البارز على مستويات الاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

خاتمة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى القطاع الصناعي في الجزائر بشكل عام من أجل معرفة الواقع والتحديات الحالية والمستقبلية وبنية هذا القطاع وتصنيف الصناعات، ومساهمة القطاع الصناعي في الناتج المحلي ومسيرة الاستدامة في المؤسسات الصناعية الجزائرية. ثم تناولنا القطاع الصناعي في ولاية سطيف بشكل خاص باعتبار أن الدراسة كانت محصورة في ولاية سطيف، إلا أننا تطرقنا إلى القطاع الصناعي في الجزائر بشكل عام أولاً، لأن ما ينطبق على الكل ينطبق على الجزء، ثم تناولنا توضيحا لأسباب اختيار القطاع الصناعي للدراسة، كما تم التعريف بمنهجية الدراسة من خلال تحديد نموذج الدراسة والتعريفات الإجرائية للمتغيرات، مجتمع وعينة الدراسة، أساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية لمعالجتها.

مقدمة:

تعتبر التنمية الصناعية نشاطا أساسيا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وإدماجها في استراتيجية عالمية لحماية البيئة بات أمرا حتميا، ووضع المؤسسات أمام تحدٍ رئيسي يتمثل في ضرورة التوفيق بين ثلاثة أبعاد رئيسية، الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي.

ومما لا شك فيه أن السنوات القليلة الماضية جلبت زيادة هائلة في الإشارات إلى استدامة المؤسسات والاستراتيجيات المستدامة، وأصبح واضحا التحفيز والدعم الذي تتلقاه المؤسسات العامة والخاصة من أجل مساعدتها في التحول من كيانات ذات توجه اقتصادي إلى مؤسسات تبني قيمها بوعي من خلال الإدارة الفعالة للتأثير الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. والمؤسسات الجزائرية ليست استثناء من هذه القاعدة، فانتقال المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والصناعية بصفة خاصة، من مرحلة التركيز على الربح الاقتصادي واعتبار المؤسسات الحكومية والتابعة للدولة هي المعنية فقط بالأدوار الاجتماعية والبيئية، إلى مرحلة اقتصاد السوق وخصخصة المؤسسات، أين تغيرت الأدوار وأصبحت المؤسسات جميعا معنية بأخذ الاعتبارات الاجتماعية والبيئية، فوجودها ضمن السوق المفتوح ألزمها بمجموعة من المسؤوليات إضافة إلى مسؤوليتها الاقتصادية، حيث أصبحت مدينة لعدد أكبر من أصحاب المصلحة.

انطلاقا مما سبق، والذي يعتبر حوصلة لما تناولته الفصول السابقة، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على نتائج الدراسة الميدانية، حيث يتضمن هذا الفصل عرضا لنتائج تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة من المدراء والمسؤولين في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، واختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في الدراسة لغايات التعرف على أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، على المستويات المختلفة لاستراتيجية التسويق "المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، المستوى العملي".

المبحث الأول: وصف خصائص العينة واختبار الفرضية الأولى

يتناول المبحث الأول تحليلا للبيانات العامة للمؤسسات الصناعية محل الدراسة والمتضمن لمجموعة من الأسئلة وسوف يتم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، كما يتضمن اختبار الفرضية الأولى للدراسة، ومن أجل إثبات صحتها أو نفيها سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار t لعينة واحدة، ولعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين واختبار بون فروني.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة للمؤسسة:

فيما يلي سيتم عرض نتائج تحليل البيانات العامة للمؤسسة والتي تتضمن توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط، تاريخ بداية النشاط، الشكل القانوني، حجم المؤسسة ونوعها، وحسب امتلاكها لقسم خاص بالتنمية المستدامة وقيامها بنشاط التصدير، اضافة إلى تحليل نتائج البيانات الخاصة للمستجوبين.

1. توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

جدول رقم (4-1): توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	مواد البناء سيراميك والزجاج	6	12%
	الصناعات الغذائية	19	38%
	الكيمائيات مطاط بلاستيك	16	32%
	قطاع الالكترونيات والأجهزة المنزلية	3	6%
	قطاع صناعات الأدوية	1	2%
	الطباعة والورق	2	4%
	صناعات مختلفة	1	2%
	صناعات معدنية	1	2%
	صناعة الجلود والأحذية	1	2%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يتبين من خلال الجدول رقم (**4-1**) أن ولاية سطيف تمتلك نسيجا صناعيا هاما يشمل كافة فروع النشاطات الصناعية، حيث تنشط المؤسسات الصناعية محل الدراسة في العديد من المجالات الصناعية، وهي تتركز بالدرجة الأولى في الصناعات الغذائية بنسبة 38% "19 مؤسسة"، يليها قطاع نشاطات الكيميائيات والمطاط والبلاستيك

في المرتبة الثانية بنسبة 32% " 16 مؤسسة"، ثم يأتي قطاع البناء السيراميك والزجاج في المرتبة الثالثة بنسبة 12 % في حين تقل نسبة المؤسسات التي تتنشط في باقي النشاطات الصناعية عن 6%.

2. توزيع المؤسسات حسب تاريخ بداية النشاط

جدول رقم (4-2): توزيع المؤسسات حسب تاريخ بداية النشاط

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	أقل من 10 سنوات	**7**	**14%**
	من 10 إلى 19 سنة	**16**	**32%**
	20سنة فأكثر	**27**	**54%**
	المجموع	**50**	**100%**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تضم في الغالب مؤسسات لها أكثر من 20 سنة وهي متواجدة في السوق بنسبة 45%، حيث بلغ عددها 27 مؤسسة من مجمل المؤسسات، في حين أن 16 مؤسسة (32%) من مجمل المؤسسات عمرها من 10 إلى 19 سنة، و7 مؤسسات (14%) من مجمل المؤسسات أنشأت منذ أقل من 10 سنوات.

3. توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني

جدول رقم (4-3): توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	SPA	16	32%
	SARL	30	60%
	GROUPE	4	8%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن أغلب مؤسسات الدراسة هي مؤسسات ذات مسؤولية محدودة (SARL) بنسبة 60% "30 مؤسسة"، في حين بلغ عدد المؤسسات ذات الأسهم (SPA) 16 مؤسسة بسبة قدرت بـ 32%، ومثلت المجمعات الصناعية (GROUPE) نسبة 8% بأربعة مؤسسات.

4. توزيع المؤسسات حسب نوع المؤسسة

جدول رقم (4-4): توزيع المؤسسات حسب نوع المؤسسة

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	عامة	12	24%
	خاصة	38	76%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

من خلال الجدول (**4-4**) نلاحظ أن النسبة الغالبة للمؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات تابعة للقطاع الخاص حيث بلغ عددها 38 مؤسسة بنسبة تقدر بـــ 76%، فيما بلغ عدد المؤسسات العامة 12 مؤسسة أي بنسبة 24%، وهذه النسب تبدو منطقية جدا نتيجة لتبني الجزائر لنظام اقتصاد السوق ودخول مرحلة جديدة تختلف اختلافا جذريا عما سبقها واعتمادها على الخصخصة كوسيلة لإرساء آليات اقتصاد السوق.

5. توزيع المؤسسات حسب عدد العمال

جدول رقم (4-5): توزيع المؤسسات حسب عدد العمال

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	مؤسسة صغيرة	6	12%
	مؤسسة متوسطة	23	46%
	مؤسسة كبيرة	21	42%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يفيد الجدول أعلاه أن نسبة المؤسسات الصغيرة "التي يتراوح عدد عمالها من 10 الى 49 عامل" ضعيفة حيث بلغت نسبتها 12% وعددها " 6 مؤسسات"، بينما احتلت المؤسسات الكبيرة المرتبة الثانية بـــ 21 مؤسسة ما يعادلها كنسبة 42%، أما المؤسسات المتوسطة جاءت أولا بنسبة 46% بـ 23 مؤسسة.

ونلاحظ أن أكثر من نصف العينة تعتبر مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا راجع الى الاهتمام الكبير التي تحظى به من طرف العديد من الدول بشكل عام والجزائر بشكل خاص، حيث أن الاتجاه الجديد الذي تبنته الجزائر في تنمية اقتصادها يتحقق بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا لدورها البالغ الأهمية في تنمية القطاع الصناعي والاقتصادي بشكل عام، على غرار مساهمتها الكبيرة في التقليل من البطالة وزيادة القيمة المضافة الاقتصادية.

6. توزيع المؤسسات حسب امتلاك قسم للتنمية المستدامة

جدول رقم (4–6): توزيع المؤسسات حسب امتلاك قسم للتنمية المستدامة

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	لا تمتلك قسم خاص بالتنمة المستدامة	45	90%
	تمتلك قسم مستقل خاص بالتنمية المستدامة	5	10%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول (**4–6**) أن غالبية المؤسسات محل الدراسة لا تمتلك قسم خاص بالتنمية المستدامة حيث بلغ عددها 45 مؤسسة أي بنسبة 90%، في حين جاءت نسبة 10% لتعبر عن العدد الضئيل من المؤسسات التي تمتلك قسم خاص بالتنمية المستدامة أي 5 مؤسسات فقط، وهذا راجع الى اختلاف سلوك المؤسسات في مجال الاستدامة على نطاق واسع من سلوك الرفض أو التجنب، والمحاشاة الى الاستراتيجيات الاستباقية أو استراتيجيات التشويش مرورا بسلوكيات التكامل الجزئي، الى جانب أن الكثير من المؤسسات لديها الكثير من الشكوك وعدم اليقين بشأن ربحية هذه الأساليب، وربما هي بصدد البحث عن جواب لسؤال مهم جدا وهو لماذا عليها أن تتخذ قرار الالتزام بنهج الاستدامة بكامل ارادتها في حين أنه ليس الزاميا؟

7. توزيع المؤسسات حسب نشاط التصدير

جدول رقم (4–7): توزيع المؤسسات حسب تصدير المؤسسة لمنتجاتها

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	نعم تصدر منتجاتها للخارج	37	74%
	لا تصدر منتجاتها الى الخارج	13	26%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يوضح هذا الجدول أن المؤسسات محل الدراسة التي تقوم بتصدير منتجاتها الى الخارج عددها يفوق تلك التي لا تقوم بتصدير منتجاتها، حيث بلغ عدد المؤسسات المصدرة 37 مؤسسة ما يقابله كنسبة 74%، في حين بلغ عدد المؤسسات الغير مصدرة 13 مؤسسة بنسبة 26%، ومن المهم الوقوف عند هذه النتيجة التي تؤكد أن هناك آفاق واعدة للصادرات الصناعية الجزائرية خارج المحروقات، بالرغم من أنه لا يمكن الجزم أن هناك تطورا إيجابيا ملموسا بعد تطبيق سياسة ترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات، وربما ليست متأتية من شريحة واسعة من المنتجات الصناعية، وربما لا تحتوي على منتجات ذات قيمة مضافة عالية، ولكن يبدو واضحا أن المجهودات التي تبنتها الدولة لترقية الصادرات الصناعية خارج المحروقات، من خلال منح المتعاملين الاقتصاديين دفعا قويا نحو التوجه للأسواق الخارجية وتمكينهم من معرفة المستجدات الحديثة في مجال التجارة الدولية، ضمن الإصلاحات الاقتصادية المعتمدة والتي كانت من بينها ترقية الصادرات، للمكانة التي تحتلها هذه الأخيرة داخل الاقتصاد باعتبارها الوسيلة التي يمكن بموجبها للدول تصريف فوائض انتاجها المحلي وتوفير النقد الأجنبي، إضافة إلى دعم سعر الصرف والتخفيف من أعباء المديونية الخارجية إن وجدت.

8. التكرارات والنسب المئوية لجنس للمستجوبين

جدول رقم (4–8): التكرارات والنسب المئوية للجنس

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	ذكر	40	80%
	أنثى	10	20%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح من الجدول (**4–8**) أن الذكور يشكلون نسبة 80 % من عينة الدراسة، بينما تشكل الإناث نسبة 20% فقط من عينة الدراسة، وهذا يعكس وجود تفضيل لجنس الذكور على حساب الإناث في تولي مناصب المسؤولية وقيادات الإدارة العليا، ربما لأنهم الأجدر بممارسة المهام الاستراتيجية واتخاذ القرارات بالنسبة لأولئك الذين يتخذون قرار التعيين، أو لأسباب أخرى كرفض العديد من النساء تحمل المسؤولية، أو للضغوط الممارسة عليهن في بيئة العمل وغيرها.

9. التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي للمستجوبين

جدول رقم (4-9): التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي للمستجوبين

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	مستوى ثانوي	4	8%
	مستوى جامعي	43	86%
	دراسات عليا	3	6%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يوضح الجدول (**4-9**) أن نسبة 86% من المستجوبين يمتلكون شهادات جامعية، وكانت نسبة مؤهل ثانوي 8%، أما أصحاب الشهادات العليا فكانت نسبتهم 6%، وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية الموظفين يمتلكون شهادات جامعية، حيث يمتاز هؤلاء الأفراد بأنهم أكثر استيعابا وتكيفا وقدره على إنجاز المهام في الوقت المناسب وبأفضل طريقة، باعتبار أنهم مؤهلين علميا، وهذا بدا واضحا من خلال استيعابهم وفهمهم الجيد لأسئلة الاستبيان وقدرتهم على الإجابة.

10. التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخبرة للمستجوبين

جدول رقم (4-10): التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخبرة للمستجوبين

		التكرارات	**النسبة المئوية**
الإجابة	أقل من 5 سنوات	18	36%
	من 5-10 سنوات	24	48%
	أكثر من 10 سنوات	8	16%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

من الجدول أعلاه يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يمتلكون خبرة من 5-10 سنوات ويمثلون نسبة 48%، بينما نسبة 36% من مجمل المستجوبين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات، ومن يملكون خبرة أكثر من 10 سنوات يشكلون نسبة 16% فقط، والنتيجة توضح أن الأغلبية لا تمتلك خبرة لأكثر من 10 سنوات وهذا راجع

لزيادة الاعتماد على الشباب وعلى المؤهل العلمي على حساب الخبرة. وبما أن النسبة الغالبة هي لأفراد يمتلكون خبرة من 5 إلى 10 سنوات فهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لنا، حيث تعتبر هذه السنوات كافية بالنسبة للموظف للحكم على توجهات المؤسسة واستراتيجيتها.

المطلب 2: اختبار الفرضية الأولى للدراسة.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى ومحتواها، يتم تحليل التباين في تبني المؤسسات الصناعية محل الدراسة لأبعاد الاستدامة يعزى إلى خصائصها التنظيمية "طبيعة الملكية، حجم المؤسسة، الشكل القانوني، القيام بنشاط التصدير، وامتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة"، تم تطبيق اختبار (Independent Sample T-test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين تبعا للخصائص التنظيمية التالية "نوع المؤسسة، القيام بنشاط التصدير، امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة"، كما تم أيضا تطبيق تحليل التباين (Anova) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين تبعا للخصاص التنظيمة التالية " حجم المؤسسة، تاريخ بداية النشاط، الشكل القانوني" كما هو موضح من خلال ما يلي:

1. اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة

من أجل اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة لعينة كاملة، سنقوم بتطبيق اختبار (T-test) لعينة واحدة (One Sample T-test)، والجداول التالية توضح ذلك:

1 .1 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4–11): اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاقتصادي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
2.37	0.81	3.26	0.00	**دال "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاقتصادي"**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني البعد الاقتصادي في المؤسسات محل الدراسة يقدر بـــ (2.37)، بانحراف معياري قدره (0.81)، وهو أكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي 2 "أكبر قيمة+ أصغر قيمة"/2 أي "(0+4)/2=2"، وبالنظر إلى قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ (3.26) نجد أنها دالة عند درجات حرية 49 ومســـتوى خطأ (0.05) بمســـتوى دلالة قدره (0.00)، وعليه نســـتنتج أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاقتصادي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة وهذا منطقي جدا فالمؤسسات تختلف حســـب طبيعة ســـلوكها تجاه بناء علاقات تجارية ناجحة وقوية، وإدارة المخاطر ومحاولة الســـيطرة على التكاليف، وإدارة الاستثمارات والعمل على تطوير المؤسسة وضمان الديمومة والرقابة على أنشطتها، وتحقيق التحسين المستمر والاســـتجابة لديناميكية بيئة الأعمال وهذا راجع إلى مجموعة من الأســـباب مثل الموارد المالية والبشـــرية والتقنية والإدارية. . . إلخ.

2. 1 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4–12): اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاجتماعي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار
2.10	0.82	0.87	0.39	**غير دال "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاجتماعي"**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني البعد الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة يقدر بـــ (2.10)، بانحراف معياري قدره (0.82)، وهو قريب من الوسط الفرضي الذي يساوي 2، وبالنظر إلى قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـــ (0.87) نجد أنها غير دالة عند درجات حرية 49 ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.39)، وعليه نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاجتماعي في المؤسسات محل الدراســة، وهذا نتيجة لوجود نموذج واحد في أغلب المؤســـســـات الجزائرية لتســـيير العلاقة مع الموظفين ومحيط العمل، واتباع نفس آليات التوظيف واحترام القوانين الخاصة بالعمل.

3. 1 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد البيئي المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-13): اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد البيئي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	**القرار**
2.34	0.92	2.63	0.01	**دال "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد البيئي"**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني البعد البيئي في المؤسسات محل الدراسة يقدر بـ (2.34)، بانحراف معياري قدره (0.92)، وهو أكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي 2، وبالنظر إلى قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـــ (2.63) نجد أنها دالة عند درجات حرية 49 ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد البيئي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة لاختلاف الثقافة البيئية في المؤسسات وفي أساليب ترسيخ وتجسيد هذه الثقافة واختلاف السلوك البيئي، على سبيل المثال الاختلاف في تسيير واستهلاك الماء وإدارة النفايات وفي البرامج الخاصة بالحد من انبعاثات الغازات الدفيئة. . . إلخ.

1 .4 اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة

جدول رقم (4-14): اختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	**القرار**
2.27	0.82	2.34	0.02	**دال "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة"**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة يقدر بـ(2.27)، بانحراف معياري قدره (0.82)، وهو أكبر من الوسط الفرضي الذي يساوي 2، وبالنظر إلى

قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ (2.34) نجد أنها دالة عند درجات حرية 49 ومستوى خطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.02)، وعليه نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للاختلاف في التفكير في ميدان الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة وللاختلاف في أنظمة المناجمنت، والبيئة، والصحة والأمن. . . إلخ، وتحت ذريعة مفادها أن كل واحد من هذه الأنظمة له صلة بالركائز الثلاث: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وكذلك الاختلاف في الأهداف والآليات الخاصة بالتحسين المستمر، إضافة إلى الاختلافات في إدماج مفهوم المسافة، المسافة في الزمن التي تستلزم التموقع بين القيود والفرص على المدى القصير ورؤية متوسطة/طويلة المدى تستجيب لرهانات الاستدامة، والمسافة في المكان والتي ترتبط بحقل تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة، والمسافة النظامية أي اختلاف معرفة المؤسسات للانتقال من موضوع بسيط إلى أبعاد أكثر تعقيدا.

2. اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية

2. 1 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نوع المؤسسة

جدول رقم (4-15): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نوع المؤسسة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	**القرار**
عامة	2.57	0.72	1.46	0.15	**غير دال " لا توجد فروق"**
خاصة	2.18	0.83			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني أبعاد الاستدامة للمؤسسات العامة يقدر بـ(2.57) بانحراف مقداري يقدر بـ (0.72)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للمؤسسات الخاصة والذي يقدر بـ(2.18) بانحراف معياري قدره (0.83)، هذا ما يعني أن تبني أبعاد الاستدامة في كل من المؤسسات العامة والخاصة متقارب، وما يؤكد ذلك قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ (1.46) وهي غير دالة عند درجات الحرية (48) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.15)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب طبيعة ملكية المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن مسعى الاستدامة إرادي من الناحية النظرية، فالمؤسسات لها إمكانية القيام بهذا الخيار الاستراتيجي، لكنها ليست مرغمة على القيام به من الناحية القانونية، ونذكر بأن الاستدامة كمسعى إرادي يخص كل أنواع المنظمات، الدولة، الجمعيات، الجماعات، وكذلك المؤسسات مهما كانت طبيعة ملكيتها عامة أو خاصة.

2. 2 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نشاط التصدير

جدول رقم (4–16): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نشاط التصدير

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	**القرار**
تصدر	3,17	0,46	6,08	0,00	**دال " توجد فروق"**
لا تصدر	1,95	0,67			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني أبعاد الاستدامة للمؤسسات التي تقوم بتصدير منتجاتها يقدر بـ (3.17) بانحراف يقدر بـ (0.46)، وهو بعيد جدا عن المتوسط الحسابي للمؤسسات التي لا تقوم بتصدير منتجاتها والذي يقدر بـــ (1.95) بانحراف معياري قدره (0.67)، وما يؤكد ذلك قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـ (6.08) وهي دالة عند درجات الحرية (48) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.00)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات التي تقوم بنشاط التصدير وتلك التي لا تقوم بتصدير منتجاتها، ويعود ذلك إلى أنه بات من أهم شروط دخول الأسواق الأجنبية الالتزام بممارسة الإدارة الجيدة حيث أصبحت الإدارة البيئية السليمة مرادفا لإدارة الأعمال الجيدة، فمنع وتقليل النفايات والانبعاثات الغازية والتصريفات واستخدام مواد كيميائية أقل سمية، وتحسين كفاءة الطاقة نهج وقائي يسمى الإنتاج النظيف، ناهيك عن أن اللوائح الحكومية المتغيرة وتفضيلات العملاء، وقرارات المستثمرين على مستوى العالم تميل الآن بشكل أكبر للمؤسسات المصدرة أو التي ترغب في التصدير، والتي تضع الاستدامة كأساس لممارسة أعمالها.

2. 3 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة

جدول رقم (4–17): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	**القرار**
تمتلك قسم	3.14	0.88	2.364	0.01	**دال " توجد فروق"**
لا تمتلك قسم	2.17	0.76			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي لتبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة يقدر بـــ (3.14) بانحراف مقداري يقدر بـــ (0.88)، وهو بعيد من المتوسط الحسابي للمؤسسات التي لا تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة والذي يقدر ب (2.17) بانحراف معياري قدره (0.76)، وما يؤكد ذلك قيمة "ت" المحسوبة المقدرة بـــ (2.64) وهي دالة عند درجات الحرية (48) ومستوى الخطأ (0.05) بمستوى دلالة قدره (0.01)، مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة وتلك التي لا تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة هي مؤسسات تعطي الاستدامة مكانة خاصة وتتبنى نموذجا مختلفا جذريا عن النموذج التقليدي، وغالبا هي مؤسسات لديها قناعة تامة بأن الاندماج في الاستدامة سيسمح لها على المدى المتوسط والطويل بتحقيق أداء اقتصادي ومالي أفضل، وتحقيق كفاءة أفضل وإدارة للمخاطر وتحسين صورة ومكانة المؤسسة، وخلق الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد مع الأطراف أصحاب المصلحة، زد على ذلك خلق ميزة تنافسية لها تمكنها من التميز مقارنة بمنافسيها، حيث تمكنها من تحديد سريع للاتجاهات الناشئة وفرص تنمية خاصة بتلك التي تكون بيئتها الاقتصادية والاجتماعية سريعة التغير.

2. 4 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى حجم المؤسسة

جدول رقم (4-18): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى حجم المؤسسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	**القرار**
بين المجموعات	19,165	2	9,583	32,762	0. 00	**دال "توجد فروق"**
داخل المجموعات	13,747	47	0,292			
المجموع	32,912	49				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لتبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة تقدر بـــ (32.762) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (47) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة، بعبارة أخرى تبني أبعاد الاستدامة يختلف باختلاف حجم المؤسسة. ولمعرفة مصدر هذه الفروق نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (4–19): اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة

	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	مؤسسة كبيرة
مؤسسة صغيرة		-0,19683	-1,40445*
مؤسسة متوسطة	0,19683		-1,20762*
مؤسسة كبيرة	1,40445*	1,20762*	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة بين المؤسسات الكبيرة وكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح المؤسسات الكبيرة، في حين أنه لا توجد فروق في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة، ويعود ذلك إلى كون المؤسسات الكبيرة تسعى للظهور في صورة مثالية باختيارها لمسعى الاستدامة، بحيث تقوم بحثٍّ مورديها، وشركائها في هذا الميدان، كما أن المؤسسات الكبيرة غالبا لا تستطيع أن تخفي مسؤوليتها أو تتجاهلها لأن هذا سيعرضها إلى خطر سحب سلطتها أو مشروعية نشاطها من طرف المجتمع نتيجة لكون حقل تأثيرها له مدى واسع كما سبق وأشرنا إليه، كما أن هذه المؤسسات عموما ذات صيت في المجتمع وأي مشكلة أو فضيحة قد تؤثر عليها بدرجة كبيرة جدا.

2. 5 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى تاريخ بداية النشاط

جدول رقم (4–20): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى تاريخ بداية النشاط

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	**القرار**
بين المجموعات	1. 015	2	0,507	0,748	0,479	**غير دال "لا توجد فروق"**
داخل المجموعات	31. 897	47	0,679			
المجموع	32. 912	49				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يوضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة "ف" لتبني أبعاد الاستدامة حسب تاريخ بداية نشاط المؤسسة تقدر بـــ(0.748) وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (47) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره

(0.479)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب تاريخ بداية نشاط المؤسسة، وما يؤكد هذه النتيجة الجدول التالي:

جدول رقم (4-21): اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب تاريخ بداية النشاط

	أقل من 10 سنوات	من10 إلى 19سنة	20سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات		-0. 00594	-0. 28998
من10 إلى 19سنة	0. 00594		-0. 28404
20سنة فأكثر	0. 28998	0. 28404	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات التي يفوق تواجدها في السوق 20 سنة، وتلك التي يتراوح تواجدها في السوق بين 10-19 سنة، أو تلك التي أنشئت منذ أقل من 10 سنوات، وهذا يعود إلى أن جميع المؤسسات مهما كان تاريخ تواجدها في السوق إلا أنها معنية بسبب مختلف التحديات التي تواجهها خلال مزاولتها لنشاطها، في شكل المنافسة، صورتها وسمعتها، إدارتها للمخاطر، واستغلالها للفرص وتجنبها للتهديدات، فبيئة الأعمال تشكل ضغوطا على مختلف المؤسسات ولا تفرق بين المؤسسة التي لها خبرة في السوق أو تلك حديثة النشأة. التغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والبيئية تفرض على المؤسسات أن تكون دائما في حالة يقظة من أجل التعامل مع هذه التغيرات وكل التحديات المصاحبة لها إذا أرادت الاستمرار والبقاء، وأن يصاحب هذه اليقظة رد فعل سريع للتكيف مع هذه العوامل التي تعجز عن السيطرة عليها.

2. 6 اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى الشكل القانوني للمؤسسة

جدول رقم (4-22): اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى الشكل القانوني للمؤسسة

	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة	**القرار**
بين المجموعات	10,460	2	5,230	10,949	0,00	**دال "توجد فروق"**
داخل المجموعات	22,452	47	0,478			
المجموع	32,912	49				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يبين هذا الجدول أن قيمة "ف" لتبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة تقدر بـ (10.949) وهي دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (47) وبين المجموعات (2) بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهذا ما

يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة، ولمعرفة مصدر هذه الفروق نعرض الجدول التالي:

جدول رقم (4-23): اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة

	SARL	SPA	GROUPE
SARL		-0,71941*	-1,42280*
SPA	0,71941*		-0,70339
GROUPE	1,42280*	0,70339	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss /25

يتضح من خلال هذا الجدول أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة بين المجمعات (GROUPE)، والمؤسسات ذات الأسهم (SPA) لصالحهم على حساب المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، في حين أنه لا توجد فروق بين المجمعات (GROUPE) والمؤسسات ذات الأسهم (SPA)، ويعود ذلك إلى كون المجمعات والمؤسسات ذات الأسهم هي مؤسسات كبيرة تبحث عن المحافظة على مكانتها في السوق وعلى صورتها وسمعتها، وهي في غالب الأحيان لديها إمكانيات مالية وبشرية وإدارية وتسويقية وتكنولوجية كبيرة، وقد يكون لها ميادين نشاط مختلفة، ومنتجات متنوعة وتتنافس في أسواق عديدة، وخارجية وبالتالي تعاملاتها مع الأسواق الخارجية يسمح لها بالتعلم، حيث يفرض التواجد المستمر في الأسواق الخارجية مستوى معينا من القدره التنافسية التي تضمن لها حصة سوقية، وهذا التواجد يفرض على المؤسسات المصدرة مواكبة المؤسسات المنافسة لها في الأسواق الخارجية، من حيث تكنولوجيا الإنتاج، وتطوير المواصفات الفنية واستخدام وسائل ترويج أكثر تأثيرا.

المطلب الثالث: الإجابة على الفرضية الأولى

نهتم من خلال هذا المطلب بالإجابة على الفرضية الأولى التي مفادها:

هناك تباين في تبني المؤسسات الصناعية محل الدراسة لأبعاد الاستدامة يعزى إلى خصائصها التنظيمية "طبيعة الملكية، حجم المؤسسة، الشكل القانوني، القيام بنشاط التصدير، وامتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة، حجم المؤسسة، وتاريخ بداية النشاط".

ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تطبيق اختبار (Independent Sample T-test) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين تبعا للخصائص التنظيمية التالية "نوع المؤسسة، القيام بنشاط

التصدير، امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة"، كما تم أيضا تطبيق تحليل التباين (Anova) لقياس الفروق بين المتوسطات الحسابية لموافقة الأفراد المبحوثين تبعا للخصاص التنظيمة التالية "حجم المؤسسة، تاريخ بداية النشاط، الشكل القانوني"، إلى جانب تطبيق اختبار (One Sample T-test) لاختبار الفروق في تبني أبعاد الاستدامة وكانت النتائج كما يلي:

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاقتصادي في المؤسسات الصناعية محل الدراسة وهذا منطقي جدا فالمؤسسات تختلف طبيعة سلوكها اتجاه بناء علاقات تجارية ناجحة وقوية، وإدارة المخاطر ومحاولة السيطرة على التكاليف، وإدارة الاستثمارات والعمل على تطوير المؤسسة وضمان الديمومة والرقابة على أنشطتها، وتحقيق التحسين المستمر والاستجابة لديناميكية بيئة الأعمال وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب مثل الموارد المالية والبشرية والتقنية والإدارية. . . إلخ.
- ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد الاجتماعي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة لوجود نموذج واحد في أغلب المؤسسات الجزائرية لتسيير العلاقة مع الموظفين ومحيط العمل، واتباع نفس آليات التوظيف واحترام القوانين الخاصة بالعمل.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني البعد البيئي في المؤسسات محل الدراسة، وهذا نتيجة لاختلاف الثقافة البيئية في المؤسسات، وفي أساليب ترسيخ وتجسيد هذه الثقافة واختلاف السلوك البيئي على سبيل المثال الاختلاف في تسيير واستهلاك الماء وإدارة النفايات وفي البرامج الخاصة بالحد من انبعاثات الغازات الدفيئة. . . إلخ.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للاختلاف في التفكير في ميدان الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة وللاختلاف في أنظمة المناجمنت، والبيئة، والصحة والأمن. . . إلخ، تحت ذريعة مفادها أن كل واحد من هذه الأنظمة له صلة بالركائز الثلاث: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وكذلك الاختلاف في الأهداف والآليات الخاصة بالتحسين المستمر، إضافة إلى الاختلافات في إدماج مفهوم المسافة، المسافة في الزمن التي تستلزم التموقع بين القيود والفرص على المدى القصير ورؤية متوسطة/طويلة المدى تستجيب لرهانات الاستدامة، والمسافة في المكان والتي ترتبط بحقل تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة، والمسافة النظامية أي اختلاف معرفة المؤسسات للانتقال من موضوع بسيط إلى أبعاد أكثرتعقيدا. والشكل التالي يلخص نتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة مجتمعة، وكل بعد على حدة:

الشكل (4-1): تبيان وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبالنسبة لوجود فروق لتبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة فهي تعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية، وكانت النتائج كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب طبيعة ملكية المؤسسة، ويعود ذلك إلى أن مسعى الاستدامة إرادي من الناحية النظرية، فالمؤسسات لها إمكانية القيام بهذا الخيار الاستراتيجي، لكنها ليست مرغمة على القيام به من الناحية القانونية، ونذكر بأن الاستدامة كمسعى إرادي يخص كل أنواع المنظمات، الدولة، الجمعيات، الجماعات، وكذلك المؤسسات مهما كانت طبيعة ملكيتها عامة أم خاصة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعد الاستدامة بين المؤسسات التي تقوم بنشاط التصدير وتلك التي لا تقوم بتصدير منتجاتها، ويعود ذلك إلى أنه بات من أهم شروط دخول الأسواق الأجنبية الالتزام بممارسة الإدارة الجيدة حيث أصبحت الإدارة البيئية السليمة مرادفا لإدارة الأعمال الجيدة، فمنع وتقليل النفايات والانبعاثات الغازية والتصريفات واستخدام مواد كيميائية أقل سمية، وتحسين كفاءة الطاقة نهج وقائي يسمى الإنتاج النظيف، ناهيك عن أن اللوائح الحكومية المتغيرة وتفضيلات العملاء، وقرارات المستثمرين على مستوى العالم تميل الآن بشكل أكبر للمؤسسات المصدرة أو التي ترغب في التصدير، والتي تضع الاستدامة ضمن ممارسة أعمالها.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية

المستدامة وتلك التي لا تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة هي مؤسسات تعطي الاستدامة مكانة خاصة وتتبنى نموذجا مختلفا جذريا عن النموذج التقليدي، وغالبا هي مؤسسات لديها قناعة تامة بأن الاندماج في الاستدامة سيسمح لها على المدى المتوسط والطويل بتحقيق أداء اقتصادي ومالي أفضل، وتحقيق كفاءة أفضل وإدارة لمخاطر وتحسين صورة ومكانة المؤسسة، وخلق الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد مع الأطراف أصحاب المصلحة، زد على ذلك خلق ميزة تنافسية لها تمكنها من التميز مقارنة بمنافسيها، حيث تمكنها من تحديد سريع للاتجاهات الناشئة وفرص تنمية خاصة التي تكون بيئتها الاقتصادية والاجتماعية سريعة التغير.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة بين المؤسسات الكبيرة وكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصالح المؤسسات الكبيرة، في حين أنه لا توجد فروق في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة، ويعود ذلك إلى كون المؤسسات الكبيرة تسعى للظهور في صورة مثالية باختيارها لمسعى الاستدامة، بحيث تقوم بحثّ مورديها، وشركائها في هذا الميدان، كما أن المؤسسات الكبيرة غالبا ما لا تستطيع أن تخفي مسؤوليتها أو تتجاهلها لأن هذا سيعرضها إلى خطر سحب سلطتها أو مشروعية نشاطها من طرف المجتمع نتيجة لكون حقل تأثيرها له مدى واسع كما سبق وأشرنا إليه، كما أن هذه المؤسسات عموما ذات صيت في المجتمع وأي مشكلة أو فضيحة قد تؤثر عليها بدرجة كبيرة جدا.

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة بين المؤسسات التي يفوق تواجدها في السوق 20 سنة، وتلك التي يتراوح تواجدها في السوق بين 10-19 سنة، أو تلك التي أنشئت منذ أقل من 10 سنوات، وهذا يعود إلى أن جميع المؤسسات مهما كان تاريخ تواجدها في السوق إلا أنها معنية بسبب مختلف التحديات التي تواجهها خلال مزاولتها لنشاطها، في شكل المنافسة، وصورتها وسمعتها، إدارتها للمخاطر، واستغلالها للفرص وتجنبها للتهديدات، فبيئة الأعمال تشكل ضغوطا على مختلف المؤسسات ولا تفرق بين المؤسسة التي لها خبرة في السوق أو تلك حديثة النشأة فالتغيرات السريعة والمفاجئة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية والبيئية تفرض على المؤسسات أن تكون دائما في حالة يقظة من أجل التعامل مع هذه التغيرات وكل التحديات المصاحبة لها إذا أرادت الاستمرار والبقاء، وأن يصاحب هذه اليقظة رد فعل سريع للتكيف مع هذه العوامل التي تعجز عن السيطرة عليها.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة بين المجمعات (GROUPE)، والمؤسسات ذات الأسهم (SPA) لصالحهم على حساب المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، في حين أنه لا توجد فروق بين المجمعات (GROUPE) والمؤسسات ذات الأسهم (SPA) ، ويعود ذلك إلى كون المجمعات والمؤسسات ذات الأسهم هي مؤسسات كبيرة تبحث عن المحافظة على مكانتها في السوق وعلى صورتها وسمعتها، وهي في غالب الأحيان لديها إمكانيات مالية وبشرية وإدارية وتسويقية وتكنولوجية كبيرة، وقد يكون لها ميادين نشاط مختلفة، ومنتجات متنوعة وتتنافس في أسواق عديدة، وخارجية وبالتالي

تعاملاتها مع الأسواق الخارجية يسمح لها بالتعلم، حيث يفرض التواجد المستمر في الأسواق الخارجية مستوى معينا من القدره التنافسية التي تضمن لها حصة سوقية، وهذا التواجد يفرض على المؤسسات المصدرة مواكبة المؤسسات المنافسة لها في الأسواق الخارجية، من حيث تكنولوجيا الإنتاج، وتطوير المواصفات الفنية واستخدام وسائل ترويج أكثر تأثيرا.

والشكل التالي يلخص هذه النتائج:

الشكل (4-2): تبيان وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة يعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة.

من خلال ما سبق يمكننا أن:

نثبت صحة الفرضية الأولى بالنسبة لمجموعة من الخصائص مثل القيام بنشاط التصدير وحجم المؤسسة وامتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة والشكل القانوني، ورفضها بالنسبة لخصائص طبيعة ملكية المؤسسة، وتاريخ بداية النشاط.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيتين الثانية والثالثة

من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف على أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" في استراتيجية التسويق بمستوياتها "المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي"، لذلك سنعتمد تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط (simple regression analysis) واختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لبيان مدى أثر المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "استراتيجية التسويق بمستوييها التنظيمي والتحليلي"،كل على حدة، وكذلك المتغير المستقل كاملا على المتغير التابع، وقد استخدم أيضا لتحديد أي بعد من أبعاد الاستدامة كان له الأثر البارز على مستويات استراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة.

وكما سبقت الإشارة في المطلب الأول من المبحث الثالث للفصل الثالث فقد تم الاعتماد على سلمين، سلم الأداء وسلم الأهمية، لتقييم مدي تبني المؤسسات محل الدراسة لأبعاد الاستدامة، وبالإسقاط على المحورين "الأداء والأهمية" يمكن تحديد تموقع كل مؤسسة من المؤسسات محل الدراسة في خارطة الاستدامة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4-3): خارطة الاستدامة للمؤسسات محل الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25.

وبصورة أوضح وبالاعتماد على متوسط الأهمية لكل الرهانات ومتوسط الأداء بالنسبة لكل مؤسسة من مؤسسات محل الدراسة يمكننا تحديد موقع المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (4-4): تباين تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة حسب سلم الأداء وسلم الأهمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25.

والشكل يوضح اختلافا في تموقع المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تصنيف مجموعتين:

المجموعة الأولى: المؤسسات الأعلى تبنٍّ للاستدامة، وهي مؤسسات تتبنى الاستدامة وتدمجها في استراتيجياتها وممارساتها اليومية، وتأخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وتدمجها في كل جانب من جوانب نشاطها: التصنيع، التصميم، التسويق. . . إلخ؛

المجموعة الثانية: المؤسسات الأدنى تبنٍّ، وهي المؤسسات التي تلتزم بالاستدامة بما يمليه القانون عليها ولديها مبادرات ولكن هامشية فقط، وهي مؤسسات تحاول فعل الشيء الصحيح بغض النظر عما إذا كانت النتائج إيجابية أم سلبية.

ونظرا لوجود متغير مستقل بأبعاد مختلفة ومتغير تابع بأبعاد مختلفة، تم الاعتماد على الانحدار المتعدد في تحليل مدى أثر المتغير المستقل على التابع، وفقا للمعادلة التالية:

$$Y=a+b1X1+b2X2+b3X3$$

حيث:

Y : المتغير التابع، مستويات استراتيجية التسويق؛

a : المعامل الثابت ويفسر المستوى الأدنى من تبني أبعاد الاستدامة، والذي يمثل الجزء المفروض بقوة القانون، خاصة القوانين الأكثر صرامة في التطبيق؛

b1: معامل الانحدار للمتغير الأول X1، تعني التغير في Y الذي يقابل تغير وحدة واحدة X1، مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، ونفس الشيء بالنسبة لـ b2، b3.

X1,X2,X3: أبعاد المتغير المستقل (أبعاد الاستدامة).

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثانية

سنقوم من خلال ما يلي باختبار أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، أولا كل بعد على حدة، وثانيا أثر الأبعاد بشكل كلي على المستوى التنظيمي، وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار المتعدد التالية:

المستوى التنظيمي= a+ b1 البعد الاقتصادي+ b2 البعد الاجتماعي+b3 البعد البيئي

وهذا بالنسبة لكل من المؤسسات الأعلي تبنٍّ، والمؤسسات الأدنى تبنٍّ، والمؤسسات بشكل كامل والجداول التالية توضح ذلك.

1. بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنِّيا

1. 1 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاســتدامة كل على حدة على المســتوى التنظيمي في "المؤسسات الأعلى تبنِّيا"

جدول رقم (4–24): نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		قيمة "T"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى	-0. 647	0. 319	/	-2. 029	0. 06	غير دال " لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	0. 959	0. 195	0. 742	4. 908	0. 00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاجتماعي	-0. 197	0. 194	-0. 128	-1. 016	0. 32	غير دال " لا يؤثر"
البعد البيئي	0. 428	0. 151	0. 338	2. 841	0. 00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة (F)		54. 233	معامل التحديد (R^2)		0. 862	
المعنوية (Sig)		0. 00	معامل الارتباط المتعدد (R)		0. 929	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(54.233) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له أثر معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لأثر المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة ب (0.862)، والتي تدلّ على أن (86.2%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" تُفَسِّرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (13.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.929) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر كل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة وله أثر إيجابي وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر على التوالي ب(4.908) و(2.841) وكلها دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0,00) و(0,00) على التوالي، وهو ما يؤكد أثرها بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاجتماعي على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة. يَتَبَيّن، وفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه أن قيمة T له تُقدر بـــ(1. 016-) وهو غير دَالَّ بمستوى دلالة قدره (0,32)، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي أثر له على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي" يقابل تغيرات ب(0.95) و(0.42) على التوالي في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد البيئي يؤثران إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنٍّ، في حين لا يؤثر البعد الاجتماعي على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

ويمكن تفسير ذلك بعدم اهتمام المؤسسات بأخذ الجانب الاجتماعي في كل من رؤيتها، ومهمتها وأهدافها وقيمها وهويتها بالاعتبار. وباعتبار أن هذا الجانب غير واضح بالنسبة للمؤسسات، وكما سبق وجاء في الجانب النظري، فالرؤية تتكون من عنصرين رئيسين هما الأفكار "الأيديولوجيا" الأساسية والمستقبل المتوخي، وبناء على هذا نستنتج أن إيديولوجيا المؤسسات الجزائرية لا تهتم بالعنصر البشري فيها ولا تعتبره موردا يخدم صالحها ولا توفر بيئة عمل ملائمة له "لأننا نتحدث على المستوى الجزئي كمرحلة أولى للانتقال إلى المستوى الكلي"، كما لا تقوم المؤسسة بمشاركة القيم مع موظفيها لترسيخ هوية معينة ومشاركتهم في تحقيق مهمتها وأهدافها إلا في إطار ضيق جدا، فهي تحافظ على الرؤية التقليدية للعامل والموظف ولمجال العمل وربما يرجع ذلك إلى وجود قانون عمل بثغرات كثيرة يمكن للمؤسسة اللعب على أساسها أو لجهل الموظف والعامل بهذه المؤسسات للقانون الذي يحميه من جهة، ومن جهة أخرى غياب ثقافة مشاركة الموظفين والتسويق الداخلي الذي يعطي الموظف نفس القيمة التي

تعطى للعميل، وهذا عكس البعد البيئي الذي ربما بإبرازه أو جعله أساسا في بناء الرؤية المستقبلية وهدفا في حد ذاته سيمنح المؤسسة مكانة متميزة، خاصة في علاقتها مع الأطراف الأخرى أصحاب المصلحة كالدولة التي فرضت خلال بيان الدستور الأخير قوانين صارمة لحماية البيئة،كما أن التأثير البيئي لا يمكن إنكاره ويبدو واضحا، ونفس الشيء بالنسبة للبعد الاقتصادي. فمن مصلحة المؤسسة تضمين البعد الاقتصادي في كل من الرؤية والمهمة والأهداف والهوية والقيم، ولا نقصد هنا الربح بأي ثمن ولكن الأنشطة التي تندرج تحت الركيزة الاقتصادية مثل الامتثال والحوكمة السليمة وإدارة المخاطر، ويبدو من السهل تضمين الأبعاد البيئية والاقتصادية في المستوى التنظيمي على عكس البعد الاجتماعي الذي يبدو أن المؤسسات محل الدراسة تعجز عن تضمينه.

والجدول التالي يوضح أثر كل أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنٍّ.

1. 2 اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي في "المؤسسات الأعلى تبنيا"

جدول رقم (4-25):نتائج اختبار معامل الانحدارالبسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.898	0.359	/	-2.501	0.06	غير دال "لايؤثر"
أبعاد الاستدامة	1.323	0.125	0.895	10.618	0.00	دال " تؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		112.746	معامل التحديد(R^2)			0.801
المعنوية(Sig)		0,00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.895

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي بين أبعاد الاستدامة والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنٍّ يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(112.746) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر

واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.801)، والتي تدلّ على أن (80.1%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" يُفسِّرُه المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (19.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.895) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية."

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ(10.618) وهو دَالّ بمستوى دلالة قدرها (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل لأبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ(1.323) في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

بصفة عامة يمكن القول، إذن، إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا، ويعود ذلك إلى زيادة إدراكات السوق، التي تعتبر محور تركيز رئيسي. إن المستهلكين اليوم هم زبائن أقل فأقل، ومنفتحين ومواطنين باحثين أكثر فأكثر عن معنى إضافي ووعي بأفعالهم الشرائية، وهذا يكشف بأن المشروعية الحقيقية للمؤسسة تكمن، ليس في أدائها التجاري، بل في قدرتها المستدامة على تحسين شروط الوجود في بيئتها، بواسطة مهمتها، ورؤيتها وأهدافها وقيمها.

2. بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا

2. 1 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاســتدامة كل على حدة على المســتوى التنظيمي" في المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–26): نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	المعاملات "B"	الخطأ المعياري		"T" قيمة	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1. 229	0. 590	/	-2. 083	0. 05	دال " يؤثر ""
البعد الاقتصادي	0. 447	0. 380	0. 263	1. 177	0. 26	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاجتماعي	0.510	0. 469	0. 400	1. 835	0. 08	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0. 288	0. 305	0. 191	0. 945	0. 36	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة (F)		4. 817	معامل التحديد (R^2)		0. 475	
المعنوية (Sig)		0. 01	معامل الارتباط المتعدد (R)		0. 698	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار بين أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(4.817) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,01)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّـــرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، في حين عدم وجود دلالة إحصـــائية لأثر المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.475)، والتي تدلّ على أن (47.5%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" تُفَسِّرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (52.5%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.698) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لأثر كل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهم تُقدر على التوالي بـ(1.177) و(1.835) و(0.945) وكلها غير دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0.26) و(0.08) و(0.36) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم تأثيرها على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية. ووجود دلالة إحصائية لتأثير باقي العوامل على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة. يَتَبَيَّن، وفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه، أن قيمة T لها تُقدر بـ(2. 083-) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدرها (0,05)، وهو ما يؤكد على وجود تأثير لها على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي لا تؤثر على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا محل الدراسة، في حين أن التأثير البارز في نموذج الدراسة يعود إلى العوامل الأخرى.

ويعود ذلك إلى: أولا، لغياب الوضوح والصرامة والدقة في مثل هذه المفاهيم بالنسبة لكل من أبعاد الاستدامة ومؤشرات المستوى التنظيمي "المهمة، الرؤية، القيم، الهوية، والأهداف"، حيث تعتبر غامضة ومبهمة بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا. فبالنسبة لهذه المؤسسات نلمس عدم توافر إطار فكري لاستراتيجيتها، مع غياب تحديد اتجاه استراتيجي وخريطة مفاهيمية لكيفية انتقال هذه المؤسسات من واقعها الحالي إلى الحالة المستقبلية المرغوبة وهذا يعكس عدم وضوح الرؤية في هذه المؤسسات، مع وجود خلل في مهمتها، حيث نجد أن هناك مشكلة في تحديد المهمة بتركيزها التجاري، فما بالك بالتركيز الاجتماعي والبيئي، حيث غالبا ما لا توضح المهمة مهام المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، والوضع لا يختلف كثيرا بالنسبة للقيم، فلا نجد قيما واضحة بهذه المؤسسات تحدد كيفية تصرفها كما أن مبادرات الاستدامة الهامشية لهذه المؤسسات تكون في أمور أكثر وضوحا مثل المشاركة في أحداث خيرية أو في حملة ذات منفعة عامة. . . إلخ. ولا تؤخذ مسألة الاستدامة في الأمور الاستراتيجية ولا يتم دمجها، لأن أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات حديثة النشأة، لا تمتلك قدرات كبيرة، وليس لها مركز تنافسي قوي.

2.2 اختبار الانحدارالبسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي في" المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–27):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	1.476	0.389	/	3.797	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
أبعاد الاستدامة	-1.135	0.563	0.667	-2.017	0.06	غير دال " لا يؤثر ""
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		14.416	معامل التحديد(R^2)		0.445	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.667	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(14.416) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، في حين عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة "على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.445)، والتي تدلّ على أن (44.5%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (55.5%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كماأن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.667) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية."

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات لأدنى تبنيا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه

يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ(2.017-) وهوغيردَالٌ بمستوى دلالة قدره (0.06)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيره على المســتوى التنظيمي للاســتراتيجية التســويقية. وأن التغير في المتغير التابع راجع إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

إذا بصـفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاسـتدامة لا تؤثر على المسـتوى التنظيمي للاسـتراتيجية التسـويقية في المؤسـسـات الأدنى تبنيا للاسـتدامة والتي هي محل الدراسـة. وهذا يؤكد أن هذه المؤسـسـات لا تتبنى الاسـتدامة في ثقافتها التنظيمية ولا تدمجها ولا تنوي فعل ذلك في المسـتقبل القريب، وهي مترددة في النظر إلى قضـايا الاسـتدامة وغير مدركة للخطر المحتمل الناتج عن فشلها في مراعاة العوامل البيئية والحاجة الاستراتيجية لادماج البيئة المتغيرة في عمليات صـــنع القرار الخاصـــة بها. ويعود ذلك من وجهة نظرهم إلى العديد من الأســـباب أهمها جهل هذه المؤسسات بكيفية القيام بدراسة جدوى الاستدامة، وعدم أخذ المستهلكين بالاستدامة في قرارهم الشرائي.

3. بالنسبة للمؤسسات للمؤسسات ككل

1.3اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة في المستوى التنظيمي في" العينة بأكملها"

جدول رقم (4–28):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T–Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.027	0.177	/	- 5.809	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاقتصادي	0.706	0.194	0.488	3.642	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاجتماعي	0.233	0.184	0.164	1.268	0.21	غير دال "لا يؤثر"
البعد البيئي	0.411	0.147	0.324	2.792	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		126.468	معامل التحديد(R^2)		0.892	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.944	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(126.468) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفســـيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.892)، والتي تدلّ على أن (89.2%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" تفَسِرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (10.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كماأن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.944) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية"

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير كل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر على التوالي بـــ(3.642) و(2.792) وكلها دَالَّة بمســتويات دلالة قدرها (0,00) و(0,01) على التوالي، وهو ما يؤكد على تأثيرها بشــكل إيجابي وقوي جدا على المســتوى التنظيمي للاســتراتيجية التســويقية. وعدم وجود دلالة إحصــائية لتأثير البعد الاجتماعي على المســتوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ(1.268) وهو غير دَالَّ بمستوى دلالة قدره (0,12)، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي تأثير له على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

فحســب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المســتقلة "البعد الاقتصــادي، البعد البيئي" يقابل تغيرات بـ(0.70) و(0.41) على التوالي في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

إذا بصفة عامة يمكن القول أن: البعد الاقتصادي والبعد البيئي يؤثران إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التنظيمي للاســتراتيجية التســويقية في المؤســســات محل الدراســة، في حين لا يؤثر البعد الاجتماعي على المســتوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية، وكما سبق الاشارة سابقا فإن المؤسسات بشكل عام تولي أهمية كبيرة لكل من البعد الاقتصــادي والبيئي في صــياغة أهدافها وتحديد مهمتها ورؤيتها للمســتقبل، وفي القيم التي تتبناها المؤســســة، ولكن لا تعطي نفس الأهمية للبعد الاجتماعي، وهذا ليس حصرا في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة ولكن على المستوى العالمي، حيث لا يزال البعد الاجتماعي "مقارنة مع البعد الاقتصادي والبعد البيئي" الأقل تطورا، والأكثر غموضا بالنسبة للمؤسسات، ولأننا أخذنا الجانب الجزئي فقط للبعد الاجتماعي، فهذا يعني أن المؤسسات محل الدراســة لا تدرك أهمية ادماج هذا البعد في كل أمورها التنظيمية والاســتراتيجية والانعكاس الايجابي لذلك، أو أنها تجهل كيفية دمج القضــايا الاجتماعية الجزئية والكلية في كل شــؤونها ونشــاطاتها، وهذا راجع لكون أن المؤســســات محل الدراســة لا ترى نفســها كأعضــاء كاملي العضــوية في مجتمعاتهم، كما أن لديها قصــر نظر بالنســبة للمورد البشــري، فالمؤســســات محل الدراســة لا تهتم بمشــاركة مواردها البشــرية، كما لا تخلق تفاعل معهم ولا تشــعرهم بالانتماء للمؤسسة.

2.3اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي في" العينة بأكملها"

جدول رقم (4–29): نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.947	0.167	/	-5.686	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
أبعاد الاستدامة	1.341	0.069	0.942	19.427	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	377.393		معامل التحديد(R^2)		0.887	
المعنوية(Sig)	0.00		معامل الارتباط المتعدد(R)		0.942	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(377.393) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفســـيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.887)، والتي تدلّ على أن (88.7%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (11.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كماأن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.942) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية."

– **معنوية المتغيرات المســتقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصــائية لتأثير أبعاد الاســتدامة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة

في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــــ(19.427) وهو دَالٌّ بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل أبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـــ(1.341) في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

إذا بصـــفة عامة يمكن القول أن: أبعاد الاســـتدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المســـتوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا للتأثير القوي لكل من البعد الاقتصادي والبيئي الذي تم تأكيده في الجدول أعلاه.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثالثة

سنقوم من خلال ما يلي باختبار أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، أولا، كل بُعد على حدة، وثانيا أثر الأبعاد بشكل كلي على المستوى التحليلي، وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار المتعدد التالية:

المستوى التحليلي= a+ b1 البعد الاقتصادي+ b2 البعد الاجتماعي+b3 البعد البيئي

وهذا بالنسبة لكل من المؤسسات الأعلى تبنيا، والمؤسسات الأدنى تبنيا، وعينة الدراسة كاملة والجداول التالية توضح ذلك.

1. بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا

1.1 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى التحليلي في "المؤسسات الأعلى تبنيا"

جدول رقم (4–30): نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.467	0.522	/	0.895	0.38	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	1.206	0.320	0.977	3.767	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاجتماعي	-0.520	0.318	-0.355	-1.638	0.11	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0.083	0.247	0.69	0.338	0.74	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)		12.676	معامل التحديد(R^2)			0.594
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.771

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي المتعدد بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(12.676) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".
- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.594)، والتي تدلّ على أن (59.4%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" تفَسِرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (40.6%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.771) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" .

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاقتصادي فقط على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ(3.767) وهي دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـ(1.638-) و(0.338) على التوالي، وهما غير دَالَّين بمستويات دلالة قدرها (0,11) و(0.74) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي تأثير لهما على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي" يقابل تغيرات بـ(1.20) على التوالي في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي هو وحده الذي يؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، في حين لا يؤثر كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية. ويعود ذلك إلى أن المؤسسات محل الدراسة وحتى التي تعتقد أنها تتبنى الاستدامة على مستوى عال، لا تتوفر على أساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي التي تدعم اتخاذ القرارات التسويقية الموجهة نحو الاستدامة، حيث لا تهدف إلى جمع المعلومات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

المطلوبة للمواءمة الاستراتيجية، ولا يوجد بهذه المؤسسات تفكير منهجي يعمل بشكل خاص على تحديد الفرص والمخاطر المستقبلية المرتبطة بالاستدامة. وحتى بالنسبة لدراسة نقاط قوتها في هذا المجال ونقاط الضعف التي يمكن أن تؤثر عليها نتيجة قلة معرفتها بالتطورات التي يمكن أن تحدث في بيئة أعمالها خاصة إذا كانت طارئة.

2.1 اختبار الانحدار البسيط لأثر تبني أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي " في المؤسسات الأعلى تبنيا"

جدول رقم (4–31):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T–Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.107	0.568	/	0.189	0.85	غير دال "لا تؤثر"
أبعاد الاستدامة	0.948	0.197	0.673	4.808	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)		23.120	معامل التحديد(R^2)			0.452
المعنوية(Sig)		0,00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.673

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم، بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة، كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(23.120) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـــــ (0.452)، والتي تدلّ على أن (45.2%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (54.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج،

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.673) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـ(4.808) وهو دَالٌّ بمستوى دلالة قدرها (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل أبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ (0.948) في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للأثر القوي والكبير جدا للبعد الاقتصادي كما تم التوضيح في الجدول أعلاه.

2.بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا

1.2 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى التحليلي في " المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–32):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.422	0.518	/	- 2.748	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاقتصادي	0.153	0.333	0.092	0.458	0.65	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاجتماعي	1.361	0.411	0.647	3.309	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد البيئي	0.191	0.268	0.129	0.712	0.49	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		7.276	معامل التحديد(R^2)			0.577
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.760

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(7.276) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.577)، والتي تدلّ على أن (57.7%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية"

تفَسِرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" ، والنسبة المتبقية (42.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.760) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاجتماعي فقط على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ (3.309) وهي دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0.01)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية، وعدم وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاقتصادي والبعد البيئي على التوالي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـ(0.458) و(0.712) على التوالي، وهما غير دَالَّين بمستويات دلالة قدرهما (0.65) و(0.49) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي تأثير لهما على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة (البعد الاجتماعي) يقابل تغيرات بـ (1.36) في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاجتماعي وحده الذي يؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، في حين لا يؤثر كل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية. ويعود ذلك إلى اهتمام المؤسسات الأدنى تبنيا بتحليل الاستدامة الداخلي لتحديد ما إذا كان العنصر البشري فيها يشكل نقطة قوة أو ضعف، من أجل استغلالها لتحسين وضعها وتقييم إمكانية خلق قيمة من خلال هذا الجانب.

2.2 اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي في"المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–33):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.260	0.553	/	- 2.280	0.03	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة ""
أبعاد الاستدامة	1.434	0.382	0.663	3.755	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		14.100	معامل التحديد(R^2)		0.439	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.663	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(14.100) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ (0.439)، والتي تدلّ على أن (43.9%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (56.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.663) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" .

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة الأدنى تبنيا إيجابا وبدرجة **كبيرة**، فوفقا

للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ (3.755) وهو دَالٌّ بمستوى دلالة قدرها (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحســـب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المســـتقل أبعاد الاســـتدامة يقابل تغيرات بـ(1.434) في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة** على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، ويعود ذلك إلى الأثر الكبير والقوي جدا للبعد الاجتماعي كما سبق التوضيح في تفسير الجدول أعلاه.

3.بالنسبة للعينة بأكملها

1.3 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى التحليلي في"العينة بأكملها"

جدول رقم (4-34):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.603	0.238	/	-4.472	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاقتصادي	0.595	0.261	0.398	2.280	0.03	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة ""
البعد الاجتماعي	0.454	0.247	0.311	1.840	0.07	غير دال "لا يؤثر"
البعد البيئي	0.294	0.198	0.225	1.485	0.14	غير دال "لا يؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		67.931	معامل التحديد(R^2)		0.816	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.903	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج:** تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(67.931) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفسيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.816)، والتي تدلّ على أن (81.6%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية " تفَسِرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (18.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.903) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي " للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاقتصادي فقط على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبيرة**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ (2.280) وهي دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0,03)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـ(1.840) و(1.485) على التوالي،وهما غير دَالَّين بمستويات دلالة قدرهما (07,0) و(14.0) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي تأثير لهما على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي" يقابل تغيرات بـ(0.59) في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي وحده هو الذي يؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة** على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة "العينة كاملة"، في حين لا يؤثر كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية. وربما لاحظنا وجود أثر للبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي في المؤسسات الأدنى تبنيا، ولكن لم يظهر هذا الأثر في العينة كاملة نظرا لأن غالبية المؤسسات هي مؤسسات تلتزم بشكل قوي بالاستدامة وهي لم تسجل أي أثر للبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي لاستراتيجيتها التسويقية، في حين سجلت أثرا قويا للبعد الاقتصادي، وهذا الأثر ظهر أيضا وبشكل قوي في العينة بأكملها. أي أن أغلب المؤسسات محل الدراسة لا تأخذ بالبعد البيئي والبعد الاجتماعي في عملية التحليل الاستراتيجي الخاص بها لأنها تعتقد أن هذين الجانبين لا يمكن استغلالهما كفرص أو كنقاط قوة بالنسبة

للمؤسسة، كما لا تعتبرهما يشكلان تهديدات على سير المؤسسة ولا تعتبرهما نقاط ضعف لأنها في الأساس تعتبر نفسها مؤسسات ملتزمة بنهج الاستدامة، وأنه لا داعي إلى رسم سيناريوهات للمستقبل الممكن تصوره في مجالات البيئة والمجتمع بشكل عام.

2.3 اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي في"العينة بأكملها"

جدول رقم (4–35):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.016	0.221	/	-4.603	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
أبعاد الاستدامة	1.323	0.092	0.902	14.460	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		209.084	معامل التحديد(R^2)		0.813	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.902	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(209.084) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.813)، والتي تدلّ على أن (81.3%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (18.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج، كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.902) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة " للنموذج والمتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ (14.460) وهو دَالٌّ بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل أبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـــ(1.323) في المتغير التابع "المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة "العينة كاملة" ويعود ذلك إلى الأثر القوي جدا للبعد الاقتصادي في المؤسسات الأعلى تبنيا، وإلى أثر البعد الاجتماعي في المؤسسات الأقل تبنياكما تم التوضيح سابقا.

المطلب الثالث: الاجابة على الفرضيتين الثانية والثالثة

نهتم من خلال هذا المطلب بالإجابة على الفرضية الثانية والثالثة ومحتواهما:

هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضيتين تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط وتم استخدامه لبيان مدى أثر تبني أبعاد الاستدامة على مستويات استراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة، والمؤسسات الأدنى تبنيا، والعينة بأكملها، كما تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد وقد استخدم لبيان مدى أثر تبني كل بعد من أبعاد الاستدامة على حدة، وأي بعد من الأبعاد كان له الأثر البارز. وكانت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق، في حين يتم استبعاد البعد الاجتماعي لأنه ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة والتي تتبنى الاستدامة بمستوى عال تهتم بشكل أكبر بكثير بأخذ البعدين البيئي والاقتصادي في مهمتها ورؤيتها وأهدافها وقيمها وهويتها، ولا تأخذ بالبعد الاجتماعي، وباعتبار المهمة قضية تنطوي على ثقافة "قلب" المؤسسة و"عقل" المؤسسة، من هذا المنظور نستنتج أن بيان المهمة ليس موجها فقط للمديرين ليتم توجيههم للأغراض الاستراتيجية لمؤسستهم، ولكن يجب أيضا أن يخاطب الموظفين "أصحاب المصلحة الداخليين"، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين، وهذا ما لا تدركه المؤسسات الجزائرية حتى التي تعتبر نفسها في مستوى عال من التبني، كما أن بيان المهمة يسمح للمؤسسة بصياغة رؤية للمؤسسة وإيصال ذلك إلى

العدد المتزايد من الموظفين، والصـــورة الذهنية للحالة المســتقبلية المحتملة أو المرغوبة لهذه المؤســســـات لا تأخذ لا بالمستوى الجزئي ولا بالمستوى الكلي للبعد الاجتماعي. ويبدو واضحا أن للبعد الاقتصادي الأثر البارز حيث إن التغير بدرجة واحدة في هذا البعد سوف يغير في المستوى التنظيمي بـــ0.95 ، في حين أن التغير بدرجة واحدة في البعد البيئي سوف يغير في المستوى التنظيمي بـــ 0.42. ولكن وبشكل عام نجد أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا، وهذا يكشف بأن المشروعية الحقيقية للمؤسسة تكمن، ليس في أدائها التجاري، بل في قدرتها المستدامة على تحسين شروط الوجود في بيئتها، بواسطة مهمتها ورؤيتها وأهدافها وقيمها وهويتها.

- بالنسبة للمؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤســسـات، وهذا يعني أن المؤســســات الأدنى تبنيا للاســتدامة لا تأخذ نهج الاســتدامة في مهمتها ورؤيتها وقيمها وأهدافها وهويتها، فمن جهة هذه المؤســســات تجد صــعوبة في فهم الاســتدامة وتبنيها، ومن جهة أخرى لغموض هذه المفاهيم التنظيمية بالنسبة لهذه الؤسسات، فبالرغم من ارتباط المهمة والرؤية بهدف المؤسسة، وغالبا ما يكون للمؤسسات أهداف واضحة، إلا أن المهمة والرؤية يكونان غامضين وتعجز المؤسسات عن الإجابة عن سؤالين مهمين متعلقين بهذين المفهومين "من نحن؟ وأين نحن ذاهبون؟"، وبيان مهمة هذه المؤســســات لا يوضــح كيف تهدف إلى خدمة أصحاب المصلحة إلا في إطار ضيق مثل العملاء، وهي ليست واضحة بالنسبة لكل من الموظفين أو المجتمعات بشـــكل عام "أي في شـــكل تأثير اجتماعي أو بيئي"، وعموما هذه النتيجة تعتبر منطقية فهذه المؤســســات لا تمتلك ثقافة الاستدامة التنظيمية، والتي تبدأ ببيان المهمة الذي يحقق التوازن بين الأداء المالي، البيئي والاجتماعي. وبشكل عام لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا. والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-5): أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا

المصدر: من اعداد الباحثة

أما النتيجة بالنسبة لكامل عينة الدراسة فكانت:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي عند مستوى دلالة 0.05 على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاجتماعي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، وهذه النتيجة منطقية، فعينة الدراسة تتكون بشكل أكبر من المجموعة الأولى وهي المؤسسات الأعلى تبنيا، وكما سبق التعليل في النتيجة الأولى، نؤكد من خلال هذه النتيجة أن الاستدامة كمفهوم مشحون أيديولوجيا وبالرغم من استخدامه المتكرر إلا أنه لا يزال غامضا، وهذا الكلام مثبت من خلال الدراسات فالاستدامة غير واضحة وغير كاملة بالنسبة للمؤسسات وكذلك بالنسبة للعملاء الذين يتم إعطاؤهم الأولوية الأولى، فأغلب المستهلكين ليسوا على دراية بهذا المصطلح، والقليل سمع به ولكن لا يعرف المقصود منه، وهذا ليس على مستوى الجزائر فقط ولكن على المستوى العالمي، وعليه فهذا المفهوم، بالنسبة لأطراف كثيرة تتعامل معها المؤسسة والتي تؤثر وتتأثر بعمل المؤسسة وحتى المؤسسات، ليس مثبتا، بشكل جيد، ومقيدا إلى حد ما بالجوانب البيئية والاقتصادية، مع تهميش للجوانب الاجتماعية للاستدامة، وبشكل عام يوجد أثر إيجابي وقوي جدا عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (4-6): أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضية الثانية للدراسة والتي مفادها أن:

هناك أثرا إيجابيا لتبني أبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة فكانت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا: يوجد أثر إيجابي وكبير جدا للبعد الاقتصادي عند مستوى دلالة 0.05 على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا، في حين لا يوجد أثر لكل من البعد البيئي والبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات عند مستوى دلالة 0.05 . وهذا يؤكد أن المؤسسات الأعلى تبنيا لا تستخدم أدوات الإدارة البيئية مثل الموازين البيئية والمراجعات البيئية لتحليل الاستدامة الداخلي الموجه بيئيا، وحتى الأدوات الكلاسيكية الموجهة اجتماعيا، لأنها لا تهتم بتقييم إمكانيات خلق القيمة البيئية والاجتماعية في جميع مجالات المؤسسة، كذلك لا تعطي أهمية بالغة لتحديد الفرص والتهديدات في مجالات البيئة والمجتمع، وهذا لأنها لا تدمج مخاوف الاستدامة باعتبارها البعد المركزي لتحليل (SWOT) والحقيقة أنها تعتمد (SWOT) الكلاسيكي بشكل أكبر، ولا تعتمد (SWOT) ثلاثي الأبعاد، بحجة أن أغلب التقنيات المستخدمة هي تقنيات معقدة وهي لا تمتلك الإمكانيات اللازمة لاجرائها، ويظهر الأثر البارز للبعد الاقتصادي، حيث التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يؤدي إلى تغير بـ(1.2) في المتغير التابع "المستوى التحليلي"، وبشكل عام نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي وبدرجة كبيرة جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة 0.05 وهذا راجع لأثر البعد الاقتصادي الذي

يركز على تحليل الأسواق على المستوى الخارجي، في حين يركز التحليل الداخلي على الحوكمة وثقافة المؤسسة والمنتجات والعمليات.

- بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا: يوجد أثر إيجابي وكبير جدا للبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا عند مستوى دلالة 0.05، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل من البعد الاقتصادي والبيئي، وهذا يعني اهتمام هذه المؤسسات بتحليل الجانب الاجتماعي لتحديد الفرص والتهديدات، وبتحليل الأنظمة والتنظيم والموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف، حيث تهتم هذه المؤسسات بالبحث في مجالات مثل زيادة الأمراض المرتبطة بالإجهاد والبحث في انعدام الأمن الوظيفي، في محاولة منها لتحسين موقعها التنافسي من خلال استغلال هذا الجانب، وبشكل عام نستنتج وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا وهو راجع للأثر البارز للبعد الاجتماعي، حيث إن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يؤدي إلى تغيرات بـ(1.434) في المتغير التابع "المستوى التحليلي". والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(4-7) : أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا

المصدر: من اعداد الباحثة

أما بالنسبة للعينة كاملة فكانت النتائج كما يلي:

وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة 0.05، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة 0.05 في المؤسسات محل الدراسة، وبشكل

عام يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار أن (SWOT) للاستدامة يعتمد على (SWOT) الكلاسيكي، والاختلاف أن (SWOT) للاستدامة يأخذ منظورا أوسعا بكثير بتركيزه على العملاء والموردين والمنافسين وجميع أصحاب المصلحة الآخرين لإنشاء قيمة أعمال مستدامة وإنشاء قيمة طويلة الأجل والحفاظ عليها، وهذا لا يعني أن هذه المؤسسات لا تسعى إلى تحقيق هذا، فهي تؤكد أن هذا هدف تسعى إلى تحقيقه ولكن تركيزها في الوقت الحالي ضيق ولا يشمل قضايا اجتماعية وبيئية كثيرة، خاصة تلك القضايا الأكثر مناقشة مثل التغير المناخي، في حين تؤكد سعيها إلى المساعدة في دفع العمل والتعاون بشأن التحديات البيئية والاجتماعية وتحفيز الأطراف أصحاب المصلحة، وتؤكد من جانب آخر عجزها عن كيفية القيام بذلك بشكل أكثر شمولا يحوي الأبعاد الثلاثة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (4-8):أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضية الثالثة ومحتواها:

هناك أثر إيجابي لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة

سنقوم من خلال هذا المبحث باختبار الفرضيتين الرابعة والخامسة بالاعتماد على نفس الأساليب الاحصائية المعتمد عليها لاختبار الفرضيتين الثانية والثالثة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرابعة

سنقوم من خلال ما يلي باختبار أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، أولا كل بعد على حدة، وثانيا أثر الأبعاد بشكل كلي على المستوى الاستراتيجي، وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار المتعدد التالية:

المستوى الاستراتيجي= a+ b1 البعد الاقتصادي+ b2 البعد الاجتماعي+b3 البعد البيئي

وهذا بالنسبة لكل من المؤسسات الأعلى تبنيا، والمؤسسات الأدنى تبنيا، والعينة بأكملها والجداول التالية توضح ذلك.

1.بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا

1.1اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى الاستراتيجي في"المؤسسات الأعلى تبنيا

جدول رقم (4–36):نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.151	0.604	/	-1.906	0.07	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	1.002	0.370	0.655	2.709	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاجتماعي	-0.267	0.367	-0.147	-0.727	0.47	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0.464	0.285	0.310	1.627	0.12	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)		15.926	معامل التحديد(R^2)			0.648
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.805

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية، يتم بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(15.926) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفســـيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـــــ(0.648)، والتي تدلّ على أن (64.8%) من التباين في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التســـويقية" تفَسِـــرُه المتغيرات المســـتقلة "البعد الاقتصـــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنســـبة المتبقية (35.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.805) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المســتقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصـائية لأثر البعد الاقتصـادي فقط على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبني للاستدامة إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ(2.709) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤســسـات محل الدراسـة والتي تعتبر من مجموعة المؤســسـات الأعلى تبني للاسـتدامة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـــ(0.727-) و(1.627) على التوالي، وهما غير دَالَّين بمستويات دلالة تقدر بـــــ(0,47) و(0.12) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي أثر لهما على المســتوى الاســتراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

حسب قيمة المعاملاتB فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل "البعد الاقتصادي" يقابل تغير بـ(1.00) على التوالي في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصـــفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصـــادي وحده هو الذي يؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المســتوى الاســتراتيجي للاســتراتيجية التســويقية في المؤســسـات الأعلى تبنيا للاسـتدامة من بين المؤســسـات محل الدراســـة، في حين لا يؤثر كل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على المســـتوى الاســـتراتيجي للاســـتراتيجية التسويقية. وتفسير ذلك أن هذه المؤسسات تركز بشكل أكبر في مبادرات الاستدامة المرتبطة بالأداء الاقتصادي، وهي تحاول تعظيم أدائها بشـــكل متزامن عبر الجوانب الثلاثة لـــــــ(TBL)، وليس تحقيق مســـتويات من الأداء الاجتماعي والبيئي على حســاب الأداء الاقتصــادي، مع تجنب الأنشــطة الاجتماعية والبيئية التي تقع خارج هذا التقاطع، إن البحوث التي تم إجراؤها من طرف هذه المؤســسـات بينت أن الشـريحة السـوقية التي أظهرت اهتماما بالغا بالاسـتدامة، أظهرت القليل من المشـاركة في الاسـتدامة البيئية والاجتماعية، في حين أظهرت اهتماما نسـبيا بالاسـتدامة الاقتصـادية، ولهذا تعتقد هذه المؤسـسـات أنه لا توجد شـريحة سـوقية تدعم المنتجات المسـتدامة وتتبنى قيما تتوافق مع القيم الخاصـة بالتجارة العادلة وحقوق العمال ورعاية الأطفال. . . إلخ. وعليه فإنه لا يوجد سـوق حقيقي جذاب يمكن استهدافه، ونتيجة لهذا فهي لا تسعى إلى خلق تموقع كونها مؤسسة تدعم وتتبنى الاستدامة،

ولكنها أبدت استعدادها لاستغلال هذا السوق في حالة تواجده، وسيكون ذلك بناء على مدى جاذبية السوق وقدرات المؤسسة، أي القدرات الاستراتيجية لتلبية احتياجات هذا القطاع.

2.1 اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي في"المؤسسات الأعلى تبنيا"

جدول رقم (4–37):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.428	0.607	/	-2.351	0.03	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة "
أبعاد الاستدامة	1.348	0.211	0.770	6.393	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	40.868		معامل التحديد(R^2)	0.593		
المعنوية(Sig)	0.00		معامل الارتباط المتعدد(R)	0.770		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

إن تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(40.868) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.593)، والتي تدلّ على أن (59.3%) من التباين في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (40.7%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في

النموذج، كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.770) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية"

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا إيجابا وبدرجة **كبير جدا**، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر (6.393) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهو ما يؤكد على أثره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل أبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ(1.348) في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة، ويعود ذلك إلى الأثر الكبير للبعد الاقتصادي كما سبق التوضيح في الجدول السابق.

2.بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا

2.1اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاســـتدامة كل على حدة على المســـتوى الاســـتراتيجي في "المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–38):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.509	0.686	/	-0.741	0.47	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	0.314	0.442	0.200	0.710	0.49	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاجتماعي	-0.199	0.545	-1.00	-0.364	0.72	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0.458	0.355	0.329	1.292	0.22	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)		1.074	معامل التحديد(R^2)		0.168	
المعنوية(Sig)		0.39	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.409	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يتم تحليل وتفســير نتائج معادلة الانحدار الخطي البســيط بين "البعد الاقتصــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمســتوى الاســتراتيجي للاســتراتيجية التســويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفســيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(1.074) وهي غير دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,39)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا غير معنوي وغير مقبول إحصـــائيا، أي لا يوجد أي مُتغير مُفَسِّــر واحد من بين المتغيرات المفسِّــرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضــا لا توجود دلالة إحصــائية لتأثير المتغيرات المســتقلة "البعد الاقتصــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المســتوى الاســتراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفســـيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـــــ(0.168)، والتي تدلّ على أن (16.8%) من التباين في المتغير التابع "المســتوى الاســتراتيجي للاســتراتيجية التســـويقية" تفَسِـــرُه المتغيرات المســـتقلة "البعد الاقتصـــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنســـبة المتبقية (83.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.409) يدل على وجود علاقة ارتباط ضـــعيفة بين المتغيرات المســـتقلة "البعد الاقتصـــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المســـتوى الاســـتراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المســتقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصـائية لأثر البعد الاقتصـادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لها تُقدر بـ(0.710) و(0.364-) و(1.292) على التوالي، وهي جميعها غير دَالَّة بمستويات دلالة قدرها (0.49) و(0.72) و(0.22) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي تأثير لها على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

إذن وبصـــفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصـــادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي لا تؤثر على المســـتوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا. ويعود ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تولي اهتماما للاعتبارات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية عند تقسيم أسواقها، ولا تسعى إلى استهداف تلك الشرائح التي تهتم بهذه الاعتبارات لأنها تعتبرها غير فاعلة ولا تتخذ مثل هذه الاعتبارات عند اتخاذها لقرارات الشـــراء خاصـــة إذا كانت تنافس في قطاع الأسعار والمنتجات الاستهلاكية، وليس في قطاع الجودة والمنتجات المعمرة، كما لا تسعى المؤســـســـات الأقل تبنيا للاســـتدامة إلى خلق تموقع يجعلها متميزة اجتماعيا وبيئيا، لأنه في الحقيقة لا يوجد اهتمام كبير على مســتوى مســتهلكيها والمجتمع المدني بمعاقبتها في حالة تعدت على البيئة والمجتمع بطريقة مباشـرة أو غير مباشرة.

2.2اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي في"المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–39):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.613	0.654	/	- 0.938	0.36	غير دال "لا تؤثر"
أبعاد الاستدامة	0.714	0.452	0.349	1.581	0.13	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	2.499		معامل التحديد(R^2)	0.122		
المعنوية(Sig)	0.13		معامل الارتباط المتعدد(R)	0.349		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج زقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ(2.499) وهي غير دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,13)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا غير معنوي وغير مقبول إحصائيا، أي لا يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد، من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا لا توجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.122)، والتي تدلّ على أن (12.2%) من التباين في المتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (87.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباطR الذي بلغت قيمته (0.349) يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية".

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه

يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـ (1.581) وهو غير دَالٌّ بمستوى دلالة قدره (0.13)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيره على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة لا تؤثر على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأقل تبنيا، ويعود ذلك إلى عدم اهتمام هذه المؤسسات بأخذ الاستدامة في الأمور الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى يوجد من بين هذه المؤسسات من لا تقوم أصلا بالتجزئة السوقية، ومنها من تقوم بالتجزئة السوقية وتقوم بإنتاج منتجات مختلفة وموجهة إلى شرائح سوقية مختلفة ولكنها تعتمد مخططا تسويقيا واحدا ومزيجا تسويقيا موحدا موجها إلى كل الشرائح السوقية وهذا لا يختلف كثيرا عن المؤسسات التي لا تقوم بالتجزئة السوقية.

3.بالنسبة للعينة كاملة

1.3 اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة، كل على حدة، على المستوى الاستراتيجي في "العينة كاملة"

جدول رقم (4–40):نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.561	0.253	/	-6.177	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاقتصادي	0.679	0.277	0.438	2.447	0.02	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
البعد الاجتماعي	0.057	0.262	0.038	0.217	0.83	غير دال "لا يؤثر'
البعد البيئي	0.612	0.211	0.450	2.904	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		64.133	معامل التحديد(R^2)			0.807
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)			0.898

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(64.133) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفســـيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـــــ(0.807)، والتي تدلّ على أن (80.7%) من التباين في المتغير التابع "المســتوى الاســتراتيجي للاســتراتيجية التسويقية" تفَسِّرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (19.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.898) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المســـتقلة "البعد الاقتصـــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المســـتوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا،** فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـ (2.447) و(2.904) على التوالي، وهما دَالَّتين بمستويات دلالة قدرها (0.02) و(0.01) على التوالي، وهو ما يؤكد على تأثيرهما بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاجتماعي على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـــ(0.127) ،وهي غير دَالة بمستوى دلالة قدره (0,83)، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي أثر له على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي" يقابل تغيرات بـ(0.67) و(0.61) على التوالي في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد البيئي هما اللذان يؤثران إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، في حين لا يؤثر البعد الاجتماعي على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية، وتفسير النتيجة راجع إلى كون أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات من مجموعة المؤسسات الأعلى تبنيا، ولكن بدا واضحا أثر البعد البيئي في العينة كاملة وهذا ما لم يظهر في نتائج المؤسسات الأعلى تبنيا وربما يمكن تفسير ذلك إلى أن هذه المؤسسات تسعى حقا إلى التغيير إلى نهج الاستدامة وتبني الاستدامة في مختلف المستويات وليس بشكل هامشي، وهذا راجع لقناعتها بهذا النهج الجديد ولقناعتها بأنها يجب أن تقوم بجهد لتشجيع المستهلك للعمل بشكل أكثر استدامة، وتؤكد هذه المؤسسات أن تطوير مثل هذا الإطار التسويقي ليس بالأمر السهل، بسبب التعقيد الموجود في نموذج (STP) وفي تكييفه بنهج الاستدامة، فمن الصعب تحديد ما يريده العملاء، حيث يتطلب التغيير السريع في تفضيلاتهم نطاقا أوسع من أبحاث التسويق وتقنيات متطورة، وهذا ما تعتبره المؤسسات مكلفا جدا، كما تعتبر تضمين المتغيرات المتعلقة بالأداء البيئي أسهل بكثير من تضمين المتغيرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، وهذا ليس بالأمر الغريب وأساسا يبدو واضحا من عدد الدراسات التي تطرقت إلى الجانب الاجتماعي، حيث كان عددها قليلا جدا بالمقارنة مع تلك

التي ناقشت الجانبين الاقتصادي والبيئي، كما أن أغلبها تطرقت إلى الجانب الاجتماعي باعتبار أن له دورا وسيطا فقط في العملية الاقتصادية وتأثيرها على البيئة.

2.3اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي في"العينة كاملة"

جدول رقم (4–41):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-1.491	0.239	/	-6.239	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
أبعاد الاستدامة	1.361	0.099	0.893	13.734	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	188.632		معامل التحديد(R^2)	0.797		
المعنوية(Sig)	0.00		معامل الارتباط المتعدد(R)	0.893		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(188.632) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.797)، والتي تدلّ على أن (79.7%) من التباين في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل"أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (20.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.893) يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** : أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ (13.734) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما يؤكد على أثره على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

فحســـب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المســـتقل أبعاد الاســـتدامة يقابل تغيرات بـ(1.361) في المتغير التابع "المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع إلى الأثر الإيجابي والكبير لكل من البعد الاقتصادي والبيئي كما سبق التوضيح في الأعلى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الخامسة

سنقوم من خلال ما يلي باختبار أثر تبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، أولا،كل بعد على حدة، وثانيا، أثر الأبعاد بشكل كلي على المستوى العملي، وذلك من خلال الاعتماد على معادلة الانحدار المتعدد التالية:

المستوى العملي= a+ b1 البعد الاقتصادي+ b2 البعد الاجتماعي+b3 البعد البيئي

وهذا بالنسبة لكل من المؤسسات الأعلى تبنيا، والمؤسسات الأدنى تبنيا، والعينة بأكملها والجداول التالية توضح ذلك.

1.بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا

1.1اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى العملي في"المؤسسات الأعلى تبنيا".

جدول رقم (4-42):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة " البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.229	0.308	/	0.745	0.46	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	0.468	0.189	0.471	2.479	0.02	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاجتماعي	0.187	0.187	0.159	1.001	0.33	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0.313	0.145	0.322	2.115	0.04	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة "
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		31.076	معامل التحديد(R^2)		0.782	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.884	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـــ (31.076) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

- **القوة التفســـيرية للنموذج:** تُقاس القوة التفســـيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـــ(0.782)، والتي تدلّ على أن (78.2%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" تفَسِرُه المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (21.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.884) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المســتقلة "البعد الاقتصــادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المســتوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي" يقابل تغيرات بـ(0.468) و(0.313) على التوالي في المتغير التابع "المستوى العملي للاسستراتيجية التسويقية".

–معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة إيجابا وبدرجة **كبير جدا ودرجة كبير** على التوالي، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لهما تُقدر بـ (2.479) و (2.115) على التوالي، وهما دَالَّتين بمستويات دلالة قدرها (0.02) و (0.04) على التوالي، وهو ما يؤكد على تأثيرهما بشكل إيجابي وقوي جدا، وبشكل قوي على التوالي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية. وعدم وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاجتماعي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبني، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تُقدر بـ(1.001)، وهو غير دَالَّ بمستوى دلالة قدره (0,33)، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي أثر له على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية.

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد البيئي هما اللذان يؤثران إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا ودرجة كبيرة** على التوالي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، في حين لا يؤثر البعد الاجتماعي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية. ونستنتج من هذه النتيجة أن هناك انعكاسا واضحا للتوجه الأصلي لهذه المؤسسات نحو الاستدامة، حيث تولي هذه المؤسسات البعدين الاقتصادي والبيئي الأهمية، في حين تهمش البعد الاجتماعي، وسبق لنا تفسير هذه النتيجة التي لاحظناها في باقي المستويات، ويبدو واضحا الاهتمام البالغ الذي يعطى للبعد البيئي على حساب البعد الاجتماعي الذي يبدو أنه من الصعب تضمينه، في حين هناك تركيز على البعدين الاقتصادي والبيئي، سواء من طرف الدولة أو باقي أصحاب المصلحة، كما أن تضمين البعد البيئي والتكلفة البيئية أسهل وأوضح، وهذا يعني أن البعدين الاقتصادي والبيئي حاسمان في هذا المستوى وبالنسبة لهذه المؤسسات، في حين لا يتم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي.

2.1اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى العملي في"المؤسسات الأعلى تبنيا".

جدول رقم (4–43):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	0.169	0.292	/	0.580	0.57	غير دال "لا تؤثر"
أبعاد الاستدامة	0.999	0.101	0.881	9.852	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	97.067		معامل التحديد(R^2)	0.776		
المعنوية(Sig)	0.00		معامل الارتباط المتعدد(R)	0.881		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(97.067) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.776)، والتي تدلّ على أن (77.6%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (22.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.881) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا إيجابا وبدرجة **كبير جدا**. فوفقا للنتائج المبينة

في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــــ(9.852) وهي دَالّةَ بمستوى دلالة قدرها (0,00)، وهو ما يؤكد على تأثيره بشكل إيجابي وقوي جدا على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية.

فحســـب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المســـتقل أبعاد الاســـتدامة يقابل تغيرات بـ(0.99) في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر إيجابا وبدرجة **كبيرة جدا** على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة الأعلى تبنيا، ويمكن تفسير ذلك من خلال تحاليل المقابلات التي تم إجراؤها خلال هذه الدراسة والتي تفيد أن برامج التسويق التي تدعم الاستدامة والتي تعتمد من قبل هذه المؤسسات لها انعكاس إيجابي عل الأداء، حيث إن المنتجات وبرامج التوزيع التي تأخذ بعين الاعتبار أبعاد الاستدامة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات، وكذلك الحال بالنسبة للتسعير والترويج اللذين يأخذان بأبعاد الاستدامة ويرتبطان إيجابا بعوائد المؤسسة. كما أن هذه المؤسسات مقتنعة أن سمعة المؤسسات التي تأخذ بنهج الاستدامة تعمل على إنشاء علاقات قوية ودائمة مع أصحاب المصلحة، وينعكس ذلك على الأداء المالي للمؤسسة، كما أن اهتمام المؤسسات بإدارة المخاطر يؤدي بشكل أو بآخر إلى اعتماد مزيج تسويقي وفق نهج الاستدامة.

2.بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا

1.2اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى العملي في"المؤسسات الأدنى تبنيا"

جدول رقم (4–44):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.371	0.385	/	- 0.965	0.35	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاقتصادي	0.424	0.248	0.367	1.712	0.11	غير دال "لا تؤثر"
البعد الاجتماعي	0.497	0.306	0.340	1.626	0.12	غير دال "لا تؤثر"
البعد البيئي	0.189	0.199	0.184	0.948	0.36	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)		5.719	معامل التحديد(R^2)		0.317	
المعنوية(Sig)		0.11	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.419	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(5.719) وهي غيردَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,11)، وهذا ما يؤكد أن النموذج غير معنوي إجمالا وغيرمقبول إحصائيا، أي لا يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.317)، والتي تدلّ على أن (31.7%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" تفَسِرُه المتغيرات

المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (68.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.419) يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي " للنموذج والمتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية"

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا. فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لها تُقدر بـ (1.712) و(1.626) و(0.948) على التوالي، وهم غير دَالَّين بمستويات دلالة قدرها (0.11) و(0.12) و(0.36) على التوالي، وهو ما يؤكد على عدم وجود أي أثر لها على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية.

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي لا تؤثر على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا. ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب المختلفة، وربما أهمها من وجهة نظر هذه المؤسسات أن أخذ الاستدامة في المزيج التسويقي لا يتناسب مع دراسة الجدوى، حيث تعتقد هذه المؤسسات أن الاستثمارات المتعلقة بالاستدامة تعتمد على مكافآت طويلة الأجل وغير ملموسة، كما أنها بحاجة إلى إرشادات حول القيام بذلك، فهي تجد صعوبة في التمييز بين الفرص والتهديدات التي تستدعي الانتباه، فعلى حد تعبيرها هي بحاجة إلى فهم الكثير من الأمور والإلمام بجوانب مختلفة وأبعاد كثيرة قبل تبني الاستدامة في مزيجها التسويقي، أو في مستويات أخرى، وهي في الوقت الحالي عاجزة ولكنها تحاول فعل ما هو صحيح حسب مقدرتها، ففهم المخاطر والفرص الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسستهم، سيمكنهم حتما من تحديد الأولويات وترجمتها إلى استراتيجيات داخلية، وربما أهم سبب هو عدم أخذ المستهلكين الاستدامة في الحسبان في قرارتهم الشرائية.

2.2اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى العملي في "المؤسسات الأدنى تبنيا".

جدول رقم (4–45):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.308	0.367	/	- 0.840	0.41	غير دال "لا تؤثر"
أبعاد الاستدامة	0.560	0.253	0.701	1.690	0.09	غير دال "لا تؤثر"
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	17.383		معامل التحديد(R^2)		0.391	
المعنوية(Sig)	0.154		معامل الارتباط المتعدد(R)		0.301	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية سنعتمد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(17.383) وهي غير دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,154)، وهذا ما يؤكد أن النموذج إجمالا غير معنوي وغير مقبول إحصائيا، أي لا يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا عدم وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.391)، والتي تدلّ على أن (39.1%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل " أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (60.9%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.301) يدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" للنموذج والمتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T له تقدر بـــ (1.690) وهي غير دَالّةَ بمستوى دلالة قدره (0.09)، وهو ما يؤكد على عدم تأثيره على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية. ويعود ذلك إلى الأسباب التي تم ذكرها في الأعلى.

3.بالنسبة للعينة كاملة

1.3اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة على المستوى العملي في" العينة كاملة"

جدول رقم (4–46):نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها.

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	اختبار "T-Test"		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.460	0.13	/	-3.359	0.00	دال " يؤثر سلبا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاقتصادي	0.397	0.150	0.310	2.641	0.01	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد الاجتماعي	0.477	0.142	0.380	3.351	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
البعد البيئي	0.340	0.114	0.302	2.977	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا"
المعنوية الكلية للنموذج				القوة التفسيرية للنموذج		
قيمة(F)		169.637	معامل التحديد(R^2)		0.917	
المعنوية(Sig)		0.00	معامل الارتباط المتعدد(R)		0.958	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss/25

يتم تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية بالاعتماد على معنوية النموذج، وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(169.637) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لأثر المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.917)، والتي تدلّ على أن (91.7%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" تفَسِرُه المتغيرات

المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي"، والنسبة المتبقية (8.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.958) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغيرات المستقلة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" للنموذج والمتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

- **معنوية المتغيرات المستقلة:** أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على التوالي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة T لها تُقدر بـ (2.641) و(3.351) و(2.977) على التوالي، وهم دَالَّين بمستويات دلالة قدرها (0.01) و(0.00) و(0.00) على التوالي، وهو ما يؤكد على وجود أثر لهم على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة " البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" يقابل تغيرات بـ(0.39) و(0.47) و(0.34) على التوالي في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي تؤثر على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية. ويظهر في العينة الكاملة الأثر القوي للبعد الاجتماعي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية وهو الأثر الذي لم يظهر في المجموعتين أي في المؤسسات الأعلى تبنيا والمؤسسات الأدنى تبنيا، ومن هذه النتيجة نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تتجاوز بدراية أو بغير دراية وبشكل مباشر أو غير مباشر وبوعي وبغير وعي المزيج التسويقي التقليدي بدمج بعض القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن منظور الاستدامة، فالتحديات البيئية والاجتماعية التي تخلقها بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تطوير حلول للمشاكل التي تتجاوز جدران العمل المعتاد، حتى وإذا كان في فترات زمنية متقطعة وغير مستمرة.

2.3اختبار الانحدار البسيط لأثر أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى العملي في"العينةكاملة"

جدول رقم (4–47):نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية

المتغيرات المستقلة (المُفَسِّرَة)	معادلة الانحدار		معاملات "Bêta"	"T-Test"اختبار		القرار
	"Bالمعاملات"	الخطأ المعياري		"Tقيمة"	مستوى الدلالة	
الثابت (باقي العوامل الأخرى)	-0.462	0.127	/	-3.640	0.00	دال " يؤثر سلبا وبدرجة كبيرة جدا""
أبعاد الاستدامة	1.207	0.053	0.957	22.931	0.00	دال " يؤثر إيجابا بدرجة كبيرة جدا""
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمة(F)	525.818		معامل التحديد(R^2)	0.916		
المعنوية(Sig)	0.00		معامل الارتباط المتعدد(R)	0.957		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجاتSpss/25

إن تحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الاستدامة والمستوى العملي للاستراتيجية التسويقية يتم بالاعتماد على معنوية النموذج وقوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– **معنوية النموذج**: تُبيِّن نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية F تقدر بـ(525.818) وهي دَالَّة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,00)، وهذا ما يؤكد أن النموذج معنوي إجمالا ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل مُتغير مُفَسِّر واحد من بين المتغيرات المفسِّرة، له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لأثر المتغير المستقل "أبعاد الاستدامة" على المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **القوة التفسيرية للنموذج**: تُقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد R^2 المقدرة بـ(0.916)، والتي تدلّ على أن (91.6%) من التباين في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية" يفَسِرُه المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة"، والنسبة المتبقية (8.4%) تعود إلى عوامل أخرى لم تُدْرَجْ في النموذج.

كما أن معامل الارتباط R الذي بلغت قيمته (0.957) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل" أبعاد الاستدامة "للنموذج والمتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

– **معنوية المتغيرات المستقلة**: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لأثر أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن

قيمة T له تقدر بـ (22.931) وهي دَالَّة بمستوى دلالة قدره(0.00)، وهو ما يؤكد على تأثيره على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية.

فحسب قيمة المعاملات B فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل أبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ(1.20) في المتغير التابع "المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية".

إذن وبصفة عامة يمكن القول إن أبعاد الاستدامة تؤثر على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات محل الدراسة.

المطلب الثالث: الاجابة على الفرضيتين الرابعة والخامسة

نهتم من خلال هذا المطلب بالإجابة على الفرضية الرابعة والخامسة ومحتواهما:

هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضيتين تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار البسيط وتم استخدامه لبيان مدى أثر تبني أبعاد الاستدامة على مستويات استراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة، والمؤسسات الأدنى تبنيا، والعينة بأكملها، كما تم تطبيق اختبار تحليل الانحدار المتعدد وقد استخدم لبيان مدى أثر تبني كل بعد من أبعاد الاستدامة على حدة، وأي بعد من الأبعاد كان له الأثر البارز. وكانت النتائج كما يلي:

- بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاقتصادي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق، في حين يتم استبعاد البعد الاجتماعي والبعد البيئي فليس لهما أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة والتي تتبنى الاستدامة بمستوى عال، تركز بشكل أكبر في مبادرات الاستدامة المرتبطة بالأداء الاقتصادي، وهي تحاول تعظيم أدائها بشكل متزامن عبر الجوانب الثلاثة لـ (TBL)، وليس تحقيق مستويات من الأداء الاجتماعي والبيئي على حساب الأداء الاقتصادي، مع تجنب الأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تقع خارج هذا التقاطع. إن البحوث التي تم إجراؤها من طرف هذه المؤسسات بينت أن الشريحة السوقية التي أظهرت اهتماما بالغا بالاستدامة، أظهرت القليل من المشاركة في الاستدامة البيئية والاجتماعية، في حين أظهرت اهتماما نسبيا بالاستدامة الاقتصادية، ولهذا تعتقد هذه المؤسسات أنه لا توجد شريحة سوقية تدعم المنتجات المستدامة وتتبنى قيما تتوافق مع القيم الخاصة بالتجارة العادلة وحقوق العمال ورعاية الأطفال. . . إلخ، وعليه لا يوجد سوق حقيقي جذاب يمكن استهدافه، ونتيجة لهذا فهي لا تسعى إلى خلق تموقع كونها مؤسسة تدعم وتتبنى الاستدامة، ولكنها أبدت استعدادها لاستغلال هذا السوق في حالة تواجده، وسيكون ذلك بناء على مدى

جاذبية السوق وقدرات المؤسسة، أي القدرات الاستراتيجية لتلبية احتياجات هذا القطاع. ويبدو واضحا أن للبعد الاقتصادي الأثر البارز حيث إن التغير بدرجة واحدة في هذا البعد الاقتصادي سوف يغير في المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق بـ 1. ولكن، بشكل عام، نجد أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 وهو أثر إيجابي وكبير جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تعمل جاهدة لتضمين أبعاد الاستدامة في هذا المستوى والانتقال من الرؤية الضيقة لفوائد العملاء، إلى رؤية أوسع تتضمن فوائد المجتمع ككل. حيث تظهر النتائج أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل لأبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـــ(1.348) في المتغير التابع للمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

- بالنسبة للمؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة: لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويعود ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تولي اهتماما للاعتبارات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية عند تقسيم أسواقها، ولا تسعى إلى استهداف تلك الشرائح التي تهتم بهذه الاعتبارات لأنها تعتبرها غير فاعلة ولا تتخذ مثل هذه الاعتبارات عند اتخاذها لقرارات الشراء خاصة إذا كانت تنافس في قطاع الأسعار والمنتجات الاستهلاكية، وليس في قطاع الجودة والمنتجات المعمرة، كما لا تسعى المؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة إلى خلق تموقع يجعلها متميزة اجتماعيا وبيئيا، لأنه في الحقيقة لا يوجد اهتمام كبير على مستوى مستهلكيها والمجتمع المدني بمعاقبتها في حالة تعدت على البيئة والمجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والاعتقاد السائد لدى هذه المؤسسات أنه لا يوجد مستهلكون جزائريون مهتمون بالاستدامة، في حين قد تتجاهل عن طريق الخطأ دوافع المستهلكين النهائيين وعاداتهم الواعية وغير الواعية في الاستخدام، فلا يمكن تلبية الاحتياجات المتنوعة من خلال حل واحد يناسب الجميع. وبشكل عام لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا، ويعود ذلك إلى عدم اهتمام هذه المؤسسات بأخذ الاستدامة في الأمور الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى يوجد من بين هذه المؤسسات من لا تقوم أصلا بالتجزئة السوقية، ومنها من تقوم بالتجزئة السوقية وتقوم بإنتاج منتجات مختلفة وموجهة إلى شرائح سوقية مختلفة ولكن تعتمد مخططا تسويقيا واحدا ومزيجا تسويقيا موحدا موجها إلى كل الشرائح السوقية وهذا لا يختلف كثيرا عن المؤسسات التي لا تقوم بالتجزئة السوقية.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(4-9) : أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا

المصدر: من اعداد الباحثة

أما النتيجة بالنسبة لكامل عينة الدراسة فكانت:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي عند مستوى دلالة 0.05 على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للبعد الاجتماعي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، وتفسير النتيجة راجع إلى كون أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات من مجموعة المؤسسات الأعلى تبنيا ولكن بدا واضحا أثر البعد البيئي في العينة الكاملة وهذا ما لم يظهر في نتائج المؤسسات الأعلى تبنيا وربما يمكن تفسير ذلك إلى أن هذه المؤسسات تسعى حقا إلى التغيير إلى نهج الاستدامة وتبني الاستدامة في مختلف المستويات وليس بشكل هامشي، وهذا راجع لقناعتها بهذا النهج الجديد ولقناعتها بأنها يجب أن تقوم بجهد لتشجيع المستهلك للعمل بشكل أكثر استدامة، وتؤكد هذه المؤسسات أن تطوير مثل هذا الإطار التسويقي ليس بالأمر السهل، بسبب التعقيد الموجود في نموذج (STP) وفي تكييفه بنهج الاستدامة، فمن الصعب تحديد ما يريده العملاء، حيث يتطلب التغيير السريع في تفضيلاتهم نطاقا أوسع من أبحاث التسويق وتقنيات متطورة، وهذا ما تعتبره المؤسسات مكلفا جدا، كما تعتبر تضمين المتغيرات المتعلقة بالأداء البيئي أسهل بكثير من تضمين المتغيرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، وهذا ليس بالأمر الغريب وأساسا يبدو واضحا من عدد الدراسات التي تطرقت إلى الجانب الاجتماعي، حيث كان عددها قليلا جدا بالمقارنة مع تلك التي ناقشت الجانبين الاقتصادي والبيئي، كما أن أغلبها تطرقت إلى الجانب الاجتماعي لدوره الوسيط فقط في العملية الاقتصادية وتأثيرها على البيئة. وتظهر

النتائج أن التغير بوحدة واحدة في كل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي، يؤدي إلى تغيرات بـــ(0.67) و(0.61) على التوالي في المتغير التابع للمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية. وبشكل عام تظهر نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث إن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل لأبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـــ (1.361) في المتغير التابع المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية.

الشكل(4-10): أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضية الرابعة للدراسة والتي مفادها أن:

هناك أثر إيجابي لتبني أبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الخامسة فكانت النتائج كمايلي:

- بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا: يوجد أثر إيجابي وقوي جدا للبعد الاقتصادي وأثر إيجابي وقوي للبعد البيئي عند مستوى دلالة 0.05 على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا، في حين لا يوجد أثر للبعد الاجتماعي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات عند مستوى دلالة 0.05. ونستنتج من هذه النتيجة أن هناك انعكاسا واضحا للتوجه الأصلي لهذه المؤسسات نحو الاستدامة، حيث تولي هذه المؤسسات البعدين الاقتصادي والبيئي الأهمية، في حين تهمش البعد الاجتماعي، وسبق لنا تفسير هذه النتيجة التي لاحظناها في باقي المستويات، ويبدو واضحا الاهمام البالغ الذي يعطى للبعد البيئي على حساب

البعد الاجتماعي الذي يبدو أنه من الصعب تضمينه، في حين هناك تركيز على البعدين الاقتصادي والبيئي، سواء من طرف الدولة أم باقي أصحاب المصلحة، كما أن تضمين البعد البيئي والتكلفة البيئية أسهل وأوضح، وهذا يعني أن البعدين الاقتصادي والبيئي حاسمين في هذا المستوى وبالنسبة لهذه المؤسسات، في حين لا يتم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي بنفس القدر من الأهمية. وهذا لأن إدراك أصحاب المصلحة للجوانب البيئية يبدو أكثر وضوحا. وفي مثل هذا السيناريو يتعين على المؤسسات أن تلعب دورا مهما في حماية البيئة، وللاستجابة بفعالية وكفاءة لتحدي الاستدامة البيئية، إضافة إلى الاستدامة الاقتصادية. والحقيقة وحسب الدراسات والبحوث وبالمقارنة بين تأثير الجوانب البيئية على المزيج التسويقي، وتأثير الجوانب الاجتماعية نلمح تأثيرا أقوى للبعد البيئي للاستدامة، حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن المستهلكين أظهروا ردود فعل أقوى تجاه المزيج التسويقي الذي يأخذ بالبعد البيئي، وربما يعود هذا إلى سببين: أولا بالنسبة للعديد من المستهلكين ترتبط الاستدامة في المقام الأول بجوانب حماية البيئة، فمعظم الدراسات أظهرت أن الكلمات الرئيسية التي ذكرها المستهلكون حول موضوع الاستدامة تتعلق بحماية البيئة، على عكس التعريف ثلاثي الأبعاد للاستدامة، فغالبا ما يفترض المستهلكون فهما أحادي الأبعاد للاستدامة، ويرتبط السبب الأول المحتمل للأثر القوي لمزيج تسويق الاستدامة البيئية بالهيمنة الكمية لهذا البعد، وثانيا لوجود تفضيل للبعد البيئي، فالتحديات الحالية للمناخ وحماية البيئة، والتي سيطرت على النقاش العام حول الاستدامة في السنوات الأخيرة قد عززت بالتأكيد الحاجة الملحة المتعلقة بالجوانب البيئية على حساب الجوانب الاجتماعية، التي يبدو أنها لا تحظى بنفس الأهمية في المناقشة والعلاج، ولذلك تتجه المؤسسات إلى التركيز على الجوانب البيئية في المزيج التسويقي، فهذا غالبا يؤدي إلى مواقف أكثر إيجابية اتجاهها، وأكثر إرضاءً. وبشكل عام هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا.

- بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا: لايوجد أثر لكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا عند مستوى دلالة 0.05 . ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب المختلفة، وربما أهمها من وجهة نظر هذه المؤسسات أن أخذ الاستدامة في المزيج التسويقي لا يتناسب مع دراسة الجدوى، حيث تعتقد هذه المؤسسات أن الاستثمارات المتعلقة بالاستدامة تعتمد على مكافآت طويلة الأجل وغير ملموسة، كما أنها بحاجة إلى إرشادات حول القيام بذلك، فهي تجد صعوبة في التمييز بين الفرص والتهديدات التي تستدعي الانتباه، فعلى حد تعبيرها هي بحاجة إلى فهم الكثير من الأمور والإلمام بجوانب مختلفة وأبعاد كثيرة قبل تبني الاستدامة في مزيجها التسويقي، أو في مستويات أخرى، وهي في الوقت الحالي عاجزة ولكنها تحاول فعل ما هو صحيح حسب مقدرتها، ففهم المخاطر والفرص الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسستهم، سيمكنهم حتما من تحديد الأولويات وترجمتها إلى استراتيجيات داخلية، وربما أهم سبب هو عدم أخذ المستهلكين الاستدامة في الحسبان في قرارتهم الشرائية. وبشكل عام تظهر النتائج عدم وجود أثر ذي

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(4-11) : أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا

المصدر: من اعداد الباحثة

أما بالنسبة للعينة كاملة فكانت النتائج كمايلي:

وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة 0.05، وبشكل عام يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويظهر في العينة الكاملة الأثر القوي للبعد الاجتماعي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية وهو الأثر الذي لم يظهر في المجموعتين أي في المؤسسات الأعلى تبنيا والمؤسسات الأدنى تبنيا، ومن هذه النتيجة نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تتجاوز بدراية أو بغير دراية وبشكل مباشر أو غير مباشر وبوعي وبغير وعي المزيج التسويقي التقليدي بدمج بعض القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن منظور الاستدامة، فالتحديات البيئية والاجتماعية التي تخلقها بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تطوير حلول للمشاكل التي تتجاوز جدران العمل المعتاد، حتى وإن كان في فترات زمنية متقطعة وغير مستمرة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(4-12) : أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها

المصدر: من اعداد الباحثة

ومن خلال ما سبق يمكن إثبات الفرضية الخامسة ومحتواها:

هناك أثر إيجابي لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الصناعية محل الدراسة.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار الفروض، حيث تم تطبيق هذه الدراسة الميدانية من خلال أداة رئيسية هي الاستبيان، الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة. وتم اختبار الفرضيات على مجموعتين رئيسيتين، حيث تم تقسيم عينة الدراسة إلى مجموعة المؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة، ومجموعة المؤسسات الأدنى تبنيا للاستدامة، وتم تصنيف هذه المؤسسات على أساس سلمين، سلم الأداء وسلم الأهمية، كما تم اختبار الفرضيات على عينة الدراسة كاملة، وتم الاعتماد على النموذج الثلاثي للاستدامة الذي يتكون من ثلاثة أبعاد أساسية: البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي، واعتماد أربعة مستويات لاستراتيجية التسويق: المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، المستوى العملي، وتكونت عينة الدراسة من المؤسسات الصناعية في ولاية واحدة هي ولاية سطيف، وتضمنت هذه المؤسسات نشاطات عمل مختلفة، أحجام مختلفة وأنواع مختلفة. وتم التطرق إلى دراسة الفروق في تبني أبعاد الاستدامة الذي يعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة وهذا حسب طبيعة ملكية المؤسسة، وحسب تاريخ تواجد المؤسسة في السوق، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة وهذا حسب الشكل القانوني، حجم المؤسسة، امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة، وحسب القيام بنشاط التصدير، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لتبني أبعاد الاستدامة على المستويات المختلفة لاستراتيجية التسويق وهذا بالنسبة للعينة بأكملها، في حين أظهرت النتائج في الغالب وجود سيطرة واضحة للجوانب الاقتصادية والبيئية وأثر إيجابي وقوي جدا على المستويات المختلفة لاستراتيجية التسويق على حساب الجوانب الاجتماعية وهذا بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا، بينما دلت النتائج بشكل عام إلى عدم وجود أثر لأبعاد الاستدامة على المستويات المختلفة لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا، باعتبار أنها لا تلتزم بالاستدامة إلا في إطار ضيق جدا، أي بما يمليه القانون أو بمبادرات هامشية تكون لأغراض تجارية، ولكن عموما يمكن أن نستنتج أن للمؤسسات الجزائرية مستقبلا واعدا للانخراط في نهج الاستدامة.

خاتمة:

لقد تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول دراسة أثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة، دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف، ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية تم التعرف، في البداية، على مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لأبعاد الاستدامة ومدى أهمية الرهانات المرتبطة بهذه الأبعاد وتم الاعتماد على نموذج ثلاثي لأبعاد الاستدامة يضم البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي، وبناء على الأداء والأهمية تمكنا من التمييز بين مجموعتين: المؤسسات الأعلى تبنٍّ للاستدامة والمؤسسات الأدنى تبنٍّ، لتأتي فيما بعد دراسة أثر هذا التبني في استراتيجية التسويق للمؤسسات محل الدراسة، واعتمدنا الصورة الكاملة لاستراتيجية التسويق التي تضمن النظرة الشاملة والتي تتضمن المراحل والأبعاد والمضامين المختلفة لاستراتيجية التسويق وتم تحديد أربعة مستويات: المستوى التنظيمي، المستوى التحليلي، المستوى الاستراتيجي، والمستوى العملي، وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول.

تمت معالجة الجانب النظري للدراسة من خلال الفصل الأول والفصل الثاني، وتناولنا مناقشة وتحليل ما جاءت به أدبيات الموضوع مع محاولة لإبداء وجهة نظر الباحثة، في حين تمت معالجة الجانب الميداني من خلال فصلين، الفصل الثالث والفصل الرابع، وتطرقنا إلى التصميم المنهجي للدراسة، وتحليل نتائجها واختبار فرضياتها، وأجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية بولاية سطيف والتي بلغ حجمها 100 مؤسسة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم بتصميمها بالكثير من الاهتمام وبالاعتماد على أفضل المصادر التي تناولت الموضوع ومن الجهات الرسمية لضمان الحصول على نتائج دقيقة من شأنها مساعدة المؤسسات للارتقاء بأعمالها ضمن نهج الاستدامة، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية مع المحافظة على البيئة.

ولقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من جانبين: النظري والتطبيقي. نعرض أهمها فيما يلي:

1- الاستدامة قد تكون مفهوما دبلوماسيا ينقل فكرة حتمية التقدم كحجة لسيطرة الاقتصاد الغربي، وتم تأكيد ذلك من المعارضين وحتى من المؤيدين للنظام الرأسمالي، في محاولة لإثبات أن هذا النظام قادر على الاستمرار بإيجاد الحلول لكل مشاكله وأزماته، ونحن نعتقد أن هذا حقيقي وواقعي جدا، ولكن ندرك أن الاستدامة، بتعبير مجازي، مثل البذرة الصالحة حتى ولو سقيتها بماء راكد ستنمو وستغطي ظلالها الجميع وليس فقط أولئك الذي لطالما كانوا في ظل هذا النظام؛

2- بعيدا عن ملاحظة سلبية تجسد رؤية متشائمة إلى أبعد الحدود خاصة بعالمنا الحالي، ينفتح إحساس حقيقي بالثقة والأمل لآفاق بناءة ولكن ليست مطمئنة بصفة كاملة، فبعد فترة شك وتردد شهدتها الاستدامة، ننتقل اليوم إلى مرحلة أخرى، وفي المستقبل ربما القريب سترسو الاستدامة في انشغالات كل دولة، وكل مؤسسة وكل مواطن لسبب أو لآخر؛

3- هناك تطور نشاط مكثف حول السير الحسن والاختلال اللذين يثيران ردود فعل البشرية. لقد تم اتخاذ التزامات مسؤولة ولكن لم تحترم بطريقة صارمة ولم تؤد إلى النتائج المنتظرة، حيث لم تكن في مستوى النوايا الحسنة ولا في مستوى الالتزامات المتخذة، ولكن الاطلاع على النصوص والاتفاقيات والتقارير المؤسسة للاستدامة يخلق عند القارئ إحساسا بالافتخار، يتمثل في الانتماء إلى جنس قادر على التركيز على مصير إخوانه البشر. هذا من جهة، ومن جهة أخرى نلمس حقيقة مرة مفادها أن الأشياء لم تتحرك وأن الوضعيات لم تتحسن بالنسبة لعدد كبير من أمثالنا، وأن خطط العمل قد تم تأخيرها للعشريات اللاحقة وأن المجهودات لم تؤد إلى النتائج المرجوة؛

4- نظرا إلى أن مفهوم الاستدامة معقد وبعيد المدى، يجب أن تصبح الاستدامة جزءا استراتيجيا لا يتجزأ من العمليات التجارية، ونحن نجادل بأن الاستدامة يجب أن تكون جزءا لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وجزءا لا يتجزأ من استراتيجيتها التسويقية، ونركز مناقشتنا على المعنى الشامل الأوسع للاستراتيجية، على عكس المعنى الذي يتناول المستوى التشغيلي فقط، الذي يهدف إلى تعزيز سمعة المؤسسة؛

5- بناء على ما سبق، يمكن أن نستنتج أن تطبيق مفهوم الاستدامة في المؤسسات أصبح موضوعا متزايد الأهمية وأحد الأهداف الاستراتيجية الرئيسية للأعمال لعدد متزايد من المؤسسات. واليوم، في الحقيقة، لا نناقش ما إذا كان من الضروري دمج مفهوم الاستدامة في الأعمال بعد الآن، ولكن كيف يمكن تحقيق ذلك، وعلى الرغم من وجود العديد من الأمثلة الجيدة لتطبيق مفهوم الاستدامة، إلا أنه من المستحيل عمل نموذج عالمي لتنفيذه، حيث يتعين على كل مؤسسة، اعتمادا على السوق الذي تعمل فيه، وحجمها وقطاعها الصناعي، تطوير استراتيجية مناسبة يكون هدفها الرئيسي تحقيق التوازن بين الركائز الثلاث للاستدامة؛

6- تبنّي الاستدامة اليوم أصبح ضرورة استراتيجية بدلا من كونه خيارا تشغيليا. فتحت وطأة الاهتمام المتزايد في جميع أنحاء العالم وخاصة في الأنشطة الصناعية الملوثة، وتحت ضغط التشريع لم تعد الاستدامة مجرد مفهوم نظري، بل هدف يسعى كل نشاط إلى تحقيقه؛

7- إن تدهور البيئة ومجموعة التغيرات الاجتماعية وتأثيراتها السلبية الملاحظة على نطاق عالمي، وآثارها التي تظهر بشكل متزايد في الاقتصاد على مستوى البلدان والمناطق والأسواق المحلية وحتى المؤسسات، أظهر الحاجة إلى تغيير التفكير حول دور وطبيعة الاستراتيجية التي تنفذها هذه المؤسسات. وأصبح من الضروري تعديلها نحو استراتيجيات الاستدامة، والبحث عن مصادر نجاح المؤسسة في تعظيم القيمة الاقتصادية مع خلق قيمة اجتماعية وبيئية على المدى الطويل. ولأن استراتيجية التسويق أكثر التزامًا بالعلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، فلا شك أنها تمر بأكبر تغيير فيما يتعلق بتبنّي مفهوم الاستدامة؛

8- مبادرات الاستدامة معقدة ومتعددة الأوجه، وتنطوي على مراعاة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ونحن نجادل أن هناك حاجة ماسة إلى تضمين الاستدامة في رؤية، مهمة، أهداف وقيم المؤسسة والتي تعكس التزام المؤسسة بقضايا الاستدامة، وفي عملية صناعة القرار الاستراتيجي ومحتوى الاستراتيجية، ودعم مبادرات الاستدامة بطريقة استباقية وأخذ قضايا الاستدامة على محمل الجد؛

9- استدامة المؤسسات هي نهج شامل لإدارة المؤسسات التي تركز على خلق وتعظيم القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية طويلة الأجل، كاستجابة لتحديات العالم الحديث التي تواجه المؤسسات باختلاف خصائصها التنظيمية، وهي، بشكل مؤكد، تترجم مسؤولية التأثير الذي تمارسه المؤسسات على محيطها، كما تترجم الإدارة الواعية للتأثير، والتحول من مؤسسات ذات التوجه الاقتصادي إلى مؤسسات تبني قيمها بوعي من خلال الإدارة الفعالة للتأثير الاقتصادي والاجتماعي والبيئي؛

10- مفهوم الاستدامة غامض ومتطور بما فيه الكفاية للسماح بإجراء التنسيق بين تمثيلات مختلفة، وهذا يدعم وجهة نظرنا المتمثلة في إمكانية نشوء علاقة قوية جدا بين الاستدامة والتسويق وهي بكل تأكيد علاقة تفاعل وتكامل؛

11- في المستقبل القريب جدًا لن يتم وضع أي مؤسسة في موقع الريادة في الصناعة وتحقيق الربحية المستدامة دون مراعاة القضايا البيئية والاجتماعية في استراتيجيتها التسويقية بمستوياتها المختلفة؛

12- يتطلب غرس الاستدامة بنجاح في ثقافة المؤسسة التنظيمية، أن تنشئ المؤسسات عمليات تحويل وتغيير تسمح لها بفحص وإعادة تحديد أهدافها، رؤيتها، مهمتها وقيمها الأساسية، وكذلك التفكير في طبيعة علاقتها مع أصحاب المصلحة، على جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؛

13- في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، تسير المؤسسات الموجهة نحو السوق إلى التكيف والتغير المستمر، ولطالما كان الهدف الرئيسي لإدارة المؤسسة هو تحقيق الأرباح، لذلك كان التوجه إلى سوق رأس المال، وكان لهذا الخيار آثار تسويقية كبيرة، والكثير من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعقدة، والتي أرغمت المؤسسات على التفكير للسير في الاتجاه المعاكس، بالعمل وفق رؤية متكاملة ومنهج شامل يأخذ مسألة التوازن بين مجالات مختلفة كضرورة حتمية، لذلك أصبحت الاستدامة محور النقاش العلمي والعملي، ربما لأسباب تتجلي في التنافس الوطني والدولي المكثف على أسواق المشتريات والمبيعات، وفي التغير المناخي والديمغرافي، وفي زيادة التلوث البيئي وقرب نفاد الموارد الطبيعية غير المتجددة، وفي الرقمنة السريعة للمنتجات والاتصالات والتوزيع. في ظل هذه الخلفية يمكننا أن نرى بوضوح أنه لا يمكن التوفيق بين اتجاه واحد من جانب واحد وقصير الأجل وغير متوازن ولمجموعة واحدة فقط من أصحاب المصلحة مع نجاح دائم للمشروع، لذلك تناولنا في بحثنا هذا تحليلا لطبيعة العلاقة بين الزوج "الاستدامة-التسويق"؛

14- بالنظر إلى خصوصية الاستدامة، واستنادا إلى نظريات التسويق وممارساته يمكن الجزم بالدور الكبير الذي سيلعبه التسويق في نشر فكرة الاستدامة وزيادة السوق المستدامة؛

15- العلاقة التي تجمع الاستدامة والتسويق تسير نحو التكامل، وأساس عملية التكامل هو فكرة القيم الأساسية التي تحكمها الأخلاق والتي تعمل كمبادئ توجيهية لتطوير خطط التسويق مع تجنب كل المخاوف المصاحبة لمفهوم الاستدامة، وقد لا توفر الثقافة التنظيمية للمؤسسات التوازنات اللازمة لتطوير برامج تسويقية

أخلاقية ومستدامة، حيث تميل قيم الربح والكفاءة في المؤسسات إلى الهيمنة، وبالرغم من أن الربح والكفاءة يجب أن يظلا قيمتين محوريتين إلا أنه يجب موازنتهما بالقيم الاجتماعية والبيئية؛

16- هناك تغير في السياق الذي يعمل فيه التسويق وبشكل كبير، وهذا من أجل الحفاظ على شرعيته الاجتماعية، كما يستمر نظام التسويق في الاستجابة لكل التحديات والقيم الجديدة بطرق مختلفة ومتباينة، ويستمر الانضباط في النضال من أجل إيجاد إطار نظري واحد ومتماسك يمكن من خلاله تطوير النظرية والممارسة؛

17- تعتبر الاستدامة واحدة من الاتجاهات التي تشكل تسويق اليوم والقضية الأكثر أهمية وإشكالا من بين القضايا التي تواجه التسويق؛

18- أخذ التسويق من الاستدامة الرؤية المتكاملة والشاملة وطويلة الأجل وقيما كالمشاركة والانسجام والتوافق والتعاضد؛

19- لمسنا، فعليا، انسجاما وتوافقا وتفاعلا وحتى مصالحة بين الاستدامة والتسويق بالرغم من كل الانتقادات والتناقضات. ولأننا نعيش في عصر المفهوم ونقيضه، ولأن التسويق، على مدار العقود الماضية، كان يثبت أنه موجود بل ويتطور، إذن فالتسويق قادر على إدارة هذه التناقضات؛

20- يبدو التسويق كحقل مفتون بالتأثير الذي تحدثه قضية الاستدامة، وكل المفاهيم الناتجة عن هذا التأثير، كالتسويق الاجتماعي والأخضر، لا تقوم فقط بإعادة ضبط وتعزيز التفكير والممارسة التسويقية التقليدية بل تسعى إلى تحدي تلك الأساليب وتقديم منظور مختلف تماما ومعالجة انعدام التوافق بين التسويق الممارس والواقع الاجتماعي والبيئي؛

21- لم يعد تسويق اليوم يقتصر فقط على المستهلك، إنما انتقل إلى مرحلة أخرى وهي خلق القيمة لمختلف أصحاب المصلحة، ولم يعد يهتم بتحقيق الأهداف في الأجل القصير ولكن جل الأهداف المرسومة في خططه، سياساته، برامجه واستراتيجياته تتبنَّى المدى الطويل، كذلك لم يعد مفهوما مبنيا على الاحتياجات الشخصية ولكن أصبح يهتم بالأجيال القادمة كذلك. أصبحت كل مكوناته تعمل بشكل متكامل نحو نفس الهدف، وتحمل نفس الرسالة وتتحدث لغة واحدة، وأضحت تبحث عن بناء علاقات دائمة مع جل الأطراف أصحاب المصلحة وخلق قيمة مدى الحياة؛

22- يساهم التسويق في الانتقال نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال تسخير الابتكار الذي ينظر إليه غالبا على أنه أحد السمات المميزة للتسويق؛

23- للتسويق القدرة على جعل الاستدامة كلمة منزلية وأسلوب حياة متبنَّى من طرف الجميع من خلال إرساء القيم الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية؛

24- لا تفرض العلاقة "الاستدامة–التسويق" نموا أقل، إنما تسعى إلى إيجاد طرق أفضل وأكثر كفاءة وأكثر فعالية للإنتاج والاستهلاك؛

25- يبدأ تسويق الاستدامة من المستوى التنظيمي "الرؤية، المهمة، الأهداف، الهوية، والقيم" ويتخلل كل مستوى من مستويات التخطيط الاستراتيجي للأعمال. ومستوى المزيج التسويقي هو المكان الذي يتم فيه وضع التخطيط التسويقي الاستراتيجي موضع التنفيذ. إنها مطابقة الاستراتيجية للأهداف والغايات الاستراتيجية التي تتوافق مع تحقيق مهمة المؤسسة؛

26- في الأخير وكنظرة للمستقبل، ومما لا شك فيه أن جائحة كوفيد-19 أعادت إثارة مسألة الاستدامة وبرزت كقضية رئيسية خاصة مع زيادة الشكوك وتدهور الثقة والاستقرار الذي يهدد كلا من الاقتصاد والبيئة والمجتمع، مع احتمال إعادة تعريفها ببروز ركائز أخرى منفصلة لا تقف تحت أي من الركائز الثلاث الرئيسية، ونحن نرجح الكفة إلى النموذج الرباعي الذي يضع بعد الديمقراطية التشاركية كركيزة رابعة، حيث أدى فيروس كوفيد-19 إلى ظهور احتياجات جديدة، وبلا شك أظهر حاجة أكبر للتضامن الاجتماعي وتقوية الروابط الاجتماعية وتعزيز التواصل الاجتماعي، مع التركيز على المشاركة كأمر بالغ الأهمية وضروري للخروج من الأزمة.

أما من خلال الجانب الميداني وفي محاولة للإجابة على فرضيات الدراسة فقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا راجع للاختلاف في التفكير في ميدان الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة وللاختلاف في أنظمة المناجمنت، والبيئة، والصحة والأمن. . . إلخ، تحت ذريعة مفادها أن كل واحد من هذه الأنظمة له صلة بالركائز الثلاث: الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية، وكذلك الاختلاف في الأهداف والآليات الخاصة بالتحسين المستمر، إضافة إلى الاختلافات في إدماج مفهوم المسافة، المسافة في الزمن التي تستلزم التموقع بين القيود والفرص على المدى القصير ورؤية متوسطة/طويلة المدى تستجيب لرهانات الاستدامة، والمسافة في المكان والتي ترتبط بحقل تأثير أنشطة المؤسسة على البيئة، والمسافة النظامية أي اختلاف معرفة المؤسسات للانتقال من موضوع بسيط إلى أبعاد أكثرتعقيدا.

2- بخصوص وجود تباين في تبني أبعاد الاستدامة من طرف المؤسسات الصناعية بولاية سطيف توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزى إلى طبيعة ملكية المؤسسة، حيث إن الاستدامة كمسعى إرادي يخص كل أنواع المنظمات، الدولة، الجمعيات، وكذلك المؤسسات مهما كانت طبيعة ملكيتها عامة أو خاصة، بينما يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزى إلى حجم المؤسسة، حيث إن المؤسسات الكبيرة غالبا ما تسعى إلى الظهور في صورة مثالية، كما أنها لا تستطيع أن تخفي أو أن تتجاهل مسؤولياتها لأن هذا سيعرضها إلى خطر سحب سلطتها أو مشروعية نشاطها من طرف المجتمع، وكذلك سيسيئ حتما إلى صورتها ويشوه سمعتها، كما أنه لا يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يُعزى إلى تاريخ نشاطها، وهذا يعني أن عمر تواجد المؤسسة في السوق لا يشفع لها، فهناك العديد من التحديات المفروضة عليها ويجب التعامل معها. وبشكل معاكس يوجد تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزى إلى شكلها القانوني، حيث إن المجمعات والمؤسسات ذات الأسهم هي مؤسسات كبيرة تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق، وعلى

صورتها وسمعتها كما أنها ملزمة، ولو بشكل ضمني نتيجة إلى وزنها في السوق، أن تكون مثالا وقدوة لباقي المؤسسات. ويوجد كذلك تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزى إلى قيامها بنشاط التصدير، فاللوائح الحكومية، وتفضيلات العملاء وقرارات المستثمرين ودعم المجتمع المدني تميل الآن بشكل أكبر للمؤسسات المصدرة، أو التي ترغب في التصدير والتي تضع الاستدامة ضمن ممارسة أعمالها، إضافة إلى وجود تباين في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية بولاية سطيف يعزى إلى امتلاكها لقسم خاص بالتنمية المستدامة، فغالبا ما تسعى المؤسسات التي تمتلك قسما خاصا بالتنمية المستدامة إلى دمج الاستدامة في كل جانب من جوانب نشاطها "التصنيع، البحث والتطوير، التسويق ...الخ"، وتعريف نفسها في السوق باعتبار أنها مؤسسة تدعم الاستدامة وتلتزم بها على عكس المؤسسات الأخرى التي لا تلتزم بالاستدامة أو التي تهدف فقط للمشاركة في مبادرات هامشية؛

3- بالنسبة لأثر تبني أبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق أظهرت النتائج بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق، في حين يتم استبعاد البعد الاجتماعي لافتقاره إلى أثر ذي دلالة إحصائية على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة والتي تتبنى الاستدامة بمستوى عال تهتم بشكل أكبر بكثير بأخذ البعدين البيئي والاقتصادي في مهمتها، رؤيتها، أهدافها وقيمها وهويتها، ولا تأخذ بالبعد الاجتماعي. باعتبار المهمة قضية تنطوي على ثقافة "قلب" المؤسسة و"عقل" المؤسسة. ومن هذا المنظور نستنتج أن بيان المهمة ليس موجها فقط للمديرين ليتم توجيههم للأغراض الاستراتيجية لمؤسستهم، ولكن يجب أيضا أن يخاطب الموظفين "أصحاب المصلحة الداخليين"، وكذلك أصحاب المصلحة الخارجيين، وهذا ما لا تدركه المؤسسات الجزائرية، حتى التي تعتبر نفسها في مستوى عال من التبني، كما أن بيان المهمة يسمح للمؤسسة بصياغة رؤية للمؤسسة وإيصال ذلك إلى العدد المتزايد من الموظفين. إن الصورة الذهنية للحالة المستقبلية المحتملة أو المرغوبة لهذه المؤسسات لا تأخذ لا بالمستوى الجزئي ولا بالمستوى الكلي للبعد الاجتماعي. ويبدو واضحا أن للبعد الاقتصادي الأثر البارز. حيث إن التغير بدرجة واحدة في هذا البعد سوف يغير في المستوى التنظيمي بـ (0.95)، في حين التغير بدرجة واحدة في البعد البيئي سوف يغير في المستوى التنظيمي بـ (0.42). ولكن نجد، بشكل عام، أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا، وهذا يكشف بأن المشروعية الحقيقية للمؤسسة لا تكمن في أدائها التجاري، بل في قدرتها المستدامة على تحسين شروط الوجود في بيئتها، بواسطة مهمتها، ورؤيتها وأهدافها وقيمها وهويتها. أما بالنسبة للمؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة فالنتائج أظهرت أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، وهذا يعني أن المؤسسات الأدنى تبنيا للاستدامة لا تأخذ نهج الاستدامة في مهمتها ورؤيتها وقيمها وأهدافها وهويتها.

فمن جهة تجد هذه المؤسسات صعوبة في فهم الاستدامة وتبنيها، ومن جهة أخرى لغموض هذه المفاهيم التنظيمية بالنسبة لهذه المؤسسات، فبالرغم من ارتباط المهمة والرؤية بهدف المؤسسة، وغالبا ما يكون للمؤسسات أهداف واضحة، إلا أن المهمة والرؤية تكونان غامضتين وتعجز المؤسسات عن الإجابة عن سؤالين مهمين متعلقين بهذين المفهومين "من نحن؟ وأين نحن ذاهبون؟"، وبيان مهمة هذه المؤسسات لا يوضح كيف تهدف إلى خدمة أصحاب المصلحة إلا في إطار ضيق مثل العملاء، وهي ليست واضحة بالنسبة لكل من الموظفين أو المجتمعات بشكل عام "أي في شكل تأثير اجتماعي أو بيئي". وعموما هذه النتيجة تعتبر منطقية، فهذه المؤسسات لا تمتلك ثقافة الاستدامة التنظيمية، والتي تبدأ ببيان المهمة الذي يحقق التوازن بين الأداء المالي، البيئي والاجتماعي. وبشكل عام لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا. أما النتيجة بالنسبة لكامل عينة الدراسة فكانت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي عند مستوى دلالة (0.05) على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الاجتماعي على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، وهذه النتيجة منطقية، فعينة الدراسة تتكون بشكل أكبر من المجموعة الأولى وهي المؤسسات الأعلى تبنيا، وكما سبق التعليل في النتيجة الأولى، نؤكد من خلال هذه النتيجة أن الاستدامة كمفهوم مشحون أيديولوجيا، وبالرغم من استخدامه المتكرر، إلا أنه لا يزال غامضا، وهذا الكلام مثبت من خلال الدراسات فالاستدامة غير واضحة وغير كاملة بالنسبة للمؤسسات وكذلك بالنسبة للعملاء الذين يتم إعطاؤهم الأولوية الأولى، فأغلب المستهلكين ليسوا على دراية بهذا المصطلح، والقليل سمع به ولكن لا يعرف المقصود منه، وهذا ليس على مستوى الجزائر فقط ولكن على المستوى العالمي، وعليه فهذا المفهوم بالنسبة لأطراف كثيرة تتعامل معها المؤسسة، والتي تؤثر وتتأثر بعمل المؤسسة وحتى المؤسسات، ليس مثبتا بشكل جيد ومقيد إلى حد ما بالجوانب البيئية والاقتصادية، مع تهميش للجوانب الاجتماعية للاستدامة، وبشكل عام يوجد أثر إيجابي وقوي جدا عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة؛

4- بالنسبة لأثر تبني أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق كانت النتائج بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا وجود أثر إيجابي وكبير جدا للبعد الاقتصادي عند مستوى دلالة (0.05) على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا، في حين لا يوجد أثر لكل من البعد البيئي والبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يؤكد أن المؤسسات الأعلى تبنيا لا تستخدم أدوات الإدارة البيئية مثل الموازين البيئية والمراجعات البيئية لتحليل الاستدامة الداخلي الموجه بيئيا، وحتى الأدوات الكلاسيكية الموجهة اجتماعيا، لأنها لا تهتم بتقييم إمكانيات خلق القيمة البيئية والاجتماعية في جميع مجالات المؤسسة، كذلك لا تعطي أهمية بالغة لتحديد الفرص والتهديدات في مجالات البيئة والمجتمع، وهذا لأنها لا تدمج مخاوف الاستدامة باعتبارها البعد المركزي لتحليل (SWOT)، والحقيقة

أنها تعتمد (SWOT) الكلاسيكي بشكل أكبر، ولا تعتمد (SWOT) ثلاثي الأبعاد بحجة أن أغلب التقنيات المستخدمة هي تقنيات معقدة وهي لا تمتلك الإمكانيات اللازمة لإجرائها، ويظهر الأثر البارز للبعد الاقتصادي، حيث التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يؤدي إلى تغير بـ(1.2) في المتغير التابع "المستوى التحليلي"، وبشكل عام نستنتج أنه يوجد أثر إيجابي وبدرجة كبيرة جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة (0.05). وهذا راجع لأثر البعد الاقتصادي الذي يركز على تحليل الأسواق على المستوى الخارجي، في حين يركز التحليل الداخلي على الحوكمة وثقافة المؤسسة والمنتجات والعمليات. أما بالنسبة للمؤسسات الأدنى تبنيا فالنتائج أظهرت وجود أثر إيجابي وكبير جدا للبعد الاجتماعي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا عند مستوى دلالة (0.05) ، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل من البعد الاقتصادي والبيئي، وهذا يعني اهتمام هذه المؤسسات بتحليل الجانب الاجتماعي لتحديد الفرص والتهديدات، وبتحليل الأنظمة والتنظيم والموارد البشرية لتحديد نقاط القوة والضعف، حيث تهتم هذه المؤسسات بالبحث في مجالات مثل زيادة الأمراض المرتبطة بالإجهاد والبحث في انعدام الأمن الوظيفي، في محاولة منها لتحسين موقعها التنافسي من خلال استغلال هذا الجانب، وبشكل عام نستنتج وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا وهو راجع للأثر البارز للبعد الاجتماعي، حيث إن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يؤدي إلى تغيرات بـ(1.434) في المتغير التابع (المستوى التحليلي). أما بالنسبة للعينة كاملة فكانت النتائج تشير إلى وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة (0.05)، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة (0.05) في المؤسسات محل الدراسة، وبشكل عام يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويمكن تفسير هذه النتيجة باعتبار أن (SWOT) للاستدامة يعتمد على (SWOT) الكلاسيكي، والاختلاف أن (SWOT) للاستدامة يأخذ منظورا أوسع بكثير بتركيزه على العملاء والموردين والمنافسين وجميع أصحاب المصلحة الآخرين لإنشاء قيمة أعمال مستدامة وإنشاء قيمة طويلة الأجل والحفاظ عليها، وهذا لا يعني أن هذه المؤسسات لا تسعى إلى تحقيق هذا، فهي تؤكد أن هذا هدف تسعى إلى تحقيقه ولكن تركيزها في الوقت الحالي ضيق ولا يشمل قضايا اجتماعية وبيئية كثيرة، خاصة تلك القضايا الأكثر مناقشة مثل التغير المناخي، في حين تؤكد سعيها إلى المساعدة في دفع العمل والتعاون بشأن التحديات البيئية والاجتماعية وتحفيز الأطراف أصحاب المصلحة، كما تؤكد من جانب آخر عجزها عن كيفية القيام بذلك بشكل أكثر شمولا يحوى الأبعاد الثلاثة؛

5- بالنسبة لأثر تبني أبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق كانت النتائج كما يلي بالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا للاستدامة هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الاقتصادي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق، في حين يتم استبعاد البعد الاجتماعي والبعد البيئي لافتقارهما إلى أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة والتي تتبنى الاستدامة بمستوى عال تتركز بشكل أكبر في مبادرات الاستدامة المرتبطة بالأداء الاقتصادي، وهي تحاول تعظيم أدائها بشكل متزامن عبر الجوانب الثلاثة لـ (TBL)، وليس تحقيق مستويات من الأداء الاجتماعي والبيئي على حساب الأداء الاقتصادي، مع تجنب الأنشطة الاجتماعية والبيئية التي تقع خارج هذا التقاطع، وحسب البحوث التي تم إجراؤها من طرف هذه المؤسسات بينت أن الشريحة السوقية التي أظهرت اهتماما بالغا بالاستدامة، أظهرت القليل من المشاركة في الاستدامة البيئية والاجتماعية، في حين أظهرت اهتماما نسبيا بالاستدامة الاقتصادية، ولهذا تعتقد هذه المؤسسات أنه لا توجد شريحة سوقية تدعم المنتجات المستدامة وتتبنى قيما تتوافق مع القيم الخاصة بالتجارة العادلة وحقوق العمال ورعاية الأطفال...إلخ. وعليه لا يوجد سوق حقيقي جذاب يمكن استهدافه، ونتيجة لهذا فهي لا تسعى إلى خلق تموقع كونها مؤسسة تدعم وتتبنى الاستدامة، ولكنها أبدت استعدادها لاستغلال هذا السوق في حالة تواجده، وسيكون ذلك بناء على مدى جاذبية السوق وقدرات المؤسسة، أي القدرات الاستراتيجية لتلبية احتياجات هذا القطاع. ويبدو واضحا أن للبعد الاقتصادي الأثر البارز، حيث إن التغير بدرجة واحدة في هذا البعد الاقتصادي سوف يغير في المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق بـ (1). ولكن بشكل عام نجد أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) وهو أثر إيجابي وكبير جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تعمل جاهدة لتضمين أبعاد الاستدامة في هذا المستوى والانتقال من الرؤية الضيقة لفوائد العملاء، إلى رؤية أوسع تتضمن فوائد المجتمع ككل. حيث تظهر النتائج أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل لأبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ (1.348) في المتغير التابع للمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية. وبالنسبة للمؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة فالنتائج أظهرت أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لكل من البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويعود ذلك إلى أن هذه المؤسسات لا تولي اهتماما للاعتبارات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية عند تقسيم أسواقها، ولا تسعى إلى استهداف تلك الشرائح التي تهتم بهذه الاعتبارات لأنها تعتبرها غير فاعلة ولا تأخذ مثل هذه الاعتبارات عند اتخاذها لقرارات الشراء، خاصة إذا كانت تنافس في قطاع الأسعار والمنتجات الاستهلاكية، وليس في قطاع الجودة والمنتجات المعمرة. كما لا تسعى المؤسسات الأقل تبنيا للاستدامة إلى خلق تموقع يجعلها متميزة اجتماعيا وبيئيا، لأنه في الحقيقة لا يوجد اهتمام كبير على مستوى مستهلكيها والمجتمع المدني بمعاقبتها في حالة تعدت على البيئة والمجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. والاعتقاد السائد لدى هذه المؤسسات أنه لا يوجد مستهلكون جزائريون

مهتمون بالاستدامة، في حين قد تتجاهل عن طريق الخطأ دوافع المستهلكين النهائيين وعاداتهم الواعية وغير الواعية في الاستخدام، فلا يمكن تلبية الاحتياجات المتنوعة من خلال حل واحد يناسب الجميع. وبشكل عام لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تبنيا، ويعود ذلك إلى عدم اهتمام هذه المؤسسات بأخذ الاستدامة في الأمور الاستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى يوجد من بين هذه المؤسسات من لا تقوم أصلا بالتجزئة السوقية، ومنها من تقوم بالتجزئة السوقية وتقوم بإنتاج منتجات مختلفة وموجهة إلى شرائح سوقية مختلفة ولكن تعتمد مخططا تسويقيا واحدا ومزيجا تسويقيا موحدا موجها إلى كل الشرائح السوقية وهذا لا يختلف كثيرا عن المؤسسات التي لا تقوم بالتجزئة السوقية . أما النتيجة بالنسبة لكامل عينة الدراسة فكانت وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي عند مستوى دلالة (0.05) على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات محل الدراسة، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للبعد الاجتماعي على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، وتفسير النتيجة راجع إلى كون أغلب المؤسسات محل الدراسة هي مؤسسات من مجموعة المؤسسات الأعلى تبنيا، ولكن بدا واضحا أثر البعد البيئي في العينة كاملة وهذا ما لم يظهر في نتائج المؤسسات الأعلى تبنيا وربما يمكن تفسير ذلك إلى أن هذه المؤسسات تسعى حقا إلى التغيير إلى نهج الاستدامة وتبني الاستدامة في مختلف المستويات وليس بشكل هامشي، وهذا راجع لقناعتها بهذا النهج الجديد ولقناعتها بأنها يجب أن تقوم بجهد لتشجيع المستهلك للعمل بشكل أكثر استدامة، وتؤكد هذه المؤسسات أن تطوير مثل هذا الإطار التسويقي ليس بالأمر السهل، بسبب التعقيد الموجود في نموذج (STP) وفي تكييفه بنهج الاستدامة، فمن الصعب تحديد ما يريده العملاء، حيث يتطلب التغيير السريع في تفضيلاتهم نطاقا أوسع من أبحاث التسويق وتقنيات متطورة، وهذا ما تعتبره المؤسسات مكلفا جدا، كما تعتبر تضمين المتغيرات المتعلقة بالأداء البيئي أسهل بكثير من تضمين المتغيرات المتعلقة بالبعد الاجتماعي، وهذا ليس بالأمر الغريب وأساسا يبدو واضحا من عدد الدراسات التي تطرقت إلى الجانب الاجتماعي، حيث كان عددها قليلا جدا بالمقارنة مع تلك التي ناقشت الجانبين الاقتصادي والبيئي، كما أن أغلبها تطرقت إلى الجانب الاجتماعي كدور الوسيط فقط في العملية الاقتصادية وتأثيرها على البيئة. وتظهر النتائج أن التغير بوحدة واحدة في كل من البعد الاقتصادي والبعد البيئي، يؤدي إلى تغيرات بـ(0.67) و(0.61) على التوالي في المتغير التابع للمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية. وبشكل عام تظهر نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وقوي جدا لأبعاد الاستدامة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الصناعية محل الدراسة، حيث إن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل لأبعاد الاستدامة يقابل تغيرات بـ(1.361) في المتغير التابع للمستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية؛

6- بالنسبة لأثر تبني أبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق فإن نتائج الدراسة بينت، وبالنسبة للمؤسسات الأعلى تبنيا، وجود أثر إيجابي وقوي جدا للبعد الاقتصادي وأثر إيجابي وقوي للبعد البيئي عند مستوى دلالة (0.05) على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا، في حين لا يوجد أثر للبعد الاجتماعي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات عند مستوى دلالة (0.05). ونستنتج أن هناك انعكاسا واضحا للتوجه الأصلي لهذه المؤسسات نحو الاستدامة، حيث تولي هذه المؤسسات البعدين الاقتصادي والبيئي الأهمية، في حين تهمش البعد الاجتماعي، وسبق لنا تفسير هذه النتيجة التي لاحظناها في باقي المستويات، ويبدو واضحا الاهتمام البالغ الذي يُعطى للبعد البيئي على حساب البعد الاجتماعي الذي يبدو أنه من الصعب تضمينه، في حين هناك تركيز على البعدين الاقتصادي والبيئي، سواء من طرف الدولة أم باقي أصحاب المصلحة، كما أن تضمين البعد البيئي والتكلفة البيئية أسهل وأوضح، وهذا يعني أن البعدين الاقتصادي والبيئي حاسمين في هذا المستوى وبالنسبة لهذه المؤسسات، في حين لا يتم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي بنفس القدر من الأهمية. وهذا لأن إدراك أصحاب المصلحة للجوانب البيئية يبدو أكثر وضوحا، وفي مثل هذا السناريو يتعين على المؤسسات أن تلعب دورا مهما في حماية البيئة، وللاستجابة بفعالية وكفاءة لتحدي الاستدامة البيئية، إضافة إلى الاستدامة الاقتصادية. والحقيقة وحسب الدراسات والبحوث وبالمقارنة بين تأثير الجوانب البيئية على المزيج التسويقي، وتأثير الجوانب الاجتماعية نلمح تأثيرا أقوى للبعد البيئي للاستدامة، حيث أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن المستهلكين أظهروا ردود فعل أقوى تجاه المزيج التسويقي الذي يأخذ بالبعد البيئي، وربما يعود هذا إلى سببين: أولا، بالنسبة للعديد من المستهلكين ترتبط الاستدامة في المقام الأول بجوانب حماية البيئة، فمعظم الدراسات أظهرت أن الكلمات الرئيسية التي ذكرها المستهلكون حول موضوع الاستدامة تتعلق بحماية البيئة، على عكس التعريف ثلاثي الأبعاد للاستدامة، فغالبا ما يفترض المستهلكون فهما أحادي الأبعاد للاستدامة، ويرتبط السبب الأول المحتمل للأثر القوي لمزيج تسويق الاستدامة البيئية بالهيمنة الكمية لهذا البعد، وثانيا لوجود تفضيل للبعد البيئي، فالتحديات الحالية للمناخ وحماية البيئة، والتي سيطرت على النقاش العام حول الاستدامة في السنوات الأخيرة قد عززت بالتأكيد الحاجة الملحة المتعلقة بالجوانب البيئية على حساب الجوانب الاجتماعية، التي يبدو أنها لا تحظى بنفس الأهمية في المناقشة والعلاج، ولذلك تتجه المؤسسات إلى التركيز على الجوانب البيئية في المزيج التسويقي، فهذا غالبا يؤدي إلى مواقف أكثر إيجابية اتجاهها، وأكثر إرضاء. وبشكل عام هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا. وبخصوص المؤسسات الأدنى تبنيا فلا يوجد أثر لكل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تَبَنِّياً عند مستوى دلالة (0.05)، ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب المختلفة، وربما أهمها من وجهة نظر هذه المؤسسات أن أخذ الاستدامة في المزيج التسويقي لا يتناسب مع دراسة الجدوى، حيث تعتقد هذه المؤسسات أن الاستثمارات المتعلقة بالاستدامة تعتمد على مكافآت طويلة الأجل وغير

ملموسة، كما أنها بحاجة إلى إرشادات حول القيام بذلك، فهي تجد صعوبة في التمييز بين الفرص والتهديدات التي تستدعي الانتباه، فعلى حد تعبيرها هي بحاجة إلى فهم الكثير من الأمور والإلمام بجوانب مختلفة وأبعاد كثيرة قبل تبني الاستدامة في مزيجها التسويقي، أو في مستويات أخرى، وهي في الوقت الحالي عاجزة ولكنها تحاول فعل ما هو صحيح حسب مقدرتها، ففهم المخاطر والفرص الأكثر أهمية بالنسبة لهذه المؤسسات، سيمكنهم حتما من تحديد الأولويات وترجمتها إلى استراتيجيات داخلية، وربما أهم سبب هو عدم أخذ المستهلكين الاستدامة في الحسبان في قرارتهم الشرائية. وبشكل عام تظهر النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأدنى تَبَنِّياً. أما بالنسبة للعينة كاملة فكانت النتائج كما يلي: وجود أثر إيجابي وكبير جدا وذي دلالة إحصائية لكل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي والبعد البيئي على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق عند مستوى دلالة (0.05)، وبشكل عام يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأبعاد الاستدامة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في هذه المؤسسات، ويظهر في العينة الكاملة الأثر القوي للبعد الاجتماعي على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية وهو الأثر الذي لم يظهر في المجموعتين أي في المؤسسات الأعلى تَبَنِّياً والمؤسسات الأدنى تَبَنِّياً ، ومن هذه النتيجة نستنتج أن المؤسسات محل الدراسة تتجاوز بدراية أو بغير دراية وبشكل مباشر أو غير مباشر وبوعي وبغير وعي المزيج التسويقي التقليدي بدمج بعض القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن منظور الاستدامة، فالتحديات البيئية والاجتماعية التي تخلقها بيئة الأعمال تفرض على المؤسسات تطوير حلول للمشاكل التي تتجاوز جدران العمل المعتاد، حتى وإن كان في فترات زمنية متقطعة وغير مستمرة.

وفي ضوء هذه النتائج يمكننا تقديم بعض التوصيات ولعل أهمها لجهات مختلفة وللمؤسسات الصناعية بشكل خاص:

- اعتبار الاستدامة كرؤية للمستقبل تزود المؤسسات بخريطة طريق لتساعدها على تركيز انتباهها على مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية؛
- على المؤسسات دراسة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في جميع مستويات استراتيجية التسويق، من تحديد الأهداف إلى اختيار السوق المستهدف، إلى القرارات الاستراتيجية والتكتيكية فيما يتعلق بكل عناصر المزيج التسويقي، وفق رؤية متكاملة وشاملة تركز بشكل متساو على الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية؛
- الجانب الاجتماعي أمر بالغ الأهمية من منظور الاستدامة، حيث تستند الاستدامة إلى نظرية الأنظمة، والتي تنص على أن المجتمع والبيئة والاقتصاد مكونات مترابطة لنظام أكبر، ويمكن أن يظل النظام قابلا للتطبيق فقط إلى الحد الذي يعمل فيه كل مكون بشكل صحيح، ولهذا يتعين على المؤسسات دمج الجانب الاجتماعي بشكل مناسب، وإدراك تميزه عن البعد الاقتصادي والبيئي وإن كان مرتبطا بهما، ويتعلق الأداء الاجتماعي بجعل المهمة الاجتماعية للمؤسسة حقيقة واقعة وموائمة مع مصالح المجتمع؛

- بالتعاون مع أهل الاختصاص، نقترح دراسة ومناقشة مسألة مهمة جدا، تتمثل في كيفية جعل المؤسسات تتوقف عن تقديم الأعذار، والبدء في بناء الاستدامة، ونحن هنا ندعو إلى تجاوز النظرة التقليدية لاستدامة الأعمال، إلى خلق قيمة اقتصادية وأنظمة إيكولوجية صحية ومجتمعات قوية، تمكن هذه المؤسسات من الاستمرار، لأنها تكون قادرة على إدارة الصدمات الخارجية فهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بأنظمة اقتصادية، واجتماعية، وبيئية صحية؛
- وضع مجموعة من المؤشرات ذات صلة ومفيدة تسمح بدمج مفهوم الاستدامة في المؤسسات باختلاف نشاطها، حجمها ونوعها، وإنشاء لوحة تحكم للاستدامة، تمكنها من اكتشاف المواقف الحرجة قبل أن تصبح غير قابلة للإصلاح، وتوفير سبل للتفكير في الإجراءات التي يجب اتخاذها لحل المشكلات. ولأن الاستدامة تتطلب نظرة شاملة ومتكاملة، فهذه المؤشرات يجب أن تحقق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة؛
- تعزيز الاستدامة بعد تحديد اتجاه الاستدامة، بإدراجها كجزء من سلسلة قيمة الموارد البشرية، حيث تدعم سلسلة قيمة الموارد البشرية أهداف استدامة المؤسسة، من خلال أنظمة وعمليات على مستوى المؤسسة لجذب المديرين والموظفين والاحتفاظ بهم وإشراكهم وتطويرهم، والهدف مواءمة قيم المديرين والموظفين مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، قيمها، أهدافها، واستراتيجياتها؛
- إزالة الحواجز بين التخصصات والسماح للتداخل بين أنواع المعرفة المختلفة "التجارية، التقنية، المالية والقانونية...إلخ" والسماح بحوار متعدد الاتجاهات والحفاظ على حوار دائم مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة؛
- من أجل معالجة الاستدامة بشكل مناسب، تحتاج المؤسسات إلى سد فجوتين مهمتين: فجوة المعرفة "الفعل" : ففي حين تجد أغلب المؤسسات أن الاستدامة مهمة فإن نصف العدد أو أقل فقط تدمجها في استراتيجياتها ونموذج أعمالها، وفجوة الميزة التنافسية "الامتثال"، ونفس الشيء حيث يرى المزيد من المؤسسات الاستدامة كمجال للميزة التنافسية، لكنها أقلية فقط من تلتزم حقا؛
- تمامًا كما هو الحال مع الاستراتيجية الشاملة، لا يوجد "حل واحد مناسب" بشأن الاستدامة، والحل الأفضل يعتمد على الطموحات والرهانات في كل مؤسسة. ويمكن تقديم بعض الإجراءات المفيدة لجميع المؤسسات ومن أهمها: التوفيق بين الاستراتيجية والاستدامة والتأكد من توافق استراتيجية المؤسسة مع جهود الاستدامة، التي غالبًا ما تشهد تباعدًا، مما يجعل جهود الاستدامة بالطبع هشة وتفتقر إلى الالتزام الحقيقي وتحديد الأولويات، كذلك من خلال الامتثال أولاً، ثم الميزة التنافسية، حيث تحتاج المؤسسات إلى الامتثال، والذي يرتبط غالبًا باللوائح في إدارة النفايات والتلوث وكفاءة الطاقة بالإضافة إلى حقوق الإنسان ومسؤولية العمل، وربما الأمر الآخر الذي نراه على قدر كبير من الأهمية هو الاستباقية في تبني الاستدامة بأبعادها، ولكن قبل ذلك على المؤسسة القيام بدراسة جدوى حتى تكون خطواتها ثابتة، والأكيد أن عليها الالتزام بالشفافية كشرط مسبق لتقييم وتحسين ممارسات الاستدامة، والأهم إشراك المؤسسة على نطاق واسع من خلال الانخراط في مبادرات بيئية واجتماعية محلية، إقليمية وعالمية؛

- على الحكومة أن تلعب دورها التشجيعي، وتدفع المؤسسات إلى القيام بالشيء الصحيح، ويمكن للسياسة المناسبة أن تدعم هذه العقلية وتدفع جميع المؤسسات إلى تحسين نتائج الاستدامة، هذا لأن أغلب المؤسسات أبدت رغبتها في معرفة أفضل الممارسات للاستشارات التعاونية وتطوير السياسات التي تشمل الحكومة والمؤسسات وأصحاب المصلحة الآخرين، حيث تريد المؤسسات أن تعمل مع الحكومة بشكل تعاوني وهادف، ولا يكون ذلك إلا من خلال بناء جسور بين الحكومة والمؤسسات تسمح بمشاركة المعرفة ووضع أساس متين للسياسات المستقبلية المتعلقة باستدامة الأعمال، بحيث تكون السياسة الناتجة فعالة وكفؤة ومتسقة مع كل احتياجات الأعمال والمجتمع؛
- تبني استراتيجية وطنية للاستدامة، بحيث تتضمن برنامج عمل طموح بأهداف واضحة بالنسبة للمؤسسات، تعمل على حث المؤسسات على الالتزام الصارم بنهج الاستدامة وإدماجها ضمن أنماط الإنتاج والاستهلاك، وتطوير المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات. حيث يقع على عاتق الدولة مساعدة المؤسسات على مواءمة نفسها مع أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والمتمثلة في 17 هدفا مرتبطا يركز على مستقبل أكثر استدامة للجميع؛
- الاعتراف والتأكيد على دور المؤسسات الاقتصادية بشكل عام والصناعية بشكل خاص، في تحقيق الاستدامة، فقد أصبح من الضروري تجاوز بعض الاختلافات الثقافية، لأن الاستدامة التي يقصى فاعلوها الاقتصاديون لن تحمل منها إلا الاسم.

وفي الأخير أضم صوتي إلى صوت الأمين العام السابق للأمم المتحدة كوفي عنان (Kofi Annan) وأدعو إلى:

- ترقية واحترام القانون الدولي المتعلق بحقوق الإنسان في نطاق تأثيرها "نفوذها"؛
- إلغاء كل أشكال العمل الاجباري وعمالة الأطفال وإلغاء التمييز في ميدان العمل والمهنة؛
- اتخاذ مبادرات لترقية مسؤولية كبيرة في ميدان البيئة وتطبيق مقاربة الاحتياط لمواجهة المشاكل التي تمس البيئة؛
- المؤسسات مدعوة لمحاربة الفساد بكل أشكاله بما في ذلك الرشوة.

الآفاق المستقبلية للدراسة:

نحن لا نشك أبدا في أن مواضيع الاستدامة واستراتيجية التسويق ستكون حاضرة في البحوث الأكاديمية وحتى المهنية في السنوات القادمة، فالمدلولات الواسعة للاستدامة وارتباطها بعلوم مختلفة والأمل المبني عليها لتغيير المسار قبل فوات الأوان سيجعلها تحافظ على مكانتها المميزة في البحث لسنوات عديدة حتى يصعب التنبؤ بها، وهو حال استراتيجية التسويق. فتحديات اليوم والتهديدات والتناقضات ستجعل المؤسسات، بلا شك، تهتم أكثر بأخذ المفهوم الاستراتيجي والنظرة طويلة المدى: ومما سبق يمكننا اقتراح بعض المواضيع والإشكاليات التي نعتبرها من وجهة نظرنا المتواضعة أنها تستحق المعالجة، والأكيد أنها تطور ما توصلت إليه الدراسة:

- دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تساهم في تبني المؤسسات لاستراتيجيات بيئية واجتماعية، ودراسة تأثير واحد أو أكثر من هذه العوامل الخارجية "ضغوط العملاء، القوى التنظيمية البيئية، محفزات الإعلام والمجتمع، بيئة الأعمال العامة، نوع الصناعة ...إلخ" ومن العوامل الداخلية "هيكل المؤسسة والحوكمة، موارد المؤسسة، رؤية المؤسسة، ...إلخ"؛
- كذلك يمكن معالجة مواضيع مثل ممارسات واستراتيجيات المؤسسات الجزائرية في مجال الاستدامة؛
- دراسة طرق إنشاء قيم تنظيمية، مهمة ورؤية موجهة للاستدامة؛
- دراسة حول أنظمة التخطيط والتحكم لاستيعاب المخاطر المرتبطة بتبني الاستدامة؛
- دراسة عملية لتطبيق تفكير الاستدامة عبر مستويات مختلفة في المؤسسة؛
- دراسة حول إمكانية استخدام تقنيات الاستدامة في عمليات التصنيع في المؤسسات الجزائرية؛
- دراسة جوانب الاستدامة الاستهلاكية في الجزائر، كدراسة مواقف المستهلكين تجاه القضايا البيئية والاجتماعية؛
- دور الاستدامة في خلق رؤية مستقبلية للصناعة في الجزائر؛
- دراسة علاقة الزوج "الاستدامة، التسويق" من منظور إسلامي؛
- دراسة أثر القيم الإسلامية على التزام المؤسسات الجزائرية بنهج الاستدامة؛
- إمكانية إطلاق مشروع الاستدامة في القطاع الصناعي بالجزائر؛
- استخدام إرشادات (GRI G4) كأساس لتطوير الأداء التسويقي من الجانب الاجتماعي والبيئي.

فهرس المراجع

المراجع:

القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة

الكتب باللغة العربية:

1- أبو النصر، مدحت محمد .- مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز.- ط2.- القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

2- أبو النصر، مدحت محمد.- المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات: المواصفة القياسية ISO 26000.- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

3- أوديجيه، غي؛ ترجمة نبيل جواد.- التسويق في خدمة المشروع.- بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2008.

4- باردن، فيل ؛ ترجمة مصطفى محمد فؤاد.- فك الشفرة: التفسير العلمي لقرارات الشراء.- ط1.- مصر: هنداوي، 2016.

5-دانييل، جوني ؛ ترجمة طارق عطية عبد الرحمان، محمد بن براهيم عقيل.- أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية لإجراء اختيارات العينة البحثية.- معهد الإدارة العامة، 2015.

6- البريدي، عبد الله بن عبد الرحمان.- التنمية المستدامة: مدخل تكاملي لمفاهيم الاستدامة وتطبيقها مع التركيز على العالم العربي.- ط2.- الرياض: العبيكان للنشر،2015 .

7- البكري، ثامر ، أحمد نزار النوري.- التسويق الأخضر.- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2007.

8- بن شهرة، مدني.- الإصلاح الاقتصادي وسياسة التشغيلية التجربة الجزائرية.- عمان: دار الحامد، 2009.

9- بن مويزة، أحمد .- اعداد الاستراتيجية التسويقية وعملياتها.- عمان، الأردن: اليازوري، 2013.

10- بوتر، مايكل أي، وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.- عن الاستراتيجية.- ط1.- المملكة العربية السعودية: لعبيكان.

11- ج واغنر، سينثيا ؛ ترجمة صياح صديق الدملوجي.- الاستشراف والابتكار والاستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة.- ط1.- لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2009.

12- الجوارنة، شادي خليفة محمد.- اقتصاديات البيئية من منظور إسلامي.- عمان: عماد الدين للنشر والتوزيع ، 2010.

13- جون بي، كوتبر وآخرون؛ ترجمة داوود سليمان القرنة.- عن قيادة التغيير.- ط1.- المملكة العربية السعودية: العبيكان، 2016.

14- خسن، محمد عبد الغني ، رضوان محمد هلال.- التسويق الاجتماعي: إدارة رأس المال الاجتماعي.- القاهرة، مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، 2010.

15- الخطيبي الكعبي، سليمان محمد .- موسوعة استشراق المستقبل.- ط1.- الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.

16- دانييل، جوني ؛ ترجمة طارق عطية عبد الرحمان، محمد بن براهيم عقيل.- أساسيات اختيار العينة في

17- درمان، سليمان صادق وآخرون.- التسويق المستدام والتسويق العكسي: اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21.-ط1.- عمان، الأردن: زمزم للنشر والتوزيع، .2014

18- ديورانت، ول؛ ترجمة فتح الله محمد المشعشع.- قصة الفلسفة من أفلاطون إلى جون ديوي: حياة وآراء أعاظم رجال الفلسفة في العالم.- بيروت: مكتبة المعارف، 1970.

19- الزعبي، علاء فلاح.- مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق: مدخل منهجي اداري.- عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

20- ساكس، جيفري وآخرون.- الاقتصاد والمعرفة في عالم متغير.- ط1.- الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2015.

21- شراقة، عوض الله عبده.- توازن وثلوث البيئة في القرآن الكريم.- متوفر على الموقع: https://www.alukah.net/sharia/0/65616.

22- الصمادي، نسيم .- أخلاق العمل: الشخصية والمؤسسة وتطبيقاتها العملية.- ط1.- الامارات العربية المتحدة: قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.

23- الصميدعي، محمود جاسم ، ردينة عثمان يوسف.- التسويق الاستراتيجي.- ط1.- عمان، الأردن: المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

24- عبد العزيز، سامي.- التسويق الاجتماعي والسياسي.- مصر: دار النهضة للطباعة والنشر ، 2013.

25- عبد الله، أنيس أحمد.- إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون.- عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع ، 2016.

26- العصيمي، عابد عبد الله.- المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة.- عمان: دار اليازوري للنشر، 2015.

27- العيساوي، محمد حسين وآخرون.- الإدارة الاستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة.- عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

28- الغامدي، عبد الله بن جمعان.- التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة.- الرياض: جامعة الملك سعود، 2009.

29- قرطام، وائل.- بحوث التسويق: النظريات العلمية والتطبيقات الإدارية.- القاهرة، مصر، 2017.

30- كبة، إبراهيم .- دراسات في تاريخ الاقتصاد والفكر الاقتصادي.- بغداد: مطبعة الإرشاد، 1970.

31- كروسينسكي، كاري، نيك روبنز؛ ترجمة علا أحمد اصلاح.- الاستثمار المستدام: فن الأداء طويل المدى.- القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2011.

32- كريستن، كلايتون، مايكل أوفردروف وآخرون؛ ترجمة خليل يوسف سمرين.- عن الضروريات.- الرياض: العبيكان ، 2016.

33- كيني، جراهام ؛ ترجمة هند السديري.- التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء: تطوير وقياس استراتيجية ناجحة.- الرياض، السعودية: العبيكان، 2007.

34- المحمدي، سعد علي ريحان .- الإدارة الاستراتيجية وادارات معاصرة: التمكين، التغيير، التناقضات، التفاوض.- ط2.- الأردن: اليازوري، 2020.

35- مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال؛ ترجمة خلود الغرابية.- التفكير الاستراتيجي: حلول من الخبراء لتحديات يومية، العبيكان.

36- مطلق، حسين علوان.- جمع البيانات وطرق المعاينة.- الرياض: العبيكان ، 2009.

37- مولاي، سكوت كاتون؛ ترجمة علاء أحمد صلاح.- الاقتصاد الأخضر: مقدمة في النظرة والسياسة والتطبيق.- ط1.- مصر: مجموعة النيل العربية، 2010.

38- مولر، كلاوس ؛ ترجمة محمد أوحطي خالد.- العولمة.- ط1.- القاهرة، مصر: المركز القومي للترجمة، 2010.

39- هاريسمون، ديفيد؛ ترجمة الدكتور علاء الدين ناظورية.- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجية.- عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

40- هاريسون، ديفيد ؛ ترجمة د.علاء الدين ناظورية.- الإدارة الاستراتيجية.- عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.

41- يوسف الشميلي، عائشة.- الإدارة الاستراتيجية.- ط1.- القاهرة: دار الفجر.

الرسائل والمقالات باللغة العربية

1- أبو شمالة، نواف.- السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة، المعهد الوطني للتخطيط، العدد 139، 2017.

2- أوشن، ليلي.- الآليات القانونية للتنمية المستدامة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص قانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2018.

3- بن هنية، مختار.- استراتيجيات وسياسات التنمية الصناعية: حالة البلدان المغربية، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة ،2008.

4- بنك الجزائر، التقرير السنوي، 2011.

5- جحنيط، أميرة.- اسهام نقديات تنقيب البيانات في عملية التجزئة التسويقية: دراسة حالة بنك سويتي جنرال الجزائر، ندوة أعمال، جامعة سطيف1، 2013.

6- حسام حسان.- عن التسويق: مقالات مختارة من مدونة التسويق، متاح على الموقع: https://www.eltasweeqelyoum.com/2012/02/blog-post_20.html

7- الحمدي، فؤاد محمد حسين.- الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين والمستهلكين في عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية، 2005.

8- دبيش، أحمد.- الصناعة الجزائرية: تحديات انماء وقطاع متعثر، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 21.

9- رضوان، سليم.- السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2010/2009.

10-ركراك، موتية، وآخرون.- واقع وأهمية القطاع الصناعي على النمو الاقتصادي في الجزائر، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية، والإنسانية المعمقة، العدد 8، سبتمبر 2020.

11-زاوية، رشيدة.- فريدة اسماعيل، التنمية المستدامة في الجزائر: الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الثامن حول الاتجاهات الحديثة للتجارة الدولية وتحديات التنمية المستدامة رؤى مستقبلية واعدة للدول النامية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 03/02 ديسمبر 2019.

12-قادة، شهيدة.- التجربة الجزائرية لمكافحة الفساد ومفارقاتها: اطار قانوني ومؤسساتي طموح يفتقد لآليات إنقاذه.- الدوحة: دار جامعة حمد بن خليفة للنشر، 2019.

13-قادية، عبد الله.- الاطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعون اقتصادي،مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، مجلد 16. العدد 01، يونيو 2019.

14-مخضار، سليم.- دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر: مقارنة ببعض الدول العربية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017.

15-منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية.- تقرير التنمية الصناعية لعام 2016: دور التكنولوجيا والابتكار في التنمية الصناعية الشاملة والمستدامة: نظرة عامة، فيينا: 2015.

16- ناصر، لبنى.- القطاع الصناعي الجزائري منذ الاستقلال وسبل تطويره: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.

الكتب باللغة الأجنبية:

1- Anand, Manish, Shailly Kedia.- Innovation Policy and Sustainable Development, The Energy and resources.- New Delhi: Institute TERI.
2- Ansoff , H. Igor and others.- Implanting strategic management.- 3rd edition.- Switzerland: palgravé macmillan, 2019.
3- Baker, Michael J., Susan J Hart.- the marketing book.- 6th Edition.- USA : Elsevier, 2008.
4- Baker, Michael J..- The marketing book.- 5th edition.- Britain : Butterworth-Heinemann, 2003.
5- Beamish, Karen, Ruth Ashford.- Marketing planning.- first published.- Oxford: Elsevier and Butterworth-Heinemann, 2005.
6- Bernard, Billaudot, Ghislaine Destais.- Les Analyses de la Durabilité en Economie : Fondements Théoriques et Implications Normatives.- Montréal : Colloque à HEC, 2009.
7- Bouchat, Emmanuel.- Pollueur payeur: un principe évident, une application qui l'est (Nettement) Moins.- France : Barricade, 2015 .
8- Caby, Irène.- Entreprise et Développement Durable.- Paris: Direction des études économiques et l'évaluation environnementale.
9- Capron, Michel, Françoise Quairel-Lanoizelée.- Mythes et Réalités de l'entreprise responsable.- Paris: Edition La Découverte, 2004.
10- Catherine, Figuière et autres.- Economie Politique du Développement Durable, 2éme E.- Paris: Edition de Boeck, 2018.
11- Chapuy, Pierre.- Entreprises & Développement Durable: Prospective Stratégique des Enjeux Environnementaux.- Paris: Cahiers du LIPSOR, 2003.
12- chauveau, Alain, Jean-Jaques Rosé.- L'entreprise Responsable: Développement Durable, Responsabilité Sociale de L'Entreprise, Ethique.- Paris: Editions d'Organisation, 2003.
13- Crowther, David, Shahla Seifi Abdul Moyeen.- The Goals of Sustainable Development: Responsibility and Governance.- UK: Springer, 2018.
14- Dedeurwaerdere, Tom.- Les Sciences du Développement Durable pour réagir: La Transition vers La Durabilité Forte.- Belgique : UCL et Fonds National de la Recherche Scientifique, 2013.
15- Delchet, Karen.- Développement durable l'intégrer pour réussir: 80 PME face au SD21000.- France : AFNOR, 2007.
16- Didier, Anne-France.- les Principes du Développement Durable.- France.

17- Djanane, Abdelmadjid.- Cour de Développement Durable, Algérie : Université de Sétif 1, 2012.

18- Drummond, Graeme, John Ensor and others.- strategic marketing planning and control.- 3rd édition, Elsevier, 2008.

19- Drummono, Graeme and others.- Strategic Marketing : planning and control.- 2nd Edition.- Great Britain: Butter Woorth Heineman, 2001.

20- Ellis, Nick, j. Fitchett, and others.- marketing: A critical text book.- london: sage publications, 2011.

21- Enrégle, Yves, Annick Souyet.- la responsabilité sociétale de l'entreprise sous le prisme de développement Durable.- France : Edition afarnaud franel, 2009.

22- Farid, Baddache.- le développement durable au quotidien.- France : Eyrolles, 2006.

23- Ferrell Goudey, Alain, Bonnin Gaël.- marketing pour ingénieurs.- France : Dunod, 2010.

24- Ferrell, OC., Michael D., Hartline.- Marketing Strategy.- 5th edition.- South Western, 2011.

25- fisher, Josie, Dr Ingrid Born.- sustainabikity : the missing ingredient in strategy, journal of business strategy, 32, 2011.

26- Garette, Clark & all.- Design for sustainability : current trends in sustainable products design and development sustainability, 2009.

27- Garibaldi, Gerard.- analyse stratégique.- 3e édition.- Paris, France : Eyrolles, 2008.

28- Godin, Seth.- All Marketers are liars: the power of telling authentic stories in alow-trust world.- New York, USA: Port folio penguim group, 2009.

29- Gudmundsson H. and others.- Sustainble Transportation: indicators, frameworks, and perfoemance management.- Berlin: springer, 2016.

30- Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- concept strategic Management : competitiveness & globalization.- 9th editions.- USA : South Western.

31- Hitt , Michael A., R Duane Ireland, robert E. hoskisson.- Strategic management : competiveness and Globalization .- 7th edition.- USA : Thomson South Western, 2007.

32- Hooley, Graham and Others.- marketing startegy & competitive positioning.- 6th editions.- U.K: Pearson, 2017.

33- Jain, Subhash C..- Maketing : planning & strategy.- 6th edition.- New York, USA: South Western, 2017.

34- Judith C., Moritz Remig.- Theories of Sustainable Development, New York: Routledge, 2015.

35- Katrandjiev Hristo.- Ecological marketing, green marketing, sustainable marketing : synonyms or an evolution of ideas.- UNWE, 2016.

36- Kotler, Philip and others,.- marketing 3.0.- fist Edition.- Belgique: deboeck, 2012.
37- Kotler, Philip and others.- Marketing 4.0: moving from traditional to digital.- Canada: Wiley, 2017.

38- Kotler, Philip and others.- Principes of marketing.- 4th edition.- England: Pearson, 2005.
39- Kotler, Philip, and others.- Marketing A Introduction.- USA : Pearson.
40- Kotler, Philip, Gary Armstrong.- Principe of Marketing.- 6th edition.- England: Pearson, 2016.
41- Kotler, Philip, Kevin lane Keller.- Marketing Management.- 14e edition.- New Jersey: Pearson, éducation, 2012.
42- Lambin, Jean- Jaque, Chantal de Moerloose.- marketing stratégique et opérationnel : du marketing a l'orientation marché.- 7e édition.- Paris, France : Dunod, 2008.
43- Laville, Elizabeth.- L'entreprise verte: Le Développement durable Change l'entreprise pour changer le monde.- Paris : Pearson, 2009.
44- Lavorata ,Laure et Autres.- 50 Fiches sur le Marketing Durable.- France : Bréal, 2010.
45- Lefebvre, Francis.- développement durable: aspects stratégiques et opérationnels, Paris: Editions Francis Lefebvre, 2010.
46- Lendrevie, Jacques, & others.- Mercator : tout le marketing à l'ère digitale.- 12e édition.- Paris, France: Dunod, 2017.
47- Longmuss, J. and Poppe E.- Planned obsolescence: who are those planners, plate conference delft university of technology, 2017.
48- Marie Laure.- Marketing.- 1er edition.- France: Dunod.
49- Martin, Jean-yves.- Développement Durable: doctrines, pratiques, évaluation.- Paris: IRD édition, 2002.
50- Meadows, Dennis et autres ; Traduction Agnés El Kaim.- Les limites à la Croissance: dans un monde fini, le rapport Meadows 30 ans après.- canada : Edition éco société, 2013.
51- Meffert, Heribert, Kenning Peter, Kirchgeorg Manfred.- Sustainable marketing management : Grund lagen and cases.- Deutsch land: springer gabler, 2014.
52- Meier, Beat Burger.- Politiques Economiques du Développement Durable.- Belgique, 2008.
53- Michalet, Charles Albert.- qu'est-ce que la mondialisation.- Paris : édition la découverte, 2002.
54- Pandey, Ranjana & others.- sustainable marketing practices : A potential strategy for sustainable development in emerging econimies, international conference on marketing paradigms in emerging economies.

55- Perreault, William D., Joseph. E. and others.- Essentials of Marketing: A marketing strategy planning approach.- 15ed.- New York: Mc graw Hill éducation, 2017.
56- Rasmi, Patnaik.- Impact if Industrialization on Environment and Sustainable solutions, Earth and Envirronmental Science, 2018

57- Reeves, Martin and others.- transformation : the impérative to change, the bost consulting group, 2014.
58- Remigijus, Ciegis et autre.- The concept of Sustainable Development and its use for sustainablity.- Scenario, inzinerine Ekonomika.- engineering economics (2), 2009.
59- Riou, Nicolas.- marketing anatomy : les nouvelles tendences marketing passées au scanner.- Paris, France : édition d'organisation groupe Eyrolles.
60- Rosell, José Carlos Garsia.- A multi stakeholder perspective on sustainable marketing : promoting sustainability throught action and research.- Filnad: LUP, 2003.
61- Rothaermel, Frank T..- Strategic Management.- 3rd edition.- New Yrok, USA: Mc Grawhill education, 2017.
62- Seghezzo, Lucas.- the five dimensions of sustainability.- Argentine: Routledge Taylor & Francis group, 2009.
63- Stead, Jean Garner, Stead W. Edward.- sustainable startegic management.- 2nd Edition.- New York, USA: Routledge Taylor & Francis group, 2014.
64- Strange, Tracey, Anne Bayley.- Sustainable Development: Linking Economy, Society, environment.- Paris: OECD Insights Publishing, 2008.
65- Strauss, Ralf E..- marketing planning by design : systematic planning for successful marketing strategy.-England: Wiley, 2008.
66- Turkay, Oguz, Seyit Ahmet Solmaz and others.- strategic analysis of the external environment and the importance of the information : Research on perceptions of hotel manahers, Procedia social an behavioral sciences 24, Elsevier, 2010.
67- Vincent, Plauchu.- Développement durable : critique des approches en termes de trois piliers.- France : univ Grenoble-Alpes, 2013.
68- Volle, Pierre.- marketing : comprendre l'origine historique.- Eyrolles MBA marketing, éditions d'organisation, 2011.
69- Widloecher, Patrick, Isabelle Querne.- Le Guide du Développement Durable en Entreprise.- Paris: EYROLLES Editions et Les Echos Edition, 2009.
70- Williams, Emma.- sustainable marketing guide.- Brussels, Belgium: CSR Europe.
71- Wilson, Richard m. s, colingilligan.- strategic marketing management : planning, implementation & control.- 3rd edition.- England: EL sevier & butter worth Heinemann, 2005.
72- Wong, Veronica, Kotler Philip and others.- Principles of marketing.- 4th européen edition.- England: Pearson, 2005.

الرسائل و المقالات والتقارير باللغة الأجنبية:

1- Bedek, Andrea.- Sustainability marketing strategies : exemples of best practices in Croatia, international of management cases, Vol 13, INSS 2.

2- Belz, Martin Frank, Birste Schmidt Riediger .- Marketing strategies in the age of sustainable development : Evidence from food industry, Business strategy & the environnement, published on line in Wiley Intescience, 2009.

3- Chamorro, Antonio, Thomas M Banegi.- Green marketing philosophy : A study of spanish firms with ecolables, corporate social responsibility an environmental management corp soc, Mgmt.13 2006.

4- Collins, James C., Pornac Jerry I..- Bulding your company's vision, Harvard Busniness review, oct, 1996.

5- Danciu, Victor.- The Contribution of sustainable marketing to sustainable development, management & marketing challanges fo the knowledge society, 2013, VOL.8.

6- Dillard, Jesse, Veronica Dujon, Mary King.- Understanding The Social Dimension of Sustainability.-New York: First publication, Routledge, 2009.

7- Galpin, Timothy, J.Lee Whittington.- Sustainability leadership : from strategy to result, Journal of business strategy, Vol 33 N° 4 (2012).

8- Jones, Peter, and all.- Marketing and sustainability: Marketing Intelligence & planning, Vol 26 N°2, 2008.

9- Jovic, Marija, Novicic Branka Korac.- Marketing and sustainable development, document autorised by : www.researchgate.net/publication/303989378

10- Kalafatis, Stavros P., and others.- Positioning strategies in business markets, Journal of Business & industrial marketing, Vol 15 N° 6, 2000.

11- Karadeniz, Mustafa.- Product positioning strategy in marketing management, journal of naval science & engineering, Vol 5, N°2, 2009.

12- Kates, Robert W., Thomas M. Paris, Anthoony Aleiserowitz.- What is sustainable Developent ? Goals, Indicators, Values, And Pratice, Science and Policy for Sustainable development, vol47, N03, 2005.

13- Krunal, Trivedi, Pooja Trivedi & others.- Sustainable marketing strategies : greating business value by metting consumer expectation, international journal of management, economics an social sciences, ISSN 2304-1366, Jersey city, NJ, V.7, iss2,2018.

a. Kumar, Vinod & onthers.- Evolution of susainability as marketing strategy : Beginning of new era.- EL sevier, 2011.

14- Kumar, Vinod, Rahman Zillur & others.- Sustainability marketing strategy : an analyse of recent littératures, global business review, 14.4, 2013.

15- Lacob, Catoiu, Vranceanu Diana Maria, Filip Alina.- setting fair price : fundamental principles of sustainabile marketing, amfiteau tru, economic journal, ISNN 2247-9104, The Bucharest univrsity of Economics Studies, Vol 12.

16- Lakmal, Heiyantuduge, Nuwantha Perero, Ambalam pushpanathan.- Green marketing practices and Customer satisfaction : A study of hotels industry in wennappuwa divisional secretaria, tourism, leisure and global change, vol 2 (2015).

17- Martin & all.- marketing and sustainablity, published by center for busnisee relationship, 2002.

18- Mel, Wilson.- Corporate Sustainability : What is and Where does it come From ? avalaible on : https://ivey business journal.com/publication/corporate_sustainability_what-is-it-and-where-does-it-come-from/.

19- Noourai, Nitcha karn, Koedsiri Jaroenwisan.- sustainablity marketing: A changing of marketing concept lead to sustainable business, international journal of business and social science Vol-7, N°04 , Thailand, april 2016 .

20- Ogbeuri, Osahon.- why written objectives need to be really SMART, British journal of healtheare management, Vol 23. N°07, 2017.

21- Peattie , Ken, Frank-Martin Belz.- Sustainability Marketing : An Innovative Conception of Marketing, Marketing Review St.Gallen, 2010.

22- Peattie, Ken.- sustainability marketing, document autorisée sur : https://orca.cf.ac.uk/73189/sustainability%20ùarketing%20cahpiter%20Final%20praft.pdf

23- Pomering, Alan.- Marketing for sustainablity : Extending the conceptualisation of the marketing mix to drive value for individuals and society at large, Australasian marketing journal, 25(2), 2017.

24- Rakic, Reba, Rakic Mira.- Holistic management of Marketing sustainability in the process of sustainable development, Environmental engineering and management journal,Vol.14, April 2015.

25- Rosell, José-Carlos Garcia, Johanna Moisander.- Ethical Dimensions of sustainable marketing : A cunsumer policy perspective, European Advances in consumer, research, V8, 2008.

26- Shields, Jeff, Shelleman Joyce M..- Integrating sustainability in to SME strategy, Journal of small business strategy Vol. 25 N°2, 2015.

27- Simoes, Claudia, Sebastiani Roberta.- The nature of relationship between corporate identity and corporate sustainability, ISSN,1052-15x, 2017.

28- Tonell, Flavio, Steve Evans, Paolo taticchi.- Industrial Sustainability challenges, persrectives, actions, Int-J- Business Innovation and Research, vol.7, No-2, 2013.

المواقع الالكترونية:

1- www.diplomatie.gouv.fr
2- http://eur_lex.europa.eu//legal_content/FR
3- https://rm.coe.int/1680078b0e
4- www.ipcc.ch/home_mair_french.shtml
5- www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee_developpement.durable
6- www.unwomen.org/fr/how-we-work/intergovermental-support/world-conference-onwomen
7- www.un.org/press/fr/1996/19960530.HAB117-html
8- www.unfccc.int/meetings/bali-dec-2017/meeting/6319.php
9- www.fao.org/africa/news/detail-news/fr/c/273664/
10- www.connaissancedesenergies.org/fiche-pedagogique/sommet-sur-le-climat-de-copenhague-cop15
11- https://www.universaliis.fr/encyclopedie/conference_de_nagoya/

12- www.undp.org/content/undp/presscenter/events/2012/June/rio-20-sustainable-developpement.html
13- www.vie.publique.fr/chronologie/chronos-thematiques/debat-climat-rio-20-2012-html
14- www.cop20lima.org
15- www.keskiscpas.com/wordpress/177-pays-signataires-de-laccord-de-paris-quelles-etapes-pour-la-atification
16- www.lemonde.fr/conférence-climat/article/2016/11/07/tout-comprendre-aux-negociations-de-la-cop22-5026432-5024922-html

17- www.mediaterre.org/actu.20170802125236.1html
18- www.mediaterre.org/actu.20170802125236.1html
19- www.ecobase21.net/politique/PDFs/Integration.pdf

20- www.toupie.org/Dictionnaire/Principe_partcipation-htm
21- www.la-csf.org/pdf/JUSTICE_chapitre1.pdf
22- www.lebarmy.gov.Ib/ar/content
23- www.wordbank.org/en/topic/climatechange
24- www.ejolt.org/2012/11/weak-vs-strong-sustainability
25- https://babel.hypotheses.org/10604

26- www.ejolt.org/2012/11/weak-vs-strong-sustainability
27- https://wwwv1.agora21.org/entreprise/these-Nlourdel-06.pdf
28- www.balagh.com consulter le 20/0/2020 à 01:25.
29- www.marketingjournal.org.
30- www.zeepedia.com
31- www.marketingjournal.org
32- www.polemicdigital.com/advertisingisculturalpollution/
33- https://www.joradp.dz/har/consti.htm
34- https://droit.mjustice.dz/cnv_droits_hom.htm
35- www.alrai.com
36- https://online-maryville-edu/blog/Sudtainability-vs-Sustainable-development/

فهرس الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
(1–1)	الاتفاقيات الكبرى حول التنمية المستدامة	14
(2–1)	النموذج الثلاثي للاستدامة	34
(3–1)	نموذج الثلاثية وفقا للسلم المكاني والزماني	35
(4–1)	نموذج 3+1 لأبعاد التنمية المستدامة	36
(5–1)	زهرة التنمية المستدامة	37
(6–1)	مجالات النشاط الحكومي والتحديات التي تواجه التنمية المستدامة	46
(7–1)	الاستدامة الضعيفة	52
(8–1)	الاستدامة القوية	55
(9–1)	رسم توضيحي لمناهج الاستدامة الضعيفة والقوية	57
(10–1)	التمثيل التخطيطي لتنوع المواقع الممكنة في سبيل فهم الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية	58
(11–1)	مكعب الابتكار للاستدامة	79
(1–2)	التسويق يربط بين قطاع الإنتاج والاستهلاك	90

(2–2)	الاستراتيجيات على مستوى الأعمال	128
(3–2)	إدارة الاستراتيجية التسويقية	142
(4–2)	الاستدامة والتسويق: مكونات منفصلة ومنطقة الالتقاء	160
(5–2)	تطور مفهوم تسويق الاستدامة	163
(6–2)	اقتصاد التدفق الدائري المغلق	171
(7–2)	اقتصاد نظام المعيشة المفتوح	174
(8–2)	الإدارة الاستراتيجية المستدامة من منظور استراتيجية المؤسسة	179
(1–3)	توزيع النشاط الصناعي ومناطق النشاطات بولاية سطيف	217
(2–3)	الموقع الجديد منطقة صناعية ضخمة Méga Zone ببلدية أولاد صابر	219
(3–3)	نموذج الدراسة	235
(4–3)	اختبار التوزيع الطبيعي لمستويات استراتيجية التسويق	251
(5–3)	اختبار التوزيع الطبيعي لأبعاد الاستدامة	251
(1–4)	تبيان وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة	273
(2–4)	تبيان وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات الصناعية محل الدراسة يعزى إلى مجموعة من الخصائص التنظيمية	275
(3–4)	خارطة الاستدامة للمؤسسات محل الدراسة	276
(4–4)	تباين تبني أبعاد الاستدامة في المؤسسات محل الدراسة حسب سلم الأداء وسلم الأهمية	277

(4–5)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا	303
(4–6)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها	304
(4–7)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا	305
(4–8)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى التحليلي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها	306
(4–9)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا	332
(4–10)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى الاستراتيجي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها	333
(4–11)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى والأقل تبنيا	335
(4–12)	أثر تبني أبعاد الاستدامة كل على حدة ومجتمعة على المستوى العملي لاستراتيجية التسويق في العينة بأكملها	336

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	محاولة لنمذجة مقاربات الاستدامة	73
(1-2)	توليد الاستراتيجيات البديلة باستخدام مصفوفة SWOT	146
(1-3)	المناطق الصناعية الموجودة بولاية سطيف	215
(2-3)	مناطق النشاط الصناعي بولاية سطيف	216
(3-3)	مناطق النشاطات التي هي في طور التنمية و إعادة التهيئة بولاية سطيف	218
(4-3)	مناطق النشاطات المقترحة للتنمية و إعادة التهيئة بولاية سطيف	218
(5-3)	توزيع المؤسسات الصناعية مع مناصب العمل حسب قطاعات النشاط بولاية سطيف الى غاية 2018/12/31	228
(6-3)	تقسيم مجتمع الدراسة وفق العينة الطبقية النسبية واختيار مفردات العينة	232
(7-3)	مستويات سلم الأداء	244
(8-3)	مستويات سلم الأهمية	244
(9-3)	جدول التناسب (الارتباط)	245
(10-3)	محتويات الاستبيان	246

(3–11)	اختبار التحليل العاملي لصدق المضمون	247
(3–12)	اختبار الثبات – ألفا كرونباخ-	248
(3–13)	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار الالتواء والتفرطح	251
(3–14)	اختبار التوزيع الطبيعي كولموجروف	251
(4–1)	توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط	257
(4–2)	توزيع المؤسسات حسب تاريخ بداية النشاط	258
(4–3)	توزيع المؤسسات حسب الشكل القانوني	258
(4–4)	توزيع المؤسسات حسب نوع المؤسسة	259
(4–5)	توزيع المؤسسات حسب عدد العمال	259
(4–6)	توزيع المؤسسات حسب امتلاك قسم للتنمية المستدامة	260
(4–7)	توزيع المؤسسات حسب تصدير المؤسسة لمنتجاتها	260
(4–8)	التكرارات والنسب المئوية للجنس	261
(4–9)	التكرارات والنسب المئوية للمستوى التعليمي للمستجوبين	262
(4–10)	التكرارات والنسب المئوية لسنوات الخبرة للمستجوبين	262
(4–11)	اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في تبني البعد الاقتصادي	263
(4–12)	اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في تبني البعد الاجتماعي	264
(4–13)	اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في تبني البعد البيئي	265
(4–14)	اختبار وجود فروق ذات دلالة احصائية في تبني أبعاد الاستدامة	265

(4–15)	اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نوع المؤسسة	266
(4–16)	اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى نشاط التصدير	267
(4–17)	اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى امتلاك قسم خاص بالتنمية المستدامة	267
(4–18)	**اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى حجم المؤسسة**	268
(4–19)	اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب حجم المؤسسة	269
(4–20)	اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى تاريخ بداية النشاط	269
(4–21)	اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب تاريخ بداية النشاط	270
(4–22)	اختبار وجود فروق في تبني أبعاد الاستدامة تعزى إلى الشكل القانوني للمؤسسة	270
(4–23)	اختبار بون فروني لتوضيح اتجاه فروق تبني أبعاد الاستدامة حسب الشكل القانوني للمؤسسة	271
(4–24)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا	279
(4–25)	نتائج اختبار معامل الانحدارالبسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي لاستراتيجية التسويق في المؤسسات الأعلى تبنيا	281
(4–26)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية	283

	التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا	
(4–27)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا	285
(4–28)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	287
(4–29)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التنظيمي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	289
(4–30)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا	291
(4–31)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا	293
(4–32)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة كل على حدة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا	295
(4–33)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا	297
(4–34)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	298

(4–35)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى التحليلي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	300
(4–36)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية	308
(4–37)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية	310
(4–38)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية	312
(4–39)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية	314
(4–40)	نتائج اختبار معامل الانحدار لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية	316
(4–41)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى الاستراتيجي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	318
(4–42)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة " البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا	320
(4–43)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأعلى تبنيا	322
(4–44)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في	324

	المؤسسات الأدنى تبنيا	
(**45-4**)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة مجتمعة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في المؤسسات الأدنى تبنيا	326
(**46-4**)	نتائج اختبار معامل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الاستدامة "البعد الاقتصادي، البعد البيئي، البعد الاجتماعي" على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية في العينة بأكملها	327
(**47-4**)	نتائج اختبار معامل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الاستدامة على المستوى العملي للاستراتيجية التسويقية	329

الملحق رقم 01: قائمة المحكمين

فيما يلي أسماء الأساتذة محكمي أداة الدراسة: الاستبيان

	الأساتذة	الدرجة العلمية	الجامعة
1	فريد كورتل	أستاذ	جامعة سطيف 1
2	سبتي عبد العزيز	أستاذ محاضر	جامعة سطيف 1
3	سويسي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة بومرداس
4	ونوغي فتيحة	أستاذة محاضرة	جامعة سطيف 1
5	يعلى فاروق	أستاذ	جامعة سطيف 2

الملحق رقم 02: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم استبيان خاص بالدراسة الموسومة: أثر تبني أبعاد الاستدامة في الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة – دراسة حالة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف- والتي تدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه؛

ونرجو من حضرتكم قراءة فقرات الاستبيان بدقة وتمعن والإجابة عن جميع عباراته بوضع العلامة X في الخانة التي تناسبكم، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ودقة ومصداقية إجاباتكم ستعزز قيمة النتائج؛

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشاكرين تعاملكم معنا

المحور الأول: معلومات عامة حول المؤسسة

اسم المؤسسة:

تاريخ بداية النشاط:

قطاع النشاط:

الشكل القانوني للمؤسسة:

نوع المؤسسة: **عامة** ☐ **خاصة** ☐

عدد العمال:

تمتلك مؤسستكم قسم خاص بالتنمية المستدامة: نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم هل هو تابع لـ قسم التسويق ☐ قسم الموارد البشرية ☐

قسم الأمن والوقاية ☐ قسم مستقل ☐

تقوم مؤسستكم بتصدير منتجاتها إلى الخارج: نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم حدد الاقليم أو المنطقة التي تصدر لها مؤسستكم: افريقيا ☐ آسيا ☐

أوربا ☐ أمريكا ☐

معلومات خاصة بالمستقصي منه:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي:مستوى الثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: أبعاد الاستدامة

البعد الاقتصادي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
العلاقات التجارية	تطور مؤسستكم شراكات موثوقة ومسؤولة مع الأطراف أصحاب المصلحة (استراتيجية رابح/رابح)					
	تسعى مؤسستكم من خلال علاقاتها التجارية إلى تحقيق أهداف الاستدامة (مثلا: تسهيل وصول منتجاتكم إلى المجتمعات الفقيرة)					
الاستثمارات والتكاليف	تخصص مؤسستكم ميزانية كافية للتنمية المستدامة					
	لدى مؤسستكم خطة استثمارية (متوسطة /طويلة) الأجل لدعم نموها					
	ترعى مؤسستكم الأحداث والأنشطة الاجتماعية والبيئية (التعليمية، الترفيهية، أو الرياضية) في المجتمع المحلي					
المردودية وتقاسم القيمة المضافة	توزع مؤسستكم المردودية بطريقة عادلة					
	تخصص مؤسستكم جزء من القيمة المضافة لإنجاز استثمارات جديدة					
	تعتمد مؤسستكم على التمويل الذاتي كسند لنموها					
ديمومة المؤسسة والرقابة	تتبنى مؤسستكم مسعى لتطوير مستدام					
	تقوم مؤسستكم بإعداد تقارير الرقابة الداخلية للتحكم في الخطط الاقتصادية الاجتماعية والبيئية الذي تضمن ديمومة المؤسسة					
	تعتمد مؤسستكم على لوحات قيادة مع مؤشرات تمس الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة لمتابعة النشاط الاقتصادي واحترام المعايير البيئية والاجتماعية					
تسيير المخاطر	تقيم مؤسستكم بشكل دائم ومستمر المخاطر الناتجة عن نشاطاتها					
	تعتمد مؤسستكم خطة عمل لتسيير المخاطر الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية					
	تطبق مؤسستكم مبادئ الاستدامة (مبدأ الاحتياط، مبدأ الوقاية)					

البعد الاجتماعي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
علاقة الموظف بالعمل	تحترم مؤسستكم ظروف العمل المقررة في التشريعات					
	تعمل مؤسستكم على تحسين ظروف العمل بشكل مستمر					
	تثمن مؤسستكم الكفاءات وتقيم دوريا رضا الموظفين					
التوظيف والتدريب	تعتمد مؤسستكم على الاجراءات القانونية في التوظيف					
	تمتلك مؤسستكم سياسة للتكوين والتدريب المستمر					
	تعمل مؤسستكم على جعل الموظفين سفراء للاستدامة من خلال تدريبهم لنقل مواضيع الاستدامة بكفاءة لزملائهم والموردين والزبائن					
العلاقات الاجتماعية	توفر مؤسستكم جو مناسب للتفاعل بين الموظفين					
	تنظم مؤسستكم أحداث تشاركية ومنتديات مؤسسية سنوية (عيد العمال، عيد المرأة...)					
	تتوفر مؤسستكم على أماكن لالتقاء الموظفين وأخذ استراحة					
مشاركة وتحفيز الموظفين	تطور مؤسستكم سياسة اتصال داخلي (تصاعدي وتنازلي) فعال					
	تعتبر مؤسستكم الموظفين شركاء فاعلين في اتخاذ القرارات					
	تقدم مؤسستكم مكافآت في حال تقديم أفكار مبتكرة وترقيات لأفضل الممارسات في التنمية المستدامة					
الصحة، الأمن، النظافة	تسهر مؤسستكم على تطبيق التشريعات والقوانين الأكثر صرامة في المجالات الثلاثة الأمن والصحة والنظافة					
	تعمل مؤسستكم على تنصيب أفواج عمل لتحسين ظروف الأمن وتقليص حوادث العمل					
	تعتمد مؤسستكم على المعايير الدولية للصحة والسلامة المهنية مثلا: (OHSAS 1800)					
الإنصاف والعدالة	تعتمد مؤسستكم الشفافية والعدالة في الأجور والحوافز					
	تتبنى مؤسستكم نظام يؤيد التنوع في اليد العاملة (ذكور، إناث/ شباب، كهول)					
	تخصص مؤسستكم مناصب عمل لذوي الاحتياجات الخاصة					

البعد البيئي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
الماء: الاستهلاك	تعتمد مؤسستكم برنامج لتقليص استهلاك المياه					
	تعتمد مؤسستكم على شبكات محسنة لاستغلال موارد المياه القابلة للتجديد					
الماء: التلوث	تهدف مؤسستكم إلى تقليص تلوث الماء الناتج عن نشاطها					
	تسعى مؤسستكم إلى ابتكار طرق وسائل لمعالجة تلوث المياه					
الطاقة والموارد	تعمل مؤسستكم على تحسين عملية استهلاك الطاقة					
	تستعمل مؤسستكم مصادر متجددة للطاقة					
	تعزز مؤسستكم الاستغلال الرشيد والعقلاني للموارد					
الهواء والغازات الدفيئة	تتخذ مؤسستكم تدابير للتحكم في انبعاثات الغازات الدفيئة					
	تلتزم مؤسستكم باقتناء أحدث التقنيات والمعدات للحد من الانبعاثات الغازية الدفيئة					
الفضلات	تسير مؤسستكم بإحكام دورة حياة المنتج لتقليص انتاج الفضلات					
	تقوم مؤسستكم بإدارة الفضلات الناتجة عن أنشطتها					
	تعتمد مؤسستكم على التكنولوجيا النظيفة للتقليص من كمية الفضلات وسمومها					
الضجيج والروائح	تجري مؤسستكم تحقيقات حول مستوى الضجيج و/أو الروائح لتجنب الاضرار بالمجتمع المحلي					
	تعمل مؤسستكم على ابتكار أساليب للتخلص من الضجيج و/ أو الروائح					
التنوع البيولوجي	تقوم مؤسستكم باتخاذ تدابير هامة للحد من التفاعل(المباشر أو الغير المباشر) لأنشطتها أو منجاتها على التنوع البيولوجي					
	تسعى مؤسستكم للتوقيع على ميثاق التنوع البيولوجي					

الأهمية / الرهانات	غير مهم على الاطلاق	مهم قليلا	مهم نسبيا	مهم جدا	بالغ الأهمية
العلاقات التجارية					
الاستثمارات والتكاليف					
المردودية و تقاسم القيمة المضافة					
ديمومة المؤسسة والرقابة					
تسيير المخاطر					
علاقة الموظف بالعمل					
التوظيف والتدريب					
العلاقات الاجتماعية					
مشاركة وتحفيز الموظفين					
النظافة، الأمن، الصحة					
الانصاف والعدالة					
الماء: الاستهلاك					
الماء: التلوث					
الطاقة والموارد					
الهواء والغازات الدفيئة					
الفضلات					
الضجيج والروائح					
التنوع البيولوجي					

المحور الثالث: مستويات الاستراتيجية التسويقية

المستوى التنظيمي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
المهمة	تؤكد مؤسستكم على أبعاد الاستدامة في بيان مهمتها مثلا: " المساهمة في تحسين نوعية المجتمع والمحافظة على البيئة"					
الرؤية	تعتبر مؤسستكم أبعاد الاستدامة عنصرا رئيسيا في صياغة رؤيتها مثلا: " أن نكون من بين المؤسسات الرائدة في مجال التنمية المستدامة"					
الأهداف	تدمج مؤسستكم أبعاد الاستدامة في أهدافها مثلا: "وضع أهداف سنوية للتحسين في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية حسب تطورات المؤسسة"					
الهوية	تعتمد مؤسستكمعلى قيم الاستدامة في بناء هويتها مثلا: " الاستدامة جزء من ثقافتنا"					
القيم	تحترم مؤسستكم معايير الاستدامة في سلوكها وتدمجها كأولويات ومبادئ في الممارسات اليومية تعزيزا لسلوكها مثلا: "نحن نخلق قيمة اقتصادية، نحافظ على البيئة، نشجع التقدم الاجتماعي"					
المستوى التحليلي	**الفقرات**	**لا شيء**	**على نحو قليل**	**على نحو متوسط**	**كثيرا**	**كليا**
التحليل الداخلي	تمثل الاستدامة لمؤسستكم نقطة قوة تستغلها كموضوع أساسي في صياغة استراتيجيتها واعداد سياساتها					
	تقوم مؤسستكم برصد مجالات الضعف فيما يخص متطلبات الاستدامة					
التحليل الخارجي	تعتبر مؤسستكم مواضيع الاستدامة كفرص مستقبلية عليها استغلالها					
	تقوم مؤسستكم بتحليل وضعية السوق وأصحاب المصلحة ومعرفة التحديات والتهديدات التي تفرضها الاستدامة وتتعامل معها بيقظة					

المستوى الاستراتيجي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
التجزئة	تعتمد مؤسستكمفي تجزئة أسواقها على معايير أساسها السلوك المستدام (مثل معيار الهوية الذي يسمح بتمييز الزبائن على المستوى الاجتماعي والبيئي)					
الاستهداف	تعتمد مؤسستكمعلى أبعاد الاستدامة في الخيارات الاستراتيجية الخاصة باستهداف الزبائن					
التموقع	تتبني مؤسستكممفهوم التنمية المستدامة لبناء الصورة الذهنية لمنتجات المؤسسة والتميز في السوق					

المستوى العملي	الفقرات	لا شيء	على نحو قليل	على نحو متوسط	كثيرا	كليا
المنتج	تعمل مؤسستكم على تطوير منتجاتها بمراعاة منهج الاستدامة					
	تمتثل مؤسستكم للمواصفات القياسية العلمية والشهادات البيئية (ISO9000، ISO26000، Ecolabe...)					
	تعتمد مؤسستكم مسعى التصميم البيئي وتقنيات تحليل دورة حياة المنتج وتقييمها					
	تستعمل مؤسستكم مواد تعبئة وتغليف قابلة لإعادة التدوير (إعادة الاستخدام أو التحلل البيولوجي)					
السعر	تلتزم مؤسستكم بالشفافية في سياستها التسعيرية					
	تتقاسم مؤسستكم مع الزبون جزء من تكاليف التطابق مع المعايير البيئية والاجتماعية					
	تعتمد مؤسستكم في تحديد أسعارها على الموازنة بين ما تتحمله من تكاليف الابتكار وتخفيض التكاليف الأخرى بتقليل الموارد					
	تحرص مؤسستكم على تحديد سعر عادل لمنتجاتها					
التوزيع	تهتم مؤسستكم بمراقبة منتظمة للتوزيع وتحليل المسافات مع التقليل منها					
	تعتمد مؤسستكم على قنوات التوزيع ذوي الكفاءة					
	تعطي مؤسستكم تسهيلات لقنوات التوزيع لاخضاعها لنظام الإدارة البيئية ISO14000					

	تدمج مؤسستكم أبعاد الاستدامة في العمليات المرتبطة بالتوزيع (النقل، والشحن)					
التروبج	تركز مؤسستكم على الأداء البيئي والاجتماعي في صياغة رسالتها الترويجية					
	تعمل مؤسستكم على اقامة اتصال دائم لعرض جميع التحسينات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والبيئة					
	ترفع مؤسستكم الوعي لدى الزبائن بمسائل الاستدامة والمنتوجات المسؤولة وتذكيرهم بالاستخدام المستدام أو سلوك ما بعد الاستخدام " إعادة التدوير"					
	تدمج مؤسستكم أبعاد الاستدامة في معايير اختيار وسائل اتصالها					

فهرس الملاحق:

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
(1)	قائمة المحكمين	381
(2)	الاستبيان	382