

## الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية

-شركة نوكيا نموذجا -

د. بيارك نعيمة

جامعة محمد الشريف مساعديّة

سوق اهراس

naimauniver8@yahoo.fr

أ. عمارة سلمى

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق اهراس

amaraselma20@yahoo.fr

Received: Avril 2018

Accepted: Mai 2018

Published: Juin 2018

### Abstract:

Industrial institutions seeking to achieve competitive advantages based on several strategic criteria, the environmental dimension has become the standard of achieving sustainable competitive under the globalization of markets and rival unit in the world today, this led to the institutions seek to Achieve environmental performance in various activities, the study discusses how the environmental performance to gain competitive advantages for industrial enterprises through integration of environmental considerations into its strategies and objectives in the long term, with reference to Nokia corporation as a model for environmental performance.

**key works :**Performance environnementale, Competitive advantage, Industrial Foundation Nokia Corporation

ملخص:

تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد على معايير استراتيجية عديدة، وقد أصبح البعد البيئي معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، في ظل عولمة الأسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم، هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي إلى تحقيق الأداء البيئي في مختلف نشاطاتها، وتناقش هذه الدراسة كيف يمكن للأداء البيئي أن يكسب المؤسسات الصناعية مزايا تنافسية من خلال دمجها للاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل، مع الإشارة إلى شركة نوكيا كنموذجاً للأداء البيئي.

الكلمات المفتاحية: الأداء البيئي، ميزة تنافسية، مؤسسة صناعية، شركة نوكيا

مقدمة: تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها بتحقيق وممارسة أداء بيئي متميز بالتحكم بتأثير أنشطتها ومنتجاتها أو خدماتها على البيئة مع الأخذ في الاعتبار سياساتها وأهدافها البيئية وهي تباشر ذلك في إطار التشريعات المتشددة المتزايدة، وتطوير السياسات الاقتصادية والمعايير الأخرى لتأكيد حماية البيئة، والاهتمام المتنامي العام في اهتمام الأطراف المعنية بخصوص المسائل البيئية شاملة التنمية المستدامة.

وقصد تحسين ادائها البيئي وتحقيق ميزة تنافسية واستدامتها في هذا المجال قامت العديد من المؤسسات الاقتصادية بتقييم ورقابة أداءها البيئي، إلا أنه ومع ذلك قد لا تتوفر للمؤسسات ما يؤكد أن أداءها كافي، وسوف يستمر في الوفاء بمتطلبات سياسة حماية البيئة والتشريع، كما أنه لتحقيق الفعالية فإن المؤسسات الاقتصادية تحتاج لأن تعتمد على منظومة إدارية متكاملة مع المنظومة الإدارية العامة، ومن خلال ماسبق يمكن طرح السؤال الجوهرى التالي:

- كيف يساهم الاداء البيئي الفعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصناعية؟
- أهداف البحث: تتمثل فيما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الاداء البيئي والميزة التنافسية.

- ابراز اهمية ودور الاداء البيئي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية بصفة عامة ومؤسسة نوكيا بصفة خاصة.

- الوقوف على تجربة نوكيا في تبنيها الادارة البيئية وتحسينها لادائها البيئي.

منهجية البحث: و للإجابة على إشكالية البحث وتحليل أبعاده اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة موضع الدراسة.

تقسيم البحث: سنتطرق للمحاور التالية :

- أولاً/ ماهية الأداء البيئي؛
- ثانيا/ مفاهيم حول تنافسية المؤسسة؛
- ثالثا/ المزايا التنافسية المحققة في ظل تبني الإدارة البيئية؛
- رابعا/ شركة نوكيا وريادتها في المجال البيئي.

أولاً- ماهية الأداء البيئي

**1- تعريف الأداء:** يعود الأصل اللغوي لكلمة الأداء إلى الكلمة الإنجليزية to perform وتعني أنجز عملاً ضخماً، قام بوظيفة مهمة معينة، أدى واجبا.<sup>1</sup>

وقد قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء أهمها تعريف الذي قدمه نيكولاس F.W Nicolas والذي عرف الأداء على أنه: "نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك".<sup>2</sup>

كما عرف الأداء أيضا بأنه: "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة كافة وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فإن الأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها".<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن الأداء هو مزيج من الفعالية والكفاءة، الفعالية والتي تعني انجاز العمل المطلوب ومدى تحقيق المنظمة لأهدافها، في حين تعني الكفاءة انجاز العمل بالطريقة السليمة ومدى توفير الموارد المادية والبشرية عند القيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

**2- تعريف الأداء البيئي:** إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد دراسات وأبحاث عديدة من الناحيتين النظرية والتطبيقية، تهدف تدقيق مفهومه غير أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على مفهوم الأداء.

حيث عرفت منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه: "مجموعة النتائج القياسية لنظام الإدارة البيئية (SME) ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسات والأهداف البيئية للمنظمة".<sup>4</sup>

فالأداء البيئي هو أحد الطرق العملية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليه من أجل وضع وتحقيق أهدافها في مجال أدائها البيئي. وهو طريقة في التسيير تعمل على تشجيع المؤسسة أن تكون أكثر تنافسية وأكثر ابتكارا وأكثر مسؤولية على المستوى البيئي. إن الاهتمام بالأداء البيئي يكون بأن تنتج أكثر بموارد.<sup>5</sup>

**3- مصفوفة الأداء البيئي:** قدم Henri et Giasson (2006) مصفوفة لتحليل الأداء البيئي والموضحة في الشكل التالي:

شكل رقم 1: مصفوفة الأداء البيئي

خارجي	داخلي	محور داخلي - خارجي محور العمليات والنتائج
تحسين العلاقات مع أصحاب المصالح	تحسين المنتجات والعمليات	العمليات
أثار بيئية إيجابية وتحسين صورة وسمعة المؤسسة	احترام القوانين والتشريعات وتحقيق عوائد مالية	النتائج

source : Angèle Renaud, Les Outils D'évaluation de la performance environnementale, audits et indicateurs environnementaux, congrès de l'association francophone de comptabilité, "la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit", du 27 au 29 mai 2009, Strasbourg, France, p 3

من خلال المصفوفة أعلاه للأداء البيئي يتضح لنا أن هناك انعكاسات داخلية وأخرى خارجية تطرأ على كل من العمليات والنتائج. بالنسبة للمحور الداخلي، فهو ينعكس إيجابيا على كل من جودة المنتجات والعمليات وينتج عن ذلك احترام

القوانين والتشريعات، كما يساعد على تحقيق وفورات مالية للمؤسسة. أما بالنسبة للمحور الخارجي، فبالإضافة إلى تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح فهو يؤثر تأثيراً إيجابياً على البيئة من جهة، ويدعم الصورة الإيجابية للمؤسسة في بيئة أعمالها من جهة أخرى.

#### 4- أبعاد الأداء البيئي: لا يمكننا فهم الأداء البيئي إلا إذا حددنا أبعاده المختلفة وهي:<sup>6</sup>

**1.4 الكفاءة البيئية:** إن الكفاءة البيئية من المواضيع بالغة الأهمية لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون أن تتحدد بدقة درجة كفاءة الأسس والقواعد التي بنيت عليها، كما تعد مؤشراً هاماً لنجاح النظام المطبق في المؤسسة.

ولهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لها من بينها:

عرفها Etzioni "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد على القدرة والمعايير المستخدمة في النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالباً ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيراً تابعاً لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية".

أما Cenzo & Roblins فيعرفانها على أنها: "التأكد من إستخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة منها".

**2.4 الفعالية البيئية:** لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992، والمتعلق بجانب توريد السلع والخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي تلبى الحاجات الإنسانية وتحسن نوعية الحياة وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية، واستهلاك الموارد على مدى دورة الحياة، إذا فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معاً.

ولهذا فقد قدم العديد من الباحثين تعريفات مختلفة لها من بينها:

عرفت الفعالية البيئية حسب مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD على أنها: "تقديم سلع وخدمات بأسعار تنافسية، تلبى حاجات المستهلكين وتحسن نوعية الحياة، وهذا بالحد من الآثار البيئية تدريجياً، مع المحافظة على كمية الموارد الطبيعية اللازمة طوال دورة حياة المنتج، وصولاً إلى مستوى منسجم، يحمي الأرض بشكل مستدام".

وإن من شأن تبني المؤسسة للفعالية البيئية يمكنها من الحصول على قيمة مضافة أكبر، وقد حددها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة في العناصر التالية:

- تخفيض إستخدام المواد في المنتجات والخدمات؛
- تخفيض الكثافة الطاقوية (تخفيض الوحدات المدخلة من الطاقة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج)؛
- تخفيض الإنبعاثات السامة؛
- تعظيم إسترجاع المواد المستخدمة؛
- تعظيم الإستخدام المستدام للموارد الطبيعية؛

- تدعيم إستدامة المنتجات (زيادة دورة حياة المنتج)؛
- رفع حجم المنافع التي تقدمها المنتجات والخدمات.

## 5- مؤشرات الأداء البيئي

مؤشر الأداء البيئي هو أداة توفر معلومات عن التقدم البيئي للشركة، وفيما يلي عرض موجز لبعض المؤشرات المستخدمة في مختلف الشركات:<sup>7</sup>

- تطور الاستهلاك السنوي للمياه مقارنة مع هدف ثابت، ...
  - عدد الأهداف "البيئية" التي تحققت في السنة بالنسبة للأهداف المحددة،
  - تطور حمولة النفايات التي تم إرسالها إلى المكب في السنوات الأخيرة،
- ويمكن عرض فائدة استخدام مؤشرات الأداء البيئي خارج وداخل المؤسسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 1: فائدة استخدام مؤشرات الأداء البيئي خارج وداخل المؤسسة

داخليا	
للإدارة العليا	إعطاء الإدارة لمحة عامة عن الوضع البيئي للشركة (التكاليف البيئية الرئيسية، والالتزام التنظيمي، وما إلى ذلك)، توفير الإدارة أداة لمساعدتهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية مساعدة الإدارة على متابعة النتائج البيئية (الاستثمارات، ...)، السماح للمقارنة مع الشركات الأخرى في نفس القطاع.
للمديرين التنفيذيين	تقديم مراقبة منتظمة من الإعدادات الرئيسية (استهلاك المياه، وإنتاج النفايات ...)، توفير أداة صنع القرار، تحسين الكفاءة العملية.
للعاملين	زيادة الوعي وتمكين العمال في مناصب العمل، ضبط تنفيذ أساليب العمل الجديدة
خارجيا	
للسلطات	تقديم صورة للوضع التنظيمي للشركة،
البنوك، والمستثمرين وشركات التأمين	- تقديم صورة اصطناعية عن الوضع البيئي للشركة (الخصوم، والتكاليف البيئية، ... ) والمخاطر، - إظهار التزام الشركة للإدارة البيئية،
السكان، الزبائن	إعطاء صورة شاملة للإدارة البيئية للشركة بفضل المعلومات المفهومة والواقعية.

إظهار التزام الشركة بالإدارة البيئية

source : Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne von Frenckell, les indicateurs de performances environnementales, Avenue de Longwy 185, 6700 Arlon, decembre 2000, p 4.

ثانيا/ مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

1- مفهوم التنافسية: هناك عدة مفاهيم للتنافسية معايير معينة وهي كالتالي:<sup>8</sup>

- تعريف التنافسية حسب المؤسسات : يتمحور تعريف التنافسية للشركات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى.

- تعريف التنافسية حسب قطاع النشاط : تعني التنافسية لقطاع ما قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي إلى تميز تلك الدولة في هذه الصناعة.

- تعريف التنافسية على مستوى الدول : اهتم الكتاب والاقتصاديين وكذا المنظمات والهيئات الدولية بتعريف التنافسية على مستوى الدول أكثر من تعريف التنافسية على مستوى المؤسسات وقطاع النشاط. بالاضافة الى ما سبق توجد المفاهيم التالية:

على أنها تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيراتها<sup>9</sup>، كما يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم التي لا تزال غير مفهومة تماماً إذ لا يوجد لها تعريف واحد من خلال ارتباطها مع كل المؤشرات الاقتصادية فبعض الاقتصاديين يعتمدون لقياس القدرة التنافسية على الناتج المحلي الإجمالي وبعضهم على أسعار الصرف المعتمدة أو تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة وحدة العمل أو حجم الصادرات إلى إجمالي الإنتاج أو إنتاجية العمل<sup>10</sup> .

بناء على ما سبق يمكن تقديم صورة شاملة للتنافسية رغم تعدد أبعادها على أنها اجتهاد مؤسستاتي في تحقيق ما يلي<sup>11</sup>:

- التحسين المستمر للمنتجات.
- منتجات ذات جودة عالية مع التحكم في حجم التكاليف.
- التميز مقارنة المنافسين وتقديم الأحسن، قصد احتلالها موقع تنافسي يضمن لها الاستمرارية في السوق، ويدفع بها إلى التفكير في إيجاد طرق تجعلها تحافظ وتطور من موقعها التنافسي لضمان بقاءها أطول فترة ممكنة.

2- خصائص التنافسية: من أهم خصائصها مايلي:<sup>12</sup>

- أن تكون مستمرة ومستدامة وتحقق للمؤسسة السبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط؛
- أن تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة؛

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وإمكانيات المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية جديدة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة؛

- أن يتناسب استخدام هذه الميزات مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها.

### 3- مصادر التنافسية: تتعدد مصادر التنافسية ونذكر منها<sup>13</sup>:

أ الابتكار: إن التزايد الكبير في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى اهتمام المؤسسات بالابتكار واعتباره من الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والسعر الأقل وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للتنافسية بين المؤسسات.

ب الزمن: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية، وتظهر أهمية الزمن هنا من خلال:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج

- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات؛

- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين طلب المنتج و التسليم)؛

ج المعرفة: أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ومنه فالمؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع وخدمات جديدة.

### 4- مفهوم الميزة التنافسية

4-1 تعريف الميزة التنافسية: لقد تباينت التعاريف للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين، وسنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين أهمها:

تعريف Igor Ansoff (1965) على أنها: "خصائص الفرص المميزة ضمن مجال معرف بشائية منتج-سوق يتجه

للمنمو، فهي تهدف إلى تعريف بصفات خاصة لمنتج قابل للتسويق والذي يمنح للمؤسسة وضعية تنافسية قوية".<sup>14</sup>

وحسب شارل هيل وجاريت جونز نقول: " أن المؤسسة تستحوذ على ميزة تنافسية عندما يكون معدل ربحها أعلى

من المتوسط السائد في الصناعة".<sup>15</sup>

وكتعريف آخر نقول أن الميزة التنافسية هي: "مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص

الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو

البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير

أو وفرة الموارد المالية، أو تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".<sup>16</sup>

4-2 أنواع الميزة التنافسية: لقد أشار Porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثمة فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج.

أ. ميزة التكلفة الأقل<sup>17</sup> يمكن لمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيابة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، وتتمثل هذه العوامل في: مراقبة الحجم، مراقبة التعلم، مراقبة الروابط، مراقبة الإلحاق، مراقبة الرزنامة، مراقبة الإجراءات، مراقبة التموذج.

ب. ميزة التميز<sup>18</sup> يمكن أن تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيابة على خصائص فريدة تجعل الربون يتعلق بها، بمعنى أن تحقيق المؤسسة للتمييز يتم عندما تكون قادرة على تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة من خلالها يدرك العملاء والمنافسين أن المنظمة تقدم شيئاً متفرداً يصعب تقليده، سواء من خلال المواصفات الفنية أو التصميم الفني أو الاسم التجاري أو العلامة الجارية وغيرها من الأمور التي تستحوذ على تصور وإدراك العميل.

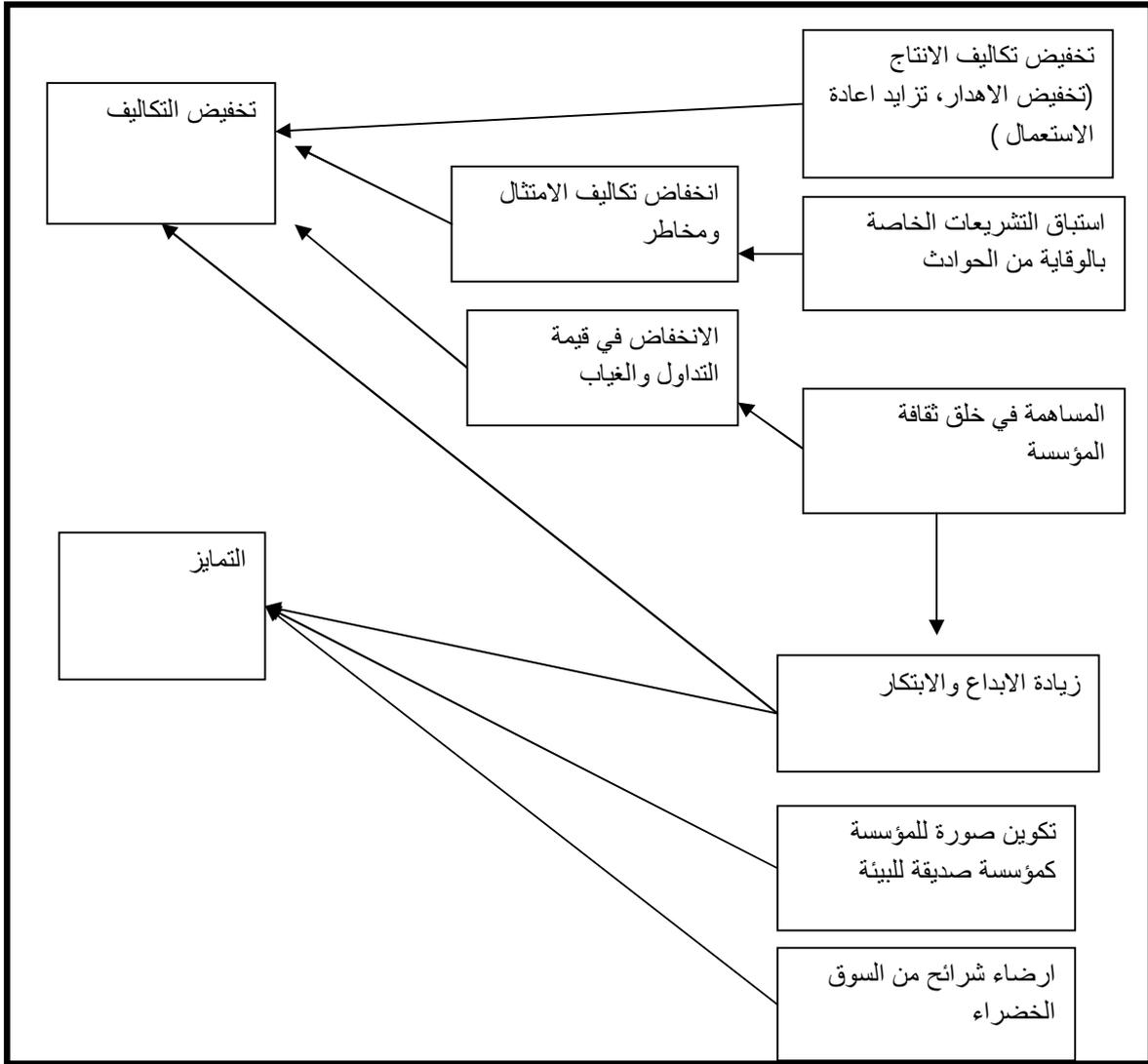
وحتى تتم الحيابة على هذه الميزة يجب الاستناد إلى عوامل تدعى عوامل التفرد؛ بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التمايز، والمتمثلة في الإجراءات التقديرية، الروابط، الرزنامة، التموذج، الإلحاق، التعلم وآثار بثه، التكامل، الحجم.

ثالثاً/ المزايا التنافسية المحققة في ظل تبني الإدارة البيئية حسب مايكل بورتر إن الحد من التلوث في المجتمع، يؤدي إلى محاربة الهدر ويؤدي إلى الاستغلال الأمثل لموارد المجتمع، وإجراءات الحد من التأثير السلبي لأنشطة المؤسسة على البيئة مفيدة لها، لأنها فرصة لتحديث العمليات وتحسين صورة المؤسسة واستغلال أسواق جديدة، وتؤدي إلى الحد من التبذير والاهدار... الخ، هذا ما قد يحسن من الوضعية التنافسية للمؤسسة.

1/ الإستراتيجيات البيئية في المؤسسة الصناعية: هي استراتيجيات تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل، والمنسجم مع النظام البيئي وهدفها ليس تحقيق الربح فقط، وإنما العمل لتجنب الضرر والأذى الممكن وقوعه في النظام البيئي، وبالتالي فإنها تهدف لتقديم الفوائد التنافسية المتعلقة بتحقيق التوفير بالتكاليف، أو اختلاف السوق أو تنويعه، أو كليهما معاً.

وتصمم هذه الاستراتيجيات بهدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق توفير في التكاليف، تغيير السوق أو تنويعه أو كليهما معاً، وذلك في إطار توجه المؤسسة في حماية البيئة، مما يعني أن الاستراتيجية البيئية تتناسب بشكل واضح

- مع القيادة التقليدية بالتكلفة والفوائد التنافسية لاختلاف السوق والمحددة من قبل مايكل بورتر، وتتمثل الاستراتيجيات البيئية التي تحاول الموازنة بين حماية البيئة واكتساب مزايا تنافسية في نوعين هما:<sup>19</sup>
- أ. استراتيجيات مقادة بالسوق: يمكن أن تتمتع المؤسسة في ظل هذه الاستراتيجية بمزايا تنافسية، وذلك عن طريق:
- إعادة تصميم المنتجات بحيث تكون حساسة بيئياً، أو تطوير سلع جديدة حساسة بيئياً.
  - الدخول الى أسواق جديدة حساسة بيئياً.
  - إعادة تصميم غلاف المنتجات حتى يكون صديقاً للبيئة.
  - التكامل بين الجهود البيئية ونشاطات التسويق.
- ب. استراتيجيات مقادة بالعمليات: تطبق هذه الاستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف عن طريق التحسين في العمليات الانتاجية للمؤسسة بتوفير الطاقة، والاقتصاد في استعمال الموارد، وتخفيض التلوث والنفايات، وتشتمل:
- تحسين الرقابة على التلوث وتنظيم وترتيب الاهدار والنفايات، بالإضافة الى نظم معالجة المياه؛
  - استعمال الموارد التي يعاد انتاجها من مصادر داخلية وخارجية (إعادة التدوير)؛
  - إعادة تصميم عمليات الانتاج حتى تكون أقل تلوثاً، وأكثر كفاءة في استعمال المورد والطاقة؛
  - استعمال مصادر الطاقة القابلة للتجديد في عمليات الانتاج. ويمكن أن نوضح المزايا التنافسية التي يمكن أن تجنيها المؤسسة من استراتيجيات حماية البيئة في الشكل التالي:
- الشكل رقم 2: المزايا التنافسية الممكنة في اطار استراتيجيات حماية البيئة.



المصدر: خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 177.

من خلال الشكل السابق، يمكن القول أن الاستراتيجيات البيئية يمكن أن تؤدي إلى اكتساب المؤسسة لميزة التكلفة الأقل أو ميزة التمايز، وكل مستوى في تخضير المؤسسة يكون نتيجة تفاعل حوافز محيط المؤسسة و دوافعها وقدراتها.

2/ المزايا التنافسية المحققة في ظل تبني الإدارة البيئية التطبيق الناجح للإدارة البيئية في المؤسسة الصناعية، يمكن أن يؤدي دورا ايجابيا في تحسين قدرتها التنافسية من أبرزها<sup>20</sup>:

أ. رفع الانتاجية وتخفيض التكاليف: تساعد الإدارة البيئية المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتساهم في زيادة الانتاجية من خلال تحقيق التالي:

- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة؛
- تقليل نسبة المعيب من المنتجات؛
- زيادة كفاءة العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات؛
- ضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها؛
- زيادة انتاجية العاملين بجعل محيط العمل مناسب بيئيا، اذ أشارت بعض الدراسات مؤخرا أن الأبنية المناسبة بيئيا يمكن أن تزيد انتاجية العاملين الى 15%؛
- خفض أعباء النقل والتخزين نتيجة الاقلال من المدخلات الأولية والطاقة؛
- خفض النفايات وإعادة استخدامها وتدويرها وبالتالي خفض نفقات التخلص منها؛
- الوفرة المتأتية من بيع الانتاج العرضي والمخلفات؛
- انخفاض الأعباء المالية والجزاءات المفروضة بسبب التلوث نظير التقليل من الأثار السلبية للنشاط والذي يقود بدوره الى انخفاض مصاريف التأمين والتعويضات عن الأضرار البيئية.

ب. تحقيق مزايا تسويقية: يمكن أن تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات صديقة للبيئة، حصة سوقية أكبر لكونها تحقق للزبائن أهدافهم البيئية، اذ أن المنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الادارة البيئية، تزيد من قوة المؤسسة التنافسية في سوق حساس بيئيا، وهنا يأتي دور الملتصقات البيئية والإعلان والإفصاح البيئيين، في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي الى تحسين صورة المؤسسة، ومن ثم زيادة الاقبال على منتجاتها، ويساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها فيزداد حجم المبيعات وربحية المؤسسة مقارنة مع المؤسسات التي لاتأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية.

ج. تحسين الأداء التسييري: تعتبر الرهانات البيئية مصدر للضغوطات الاجتماعية التي يجب على المؤسسة أن تعرفها تحللها وتوقعها، هذه الضغوطات لن تعرض صورة المؤسسة فقط للخطر، وانما أيضا تؤدي الى التضيق في مجال مناورتها بسبب القيود التنظيمية، احتجاجات الجمهور، الحملات الاعلامية أو عمليات المقاطعة التي تنظمها مجموعات الضغط البيئي.

وفي هذا السياق نقول أن تطبيق مدخل الادارة البيئية يحقق جملة من المنافع تؤثر بشكل ايجابي في مجال تحسين أداء الوظائف الادارية بالمؤسسة ومن أبرز مظاهر هذا التحسين:

- زيادة رضا العاملين: ان اشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الادارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعاتهم.
- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الاداري.

- الاستفادة من مراجعة أنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تساهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة.
  - تشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وتحسين الاتصالات الداخلية.
  - تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل.
  - تكامل الأنظمة الإدارية: حيث يزود تنفيذ الإدارة البيئية المؤسسة بمدخل نظمي يؤثر على بقية
  - أقسامها ويساهم في بقائها وثباتها.
- رابعاً/ شركة نوكيا وريادتها في المجال البيئي

**1/** تقديم شركة نوكيا: هي شركة اتصالات وتكنولوجيا معلومات فنلندية متعددة الجنسيات مقرها في إسبو، فنلندا، منتجها الرئيسي هو الهواتف النقالة، تقدم الشركة أيضا خدمات الإنترنت ومنها التطبيقات، الموسيقى، الوسائط الرقمية والرسائل، تقدم نوكيا خدمات الخرائط الرقمية والملاحة المجانية من خلال شركتها الفرعية المملوكة بالكامل، نافتك، وخدمات ومعدات شبكات الإتصال لمزودي الخدمة من خلال شبكات وحلول نوكيا.<sup>21</sup>

لدى نوكيا 97,798 موظف في 120 دولة، ومبيعات في أكثر من 150 دولة، وعوائد سنوية تبلغ حوالي 30 مليار يورو، نوكيا هي ثاني أكبر مصنع للهواتف النقالة بعدد الوحدات المباعة بعد سامسونج بحصة 22.5% من السوق في الربع الأول من 2012، نوكيا هي شركة عمومية محدودة مدرجة في بورصة هيلسينكي وبورصة نيويورك، وهي الشركة 143 قياسا بأرباح 2011 حسب تصنيف شركات فورتون العالمية ال 500.

كانت نوكيا أكبر بائع للهواتف النقالة من 1998 حتى 2012. لكن حصتها من السوق عانت خلال السنوات الخمس الماضية من التراجع نتيجة لتزايد استخدام الهواتف الذكية من باعة آخرين (آيفون من أبل والأجهزة التي تعمل بنظام أندرويد من غوغل بشكل رئيسي). منذ فبراير 2011 أصبحت لنوكيا شراكة استراتيجية مع مايكروسوفت. كجزء من هذه الشراكة ستتضمن جميع أجهزة نوكيا الذكية نظام التشغيل ويندوز فون (مستبدلة سيمبيان). المنتج القيادي الحالي لنوكيا هو نوكيا.

**2/** الاستراتيجية البيئية لشركة نوكيا: تعد نوكيا شركة رائدة على مستوى العالم في مجال صناعة الأجهزة المحمولة، ومع الريادة تعظم مسؤوليتها، ولذا فهي تتطلع إلى أن تحتل الريادة كذلك في المجال البيئي تأمل الشركة في أن تتواجد في عالم يمكن للجميع فيه الإسهام في تحقيق تنمية مستدامة. إن حيازة الريادة البيئية إنما يتضمن تقليل الأثر السلبي على البيئة، ومع زيادة انتشار الاتصالات اللاسلكية والمحمولة، زادت أهمية هذا الهدف إلى حد كبير. وعليه تبذل الشركة قصار جهدها للحد من التأثير البيئي لمنتجاتها وعملياتها، كما انها تتعاون مع مورديها لتحسين الأداء البيئي لسلسلة الإمداد الخاصة بها.

ويقوم العمل البيئي لشركة نوكيا على التفكير على مستوى دورة الحياة، وهو ما يعني أنها تستهدف تقليل التأثير البيئي لمنتجاتها على مدار عملياتها، بدءاً من استخراج المواد الأولية ونهاية بعملية إعادة التدوير ومعالجة النفايات واستعادة المواد المستخدمة، وعموماً ينصب تركيز جهود شركة نوكيا البيئية على ثلاثة محاور أساسية نوردتها تباعاً كما يلي:

أ. إدارة الموارد: تعمل شركة نوكيا مع مورديها وتطالب بإيضاح شامل للمواد التي تستخدمها في أجهزتها، إذن فعملها يقوم على المبدأ الوقائي، كما أنها تهدف إلى مواصلة التقليل من كمية المواد التي تثير قلقها، أضف إلى ذلك عملها على استكشاف الفرص المواتية لاستخدام مواد جديدة أكثر ملائمة للبيئة، مثل المواد البلاستيكية الحيوية أو المعادن والمواد البلاستيكية المجددة.

ب. فعالية استهلاك الطاقة: تحرص الشركة على استخدام أقل قدر ممكن من الطاقة، كما أنها تعمل على تقليل استهلاك عملياتها للطاقة، وذلك من خلال اتفاقها مع مورديها على أهداف فعالية استهلاك الطاقة.

ج. الاسترجاع وإعادة التدوير: وذلك من خلال زيادة وعي المستهلكين بإعادة التدوير، حيث تشجع على إعادة تدوير الأجهزة المستخدمة من خلال مبادرات وحملات خاصة، إن الأساس الذي تقوم عليه برامج الاسترجاع المقدمة من نوكيا هي مراكز تجميع الأجهزة المستخدمة والمتواجدة في 5000 مركز عناية لشركة نوكيا في 85 بلداً.<sup>22</sup>

وقد أعلنت نوكيا عن إطلاق حملتها البيئية في المملكة العربية السعودية من خلال نقاط استعادة الهواتف القديمة حيث يمكن لمستخدمي أجهزة نوكيا وملحقاتها إعادة تدوير أجهزتهم التي لا يرغبون باستعمالها مما يساهم في حماية البيئة. وقال مدير خدمة العملاء في نوكيا السعودية واليمن هاني غيبه: «أوضح الاستبيان أنه عند وصول الهواتف المتحركة إلى نهاية أعمارها الافتراضية فإن عدداً قليلاً جداً يتم إعادة تدويره. لذا تعمل نوكيا جاهدة على تسهيل هذه العملية من خلال برامج إعادة تدوير الأجهزة المنتشرة في كافة أنحاء العالم».<sup>23</sup>

### 3/ إنجازات شركة نوكيا نموذج ريادي في مجال الأداء البيئي:

من أهم الانجازات التي قامت بها شركة نوكيا في مجال تدعيمها للأداء البيئي نذكر ما يلي:

أ. نوكيا وعضوية منظمات حماية البيئة: تعزيز لدورها في مجال حماية البيئة: إسهاماً منها في زيادة الوعي العام، قامت نوكيا بالتوقيع على الإعلان العالمي مع أكثر من 150 منظمة عالمية على رأس مؤتمر الأمم المتحدة المتعلق بتغير المناخ الذي عقد في ديسمبر 2007 في بالي العاصمة الإندونيسية، ولقد حث المؤتمر زعماء العالم على وضع سياسات وإجراءات خاصة بقطاع الأعمال للمساهمة في بناء اقتصاد منخفض الاستهلاك الكربوني للمساعدة على مواجهة مشكلة التغير المناخي، ولقد عكست مشاركة نوكيا رغبتها الصادقة في أن تكون شركة رائدة على الصعيد البيئي، كما أوضحت دعم الشركة التام للاتجاه بأن ثمار اتخاذ إجراء حاسم ومبكر حيال مشكلة التغير المناخي تفوق كثيراً تكلفة عدم القيام بأي شيء على الإطلاق، ومنذ يناير 2008، أصبحت نوكيا عضواً في برنامج غنقاص المناخ التابع للصندوق العالمي للبيئة حيث يتعاون من خلال الصندوق العالمي للبيئة مع رجال الأعمال لمواجهة تغير المناخ. إن إنضمام نوكيا لعضوية هذا البرنامج يعزز من التزامها تجاه توفير الطاقة في عملياتها وسبل عملها ومنتجاتها.

ب. نوكيا ونشر مفهوم إعادة التدوير: تتعاون شركة نوكيا مع مجموعة من الشركات المنتقة بعناية والتي تقوم باستخلاص المواد من أجهزة الهاتف والاكسسوارات التي ترسل إليها، وتخضع هذه الشركات للتقييم على نحو منتظم للتأكد من قيامها بمهامها على النحو الصحيح وأن كل ما يسلم إليها يتم إعادة تدويره على نحو مسؤول.

ج. الابتكار في أجهزة وإكسسوارات نوكيا: إن نهج شركة نوكيا يكمن في التحسين المستمر لتكون منتجاتها صديقة للبيئة، فبدلاً من تقديم أجهزة "صديقة للبيئة" مرة واحدة، فهي تتبع مجموعة من الخطوات الإبداعية تنتقل تدريجياً إلى مجموعة منتجاتها. حيث تعتمد انشطتها البيئية على التفكير في دورة حياة المنتج وهذا يعني أن نستخدم ما يحصل على اعتماد، واختبار، ويكون صديقاً للبيئة من الخدمات والموارد في منتجاتها. وذلك من أجل تحسين فعالية إستهلاك الطاقة لأجهزتها، تطبيقاتها، وتعزيزاتها التي تشتمل على أجهزة الشحن، هذا فضلاً على تطور ما يتصف بالأصغر حجماً وأكثر ذكاءاً من العبوات لمنتجاتها، ويعتبر الهاتف النقال Evolve Nokia.3110 محمول تلبى فيه التقنية المتطلبات البيئية من حيث:

- الأغلفة الحيوية مصنعة من 50% من الخامات الأولية المتجددة؛

- تتسم العبوات بالصغر، والقابلية للتدوير بالكامل وهي مصنعة من 60% من محتوى معاد تدويره؛

- احتواء الجهاز مع شاحن نوكيا الأكثر فعالية في استهلاك الطاقة AC-8

د. الابتكار في المواد واللوازم: تعد كافة المواد المستخدمة في منتجات وعمليات نوكيا آمنة على الأفراد والبيئة، ومن ثم يعد الإيفاء بالمتطلبات الصحية والبيئية التنظيمية من أهم أولويات الشركة ومتطلب جوهري لها، وبذلك تعد نوكيا رائدة صناعياً في مجال إدارة المواد.

تشمل قائمة نوكيا للمواد تلك المواد التي قامت نوكيا بحضر أو تقييد استخداماتها أو قررت التقليل منها سعياً لإيقاف استخدامها في منتجاتها، وهي تعمل بالتعامل مع مواردها للبحث عن بدائل وتقديمها، ولقد استخدمت نوكيا مواد قابلة للتجديد بالكامل في Nokia 3110 Evolve كما أن 50% من المواد البلاستيكية الموجودة في الغطاء مصنعة من مواد بلاستيكية حيوية منتجة من موارد قابلة للتجديد.

هـ. الابتكار في الخدمات والبرامج: أن تكون الحيات المعاصرة متوافقة مع البيئة فذلك يعد أمراً عسيراً لكن تسعى شركة نوكيا لتحقيق هذا التعايش من خلال الأجيال المتعاقبة لهواتفها النقالة، فمع إمكانية الوصول إلى Ecozone من على هاتفك النقال من نوكيا، سيتوفر لديك معلومات مختارة بعناية حول المنظمات والجمعيات والتطبيقات والحركات البيئية، تدعم نوكيا المنظمات التي تؤمن بها وتقوم في أحياناً كثيرة بالمساعدة على الدفع بتأثيرها في تغيير العالم، وجميع منتجات Ecozone متوفرة مجاناً ويتم تحديثها كل ثلاثة أشهر، ويتضمن المحتوى الحالي على سبيل المثال:

- خلفيات مستوحات من الحياة البرية وأفلام فيديو من صندوق البيئة العالمي؛

- روابط إلى معلومات خاصة بالبيئة والجمعيات البيئية.

و. الابتكار في التغليف: تتمثل أهمية الغلاف في أنها تحمي المنتج خلال إنطلاقه من مصانع نوكيا إلى المستخدم، تعمل شركة نوكيا جاهدة للحد من تأثيراتها البيئية من خلال مراعاة نوعية المواد التي نستخدمها في العبوات من خلال تقليل حجم المواد التي نستخدمها وبواسطة تقدير ما الذي سيحدث للعبوة عند انتهاء الحاجة إليها.

تعمل نوكيا على مدار عدة سنوات على استبدال البلاستيك بمواد قائمة على الورق، كما أنها تستخدم المزيد من مواد العبوات المجددة وكمثال على ذلك تستخدم عبوة الهاتف Nokia Evolve 3110 في أوروبا 60% من مكونات العبوة مواد معاد تدويرها، وتعد العبوات دوماً من المجالات التي يستهدف فيها التوفير، ليس فقط لصالح البيئة ولكن لصالح الشركة كذلك، فمنذ فبراير 2006، عندما قامت الشركة بإيداع عبوات أصغر حجماً للمرة الأولى.

4/ دور الأداء البيئي لشركة نوكيا في تحقيق المزايا التنافسية: إن المؤسسات يمكن أن تحقق منفعة تنافسية من الأداء البيئي، والإستراتيجية المستدامة تعني أخذ البيئة بعين الإعتبار في تصميم الإستراتيجية، وهي تصمم لإيجاد فرص النجاح الإقتصادي طويل الأجل والمنسجم مع حماية هدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق التوفير في التكاليف وتحديث العمليات لتحسين صورة النظام البيئي المؤسسة وإستغلال أسواق جديدة.

وشركة نوكيا عملت جاهدة في السنوات الأخيرة لتبني الإدارة البيئية في مختلف نشاطاتها، فهي كانت من الشركات الأولى التي نجحت في هذا المسعى نجاحاً باهراً والأولى التي حظيت بشعبية طاغية، ولقد برعت نوكيا لأكثر من جيل كامل قادت خلاله البشر خطوة بخطوة على طريق ثورة الاتصالات المحمولة، وكانت نوكيا هي الرائدة والاسم الأقوى في عالم الهواتف الذكية، حيث انتشرت مبيعاتها في كل القارات وكانت الخيار الأول لكل المشتري بسبب اتجاهاتها نحو الإدارة البيئية ونشر فكرة الاسترجاع وإعادة التدوير بالإضافة إلى سياساتها المطبقة في مجال المحافظة على البيئة من خلال محاولتها للتقليل من انبعاثات غاز ثنائي الكربون، واستبدال البلاستيك بمواد قائمة على الورق، وبذلك أدخلت نوكيا فكرة المنتجات الصديقة للبيئة وحققَت مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في تلك الفترة واستطاعت بهذه الإستراتيجيات أن تهيمن على سوق المحمول بشكل شبه كامل.

خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الأداء البيئي هو إتجاه حديث ترجع له اغلب المؤسسات الصناعية لتحقيق المزايا التنافسية وكسب ثقة العميل في منتجاتها، فهي أمام تحدي قائم على تحسين صورتها والرفع من قدراتها وكفاءتها وزيادة الأفضلية التنافسية لها في قطاع نشاطها، لذلك تسعى المؤسسات الصناعية على توفير سلعا وخدمات ذات كفاءات تحدث من جهة أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه ومن جهة أخرى أقصى قيمة ممكنة لجودة الحياة، وقد استوعبت العديد من المؤسسات الصناعية ضرورة الاهتمام وإدراج مفهوم الأداء البيئي في نشاطها الاقتصادي وتطويره وتجديده بما يتماشى مع القرن الحالي، فتطبيق المؤسسات الصناعية لمعايير البيئية تحت مفهوم الأداء البيئي في نشاطها أمر ضروري وحتمي في القرن الحالي، إذ تعتبر عملية قياس الأداء البيئي في المؤسسات عملية أساسية من العمليات الإدارية المتخذة، لا تقل أهمية عن العمليات الإدارية الأخرى كاتخاذ القرار وغيرها.

الاقتراحات والتوصيات: على ضوء ما سبق وسعيًا منا لإثراء بحثنا يمكن تقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات كما يلي:

- لا بد من مراجعة إستراتيجية المؤسسة للحد من التلوث واستخدام تقنيات الإنتاج الأنظف وترشيد استخدام الطاقة وتقليل الفاقد وتدوير المياه والمخلفات بما في ذلك المباني الإدارية التابعة للمؤسسة؛
  - ينبغي تقييم الواجبات والمسؤوليات المنوطة بالإدارات والمستويات المختلفة بالمؤسسة لتخفيف الأهداف البيئية؛
  - يجب مراجعة الإجراءات الخاصة بزيادة الوعي البيئي لدى الإدارة والعاملين وتعريفهم بالمتطلبات القانونية كل في مجال تخصصه؛
  - دراسة مدى التقدم في تنفيذ خطة تدريب عملي على تقنيات الإنتاج الأنظف وتشغيل الإدارة ونظم معالجة المخلفات ورصد الانبعاث؛
  - لا بد من تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها في حالة إشارة الرصد البيئي إلى تجاوز المعايير القانونية أو حدوث تلوث غير مقبول للبيئة المستقبلية؛
  - لا بد من استخدام علامات العنونة البيئية؛
  - يجب دراسة المؤثرات البيئية للمواد الخام واقتراح البدائل عند الضرورة
- المراجع والهوامش:

- 1: وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محمد منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 39.
- 2: بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ليل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007، ص 9.
- 3: بوقابة زينب، التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر 3، 2011/2010، ص 74.
- 4: Angèle Renaud, Les Outils D'évaluation de la performance environnementale, audits et indicateurs environnementaux, congrès de l'association francophone de comptabilité, "la place de la dimension européenne de la comptabilité, contrôle et audit", du 27 au 29 mai 2009, Strasbourg, France, p 3.
- 5 : عبد الرحمان العايب، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية، من الموقع الإلكتروني: <https://manifest.univ-ouargla.dz> ، في 2017/11/05، 16:22، ص 84.
- 6 : زين الدين بروش، جابر دهمي، دور نظام الإدارة البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص ص 656-657.
- 7: Eddy Bauraing, Jacques Nicolas, Marianne von Frenckell, les indicateurs de performances environnementales, Avenue de Longwy 185, 6700 Arlon, decembre 2000, p 3.
- 8 محمد دويس، براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول حالة الجزائر ، مذكرة قدمت ليل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة سنة 2005، ص 4

9 Percer, Entreprise: Gestion et compétitivité. et Econmic, 1984, p. 53

10 عبد الكريم صالح حمران، مفهوم التنافسية ومؤشراتها، من الموقع الإلكتروني: 10

[http://www.grenc.com/show\\_article\\_main.cfm?id=12726.17.59](http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726.17.59)، 2017/11/07 ،

11 العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - كنموذج للمقاولاتية - من وجهة نظر العاملين المقاولاتية: التكوين وفرص الأعمال" والذي نظمته جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر خلال المدة: 6 - 7 - 8 / ابريل / 2010، ص13.

12 طاهر محسن منصور الغالبي و اخرون، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن، 2009، ص309.

13 نوري منير، براك نعيمة: مداخلة بعنوان ادارة العلاقة مع الزبائن كاداة لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات، مقدمة للملتقى الدولي بعنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، 27-29-أفريل 2009، كلية العلوم الإدارية - الجامعة التطبيقية - الأردن

14 بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2011-2012، ص 3.

15 شارل هيل؛ جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: محمد أحمد سيد عبد المتعال؛ إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2008 ، ص 183.

16 هالالي الوليد، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص 24.

17 بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

18 نفس المرجع، ص 13.

الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، من الموقع الإلكتروني: سليمة غدیر، أحمد سلمی، كیحلي عائشة دور الأداء البيئي في 19

<https://manifest.univ-ouargla.dz/index.php/seminaires.23:11>، 2017/11/8 ،

20 خالد أعراب، الأبعاد التسويقية للمسؤولية البيئية وانعكاساتها على تنافسية المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2014-2015، ص 178-179.

21 نوكيا، من الموقع الإلكتروني:

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%86%D9%88%D9%83%D9%8A%D8%A7> ، 2017/11/8 ، 23.20

22 الطيب الوافي، الريادة في الأداء البيئي: شركة نوكيا أنموذجا، مجلة الباحث، العدد 11، 2012، ص 144.

«نوكيا» تطلق حملة إعادة تدوير الهواتف في السعودية، من الموقع الإلكتروني، 23

<http://www.almustaqbal.com/v4/Article.aspx?Type=np&Articleid=386582> ، 2017/11/09 ،

.14:34