

سلسلة كتب أ.د. فريد النجار

التسويق الأخضر للتنمية المستدامة

Green Marketing For Sustainable Development

تأليف

أ.د. فريد النجار

Ph. D., New York University

أستاذ إدارة الأعمال

مقرر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات إدارة الأعمال بالجامعات

المجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي



الناشر **المنشأة** بالاسكندرية

جلال حزي وشركاه



لتحميل المزيد من الكتب

تفضلوا بزيارة موقعنا

www.books4arab.me

التسويق الأخضر للتنمية المستدامة

////////////////////

التسويق الأخضر للتنمية المستدامة

**Green Marketing
for
Sustainable Development**

تأليف

دكتور فريد النجار

Ph. D. New York University

أستاذ إدارة الأعمال

استشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية (سابقاً)
مقرر لجان ترقيات إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات
عضو لجنة الثقافة الإدارية – وزارة الثقافة ج.م.ع

2014

الناشر: منشأة المعارف ، جلال حزبي وشركاه

44 شارع سعد زعلول - محطة الرمل - الإسكندرية - ت/ف 4853055/4873303 الإسكندرية

Email. Monchaa27@yahoo.com

حقوق الطبع محفوظة للمؤلف غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء الكتاب أو تخزينه في أي نظام لحزن المعلومات واسترجاعها ، أو نقله على أية وسيلة سواء أكانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية ، أو استساخاً ، أو تسجيلاً أو غيرها إلا بإذن كتابي من الناشر

اسم الكتاب : التسويق الأخضر للتنمية

المؤلف الدكتور/ فريد النجار

رقم الإيداع : 2014/4563

الترقيم الدولي: 9789770320648

التجهيزات الفنية :

كتابة كمبيوتر: مكتب سلطان للكمبيوتر

طباعة : مطبعة عبد العزيز

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا الكتاب لأساتذتي وزملائي وطلابي _ إلى
طبقت المديرين وقيادات المجتمع العربي كهيئة الإنتاج
والتسويق والاستهلاك الوطني بعيداً عن التلوث والاستغلال
والفساد المالي والإداري والصناعي والزراعي.
حماية للمياه والكهرباء والطاقة والسكان الآمن الأخضر
وبعيداً عن الصراعات والنزاعات التي تقضي علي الأخضر
واليابس.

لا للتلوث والغش والاستغلال - نعم للمساواة
والعدالة وأكرية والديمقراطية والكرامة والإنسانية.
إلي المجتمع الأفضل والمدينة الفاضلة

المؤلف

إهداء إلى أساتذتي

- أ.د . حسن توفيق .
- أ.د . علي عبد المجيد عبده .
- أ.د . أحمد فؤاد شريف .
- أ.د . عبد العزيز الشربيني .
- أ.د . يسري عباس .
- أ.د . محمد سامي محمد .
- أ.د . وهيب مسيحت .
- أ.د . حلمي نمر .
- أ.د . عبد المنعم محمود .
- أ.د . عبد العزيز حجازي .

إهداء إلى زملائي

- أ.د . محمود صبري الشبراوي .
- أ.د . أحمد أحمد صقر عاشور .
- أ.د . علي السلمي .
- أ.د . محمود مرسي .
- أ.د . خنفي سليمان .
- أ.د . عادل الأنصاري .
- أ.د . عمرو موسى .
- أ.د . عمرو غنايم .
- أ.د . عبد السلام أبو قحفة .
- أ.د . طلعت أسعد .
- أ.د . جمال المرسي .
- أ.د . محمود سامي قاسم .
- أ.د . فريدون محمد نجيب .
- أ.د . ثابت إدريس .
- أ.د . صديق عفيفي .

تحية ودعاء إلي

أسرتي الكبيرة والصغيرة

إلي أحفادي

مراو - كريم - عمر - شهر - لينا

إلي أولادي

تامرونهال

المؤلف

المحتويات

الصفحة	الموضوعات
15	التقديم.
17	الفصل الأول: التحول الاستراتيجي للاقتصاد الأخضر.
33	الفصل الثاني: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات: تجاه التسويق الأخضر.
47	الفصل الثالث: التطبيقات العملية للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاجتماعية.
59	الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المسؤولية الاجتماعية
69	الفصل الخامس: أساسيات التسويق الأخضر.
91	الفصل السادس: التسويق الأخضر التطبيقي.
113	الفصل السابع: إدارة سلاسل التوريد الخضراء.
131	الفصل الثامن: التسويق الأخضر للخدمات.
149	الفصل التاسع: أهمية الأسمدة والزراعة العضوية.
157	الفصل العاشر: التميز المؤسسي وإدارة المخاطر البيئية: تجاه إدارة الأعمال الخضراء.

الصفحة	الموضوعات
191	الخلاصات.
193	المراجع.
195	أولاً: المراجع الإضافية العربية.
197	ثانياً: المراجع الإضافية الأجنبية.

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	م
41	الإدارة المتوازنة للأداء الاجتماعي	1
42	كروت الأداء الاجتماعي المتزن.	2
43	منظومة المسؤولية الاجتماعية	3
44	العوامل المؤثرة على المسؤولية الاجتماعية	4
50	دورة حياة المسؤولية الاجتماعية	5
50	مصنوفة نوع الخدمات الاجتماعية والمستفيدون	6
51	النموذج العام المرن للمسؤولية الاجتماعية	7
53	تداخل المسؤوليات المجتمعية	8
57	نماذج المسؤولية الاجتماعية	9
65	المسؤولية الاجتماعية المحولة	10
66	المواقف الحالية للتحليل الرباعي	11
68	التنمية المستدامة	12
72	التسويق الأخضر والتنمية المستدامة	13
74	المصنوفة الخضراء الحقيقية	14
75	نموذج التحول الاستراتيجي الأخضر	15
76	خطوات القرار الأخضر	16

الصفحة	اسم الشكل	م
76	دورة حياة المنتج صديق البيئة	17
78	شهادة جودة البيئة	18
81	منظومة التنمية المستدامة	19
83	البيئات الخضراء لضمان التنمية المستدامة	20
84	مصفوفة أنماط المسوقين والتسويق الأخضر	21
85	أنماط مديري التسويق الأخضر	22
98	تقسيمات السوق الواحد	23
98	المستهلك صديق البيئة	24
109	مسئوليات حماية المستهلك	25
111	أشكال الملوثات البيئية المعاصرة	26
127	مؤشرات التوزيع المادي بالدول العربية	27
134	منحنى التدهور الاقتصادي	28
146	مؤشر التنافسية في السياحة والسفر	29
162	سلاسل الشبكة الخضراء في المجتمع	30
182	مصفوفى الأزمات وأشكال الحكومات	31

إدارة التسويق الأخضر في الاقتصادات العربية

التقديم:

تعاني الدول العربية من حكومات ومنظمات وشعوب من العديد من التهديدات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبشرية. وتسعي بعض الدول إلى تفكيك الدول العربية إلى دويلات صغيرة حتى يمكن السيطرة والهيمنة عليها بسهولة.

ومن أدوات الدول الكبرى استخدام الفتنة الطائفية والصراعات الفكرية والدينية، بجانب السيطرة على الطاقة والمياه والأرض، هذا مع الحروب التجارية والاقتصادية مثل حرب العملات الأجنبية ونقص الأرصدة والاحتياطات بالبنوك المركزية، وزيادة عجز الموازنة العامة للدولة والعجز التجاري وخصخصة الشركات الكبرى والتدخل في شئون العالم العربي.

ومن الأدوات المستحدثة للحروب المعاصرة إفساد البيئة والتلوث ونقص الغذاء والدواء، وسرطنة التربة وتلوث الهواء والمياه. مما دعي العديد من الدول في العالم إلى تطبيق نموذج التسويق الأخضر - والبيئة الخضراء - والإنتاج دون تلوث.

في هذا الكتاب محاولة علمية منظومة لمعالجة آليات تطبيق البيئة الخضراء والمجتمع الأخضر والتسويق والإنتاج الأخضر بحثاً عن المثالية لتعظيم المكاسب وتخفيض السلبيات.

ويشمل الكتاب 10 فصول تضم:

(1) التحول الإستراتيجي تجاه الاقتصاد الأخضر.

(2) المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

- (3) التطبيقات العملية للمسئولية الاجتماعية
- (4) التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المسئولية الاجتماعية.
- (5) أساسيات التسويق الأخضر.
- (6) التسويق الأخضر التطبيقي.
- (7) إدارة سلاسل التوريد الخضراء.
- (8) التسويق الأخضر للخدمات.
- (9) أهمية الأسمدة والزراعة الخضراء.
- (10) التميز المؤسسي وإدارة المخاطر البيئية.

الفصل الأول

أساسيات التنسيق الإداري

التحول الاستراتيجي للاقتصاد الأخضر

Strategic Transformation to Green Economy (STGE)

- 1- المقدمة.
- 2- آليات هدم الشعوب.
- 3- أشكال الاقتصاد التحويلي.
- 4- إعادة اختراع الدولة الخضراء.
- 5- خطط الإنقاذ الوطني.
- 6- إستراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني.

الفصل الأول التحول الاستراتيجي للاقتصاد الأخضر

1- المقدمة:

تتحول اقتصادات الدول من نموج لآخر وفق التحديات القومية الداخلية والتحديات والتهديدات العالمية. وتختلف الدول أيضاً من حيث الفلسفة الاقتصادية والاجتماعية، والرؤى والأهداف في ضوء التطورات التكنولوجية والصناعية والتجارة الدولية. ومصر والدول العربية ذات الحضارة العريقة تحولت خلال العقود السابقة من نموذج لآخر وفقاً للموقع الجغرافي والعلاقات الدولية (العربية - الأفريقية - الغربية - والشرق وآسيا)، وحجم السكان والمطالب الوطنية من حجم السكان وأزمات المياه والغذاء والدواء وغيرها.

ويتم التحول الاقتصادي إما استراتيجياً أو عشوائياً وفق ردود الأفعال. وتختلف الدول من حيث عدالة تطبيق الديمقراطية محلياً وعالمياً مثال دور الحكومات في تحقيق: الحرية - العدالة - المساواة - الديمقراطية - والملكية - والأسواق - الرأسمالية - المواطنة وحقوق المواطن - حقوق الإنسان (المرأة والطفل) - احترام العقيدة وعدم ازدراء الأديان.

فتقبل الدول الصناعية تحقيق ذلك في بلادها - وترفضها في الدول الأخرى (النامية والاشتراكية) مثل الدول العربية. ويطرح ذلك قضايا مثل حوار الحضارات وموقف مجموعات العشرين والثمانية من الدول النامية في العالم، G20، G8.*

وفيما يلي طرح لآليات هدم الدول والشعوب، وبعدها نقدم أساليب تحويل الاقتصاد العربي من شكل إلى الآخر.

(*) Ron Paul (2007), A Foreign Policy of Freedom, Free Press, Lake, Jackson, Texas, USA.

2- آليات هدم الدول والشعوب: Destruction of Nations (DON)

المحليّة	الدوليّة
1- الدخول في حروب يمكن تجنبها بأقل قدر من الدبلوماسية واحترام حق تقرير المصير.	1- الحروب (الهجوم) على العراق وباكستان وأفغانستان وسوريا ومصر وليبيا وتونس واليمن.
2- التمييز العنصري والثقافي والديني.	2- تجزئة الدول الكبرى ذات الحضارة مثل العراق وسوريا والسودان ومصر.
3- الخصخصة وتمليك الأجانب.	3- السيطرة على الأسواق الناشئة والنامية.
4- سرقة الغذاء والزراعة وانخفاض الإنتاج الصناعي.	3- الاحتكارات الدولية.
5- غياب الديمقراطية والعدالة.	4- سيطرة الشركات متعددة الجنسية واتحادات الشركات.
6- الفقر والجهل والغلاء والمرض والبطالة.	5- تصدير الأزمات للدول الأخرى.
7- غياب المسكن - العنوسة وعدم الزواج.	6- سيطرة العمالة الأجنبية على أسواق العمل العربية.
8- نشر الفساد المالي والإداري والثقافي وتزايد التضخم.	
9- هروب الكفاءات والكوادر إلى الخارج.	
وفي ج.م.ع	
1- ارتفاع نسب الأمية 40 مليون نسمة.	1- انخفاض حصيلة الضرائب وعجز الموازنة.
2- ارتفاع عدد الفقراء 30 مليون نسمة.	2- تدهور مؤشر الأمن والإعلام.
3- ارتفاع عدد المرضى 20 مليون نسمة.	3- انخفاض ثقة المستثمر الدولي.
4- ارتفاع عدد مرضى فيروس (سي) 15 مليون نسمة.	4- تدهور مؤشر بيئة الأعمال.
5- زيادة عدد ذوي الاحتياجات الخاصة 5 مليون.	5- انخفاض مؤشر تنمية التجارة.
6- زيادة عدد البطالة 16.6 مليون نسمة.	6- ضعف الأداء الحكومي والصراعات وزيادة عدد الإضرابات.
7- زيادة عدد العمالة الأجنبية 5 مليون نسمة.	

1. أشكال وأساليب الاقتصاد التحويلي:

Forms of Transformational Economics

تدعو قضايا النمو والتضخم والدين العام والدولي وكذلك العجز في الموازنة العامة والميزان التجاري العديد من الدول إلى اختيار أحد أشكال التحول الاقتصادي مثال:

- 1) الخصخصة.
 - 2) إعادة هيكلة مشاركة الزراعة والصناعة والخدمات ونسب المشاركة في الناتج المحلي الإجمالي.
 - 3) التحول إلى اقتصاد السوق^(*) (تجربة روسيا وأوروبا الشرقية والصين ...).
- وتعتمد درجة التحول الاقتصادي على عدد من العوامل مثال:
- أ- السكان ومستوى التعليم.
 - ب- جودة وتوزيع الموارد الطبيعية.
 - ج- درجة التماسك الاجتماعي والسياسي في الدولة.
 - د- إمكانية توفير الاستثمارات.
 - هـ- درجة توفر هيكل صناعي.
 - و- درجة توفر البنية التحتية والمعلوماتية.
 - ز- درجة توفر طبقة فعالة من الرواد والمديرين.

ودخلت مصر حلقة التحول الاقتصادي من منظور الانفتاح الاقتصادي والخصخصة وسيطرة الأجانب على الاقتصاد الوطني بجانب إفساد الحياة الاقتصادية والاجتماعية عن طريق رجال الحكم، دون أخذ العوامل السابقة في الحسبان.

(*) J.D. Daniels (1998), International Business, Addison-Wesley, USA.

2. أساليب الاقتصادي التحويلي:

وتستطيع مصر تحقيق التحول الاقتصادي خلال الفترة القادمة عن طريق تطبيق حزم من الاستراتيجيات التالية:

أ- حزم استراتيجيات التحول الاقتصادي وتشغيل المصانع المعطلة ومعالجة الإفلاس والتصفية أو بيع بعض خطوط الإنتاج.

ب- حزم استراتيجيات الاستقرار الاقتصادي.

ج- حزم استراتيجيات النمو الاقتصادي.



3- إعادة اختراع الدولة الخضراء لإعادة البناء:

Reinventing Green Government

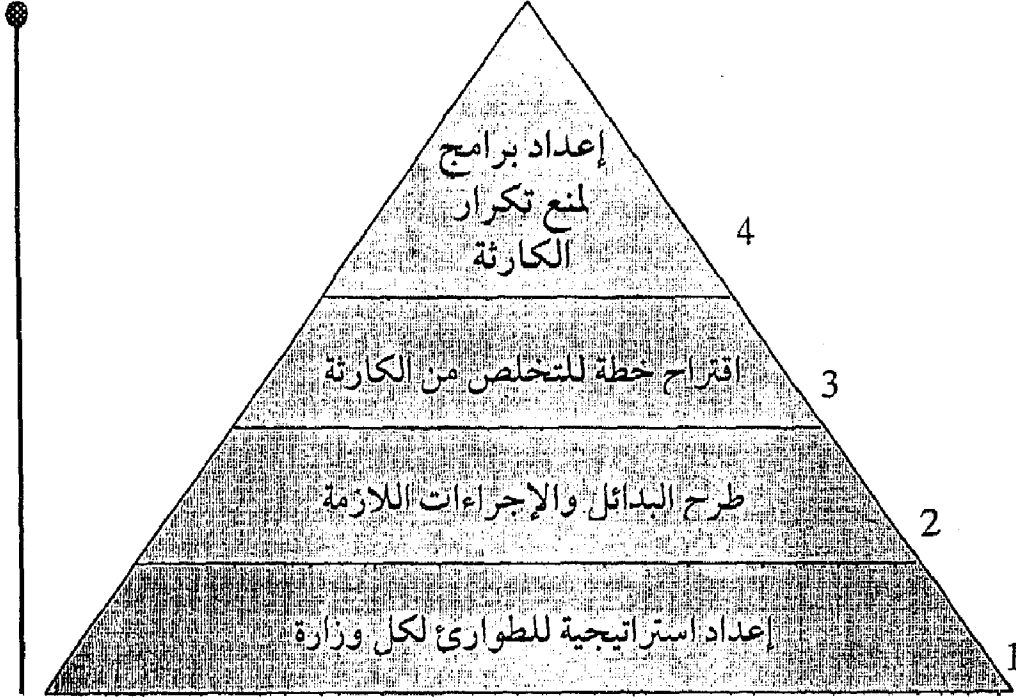
أدت تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى زيادة الوعي نحو ضرورة إعادة هندسة الدولة لدى الشباب والقوى المضادة للمركزية والاستغلال وغياب الديمقراطية وحقوق الإنسان. وطرحت تساؤلات حول شكل الدولة الجديدة من حيث الملكية والجمهورية والنظم البرلمانية^(٥). ومن دوافع إعادة اختراع الدولة للمستقبل:

- أ- تراكم الكوارث والأزمات في مصر (1948-2012).
 - ب- تشعب شجرة الفساد المخطط في مصر (1982-2012).
 - ج- غياب استراتيجية لاستمرارية الدولة.
 - د- الدعوة إلى كرامة الإنسان والعدالة والمساواة والديمقراطية والحرية.
 - هـ- محاكمة الفاسدين ومحاوله إعادة الأموال المهربة.
 - و- إنتشار العنف والعدوان والقيادة اللغوية.
- ويحتاج اختراع الدولة المدنية الجديدة إلى:
- 1) تطبيق الحوكمة والشفافية والمراجعة والمساءلة.
 - 2) المشاركة المجتمعية واللامركزية والمسئولية الاجتماعية.
 - 3) القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة.
 - 4) تجديد الحكومة والتكامل الاجتماعي.

(٥) د. فريد النجار (2012): إعادة اختراع الدولة والحكومة في مصر، المؤتمر السنوي الثالث - اللجنة العلمية لترقيات الأساتذة المساعدين والأساتذة في إدارة الأعمال بالمجلس الأعلى للجامعات - وزارة التعليم العالي - ج.م.ع.

5) السيطرة على الكوارث (منع الكوارث - التخلص من السلبيات - استراتيجية السيطرة - تحقيق الاستقرار).

ويشمل هرم التخلص من العنف الحالي المستويات التالية لعلاج مخاطر البيئة ومخاطر المؤسسات المختلفة⁽⁵⁾.



شكل (1) يوضح خطوات علاج الكوارث والمخاطر المجتمعية

ويساعد ذلك في علاج المخاطر الحالية من خلال:

- أ- علاج مخاطر التقديرات الخاطئة.
- ب- قبول أو رفض المخاطر المتعددة.
- ج- تجنب المخاطر - تحويل المخاطر - تخفيض المخاطر.
- د- تحليل الفجوة في الأداء.

(*) د. فريد النجار (سبتمبر 2012)، برنامج إذر. مخاطر المشروعات الاحترافية، برنامج تدريبي لتباعدات الخليج العربي.

هـ- اقتراح مسارات جديدة للتحسينات بغرض استمرارية الأعمال:

☞ منع العنف والمنازعات.

☞ طرح كود لمنع اختناقات المرور.

☞ تطبيق كود لمنع الحرائق والأزمات، وتجنب مخاطر الكهرباء.

☞ منع تداول الأسلحة دون تراخيص.

☞ 'إعادة بناء الهيكل التنظيمي للدولة.

☞ سرعة حسم القضايا السياسية.

ومن محاور اختراع الدولة المدنية الديمقراطية الإنسانية ما يلي:

أ- محور وظائف الدولة وأجهزة الرقابة (القضاء - الجيش - الأمن

والشرطة - الإعلام).

ب- محور سلوكيات الدولة وبناء القيادات.

ج- محور مرشدات الدولة.

د- محور مؤسسات الدولة والحكومة الجديدة - مع الانتهاء من الدستور

الجديد والتشريعات الحاكمة، وتحديد فلسفة نظام الحكم - قيم الحياة

الجديدة والقيادة الجديدة.

4. خطط الإنقاذ الوطني شرط النمو الاقتصادي:

Disaster & Contingency Recovery Plans

(أ) قصيرة المدة: ومن المقترح أن تشمل تلك الخطط ما يلي:

ترشيد الإعلام المصري - ترشيد المنظومة السياسية - تمشيط الشارع

المصري رتريل الأجانب - إحلال العمالة الوطنية محل الأجنبية - إتلاف منح

الجنسية المصرية للأجانب - تهذيب الفن الهابط وربط الفنون بالإنتاج والبناء -

إيقاف تملك الأجانب للعقارات والأرض في مصر - تأمين التدفق المروري واللوجستيات - نظافة الشوارع والطرق السريعة - تنشيط السياحة الداخلية.

(ب) خطط الإنقاذ متوسطة المدى:

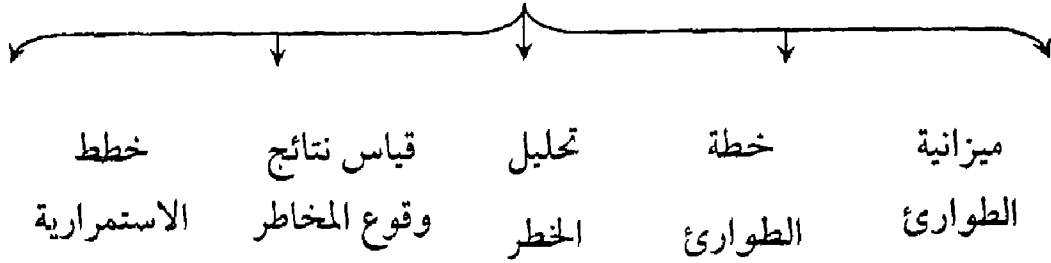
التخطيط الإقليمي لكل محافظة - تشجيع هجرة الشباب للقري والمدن الجديدة - تطبيق برامج القضاء على النقر - ربط الأجور بالإنتاجية - إنشاء مناطق تسويق لكل حي وقرية خارج الكتل السكنية - تحويل القرى المستهلكة إلى مراكز إنتاج وتشغيل.

(ج) خطط الإنقاذ طويلة المدى:

- ☞ إعادة توزيع السكان على المحافظات.
- ☞ نقل العشوائيات إلى المحافظات الأقل كثافة سكانية.
- ☞ ربط التعليم بأسواق العمل.
- ☞ التجديد التنظيمي للمؤسسات والوزارات.
- ☞ تحصيل رسوم على المتاحف والآثار المصرية بالخارج.
- ☞ تحصيل إيرادات عن الممتلكات العقارية المملوكة لوزارة الأوقاف بالخارج.

ويحتاج ذلك إلى إنشاء مراكز لاستمرارية الدولة في كل قطاع ومؤسسة مع تطبيق خطط مرنة لإدارة المخاطر وتحليل آثار الأعطال. ويحقق ذلك الحفاظ على سمعة الدولة وتخفيض الديون وفقدان الثقة في الاقتصاد الوطني.

خطة الإنقاذ الوطني



(د) تشغيل المصانع المعطلة في الاقتصاد الوطني:

ومن أهم ملامح الإنتاج القومي (1982-2013) تغيير هيكل الملكية وتمليك الأجنبي، والقضاء على المزايا التنافسية للإنتاج المحلي، والسماح لتملك الأجنبي للأراضي والعقارات، وغياب الاستثمارات للصناعة، وسرطنة الغذاء مما أدى إلى الاقتصاد التحويلي من الصناعة والزراعة إلى اقتصاد الخدمات (السياحة - دخل قناة السويس، تحويلات العاملين بالخارج وعائد صادرات البترول التي انخفضت مؤخراً).

ومن أهم آليات تنشيط الاقتصاد الوطني الآن ضرورة العمل على إعادة تشغيل المصانع المعطلة عن طريق المراحل الثلاث التالية:

1) مرحلة التجهيزات:

النظافة وتنظيم المصانع - الأهداف المشتركة - إعادة تشكيل فرق العمل - ترشيد المخزون - سرعة إعادة الهندسة وإدخال التعديلات.

2) مرحلة الانطلاق:

عن طريق تحسين الإنتاجية - السرعة - زيادة معدلات تشغيل الآلات - التشغيل المثالي للعاملين - تنفيذ برامج الرقابة المانعة للأخطاء - مضاعفة التشغيل والإنتاج كبير الحجم - صيانة الماكينات ومنع الأعطاء - وتطبيق مقاييس الوقت المعياري وربط الأجور بساعات العمل الفعلية.

3) مرحلة ضمانات الجودة والإنتاجية:

تطبيق منظومات توكيد الجودة وإدارة سلاسل التوريد وتحديد مراكز القيمة والثروة.

4) مرحلة التميز المؤسسي والتحسينات المستمرة وانطلاق الاقتصاد:

تحقيق قيمة لكل أصحاب المصالح: المستثمر - المستهلك - المورد - العامل - الحكومة والبيئة النظيفة.

5) استراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني:

(NECS) National Economy Continuity Strategies

وتشمل استراتيجية استمرارية الاقتصاد الوطني مرحلتين أساسيتين:

أ- تحليل أثر توقف الاقتصاد (EIA) Economy Impact Analysis

ب- اقتراح استراتيجية لاستمرارية الاقتصاد

Economy Continuity Strategy (ECS)

وهي تشمل كلاً من تحليل أثر التوقف وتحليل المخاطر.

وتشمل معالجة التهديدات الحالية في الاقتصاد الوطني عن طريق أحد

الأساليب التالية R's4:

Reduction	تخفيض حجم الخسائر والمخاطر
Response	التصدي والرد السريع للتهديدات
Readiness	الاستعداد لمنع تكرار المخاطر
Recovery	الاستشفاء من المخاطر الاقتصادية
	كما يمكن مراقبة المخاطر الحالية عن طريق T's4
Transfer	تحويل المخاطر
Tolerate	السماح بنسبة المخاطر المحسوبة
Treat	معالجة المخاطر الحالية
Terminate	إيقاف نزيف الخطر

ويحقق كل ذلك تخفيض الأخطار الاقتصادية والتجارية والمالية وتنمية الموارد.

مثال:

- (1) فرض ضرائب على أرباح شركات التليفون المحمول الثلاث (من 50-60%).
 - (2) فرض ضرائب على شركات التسويق والتمويل العقاري وتخفيض الأسعار.
 - (3) فرض رسوم على التعليم الخاص والجامعات الخاصة.
 - (4) ضم الصناديق الخاصة لوزارة المالية.
 - (5) خفض التكاليف في المعاملات الحكومية وبالقطاع العام.
 - (6) ربط الأجور بالإنتاج والحوافز بالزيادة في معدلات الإنتاج، مع تخفيض الفجوة في هياكل الأجور.
- ويعني ذلك إعادة هندسة أسواق العمل وأسواق المال وأسواق السلع.

النتائج والخلاصة:

يجب التحول من مناهج التجربة والخطأ، والقهر والمركزية السلطوية إلى مناهج المنطق والعلم. إن فترة إدارة الاقتصاد المصري خلال النصف الثاني من القرن الماضي حتى الآن تمثل اقتصاد التبعية وغياب الرؤية والتنافسية. في هذا إشارات سريعة لأشكال الاقتصاد التحويلي وأنواع الاستراتيجيات البديلة للتحويل. ويحتاج ذلك لضرورة إعادة اكتشاف الدولة الجديدة لإعادة البناء، واقتراح خطط الإنقاذ الوطني كشرط للنمو الاقتصادي، وأخيراً توصلنا إلى طرح عدد من استراتيجيات استمرارية الدولة والاقتصاد. وتقوم تلك الاستراتيجيات على فكرة قياس نتائج توقف الاقتصادي عن النمو (GDP) حتى يمكن الاتفاق على تطبيق استراتيجيات لاستمرارية الاقتصاد (ECS).

ونخلص إلى ضرورة إنشاء مراكز لاستمرارية الاقتصاد على المستوى الكلي والقطاعي والجزئي في إطار التحول الاستراتيجي المنشود للاقتصاد القومي في كل دولة عربية:

- 1- التركيز على الاقتصاد الأخضر والبيئة الخضراء.
- 2- تشجيع الإنتاج بدون أخطاء أو عيوب Lean Production
- 3- الاهتمام بالتسويق الذي لا يلوث البيئة أو الاستهلاك الضار بالمستهلك (حماية المستهلك - المسؤولية الاجتماعية للشركات - حماية البيئة من الأضرار).
- 4- نشر ثقافة الجودة والإنتاجية والتفوق والتميز.
- 5- القضاء على السلبيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السلبية التي تقلل من الإنتاجية القومية وإنتاجية المؤسسات والأفراد.

أسئلة المراجعة

1- أذكر الأشياء المقترح تعديلها في المجتمع للتحويل إلى الاقتصاد الإيجابي الحقيقي.

2- حدد الأدوار الجديدة لكل من لإعادة بناء مجتمع الوفرة:

الحكومة - النقابات - العمال - المنتجون - المستثمرون - المسوقون - المستهلكون - الإعلام الحالي - وسائل النقل الحالية.

3- ناقش القيم الجديدة المطلوبة للتحويل الاقتصادي الأخضر:

العدالة - المساواة - الأخلص في العمل - حقوق العامل - حقوق المستهلك - أسلوب الإدارة - الحفاظ على البيئة - دور الفريق - الجودة الإنتاجية - التنافسية - حسب العمل.

4- ماذا تعلمت من هذا الفصل الأول؟

5- ما هو رأيك في:

- إستهلاك الأغذية الفاسدة.
- إستعمال الأدوية منتهية الصلاحية.
- نقص المياه والغذاء الآمن.
- العشوائيات - المحتاجون - الفقراء.
- أطفال الشوارع.
- البطالة متعددة الأشكال.
- الغش التجاري.
- المبائي العشوائية.
- الفساد المالي والفساد الإداري.

سوف يتناول الكتاب إجابات دقيقة لتلك التحديات.

الفصل الثاني

المسئولية الاجتماعية للمؤسسات

تجاه التسويق الأخضر

- 1- في الفكر الإداري.
- 2- في منظومات الأعمال.
- 3- إدارة المسئولية الاجتماعية المتوازنة، (كروت الأداء الاجتماعي المتزن).
- 4- مدخل إدارة استمرارية الأعمال.

الفصل الثاني

فلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات

تختلف المؤسسات والنظم الاقتصادية والاجتماعية حول أهمية المسؤولية الاجتماعية. كما تختلف بعض الدول المتقدمة والنامية حول أهمية المسؤولية الاجتماعية في الأداء الكلي والأداء الجزئي. وتاريخيا تطورت الرؤي وفق تجارب النجاح والفشل المؤسسي بسبب التركيز المطلق علي مبدأ تحقيق أقصى الأرباح. في هذا المبحث إشارات سريعة للفكر الإداري والفكر الاقتصادي لأهمية المسؤولية الاجتماعية.

ويخلص هذا الفصل بضرورة تبني المؤسسات المعاصرة لفكرة كروت الأداء المتزن وأخذ المسؤولية الاجتماعية في الحسبان مع المسئوليات المالية والبيئية والإنسانية والتشريعية وغيرها.

فالمنظمات منظومات فرعية للمنظومة الكلية للمجتمع Subsystems. ومن ثم يجب أخذ التكامل والتفاعل في الاعتبار مع أهمية التوازن بين حياة المنظمة والمنتج أو الخدمة، وبين المسئوليات الأخرى تجاه البيئات المحيطة وأصحاب المصالح المشتركة من حكومة ونقابة واتحادات مهنية وبيئية نظيفة ومجموعات من المستهلكين والموردين وغيرهم.

1- موقع المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإداري:

تختلف الأهمية النسبية للمسئولية الاجتماعية للمؤسسات باختلاف النمو الاقتصادي والاجتماعي والحضاري في الدولة، وتختلف أيضا من دولة لأخرى. وتهتم الاقتصادات الرأسمالية بتحقيق أقصى الأرباح وتخفيض التكاليف دون أهمية للمسئولية الاجتماعية.

ولكن تطورة الصورة الذهنية للمسئولية الاجتماعية مع التحولات العالمية والعملية والتي نوضحها في الجدول التالي:

1- موقع المسؤولية الاجتماعية في الفكر الإداري

موقع أهمية المسؤولية الاجتماعية	المبادئ الحاكمة	التحليل الاتجاهات
		محااور الإدارة الكلاسيكية:
لا توجد - مما أدى إلى الكساد العالمي عام 1929.	1- إقترح علم لكل وظيفة. 2- قواعد الحركة والزمن. 3- تنمية العمل - التدريب والإشراف.	الإدارة العلمية
التركيز على هندسة العمليات وتقييم أداء العاملين دون إشارة للمسؤولية الاجتماعية.	1- التخطيط للمستقبل والرقابة. 2- التوجيه والتنسيق. 3- التنظيم وتسلسل السلطات.	المبادئ الإدارية
هيكله الوظائف وطرق العمل والتدرج الوظيفي - دون إشارة للمسؤولية الاجتماعية.	1- المنطق والترتيب والسلطات المحددة. 2- تقسيم العمل وهيكل السلطات وإتباع الإجراءات المكتوبة والرسمية والتدرج الوظيفي.	المنظمات البيروقراطية
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بالمنظمة فقط.	1- التركيز على الجانب الإنساني للمنظمة. 2- المنظمات كهيكل مجتمعة. 3- الحاجات الإنسانية. 4- التوفيق بين الفرد والمنظمة. 5- العلاقات الإنسانية. 6- السلوك التنظيمي.	محااور الإدارة السلوكية
منظمة الأداء المتميز: تحقيق التميز مع تحقيق أعلى جودة في البيئة المحيطة.	- استخدام التحليل الكمي والقياس. - النظرة المنظومة. - التفكير الموقفي. - الإلتزام للجودة. - دور إدارة المعرفة. - منظمة التعلم. - أهمية الإدارة بالحقائق. - المنظومات التفاعلية. - المنظمة المرنة المفتوحة على البيئة. - الرؤية المشتركة.	محااور الإدارة الحديثة

<p>1- ضرورة معرفة علاقة الثقافة بالسلوك الإخلاقي.</p> <p>2- أهمية الإخلاق في مناخ العمل. وخاصة في إتخاذ القرارات - ترشيد السلوك غير الإخلاقي.</p> <p>3- المحافظة علي المعايير الإخلاقية العالية:</p> <p>- التدريب علي السلوك المثالي.</p> <p>- تطبيق كود إخلاقي.</p> <p>- نماذج الأدوار الإخلاقية.</p> <p>- إدارة المشاعر والروح المعنوية.</p> <p>- الريادة الاجتماعية.</p> <p>4- المسؤولية الاجتماعية والحوكمة.</p> <p>- حقوق أصحاب المصالح.</p> <p>- الاستجابة للمسئولية الاجتماعية للمنظمة.</p> <p>- تقييم الأداء الاجتماعي.</p> <p>- التوجه نحو الحكومة المؤسسية.</p>	<p>- الثقة مع الأمانة والولاء وتكامل الشخصية.</p> <p>- الاحترام مع التحضير والآداب والاحترام والتسامح.</p> <p>- المسؤولية والشعور بالمساءلة والتميز.</p> <p>- العدالة والالتزام للأداء والمساواة.</p> <p>- الاهتمام بالآخرين.</p> <p>- المواطنة ومعرفة القوانين وحق الحصول علي المعلومات.</p>	<p>معهد الأخلاقيات:</p> <p>- الاخلاق: معايير الحلال والحرام - والصواب والخطأ.</p> <p>- السلوك الإخلاقي:</p> <p>التصرفات في حدود المعايير الإخلاقية.</p> <p>- القيم: المعتقدات تجاه السلوك المناسب.</p> <p>- القيم النهائية:</p> <p>الأولويات للأداء النهائي.</p> <p>- القيم الأدائية: وتشمل تفضيلات إختيار الوسائل التي تحقق الغايات المنشودة.</p>
<p>1- تجنب التمييز العنصري.</p> <p>2- تجنب المعاكسات الجنسية والتحرش الجنسي.</p> <p>3- التدريب علي أهمية وتطبيق المسؤولية الاجتماعية.</p> <p>4- بناء كود من المعايير الإخلاقية المثالية.</p>	<p>- الحرية والمساواة للإنسان.</p> <p>- حق الإنسان في الحياة - الحرية والأمان.</p> <p>- منع العبودية والسخره وإستغلال الإنسان.</p> <p>- تجنب العقاب والمعاملة غير الإنسانية.</p> <p>- الجميع سواء أمام القانون.</p> <p>- المدير غير الإخلاقي يتصرف بسلوك غير إخلاقي.</p> <p>- المدير الخلق يتصرف علي أساس أن السلوك الإخلاقي وسيلة لتحقيق الأهداف.</p> <p>- التفكير العقلاني بأن السوعي بالمعايير الإخلاقية سرف يحقق تناسق السلوك الإخلاقي.</p>	<p>حقوق الإنسان والمسئولية الاجتماعية</p> <p>- حماية الحقوق المعنوية.</p> <p>- معاملة الجميع بالعدل ومساواة.</p> <p>- التطبيق العادل للقوانين.</p> <p>- احترام الآخرين بغض النظر عن الإختلافات وفق الجنس والجنسية واللون والعقيدة.</p> <p>- إحترام الإختلافات الثقافية.</p> <p>- حقوق الإنسان تطبق في جميع الثقافات.</p>

<p>ربط المسؤولية الاجتماعية بالحوكمة</p>	<p>1- إلتزام المؤسسات لخدمة أصحاب المصالح في البيئة المحيطة.</p>	<p>خدمة أصحاب المصالح: - الحكومة - العاملون. - العملاء. - الملاك. - الإعلام. - الموردين. - المجتمعات البشرية المحيطة.</p>
--	--	---

2- موقع المسؤولية الاجتماعية في منظومات الأعمال:

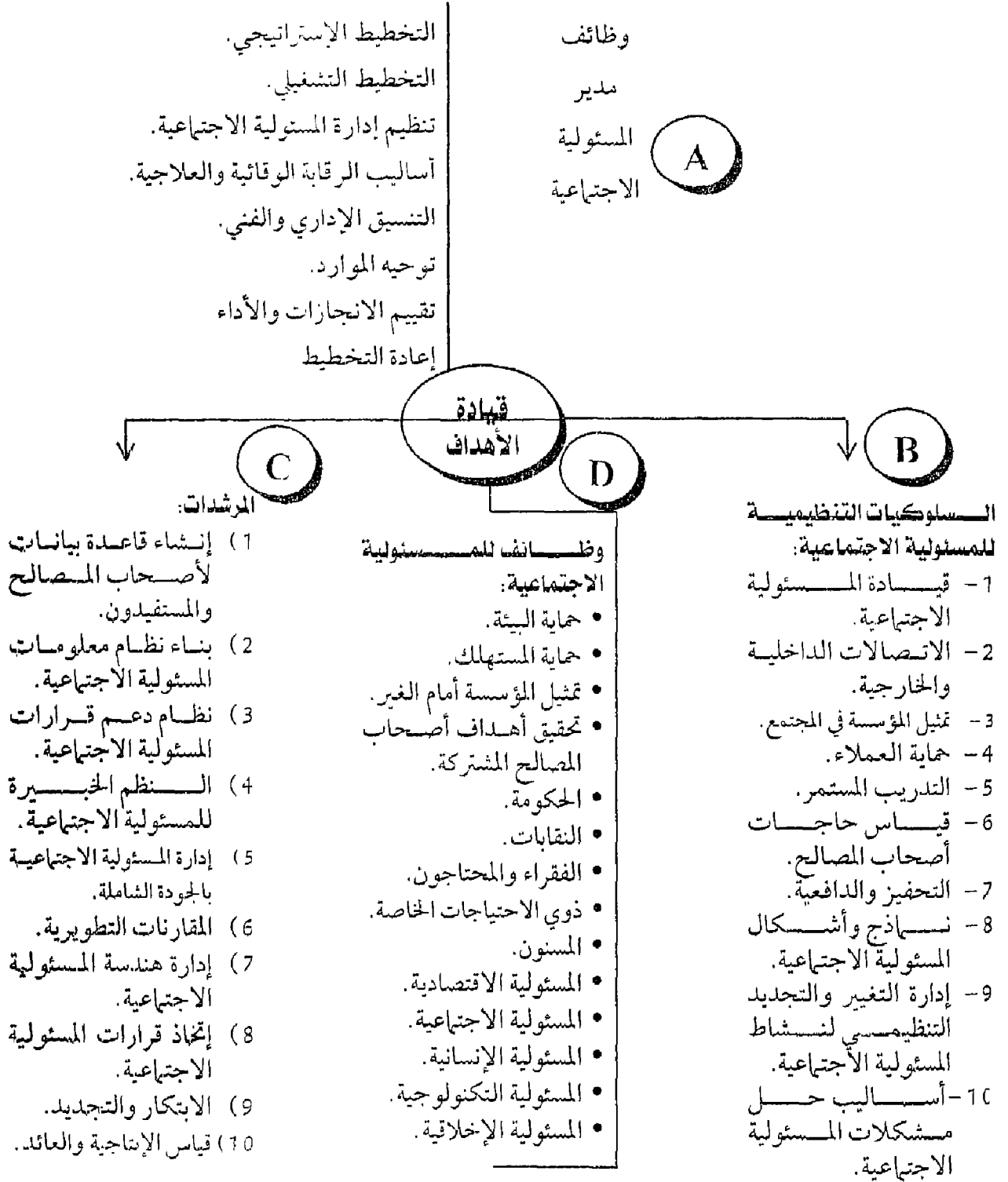
المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات	المحاور	المؤسسون	المسؤولية الاجتماعية نظم الأعمال
<p><input checked="" type="checkbox"/> سلوك المستهلك أهم من سلوك الناس. <input checked="" type="checkbox"/> لا يوجد مكان للمسؤولية الاجتماعية.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> الحرية المطلقة للفرد. <input checked="" type="checkbox"/> مستوى مرتفع من السعادة. <input checked="" type="checkbox"/> أقل قدر من التدخل الحكومي. <input checked="" type="checkbox"/> القوانين الطبيعية للحياة. <input checked="" type="checkbox"/> تحقيق أقصى عائد علي الأوراق المالية. <input checked="" type="checkbox"/> تعارض المصالح. <input checked="" type="checkbox"/> البقاء للأصلح والاقوي. <input checked="" type="checkbox"/> دور محدد للدولة.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> آدم سميث 1723. <input checked="" type="checkbox"/> ميلل S.M'11. <input checked="" type="checkbox"/> ديفيد ريكاردو 1772 - 1723. <input checked="" type="checkbox"/> جون ميلل 1806 - 1873</p>	<p>النظام الكلاسيكي الحر: The Classical Liberal system</p>
<p><input checked="" type="checkbox"/> إجراءات إيجابية للحكومة. <input checked="" type="checkbox"/> الرقابة الاجتماعية. <input checked="" type="checkbox"/> مبدأ الموازنات الاجتماعية.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> العدالة الإنسانية. <input checked="" type="checkbox"/> المساواة في توزيع الدخل والثروة. <input checked="" type="checkbox"/> التدخل الإيجابي للحكومة.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> جون ماينادد كينر.</p>	<p>النظام الحر المعدل:</p>

<input checked="" type="checkbox"/> مبدأ الإنسان المنسي.	<input checked="" type="checkbox"/> الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الصناعة.		
<input checked="" type="checkbox"/> التأمينات الاجتماعية. <input checked="" type="checkbox"/> التأمين الصحي. <input checked="" type="checkbox"/> الأمن الصناعي. <input checked="" type="checkbox"/> الحكومياً الضخمة. <input checked="" type="checkbox"/> نقابات قوية.	<input checked="" type="checkbox"/> مبدأ الحرية. <input checked="" type="checkbox"/> مبدأ العدالة. <input checked="" type="checkbox"/> المنافسة تملك. <input checked="" type="checkbox"/> حماية المستهلك.	<input checked="" type="checkbox"/> جون كنيث جالبرث.	النظام الحر الجديد: The New Liberal Business System.
<input checked="" type="checkbox"/> الإقليات. <input checked="" type="checkbox"/> التفرقة العنصرية. <input checked="" type="checkbox"/> البطالة. <input checked="" type="checkbox"/> غياب التأمين. <input checked="" type="checkbox"/> الحاجات للتأمينات الاجتماعية.	<input checked="" type="checkbox"/> المنافسة المقيدة. <input checked="" type="checkbox"/> إعادة توزيع الدخل. <input checked="" type="checkbox"/> منح الإعانات. <input checked="" type="checkbox"/> والمساعدات.	<input checked="" type="checkbox"/> نقد الحرية الاقتصادية للرأسمالية في الغرب.	نظام الأعمال المتحفظ:

موقع المسؤولية الاجتماعية	المحاور	نظام الأعمال الإسلامي
<input checked="" type="checkbox"/> إشباع حاجات العاملين في بعض المؤسسات. <input checked="" type="checkbox"/> الملكية مسئولية اجتماعية ودينية. <input checked="" type="checkbox"/> حقوق المحتاجين والفقراء. <input checked="" type="checkbox"/> تكافؤ الفرص. <input checked="" type="checkbox"/> التشاور. <input checked="" type="checkbox"/> تحقيق الرفاهية في المجتمع. <input checked="" type="checkbox"/> الوفاء باحتياجات الأسرة. <input checked="" type="checkbox"/> الدوافع الاجتماعية. <input checked="" type="checkbox"/> العدل وتجنب الظلم. <input checked="" type="checkbox"/> الخير لأفراد المجتمع. <input checked="" type="checkbox"/> نوعية الحياة.	<input checked="" type="checkbox"/> الحرية التعاونية. <input checked="" type="checkbox"/> المنافسة التعاونية Competition. <input checked="" type="checkbox"/> احترام الملكية الخاصة. <input checked="" type="checkbox"/> مكافحة الاحتكار. <input checked="" type="checkbox"/> القضاء علي الربا. <input checked="" type="checkbox"/> الاهتمام بالزكاة.	The Islamic Business system بعد الميلاد 6000-1600 ضعف النظام. 1600-1975 1975-2013
<input checked="" type="checkbox"/> أهمية العمالة الماهرة. <input checked="" type="checkbox"/> المحافظة علي العمالة. <input checked="" type="checkbox"/> الاهتمام بالبيئة. <input checked="" type="checkbox"/> الموازنة بين الهدف الاقتصادي والهدف الاجتماعي للمنظمة.	1- مبدأ أقصى منفعة. 2- مبدأ تعظيم الانتفاع والمبيعات. 3- مبدأ تحقيق السيولة والرقابة. 4- مبدأ المسؤولية الاجتماعية. 5- مبدأ حماية المستهلك.	نظام المؤسسات والأهداف المتعددة:
<input checked="" type="checkbox"/> تشخيص المسؤولية الاجتماعية. <input checked="" type="checkbox"/> الثقة المتبادلة بين قطاع الأعمال والمجتمع. <input checked="" type="checkbox"/> المسؤولية الاجتماعية التزام. <input checked="" type="checkbox"/> الاستجابة الاجتماعية.	1999. Berman P. Dracker Robbins	الربط بين المنظمة والمجتمع: <input checked="" type="checkbox"/> زيادة التكافل الاجتماعي والاستقرار. <input checked="" type="checkbox"/> تكامل المسؤولية الاجتماعية (الاقتصادية - القانونية - الإخلاقية) Carrol 2009

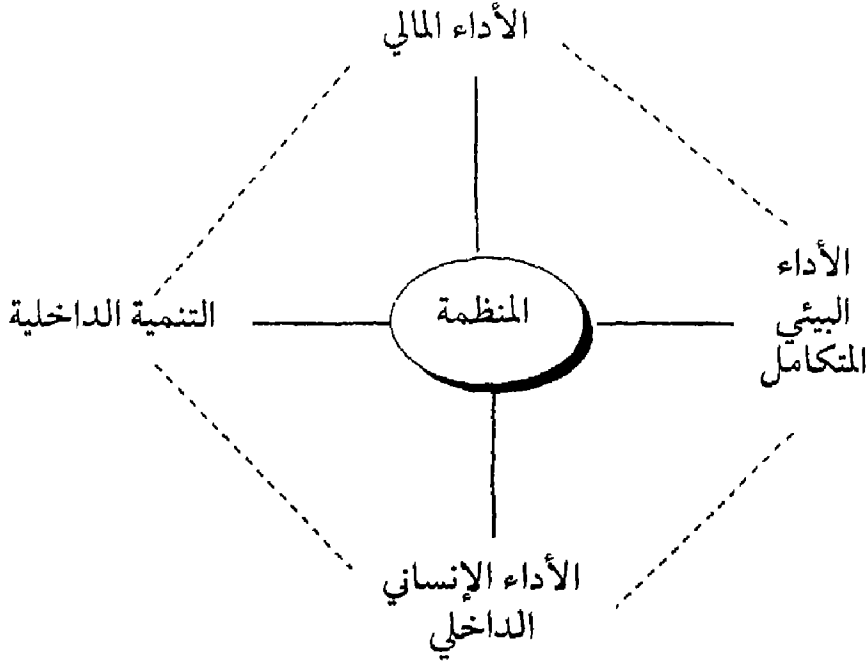
3- ادارة المسؤولية الاجتماعية المتوازنة (كروت الأداء الاجتماعي المتزن).

Management of Balanced Social Responsibility



شكل (7) الإدارة المتوازنة للأداء الاجتماعي.

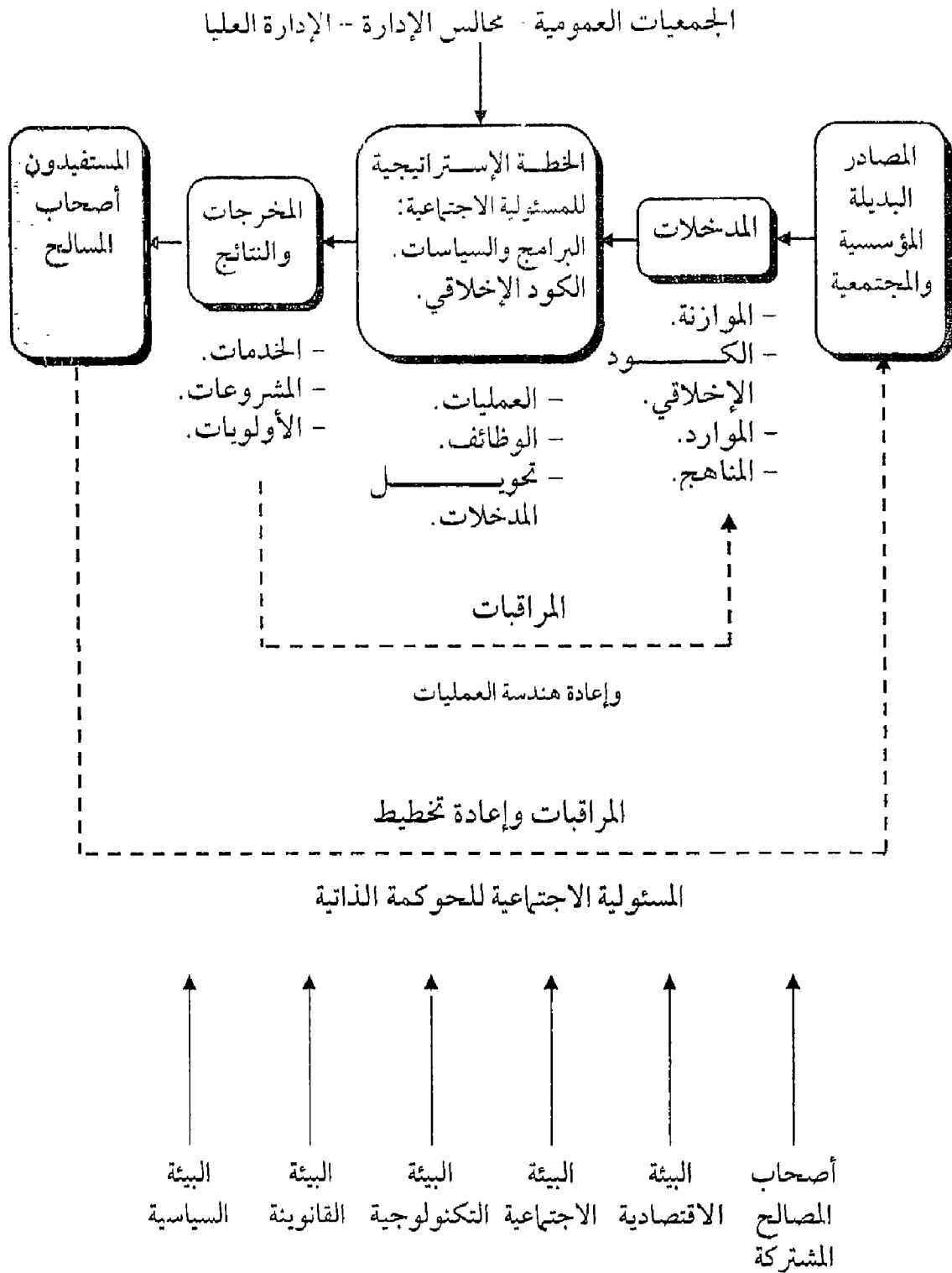
وفيما يلي طرح لكروت الأداء الاجتماعي المتزن:



شكل (2) كروت الأداء الاجتماعي المتزن

حيث لم يصبح الأداء المالي هو الموجه الأوحده لأداء المنظمات، ولكن تسمي المنظمات اليوم إلى تحقيق سلسلة من الأداء بشكل متوازن يحقق الرضا البيئي والرضا الوظيفي؛ وينتج عن ذلك استقرار ونمو وتقدم وتنمية مستدامة.

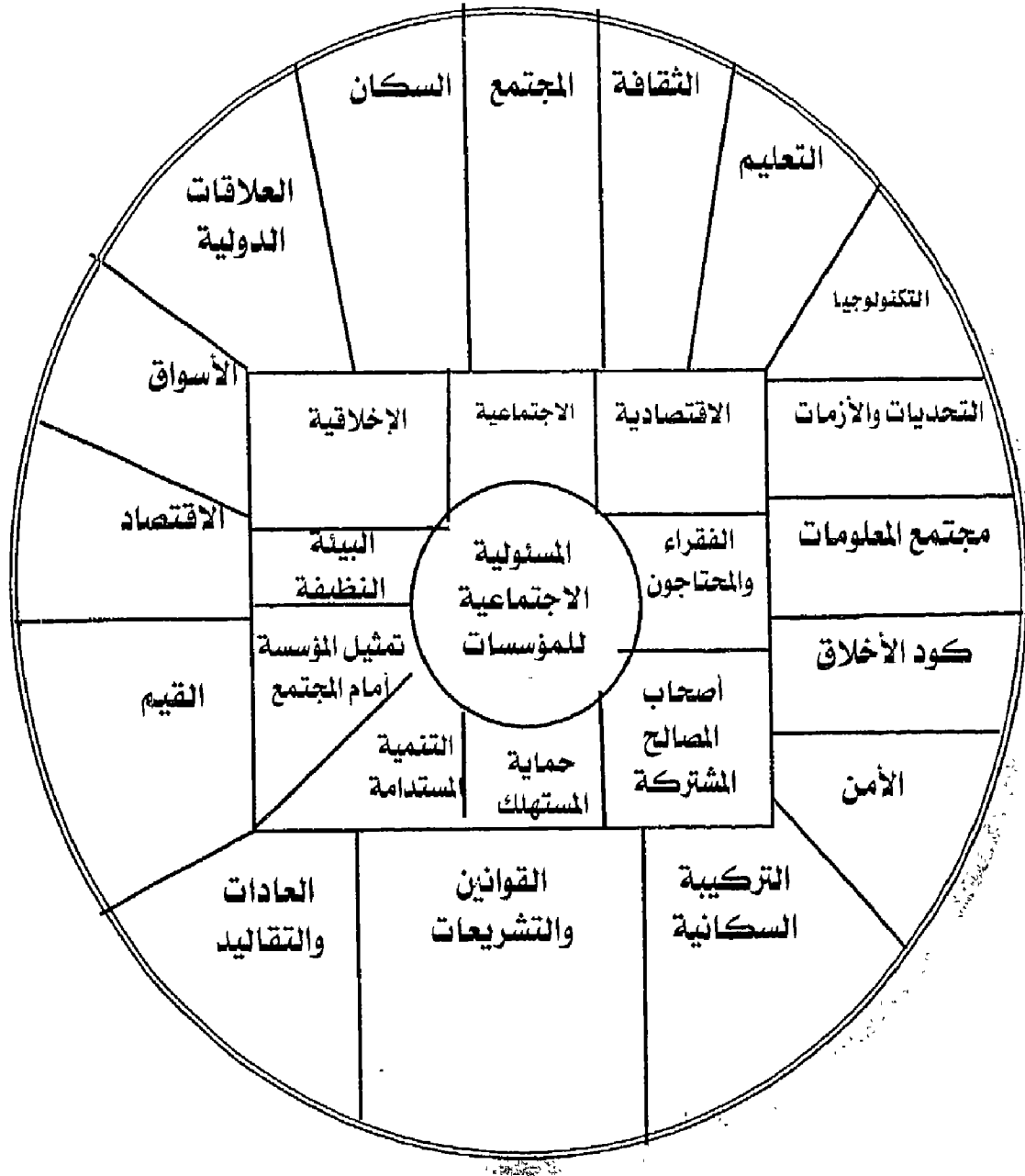
ونقترح فيما يلي نموذج لمنظومة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تحدد المصادر البديلة لكل نوع من المدخلات، وعمليات التحويل للمدخلات للوصول إلى المخرجات والنتائج، وتحديد المستفيدين، والمراقبات والعوامل البيئية المحددة للتفاعل بين المنظمة والمتغيرات المحيطة.



شكل رقم (3) يوضح عناصر منظومة المسؤولية

الاجتماعية قيادة مناصرة المسؤولية الاجتماعية

وفيما يلي عرض للعلاقات المباشرة وغير المباشرة للمسئولية الاجتماعية:



شكل رقم (4) يوضح المستويات المختلفة للعوامل المؤثرة في المسئولية الاجتماعية

وَدَسْتَنْتِجْ مِنْ الرِّسْمِ السَّابِقِ النِّتَائِجَ التَّالِيَةَ:

(أ) شُرُوطُ التَّصَرُّفَاتِ الصَّحِيحَةِ لِلْمَرْسَاسَاتِ الاجْتِمَاعِيَةِ:

1- إِسْتِدَامَةُ الحَيَاةِ الإِنْسَانِيَةِ.

2- المَسَاوَاةُ وَالعَدَالَةُ فِي المَجْتَمَعِ.

3- التَّوْزِيعُ العَادِلُ لِلْمَوَارِدِ.

(ب) ضَرُورَةُ رِبْطِ المَسْئُولِيَةِ الاجْتِمَاعِيَةِ بِالمَسْئُولِيَةِ الإِنْسَانِيَةِ وَالسُّلُوكِ الإِنْسَانِيِّ.

(ج) رِبْطُ مَسْتَوِيَاتِ السُّلُوكِ الإِنْسَانِيِّ: العَقْلُ - الفِرْدُ - العِلَاقَاتُ - المَوْسَّسَاتُ - المَجْتَمَعَاتُ - البِيئَةُ.

(د) ضَرُورَةُ قِيَاسِ دَرَجَةِ نِجَاحِ المَسْئُولِيَةِ الاجْتِمَاعِيَةِ إِجْتِمَاعِيًا وَقَانُونِيًا وَبِيئِيًا وَاِقْتِصَادِيًّا مَعَ ضَمَانِ التَّنْمِيَةِ المَسْتَدَامَةِ وَتَحْقِيقِ الرِّفَاهَةِ الاجْتِمَاعِيَةِ.

(هـ) ضَرُورَةُ تَنْمِيَةِ الإِنْسَانِ وَالعِلَاقَاتِ وَرِبْطِهَا بِالبِيئَةِ المَحِيظَةِ لِتَحْقِيقِ التَّنْمِيَةِ.

4- مَدْخُلُ إِدَارَةِ إِسْتِمْرَارِيَّةِ الأَعْمَالِ: BCM

يَشْمَلُ مَدْخُلُ إِدَارَةِ إِسْتِمْرَارِيَّةِ الأَعْمَالِ وَعَمَلِيَّةَ الحُوكْمَةِ إِطَارًا مُتكاملاً لِتَحْقِيقِ المَسْئُولِيَةِ الاجْتِمَاعِيَةِ المَتَوَازِنَةَ وَالمَسْتَمْرَةَ وَتَخْفِيزِ المَخَاطِرِ غَيْرِ المَتَوَقَّعَةِ فِي الأَدَاءِ الاجْتِمَاعِيِّ لِلْمَوْسَّسَاتِ وَيَشْمَلُ ذَلِكَ مَا يَلِي:

(أ) تَحْدِيدُ الآثَارِ المَالِيَةِ وَغَيْرِ المَالِيَةِ لِلأَخْطَارِ الاجْتِمَاعِيَةِ وَالاِقْتِصَادِيَةِ وَالبِيئِيَةِ.

(ب) تَشْكِيلُ وَبِنَاءُ إِسْتِرَاطِيَجِيَّاتٍ عَمَلِيَّةٍ لِلتَخْلُصِ مِنَ الأَخْطَارِ وَالأَخْطَاءِ المَتَوَقَّعَةِ.

(ج) إِخْتِبَارُ البَرَامِجِ المَرشُحَةِ لِلتَطْبِيقِ بِشَكْلِ دَوْرِيٍّ لِتَأْكِيدِ وَضَمَانِ إِسْتِمْرَارِيَّةِ الأَدَاءِ الاجْتِمَاعِيِّ وَالمَسْئُولِيَةِ الاجْتِمَاعِيَةِ المَسْتَمْرَةَ وَالمَتَوَازِنَةَ.

(د) تَوْفِيرُ الكَوَادِرِ المَدْرَبَةِ عَمَلِيًّا إِدَارَةَ الاسْتِمْرَارِيَّةِ وَالمَخَاطِرِ وَالأَزْمَاسَاتِ

المتوقعة ويستخدم في ذلك إستخدام الموارد الخارجية Outsourcing لضمان الرفاهية الاجتماعية والتقدم المالي والاقتصادي.

وسوف نوضح ذلك في الفصلين التاليين^(*) وبالتحديد يقوم بعض رجال الأعمال والشركات بتقديم مجموعة من الخدمات الاجتماعية للعاملين والمستهلكين. وأهم هؤلاء:

(1) طلعت حرب باشا.

(2) شركات العز في قوص - قنا - أحمد عبود باشا.

(3) أموال الزكاة.

(4) الدعم النقدي والسلعي.

(5) خدمات الصندوق الاجتماعي للتنمية.

(6) خدمات دعم التعليم.

(7) دعم العشوائيات والمحتاجين.

(8) القروض منخفضة التكاليف.

(9) المشاركة في إنشاء المدارس.

(10) المشاركة في نفقات العلاج.

(*) المؤلف (2012) بحث إدارة استمرارية الدولة والأعمال. مؤتمر اللجنة العملية الدائمة لترقيات أعضاء هيئات التدريس في إدارة الأعمال - وزارة التعليم العالي - ج.م.ع.

الفصل الثالث

التطبيقات العملية

للمسئولية الاجتماعية للمؤسسات

- 1- علاقات المسئولية الاجتماعية بدورة حياة النشاط ودورة حياة
المسئولية الاجتماعية
- 2- أنماط مديري المسئولية الاجتماعية بالمؤسسات.
- 3- العوامل المحيطة بنموذج المسئولية الاجتماعية.
- 4- مقياس مراجعة تفوق المسئولية الاجتماعية للمؤسسات.
- 5- محددات رأس المال الاجتماعي.
- 6- مثلثات المسئولية الاجتماعية (تشريح عناصر المسئولية
الاجتماعية)

الفصل الثالث

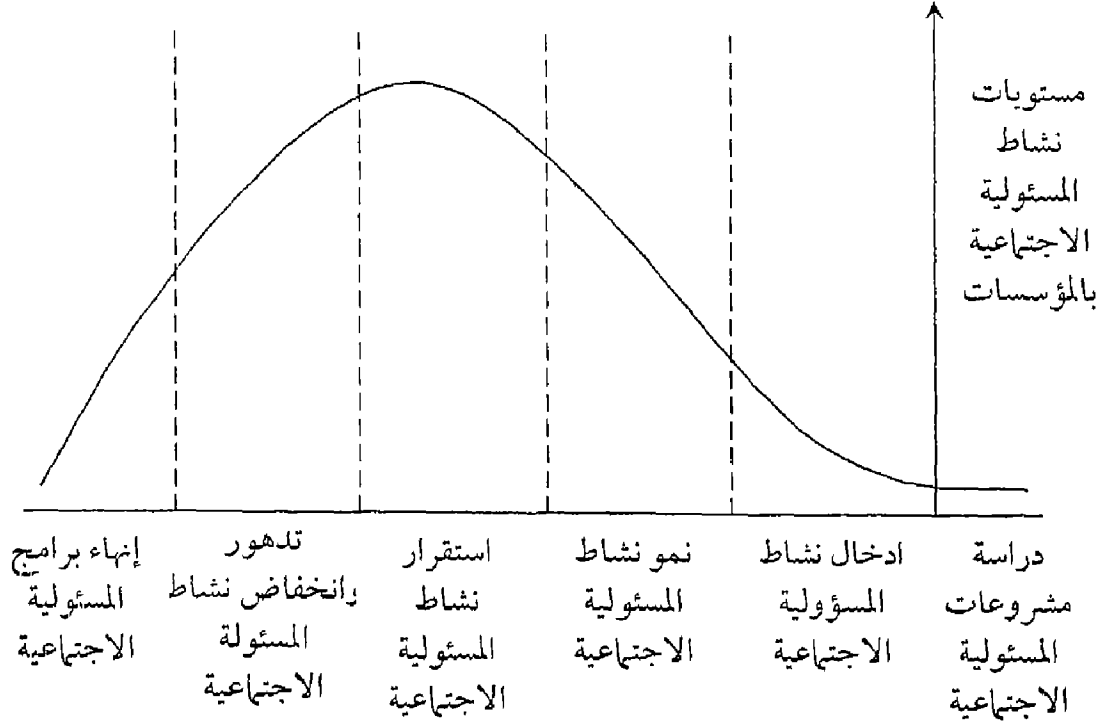
التطبيقات العملية للمسئولية الاجتماعية للمؤسسات

Practical Applications of CSR

ويتناول هذا الفصل إستعراض بعض العوامل الحاكمة في تطبيقات المسئولية الاجتماعية بالمؤسسات حيث تختلف الأهمية النسبية للمسئولية الاجتماعية وفق دورة حياة النشاط وبرامج المسئولية الاجتماعية، وكذلك وفق أنماط المديرين المسئولين عن المسئولية الاجتماعية بالتركيز علي الخدمات الاجتماعية ذاتها أو الاهتمام بالمستفيدين من المسئولية الاجتماعية أو الأثنين معا.

ونوضح في هذا الفصل أيضاً تفاعل السلوك البيئي مع السلوك المجتمعي والذي يحدد درجة الرفاهية الاجتماعية وفرص التمكين وتطوير المراكز المتميزة في خدمات المسئولية الاجتماعية. وتشابك أنواع المسئولية الاجتماعية المختلفة مع بعضهما البعض بما يحقق التنمية المستدامة. وتؤثر ثقافة المجتمع علي المنظومة الإنسانية ودرجة نجاح الحوكمة وإدارة الموارد ونوع الخدمات المجتمعية المختلفة.

1- علاقات المسؤولية الاجتماعية بدورة حياة النشاط (دورة حياة المسؤولية الاجتماعية):



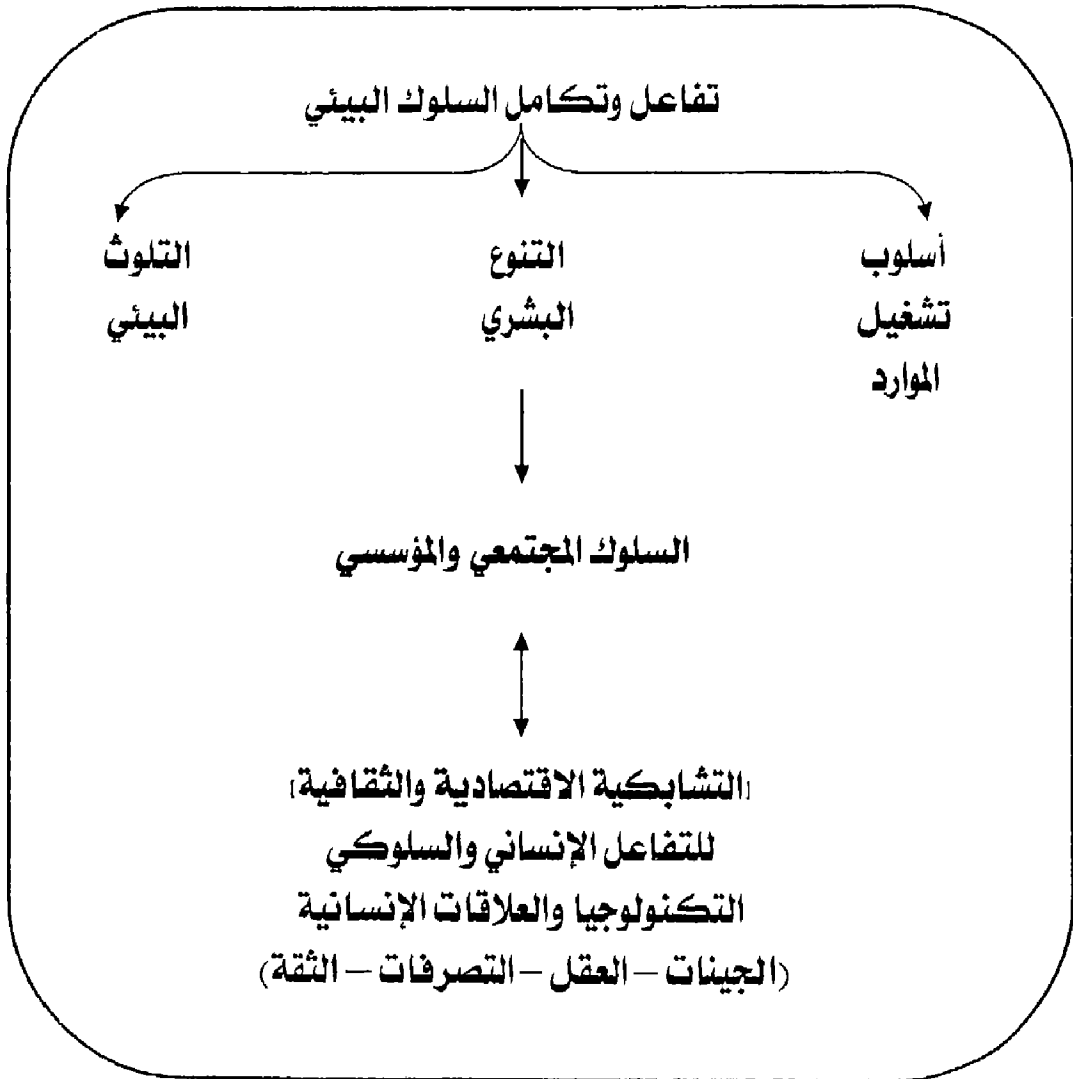
2- أنماط مديري المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات:

9-9	تميز المسؤولية الاجتماعية	9-1	الخدمة أولاً	9	درجات الاهتمام بالخدمات الاجتماعية
		5-5		5	
1-9	المستفيد أولاً	1-1	غياب المسؤولية الاجتماعية	1	
9		5		1	

درجة الاهتمام بالمستفيدين

شكل (7)

النموذج العام المرن للمسئولية الاجتماعية



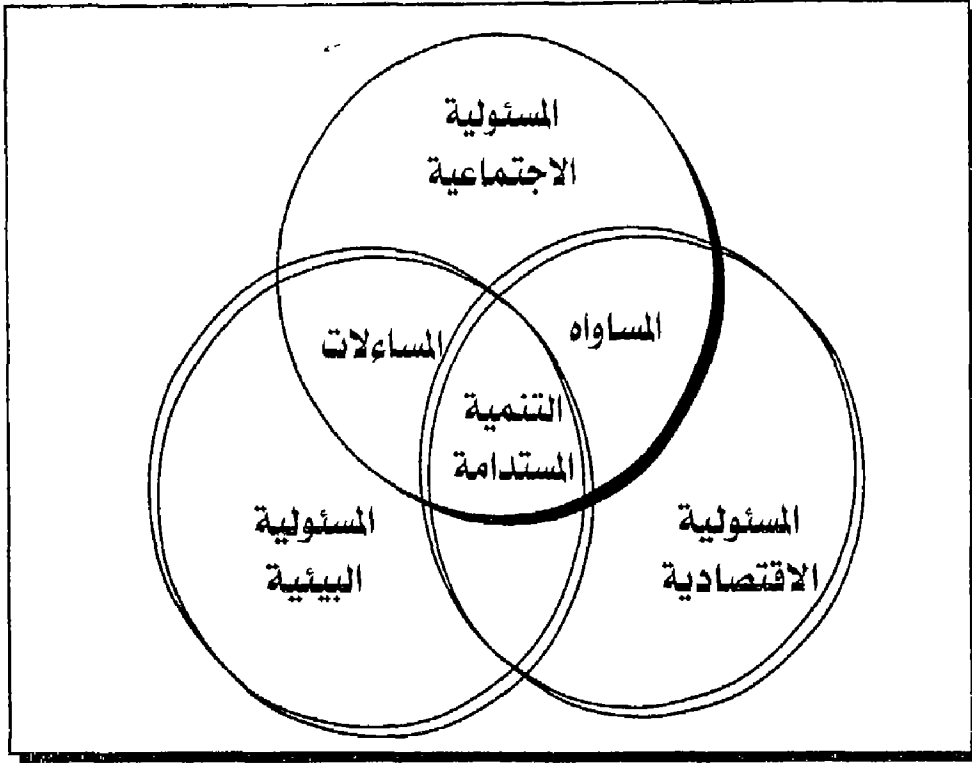
العوامل المحيطة بنموذج المسؤولية الاجتماعية

- 1- الرفاهية الاجتماعية
- 2- إثراء الخيال
- 3- إتخاذ القرارات المثالية
- 4- إدارة التصرفات الإنسانية
- 5- تحليل الآثار الناتجة
- 6- التعليم والمعرفة
- 7- التمكين وتفجير الطاقات
- 8- تطبيق المنظومات
- 9- تنمية المراكز المتميزة
- 10- تبادل النجاحات

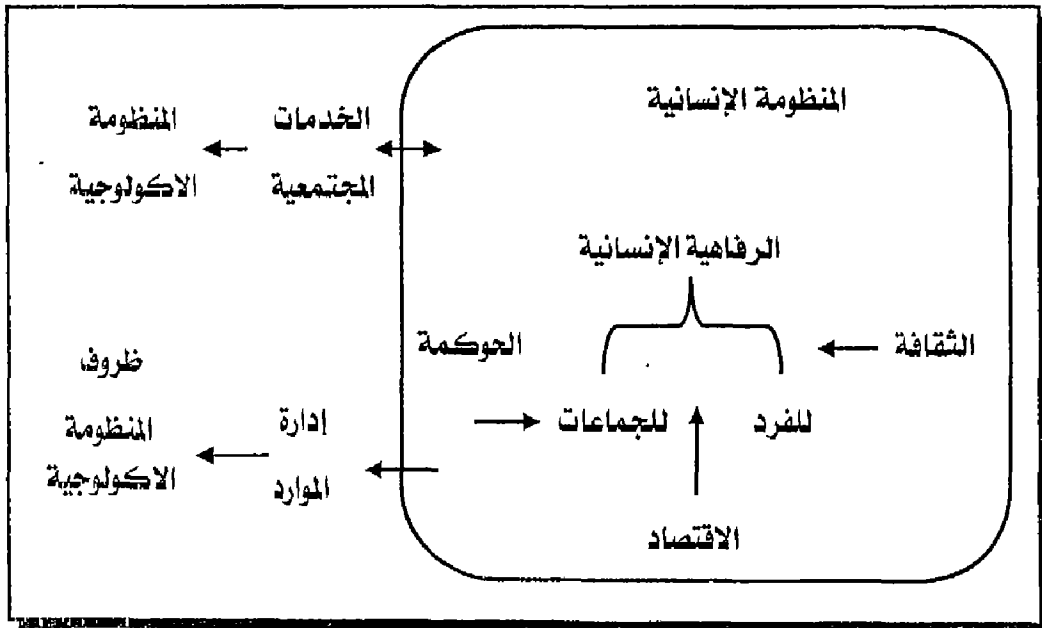
الأطر الاجتماعية

Doing the right thing, right, for right reason Processes → Actions
the → impact trust

شكل رقم (8) يوضح تداخل المسئوليات المجتمعية



الإطار العام لتقدم المجتمعات والمسئولية الاجتماعية



وتستخدم المنظمات العديد من الاستقصاءات لقياس ومراجعة أداء المسؤولية الاجتماعية^(*): المخطط المنشود – والمحتمل وكذلك الأداء الفعلي الحقيقي. وفيما يلي مقياس مقترح لمراجعة درجة تفوق المسؤولية الاجتماعية، وإقتراح برامج وسياسات جديدة لتحديث منظومة المسؤولية الاجتماعية وعناصر التنمية المستدامة.

(*) المؤلف (2008) كتاب إدارة الأزمات والكوارث في القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مقياس مراجعة تفوق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات
(الدرجة من صفر إلى عشر نقاط لكل عنصر)

الحقيقية الواقعية المتاحة الآن	المحتملة	المرغوبة غير المتاحة	التصرفات والقرارات المقترحة لتفعيل المسؤولية الاجتماعية
			1- المساءلة والقياس والتخطيط للمسؤولية الاجتماعية.
			2- توفير خطوات للتطبيق بالمؤسسات.
			3- مراجعة الكود الأخلاقي والمعايير.
			4- التخطيط لإدارة رفاهة المستهلك والمجتمع.
			5- تجنب التطبيقات الضارة بالبيئة.
			6- سلامة السلع والخدمات وضمان الجودة.
			7- توكيد عدم التفرقة والتميز العنصري في المعاملات.
			8- المحافظة على جميع حقوق الإنسان.
			9- التخطيط المستقبلي والموازنات الربحية لضمان البقاء والاستقرار والتقدم.
			10- أرضاء حقوق المصالح المشتركة.
			11- التخطيط لتجنب الفاقد والضياع.
			12- قياس جودة المنتجات والخدمات.
			13- قياس وإدارة المياه والكهرباء والطاقة البديلة والمتجددة.
			14- إعادة تدوير المخلفات.
			15- التخطيط لترشيد الطاقة والموارد.
			16- إطالة أعمال الموارد.
			17- تحقيق التنمية المستدامة.
			18- القضاء على الفقر والجهل والمرض.
			19- الحفاظ على الثقافة والقيم.
			20- تطبيق كود أخلاقي للمعاملات.
المجموع	المجموع	المجموع	

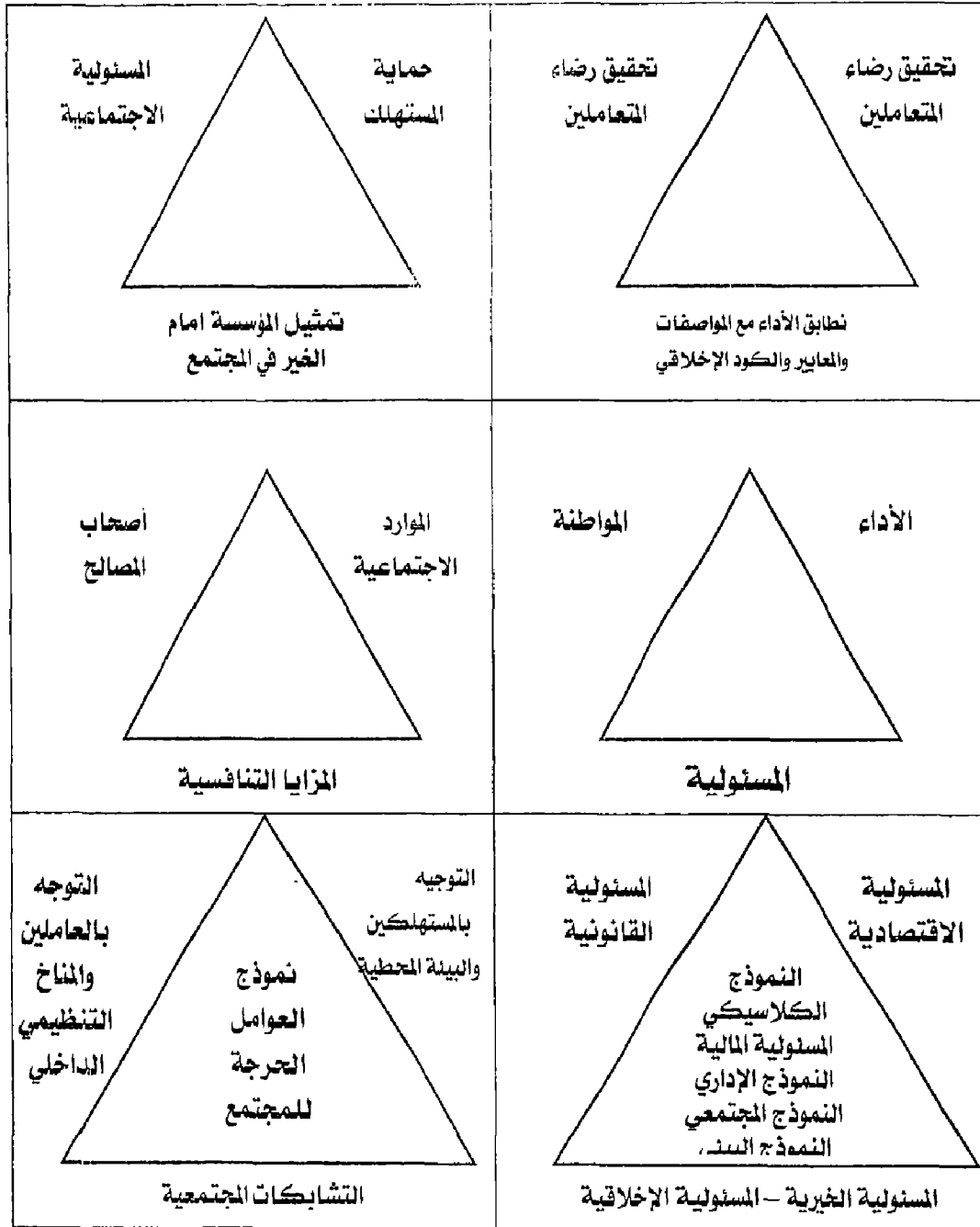
محددات رأس المال الاجتماعي

Social Capital Determinants



6- مثلثات المسؤولية الاجتماعية: تشريح عناصر المسؤولية الاجتماعية:

ويفتح باب رأس المال الاجتماعي العديد من نماذج المسؤولية الاجتماعية والتي نطرحها هنا في الشكل رقم (٦):



الشفافية - احترام حقوق المستهلك - منع تشغيل الأطفال - ثقافة W.W القضاء علي الفقر - مراعاة تفوق المرأة - التبرعات - التنمية المستدامة

الفصل الرابع

التخطيط الاستراتيجي لمستقبل

المسئولية الاجتماعية

- 1- المسئولية الاجتماعية الإلكترونية.
- 2- تميز المسئولية الاجتماعية.
- 3- أهramات المسئولية الاجتماعية بالمنظمات.
- 4- التخطيط الاستراتيجي للمسئولية الاجتماعية بالمنظمات.
- 5- اختبار التصرفات المثالية للمسئولية الاجتماعية.

الفصل الرابع

التخطيط الإستراتيجي لمستقبل المسؤولية الاجتماعية

تؤثر العولمة والإنترنت وشبكات التواصل الاجتماعي علي الوضع الراهن وكذلك مستقبل المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات. لذلك يجب تطوير الأداء الورقي للمسئولية الاجتماعية إلي أداء إلكتروني (المسئولية الاجتماعية الإلكترونية (e . sr).

كما تؤثر العلاقات المتشابكة بين أنواع المسؤولية الاجتماعية علي درجات التميز في خدمات المسؤولية الاجتماعية. لذلك سوف نقدم في هذا المبحث المستويات المختلفة لنوعية المسؤولية الاجتماعية من برامج وخدمات في شكل هرمي يساعد علي سرعة إشباع حاجات المواطنين وأصحاب المصالح المشتركة علي النحو المقدم، وبعدها يطرح المبحث إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية والتحليل الإستراتيجي الرباعي لموارد المسؤولية الاجتماعية الذي يحقق:

1) علاج الضعف الإداري والتنظيمي الداخلي للمسئولية الاجتماعية بالمؤسسات.

2) تنمية قدرات وقوي المنظمة لدعم المسؤولية الاجتماعية.

3) توسيع قاعدة أصحاب المصالح والتنمية المستدامة في البيئة المحيطة لضمان واستمرارية المسؤولية الاجتماعية.

4) مواجهة والسيطرة علي التهديدات الدولية والمجتمعية التي تقلل من فرص نجاح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

1- المسؤولية الاجتماعية الإلكترونية: e. social Responsibility

1) التواصل الإلكتروني بين المؤسسة والمستفيدين - موقع إلكتروني علي الانترنت.

2) توفير الحاسبات الإلكترونية - والبرمجيات - والبرمجية.

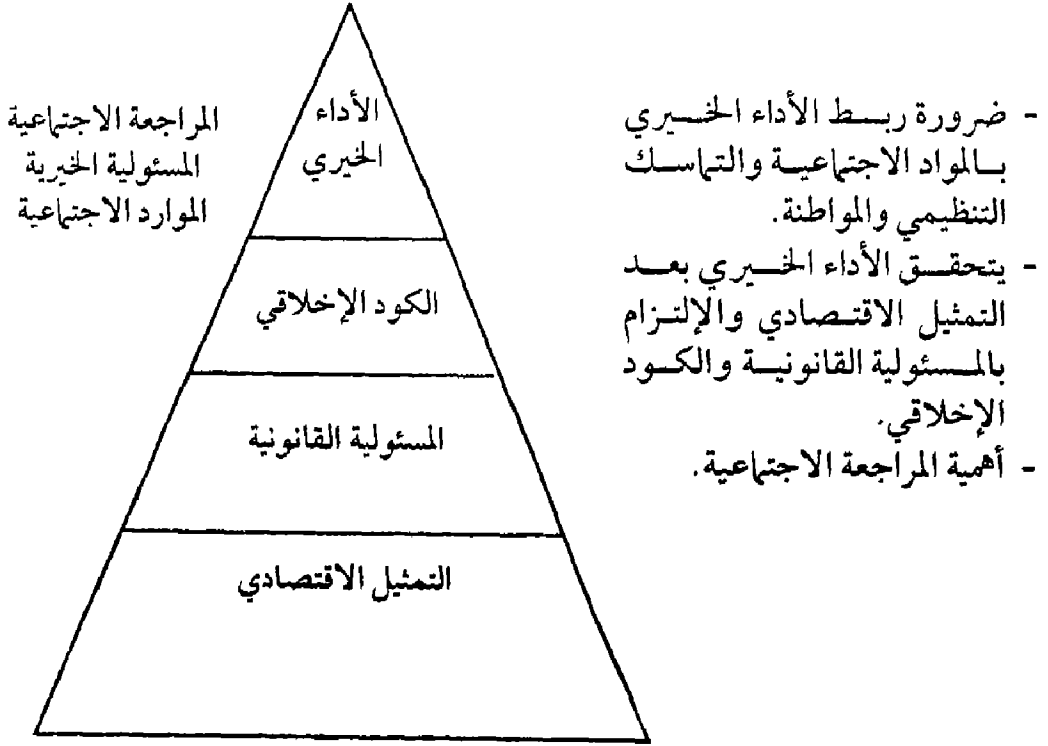
- (3) إنشاء قواعد بيانات Data base أصحاب المصالح المشتركة.
 - (4) إنشاء نظام معلومات لتشغيل المسؤولية الاجتماعية.
 - (5) دعم قرارات صناعات القرارات المعنية بالمسؤولية الاجتماعية.
 - (6) تسجيل النظم الخبيرة في قطاع المسؤولية الاجتماعية.
 - (7) التواصل الإلكتروني بالبريد الإلكتروني ومواقع الإعلام الاجتماعي Social Media.
 - (8) النشر الإلكتروني لخطة المسؤولية الاجتماعية.
 - (9) الاتصالات وحماية المستفيدين والتسويق الإلكتروني لخدمات المسؤولية الاجتماعية.
 - (10) الإدارة الإلكترونية والمراجعة الدورية والتحسينات المستمرة في منظومة المسؤولية الاجتماعية الإلكترونية.
- 2- تمييز المسؤولية الاجتماعية:

(SRE) Social Responsibility Excellence

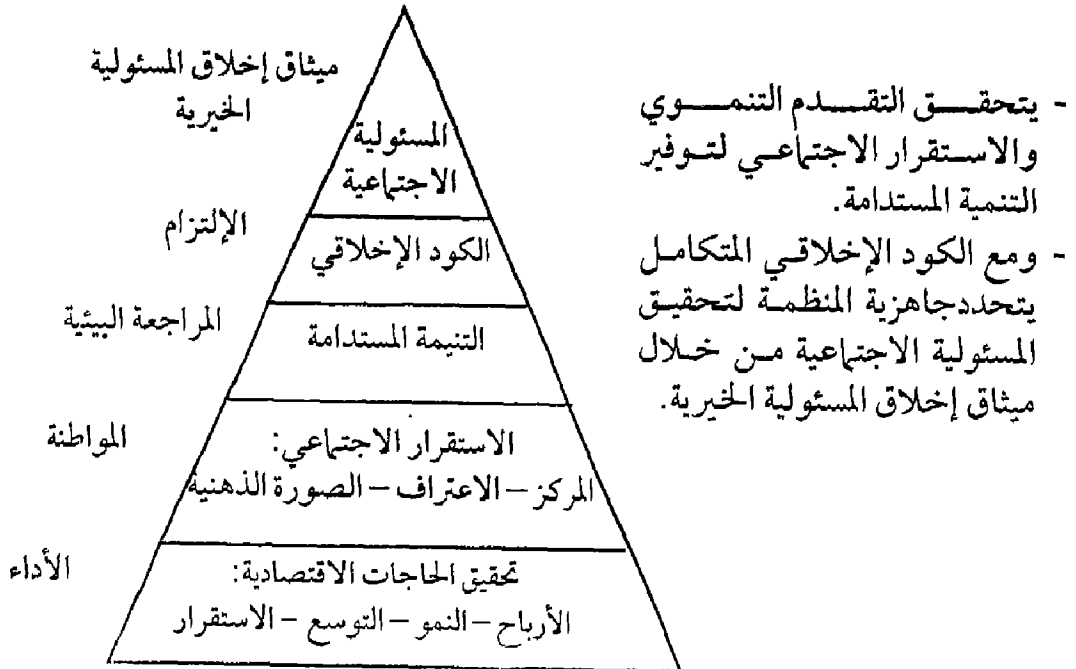
يتحقق التمييز في المسؤولية الاجتماعية عند تحقيق توازنات في منظومة المسؤولية الاجتماعية كالتالي:

- أ) توازن المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين مع المسؤولية الاجتماعية تجاه المتعاملين (الموردون - المستهلكون....).
- ب) توازن المسؤولية الاجتماعية للتسويق والتمويل والإنتاج والموارد البشرية.
- ج) توازن المسؤولية الاجتماعية للجمعية العمومية ومجالس الإدارة والمديرين لتحقيق الحوكمة (الشفافية - توفر الرقابة الداخلية والخارجية - المراجعة الداخلية والخارجية...).
- د) ربط الكود الأخلاقي بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة وللمجتمع.

3- أهramات المسؤولية الاجتماعية بالمنظمات:



هرم المسؤولية الاجتماعية



هرم التدرج التنموي والمسؤولية الاجتماعية

وتشمل التنمية المتواصلة المستدامة المحاور التالية:

- أ) مقومات التنمية الاقتصادية.
- ب) مقومات التنمية البشرية.
- ج) مقومات التنمية الإنسانية.
- د) أسلوب الحياة (البيئة النظيفة ومراقبة التلوث والثقافة البيئية والسلوك البيئي).

ومن أهم مبادئ التنمية المتواصلة^(*):

- 1- مبدأ التوظيف المثالي.
- 2- مبدأ إطالة أعمال الموارد الاقتصادية.
- 3- مبدأ التخطيط الإستراتيجي للموارد الاقتصادية.
- 4- مبدأ التوازن البيئي والتنوع البيولوجي.
- 5- مبدأ التوفيق بين حاجات الأجيال الحالية والمستقبلية.
- 6- مبدأ التواصل الاجتماعي والحفاظ علي التراث.
- 7- مبدأ القدرة علي البقاء وتحقيق السلوك الإيجابي والحضاري.
- 8- مبدأ القدرة علي البقاء والتنافسية.
- 9- مبدأ الحفاظ علي سمات وخصائص الطبيعة.
- 10- مبدأ استمرارية الأعمال.

4- التخطيط الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية بالمنظمات:

تحتاج المؤسسات إلي وضع خطة باسراتيجية للمسئولية الاجتماعية لضمان التكامل والتواجد تضم التحول من التفكير الأحادي إلي التفكير المنظومي.

(*) المؤلف (2008) كتاب ثقافة مؤسسات الأعمال في ظل العالمية، بيت الإدارة، القاهرة.



شكل رقم (10) يوضح المسؤولية الاجتماعية المحولة

استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

- أ) إستراتيجية تجنب المسؤولية الاجتماعية باعتبارها مسؤولية الحكومة، والتركيز على الأرباح والنمو والتوسع والانتشار.
- ب) الإستراتيجية الدفاعية والتي تسعى إلى تحقيق أدنى مسؤوليات قانونية.
- ج) الإستراتيجية التكاملية للمسئولية الاجتماعية والتي تقبل أداء المسؤولية الاجتماعية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والقانونية والإخلاقية.
- د) الإستراتيجية الاستباقية للمسئولية الاجتماعية والتي تحقق كل أنواع المسؤولية وفق برامج وخطط لضمان أداء متميز .
- هـ) الحكومة المؤسسية والتي تضمن مشاركة الجمعيات العمومية ومجالس الإدارة مع المديرين في ضمان مراجعة أداء المسؤولية الإخلاقية.

التحليل الإستراتيجي للمسئولية الاجتماعية:

من الضروري أن تضع المنظمات رؤية للمستقبل تسجل بها دور المسؤولية الاجتماعية مع تحديد دور المنظمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية عن طريق رسالة المنظمة ثم تحديد القيم الحاكمة والأهداف الإستراتيجية وموازنة المسؤولية الاجتماعية.

(أ) الموقف الراهن

W المسئولية الاجتماعية الضائعة الآن	S المسئولية الاجتماعية الفعالة الآن	O الفرص البيئية	التحليل البيئي
المسئولية الاجتماعية الغير محققة	المسئولية الاجتماعية المهتدة	T التحديات البيئية	

(ب) الموقف المقترح

الضعف الاجتماعي	القوي الاجتماعي	
تخفيض مساحة المسئولية الاجتماعية الضائعة	توسيع نطاق برامج المسئولية الاجتماعية الفعالة	توسيع قاعدة الفرص O
المسئولية الغير فعالة	المسئولية الاجتماعية المهتدة المسئولية الاجتماعية المهتدة	تقليص التحديات T

شكل (11) المواقف الحالية والمقترحة لتحليل الرباعي

1.1 إختبار التصرفات المثالية للمسئولية الاجتماعية:

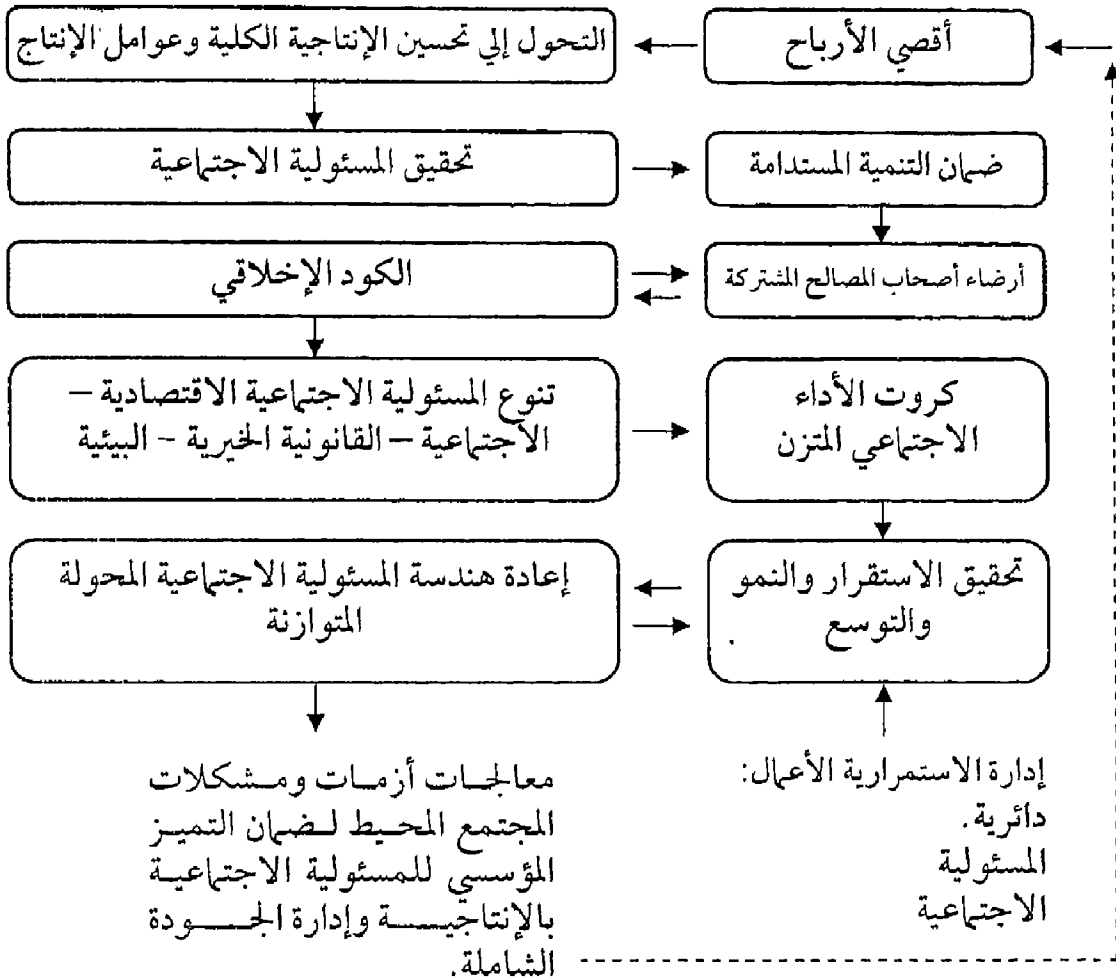
1- مؤشر إرضاء أصحاب المصالح المشتركة	=	% معدلات الرضا الاجتماعي مجموع بنود الرضا الاجتماعي
2- مؤشر الرضا المجتمعي	=	% الإنجاز الاجتماعي برنامج الأداء الاجتماعي المخرجات والنتائج
3- مؤشر إنتاجية المسئولية الاجتماعية	=	المدخلات والتكاليف الفعالية الاجتماعية الكفاءة الاجتماعية
4- مؤشر إنتاجية المسئولية الاجتماعية	=	الفعالية الاجتماعية + الحوكمة الاجتماعية الكفاءة الاجتماعية + المشاركة المجتمعية انخفاض الانحراف المعياري حول أنواع الأداء المجتمعي الأهداف المحققة
5- مؤشر الفعالية الاجتماعية	=	الأهداف المخططة الموارد الاجتماعية التنظيمية الموارد الاجتماعية البديلة % المبيعات المرتجة والمعيبة إجمالي المبيعات المحققة
6- مؤشر كفاءة الموارد الاجتماعية	=	% الخدمات الاجتماعية الأجنبية إجمالي الموارد الاجتماعية الموظفة المحلية % العمالة الأجنبية في المسئولية الاجتماعية إجمالي الموارد البشرية بمنظومة المسئولية الاجتماعية
7- مؤشر حماية المستهلك	=	% الإلتزام بالكود الأخلاقي بنود الكود الأخلاقي
8- مؤشر الانكشاف الاجتماعي	=	
9- مؤشر الانكشاف البشري	=	
10- مؤشر الأداء الإخلاقي	=	

اختبار التصرفات المثالية للمسؤولية الاجتماعية

خلاصات الفصل الرابع

المسؤولية الاجتماعية ضرورية لاستمرارية المنظمات في المجتمع بإعتبار تلك المنظمات منظومات فرعية للمنظومة الكلية للمجتمع.

ويؤدي غياب المسؤولية الاجتماعية إلى مشكلات مع إدارة الموارد البشرية والمستهلكين وأصحاب المصالح المشتركة. لذلك تحولت المنظمات من التركيز على الربح فقط إلى الاهتمام بالإنتاجية الكلية والنوعية، وكذلك التحول إلى التنمية المستدامة التي تحقق الآتي:



شكل (12) التنمية المستدامة

الفصل الخامس

أساسيات التسويق الأخضر

Green Marketing Fundamentals

- 1- المقدمة.
- 2- منظومة التسويق الأخضر.
- 3- علاقة التسويق الأخضر بالمسئولية الاجتماعية.
- 4- استراتيجيات التسويق الأخضر صديق البيئة.
- 5- الاستراتيجيات البيئية.
- 6- اقتراح نموذج للتحويل الاستراتيجي الأخضر.
- 7- خطوات اتخاذ القرارات الخضراء.
- 8- دورة حياة المنتج صديق البيئة.
- 9- أهداف شهادة جودة البيئة.
- 10- المنظومة الخضراء صديقة البيئة والتنمية المستدامة.
- 11- الإدارة البيئية المستدامة الخضراء.
- 12- مصفوفة أنماط المسوقون.
- 13- تجارب الدول في التسويق البيئي الأخضر.
- 14- السياسات العامة في التسويق الأخضر.

الفصل الخامس أساسيات التسويق الأخضر

1- المقدمة:

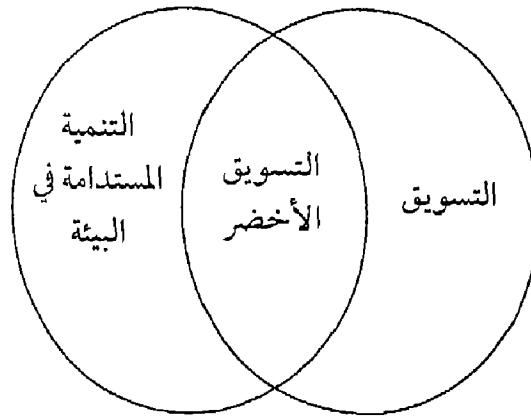
يواجه العالم الآن العديد من المشكلات البيئية التي تؤثر على التنمية المستدامة المتواصلة مما ينتج عنه تحولات في أنماط المعيشة والحياة على وجه الكرة الأرضية - مثال تلك المشكلات عوادم المحروقات والبنزين والسولار وأساليب الطاقة التقليدية والصعوبات الزراعية ومخلفات المصانع وسوء التخلص من القمامة وصعوبة التخلص من مياه الصرف الصحي واستخدامها في الري الزراعي وأسلوب تخلص الدول الصناعية من المخلفات النووية في الأراضي العربية وإبقاء مخلفات السفن في البحار العربية.

وبفرض الحفاظ على الحياة بالكرة الأرضية ولتحقيق أغراض الطاقة الخضراء، تسعى الدول إلى تقديم حلول عملية للسيطرة على المخلفات والملوثات في الهواء والبحار والتربة والغذاء والدواء وغيرها. ومن تلك الحلول إعادة هندسة صناعة الطاقة لإيجاد فرص للشركات لإنتاج منتجات صديقة للبيئة، وتغيير سلوك المستهلك لزيادة الطلب على المنتجات الخضراء صديقة البيئة.

وأصبح مفهوم التسويق الأخضر من التوجهات الهامة للشركات وللحفاظ على البيئة، ويؤدي ذلك بدوره إلى تشجيع التحول إلى المجتمع الأيكولوجي المستدام ومن ثم التأثير في سلوك العملاء لتفضيل المنتجات صديقة البيئة.

2- آليات هدم الدول والشعوب: (DON) Destruction of Nations

يرجع مفهوم التسويق والمجتمع إلى الستين سنة الأخيرة مما أدى إلى تطور مفهوم التسويق الاجتماعي. بإعتبار أن التسويق هو عملية اجتماعية يتم من خلالها حصول الأفراد والجماعات على حاجاتهم عن طريق التبادل. وترتب على ذلك استخدام مصطلحات البيئة والتنمية المستدامة والتسويق الأخضر.



شكل (13) التسويق الأخضر والتنمية المستدامة

ويحقق التسويق الأخضر صديق البيئة إلى توفير تفاعل وتكامل بين إدارة الأعمال والصيغ الخضراء لجميع مراحل وخطوات التسويق والمزيج التسويقي وشرائح السوق.

إذن يهدف التسويق الأخضر إلى تخفيض سلبيات البيئة وتحسين اقتصاديات الأعمال والبيئة أيضاً.

(أ) تعريف التسويق الأخضر:

هو العملية الإدارية الكلية المسؤولة عن تمييز وتحديد وتوصيل حاجات المستهلك والمجتمع على أسس الاستدامة والربحية وخدمة العملاء وفق المسؤولية الاجتماعية. إذن يحقق التسويق الأخضر مايلي:

(أ) تحسين جودة المجتمع.

(ب) إرضاء وإشباع حاجات المستهلك.

إذن يحقق المسوقون أهداف التسويق الأخضر من خلال استراتيجيات تصميم المنتجات والتسعير والترويج والتوزيع الصديق للبيئة.

3- علاقة التسويق الأخضر بالمسؤولية الاجتماعية للشركات:

يقصد بالمسؤولية الاجتماعية للشركات CSR تكامل وظائف الشركات مع

التفاعل مع أصحاب المصالح المشتركة ومنهم العاملين والعملاء والموردين والحكومة والمجتمع والإعلام مع المحافظة على شهرة وسمعة المؤسسة. ويحقق التسويق الاستباقي Proactive مع الدعم الحكومي بناء التنمية البيئية المستدامة.

4. استراتيجيات التسويق الأخضر صديق البيئة:

(أ) استراتيجية إحلال المنتجات الخضراء بدلاً من المنتجات الملوثة للبيئة لتحقيق قيمة للمستهلك

(ب) استراتيجية الاتصالات التسويقية الخضراء عن طريق تقديم المنتج الصديق للبيئة، مع توفير حلول للمكاسب البيئية التي تتوافق مع قيم المستهلك.

(ج) استراتيجية بناء ثقة المستهلك بتوفير المعلومات التي تحقق مصالح المجتمع والبيئة وتأهيل المستهلك.

ويتم تطبيق تلك الاستراتيجيات عن طريق:

(أ) العلامات التجارية الصديقة للبيئة. Eco label

(ب) المزيج التسويقي. Marketing Mix

تقديم مزيج تسويقي الذي يحقق إشباع حاجات المستهلك ويحقق المركز التنافسي الذي يتفق مع البيئة الخضراء:

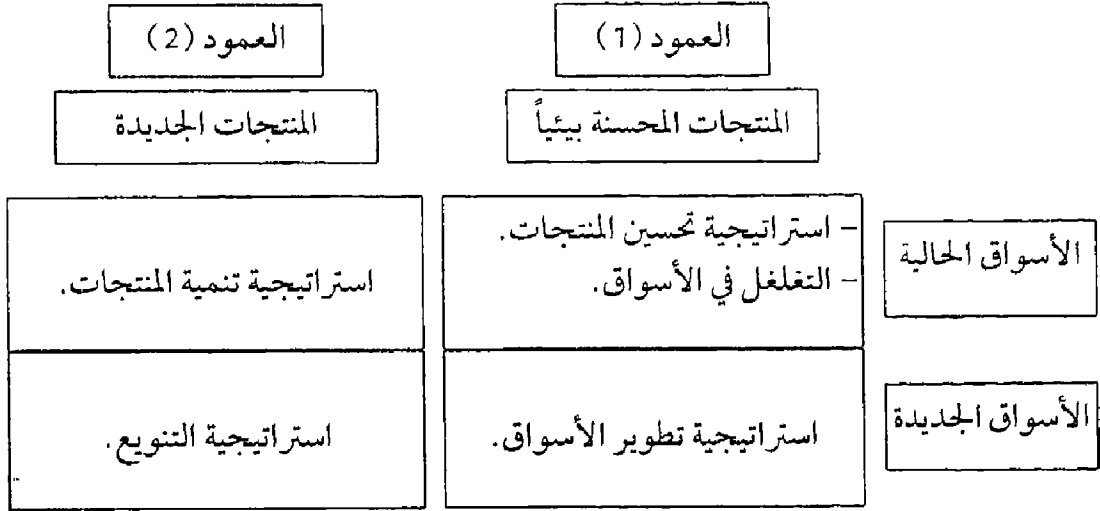
☞ المنتج Product: يجب تقديم منتج متميز في الشراء وعملية البيع وفق الفرص والقيود.

☞ التسعير Price: تصميم الأسعار وفق هامش الربح والإيرادات والتكاليف - مع مراعاة الدعم الحكومي والسياسات الحكومية.

☞ المكان والسوق Place: وتحديد الأسعار الممتدة ودور المكان في تحقيق القيمة.

الترويج Promotion: الذي يحقق التفاعل بين المستهلكين ومركز المنتجات في الأسواق.

5- الاستراتيجيات البيئية:



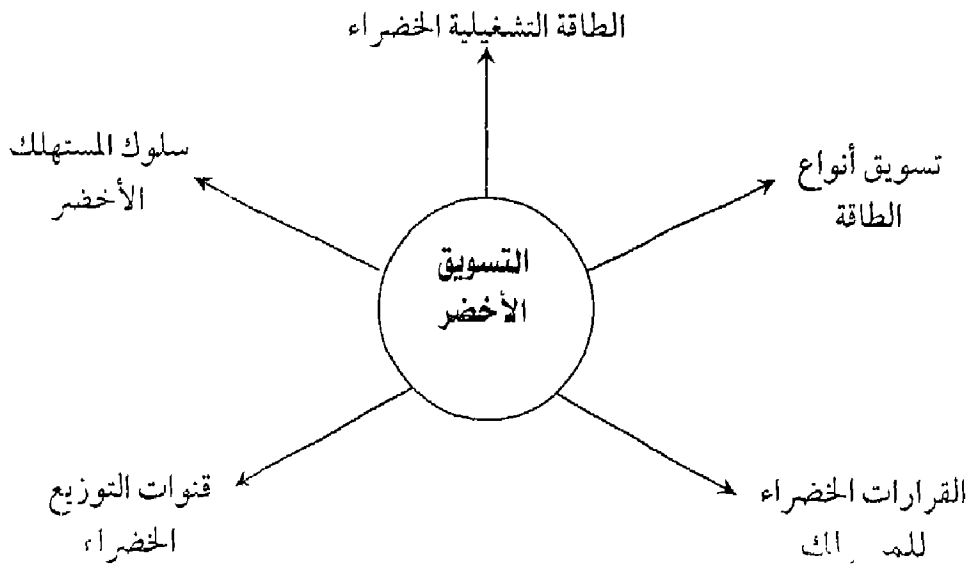
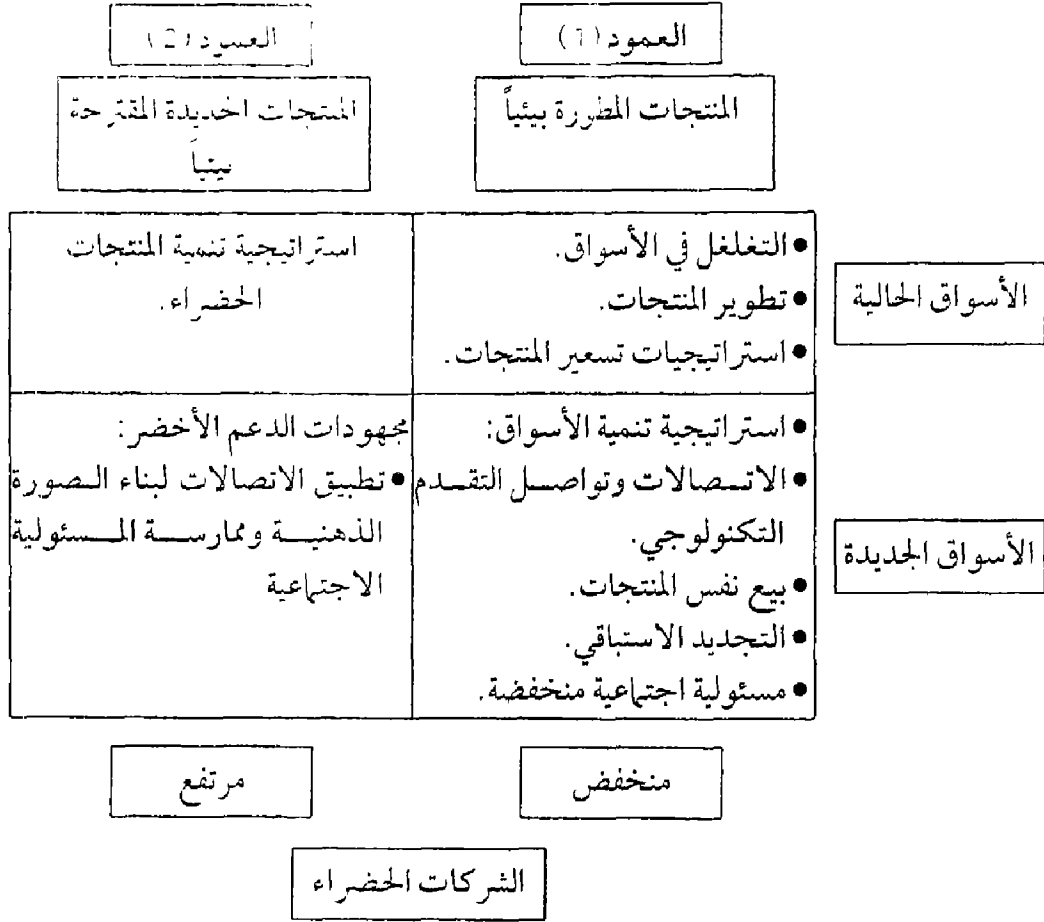
المصفوفة الخضراء الحقيقية:

المنتجات الخضراء.	- الاستدامة. - التفوق.	مرتفع	إدراك درجة الخضرة التسويقية
المنتجات غير الخضراء.	الفرص الضائعة.	منخفض	
		مرتفع	
		منخفض	

الخضرة الحقيقية

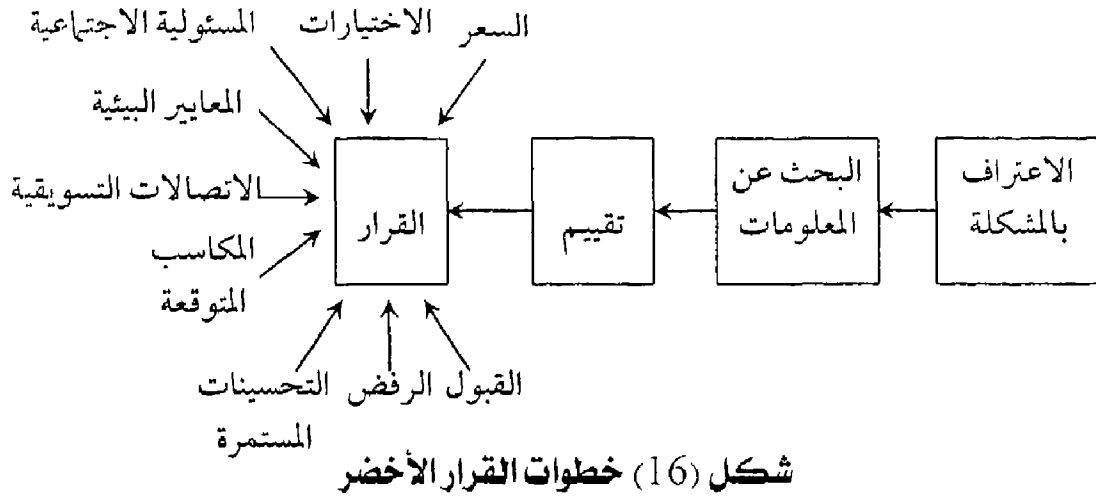
شكل (14) المصفوفة الخضراء الحقيقية

6. اقتراح نموذج للتحويل الاستراتيجي الأخضر:



شكل (15) نموذج التحويل الاستراتيجي الأخضر

7. خطوات اتخاذ القرارات الخضراء:



8. دورة حياة المنتج صديق البيئة:



الشراء لمنتجات مع المسئولية البيئية والصحية والأخلاقية لضمان مسئولية المنتج تجاه تحقيق أهداف المستهلك.

ما المقصود بالأخضر؟

يقصد بالأخضر قيام المنتجات بتحقيق الوظائف المطلوبة بشكل يحقق الاستدامة وصفة السلعة المعمرة وضمان الحفاظ على الأداء مع كفاءة الطاقة ومنع الأعطال والفساد. ويتحقق ذلك بأقل الموارد والإمكانيات واستخدام الطاقة المتجددة غير الضارة بالبيئة، مع تدوير المخلفات ومنع التلوث.

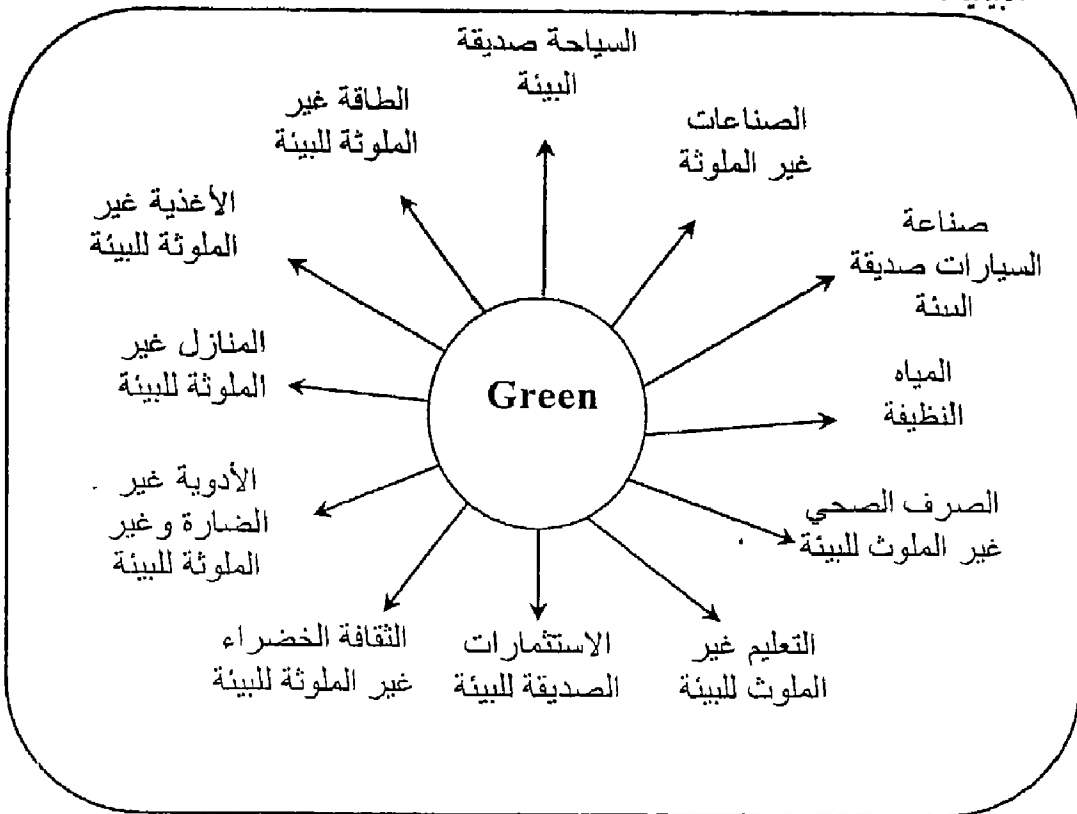
ومن مؤشرات الثورة الخضراء ما يلي:

- أ- خصائص المنتجات: موفرة للطاقة وإعادة تدوير المخلفات والأغلفة.
 - ب- تحقيق أداء متميز يوفر المدخلات ودورة حياة ناجحة للسلعة وجودة للهواء داخل الشركات.
 - ج- التزام الشركات تجاه الطاقة المرشدة دون تلوث مع نشر ثقافة ومعلومات التسويق الأخضر.
 - د- نشر ثقافة المباني الخضراء.
 - هـ- إعلان دليل للشركات والمستهلكين لإتباع قواعد التسويق الأخضر.
- 9- أهداف الشركات من شهادة الجودة البيئية:

- 1) المقارنة التطويرية مع أفضل الشركات والمنافسين واستهداف الاستثمار في البحوث والتطوير.
- 2) تحقيق النمو في الأسواق.
- 3) التمييز السلعي وتفوق العلامة التجارية.
- 4) قياس التقدم المستمر في الأسواق.
- 5) تخفيض المخاطر التسويقية والفنية والمالية.

خطوات الحصول على شهادة الجودة البيئية: Eco label Certificate

- (1) التقدم بطلب الاعتماد والجودة البيئية.
- (2) توفير المستندات والنماذج المطلوبة.
- (3) تقييم المنتج.
- (4) مراجعة شروط الشهادة البيئية.
- (5) مراجعة التسهيلات الصناعية والإنتاجية والتكنولوجية والبيئية للحصول على الشهادة.
- (6) المراجعة الدورية السنوية.
- (7) مراجعة الشروط الداخلية والبيئية لضمان توفر الشروط لشهادة الجودة البيئية.

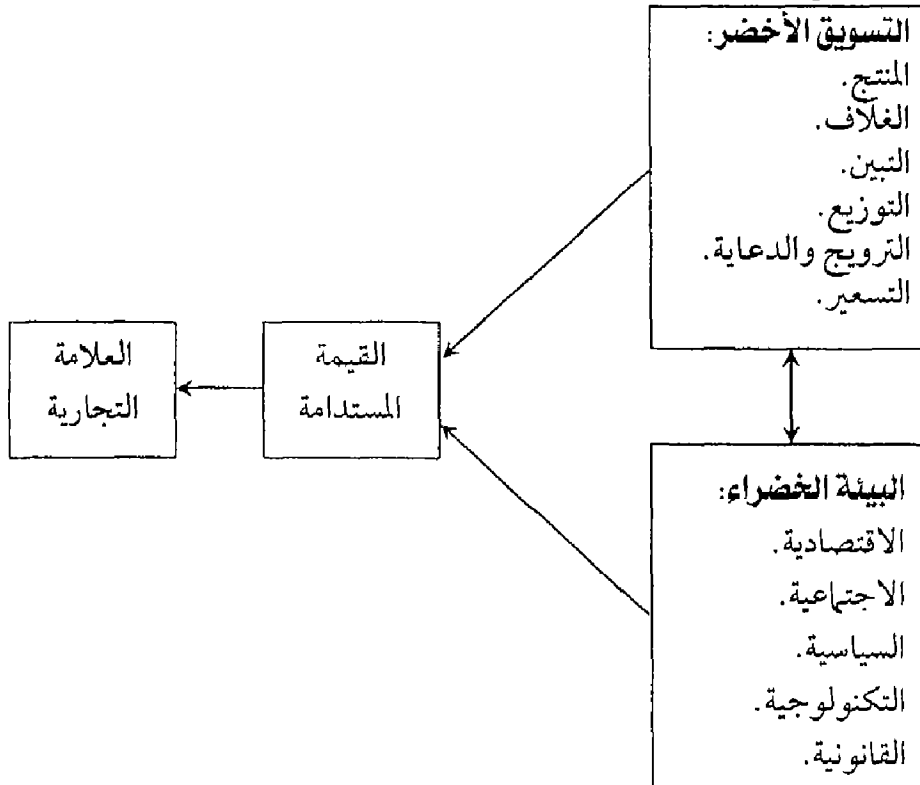


شكل (18) شهادة الجودة البيئية

- 1- السلوك الاستهلاكي الأخضر .
- 2- المزيج التسويقي الأخضر .
- 3- التنمية المستدامة .
- 4- الكفاءة البيئية .
- 5- إستدامة وبقاء واستمرارية المؤسسات .
- 6- التعميمات الصديقة للبيئة ودعم الاستدامة .
- 7- اقتصاديات المخلفات المنزلية والمؤسسية .
- 8- تعليم التسويق الأخضر للمديرين والمستهلكين والتجار .
- 9- استراتيجيات التسويق البيئي .

دور العلامات التجارية الخضراء Eco label:

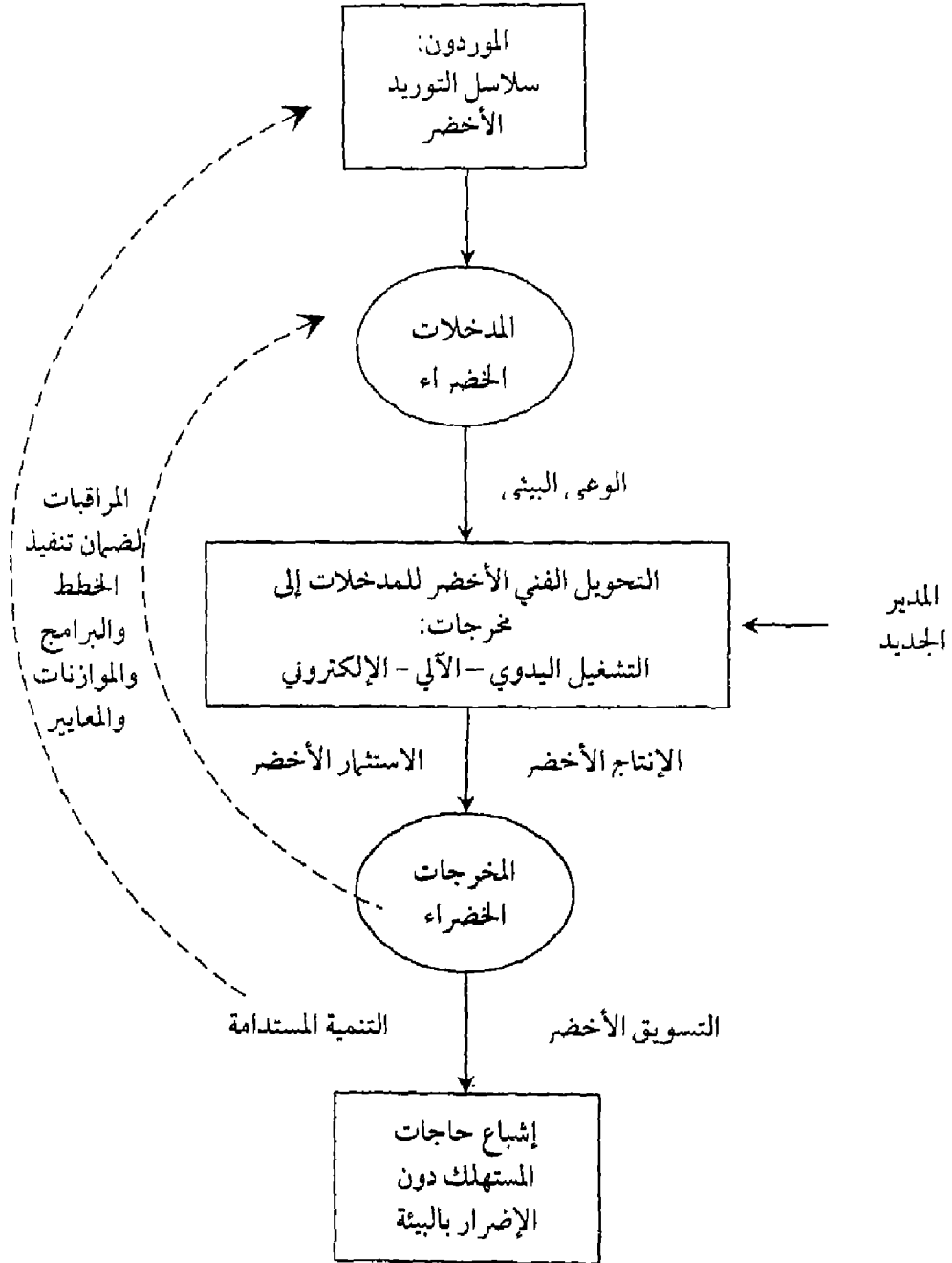
ويطلق عليها أيضاً Eco branding – وترتبط العلامات التجارية بين الموردین والمستهلكين والسياسات من خلال التوصيل الجيد والترويج المستمر الفعال – ويتضح ذلك في الآتي:



وبالتحديد يمكن القول بأن:

- (1) يؤثر السوق الأخضر صديق البيئة على نوع العلامة التجارية المتوافقة مع التسويق الأخضر.
- (2) تستمر وتبقى العلامات التجارية صديقة البيئة ecolabel عن غيرها من العلامات التجارية.
- (3) يتكامل التسويق الأخضر مع التسويق الاجتماعي في بناء العلامات التجارية صديقة البيئة.
- (4) يحقق التسويق الأخضر قيمة مضافة متزايدة.
- (5) يضمن التسويق الأخضر رضا المستهلك وحمايته وانتائه للسلعة.
- (6) يضمن التسويق الأخضر تحقيق التنمية المستدامة واستمرارية الأعمال.
- (7) يشجع التسويق الأخضر على الالتزام بالإنتاج الأخضر والاستثمارات الخضراء وإدارة الموارد البشرية بأساليب جديدة تحقق الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي.

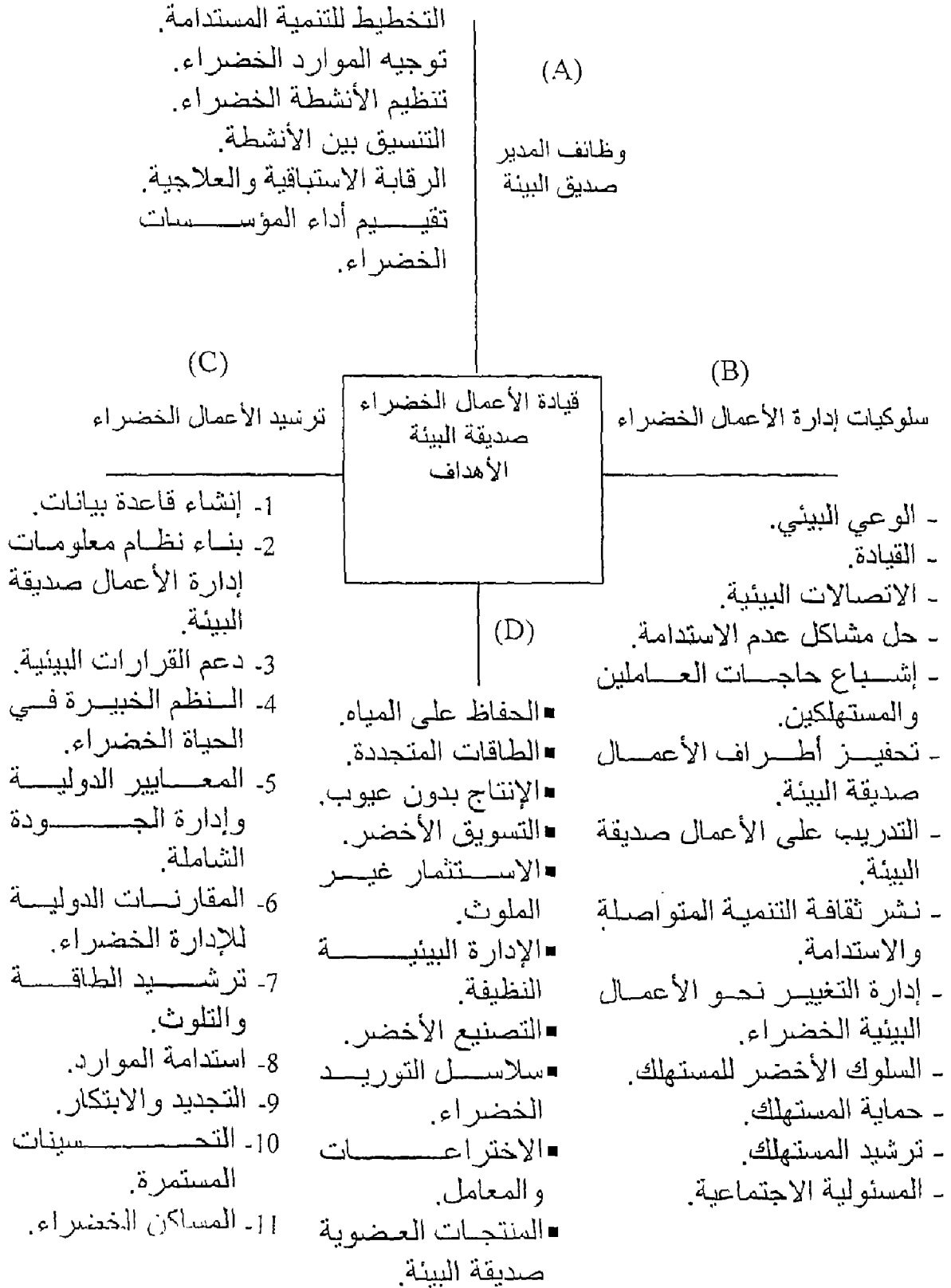
10 - المنظومة الخضراء صديقة البيئة والتنمية المستدامة:



شكل (19) منظومة التنمية المستدامة

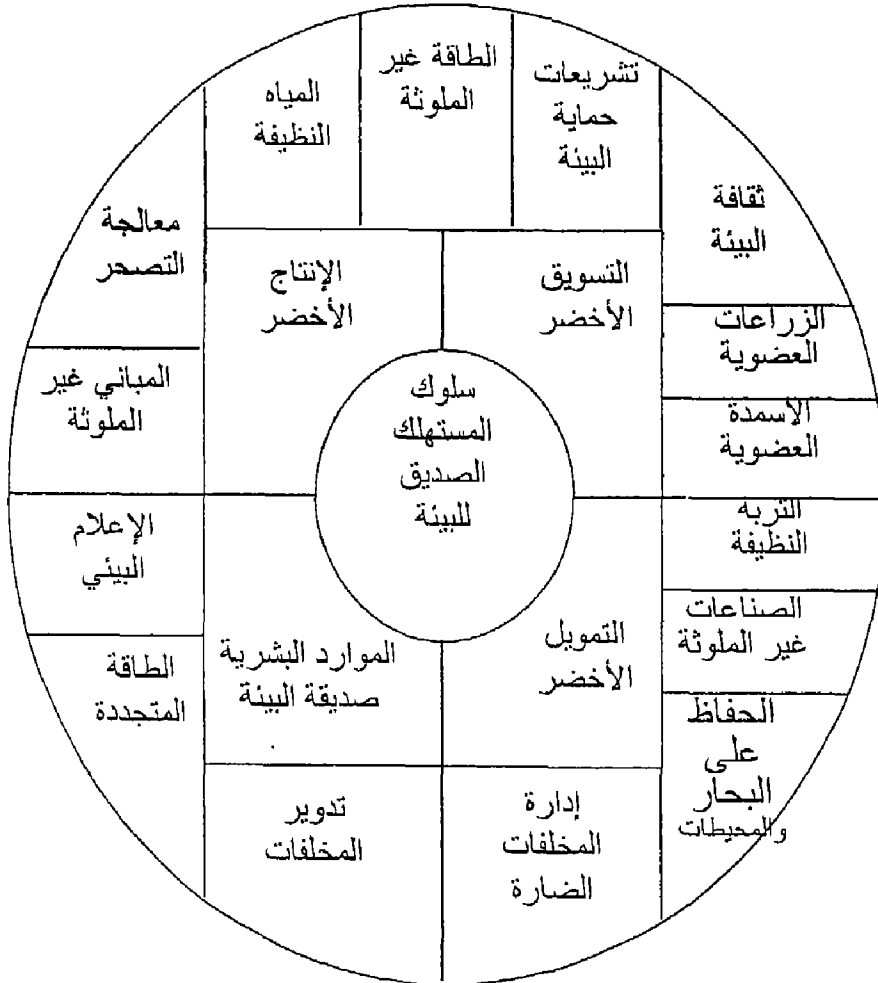
حماية البيئة المحيطة ومحاربة الفساد الاقتصادي والتجاري والمالي والبيئي:
بيئة نظيفة خضراء مع استمرارية المياه والطاقة والغذاء والدواء والإنتاجية
والجودة والتفوق والتميز.

11 - الإدارة البيئية المستدامة الخضراء:



مصفوفة التسويق الأخضر والبيئة الخضراء

+	+ ، + التسويق الأخضر في البيئة الخضراء	+ ، - غياب البيئة الخضراء مع تطبيق التسويق الأخضر	درجة الاهتمام بالبيئة الخضراء والوعي البيئي
	- ، + تنمية مستدامة دون التسويق الأخضر	- ، - غياب التسويق الأخضر والوعي البيئي	
	+	-	
	درجة الاهتمام بالتسويق الأخضر		



شكل (20) البيئات الخضراء لضمان التنمية المستدامة

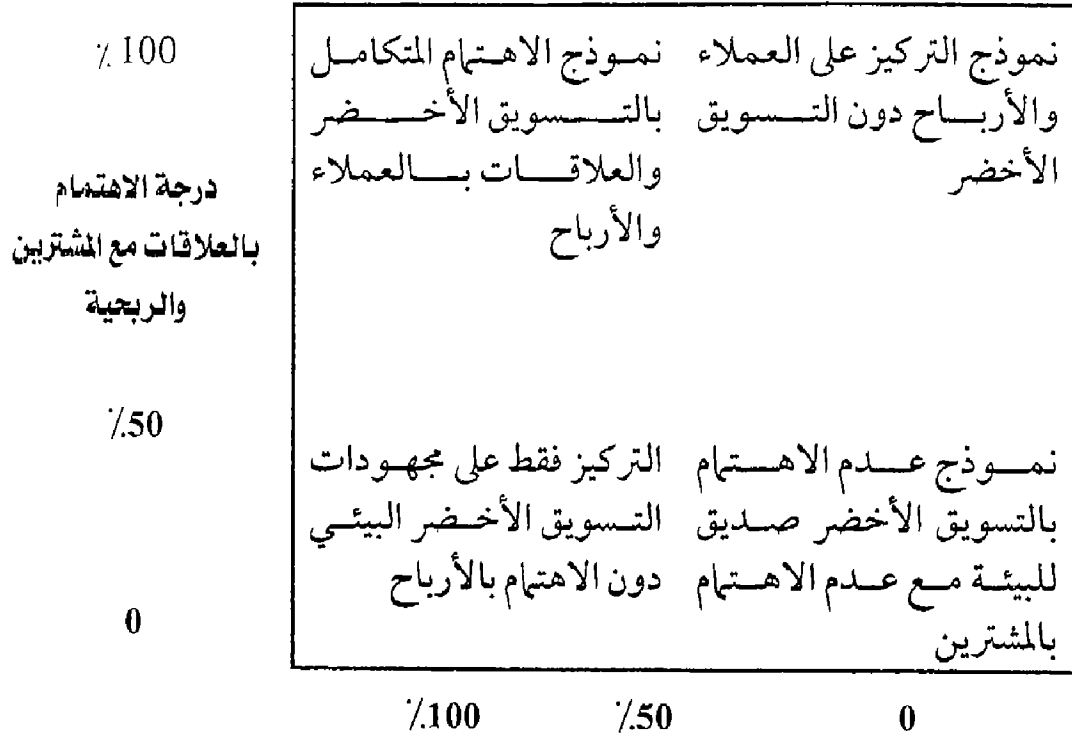
12 - مصفوفة أنماط المسوقون وفق الاهتمام بالمستهلكين والتسويق الأخضر:

(9-9)		(1-9)	9	
مبدأ التسويق الأخضر الفعال		مبدأ إرضاء المستهلك أولاً	8	
	(5-5)		7	
	مبدأ فن التسويق الأخضر		6	مبدأ
			5	الاهتمام
			4	بالمستهلك
(9-1)		(1-1)	3	
مبدأ التسويق الأخضر دون إرضاء المستهلك		مبدأ التركيز على البيع فقط (مبدأ اشترى واخرج)	2	
			1	
			0	
9	8	7	6	5
			4	3
			2	1
			1	0

مبدأ الاهتمام بالتسويق الأخضر

شكل (21) مصفوفة أنماط المسوقين والتسويق الأخضر

شكل (22) أنماط مديري التسويق الأخضر



درجة الاهتمام بالتسويق الأخضر صديق البيئة

13 - تجارب الدول في التسويق البيئي الأخضر:

1 - تجربة اليونان: تطبيق التنمية المستدامة للحفاظ على الغابات وصناعات الأخشاب:

ترى المؤسسات اليونانية أن الالتزام بالمسئولية الاجتماعية يحقق التنمية المستدامة وممارسة التسويق الأخضر ومواجهة تحديات الاحتباس الحراري والفيضانات والتصحر. ومن تعريفات التسويق الأخضر المطبق في اليونان تخطيط وتنمية وترويج المنتجات التي تشبع حاجات المستهلك وفي حدود الأسعار المناسبة وحلقات التوزيع المناسبة بالترويج المناسب ودون تلوث البيئة المحيطة. ويتضح مبدأ سلوك المستهلك الأخضر من خلال تطبيق التسويق الاجتماعي.

وتشير الدراسات في اليونان إلى أن 92.8% من المستهلكين لديهم تفضيل

أعلى للمنتجات صديقة البيئة عن غيرها، نظراً لأن التسويق الأخضر سوف (أ) يقضي على الفاقد والضياع و(ب) الدعوة إلى المنتجات صديقة البيئة و(ج) التسعير بما يحقق القيمة للمستهلك و(د) تحقيق الأرباح بما يتفق مع الاستدامة والوعي البيئي. ويرتب على ذلك:

- (1) تفوق الأخشاب والغابات الموثقة بشهادات حماية البيئة.
- (2) سوف يتحول سلوك المستهلك إلى التوجه بالتنمية المستدامة وحماية البيئة.
- (3) سوف تتحول آليات التسويق إلى التسويق الاجتماعي البيئي الأخضر.
- (4) التوسع في تطبيق شهادات جودة البيئة والترويج للمنتجات صديقة البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.

2. التسويق الأخضر البيئي في أمريكا:

تقدر حجم التسويق الأخضر في أمريكا بحوالي 250 بليون دولار سنوياً. ويتزايد عدد المستهلكين ذوي الاهتمام بالتسويق الأخضر في أمريكا بحوالي 63 مليون مستهلك عام 2008.

3. التسويق الأخضر في الاتحاد الأوروبي:

يشارك المركز الأوروبي للاستدامة والتميز مع الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة ومركز الأمم المتحدة للمبادرات العالمية في نشر ثقافة البيئة الخضراء والتنمية المستدامة والقضاء على الفاقد والضياع في الإنتاج والتسويق، مع نشر الوعي ضد دخان المحروقات وثنائي أكسيد الكربون. وتطبيق معايير التسويق الأخضر على التسويق الدولي مع بقية دول العالم.

4. التسويق الأخضر في الدول العربية:

ذبح الأشجار والنخيل - التصحر - إبقاء المخلفات واستحمام الحيوانات في النيل - إبقاء السفن الأجنبية للزيوت والمخلفات في مجرى قناة السويس وبالبحر

الأحمر - إبقاء مخلفات المنازل والمصانع والمستشفيات في الشوارع - عشوائيات البناء وإبقاء مخلفات البناء بالطرق السريعة - التوسع في العشوائيات في البناء على الأراضي الزراعية - ملوثات السيارات بالطرق السريعة - غياب التخطيط العمراني في العديد من الدول العربية - انتشار مصانع تحت السلم مع التوسع في التصنيع دون المواصفات المعيارية والجودة - غزو الأسواق بالواردات من جميع دول العالم دون الرقابة على الجودة وانتهاء تاريخ الصلاحية - انتشار الزراعات المسرطنة والأسمدة المسطرنة. وغياب الثقافة العامة لحماية البيئة مع التوسع في الإعلانات المضللة والضارة.

تجارب تطبيقات التسويق الأخضر

- 1) دور الفنادق والسياحة في تحقيق وإشباع حاجات العملاء عن طريق التسويق الأخضر وكيفية التأثير على سلوك المستهلك بإستخدام البيئة الخضراء.
- 2) تحقيق التسويق الأخضر عن طريق القيمة وزيادة المعرفة لدى المستهلك وزيادة تنافسية المنتج في الأسواق.
- 3) أصبحت الشركات المهندسة بالمعايير البيئية مسؤولة عن تعديل المزيج التسويقي حتى يتم تطوير عادات وأنماط الشراء وسلوك المستهلك على الأسس البيئية الخضراء.
- 4) يجمع التسويق الأخضر تضافر الجهود الحكومية والجماعات الضاغطة والإعلام وغرف التجارة والصناعة والزراعة والمستهلك لمواجهة المنافسة مع الواردات المهندسة بيئياً. وتلعب منظمات المجتمع المدني NGO دوراً أساسياً في هذا المجال.
- 5) يحتاج التسويق الأخضر إلى برامج ترويج مستمرة لإعادة هندسة الفكر الإنتاجي والتسويقي والاستهلاكي.
- 6) قد يكون من الصعب استخدام النقل البحري في تصدير واستيراد السلع المهندسة بيئياً في حالة عدم مراعاة تلوث السفن والبحار والموانئ.

(7) استخدام الأسمدة العضوية لتحقيق التسويق العضوي والخضروات والفاكهة العضوية.

(8) التحول من P's4 إلى As4 بمعنى

Affordability, Awareness, Availability and Acceptability

14 - السياسات العامة في التسويق الأخضر:

تحقق الشركات التسويق الأخضر عن طريق أحد ثلاث استراتيجيات:

أ- ممارسة عمليات زيادة القيمة المضافة من خلال تخفيض سلبيات البيئة مثال حالة الصناعات الكيماوية والبتروكيماوية والصناعات الدوائية والغاز الطبيعي والبتروول.

ب- ممارسة الحكومات لآليات جديدة لتخفيض ملوثات البيئة، وسن قوانين ملزمة للشركات لتخفيض التلوث في الإنتاج والتسويق.

ج- إطالة التنمية المستدامة للمنتجات عن طريق الإحلال والتجديد والصيانة، عن طريق إعادة التصنيع والتشغيل وكذلك عن طريق إعادة التصميمات والاختراعات والتجديدات، وإعادة تدوير المخلفات.

- أ- الضغوط الاقتصادية والاجتماعية.
 - ب- جماعات حماية المستهلك.
 - ج- غرف التجارة والصناعة.
 - د- الإعلام ضد التلوث.
 - هـ- المسؤولية الاجتماعية للشركات.
 - و- الرقابة على الواردات.
 - ز- محاربة الغش التجاري والصناعي.
 - ح- تعديل عادات الشراء وأنماط الاستهلاك.
- مساندة ودعم التسويق الأخضر.
 - المنتجات صديقة البيئة.
 - نشر ثقافة المسلوبك الاستهلاكي الأخضر.

الفصل السادس

التسويق الأخضر التطبيقي

(A. G. M.) Applied Green Marketing

- 1- نقد الوظائف التسويقية الحالية.
- 2- بروفيالات الثقافة التسويقية.
- 3- عناصر الثقافة التسويقية الخضراء.
- 4- مراحل تطور التسويق.
- 5- الاتجاهات الجديدة في التسويق.
- 6- وظائف التسويق الأخضر.
- 7- الاتجاهات التسويقية للسلع الخضراء.
- 8- دورة حياة المنتجات الخضراء صديقة البيئة.
- 9- مراحل عملية الشراء وأنماط المشتريين للسلع الخضراء.
- 10- تقسيمات السلع والخدمات الخضراء.
- 11- تقسيمات السلع الخضراء حسب تقسيمات السوق الأخضر.
- 12- تحول الاهتمام من التسويق التقليدي للتسويق الأخضر.
- 13- التحليل الوصفي لمنظومات التسويق الأخضر.
- 14- قياس الفعالية والكفاءة والإنتاجية والمرونة للتسويق الأخضر.
- 15- حماية المستهلك من السلع الضارة والملوثة.

الفصل السادس

التسويق الأخضر التطبيقي

التسويق الأخضر مفتاح البقاء والتنافسية

تعتبر دراسة التسويق من العلوم الهامة جداً، لأنه الوسيلة العملية لتحقيق النهاء الاقتصادي والاجتماعي في الدولة، عن طريق إتخاذ القرار الرشيد في الشراء والتخزين والنقل والتسعير والإعلان. وتحديد الكمية المناسبة والصنف المناسب والجودة المناسبة من المصدر المناسب وفي الوقت المناسب^(*). سواء كان ذلك عند شراء المنتجات أو الخدمات (مثال خدمات البنوك والتأمين أو الطيران والمستشفيات والتعليم أو غيرها).

1) نقد الوظائف التسويقية الحالية:

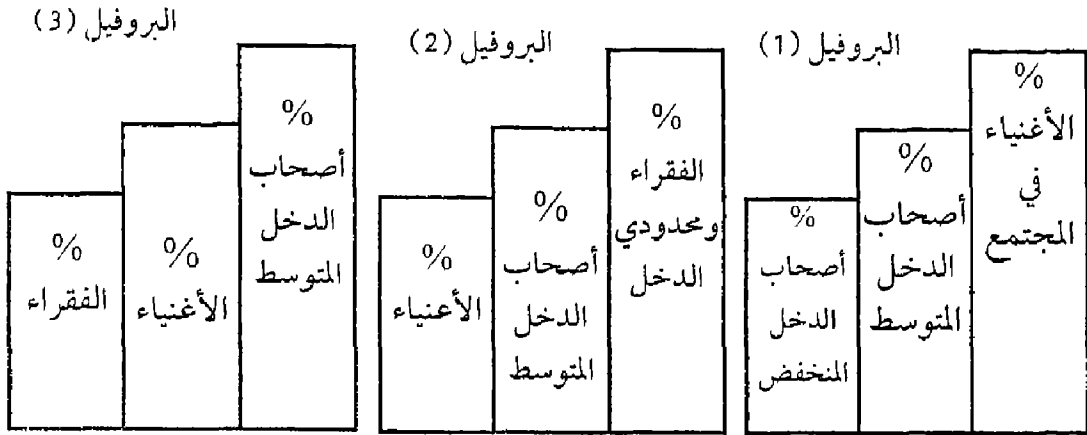
يري البعض أن السوق السوداء وجشع بعض التجار قدر يجعل ضرورة لتدخل الدولة ماث ذلك عند ندرة بعض السلع والخدمات ماث أنبوبة البوتاجاز موزعين العيش والسولار، بجانب بعض الخدمات ماث البحث عن خدمات التعليم والعلاج. لذلك يتم رفض التسويق الحالي للأسباب التالية:

- التسويق نشاط غير طبيعي وغير منتج وغير مفيد.
- نتيجة تكاليف التسويق نحو الزيادة السريعة بدون منطق.
- عدم استجابة منظومة التسويق لحاجات المستهلكين.
- قد يترتب علي التسويق خفض جودة الحياة وتدهور أحوال البيئة.
- يركز المسوقون علي الأرباح فقط.
- يؤدي التسويق الحالي إلي الماديات وتقلل من الإنسانية.

(*) المؤلف (2005) التسويق بالمنظومات والمصفوفات (مفاتيح وأسرار التقدم والتنمية المستدامة في القرن 21. المؤلف.

2) بروفيلات الثقافة التسويقية:

وهي تقيس نسب أصحاب الدخل المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة في المجتمع في وقت ما.



كيف إذن يحقق التسويق الحالي إشباع حاجات الفقراء ومحدودي الدخل وحاجات متوسطي الدخل.

أن التنمية المستدامة والتسويق البيئي الاجتماعي يحقق الارتقاء بالمستوي المعيشي لهؤلاء.

3) عناصر الثقافة التسويقية الخضراء:

وتتمثل الثقافة التسويقية الخضراء بالعناصر التالية:

- التنمية المستدامة لعوامل الإنتاج.
- الحفاظ على البيئة من الملوثات.
- الحفاظ على التربة والأسمدة العضوية.
- عدم خلط الصرف الصحي بالمياه.
- الاهتمام بالتصنيع والإنتاج غير الملوث للبيئة.
- تطبيق التسويق الأخضر (إستراتيجيات المنتج والتوزيع والترويج والتسعير).

- ز) إشباع حاجات المستهلك وبناء السلوك الاستهلاكي الأخضر.
ح) نشر الإعلام الأخضر والاهتمام بالمباني الخضراء والحفاظ علي الأنهار والمحيطات والأبحار وتجنب التصحر والأمراض البيئية.

4) مراحل تطور التسويق:

- أ) مرحلة الاهتمام بالإنتاج. (عام 2000 قبل الميلاد)
ب) مرحلة الاهتمام بالمبيعات. (1900 – 1920)
ج) مرحلة الاهتمام بالتسويق. (1920 – 1930)
د) مرحلة المبيعات المكثفة. (1930 – 1949)
هـ) مرحلة مبدأ التسويق. (1950 – 1960)
و) مرحلة الشركة التسويقية. (1960 – 1970)
ز) مرحلة الرقابة التسويقية والتسويق الإلكتروني. (1970 – 1980)
ح) مرحلة التسويق المنظومي. (1980 – 1990)
خ) مرحلة التسويق الاجتماعي. (1990 – 2000)
م) مرحلة التسويق الأخضر. (2000 – 2013 – 2050)

5) الاتجاهات الجديدة في التسويق:

- الربحية – إشباع حاجات المستهلك – النمو التسويقي – الاستقرار
التسويقي – حماية المستهلك – ترشيد الاستهلاك – فتح الأسواق الدولية –
التسويق الاجتماعي – التسويق الأخضر.

6) وظائف التسويق الأخضر:

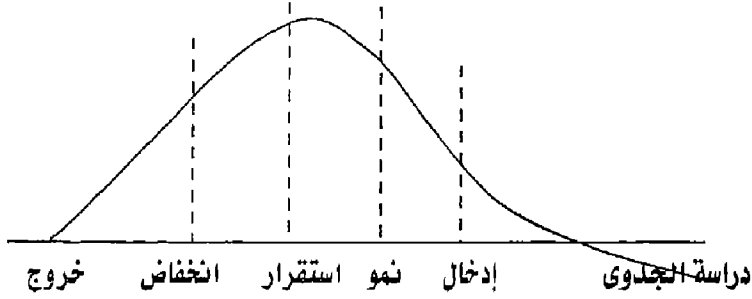
- الشراء: بعيداً عن الغش والتلوث وأضرار الصحة.
- النقل: دون تلوث الهواء والتربة والمياه.

- البيع الشخصي: مع مراعاة الجودة والأمان.
 - التوزيع الأخضر: مع مراعاة التنمية المستدامة – وحماية الأسواق.
 - التخزين: وفق المواصفات المعيارية.
 - التعبئة والتغليف: دون تلوث التربة والمياه والهواء والصحة.
 - تطوير وتصميم المنتجات: الخضراء.
- 7) الاتجاهات التسويقية للسلع الخضراء:

قارن بين سلعة عادية وأخرى خضراء. كالأغذية والدواء والمشروبات

	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
سلعة خضراء	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	سلعة عادية
الشعور بالاطمئنان	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	الشعور العادي
الطعم الطبيعي	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	الطعم العادي
سلعة معروفة	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	سلعة جديدة
سلعة مفضلة	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	سلعة غير منفصلة
سعر مناسب	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	السعر غير مناسب
غير ملوثة للبيئة	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	السلعة ملوثة للبيئة
متاحة باستمرار	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	السلعة غير متاحة
وطنية	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	مستوردة
إعلانات تراعي البيئة	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	إعلانات غير مناسبة للبيئة

8) دورة حياة المنتجات الخضراء صديقتا البيئة:



9) مراحل عملية الشراء وأنماط المشترين للسلع الخضراء:

- 1- مرحلة الشعور بالحاجة إلى المنتج / الخدمة الخضراء.
- 2- مرحلة التسوق والبحث والتقييم والمراجعة.
- 3- مرحلة اتخاذ قرار شراء المنتج / الخدمة الخضراء.
- 4- مرحلة تقييم درجة النجاح ومدى الإشباع.

10) تقسيمات السلع والخدمات الخضراء:

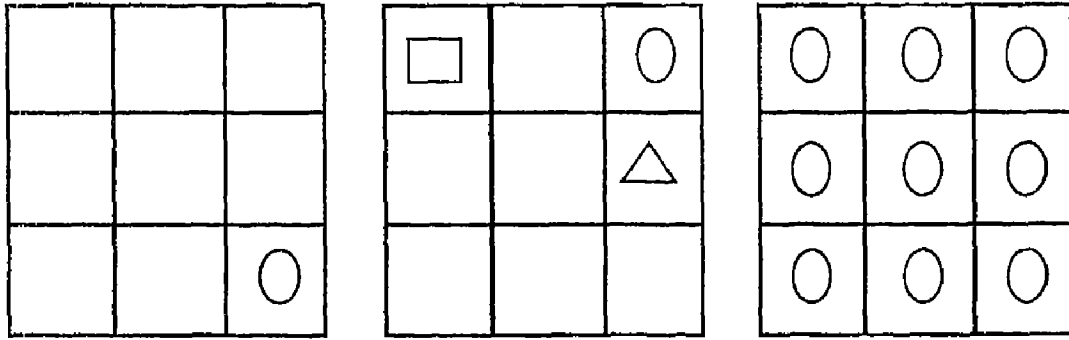
- أ) السلع الميسرة.
- ب) السلع المسوقة.
- ج) السلع الخصوصية.

مصنوفة السلوك الشرائي الأخضر

الشركات الخضراء			السلع
الميسرة	المسوقة	الخصوصية	
T			الاستقرابية الميسرة
	T		التسوق قبل الشراء
		T	خصوصية السلعة

11) تقسيمات السلع الخضراء حسب تقسيمات السوق الأخضر:

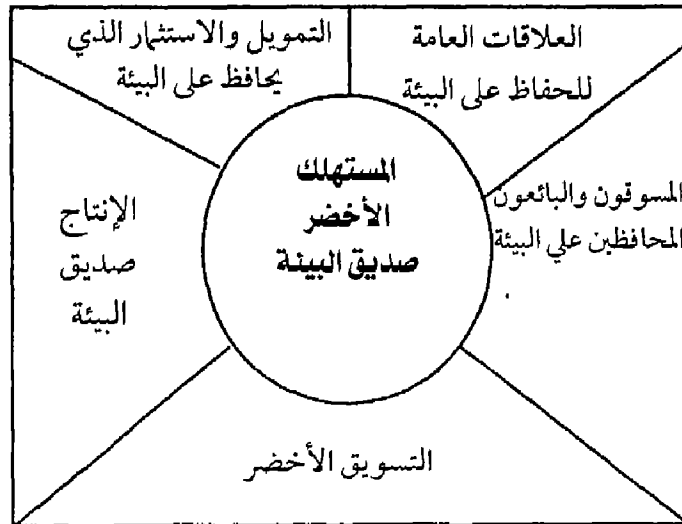
أ) سلعة واحدة في سوق واحد
 ب) عدة سلع مع عدة أسواق متعددة
 ج) سلعة واحدة في سوق واحد مكثف



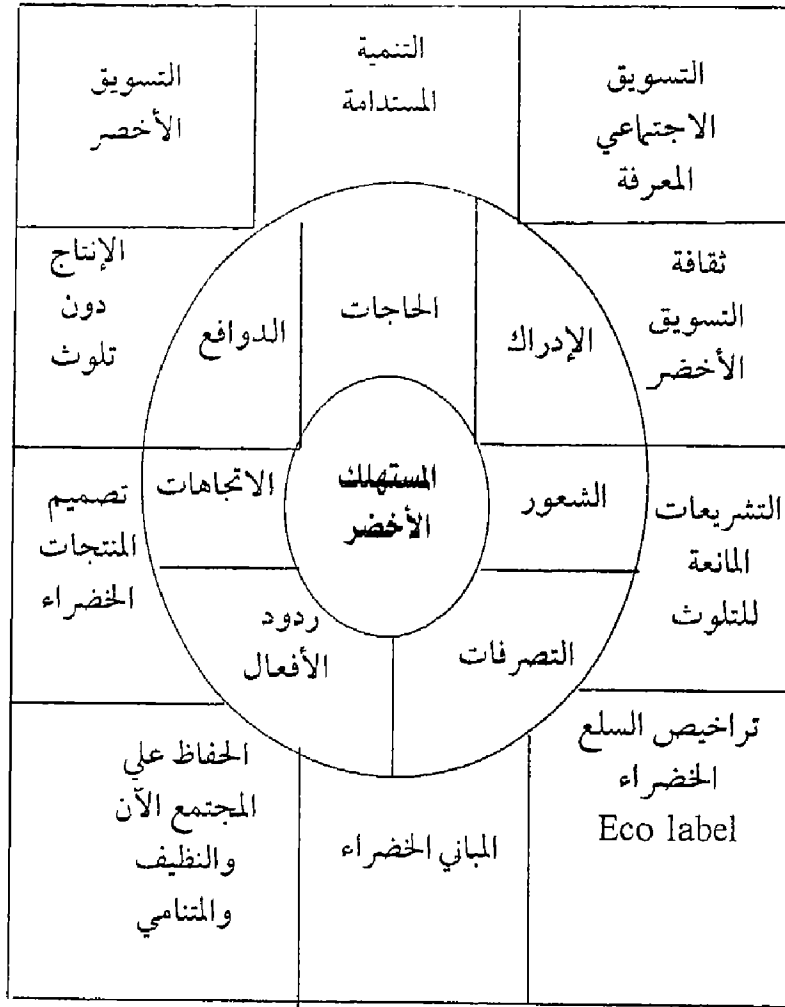
ويعتمد التمييز السلعي علي لعامة التميز البيعي Eco label

شكل (23) تقسيمات السوق الواحد

12) تحول الاهتمام من التسويق إلي المستهلك الأخضر:



شكل (24) المستهلك صديق البيئة



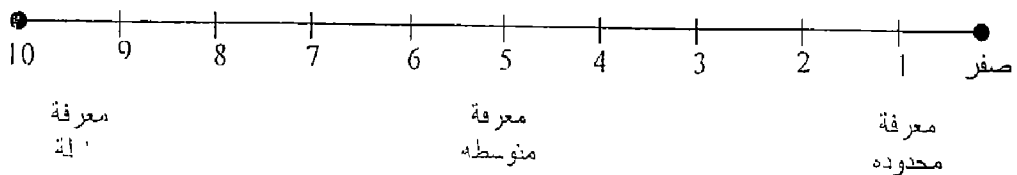
13) التحليل الوصفي لمنظومات التسويق الأخضر:

حالة تطبيقية: سيكام للسلع الخضراء (س)

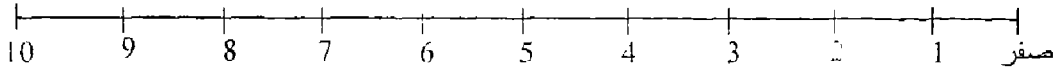
الصين للسلع المستوردة (ص)

1- مقياس معرفة البائعين للسلعة والخدمات الخضراء:

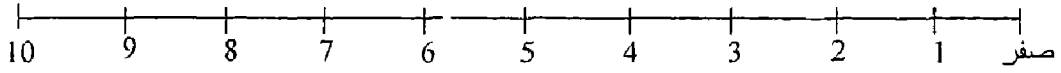
(1) معرفة السلعة: أعطي درجة للبائع في كل حالة س، ص



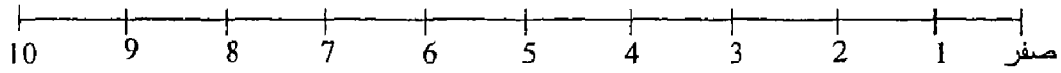
(2) معرفة النشاط أو الصناعة صديقة البيئة:



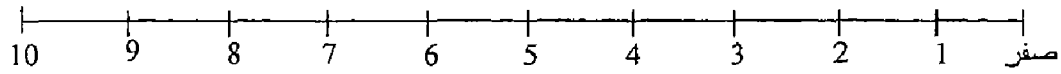
(3) معرفة السوق: (ما هي المعلومات المتاحة عن خصائص السوق الأخضر)



(4) معرفة المنافسين: (ما هي المعلومات المتاحة عن المنافسين)

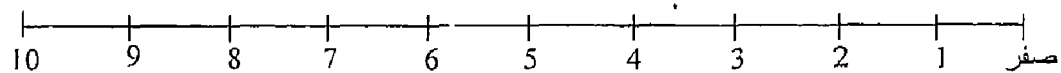


(5) معرفة المستهلكين: (حجم المعلومات التي تعرفها عن المستهلك الذي يفضل
السلعة صديقة البيئة)

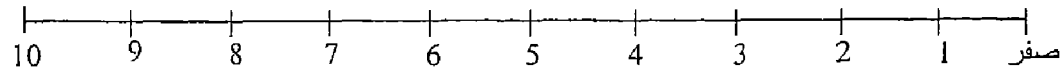


2- مقياس المهارات السلوكية للبائعين:

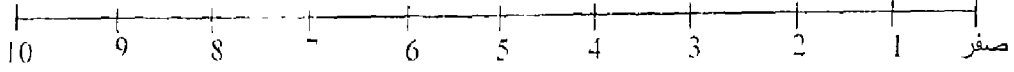
(6) درجة الاهتمام بدقة لرسالة المشتريين الراضين في السلعة الخضراء:



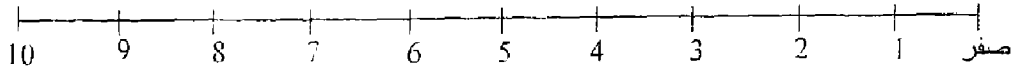
(7) درجة اقناع المشتري لشراء السلعة الخضراء:



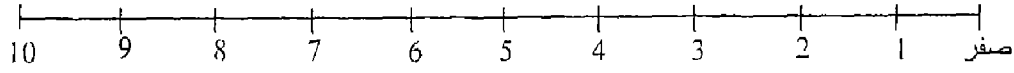
(8) مراعاة مشاعر وحاجات المشتريين الراغبين في السلعة الخضراء:



(9) درجة مساعدة المشتري في اختيار السلعة الخضراء المناسبة:



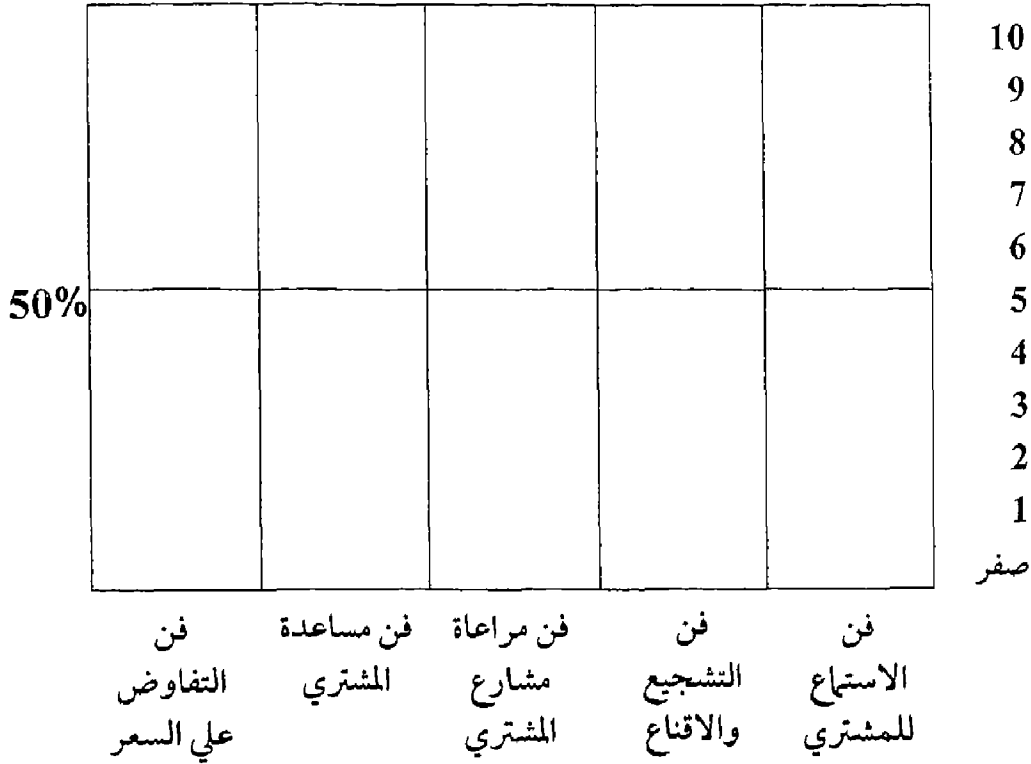
(10) درجة قبول التفاوض على السعر وأسلوب السداد:



بروفيل المهارات المعرفة التسويقية الخضراء

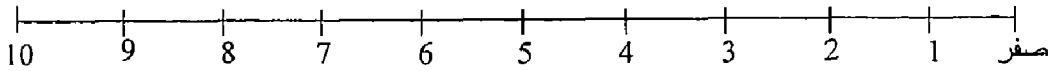


بروفيل المهارات السلوكية للبائعين

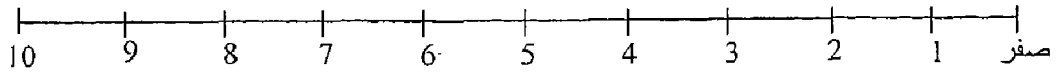


3- مقياس المهارات الشخصية للبائعين:

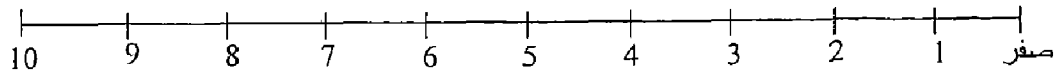
(11) القدرة علي حل المشكلات:



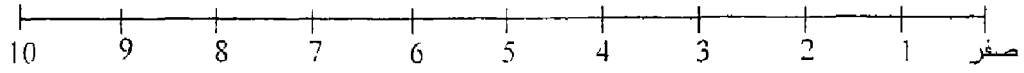
(12) استخدام أهداف تسويقية واضحة للبائع:



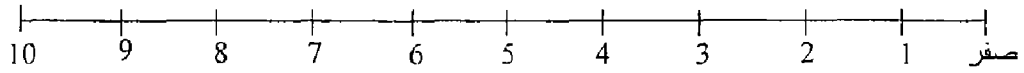
(13) استخدام الحلول الابتكارية الجديدة في عقد الصفقات:



(14) القدرة علي إدارة وقت البيع:



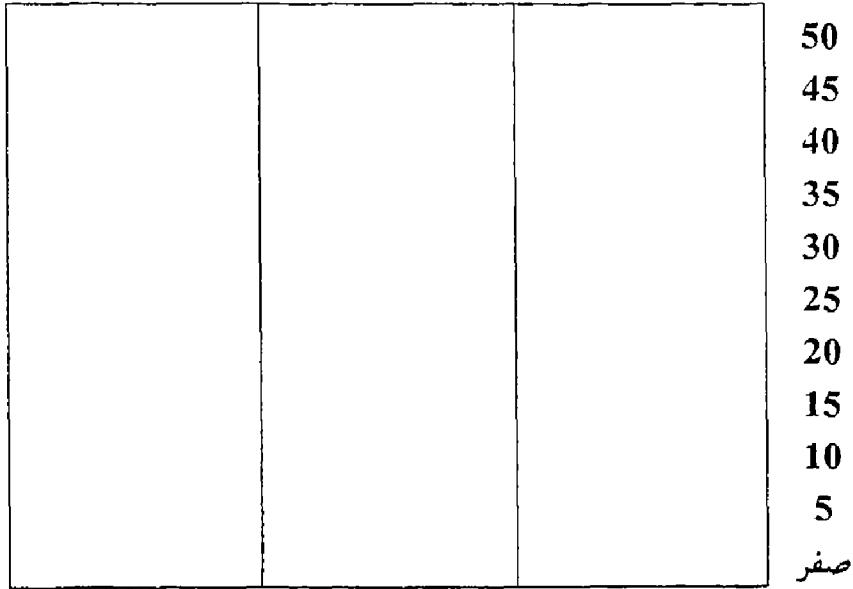
(15) متابعة عمليات البيع:



بروفيل المهارات الشخصية للبائعين



بروفيل مقارنة المهارات التسويقية الخضراء



14) قياس الفعالية والكفاءة والإنتاجية والمرونة للتسويق الأخضر:

$$100 \times \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المخططة}} = \text{1- فعالية التسويق الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{نتائج الترويج الأخضر}}{\text{خطة الترويج الأخضر}} = \text{2- فعالية الترويج الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{التصميمات المحققة}}{\text{التصميمات المستهدفة}} = \text{3- فعالية المنتج الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{الأسعار الفعلية}}{\text{الأسعار المقترحة}} = \text{4- فعالية تسعير المنتج الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{التوزيع دون تلوث البيئة}}{\text{التوزيع المستهدف}} = \text{5- فعالية التوزيع الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{حجم المبيعات الفعلية}}{\text{عدد المناطق البيعية}} = \text{6- فعالية ونجاح المناطق البيعية}$$

$$100 \times \frac{\text{الأرباح الصافية}}{\text{تكلفة التسويق الأخضر}} = \text{1- كفاءة التسويق الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات أو الأرباح الصافية}}{\text{تكلفة التسويق الأخضر}} = \text{2- كفاءة السلعة الخضراء}$$

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات أو الأرباح الصافية}}{\text{تكلفة التسويق الأخضر}} = \text{3- كفاءة المزيج التسويقي الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات أو صافي الأرباح}}{\text{عدد مندوبي المبيعات}} = \text{4- الكفاءة التسويقية لمندوب البيع}$$

$$100 \times \frac{\text{قيمة المبيعات}}{\text{عدد المناطق}} = \text{5- الكفاءة التسويقية لمنطقة بيع واحدة}$$

إنتاجية التسويق الأخضر:

$$100 \times \frac{\text{فعالية التسويق الأخضر}}{\text{كفاءة التسويق الأخضر}} = \text{الإنتاجية الكلية للتسويق الأخضر}$$

$$100 \times \frac{\text{فعالية التسويق الأخضر} + \text{الالتزام بقواعد البيئة}}{\text{كفاءة التسويق الأخضر} + \text{مشاركة مندوبي البيع}} =$$

العوامل التي تؤثر على التسويق الأخضر:

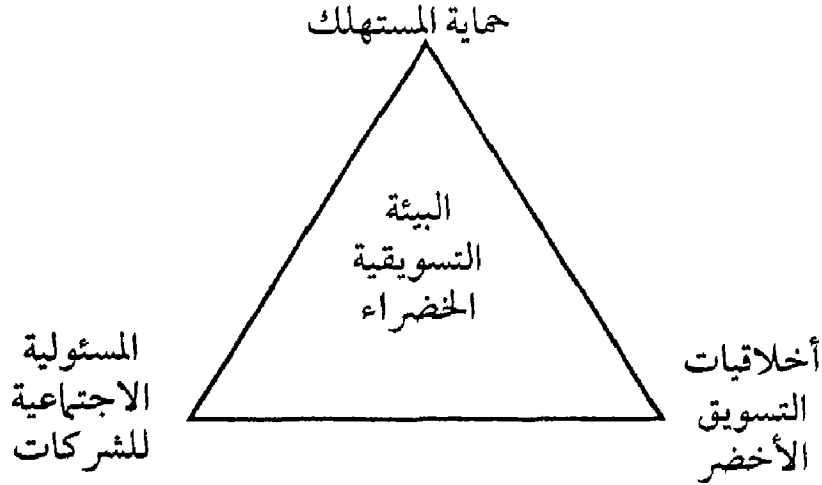
- 1- مخلفات البترول والغازات.
- 2- تلوث البيئة بالصناعات الضارة والزراعات الضارة.
- 3- المخلفات الصلبة والسائلة المؤثرة على البيئة.
- 4- تلوث المياه والتربة والهواء.
- 5- إلقاء المخلفات في النيل والبحار.
- 6- البناء على الأراضي الزراعية - وعدم الإلتزام بالمباني الخضراء.
- 7- إلقاء أغلفة الوجبات السريعة في الأراضي الزراعية.
- 8- عدم تدوير المخلفات.
- 9- المعالجة السليمة لمياه الصرف الصحي.
- 10- عدم استخدام الفلاتر للقضاء على الملوثات.
- 11- عدم استخدام رقابة على تلوث الهواء من الأتربة والغازات ثاني أكسيد الكربون وغيرها.

العوامل التي تحقق التسويق الأخضر:

- 1- برامج التنمية المستدامة.
- 2- تشجيع إنتاج السلع الخضراء صديقة البيئة.
- 3- إعطاء أولوية للتسويق الأخضر.
- 4- تنمية السلوك الأخضر.
- 5- حماية البيئة من إغراق الأسواق بسلع ملوثة للبيئة.
- 6- السيطرة على الترويج للسلع الضارة بالبيئة.

15) حماية المستهلك من السلع الضارة والملوثات:

1. يجب على الدولة حماية المستهلك من السلع الضارة المنتجة محلياً والمستوردة من الخارج:



- السوق السوداء.
- إصابات السيارات غير المصممة بأساليب الأمان.
- لعب الأطفال التي تسبب حوادث الأطفال.
- حوادث انفجار السلع المعمرة.
- استعمال الأدوية التي تؤدي إلى هلوسة الشباب.
- استخدام لحم الخنزير.
- عدم تطبيق الشركات لبرامج حماية المستهلك.

2. حقوق المستهلك:

- 1) للمستهلك الحق في الأمان والحماية ضد المخاطر.
 - 2) حق المستهلك في المعلومات عن التسوق الأخضر والأسواق الخضراء والمنتجات الخضراء.
 - 3) حق المستهلك في اختيار السلعة الخضراء بالسعر والسوق والترويج والموزع الأخضر،
 - 4) حق المستهلك في سماع صوته.
 - 5) حق المستهلك في الضمانات.
- ويشمل ذلك أيضاً تجنب الضغط في شراء لعب الأطفال، وعدم استخدام إعلانات التليفزيون للضغط في البيع، وعدم استخدام الفنانين في الإعلانات للضغط على المشاهدين للشراء.

(25) جدول مسؤوليات حماية المستهلك

الدور الحكومي	الدور التسويقي	مقياس الفعالية
1- الحكومة	1- تنظيم الأسواق. 2- تشجيع المنافسة. 3- تحرير التجارة للمواطنين.	1- مكافحة الأغسراق والسلع الضارة. 2- إحلال السلع الخضراء محل الضارة. 3- تشجيع الصادرات الخضراء.
2- التمويين والتجارة الداخلية	1- تنمية أسواق جديدة. 2- برامج تشجيع المراكز التجارية.	1- خفض تكاليف التسويق. 2- ترشيد الدعم للمسحقين فقط. 3- مراعاة التبيين والتعبئة والتغليف. 4- قياس أداء الأسواق الخضراء
3- التجارة الخارجية	1- ترشيد الواردات. 2- منع الواردات الضارة بالبيئة وبالأسواق.	1- اختيار أفضل الموردين. 2- سلاسل التوريد الخضراء.

الدور الحكومي	الدور التسويقي	مقياس الفعالية
4- وزارة الصناعة	1- الرقابة علي الجودة. 2- تجنب التصميمات الهندسية الضارة بالبيئة. 3- استخدام مصادر الطاقة المستجدة غير ضارة بالبيئة.	1- قياس الانحرافات عن المعايير. 2- نسب المرتجعات. 3- نسب تلوث البيئة.
5- وزارة الصحة	1- الوقاية من أضرار التغذية والأدوية الضارة. 2- توفير العلاج والدواء الفعال والمناسب. 3- تجنب المياة والصرف الصحي والمدمر.	1- حالات الوفاة. 2- الأمراض السارية. 3- أمراض السلع الضارة. 4- مؤشر القضاء علي أسباب الأمراض.
6- المحاكم والقضاء	تطبيق التشريعات / المحاكم الاقتصادية	عدد حالات التسويات
7- الصحف والإعلام المرئي والمسموع والمقروء - مواقع الانترنت	- منع التلوث الثقافي. - نشر المخالفات التسويقية. - ترشيد الشراء.	- تشجيع الإنتاج الأخضر. - دعم التسويق الأخضر. - الدعوة للتنمية المستدامة.
8- الرأي العام	- الإفصاح عن معلومات الأسواق الخضراء. - قياس الرأي العام تجاه التسويق الأخضر.	- الوعي الأخضر للشراء. - الوعي الاستهلاكي الأخضر. - محاربة الاسواق السوداء والصناعة السوداء.
9- الثقافة	- نشر ثقافة الإنتاج صديق البيئة بدون تلوث. - نشر ثقافة التجارة الخضراء دون تلوث. - التعريف بالسلع الخضراء.	- المعرفة الخضراء. - السلوك الشرائي الأخضر. - السلوك الاستهلاكي الأخضر.

الدور الحكومي	الدور التسويقي	مقياس الفعالية
10- دور التعليم الأخضر	- الحفاظ علي البيئة الخضراء. - محاربة تلوث المياه والجو والترية. - التدريب والتعليم للإنتاج والتسويق والاستهلاك الأخضر.	- نشر ثقافة تجنب الملوثات. - الدعوة للتنمية المستدامة. - المعرفة الدقيقة بالأسواق الخضراء.
11- الحكم المحلي	تنمية أسواق القرية والمدينة علي أسس النظافة والتخزين والتعبئة والتوزيع.	1- توحيد مواصفات أسواق القرية. 2- التحقق من الأسواق الممتدة وتوحيد الأسعار.
12- الأحزاب السياسية	1- محاربة الفساد. 2- حل مشاكل المستهلك. 3- تشجيع التجارة الداخلية. 4- حل مشاكل محدودي الدخل والفقراء.	1- تقديم حلول عملية للقضاء علي الغش التجاري والمالي. 2- محاربة الإنحرافات. 3- حسم المنازعات. 4- نقد التطبيقات التنفيذية.

(26) أشكال الملوثات البيئية المعاصرة

- 1- المخدرات والسلع الفاسدة وغياب المعايير البيئية ومعايير المواصفات المعيارية للجودة.
- 2- سرقة السلع والعلامات التجارية والغش التجاري.
- 3- تلوث الهواء والترية والمياه.
- 4- نقص المياه والكهرباء والمازوت والبنزين.
- 5- نقص الغذاء والدواء وغياب الرعاية الصحية.
- 6- نقص السكن وانتشار العشوائيات.
- 7- إنتشار الجريمة والسرقة والغش والصراعات.
- 8- زيادة الفقر والجهل والمرض مما يقلل من المجتمع الأخضر.
- 9- حوادث الطرق والهدم والمادة البناء.
- 10- غياب الإيمان والقيم والسلوك الإنساني الراقي.

إِفْصَاحُ السَّابِعِ

إدارة سلاسل التوريد الخضراء

التوزيع المادي الأخضر

- 1- برامج التوزيع المادي الأخضر.
- 2- أهمية تصميم نظام التوزيع المادي الأخضر.
- 3- أهداف نظام التوزيع المادي الأخضر.
- 4- عناصر التوزيع المادي الأخضر.
- 5- تصميم برنامج التوزيع المادي.

الفصل السابع

إدارة سلاسل التوريد الخضراء

التوزيع المادي الأخضر

والخطوة التالية في بناء منظومات التسويق بعد الإنفاق على شكل الاستراتيجية والتخطيط التسويقي وتحديد شبكة التوزيع هي اقتراح برامج التوزيع المادي وبناء سلاسل التوريد، ويتضمن التوزيع المادي عمليات النقل^(*) والتخزين والتأمين والمناولة والتعبئة والتغليف وإدارة المعلومات والسجلات اللازمة وغيرها - ومن الأهداف الأساسية لتصميم التوزيع المادي ضمان التوازن ومنع عنق الزجاجة (الاختناقات) التي يمكن أن تحدث في أحد عناصر التوزيع المادي - ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف بدون تطبيق مبدأ الإدارة الشاملة لمنظومات التسويق وتوفير التوازن الفعال بين عناصرها ويعتبر مدير التسويق نشاط التوزيع المادي أكثر نشاطات التسويق بسبب ارتفاع التكاليف للتوزيع المادي الفعلي للسلع والخدمات واللازمة لتدفق السلع من المنتج إلى المستهلك وبسبب الطبيعة الملموسة لهذه الأنشطة من نقل ومناولة وتخزين وتعبئة وتغليف واستخدام ناقلات وحويات ضخمة من طائرات وسفن وسيارات نقل وسكك حديدية تستخدم لنقل البضائع الضخمة من أقصى الأسواق العالمية من الشرق والغرب وكندا وأمريكا لأقصى الأسواق بأفريقيا والدول العربية ونيوزيلندا وأستراليا وحتى داخل أرجاء السوق الواحد.

1- برامج التوزيع المادي الأخضر:

حاول أن تتأمل معي البضائع والحاويات الضخمة التي نجلدها في مواني دمياط والإسكندرية (بورسعيد وشرم الشيخ والسويس وموانئ البحر الأحمر

(*) D. Phialip Lockin Economics of Transportation, Homewood, III R. 1, Win 2012.

وحاول أيضاً أن تتذكر ما ترى في ميناء القاهرة الجوي (قرى البضائع) وبالطريق الزراعي أو الصحراوي الذي يربط الإسكندرية بالقاهرة أو من القاهرة إلى محافظات الوجه القبلي سوف نجد أن جمعيات عديدة وضحمة تتحرك من مكان لآخر إما في الأسواق اللية إلى مصر أو من مصر للأسواق الدولية. حاول أيضاً ملاحظة المخازن الكبرى بالشركات والثلاجات الضخمة بالطرق الزراعية ومعارض السيارات وقطع الغيار وغيرها، وتساءل حول مصادر تلك المنتجات ومجهودات التوزيع المادي اللازمة لتوفيرها محلياً.

ويوجد عدد من العاملين في المناولة من الطائرات والسفن والسيارات لأماكن متفرقة أما بالطرق اليدوية أو باستخدام بعض الأجهزة الميكانيكية، المساعدة كل ذلك يمثل في مضمونه التوزيع المادي، الوقت الفاقد والتكاليف والجهد وهي تتطلب جميعها وضع برامج فعالة وتخطيط سليم بغرض ضمان التدفق الطبيعي والسريع للسلع دون تأخير أو ضياع أو ارتفاع في التكلفة لقد حدث تطور كبير في وسائل النقل بعد الحرب العالمية الثانية في العالم وبالذات العربية فلقد زادت طاقات حركة السفن في قناة السويس وزاد عدد السفن والناقلات في السويس والإسكندرية، وتضاعفت حركة البضائع في ميناء القاهرة الجوي مما تطلب عدد كبير من الطائرات مع فتح خطوط إضافية، لمواجهة زيادة الواردات ومن الملاحظ أن طاقة التوزيع المادي المصرية أقل بكثير من الطلب عليها. ويشير المناخ الاقتصادي والاجتماعي الآن إلى ضرورة تحسين كفاءة التوزيع المادي للأسباب الآتية:

- (1) تزايد تكاليف النقل بشكل تصاعدي خلال السنوات الأخيرة.
- (2) تتطلب الدعوة إلى انفتاح إنتاجي وترشيد الاستهلاك ومحو الإسراف ضرورة مراجعة تكاليف الإنتاج وتقديم سلع بأسعار اقتصادية للأسواق.
- (3) الاتجاه نحو تحسين سياسات التخزين بالشركات والحكومات والجيش والشرطة.

(4) يعتبر اتجاه الشركات نحو تقديم خطوط متكاملة من المنتجات وتطوير نظم التسويق مؤشراً لتحسين كفاءة التوزيع المادي. ونلاحظ ذلك أن الشركات التي توزع السلع الاستهلاكية العمرة (كالأجهزة الكهربائية) أو السلع الإلكترونية).

ويحقق التوزيع ذات القنوات الأفقية تكاملاً فعالاً يضمن تدفقاً ذو تكلفة أقل للسلع المختلفة سوف يؤدي الصراع بين القنوات إلى ارتفاع تكاليف وقت الفراغ العادي.

2- أهمية تصميم نظام التوزيع المادي الأخضر:

يمكن تعريف التوزيع المادي باعتباره منظومة فرعية للشركة، وتضيف وظائف التوزيع المادي بنود ترفع السعر النهائي للسلعة - كما أن منع الزدواجية والتكرار في التخزين أو النقل أو التعبئة أو إعادة النقل ويحقق في النهاية تخفيض الأسعار، إذن يجب منع التكرار في وظائف التوزيع المادي وتحديد التابع المنطقي لحركة البضائع والسلع وقياس كفاءة كل وظيفة مع تحديد أفضل مؤسسة تسويقية تقوم بها، وتحديد ماذا يجب أن يتم يدوياً وماذا يجب أن يتم آلياً أو إلكترونياً، كل ذلك يعني إدارة فعالة لنظام التوزيع المادي لتحقيق الأهداف التسويقية، ومن أهم مسئوليات مدير الشحن والنقل موازنة جميع وظائف التوزيع المادي، فالهدف ليس تخفيض تكاليف كل وظيفة مستقلة عن غيرها، ولكن تحقيق التكامل والتوازن بين وظائف النقل والتخزين والمناولة والتأمين وغيرها مجتمعة في نفس الوقت.

ويجب تصميم نظم التوزيع المادي تأخذ في الاعتبار طبيعة السلعة والطلب عليها والتنبؤ بالطلب في المستقبل وهيكل الميزج التسويقي ودورة حياة السلعة ودورة حياة الشركة واتجاهات النمو التسويقي.

وتزداد أهمية نظام التوزيع المادي في الدولة العربية في الوقت الراهن
للأسباب التالية:

- (1) زيادة عدد المشروعات التنموية المحلية.
- (2) زيادة حجم الواردات من الخارج.
- (3) تنوع الاستيراد من دول العالم حسب المصادر.
- (4) زيادة حجم وتكرار الطلبات.
- (5) انتشار النهضة الصناعية وتباعد مواقع المصانع في المدن الجديدة عن الأسواق.
- (6) زيادة حركة قطاع المقاولات والإسكان والمباني والتخطيط العمراني.
- (7) زيادة عدد المصريين العاملين بالخارج مما يزيد حركة البضائع الوافدة.
- (8) ضرورة الرقابة على السلع المستوردة للحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة.
- (9) تخفيض تلوث البيئة الناتجة عن المحروقات والتلوث ثاني أوكسيد الكربون.
- (10) نقص إمكانيات المواني والطرق والمخازن.
- (11) يعني الاتجاه المتزايد للسكان زيادة في الطلب على خدمات التوزيع المادي.
- (12) تتطلب زيادة الدور الدولي والإقليمي للدول العربية اهتمام أكبر ببطاقة التوزيع المادي.
- (13) يعني زيادة وتطور معدلات وأنماط الاستهلاك زيادة في الطلب وعدد المشترين بها يحتاج إلى توسيع ونطاق التوزيع المادي.

14) تعني لا مركزية الحكم المحلي بالمحافظات إلى مركزية مخازن الدولة، وزيادة أسطول النقل وتحسين الطرق.

15) تعني المنافسة بين القطاعات المختلفة للأعمال (العام - الخاص - المشترك - الأجنبي) ضرورة تطوير كفاءة التوزيع المادي لتخفيض التكاليف وتحسين المركز التنافسي للسلع البديلة.

وسوف يؤدي تشريد وظائف التوزيع المادي إلى تطور خدمات النقل والشحن والتخليص (التخزين والتعبئة) أما بتطبيق أساليب إدارية حديثة أو إدخال تكنولوجيا النقل والمناولة والتخزين ويشمل ذلك أيضاً تحويل العمليات المكتبية والحسابية واليدوية لنظم إلكترونية.

3 أهداف نظام التوزيع المادي الأخضر:

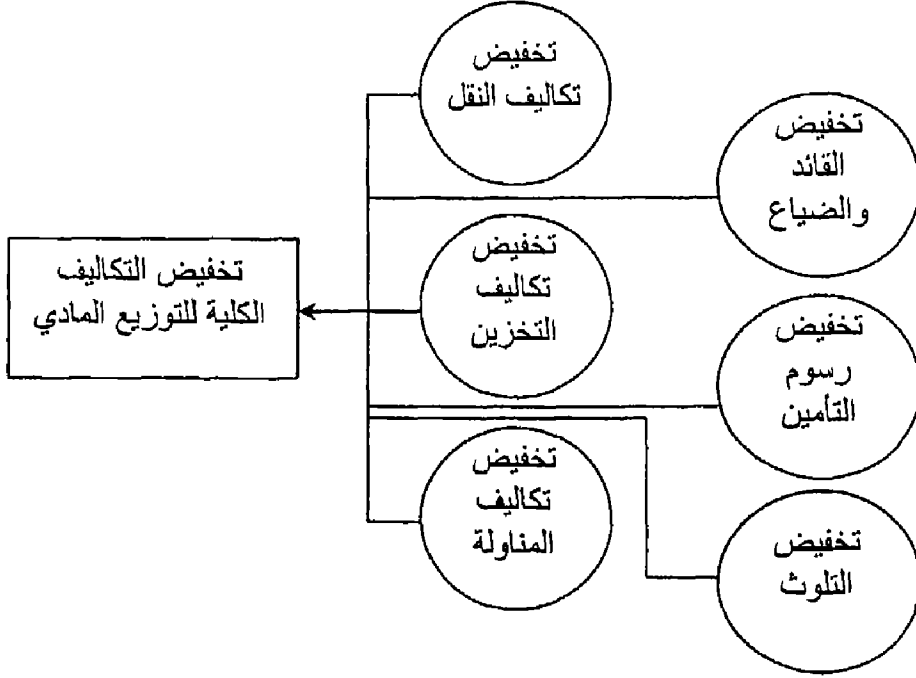
ومن أهم أهداف نظام التوزيع المادي في أي شركة أو لأي سلعة تخفيض تكاليف تحرك وتخزين السلعة ونقلها من المنتج للمشتري الأخير، وبالتالي تخفيض الأسعار وزيادة الطلب وإشباع حاجات الأسواق، ويمكن تخفيض التكاليف بعدة أساليب:

- 1) مدخل تحليل التكاليف الكلية.
- 2) أسلوب تجنب الحلول الجزئية.
- 3) تحليل اتجاهات عناصر التكاليف المتزايدة أو المتناقصة.
- 4) تطبيق أساليب الحلول المثالية لتخفيض التكاليف ويقصد بالتكاليف الكلية للتوزيع المادي النظرة الشاملة لوظائف وحلقات التوزيع المادي على أساس أنها تمثل نظام متكامل يشمل: (النقل - التخزين - موقع المخازن - مراقبة

المخزون - مناولة الموارد - تدفق المعلومات الداخلية - معدلات أداء خدمات المشترين - الفرز والتعبئة والتغليف).

فيحاول مدير الشحن والنقليات بأي شركة عند تطبيق أسلوب مراقبة التكاليف الكلية تخفيض إجمالي تكلفة التوزيع المادي كمشروع متكامل بدلاً من تخفيض كل عنصر على حدة فالوفورات الكلية سوف تكون أكبر من الوفورات الجزئية لكل وظيفة منفردة نظراً للآثار الكلية الناتجة عن إدارة نظام متكامل للتوزيع المادي كما أن درجات ترشيد وتخفيض عناصر التكلفة الفردية سوف يتحقق عند الحد الذي لا يؤثر على كفاءة النظام الشامل للتوزيع أما الأسلوب الثاني المكمل لاستخدام مدخل التكاليف الكلية في إدارة التوزيع المادي هو أسلوب تحقيق المثلثة في تكلفة كل وظيفة من وظائف التوزيع المادي كالنقل والتخزين والمناولة والتعبئة والتغليف وغيرها وتشارك تخفيض تكلفة المناولة مستقلة عنها، في تحقيق وفورات جماعية في التوزيع المادي ولكن بدون تكامل فتحاول إدارات الإنتاج أو الاستيراد والشراء تخفيض تكاليف الإنتاج لأقل حد ممكن مع ضمان الإنتاج بالكميات والمواصفات المطلوبة، وتحاول إدارة النقل والشحن تخفيض تكاليف الإنتاج بالكميات والمواصفات المطلوبة، وتحاول إدارة النقل والشحن تخفيض تكاليف النقل بشرط ضمان التدفقات الفعالة للسلع بالكميات والمواصفات والتوقيت والأماكن المناسبة، ويقوم مدير الإعلانات والترويج تخفيض نفقات الإعلان مع مراعاة تحقيق الهدف العام للتسويق ويعني ذلك في النهاية أن تحقق الهدف الكلي للتوزيع المادي بما يحقق الأهداف الفرعية الأخرى.

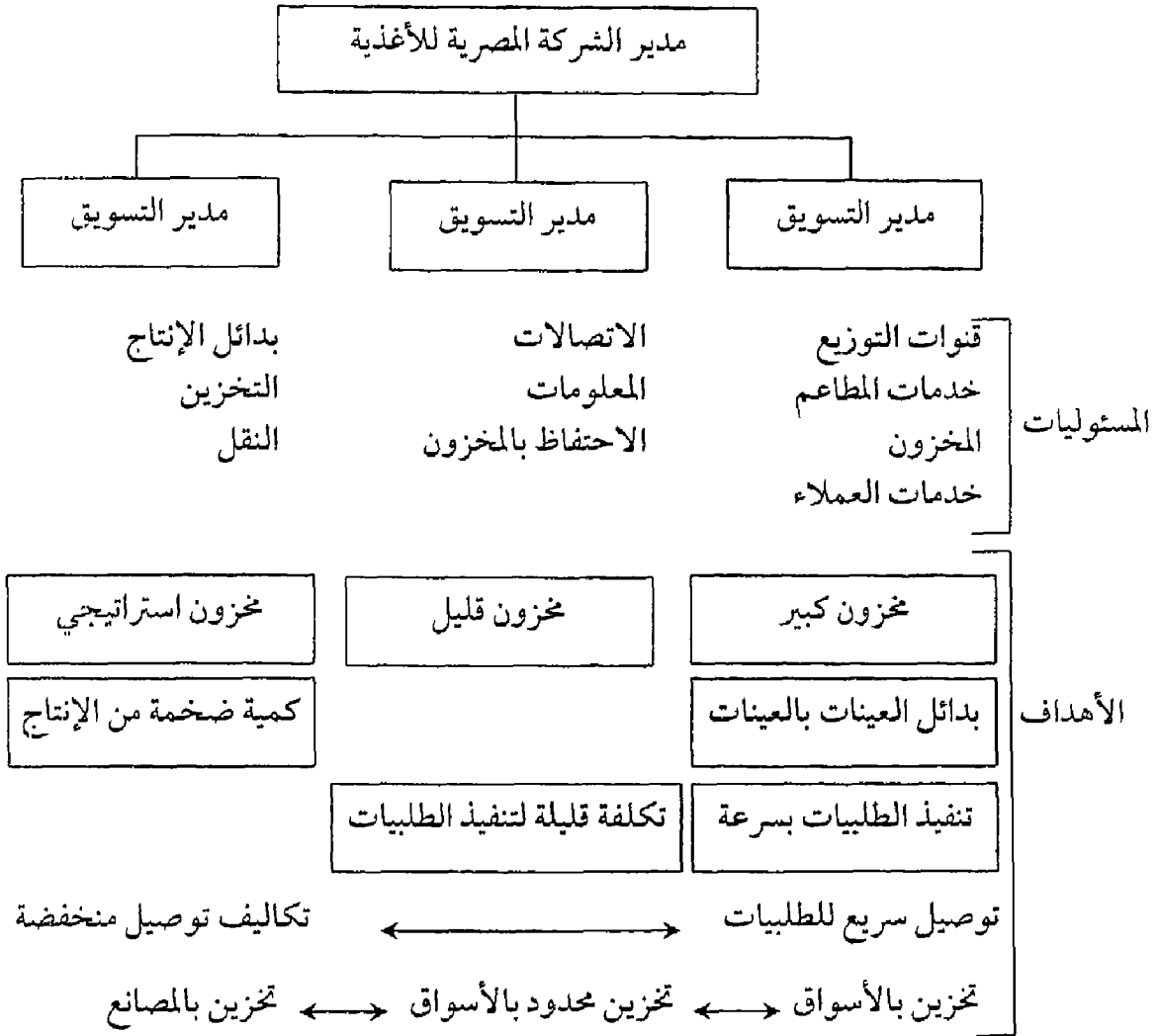
وفيما يلي شكل يوضح مصادر وفورات تكاليف التوزيع المادي:



ويعني ذلك ضرورة إدارة هذه الأنشطة في شكل نظام متكامل وهو ما قد يبدو في الصعب تحقيقه علمياً أو تنظيمياً أحياناً، نظراً لوجود عدد كبير من المديرين لإدارة الأنشطة المتعددة في الشركة الواحدة كما هو موضح فيما يلي:

- (1) مدير المشتريات.
- (2) مدير المخازن.
- (3) مدير النقل.
- (4) مدير التعبئة والتغليف.
- (5) مدير التخلص من الموائى والجمارك.
- (6) المسئول عن التأمين والتحصيل.
- (7) مسئول الشحن.
- (8) مدير المشروعات والثلاجات والحاويات.

ونوضح ذلك في الشركة التالية:



حيث يلاحظ تداخل الاختصاصات والسلطات في أداء أي وظيفة من وظائف التوزيع المادي، وتتجه بعض الشركات نحو إعطاء سلطات استشارية للعاملين في إدارة التوزيع المادي بدلاً من إعطاء سلطة تنفيذية في حين تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى تخصيص إدارات ذات سفلطات تنفيذية في إدارة التوزيع المادي وهو الحال في شركات النقل والشحن والتفريغ والتأمين، وقد تفضل بعض الشركات المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات وإدارة أنشطة

التوزيع المادي وفقاً لظروف السلعة والسوق وطول المسافة بين المصانع والأسواق وإمكانيات طاقات وسائل التوزيع المادي ففي حالة وجود حاسب إلكتروني لاستلام الطلبات وتنفيذها سوف تكون هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية تختلف عن الإدارة الورقية.

4. عناصر التوزيع المادي الأخضر:

ويشمل نظام التوزيع المادي (النقل والتغليف والتعبئة والتخزين والمناولة والتخليص والشحن والتأمين وحسابات التوزيع المادي وغيرها فيؤثر نظام النقل والتعريف في كل مرحلة على فعالية نظام التوزيع المادي واختيار وسائل الشحن والنقل وخاصة بالنسبة لمشتريات الحكومة وأساليب الشحن والتفريغ والتخليص ويحافظ التوزيع المادي الأخضر على نظافة البيئة من الملوثات والفاقد.

(أ) تعريف النقل:

وتتغير تعريف النقل بوسائل النقل^(*) والشحن المختصة من طائرات وسفن وسكك حديدية وبالطرق البرية ويرجع ذلك إلى الاتجاهات العالمية للأسعار والتضخم وارتفاع الأجور والتأمين وعادة ما تفرض الاتحادات العالمية مثال اتحاد شركات الطيران واتحاد البريد العالمي واتحاد شركات النقل البحري وشروطاً عامة للتعريف الخاصة بالنقل والشحن وبين الدولة المختلفة، وتحدد آليات السوق الحر تعريف النقل في داخل كل دولة فهناك تعريف النقل بالسكة الحديدية ورسوم بالسفن وللنقل البحري والجوي، وعادة ما تطبع تعريف النقل والشحن في كتيبات متخصصة تحدد المصطلحات الأساسية وطريقة الشحن ومواعيد

(*) تحديد وسيلة النقل المناسبة عن طريق تحديد مواقع الأسواق وملفات التوزيع المختلفة - والسرعة المطلوبة في ظل البضائع مدى الحاجة لإنتظام مواعيد التسليم وسلامة السلع المنقولة - وخدمات الشحن التي توفرها كل وسيلة نقل - تكاليف النقل - اعتبارات أخرى.

التسليم وفرع التأمين والمخاطر التي يغطيها والمسئول عن دفع أقساطه ونقاط التسليم والاستلام ومصاريف التخليص والمسئول عن دفعها، وقد ظهرت شركة حديثة متخصصة في حساب تكاليف الشحن والتخليص بطرق دقيقة منماً للأخطاء التي تحدث لتعدد الأجهزة المعنية.

وهناك بيروقراطية وإجراءات مطولة وتختلف إداري متعدد في مجال النقل (التخليص في الموانئ مما يعرقل حركة التصدير المتوقع في ظل الحاجات).

ويوجد عادة نوعان من تعريفه الشحن النقل (1) التعريفه المعيارية العامة التي تطبق على المسافات بغض النظر عن نوع السلع (2) والنوع الثاني هو التعريفه المتخصصة والتي تختلف من سلعة لأخرى، وعادة ما تطبق في النقل البحري وبالسكك الحديدية وقد يطلق عليها أيضاً تعريفه السلع.

(ب) أنواع الحاملات والناقلات والحاويات:

وتقسم حاملات الشحن والنقل إلى عدة أنواع حسب معيار التقسيم فوق معيار الملكية شركات حكومية وشركات خاصة أو مشتركة وتعتبر الشاحنات العامة أهم من غيرها نظراً لتملك الحكومات لها حيث تعتبر عصب نظام الشحن والنقل في أي الدولة فتملك الحكومات السكك الحديدية والطيران وبعض سيارات النقل العام والسفن وتعتبر تعريف النقل بالقطاع الخاص والمشارك أعلى بكثير من تعريفه النقل بالقطاع الحكومي وقد يتم النقل وفقاً لعقد طويل المدى أو لكل صفقة على حدة حسب طبيعة برنامج التوزيع المادي في الشركات وتوضح الإحصاءات أهمية كل وسيلة من وسائل النقل من حاملات ضخمة أما بالبحر أو بالجو أو بالبر وهي تختلف من وقت لآخر ومن سوق لآخر وفيما يلي توضيح مؤشرات التوزيع المادي في الدول العربية وهي:

(1) انخفاض عدد الطرق السريعة ومن ثم طاقات النقل البري في الدول العربية وتزداد أطوال تلك الطرق في كل من السعودية وسوريا وتونس والأردن،

- وتقل في غالبية الدول العربية، كما يعني عدم توافر طرق سريعة بين الدول العربية إنخفاض حجم التجارة العربية البينية بالنقل البري.
- (2) انخفاض حجم أساطيل الشحن بالسيارات غالبية الدول العربية وتمتلك السعودية أكبر أسطول نقل بري يليها مصر ثم تونس والكويت.
- (3) يوجد حوالي 32 ألف كم من السكك الحديدية في الدول العربية غالبيتها في المغرب ومصر وهي وسائل نقل داخلية في كل دولة ولا توجد وسائل نقل بالسكك الحديدية غير الدول العربية، وتستخدم السكك الحديدية لنقل البضائع بشكل مكثف في كل من موريتانيا والمغرب والجزائر عن غيرها من الدول العربية.
- (4) ولا تمتلك الدولة العربية أساطيل للنقل البحري مما يؤثر أيضاً على قدرتها في التوزيع المادي الداخلي في الدولة الواحدة وبين الدول العربية (التجارية البينية) وبينها وبقية دول العالم (التجارة العالمية) ويوجد فقط حوالي 1000 سفينة تجارية عربية غالبيتها في مصر ولبنان والسعودية والإمارات وتونس ومن المعروف أن النسبة الغالبة من حجم التجارة العربية مع العالم يتم نقلها والتأمين عليها عن طريق الشركات الأجنبية.
- (5) ولا تستخدم الطائرات في نقل البضائع للدول العربية أو فيما بينها بشكل مكثف فلا يوجد أسطول من الطائرات التجارية كما أن سعة المساحات المخصصة للبضائع على طائرات الركاب محددة للغاية.
- (6) تعتبر البضائع المنقولة بالطائرات لأسواق كل من السعودية ولبنان ومصر والجزائر والإمارات من أكبر نسب النقل مقارنة ببقية الدول العربية.
- (7) نستنتج من الجدول السابق إنخفاض طاقات التوزيع المادي في الدول العربية

حيث تحتاج الأسواق العربية إلى المزيد من طاقات النقل والتخزين ووسائل المناولة الحديثة، فمعدل نمو قطاع النقل والمواصلات منخفض في غالبية الدول العربية مقارنة بمعدلات نمو القطاعات الاقتصادية الأخرى.

8) من الملاحظ ارتفاع تكاليف النقل الجوي وخاصة للسلع ذات الأسعار المنخفضة إذ يستخدم النقل الجوي للشحنات الصغيرة ذات القيمة المرتفعة أما النقل البحري فلا يكون ذو تكلفة اقتصادية إلا في المسافات الطويلة.

جدول (27) يوضح مؤشرات التوزيع المادي في الدول العربية عام 2011

مؤشرات التوزيع المادي الدول العربية	البضائع المنقولة بالألف طن بالطائرات	عدد سفن الأساطيل	أطوال الطرق الرئيسية كم	عدد عربات البضائع بالألف	أطوال السكك الحديدية كم	النقل بالسكك الحديدية/ كم
الأردن	41	3	2521	62	787	710
الإمارات	13	86	2200	46	م.غ	م.غ
البحرين	13	9	300	20	م.غ	م.غ
تونس	11	32	10758	165	1941	1834
الجزائر	14	76	م.غ	م.غ	1531	2696
جيبوتي	م.غ	3	1050	م.غ	م.غ	145
السعودية	166	166	30234	2200	1390	351
السودان	م.غ	13	2600	28	5503	م.غ
سوريا	4	46	23200	119	2238	1265
الصومال	1	6	م.غ	م.غ	م.غ	م.غ
العراق	م.غ	39	10400	240	2389	3060
عمان	13	3	23600	70	م.غ	م.غ
فلسطين	م.غ	م.غ	م.غ	21	م.غ	م.غ
قطر	13	18	م.غ	47	م.غ	م.غ
الكويت	44	58	4740	100	م.غ	م.غ
لبنان	16	191	م.غ	م.غ	م.غ	م.غ
ليبيا	5	37	16750	م.غ	م.غ	م.غ
مصر	41	203	16740	347	9220	3162
المغرب	16	64	10907	216	1893	5107
موريتانيا	م.غ	2	4000	م.غ	690	7958
اليمن	5	8	7000	188	م.غ	م.غ
الإجمالي	466	1063	17700	3869	31883	

المصدر: جامعة الدول العربية، المجموعة الإحصائية لدول الوطن العربي،

غ.م - غير متاح 2012.

9. ومن أهم صعوبات النقل البري في الأسواق العربية وبينها البعض:

- (أ) إجراءات التخليص والتفتيش في الحدود.
- (ب) مستندات ووثائق الشحن.
- (ج) إجراءات الدخول والعبور بالشاحنات.
- (د) تأشيرات دخول السائقين.
- (هـ) إنخفاض أسعار النقل بالشاحنات دون التكلفة الاقتصادية أحياناً قد يؤثر على كفاءة الشاحنات.
- (و) زيادة تلوث البيئة نتيجة العادم من السيارات والطائرات.

10 - وحتى يمكن زيادة طاقات التوزيع المادي للتسويق والتصدير العربي يجب تبادل المعلومات عن النقل بأنواعه وتوحيد مواصفات الشاحنات والحاويات وتسهيل عبور الترانزيت - واستيفاء إجراءات التخليص بسرعة عند المنافذ المختلفة - وتوحيد استمارات العبور والتحقق من صلاحية شهادة المنشأة وشهادة صلاحية السلعة.

ومن الملاحظ عدم كفاءة التوزيع المادي بسبب نقص عدد الطرق المرصوفة ونقص طاقة النقل للبضائع بالوسائل المختلفة فعدد الطرق للفرد الواحد من السكان أو للسلعة الواحدة محدود جداً بجانب عمليات التكسير والحفر الدائمة في الشوارع وبالطرق العامة والفرعية وتؤثر هذه الإمكانيات على فعاليات التسويق للسلع المختلفة فتصبح الأسواق غير متصلة فعرض السلعة في الأسواق بالقاهرة مثلاً لا يثر على أسعارها في الإسكندرية ووفرة السلعة في السويس لا يعرف به أحد أسواق الجيزة وهكذا لذلك يجب على مديري النقل والتوزيع المادي بالشركات تطوير تنمية البدائل لوسائل الشحن المختلفة.

(أ) تطوير النقل بالسكك الحديدية من حيث عدد الناقلات والخطوط دورية عمليات النقل.

(ب) تنشيط النقل النهري والبحري ليلعب دوراً فعالاً في ربط أسواق مصر للسلع _____ ببعضها البعض.

(ج) تنمية وسائل النقل البري بإلزام الشركات برصف أعداد من الكيلومترات للتعاون مع الحكومة أو تحصيل إتاوة طرق كما هو موجود في جميع بلاد العالم.

(د) تنشيط الطيران الداخلي بين المحافظات وتشجيعه بحيث يصبح وسيلة اقتصادية الحمولة الكاملة للطائرة).

(هـ) نشر كتيب يحدد تعريفه النقل (الشحن بالوسائل المختلفة لخدمة الشاحنتين - جانب الطلب) ولخدمة الشركات صاحبة برامج التوزيع المادي (جانب العرض) والشركات المتخصصة في الشحن ونقل البضائع والتخليص.

ويستخدم بجانب النقل البحري والبري والجوي نوع آخر من وسائل النقل وهو الأنابيب وهي تستخدم في نقل البترول والغاز الطبيعي والبوتاجاز والمياه والكهرباء والتليفزيونات فخط أنابيب نقل البترول من السويس وسيناء للإسكندرية والذي استخدم خلال فترة عدم تشغيل قناة السويس يعتبر أحد أنواع الأنابيب المستخدمة في النقل وقد تنافس هذه الوسائل مع النقل البحري والبري من حيث الضمان والتكلفة والسرعة والاستمرار والتأمين والفعالية الإدارية في تشغيل كل وسيلة، ولقد بدأت تنتشر وسائل النقل البري في مصر بانتشار وازدياد عدد السيارات ذات الحمالات الكبيرة Trucking ويتمتع النقل بهذه الطريقة بالمرونة وانخفاض التكلفة والاستفادة من حمولة العربة الكاملة والسرعة في الإنجاز.

ويوجد اليوم عدد كبير من وكلاء الشحن والملاحة والتفريغ والتخليص في الأسواق العربية، ولكن تحتاج المهنة لتراخيص وتدريب ونشر معلومات لحماية المتعاملين مع وكلاء التوزيع المادي بأنواعه المختلفة، وتعمل مؤسسات التوزيع المادي سواء محلياً أو دولياً على تنسيق الخدمات بالوسائل المختلفة نظير مقابل العمولة وخدمة لصاحب المصلحة من الشركات والأفراد.

ولقد ساعد انتشار طريقة استثمار الحاويات Truch Trailer عبر الدول الأوروبية، وبين أمريكا الشمالية وكندا على زيادة فعالية التسويق وتسهيل جهودات التوزيع المادي في الوقت الذي ألغيت فيه أنشطة السكك الحديدية التي كانت تربط دول شمال أفريقيا (مصر - ليبيا - تونس - الجزائر - المغرب) وشبكة السكة الحديدية التي كانت تربط (السعودية بدول الشام حتى تركيا) وإذا كانت تعتبر أمريكا الدولة الأولى في التسويق المحلي والدولي، فيرجع ذلك أساساً للمبادرة بإنشاء شبكة طرق وأساليب نقل متطورة براً وبحراً وجواً.

الفصل الثامن

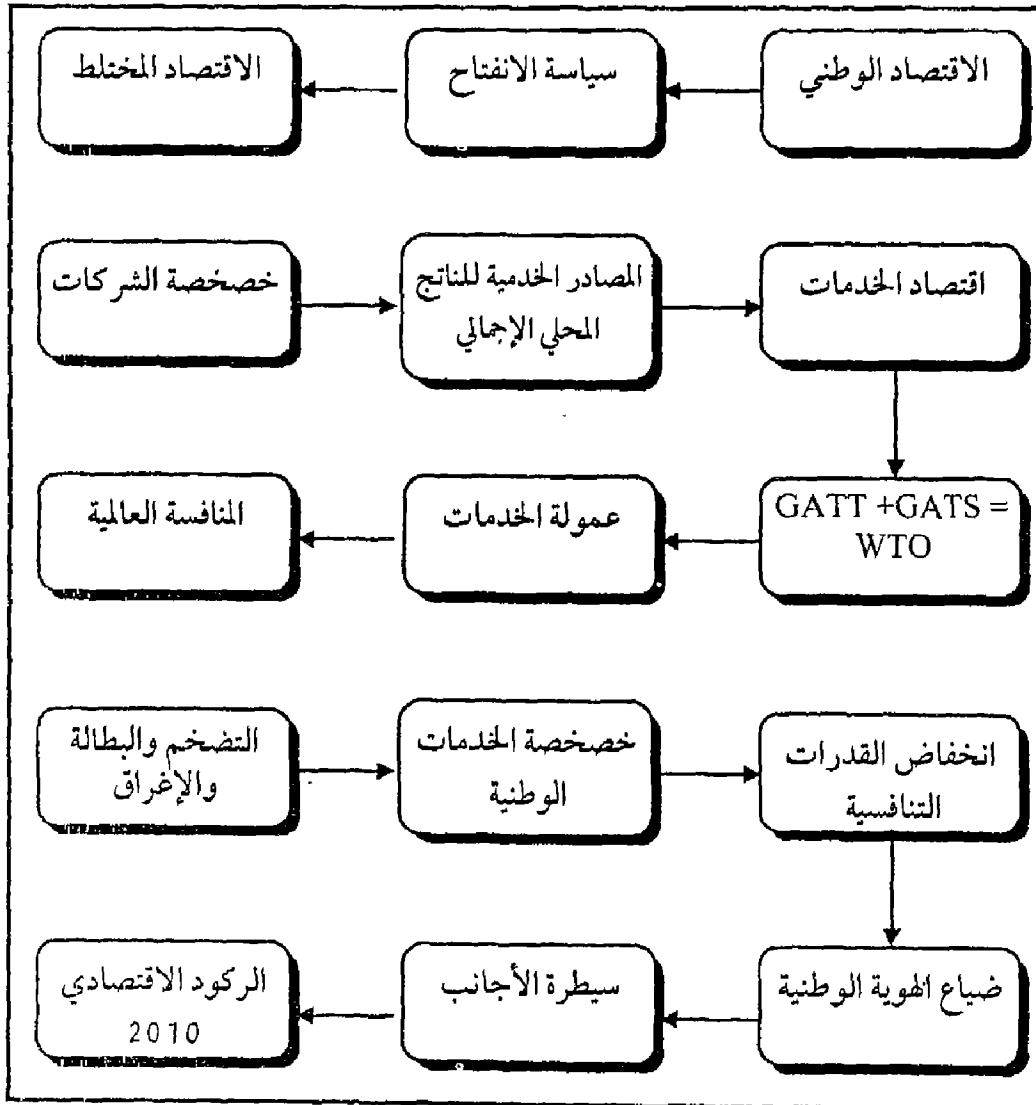
التسويق الأخضر للخدمات

(S.G.M) Service Green Marketing

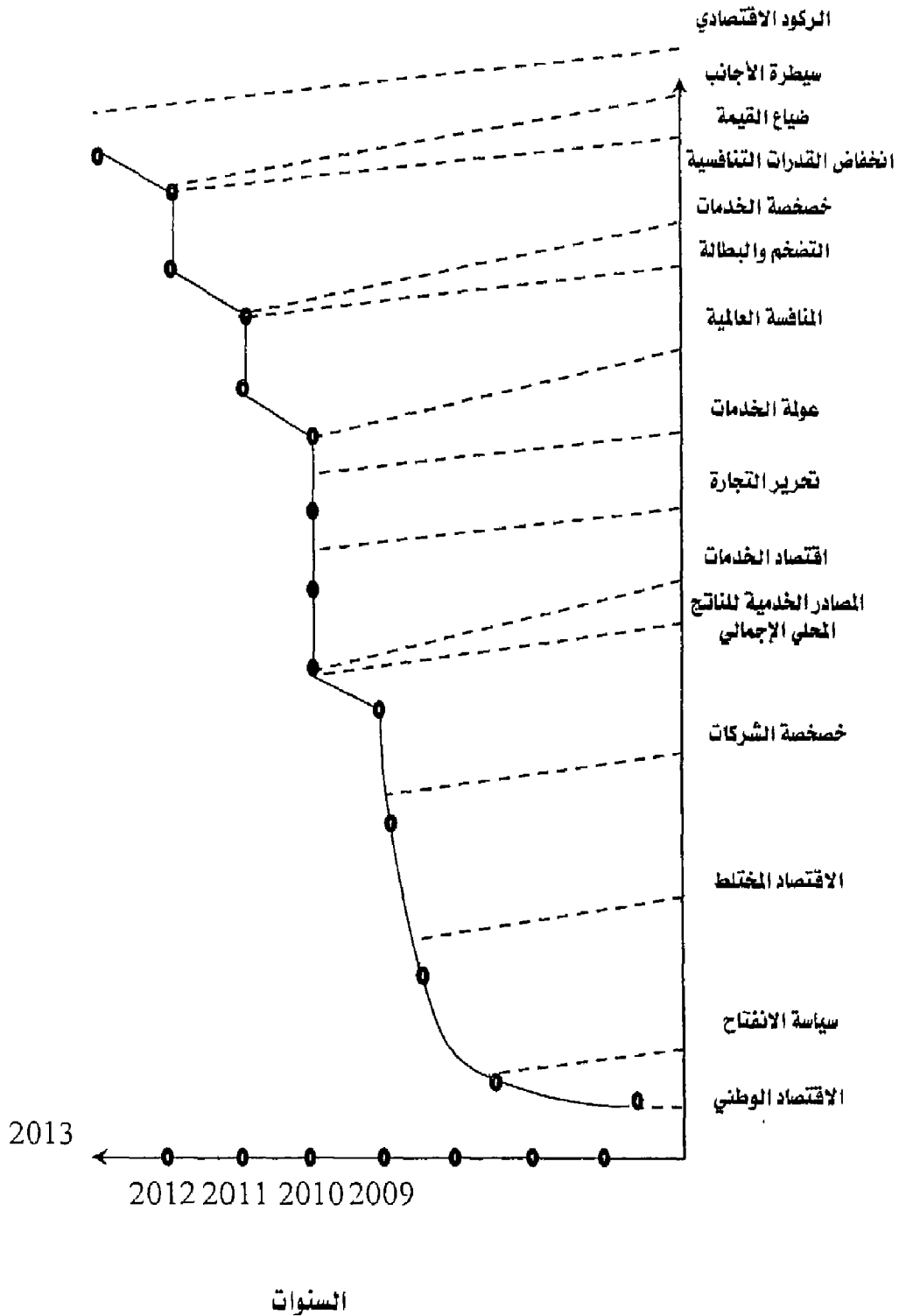
- 1- خارطة طريق لصناعة الخدمات (التجربة المصرية).
- 2- منحني التدهور الاقتصادي المصري.
- 3- المنافسة الشرسية في صناعة الخدمات الوطنية.
- 4- المنهج العالمي لاصناف الصناعة الوطنية للخدمات.
- 5- برنامج التحول الإستراتيجي.
- 6- هروب القيمة في قطاع الخدمات الوطني.
- 7- الأساليب الدولية للسيطرة علي الخدمات الوطنية.
- 8- المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية.
- 9- مقاييس التسويق القياس الأخضر.

الفصل الثامن التسويق الأخضر للخدمات

1- خارطة طريق صناعة الخدمات الخضراء 1970-2013:

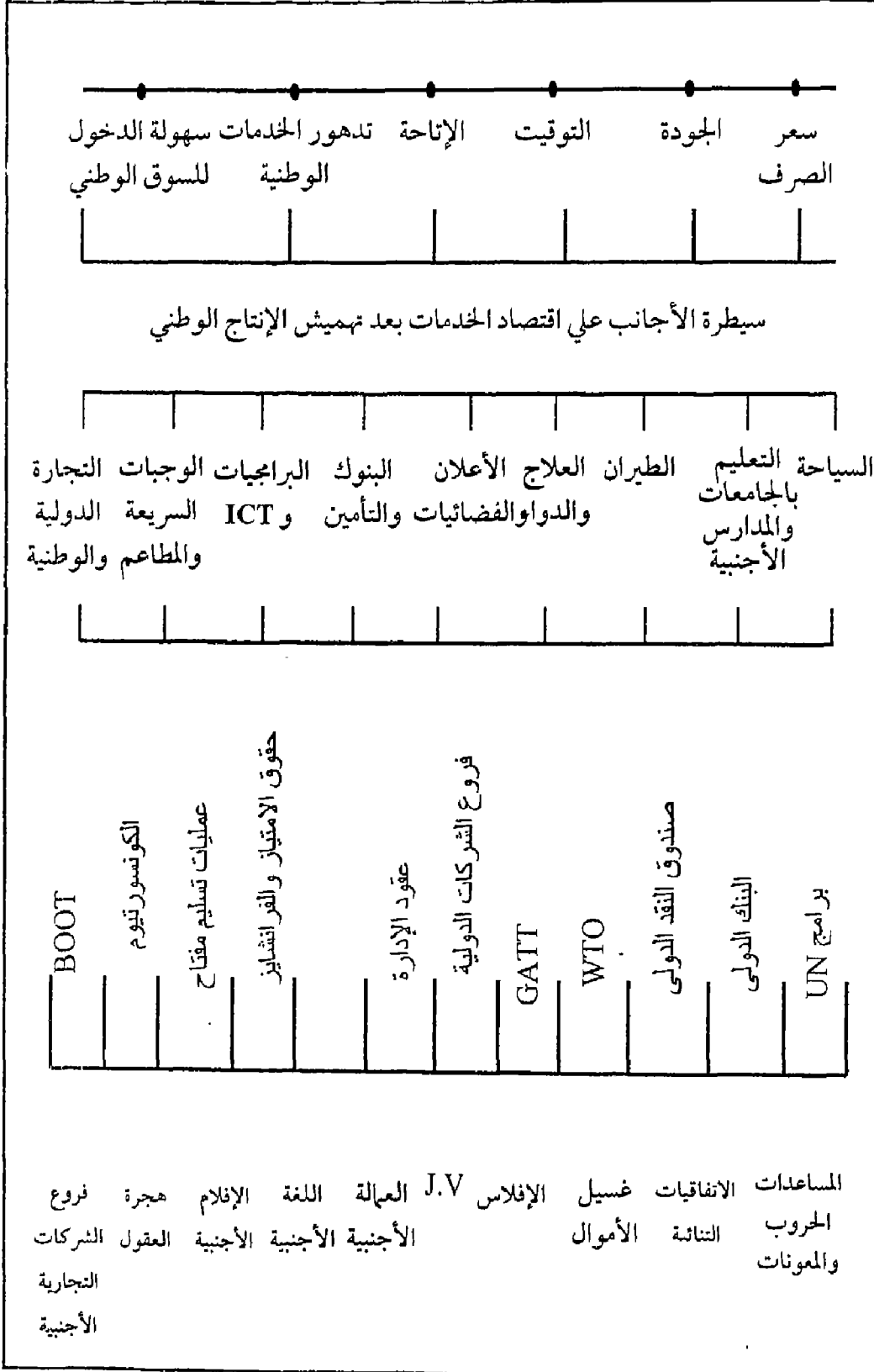


2. منحنى التدهور الاقتصادي:



شكل (28) منحنى التدهور الاقتصادي

3- المنافسة الشرسية في صناعة الخدمات الوطنية:



4. المنهج العالمي لإضعاف الصناعة الوطنية للخدمات:

نقاط الضعف الوطنية		التحليل المصري الداخلي نقاط القوة الوطنية	
إستراتيجية (B) تعزيز نقاط الضعف Maximization of Weakness	إستراتيجية (A) القضاء علي القوة الوطنية لمؤسسات الخدمات والمنافسة الشرسة Minimization of Strengths	الفرص	التحليل الخارجي العربي والدولي
إستراتيجية (D) خط الأوراق والتهديد الخارجي مع الضعف الداخلي	إستراتيجية (C) فرض التهديدات الخارجية	التهديدات	

نماذج قياس الفجوة وتطبيق الخدمات الخضراء:

- النموذج (A) 1- إضعاف المؤسسات الخدمية الوطنية.
2- قياس الفجوة بين القوة والفرص.
3- إحلال المؤسسات الأجنبية محل الوطنية.
- النموذج (B) 1- تشجيع الضعف الداخلي للمؤسسات الخدمية.
2- تحفيز خطف العقول وهجرة الكوادر.
3- رفع مرتبات الأجانب عن المواطنين.
- النموذج (C) 1- المنافسة الشرسة للخدمات الأجنبية ضد الوطنية.
2- التحديث الأجنبي للخدمات الأجنبية في الوطن.
3- شراء المشروعات الوطنية في الخدمات المختلفة.
- النموذج (D) 1- استخدام التهديد الخارجي مع الضعف الداخلي.
2- إقناع الدولة بإعادة هندسة الخدمات الوطنية.
3- فقدان الثقة في المستقبل.

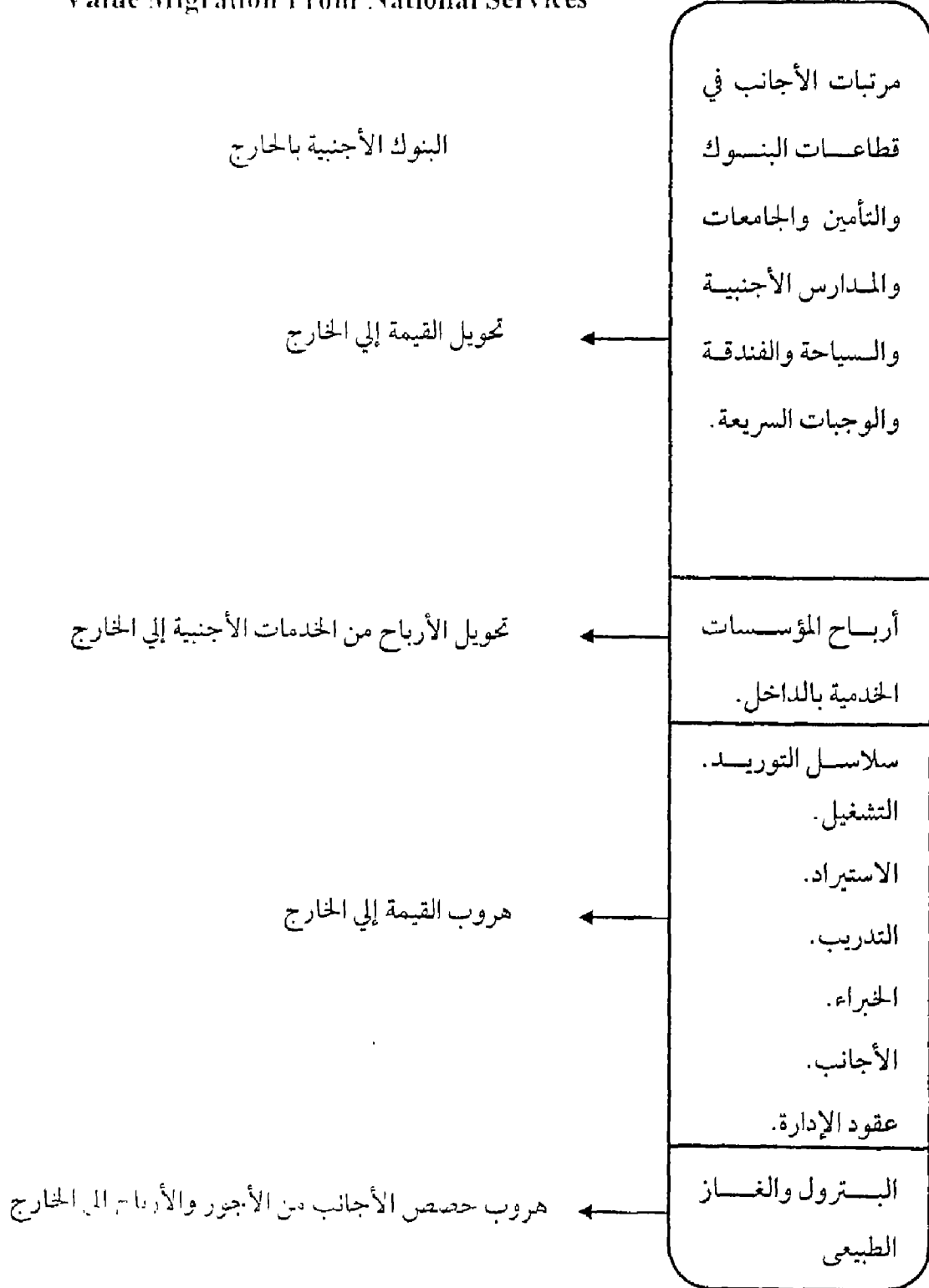
5- برنامج التحول الإستراتيجي من الخدمات الوطنية إلي الخدمات الأجنبية:

النشاط	من	إلى	آليات التحول الإستراتيجي
البنوك	بنوك وطنية.	بنوك أجنبية. بنوك مشتركة.	1- رفع مرتبات العاملين بالبنوك. 2- تحويلات المرتبات والأرباح إلي الخارج. 3- استغلال الاقتصاد الوطني. 4- زيادة عدد الأجانب العاملين بالبنوك.
التأمين وإعادة التأمين	شركات التأمين الوطنية.	1- الاندماج. 2- دخول شركات تأمين أجنبية. 3- إعادة التأمين للأجانب فقط.	1- ارتفاع تكلفة التأمين. 2- زيادة المخاطر. 3- زيادة الأزمات. 4- صعوبة التسويات.
التعليم	مدارس أجنبية. مدارس وطنية.	زيادة المدارس الأجنبية. تدهور المدارس الوطنية.	1- الشكل دون الجوهر. 2- ضياع اللغة العربية. 3- ازدواجية المقاييس.
الجامعات الخاصة. الجامعات الأجنبية. الجامعات الوطنية.	الجامعات الخاصة. الجامعات الأجنبية. الجامعات الوطنية.	هياكل صورية. هياكل صماء. هياكل جامدة.	1- وظائف بعض الوقت. 2- أمركة التعليم الوطني. 3- الحديث عن الجودة دون إمكانيات.

<p>1- فقدان هوية الوجبات الوطنية. 2- سيطرة الأجانب علي الإدارة العليا. 3- هروب القيمة إلي الخارج. 4- هروب العميل الوطني إلي الخارج. 5- عقود الإدارة الأجنبية</p>	<p>الفنادق الأجنبية.</p>	<p>الفنادق الوطنية.</p>	<p>السياحة والفندقة</p>
<p>1- غياب الأدباء والكتاب. 2- إفساد الشباب. 3- تدهور الصحافة. 4- مهازل مسلسلات وبرامج في التلفزيون.</p>	<p>النماذج الأجنبية ومتعددة الجنسية.</p>	<p>النموذج الوطني.</p>	<p>الفضائيات والإعلام والفنون</p>

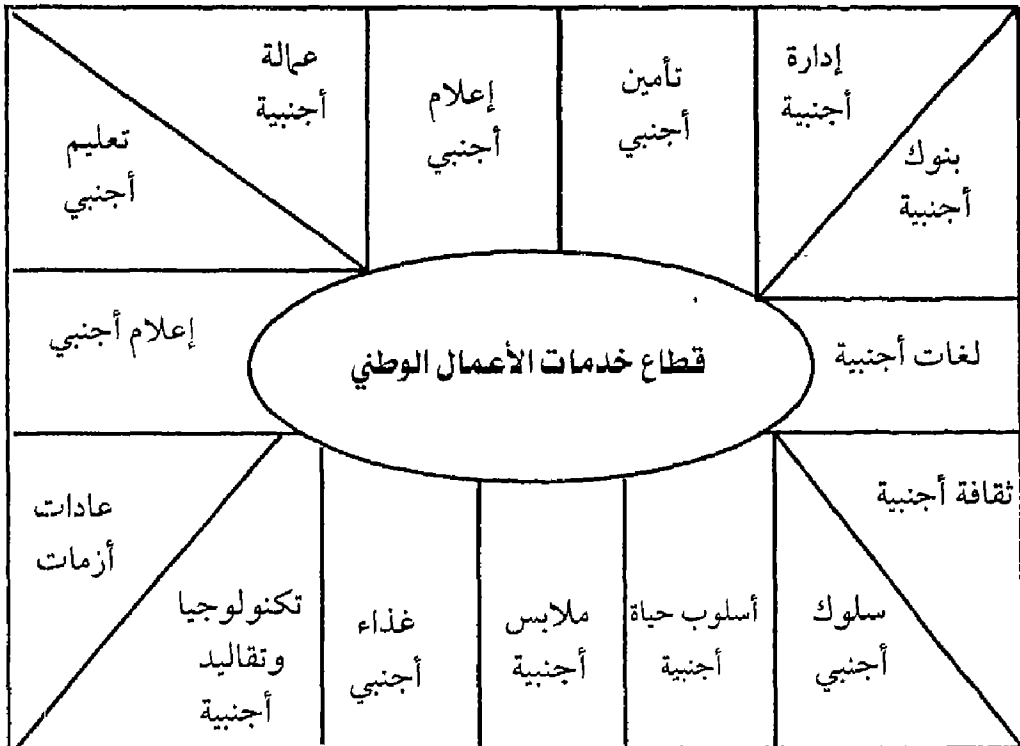
6. هروب القيمة في قطاع الخدمات الوطني:

Value Migration From National Services



7- الأساليب الدولية في السيطرة علي صناعة الخدمات الوطنية:

- 1- تدهور قيمة العملة الوطنية. ← قوة العملات الأجنبية.
- 2- انخفاض مرتبات العمالة ← الأجور تحدد حسب الجنسية.
- 3- المواد الخام والطاقة. ← التصدير بأقل الأسعار.
- 4- رأس المال. ← الاستثمار الأجنبي المباشر.
- 5- الأرض والعقارات. ← السماح لتملك الأجانب.
- 6- الإدارة والتنظيم. ← أجنبية.
- 7- التكنولوجيا. ← أجنبية.



- أ) إحلال العمالة الأجنبية محل العمالة الوطنية (البطالة).
- ب) إحلال الملكية الأجنبية محل الوطنية (رأس المال الأجنبي).
- ج) إحلال الإدارة الأجنبية محل الإدارة الوطنية (التنظيم).
- د) السماح للأجانب بتملك الأرض والعقارات.
- هـ) تصدير الأزمات العالمية للوطن.
- و) تصدير الثقافات الأجنبية والتعليم للوطن.
- مسئولية من للحفاظ على الهوية الوطنية والحياة الاقتصادية والاجتماعية؟
- سجل من فضلك
- دور الدولة:
- دور الفرد:
- دور الإعلام:
- دور المنتج:
- دور السوق:
- دور الأسرة:
- دور التشريعات:

8- المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية:

National Services Metrics (NSM)

$\frac{\text{الانكشاف الخدمي}}{\text{المكاسب الوطنية + الأجنبية}}$	=	1- مؤشر الانكشاف الخدمي
$\frac{\text{العمالة الأجنبية}}{\text{إجمالي القوي العاملة}}$	=	2- مؤشر الانكشاف البشري
$\frac{\text{إجمالي المبيعات الأجنبية}}{\text{إجمالي المبيعات الكلية}}$	=	3- مؤشر حماية المستهلك
$\frac{\text{قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}}$	=	4- مؤشر كفاءة المدخلات
$\frac{\text{قيمة العمليات بالآت وطنية}}{\text{قيمة العمليات الكلية}}$	=	5- مؤشر التشغيل الوطني
$\frac{\text{الإنتاجية الوطنية}}{\text{إجمالي الإنتاجية الكلية}}$	=	6- مؤشر الإنتاجية الوطنية

$$\frac{\text{حجم الواردات الأجنبية}}{\text{حجم الواردات والصادرات}} = \text{7- مؤشر الانكشاف الاقتصادي}$$

$$\frac{\text{حجم الاستثمار الوطني}}{\text{حجم الاستثمار الإجمالي}} = \text{8- مؤشر الاستثمار الوطني}$$

$$\frac{\text{قيمة الآلات الوطنية}}{\text{قيمة إجمالي الآلات الموظفة}} = \text{9- مؤشر الآلية الوطنية}$$

$$\frac{\text{قيمة الأهداف المحققة}}{\text{قيمة الأهداف المخططة}} = \text{10- مؤشر الفعالية لكل خدمة}$$

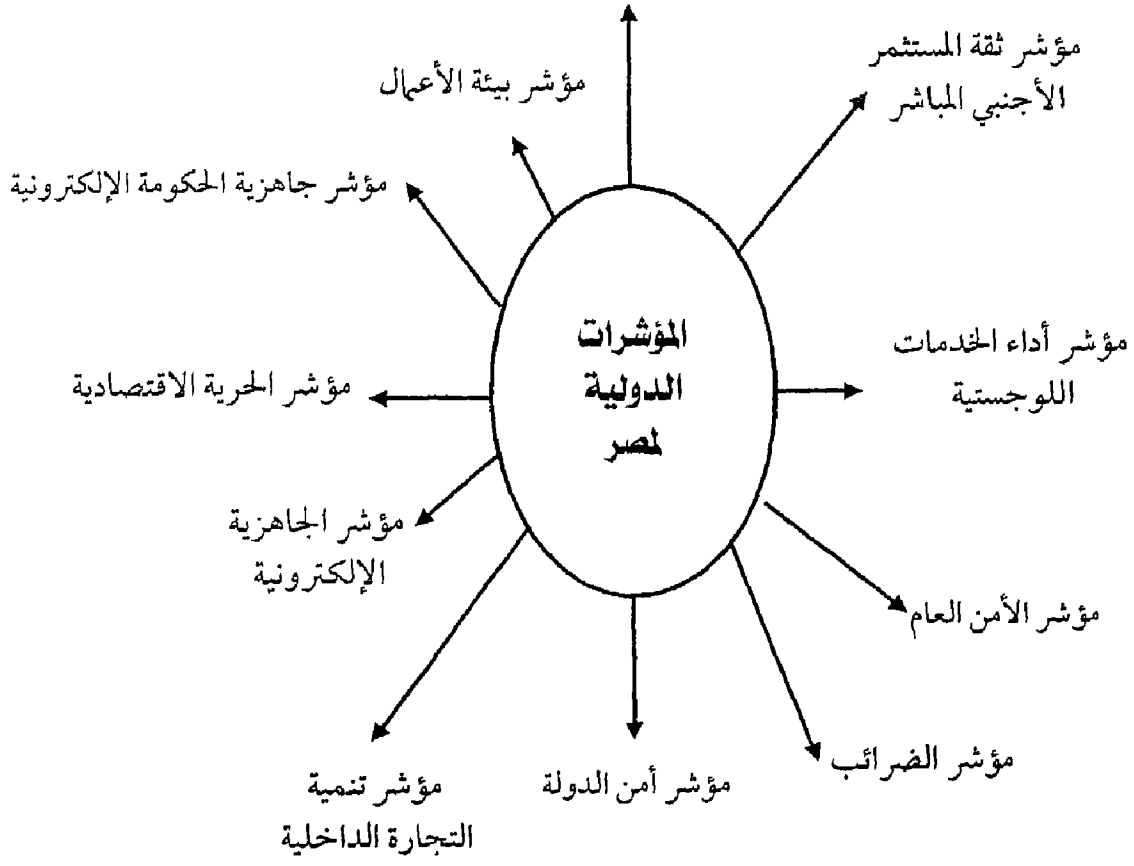
مقاييس التسويق القياسي الأخضر للخدمات:

	A- مقاييس المبيعات الأجنبية:
↑	1- معدل نمو المبيعات الأجنبية.
↑	2- حصة الشركة من السوق.
↑	3- مبيعات السلع الجديدة.
	B- مقاييس استعداد العميل للشراء:
←	1- الوعي.
↑	2- التفضيل.
↑	3- نية الشراء.
↑	4- معدل التجريب.
←	5- معدل إعادة الشراء.
	C- مقاييس العميل:
↑	1- شكاوي العميل.
↓	2- رضا العميل.
↓	3- عدد الراغبين إلى عدد الراضين.
↓	4- تكلفة الحصول على عميل جديد.
↑	5- مكاسب الحصول على عميل جديد.
↑	6- خسائر فقدان عميل.
↓	7- معدل الاحتفاظ بالعميل.
←	8- قيمة السلعة للعميل.
←	9- حقوق ملكية العميل.
↑	10- ربحية العميل.
↓	11- العائد على العميل (القيمة المحققة)
	D- مقاييس التوزيع الأجنبي:
↑	1- عدد الفروع.

↑	-2	إدارة وحدات التوزيع بالشركات والسيور ماركت الأخرى.
↓	-3	أهمية الموزعين.
↑	-4	مكاسب التوزيع.
↑	-5	قيمة الأرصدة من المخزون.
↓	-6	عدد أيام تصريف المخزون.
↑	-7	معدل تكرار عدم توافر المخزون.
↑	-8	نسبة التواجد في رفوف التوزيع لكل صنف.
↑	-9	متوسط المبيعات لكل منفذ بيع.
		مقاييس التسويق القياسي الوطني للخدمات
		E- مقاييس الاتصالات التسويقية:
↑	-1	الوعي الفوري للماركة (العالمية التجارية).
↓	-2	أهمية الوعي للماركة.
↑	-3	الوعي السريع للماركة.
↓	-4	الوعي للإعلان.
↓	-5	فعالية الوصول للعميل.
↑	-6	فعالية تكرار الإعلان.
↑	-7	معدل رد الفعل لكل وسيلة ترويجية.
↑	-8	الوزن الكلي لكل وسيلة إعلانية.

9- وضع مصر علي سلم ترتيب المؤشرات الخضراء:

شكل (29) مؤشر التنافسية في السياحة والسفر



ما هي النتائج؟

ما هي الأسباب؟

-1

-1

-2

-2

-3

-3

-4

-4

-5

-5

11 - جدول يوضح المؤشرات القياسية للخدمات الوطنية في مصر:

ملاحظات	ترتيب مصر	عدد الدول	
↑ 2 من 6	105	180	1- مؤشر التنافسية ومدركات الفساد.
متوسط 45%	55	122	2- مؤشر العولة.
↓	58	124	3- مؤشر التنافسية في السياحة والسفر.
متوسط	77	121	4- مؤشر التنافسية العالمية.
الصفحة أدنى درجة من الثقة	خارج أفضل 25 دولة	2500 مستثمر من 30 دولة	5- مؤشر ثقة الاستثمار الأجنبي المباشر.
50%	91	181	6- مؤشر الفرص الرقمية.
50%	85	162	7- مؤشر الحرية الاقتصادية.
مؤهلة للأجانب	126	178	8- مؤشر بيئة الأعمال.
الأجانب أولاً	14	20	9- مؤشر تنمية المبيعات.
90 نقطة - متوسطة	95	161	10- مؤشر توفير الخدمات الاجتماعية.
أقل من المتوسط	97	150	11- مؤشر أداء الخدمات اللوجستية.
↓	44	180	12- مؤشر الأمن الاجتماعي.
متوسطة	115	146	13- مؤشر الاستدامة البيئية.
متوسطة	79	192	14- مؤشر الحكومة الإلكترونية.
متوسطة	58	69	15- مؤشر الجاهزية الإلكترونية.

الملخص

يشير الفصل السابق إلى المخاطر العديدة لعولمة الخدمات الوطنية (التعليم - الصحة - السياحة - البنوك - العقارات - الإعلام - التجارة الداخلية وغيرها). ولقد حققت الشركات الدولية العديد من الثروات التي قامت بتحويلها إلى الخارج دون استفادة الاقتصاد القومي.

وبالتحديد يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- 1- يؤدي ضعف الإنتاج الوطني إلى ضعف الخدمات الوطنية.
- 2- تعمل المنظمات الدولية على السيطرة على قطاعات الخدمات الوطنية بعد وضع يدها على قطاعات الإنتاج الوطنية.
- 3- يؤدي دخول الأجانب في قطاعات الخدمات الوطنية إلى طمس الهوية والقضاء على اللغة العربية والدين.
- 4- هجرة القيمة المضافة المتولدة في قطاعات الخدمات الوطنية إلى الخارج Value Migration.

وتحتاج الدولة إلى ضرورة إعادة هندسة الخدمات الوطنية National Services Reengineering لضمان حماية المستهلك من التضخم والغش والبطالة وانخفاض الأجور.

الفصل التاسع

أهمية الأسمدة والزراعة العضوية التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائي العربي

Organic Agriculture & Fertilizes

Strategic Planning for Arab Food Security

- 1- أزمة الغذاء العالمي.
- 2- انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية.
- 3- الموقف الحالي للأمن الغذائي العربي.
- 4- احتياجات الوطن العربي من الغذاء.
- 5- تنمية القدرات الزراعية للدول العربية.
- 6- أ- محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائي.
ب- الخطة الاستراتيجية للأمن الغذائي العربي.

الفصل التاسع

أهمية الأسمدة والزراعة العضوية:

التخطيط الاستراتيجي للأمن الغذائي العربي

أولاً: أزمة الغذاء العالمي:

- 1- استخدام المنتجات الغذائية في إنتاج الطاقة والوقود الحيواني.
- 2- المضاربات في أسواق الطاقة والمنتجات الغذائية.
- 3- زيادة الأسعار العالمية للغذاء (40%).
- 4- تأثير المتغيرات المناخية على أسعار السلع الغذائية (القمح والذرة والأرز والألبان ولحوم الماشية).
- 5- ارتفاع أسعار الطاقة والمدخلات الزراعية (الميكنة والمبيدات).
- 6- سرطنة الغذاء والاستخدام الخاطئ للهندسة الوراثية في الزراعة.
- 7- الاحتباس الحراري والتصحر والجفاف.
- 8- الأزمة العالمية للمياه.
- 9- ارتفاع تكلفة النقل والتخزين واللوجيستيات.
- 10- الحروب التجارية المعاصرة واستخدام الغذاء كأحد الأسلحة.

ثانياً: انعكاسات أزمة الغذاء العالمي على الاقتصادات العربية:

- 1- أثر انخفاض المخزون العالمي للغذاء سلباً على اقتصادات الدول العربية.
- 2- تأثير التضخم العالمي على القدرات العربية لاستيراد وإنتاج الغذاء.
- 3- يؤدي ارتفاع تكاليف النقل العالمي إلى ارتفاع أسعار الغذاء بالدول العربية.
- 4- المنافسة الشرسة بين الواردات الزراعية والإنتاج الزراعي العربي.

- 5- التدخل الأجنبي بالمعونات لمنع تدفق الإنتاج الزراعي العربي.
- 6- انخفاض القدرات الشرائية للعديد من المواطنين العرب لشراء الغذاء.

ثالثاً: الموقف الحالي للأمن الغذائي العربي:

- 1- استيراد أكثر من 50٪ من الاحتياجات الغذائية.
- 2- ارتفاع أسعار الغذاء في الأسواق العربية.
- 3- انخفاض الإنتاجية الزراعية.
- 4- ارتفاع تكلفة الإنتاج الغذائي العربي.
- 5- ضرب الجفاف للمواسم الزراعية.
- 6- ارتفاع معدلات زيادة السكان.
- 7- هروب الزراعيين من القرى إلى المدن وتحويلهم إلى تجاريون.
- 8- نقص الإنتاج العربي من القمح والذرة.
- 9- غياب إستراتيجية عربية للإنتاج الزراعي والغذائي والأمن المائي.
- 10- إغراق السوق العربي بالغذاء الأجنبي.

رابعاً: احتياجات الوطن العربي من الغذاء لأهم السلع الغذائية:

المحفظة الغذائية	%	ملاحظات
الحبوب	44.0	
السكر	37.0	
اللحوم الحمراء	15.0	
الألبان	29.0	
البطاطس	صفر	اكتفاء ذاتي
الزيوت النباتية	75.0	
البقول	31.0	
لحوم الدواجن	30.0	
الفواكه	31.0	
الخضر	صفر	اكتفاء ذاتي

كيف نضمن إذن جودة الواردات من تلك الأغذية؟ ماذا يجب الاستعداد له في حالة الطوارئ والحروب وصعوبة الاستيراد؟ لماذا لا تقوم الدول العربية بالتوسع في إنتاج الغذاء لحاجات المواطنين؟ إن انخفاض التبادل التجاري الحربي في الغذاء يعني سيطرة الغرب على السوق العربي وصناع فلسفة التسويق الأخضر.

خامساً: تنمية القدرات الزراعية للدول العربية:

المجموعات العربية					القدرات العربية لإنتاج الغذاء الطلب - المياه - الأرض الزراعية - رأس المال - التكنولوجيا
←	↑	↓	↓	↓	A - دول مجلس التعاون الخليجي (الجزائر - ليبيا)
↓	↓	↑	↑	↑	B - السودان - المغرب - تونس
↓	↓	↓	↓	↑	C - مصر - سوريا - لبنان - فلسطين - اليمن
ويعكس ذلك أهمية التنسيق والتكامل الزراعي العربي					

سادساً: محاور الاستراتيجية العربية للأمن الغذائي:

الرؤية:

يؤدي الأمن الغذائي العربي إلى التنمية المستدامة لضمان العيش الكريم بعيداً عن التحديات والمخاطر العالمية.

الرسالة:

تستطيع الدول العربي أن تحقق نهضة غذائية جديدة عن طريق التكامل والتنسيق الذي يؤدي إلى أمن غذائي وتجنب تبديد الأموال في استيراد الغذاء ومخاطر سرطنة الغذاء.

القيم:

- 1- الجودة.
- 2- الاستدامة.
- 3- التعاون والتكامل والتنسيق.
- 4- المشاركة.
- 5- الإيمان.
- 6- الحفاظ على الأرض العربية.

الأهداف الاستراتيجية:

- 1- تحقيق الأمن المائي متعدد المصادر لدعم التنمية الزراعية العربية.
- 2- ترشيد استخدام المياه العربية.
- 3- توطين المحاصيل والبذور غير المسرطنة (بنك البذور العربية).
- 4- تجنب سرطنة الغذاء العربي.
- 5- تطبيق الإنتاج الزراعي كبير الحجم.
- 6- تنمية التصنيع الزراعي العربي.
- 7- إحلال الإنتاج الزراعي العربي محل الواردات.
- 8- تطبيق الآليات والماكينات الزراعية والتكنولوجيا الحديثة في الزراعة.
- 9- الاهتمام باللوجيستيات الغذائية العربية.

الخطة الاستراتيجية للأمن الغذائي العربي:

التحليل الداخلي		
نقاط القوة	نقاط الضعف	
<ul style="list-style-type: none"> • حجم الطلب. • تاريخ الطلب. • توفر الطلب. • توفر الأرض. 	<ul style="list-style-type: none"> • ندرة المياه. • غياب التكنولوجيا. • غياب استراتيجية للأمن الغذائي العربي. • غياب التسويق الغذائي والصناعي. • غياب التكامل العربي. 	<p>الفرص</p> <p>التحليل الخارجي</p>
<ul style="list-style-type: none"> • توجيه القوة العربية لمواجهة التحديات 	<ul style="list-style-type: none"> • ندرة المياه. • زيادة السكان. • المنافسة. • الإغراق. • الأسعار العالمية. 	<p>التحديات الخارجية</p>

إفصاحك العائش

التميز المؤسسي وإدارة المخاطر البيئية: تجاه إدارة الأعمال الخضراء

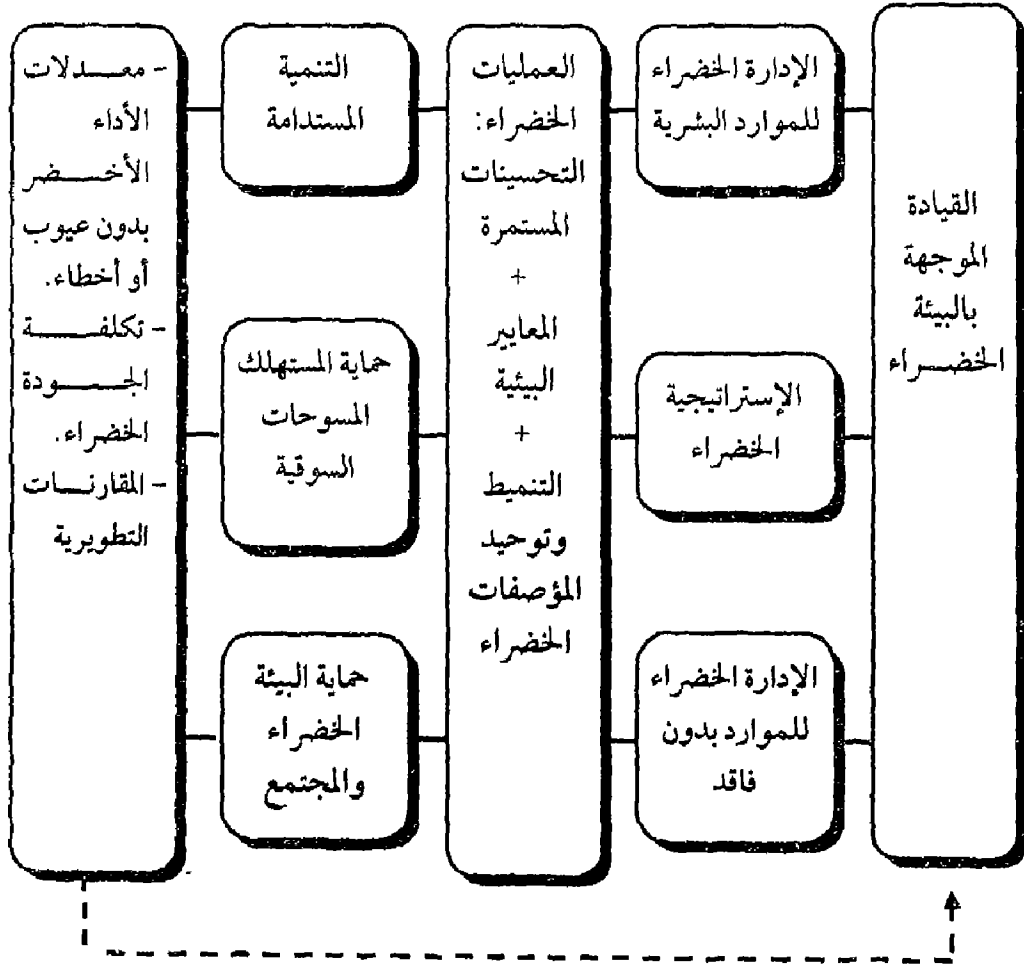
- 1- الإطار العام للتميز المؤسسي والبيئي.
- 2- فلسفات المجتمع الأخضر.
- 3- علاج الفاقد في المنظومة الخضراء.
- 4- معايير البيئة الخضراء ISO 14000.
- 5- أزمة التفكير العلمي وسيطرة الفكر الاحادي.
- 6- ضرورة إعادة اختراع الدولة المدنية العصرية.
- 7- التحول الإستراتيجي للاقتصاد الأخضر.
- 8- المراجع الإضافية.

الفصل العاشر

التميز المؤسسي وإدارة المخاطر البيئية:

تجاه إدارة الأعمال الخضراء

أولاً: الإطار العام للتميز المؤسسي والبيئي:



دائرية التطوير الأخضر المجتمعي والقطاعي والمؤسسي



المراجعة البيئية الدورية

المياة - الكهرباء - الطاقة - الزراعة - الصناعة - الملوثات

ثانياً: فلسفات المجتمع الأخضر:

- 1) نظرية المنظومات: وهي تعني بتداخل العوامل المؤثرة علي المجتمع الأخضر - المدخل المنظومي.
- 2) نظرية الانحرافات والتباين: لتفسير الفروق دول المعايير الخضراء.
- 3) نظرية المعرفة: وهي تفسر كيفية علاج السلبيات والتعلم من التجارب السابقة.
- 4) نظرية علم النفس: لفهم السلوك الفردي وسلوك فرق العمل.
- 5) التخطيط الإستراتيجي للمجتمع الأخضر:
 - رؤية موحدة للتحويل الأخضر للحكومة والنقابات والمديري والعمال والمستهلكين والموردين.
 - الإلتزام بالتحسينات المستمرة.
 - التحويل بين تحديد الأخطاء إلي منع الأخطاء.
 - التزام الموردين بالجودة ومواعيد التوريد.
 - التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات.
 - شرح التباين والانحرافات للعاملين.
 - تحول المشرفين من التفتيش إلي التدريب والإشراف.
 - تجنب الخوف من التجديدات.
 - منع الحواجز التنظيمية بين الإدارات لنجاح التحويل للتسويق الأخضر.
 - التدريب المستمر علي تطبيقات التسويق الأخضر.
- 6) تجنب الأمراض القاتلة التي تمنع تطبيق التسويق الأخضر: عدم استمرارية

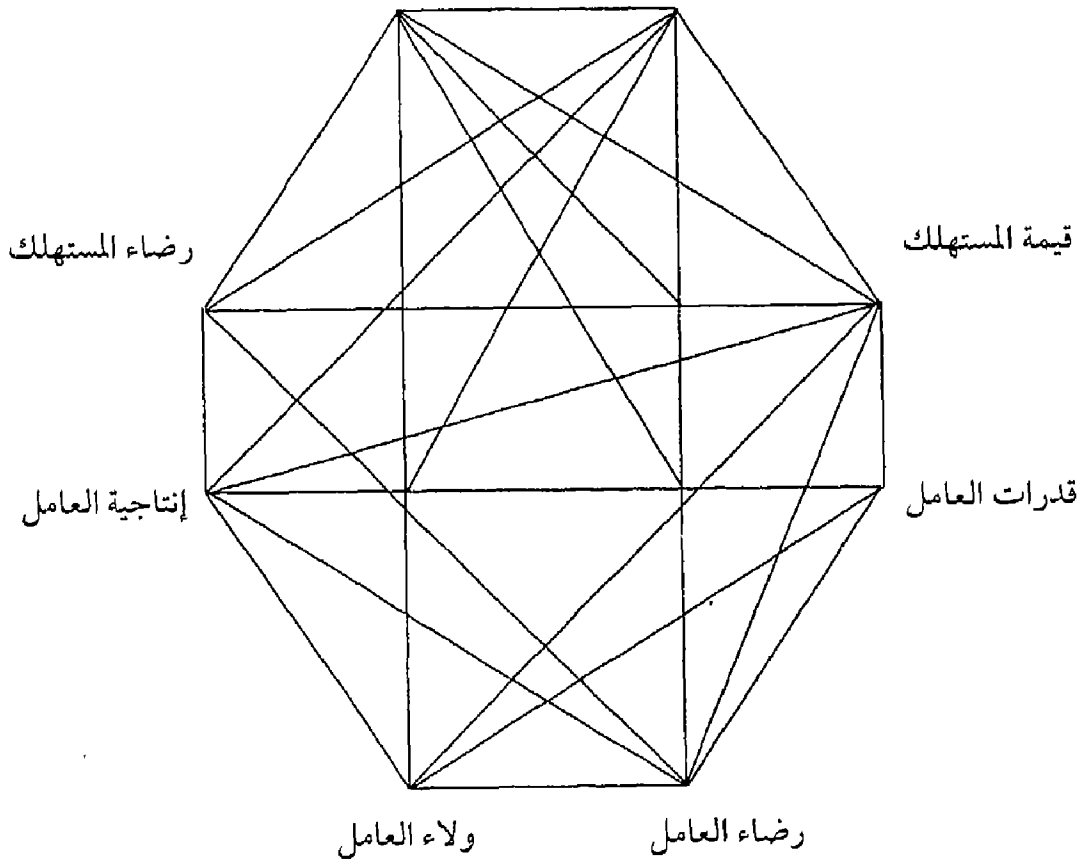
- الإستراتيجية – تجنب التركيز علي المدى القصير فقط – المغالاة في تطبيق تقييم الأداء – أخطاء تفسير الأرقام.
- (7) بناء مجلس أعلى للتميز المؤسسي والأداء الأخضر.
- (8) تطابق المواصفات الخضراء – منع الأخطاء – الأخطاء العنصرية – قياس تكلفة عدم التطابق.
- (9) تطبيق منظومة متكاملة للجودة لتحقيق تكامل بين تنمية الجودة والمحافظة علي الجودة وآليات تطوير الجودة – وأطلق علي ذلك الدائرة الخضراء Green Cycle.
- (10) تبدأ الدائرة الخضراء بالمعرفة والتعلم بحاجات المستهلك – القضاء علي أسباب الانحرافات – الدائرة الخضراء مسئولية الجميع – أوضع الجودة في المقدمة – التسويق الأخضر هو المدخل والمخرج بالجودة – 92٪ من مشاكل المجتمع الأخضر يمكن علاجها بأساليب بسيطة.
- (11) الأداء الأخضر يشمل معرفة الحجم – السرعة – القوة – الصوت – مثلاً – درجة الاعتماد علي المنتج أو الخدمة – التطابق مع المواصفات – العمر الافتراضي للمنتج – القدرة علي الصيانة – المظهر العام – وإدراك الجودة.
- ثالثاً: علاج الفاقد في المنظومة الخضراء:
- فاقد الإنتاج غير المطلوب – فوق المخطط.
 - فاقد الانتظار.
 - فاقد النقل والمواصلات.
 - فاقد التشغيل غير المطلوب.
 - فاقد المخزون غير الضروري.

- فاقد العملايت والحركات الإنتاجية غير الضرورية.
- فاقد الوحدات المعيبة في الإنتاج.

$$\frac{\text{الناتج} + \text{جودة العمليات}}{\text{السعر} + \text{تكلفة الحصول علي المنتج}} = \text{قيمة المستهلك}$$

شكل (30) سلاسل الشبكة الخضراء في المجتمع

النمو والأرباح ولاء العميل



رابعاً: معايير البيئة الخضراء The ISO 14000:

- ISO 14001 - منظومة الإدارة البيئية.
- ISO 14004 - المبادئ العامة.
- ISO 14010 - قواعد المراجعة البيئية.
- ISO 14012 - معايير المراجعة البيئية.
- ISO 14015 - تقييم مراجعة المنظمات والمواقع.
- ISO 14020 - العلامات والشهادات البيئية.
- ISO 14021 - شهادات التوافق البيئي.
- ISO 14031 - تقييم الأداء البيئي.
- ISO 14032 - نماذج تقييم الأداء البيئي.
- ISO 14040 - تقدير دورة الحياة.
- ISO 14050 - مصطلحات الإدارة البيئية.
- ISO 14063 - مرشد الاتصالات البيئية.

خامساً: أزمة التفكير العلمي وسيطرة الفكر الأحادي:

تشير إحصاءات العقود الثلاث الأخيرة إلى (82 - 2013) إلى استمرارية تطبيق التجريبية والخطأ في العديد من الوزارات والمؤسسات في مصر ومن ثم انتشار الأزمات والكوارث مثال:

عوامل الإنتاج	مجالات الأزمات
1- الأرض: تم تعميم 5% من الأرض بعد 7000 سنة. ما هو عدد السنوات المطلوب لتعمير 100% 5% 7000 100% = ؟ 140 ألف سنة	تجريف الأرض الزراعية - إهدار المياه - المباني علي الأرض الزراعية - سرطنة الزراعة والأرض الزراعية - تدهور القري المنتجة - العشوائيات هجرة السكان من القري إلي المدن - غياب التخطيط العمراني - تملك الأجانب للعقارات والأراضي.
2- رأس المال.	تمليك الشركات للأجانب عن طريق الخصخصة والأموال الساخنة - وانخفاض أسعار الصرف للجنة أمام العملات الأخرى وتحويلات الأرباح والمدخرات إلي الخارج.
3- العمل.	هجرة الكفاءات - إحلال الأجانب محل العمالة الوطنية - انفصال التعليم عن سوق العمل - انخفاض أجور المواطنين ومنح الجنسية المصرية للأجانب بمعدل سنوي.
4- التنظيم والإدارة.	فشل الإدارة المحلية أمام الإدارة الوافدة.
5- التكنولوجيا والبحث العلمي	التركيز علي تكنولوجيا المعلومات واتصالات دون بقية التطبيقات في الصناعة والزراعة.

وبالتالي تحول الاقتصاد الوطني من اقتصاد حقيقي يعتمد علي الصناعة والزراعة إلي اقتصاد خدمات ويرجع كل ذلك إلي غياب التفكير العلمي في التخطيط والرقابة والمتابعة وسيطرة التفكير الأحادي في إدارة مؤسسات الدولة كما سوف توضح.

وأوضحت التجربة المحلية إلي انفصال المؤسسات والوزارات أفقياً ورأسياً وجغرافياً:

- فالتركيز علي تملك الأجانب للعقارات - يؤثر سلباً علي السياحة.
- كما أن تخلف التعليم عن سوق العمل - يؤدي إلي بطالة.
- انخفاض سعر الصرف - تزايد تملك الأجانب محلياً.
- تصدير الغاز بسعر مخفض - انخفاض التنمية المستدامة للغاز وحتى في ظل الحكومة الإلكترونية - لم يتم بناء شبكات معلومات أفقية تضم الوزارات أو حتي رأسياً من الوزارات للهيئات والمحليات والمحصلة هي سيطرة الفكر الأحادي للقيادات دون مشاركة ومع قهر الموارد البشرية انخفضت الإنتاجية والأجور.

كما ترتب علي ذلك هدم الدولة وانخفاض مستويات القدرة التنافسية وتدهور المؤشرات القياسية للاقتصاد الوطني.

1- الإدارة بالأزمات: Management By Crises MBC

(1) 30 عام باختلاق الأزمات (الإدارة بالأزمات).

(2) أزمة الفكر - فكر الأزمة.

(3) غياب مفهوم الدولة المدينة العصرية.

(4) سيطرة التفكير الأحادي والعشوائي.

- (5) غياب الفكر المنظومي .
- (6) تكويش القلة وغياب المشاركة الفعالة .
- (7) التدخل الأجنبي المستمر في كل قطاعات الدولة .
- (8) سلاسل الأزمات بدلاً من سلاسل القيمة .
- (9) هجرة الكفاءة والعقول Brain Drain .
- (10) إهمال العنصر الإنساني وحقوق المواطنة .
- (11) استمرار الفساد المالي والإداري والاقتصادي والاجتماعي .
- (12) فقر القيادات Lack of Leadership .
- (13) غياب الرؤية والرسالة وقراءة المستقبلات .
- (14) المفاهيم غير المحددة للدين والإيمان والعقيدة .
- (15) الرجوع بالدولة 1000 سنة إلى الوراء .
- (16) التأخير المتداخل للأزمات المتعددة العقودية .
- (17) سرقة الغاز الطبيعي في المياه الاقتصادية المصرية بالبحر الأبيض المتوسط .
- (18) تصدير الغاز المصري لإسرائيل والأردن بأدنى الأسعار .
- (19) خونة الوظائف القيادية العليا في مصر مؤخراً .
- (20) الدخول في حلقات من الصراعات السياسية .

الخلاصة:

تدار الدولة والمؤسسات بافتعال الأزمات وزيادة معدلات الفقر والجهل والمرض لإرضاء القلة بالداخل والقوي الخارجية.

2. فلسفة هدم الدولة: Country Destruction Philosophy CDP

- 1) إفساد الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.
- 2) إرضاء القوي الخارجية علي حساب المواطن.
- 3) تعظيم وتصدير الثروات للسلطة الحاكمة إلي الخارج.
- 4) سرقة الآثار والذهب والمتاحف والتراث.
- 5) التظاهر بالتنمية وواقعية سرطنة الغذاء والدواء.
- 6) بيع ممتلكات الشعب والدولة للأجانب.
- 7) انتشار الفقر والجهل والمرض والإحباط.
- 8) تدهور وتأخير القضاء والحقوق وتخلف المنظمات الحكومية والخاصة والتعاونية والعامه.
- 9) تدهور الإدارة والقيادة والتنافسية.
- 10) تزايد العجز التجاري والمالي والديون الدولية.
- 11) تهريب الأموال المنهوبة لجميع دول العالم والتقارب مع رؤساء الدولة في نفس النمط.
- 12) هدم الزراعة وإهدار المياه وتخلف الصناعات لدعم الإغراق وانحطاك الخدمات في القطاعات المختلفة.
- 13) تدهور سوق العمل وهروب العمالة المدربة وانتشار العمالة الأجنبية والتعليم الأجنبي.

- 14) تخلف أسواق المال والتركيز علي التجزئة المصرفية دون تمويل مشروعات التنمية واللعب بالبورصات المالية والسلعية.
- 15) غياب البحث العلمي والتفكير العقلاني الاقتصادي.
- 16) تدهور الفنون والأداب والإعلام متعدد الوسائط.
- 17) تخلف العقل بالوسائل المتعددة.
- 18) انتشار السرقة وغياب المساءلة والرقابة والعتاب.
- 19) العنوسة وارتفاع سن الزواج ونشر الفساد.
- 20) تفكيك الأسرة وعدم إشباع الحاجات الأساسية ومنها السكن.

ويؤدي كل ذلك إلى هدم الدولة

3- إنخفاض مؤشرات القدرة التنافسية لمصر الآن:

- | | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| ↓ | (1) مؤشر الضرائب |
| ↓ | (2) مؤشر أمن الدولة. |
| ↓ | (3) مؤشر أداء اللوجستيات |
| متقلب | (4) مؤشر ثقة المستثمر الأجنبي. |
| مراجع | (5) مؤشر بيئة الأعمال. |
| ↓ | (6) مؤشر تنمية التجارة الدولية. |
| متوسط | (7) مؤشر الحرية الاقتصادية. |
| متوسط | (8) مؤشر جاهزية الحكومة الإلكترونية. |
| ↑ | (9) مؤشر الفقر وتحت حد الفقر. |
| ↑ | (10) مؤشر الجريمة. |
| ↑ | (11) مؤشر الإحباط. |
| ترتيب 105 من 180 دولة | (12) مؤشر مدركات الفساد. |
| ترتيب 44 من 180 دولة | (13) مؤشر الأمن الاجتماعي. |
| 115 ↓ من 146 دولة | (14) مؤشر التنمية المستدامة. |

4- المؤشرات القياسية للاقتصاد الوطني نوفمبر 2013:

$$\uparrow \frac{\text{الواردات الأجنبية}}{\text{الصادرات + الواردات}} = \text{مؤشر الإنكشاف الاقتصادي}$$

$$\uparrow \frac{\text{قيمة الخدمات الأجنبية}}{\text{المكاسب الوطنية + الأجنبية}} = \text{مؤشر إنكشاف الخدمات}$$

$$\uparrow \frac{\% \text{ قيمة المدخلات المستوردة}}{\text{قيمة إجمالي المدخلات}} = \text{مؤشر كفاءة المدخلات}$$

$$\downarrow \frac{\% \text{ قيمة الناتج المحلي الإجمالي القومي}}{\text{قيمة الناتج الكلي القومي الأجنبي}} = \text{مؤشر التشغيل الإنتاجي}$$

$$\uparrow \frac{\text{إجمالي المبيعات الأجنبية}}{\text{إجمالي المبيعات المحلية والأجنبية}} = \text{مؤشر حماية المستهلك المصري}$$

$$\downarrow \frac{\text{الإنتاجية الوطنية}}{\text{إجمالي الإنتاجية الكلية}} = \text{مؤشر الإنتاجية الوطنية}$$

$$\downarrow \frac{\% \text{ الاستثمار المحلي}}{\text{حجم الاستثمار المحلي والأجنبي}} = \text{مؤشر الاستثمار القومي}$$

$$\uparrow \frac{\% \text{ العمالة الأجنبية}}{\text{إجمالي القوة العاملة}} = \text{- مؤشر الانكشاف البشري}$$

$$\uparrow \frac{\text{حجم الجرائم المحلية}}{\text{إجمالي السكان}} = \text{- مؤشر الجرائم المتنوعة}$$

$$\uparrow \frac{\text{عدد الباحثين عن السكان}}{\text{كنسبة من حجم السكان}} = \text{- مؤشر السكن}$$

$$\uparrow \frac{\text{حجم البطالة}}{\text{حجم القوى العاملة}} = \text{- مؤشر البطالة}$$

$$\uparrow \frac{\text{حجم العمالة الوافدة + الحاصلون على الجنسية}}{\text{حجم السكان}} = \text{- مؤشر نسبة الأجانب للسكان}$$

أي أن السلبيات تزداد والإيجابيات تنخفض. ويؤكد على ذلك المؤشرات القياسية التالية ويجب فرض ضرائب تصاعدية على أرباح شركات التليفون المحمول والمقاولات وشركات التسويق العقاري وغيرها من المدارس والجامعات الأجنبية.

سادسا: ضرورة إعادة اختراع الدولة المدنية العصرية:

أقتراح برنامج الدولة المدنية للسيطرة علي الأزمات المصرية:

ويتطلب تحويل الإدارة بالأزمات إلي إدارة بالأهداف MBO وأسلوب PPB System Planning Programming & Budgeting ضرورة تحديد دور المدنية الحديثة مع دستور عصري ومنظومة للقيم القومية.

1- تطور مفهوم الدولة المدنية الديمقراطية:

- إعادة بناء المجتمع علي أساس المثالية والعدالة والتعاون بين المواطنين (أفلاطون) 427 – 347 قبل الميلاد.

- إعادة تجديد المجتمع وفق الوحدة السياسية الأخلاقية والتي تنطبق من الأسرة والقرية والمدنية فالدولة المدنية (أرسطو) 284 – 322 قبل الميلاد.

- وير الفارابي 262 – 339 هجرياً في كتابه أدل أهل المدينة الفاضلة أن المدينة الفاضلة هي التي تقوم علي المجتمع المتكامل.

- ويؤكد مارسيل دو بادو (أحد تلاميذ ابن رشد) في كتابه عن السلام 1324م. أن بناء الحكومة يهدف إلي إقرار الأمن والسلام باعتبار أن العقل أساس المجتمع المدني.

تقوم الدولة المدنية الحديثة علي الوظائف التالية:

2- وظائف الدولة المدنية الفاضلة (لوك وهوبز):

1) القبول المتبادل للآخر.

2) توفير العلاقات المتبادلة بين الناس.

3) احترام الحقوق المتبادلة لضمان الأمن.

4) إشباع حاجات الفرد والأسرة.

5) تحقيق العدل والعدالة.

وتطرح الدولة المدنية الحديثة التساؤلات التالية:

1- كيف تصنع المستقبل؟ فلسفة العمل والروح وربط العدالة الاقتصادية والاجتماعية بتقول الله.

2- تجنب سطوة رأس المال واستنزاف الطبيعة والإنسان والعولمة التي تؤدي إلى زوال القيم المعنوية والأخلاقية لصالح القيم السلعية.

3- يري الغرب أن الديمقراطية تعني وحشية حرية السوق - فالمال هو الوحيد الذي ينظم العلاقات الاجتماعية وينتج عن ذلك ما يلي:

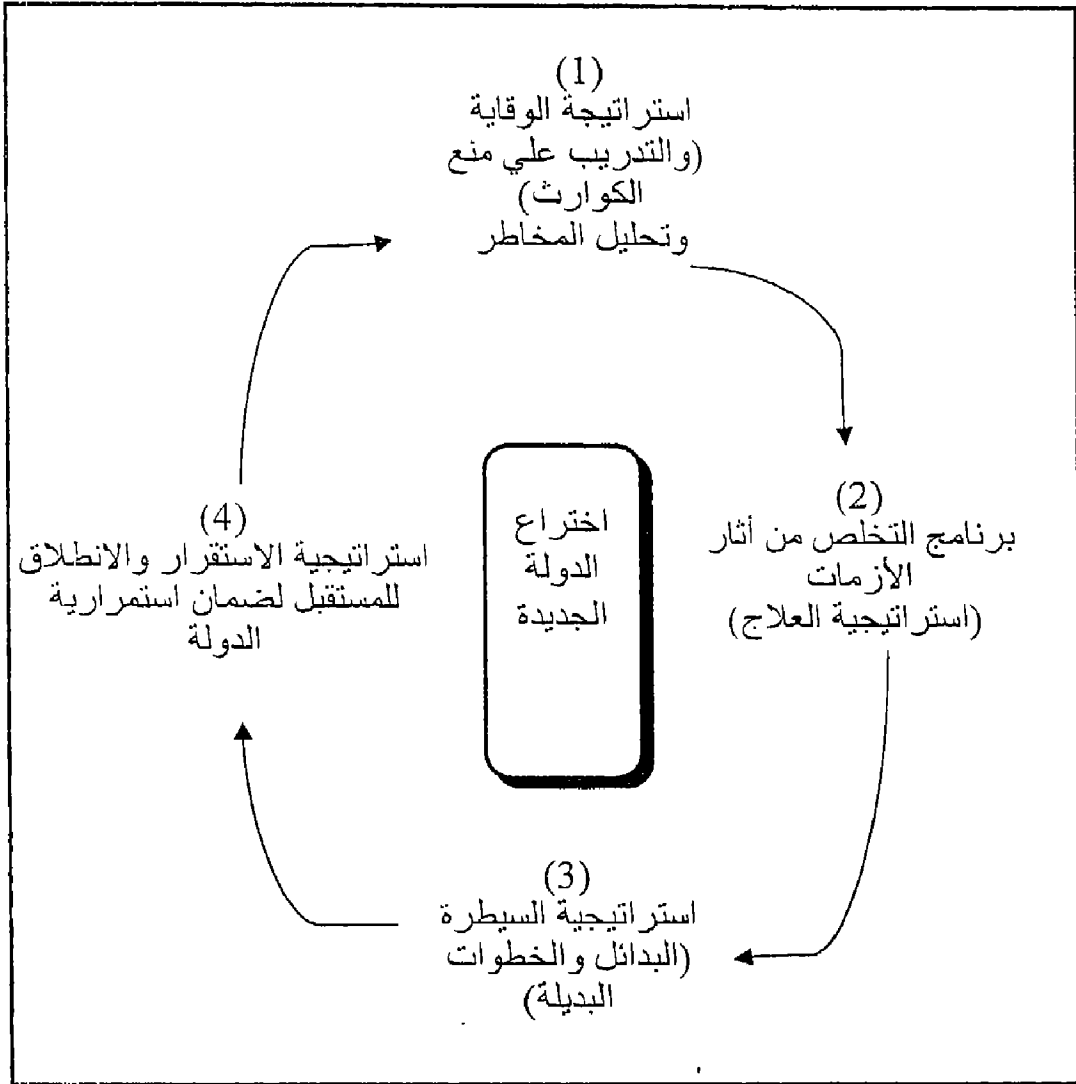
3- أخطار الهلاك في القرن 21:

أ) أزمة البطالة في كل دول العالم 80,1% من ثروات العالم يسيطر عليها 20% من الأثرياء.

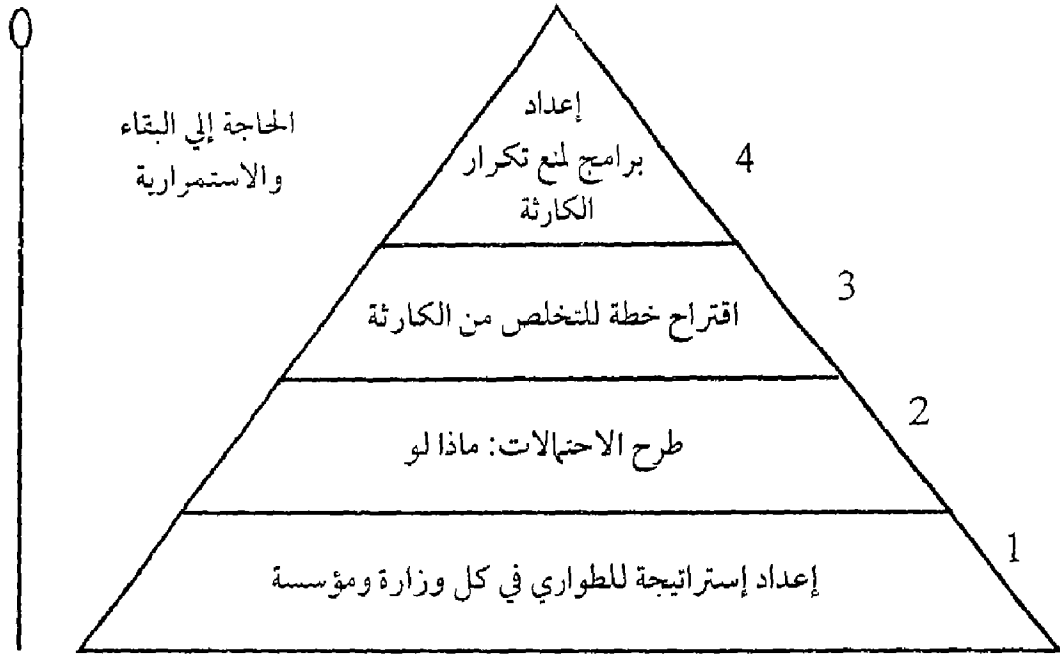
ب) أزمة المجاعة والهجرة (3 مليار فرد من 5 مازالو معدومي القوة الشرائية (Maurice Millais) الحاصل علي جائزة نوبيل.

ج) النهب الاستعماري (أرس المال المضارب) 40 ضعف أرباح عنصر العمل.

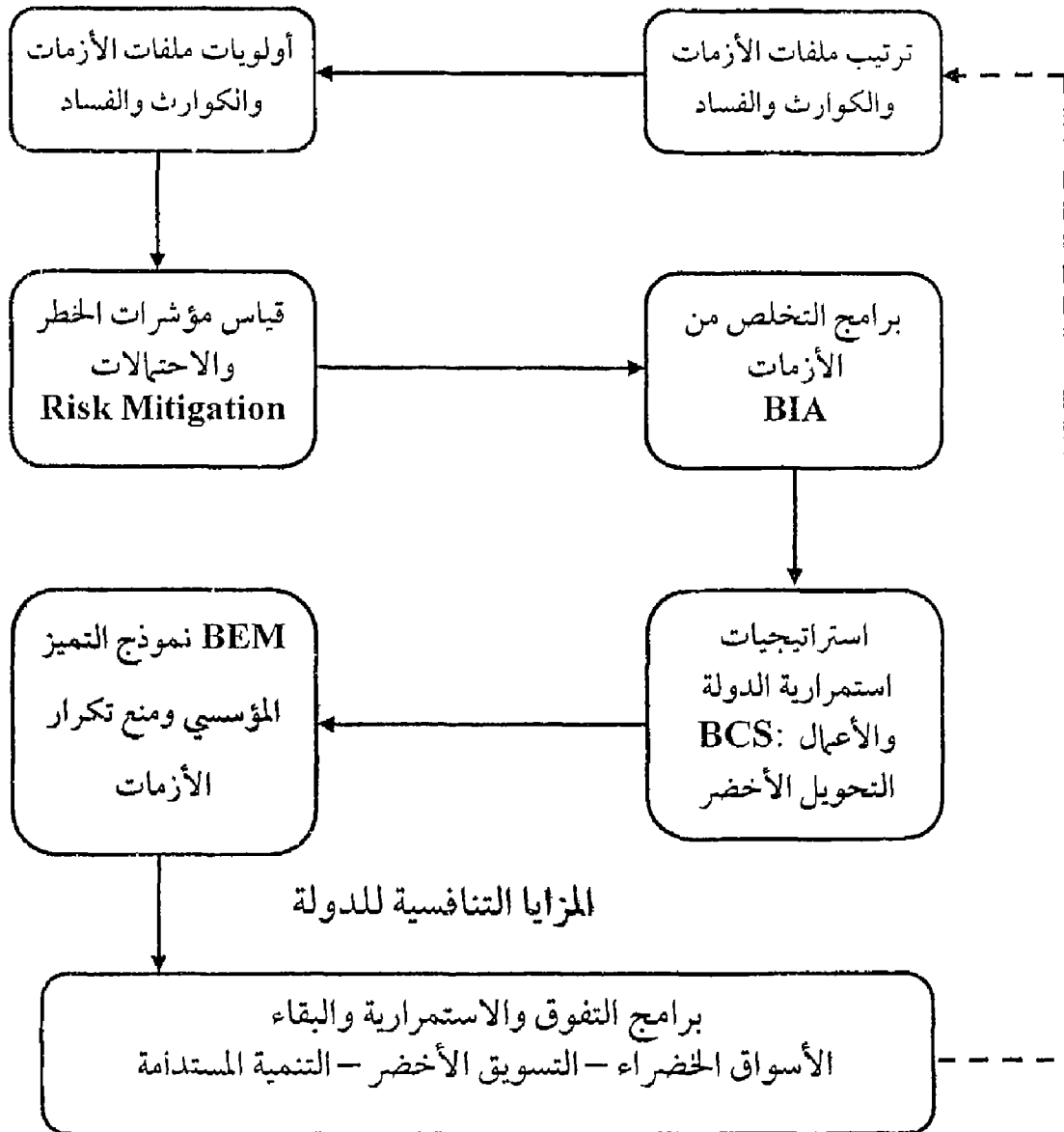
4. عناصر برنامج الدولة المدفينة الحديثة للسيطرة على الأزمات والكوارث المصرية:



برنامج الدولة المدنية لبناء هرم التخلص من العنف:



5. اقتراح نموذج التميز المؤسسي للدولة للخروج من الأزمات



سابعاً: التحول الإستراتيجي للاقتصاد الأخضر:

إدارة الدولة بدون أزمات:

كيف إذن يمكن إدارة الدولة بدون أزمات؟ سوف نقدم هنا نموذج إدارة الخطر للقضاء علي تراكمات الأزمات السابقة وللإستعداد لعرض ضمانات استمرارية الدولة، وتحديد معوقات التحول الإستراتيجي للاقتصاد والمجتمع المصري.. وقد يسبق الخطر أو يلي الأزمة، لذلك يجب تحديد المخاطر وأساليب إدارتها بعد تقديم التحليل الوصفي والتحليل الكمي وتحديد الرقابة العلاجية والرقابة الوقائية حتي يمكن تحليل نتائج الخطر. وتشير الخبرات العالمية إلي العديد من البرامج المستخدمة في إدارة الخطر. كما أن هناك بعض النماذج الاحتمالية المستخدمة لقياس الخطر.

كما تستخدم العديد من الاستراتيجيات لعلاج الخطر ومنع تكراره. ومن الضروري مراجعة التهديدات المختلفة وقياس المخاطر المترتبة علي حدوث كل منها.

ولقد تطورت أساليب إدارة الأزمات والكوارث من مجرد العلاج بعد وقوع الأزمات إلي أسلوب التنبؤ بالمخاطر والاستعداد الاستراتيجي للأزمات وتخفيض المخاطر حتي تتحقق الاستمرارية. في هذه الورقة البحثية 3 مباحث: الأول يتحدث عن أزمة التفكير العلمي وانتشار الفكر الأحادي في علاج الأزمات والكوارث، والثاني يناقش ضرورة إعادة اختراع الدولة المدنية العصرية حتي يمكن ضمان عدم تكرار الأزمات، والمبحث الثالث يناقش إدارة الدولة العصرية بدون أزمات عن طريق إدارة المخاطر المتوقعة وبناء إطار لاستمرارية الدولة وتحديد مسارات التحول الاستراتيجي المصري.

ويخلص هذا الفصل إلي أن الأزمات المتراكمة عبر 30 عاماً قد أدت إلي تراجع مؤشرات الأداء الاقتصادي والاجتماعي في مصر. ومن ثم يجب إعادة بناء

الهياكل والسياسات والسلوكيات الضرورية للتجديد المؤسسي للحكومات والمنظمات والأسواق الخضراء.

كما يجب تحويل إدارات الأزمات إلى وحدات تركز على قياس المخاطر وتحديد إستراتيجية الاستمرارية.

1- إدارة المخاطر محصلة الفساد المتراكم:

Risk Management: the Contribution of Accumulated Corruption (RMCAC)

يتضح من العرض السابق تراكم الأزمات والكوارث في مصر على مدة العقود السابقة. ويجب إدارة المخاطر المركبة الناتجة عن تلك الأزمات بالخطوات التالية:

أ) تحديد المخاطر (التكاليف - الجدول الزمني - خرائط الأزمات - آراء الخبراء).

ب) خطة إدارة المخاطر (الميزانية - الاتصالات - كتابة الخطة - الأولويات - الأهداف ...).

ج) التحليل الوصفي للخطر (تحديد ملفات الخطر - تقييم المخاطر - بيانات الخطر - أثر الاحتمالات).

د) التحليل الكمي للخطر (سجل المخاطر - النماذج - التحليل الكمي - تحديث سجل الخطر).

هـ) الرقابة على الخطر (تقارير الأداء - مراجعة الانحرافات - تحليل الاحتمالات - تحديث الملفات - أساليب الرقابة على الخطر).

و) تحليل نتائج الخطر (سجل الخطر - إستراتيجية العلاج - تحديث سجلات الخطر).

الخبرات السابقة في إدارة المخاطر:

- 1) برنامج المعهد الأمريكي لإدارة المشروعات (2005).
- 2) برنامج المعهد البريطاني في إدارة المشروع (1997).
- 3) البرنامج الأسترالي لإدارة المخاطر (2004).
- 4) إدارة المخاطر (المكتب التجاري البريطاني) (2002).
- 5) مكتب المالية العامة بكندا - الإطار المتكامل لإدارة المخاطر المتكاملة (2001).

أنواع مخاطر الأزمات:

خطر الحجم - خطر السعر - المخاطر السياسية - المخاطر الفنية - المخاطر المالية - المخاطر البيئية - مخاطر التشغيل - المخاطر التنظيمية.

احتمالات فشل علاج الأزمات:

P_m = احتمال الفشل في عدم القضاء علي الأزمة

P_c = احتمال الفشل في عدم اتمام الخلاص من الأزمة

P_d = احتمال الفشل في الأخطاء

$$\frac{P_d + P_c + P_m}{3} =$$
 متوسط الاحتمالات الثلاث

تكلفة الفشل + تكلفة التأخير + تكلفة الخطأ + تكلفة إداره

$$\frac{\text{تكلفة الفشل} + \text{تكلفة التأخير} + \text{تكلفة الخطأ} + \text{تكلفة إداره}}{4} =$$
 التكلفة المتوسطة للفشل

مقياس الخطر = [متوسط الاحتمالات + التكلفة المتوسطة] × [حاصل ضرب الاحتمال المتوسط × التكلفة]

مثال عملي:

0.5 = إذا كان متوسط الاحتمالات الثلاثة

0.4 = متوسط تكلفة الفشل

الخطر الكلي = $[0.47 + 0.5] - [0.4 \times 0.5]$

$0.7 = 0.2 - 0.9 =$

وهو يشير إلى المخاطر المرتفعة في الأزمة محل البحث

إستراتيجيات علاج الخطر:

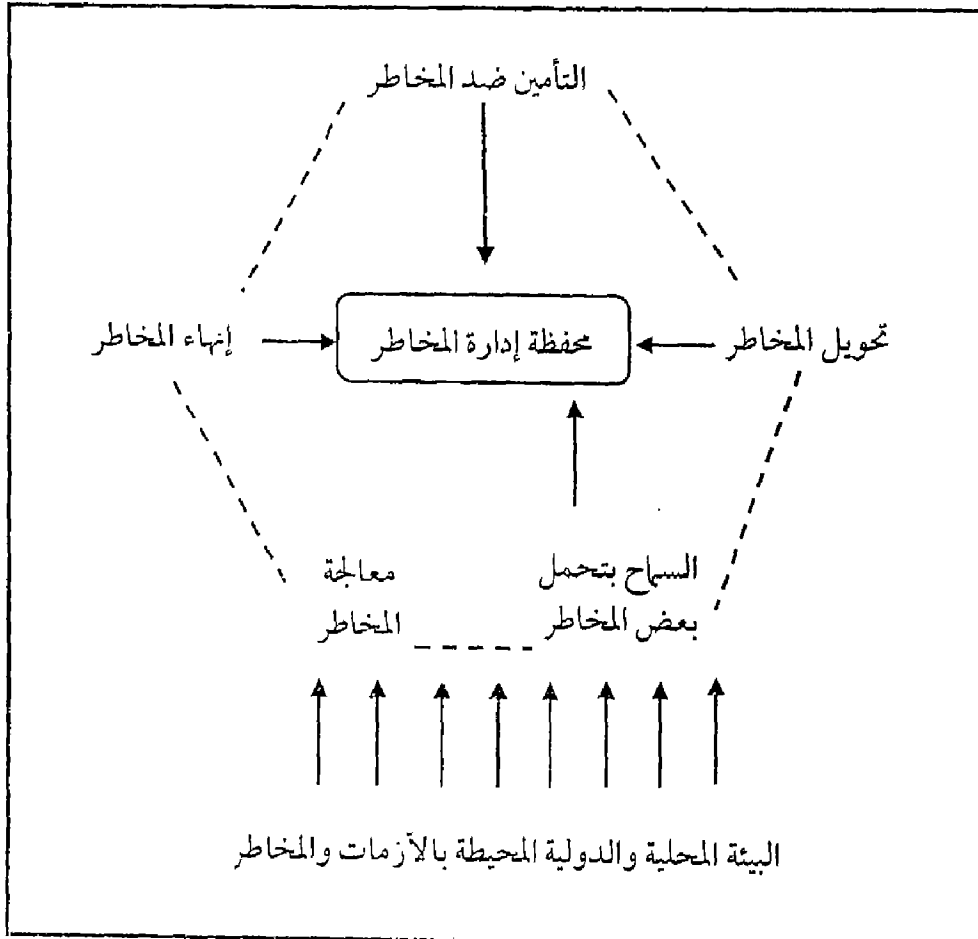
Risk Prevention	أ) إستراتيجية تجنب الخطر
Impact mitigation	ب) إستراتيجية التعرف على الآثار المتوقعة
Risk Sharing	ج) إستراتيجية المشاركة في تغطية الخطر
Insurance	د) إستراتيجية التأمين على الخطر
Risk Retention	هـ) إستراتيجية تحمل الخطر

وتشمل إستراتيجيات منع الخطر مثلاً

مراجعة الخطط - تعديل المسار - تحسين التصميمات - تغيير الخطوات -
تطبيق أسس السلامة والحماية والصيانة المانعة - الفحص والمراجعة - التدريب
وتنمية القدرات - تطبيق التشغيل المرن بدون أخطاء - توكيد الجودة - التحقق
من أمن المعلومات - منع تكرار الأزمة أو الكارثة.

وبالتحديد يمكن مراجعة التهديدات ومراقبة المخاطر المصرية كالتالي:

المخاطر	التهديدات
1- تحويل المخاطر.	1- التخفيض.
2- السماح لبعض المخاطر.	2- الاستعداد.
3- معالجة المخاطر.	3- رد الفعل.
4- إنهاء المخاطر.	4- الإنقاذ.
5- التأمين ضد المخاطر.	5- الاستشفاء.



2- ضرورة إعادة اختراع الدولة المدنية العصرية:

لا يمكن القضاء على أزمات 3 عقود (1982 - 2012) سابقة في ظل الحكومة التقليدية ذات المنظمات المريضة.

ويوضح الشكل التالي ارتفاع الأزمات في ظل الحكومة الحالية التقليدية

	تزايد الأزمات في ظل الحكومة الحالية	مرتفع (+)	نسب الأزمات والكوارث
انخفاض الأزمات في ظل اختراع الدولة والحكومة المدنية		منخفض -	
الحكومة المقترحة	الحكومة الحالية		

شكل (31) يوضح مصنفوف الأزمات وأشكال الحكومات

ويوضح هذا المبحث ضرورة اختراع نموذج جديد للحكومة التي تناسب الدولة المدنية الحديثة، ووظائفها للقضاء على وأخطار الهلاك العالمي في القرن 21، وأخيراً عرض عناصر برنامج جديدة للدولة المدنية.

وتحتاج الدولة المدنية العصرية إلى ضرورة تحليل أثر توقف الإنتاج والأعمال بفرض طرح إستراتيجية جديدة لضمان استمرارية الدولة والاقتصاد.

القدرة على تحقيق الاستمرارية = تحليل المخاطر + قياس أثر الأعطال

ويحقق ذلك محاربة الأعطال ونسب الخسائر مع الالتزام بالتعاقدات وتطبيق خطة فعالة للاستشفاء. وتشمل التهديدات المتوقعة ما يلي:

Reduction – Readiness – Response – Recovery

كما يمكن تخفيض المخاطر الحالية بأحد البدائل التالية:

Transfer – Tolerate – Treat - Terminate

ويمكن قياس إستدامة النمو المؤسسي بالمعادلة التالية:

$$g^* = \frac{[(1 - D) (1 + D)]}{[T - P (1 - D) (1 + L)]}$$

حيث أن:

g = معدل النمو

D = نسبة توزيع الأرباح المستهدفة ÷ الأرباح بعد الضريبة.

P = صافي الربح قبل الضريبة ÷ صافي المبيعات × 100

L = نسبة إجمالي الخصوم إلى صافي رأس المال.

T = (إجمالي الأصول ÷ المبيعات) × 100

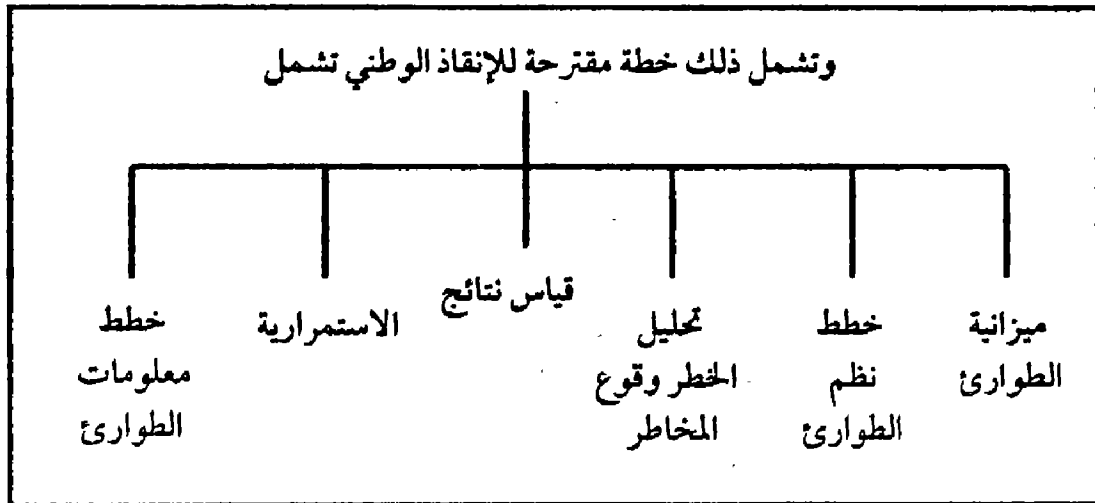
3- مقومات التحول الاستراتيجي للاقتصاد والمجتمع المصري بعيداً عن الأزمات والكوارث المتوقعة:

تحتاج الدولة المصرية المدنية علي خطة للإنقاذ الوطني تشمل:

1- ترشيد الإعلام.

2- تمشيط الشارع المصري.

- 3- تجديد المنظومة السياسية.
- 4- إحلال العمالة الوطنية محل الأجانب.
- 5- إيقاف منح الجنسية المصرية للأجانب.
- 6- تهذيب الفن الهابط وربط الفنون بالإنتاج والبناء.
- 7- إيقاف تملك الأجانب للعقارات والأراضي.
- 8- تجديد المؤسسات والمنظمات المصرية.
- 9- تقييم الوظائف.
- 10- تطبيق الإنتاج كبير الحجم والتحسينات المستمرة.



ومن أهم مقومات التحول الاستراتيجي للاقتصاد والمجتمع المصري مع تجنب وقع الأزمات والكوارث ما يلي:

- أ) تطبيق عبقرية الزمان والمكان وحدود الدولة المدنية.
- ب) تحديد الأولويات لرفاهة الإنسان المصري.
- ج) تجديد منومات التعليم والتعلم والتدريب والتأهيل.

- (د) الاتفاق على دستور الجميع و نظومة قيم المستقبل .
(هـ) القضاء على الفقر والجهل والمرض والفساد وفق خطة للسدي القصير والمتوسط والبعيد.

4- نموذج التميز المؤسسي للخروج من الأزمات:

وتقترح الورقة البحثية نموذجاً للتميز المؤسسي للخروج من الأزمات عن طريق الخطوات التالية:

- 1) تحليل ملفات الفكر وتأثيرها على التقدير الذاتي للفرد والدولة والقوانين التالية: قانون التوقعات - قانون الأسباب والنتائج - قانون الجذب والطرده - قانون التنبؤات - قانون التفكير المتعادل.
- 2) تنشيط وسائل التفكير الإيجابي للفرد (التعلم من الماضي - الحلول الابتكارية - إحلال الواقعية محل القوانين القديمة.
- 3) إعداد ملفات إدارة المخاطر وقياس مؤشرات المخاطر؟
- 4) تحليل إستراتيجية استمرارية الدولة والأعمال - وتحليل اثر الخطر والأزمات.
- 5) ربط الخطوات السابقة بفلسفة التميز المؤسسي التالية:"

ج - نموذج التميز	ب - نموذج مرحلية الإنجاز	أ - نموذج التخطيط الإستراتيجي
التركيز علي المواطنين	السرعة - التكلفة	معدل النمو السنوي
الإدارة بالمشاركة	الكفاءة - الجودة	درجة التكامل الرأسي
التحسينات المستمرة	المرونة - الاستمرارية	الأداء المثالي
الأزمات الصفرية	التطابق مع المواصفات المعيارية	المركز التنافسي
		الإعداد للمستقبل

5- نموذج التفوق المؤسسي للدولة:

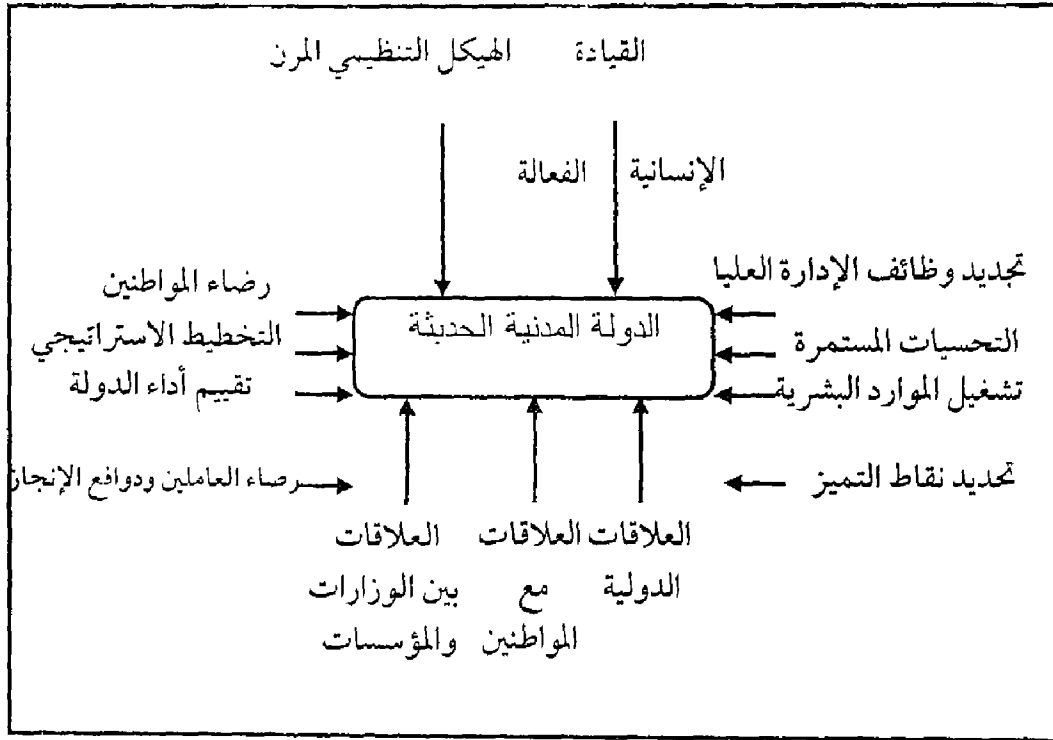
الأداء الأمثل - الاعتمادية - التطابق - الاستمرارية - القيادة - خدمة المواطنين - أداء المواطنين - الجودة المدركة وتشمل:

Assurance - Responsiveness - Empathy

وتشمل ذلك:

- تقليص الدور الأجنبي في الوطن الأم.
- تخفيض الواردات الأجنبية وإحلال المنتجات المحلية محل الواردات.
- تطور الإعلام والثقافة الوطنية.
- محاربة الإرهاب والتدخلات الأجنبية.
- التدريب على روح الفريق وتحسين الإنتاجية.

ونختصر الأربع نماذج للتميز المؤسسي في الشكل التالي:



الخلاصات والمستقبلات:

تعاني جميع دول العالم الآن من العديد من الأزمات والكوارث - ولكن تختلف الدول من مناهج علاج تلك الأزمات والكوارث بسبب التعلم من الماضي والديمقراطية والقيادة وتطوير التكنولوجيا وتفعيل حقوق الإنسان والمواطنة وغيرها.

وحاولت الورقة البحثية التأكيد على استمرار الأزمات المحلية وتاراكمها خلال (1982 - 2012) في مصر ثم دخول حلقة الفوضى. لذلك ركزت الورقة على ضرورة إعادة هندسة الدولة حتى تكون قادرة على قياس الأزمات بدقة والمخاطر المترتبة عليها ثم التأكيد على ضرورة استمرارية الدولة.

وأخيراً طرحت الورقة الفنية نموذج للتميز المؤسسة ليطبق على الحكومة والمؤسسات والهيئات المختلفة.

ويقوم هذا النموذج علي فكرة إرضاء العاملين والمواطنين في أطر التميز الذي يعتم علي تحسين الإنتاجية والقيادة والجودة والتفوق المؤسسي. مستقبل بناء الدولة الحديثة بدون أزمات:

- (1) تحويل القوي الحالية المستهلكة لقرى منتجة وأسر منتجة.
 - (2) القضاء علي العشوائيات وإعادة توزيع السكان علي المحافظات قليلة كثافة السكان.
 - (3) تخصيص مساحات للزيادة السكانية لكل محافظة (التخطيط الأفقي العمراني بدلاً من الأبراج السكنية).
 - (4) تمليك المواطنين للأرض للسكن والإنتاج.
 - (5) تحويل النقل والمواصلات الفردية إلي النقل الجماعي بالوسائل المتعددة.
 - (6) الاهتمام باللغة العربية والقيم السلوكية الراقية مع القضاء علي الفن الهابط.
 - (7) الاهتمام بالأسرة والزواج والطفولة.
 - (8) إعادة كتابة العلوم برؤي ما بعد ثورة 25 يناير 2011 وتجارب التقدم العلمي المعاصر.
 - (9) تطوير آليات التفكير المنطقي والعلمي في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة الأزمات.
 - (10) الاتفاق علي فلسفة نظام الحكم وتداول السلطة وقيم الحياة الجديدة والقيادة الإنسانية الفعالة.
- ويمكن مقارنة الدولة مع دول العالم في المصفوفة التالية والتي تحدد (9) محاور للتفوق الوطني

9- نموذج تميز الدولة العصرية

(M. C. E. M) Modern Country Excellence Model

في الإدارة	في الأمن القومي	في التحديث والتطوير
الصين - اليابان - دبي - سويسرا - بريطانيا	سويسرا - النمسا - دبي	كوريا الجنوبية - اليابان - تاوان - الصين - هونج كونج
في التنمية المستدامة	في الكفاءة الاقتصادية	في الاحتفاظ بالخبراء
ماليزيا. الصين. سلطنة عمان. دولة الإمارات العربية.	الصين. ألمانيا. هونج كونج.	بريطانيا. اليابان. ألمانيا.
في المسؤولية الاجتماعية	في تشغيل الموارد	في معالجة الأزمات والكوارث
كندا - ألمانيا - ماليزيا - إنجلترا - المملكة العربية السعودية - دولة الإمارات العربية	الصين. بريطانيا.	ألمانيا - فرنسا - إنجلترا - كوريا الجنوبية

أين تقع مصر الآن في كل مربع من المربعات التسع؟ وكيف يمكن تحسين مركز مصر التنافسي في المستقبل وفق كل مؤشر.

6- إستراتيجيات استمرارية الاقتصاد الوطني: NECS

National Economy Continuity Strategies

وتشمل إستراتيجية استمرارية الاقتصاد الوطني مرحلتين أساسيتين:

(أ) تحليل أثر توقف الاقتصاد (EIA) Economy Impact Analysis

(ب) إقتراح إستراتيجية لاستمرارية الاقتصاد ECS

Economy Continuity Strategy

وهي تشمل كلاً من تحليل أثر التوقف وتحليل المخاطر

وتشمل معالجة التهديدات الحالية في الاقتصاد الوطني عن طريق أحد

الأساليب التالية R's4

Reduction

تخفيض حجم الخسائر والمخاطر

Readiness

الاستعداد لمنع تكرار المخاطر

Response

التصدي والرد السريع للتهديدات

Recovery

الاستشفاء من المخاطر الاقتصادية

أهم إشارات هدم البيئة الخضراء في ج.م.ع

- 1- البوظة الفاسدة تسمم 200 فرد بالإسمايلية.
- 2- السولار يهدد بأزمة مياه.
- 3- وقف تصدير الماشية الأسترالية إلى مصر ويزيد من أزمة ارتفاع أسعار اللحوم.
- 4- ارتفاع معدلات الجريمة وإختطاف النشطاء.
- 5- العشوائيات.
- 6- تهريب الأموال المصرية إلى الخارج.
- 7- حرب المياه.
- 8- قطع الطرق.
- 9- سرقة السيارات بالأكراه.
- 10- نقص الشون لتخزين القمح.
- 11- أزمة اختفاء 50 صنف دواء - 60% نسبة تسمم الأدوية، و30% بالمبيدات.
- 12- الصيد في برك القصر.
- 13- مصر خسرت 30 ألف فدان زراعي منذ (25 / 1 / 2011 - حتى الآن).
- 14- إلغاء المخابر.
- 15- حديقة الاسماك أصبحت سيئة السمعة.
- 16- انتشار فيروس انفلونزا الطيور (الخطر القادم من الريف).
- 17- صعوبة السيطرة علي حرائق الغابات).
- 18- تزايد التلوث البيئي.

- 19- 50 ألف عامل أجنبي يخترقون المزارع المصرية، 80% قادمون من بنجلادش وأيثوبيا والصين.
- 20- تدمير مركز الجينات النباتية بشمال سيناء.
- 21- الحشائش هي الخطر الأعظم في نهر النيل.
- 22- تدمير المركز المصري للجينات النباتية في سيناء.
- 23- الفتنة الطائفية والتشبع والبعد عن الإنتاج.
- 24- الأزمات المالية والاستثمارات والفساد المالي والإداري وغسيل الأموال.
- 25- البطالة وأزمات التعليم وإنخفاض الأجور.
- 26- الإرهاب.

العلاج

إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة المحيطة

المراجع

أولاً: المراجع الإضافية العربية.

ثانياً: المراجع الإضافية الأجنبية.

المراجع

المراجع الإضافية العربية

- 1- فريد النجار (2013): مناقشة رسالة دكتوراه في المسئولية الاجتماعية، جامعة عين شمس، القاهرة.
- 2- فريد النجار (2012): التخطيط الإستراتيجي للتنمية المستدامة للمؤسسات العربية، مؤتمر جامعة القاهرة.
- 3- فريد النجار (2007): التسويق بالمنظومات والمصفوفات، فصل حول منظومة المسئولية الاجتماعية وحماية المستهلك وتمثيل المنظمة في المجتمع - الدار الجامعية - الإسكندرية.
- 4- فريد النجار (1975): سياسات الأعمال وإستراتيجيات المنظمات، دار القلم، الكويت.
- 5- فريد النجار (2006): الحروب التجارية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 6- فريد النجار (2008): الاقتصاد الرقمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 7- فريد النجار (2013): بحث المزايا التنافسية للمؤسسات، مؤتمر جامعة الإسكندرية - الإسكندرية.
- 8- فريد النجار (2012): بحث إستراتيجيات استمرارية الدولة والأعمال - مؤتمر اللجنة العلمية الدائمة لترقيات أعضاء هيئات التدريس في إدارة الأعمال - والمجلس الأعلى للجامعات وزارة التعليم العالي - ج.م.ع.
- 9- المؤلف (2008) إدارة التسويق بالمنظومات والمصفوفات، المؤلف.
- 10- المؤلف (2010) الإنتاج التجريبي في الصناعات والخدمات، المؤلف.

- 11- فريد النجار (أكتوبر 2012)، التحول الإستراتيجي للاقتصاد الوطني (Stone) - المؤتمر السنوي لكلية التجارة، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
- 12- فريد النجار (2012)، تنافسية المؤسسات العربية للتنمية المستدامة، المؤتمر الدولية الرابع للتنافسية الإقليمية للمؤسسات العربية (19 - 20 مايو 2012) جامعة القاهرة.
- 13- فريد النجار (2009)، الدولة والفقير: دور الدعم والمنظمات الأهلية، نحو صياغة لدور الدولة في الاقتصاد الوطني (مؤتمر جامعة الإسكندرية - كلية التجارة).
- 14- فريد النجار (2010) إدارة الشرطة ومنظومة الأمن: تفعيل حقوق الإنسان؛ الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 15- فريد النجار (2012)، التحول الإستراتيجي للاقتصاد الوطني (STONE)، المؤتمر السنوي لكلية التجارة، جامعة الإسكندرية 17 - 18 أكتوبر 2012.
- 16- فريد النجار (2013)، التميز والتفوق المؤسسي، منشأة المعارف، الإسكندرية.
- 17- فريد النجار (2013)، الإدارة الاستراتيجية، مركز دعم القرار - شرطة دبي.

المراجع الإضافية الأجنبية

- 1- Alcaniz E. (2010), Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: Social responsibility Journal, Vol. 6, No. 3.
- 2- Basu, K. (2008). "Corporate Social Reasonability; a process Model of Sense making". Academy of management review, Vol. 33, No, 1.
- 3- Carroll, B. (1991), the Pyramid of Corporate Racial responsibility: Toward the morale management of organizational stakeholders, Business Horizons, August.
- 4- Woodman, P. (2011). Managing Threats in a Dangerous world, Bus. Continuity Survey Chartered Management Institute.
- 5- Clayaon. J. (2011). A New Direction of Corporate Social Responsibility, Social responsibility Journal, Vol. 7, No. 3.
- 6- Meehan. J (2006). Corporate Social Responsibility: the 3C-SR model, IJSE, International Journal of Social Economics. Vol. 33, No. 5.
- 7- Redman. E. (2005), Three Models of Corporate Social Responsibility, Roosevelt Review.

- 8- Trough tom, J. (2013), Models for Social responsibility,
- 9- J. Ottoman (2009) Avoiding Green Marketing Myopia, www.greemanketing.com.
- 10- _____ (2008) Green Marketing Sustainability Marketing, Wikipedia.
- 11- www.greenbiz.com, why emotion reason in green marketing.
- 12- P. Mishra (2010) Green Marketing in India, Emerging Opportunities & challenges.
- 13- S.F. Walker & J. W. Marr (2011) Stakeholder Power, Perseus Public., Mass.
- 14- Alan Anderson (2012), Brain Work the World in 2012 (The Economist).

عقيد بن محمد
الليثي



ماذا تعرف عن المؤلف

الدكتور فريد النجار استشاري مستقل في إدارة الأعمال، عمل كبير مستشاري البنك الدولي وجامعة الدول العربية، قام بالتدريس في جامعات أمريكا ودول الخليج العربي والجامعات المصرية، قام بتدريب مليون مدير في الإدارة العليا والإدارات التنفيذية بالشركات والحكومة، قام بالإشراف العلمي على درجات الدكتوراه والماجستير بالجامعات المصرية والأجنبية والعربية، وشارك في مراجعة خطط التخطيط الإستراتيجي والجودة للجامعة الأمريكية بالقاهرة وجامعة حلوان وجامعة الزقازيق وجامعة دمنهور أول من قام بتأليف مراجع علمية في الإدارة الاستشرافية والتخطيط الاستراتيجي والتسويق الأخضر والإدارة الحكومية والاقتصاد الرقمي والإدارة المالية والاستثمار القياسي وإدارة المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم، وله مائة مؤلف أخرى. ويقوم الدكتور النجار الآن بالتدريس بكلية تجارة بنها التي عمل بها رئيساً لقسم إدارة الأعمال ووكيلاً للكلية للبحوث والدراسات العليا منذ 1981.

الكتب الجديدة في 2014

- 1- إدارة العلوم والتكنولوجيا.
- 2- إدارة التسويق القياسي.
- 3- التسويق الأخضر للتنمية المستدامة.
- 4- إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع.
- 5- إدارة الحكومات المركزية والمحافظات.
- 6- إدارة الحكومات باستراتيجيات البقاء والاستمرارية.
- 7- التنسيق الإداري بالحكومة والقطاع الخاص.
- 8- التميز والتفوق المؤسسي.
- 9- الإدارة الاستشرافية وصناع المستقبل.
- 10- إدارة المستشفيات والرعاية الصحية: كروت الأداء المتوازن والمعايير الدولية للاعتماد.
- 11- إدارة المنظمات المتخصصة: مدخل المقارنات التطويرية.
- 12- إدارة سلاسل التوريد واللوجستيات.
- 13- الإدارة الإستراتيجية للتمويل والاستثمار.

ISBN-9789770320048



التسويق الأخضر للتنمية

71.857 -1-

كود الكتاب