

التأهيل البيئي كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

Environmental rehabilitation as a strategic option to enhance the competitiveness of economic enterprises

حنيش فثحي*، جامعة غرداية (الجزائر)، hanniche.fathi@univ-ghardaia.dz

بن علية لخضر، جامعة زيان عاشور، الجلفة (الجزائر)، lakhdarbenalia@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/23

تاريخ الاستلام: 2022/07/04

ملخص:

تهدف الدراسة الى إبراز أهمية التأهيل البيئي في ظل حدة التنافس التي تسود الأسواق، حيث تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كبيرة، أهمها كيف تصل المؤسسة إلى تعزيز و بناء ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه ، من خلال تحسين الأداء البيئي لتكون قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا، ولن يتوفر ذلك إلا من خلال تبني برنامج التأهيل البيئي، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التأهيل البيئي و تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها .

كلمات دالة : تأهيل بيئي، ميزة تنافسية، أداء بيئي

تصنيفات : Q57. Q53. Q5 JEL

Abstract

The study aims to highlight the importance of environmental rehabilitation in light of the intensity of competition that prevails in the markets, where economic institutions face great challenges, the most important of which is how the institution reaches to enhance and build a competitive advantage that allows it to occupy a strong competitive position, and to maintain and maximize it, by improving environmental performance to be able to compete locally as well as internationally, and this will only be available through the adoption of the Environmental Rehabilitation Program, The results of the study showed that there is a relationship between environmental rehabilitation and achieving competitive advantage in its dimensions.

Key words: Environmental rehabilitation, environmental performance, competitive advantage

Jel Classification Codes : Q57 Q5 Q53

1. مقدمة:

ان دمج الاعتبارات البيئية ضمن الإدارة وعمليات صنع القرار يؤدي الى تحسين قدرات المؤسسات الاقتصادية التنافسية في ظل عولمة الاسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم، فتعتبر المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة من أهم مصادر حدوث التلوث ومن هذا أصبح من الضروري إعادة النظر في عمل المؤسسات والعمل على تأهيلها بما يستجيب للتطورات والتغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي والذي اثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع المنافسة، حيث وجدت نفسها مجبرة على مسايرة التحديات الجديدة من أجل مجابهة متطلبات التنافسية، وبغية تحقيق ذلك وجدت نفسها مجبرة على تأهيل مؤسساتها، الذي لا يمكن تحقيقه الا من خلال تبني المؤسسة في حد ذاتها اجراءات داخلية في كافة الجوانب الانتاجية والاستثمارية والتسويقية وبخاصة البيئية التي أصبحت محل اهتمام المؤسسات المنافسة، ومن هنا كان لزاما على تلك المؤسسات السعي وراء عدة استراتيجيات لتأهيل نفسها بيئيا. ضمن هذا السياق نطرح الإشكالية الرئيسة التالية :

هل يساهم التأهيل البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية؟

فرضية الدراسة: على ضوء الاشكالية السابقة يمكننا صياغة الفرضية الآتية

- يعتبر التأهيل البيئي دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث الى محاولة تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية، من خلال التزاماتها اتجاه المجتمع والبيئة، وكذلك إبراز أهمية التأهيل البيئي للمؤسسات الاقتصادية ودوره في اكساب المؤسسة ميزة تتميز بها عن منافسيها في السوق .

و تلخص الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال البحث فيما يلي:

- التعرف على مختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة والتأهيل البيئي .
- البحث في مفهوم التنافسية ومصادرها ومحدداتها.
- أهمية تطبيق التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية ودوره في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية .

1- التأهيل البيئي :

1-2 : مفهوم التأهيل البيئي

التأهيل البيئي للمؤسسة هو "عملية شاملة ومتكاملة نابعة عن إدراك المخاطر البيئية الناتجة عن النشاط الاقتصادي للمؤسسة ، وتضم هذه العملية مجموعة من الاجراءات والعمليات التقنية، المالية، التكنولوجية، الإدارية، القانونية والتوعوية، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (انتاج نوعي ، استغلال أمثل للموارد ، كفاءة استغلالية ، وتحقيق ميزة تنافسية). (بن عطالله، 2012، صفحة 6)

برنامج التأهيل البيئي هو عبارة هو مجموعة من خطط العمل الموضوعة على ذمة المؤسسات الراغبة في تحسين أدائها البيئي ، وضمان استدامتها من أجل تطوير قدرتها على المنافسة في النظام الاقتصادي العالمي . (وزارة البيئة والتنمية المستدامة، 2015)

كما تعرفه اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا التابعة للأمم المتحدة على أنه أداة تستعملها المؤسسات الاقتصادية بمساعدة الحكومة وبوعي الجماعات المحلية في إدارة الانتاج والاستهلاك وهذا بإدراج المعايير البيئية في عملية الانتاج . (اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا ، 2005، صفحة 12)

وبناء على ما سبق من تعاريف يمكن القول ان التأهيل البيئي هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات تساهم في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة بالضغط على تكاليف الإنتاج وبالخصوص الضغط على استهلاك الطاقة والماء وتحسين النجاعة الطاقية والسيطرة على التلوث الناجم عن نشاطها.

2-2 : دوافع تبني التأهيل البيئي في المؤسسة الاقتصادية :

تتباين الدوافع من وراء تبني المؤسسات الاقتصادية التأهيل البيئي ما بين دوافع خارجية وداخلية ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي :

1-2-2 : الدوافع الخارجية

وهي الضغوطات الخارجية التي ترغم المؤسسة على تبني وتطبيق متطلبات التأهيل وتمثل في:

- المستهلكين:

بحيث ترتب عن زيادة الاهتمام بحماية البيئة من مختلف الاضرار التي قد تتعرض لها تغير في انماط الشراء لدى المستهلكين، وزيادة اقبالهم على شراء المنتجات التي لا تسبب اضرارا بيئية أو مقاطعة المنتج الضار بيئيا يؤدي ذلك إلى زيادة الوعي البيئي للمنتجين ، مما يدفع المؤسسات إلى الاهتمام بالجوانب البيئية من خلال تصميم المنتج وإنتاجه وتغليفه وتوزيعه والتصرف به (عبد الناصر موسى ، 2008، صفحة 72)

- المساهمين والمستثمرين:

قد يترتب عن التأثيرات البيئية السالبة لأنشطة الوحدات الاقتصادية زيادة المخاطر والالتزامات البيئية، ولذلك فان هناك ضغوطا متزايدة من جانب المساهمين والمستثمرين للحصول على معلومات عن أداء المؤسسة البيئي ، الى جانب ادائها المالي ، فمجموع المستثمرين على قناعة كافية بان الممارسة البيئية السيئة لأنشطة الوحدات الاقتصادية قد تؤدي الى زيادة الالتزامات وبالتالي المخاطر ، مما يؤدي الى تخفيض الارباح ، والإضرار بمصالحهم . (جمعة هوام ، 2011، صفحة 813)

- المقرضين :

تحتاج البنوك ومؤسسات الاقراض الى معلومات بيئية لا توفرها التقارير المالية ، ذلك لتقييم المخاطر البيئية التي قد تترتب عن منح الائتمان للغير ، ذلك لأنها قد تتعرض لمخاطر ناتجة عن التأثيرات البيئية السالبة لأنشطة الوحدات الاقتصادية كما في حال منح ائتمان بضمان عقار ملوث ، مما قد يسبب مخاطر بيئية جسيمة على مؤسسات الاقراض والبنوك . (جمعة هوام ، 2011، صفحة 814)

- مزايا السوق:

تحصل المؤسسات التي تنتج منتوجات غير مضرّة بالبيئة على حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية ، فالمنتوجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بتكنولوجيات نظيفة تزيد من قوة الشركة التنافسية ، وحصول المؤسسات على شهادة نظام الإدارة البيئية يمثل ميزة لها لكونها تبين اهتمامها بالجوانب البيئية وحصول المؤسسة على الشهادة لا يمثل نهاية المطاف وإنما عليها مراجعة عملياتها و منتوجاتها بصورة مستمرة لغرض تحسين الأداء البيئي لضمان بقائها في السوق .

- المتطلبات التعاقدية:

إن القلق الخاص بشؤون البيئة و زيادة الضغوط من القوانين و التشريعات المتلاحقة وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم ، فالعملاء، المستهلكين و حملة الأسهم صاروا يطلبون بكثرة أن تكون المنتجات و الخدمات المقدمة و المطروحة في الاسواق صديقة للبيئة. (عبد الناصر موسى ، 2008، صفحة 74)

- المتطلبات الحكومية:

تلعب الدولة دورا حاسما في تعزيز وتفعيل الأداء البيئي، من خلال التشريعات والأنظمة البيئية بحيث تزايدت هذه الأخيرة في العقدين الماضيين وستستمر في هذا الاتجاه ، وفي الدول المتقدمة ذات الأنظمة والتعليمات البيئية تعطى أهمية بالغة القصوى لبرامج تأهيل المؤسسات من إدارة وتخطيط بيئي كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة.

2-2-2 : الدوافع الداخلية :

وهي المزايا الداخلية التي تحققها المؤسسة بتطبيقها لبرنامج التأهيل وتتمثل في: (محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005، الصفحات 196-197)

- تحسين الأداء والفعالية داخل المؤسسة من خلال تخفيض عمليات الهدر في الطاقة والمواد الأولية .
- زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق الذي يؤدي إلى تقليل الهدر والوقاية من التلوث وإحلال الكيماويات والمواد الأخرى .
- تخفيض التكلفة عن طريق إعادة الدورة الإنتاجية والبرامج الأخرى المتشابهة وكذلك عن طريق إدارة أفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة ، وهذا بدوره يخفف من الضغط الموجه من الجهات الرسمية الحكومية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة لأنه يظهر جدية المؤسسة إتجاه البيئة.
- تقليل كمية النفايات و بالتالي تقل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات و الإصدارات الإشعاعية فيؤدي ذلك إلى تحسين صحة الإنسان في العمل و المجتمع.
- التضامن و التعاون مع السلطات العمومية في حل المشاكل البيئية .

- زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة وفروعها.
- تحسين الأداء في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على الاداء الصناعي البيئي و تدريبهم و إثبات دورهم الكبير في حماية البيئة.

2-3: اليات تطبيق برنامج التأهيل البيئي : من خلال ثلاث مراحل : (زكريا طاحون، 2007، صفحة 97)

2- 3-1: الإنتاج الانظف : التطوير المستمر للعمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية ومنع تلوث الماء والهواء والتربة عند المنبع وخفض المخلفات المتولدة من عملية الانتاج

2-3-2 : منظومة التصرف البيئي ISO 14001

شهادة ايزو 14001 أصبحت مقياس التطور والجودة في التبادل التجاري الدولي ، كما ان عدد المؤسسات المتحصلة على ايزو أصبح معيار يعبر عن قدرة وصلابة أي بلد صناعي ويتم ارساها من عن طريق السياسة البيئية وهذا من خلال عملية التخطيط والتنفيذ لفعالية نظام الإدارة البيئية .

2-3-3 العلامة البيئية : إن المستهلكين اليوم أكثر حرصاً على حماية البيئة ويريدون شراء منتجات تكون صديقة للبيئة أكثر من غيرها، وتشكل العلامة الإيكولوجية حافزا جديدا للمتدخلين الاقتصاديين للمساهمة في حماية البيئة من خلال اعتماد التصرف المندمج الرامي إلى ترشيد استعمال الموارد والاستئناس بالممارسات البيئية الجيدة .

3- الميزة التنافسية:

أصبحت الاسواق تشهد منافسة شديدة وهذا حتما على المؤسسات الاقتصادية البحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق .

3-1 : مفهوم الميزة التنافسية :

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة هامة في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، فهي تمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق

الدولة والمؤسسة ربحية مستمرة بالمقارنة مع منافسيها، وترجع فكرة هذا المفهوم الى بداية الثمانينات من خلال كتابات مايكل بورتر .

1-1-3 : تعريف الميزة التنافسية :

تعددت وجهات نظر الباحثين بشأن تحديد مفهوم الميزة التنافسية اذ ركز كل منهم على جانب معين في تحقيق الميزة التنافسية ، كما يلي :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. (Michael Porter, 1993, p. 48)

ويرى **Philip Kolter** الميزة التنافسية هي " تلك القدرة على أداء الأعمال بأسلوب معين أو مجموعة من الأساليب التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن مجاراتها في الأمد القريب أو في المستقبل (Philip kolter, 2004, p. 265)

وفي حين ان الميزة التنافسية تتمثل براس المال الفكري الموجود في المؤسسة والذي يتميز به عن المنافسين الاخرين (Ricky-W-Griffin, 1999, p. 293)

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية جوهر التفكير الاستراتيجي، لأن الميزة التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على خلق ميزة بالمقارنة مع منافسيها، والتي تسمح لها بامتلاك مركز قوي في ظل بيئتها التنافسية.

2-1-3 : خصائص الميزة التنافسية:

من أجل إعطاء الميزة التنافسية المفهوم الأوضح فذلك يظهر من خلال خصائصها، و التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية و هذه الخصائص: (عامر بشير ، 2012، صفحة 178)

- تبني على اختلاف و ليس على تشابه (التجديد و الإبداع)
- يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافيا.

و بالإضافة إلى ما سبق فقد اتسمت الميزة التنافسية بأنها (نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، 2001 ، صفحة 27)

- تشتت من رغبات و حاجات الزبائن، و طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- تقدم قاعدة للتحسينات لاحقا و تقدم التحفيز و التوجيه لكل المؤسسة .

3-2 : مصادر الميزة التنافسية

ان اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية انما هو دليل نجاح استراتيجيات الاعمال المعتمدة من قبل وحدات الاعمال الاستراتيجية التي تتكون منها هذي المؤسسة والميزة التنافسية

3-2-1 : المصادر الخارجية : التفكير الاستراتيجي:

وتعتبر استراتيجيات التنافس التي جاء بها M.Porter مصدرا من مصادر الميزة التنافسية وقد

صنفها الى ثلاثة أصناف كما في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 استراتيجيات التنافس

التمايز	قيادة الكلفة
التركيز	

المصدر : Michael Porter, avantage concurrentiel des nations » inter

Edition, New York ,1993, P39.

3-2-1-1 : استراتيجية قيادة التكلفة:

هي الاستراتيجية التي تعتمد استخدام الميزة التنافسية على اساس التكلفة الاقل من خلال حذف واختزال والغاء كل نشاط لا يحقق قيمة مضافة للسوق وتستهدف اسواقا كبيرة بحيث تتمكن من تسعير منتجاتها باقل من المنافسين مع القدرة على تحقيق هامش ربحي معين ، تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها: (علي السلمي، 2001، صفحة 91)

- ما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، إذ لا يمكن المساومة على تخفيض الأسعار.
- ما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها -في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- ما يتعلق بالمنافسين المحتملين ، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- ما يتعلق بالمنتجات البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

3-2-1-2 : استراتيجية التمايز :

هي الاستراتيجية التي تعني تطوير منتج أو خدمة لها صفات فريدة في نوعها وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنه ، بحيث تستطيع وضع اسعار استثنائية للمنتج ، هذه الإستراتيجية تركز على تعميق إحساس المستهلك بأنه يحصل على منتج متميز. إن إستراتيجية التميز تشكل حاجزا أمام القوى التنافسية المختلفة، فتطبيق هذه الإستراتيجية ينتج عنه نوع من الولاء لسلعة المؤسسة و انخفاض الحساسية تجاه السعر بالنسبة للمستهلكين مما يؤدي إلى صعوبة تحول المستهلكين إلى سلع منافسة أخرى (Dess.Gregory, and all, 2008) ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل و لفترة زمنية أطول نجد: (نبيل مرسي خليل، 1998، صفحة 77)

- التمييز على أساس التفوق الفني والجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع فيه.

- إن التحكم في إستراتيجية التمييز معناه إتاحة المؤسسة تحقيق الأرباح و مواجهة قوى التنافس من خلال: (عامر بشير ، 2012، صفحة 184)
- فيما يتعلق بالمنافسين والداخلين الجدد: فإن إستراتيجية التمييز تسمح بوضع المؤسسة في مأمن من حدة المنافسة و ذلك بسبب وفاء العملاء و التزامهم لمنتجات المؤسسة الذي يعتبر من عوائق الدخول.
 - فيما يتعلق بالزبائن: تكبح إستراتيجية التمييز الزبائن بأن لا ينظروا إلى المنتجات المنافسة لأنه لا تتوفر فيهم المواصفات المماثلة ودون التركيز على السعر.
 - فيما يتعلق بالموردين: تضمن إستراتيجية التمييز تحقيق هامش ربح عال مما يسمح بمواجهة سلطة الموردين.
 - فيما يتعلق بالمنتجات البديلة: تكون المؤسسة التي تميز منتجاتها كي تحصل على وفاء الزبائن والتزامهم في وضع أفضل من منافسيها في مواجهة المنتجات البديلة.

3-1-2-3 : إستراتيجية التركيز:

- وهي الاستراتيجية التي من خلالها تركز المؤسسة على قطاع محدد من المستهلكين من خلال تشكيلة محددة من المنتجات أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل إستراتيجية التركيز من خلال: (Chantal Bussenant, 1999, p. 183)
- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي ، أو التمييز والتكلفة الأقل معا.

3-2-2-3 : المصادر الداخلية : مدخل الموارد:

- ويمكن التمييز بين الموارد الملموسة والموارد الغير ملموسة مثل العوامل الاساسية للإنتاج ، الطاقة ، الموارد الأولية ، قنوات التوزيع والموجودات وغيرها وكذلك تأتي الميزة التنافسية من النظم الادارية المستخدمة والمطورة واساليب التنظيم الاداري ، وطرق التحفيز ، ومردودات البحث والتطوير والابداع والمعرفة .

3-2-2-3: الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع: (عمار بوشناف، 2002، صفحة 61)

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.
- معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.
- الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

3-2-2-2: الموارد غير الملموسة:

- **الجودة:** من أبرز هذه الاتجاهات إدارة الجودة الشاملة، حيث تساهم الجودة الشاملة في ضمان استمرار تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، حيث أنها تمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج ونجاحه سواء في الأسواق المحلية أو الدولية وهي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية. (علاء فرحان طالب الدعمي، 2012، صفحة 35)
- **التكنولوجيا:** يعتبر العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية، ويمكن أن يصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف: (عبد الرؤوف حجاج، 2015، صفحة 14)
 - التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين.
 - التكنولوجيا المحورية: وهي التي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على الميزة التنافسية.
 - التكنولوجيا الناشئة: والتي هي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية، وبالتالي قد تكون التكنولوجيا مصدراً للميزة التنافسية، وذلك من خلال الحصول على التكنولوجيا المحورية التي تساعد على تمييز المؤسسة عن بقية المنافسين.

-**المعلومات:** في ظل بيئة تنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وقد أصبح الحصول على المعلومات، تشغيلها والاستفادة منها هو السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات. (سيد محمد جاد الرب، 1998، صفحة 320)

-**المعرفة:** تسعى المؤسسات من خلال تطبيق إدارة المعرفة إلى تحقيق التفوق التنافسي في سوق يتسم بحدة المنافسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال توليد المعرفة التي تمتلك رأس مال فكري لا تستطيع المؤسسات الأخرى على تقليده، فمعرفة المؤسسة لتركيبية الزبون يسمح لها كسب العديد من الزبائن في إطار تطبيقها لإدارة معرفة الزبون . (بوركو عبد المالك، 2012، صفحة 102)

-**الكفاءات:** عرفت المؤسسة الاقتصادية المتطورة في السنوات الاخيرة قفزة نوعية جديدة في علاقتها بتسييرها الصحيح لطاقتها البشرية بالشكل الذي يعززها ويعمل على صيانتها ويضمن المحافظة عليها، الأمر الذي زاد من أهمية وجود تسيير فعال للكفاءات تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين.

4- مساهمة التأهيل البيئي في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية:

ان البيئة الطبيعية تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية، كما ان البيئة الاجتماعية والاقتصادية في تفضيلات الزبائن الخضر تقدم فرصا جديدة لكسب الميزة التنافسية، وفي المقابل فان المنافسة الاكثر استجابة لمطالب البيئة الطبيعية والاجتماعية تمثل تهديدا متزايدا للاهمية للمركز التنافسي للمؤسسة وحصتها السوقية كما ان اللوائح البيئية والتغيرات المستقبلية المحتملة تمثل تهديدا خطيرا للمؤسسة وانشطتها عند عدم مراعاتها في استراتيجيتها الحالية والمستقبلية.

1-4 : الإستراتيجيات البيئية

1-1-4 : مفهوم الإستراتيجية البيئية :

الإستراتيجيات البيئية هي استراتيجيات تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل والمنسجم مع حماية النظام البيئي وهدفها ليس تحقيق الربح وحسب إنما العمل لتجنب الضرر والأذى الممكن وقوعه في

النظام البيئي، بالتالي فهي تهدف لتقديم الفوائد التنافسية المتعلقة بتحقيق التوفير في التكاليف ، فهي إذن تتناسب مع استراتيجيات بوتر . (نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة، 2012، صفحة 174)

4-1-2 : أنواع الاستراتيجيات البيئية التنافسية :

تشير الاستراتيجية التنافسية الى اختيار المؤسسة لمجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد في القيمة ، والاستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المؤسسة لنفسها لتقديم قيمة الى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون ، و تسمى أيضا باستراتيجيات قابلية الاستدامة ، وقد حددت بنوعين :

الشكل رقم 2 : كسب الميزة التنافسية البيئية

خصائص الزبون	ابعاد الملاءمة	قدرات الشركة الجوهرية
الوعي البيئي		القدرة القائمة على البيئية
الشريحة السوقية		تميز المنتج البيئي
كسب الميزة التنافسية البيئية		

المصدر: نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2012، ص 176

4-1-2 - 1 استراتيجية الشريحة السوقية :

اذا كانت المؤسسات تتبنى استراتيجية التركيز للاستجابة للحاجات الخاصة للشريحة السوقية وتفضيل منتجاتها وخدماتها حسب تلك الحاجة الخاصة ، فالزبائن الذين يفضلون المنتجات الصديقة للبيئة يمثلون اليوم في الكثير من الدول شريحة سوقية جديدة لها خصائصها ومطالبها البيئية التي يمكن تجسيدها في نوع معين من المنتجات الخضراء .

حيث تتمتع المؤسسات بفوائد تنافسية ناجمة عن الاختلافات البيئية عن منافسيها وذلك عن طريق إحدى

الفرص : (رعد حسن الصرن، 2001، صفحة 73)

- إعادة تصميم السلع بحيث تكون حساسة بيئيا ، أو تطوير سلع جديدة تكون حساسة بيئيا .
- الدخول إلى أسواق جديدة تكون حساسة بيئيا .
- إعادة تصميم غلاف السلع حتى تكون صديقة للبيئة .

- التكامل بين الجهود البيئية ونشاطات الإعلان والترويج .
 - 4-2-2-1 : استراتيجية الانتاج الاخضر** : تطبق هذه الأخيرة من خلال تخفيض التكاليف عن طريق التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة الناتجة عن توفير الطاقة وحفظ ووقاية الموارد ، وتخفيض التلوث والنفايات ، وتشتمل على : (أحمد الجرجري، 2011، صفحة 754)
 - تحسين الرقابة على التلوث وترتيب الإهدار والنفايات .
 - استعمال الموارد التي يعاد إنتاجها من مصادر داخلية أو خارجية (إعادة التدوير) .
 - إعادة تصميم عمليات الإنتاج حتى تكون أقل تلوثاً وأكثر كفاءة في استعمال الموارد والطاقة .
 - استعمال مصادر الطاقة القابلة للتجدد في عمليات الإنتاج.
 - تخفيض التكاليف من خلال الاقلال من المواد الخام وذلك عن طريق شراء مواد أولية مستدامة وخالية من المواد السامة
 - إعادة الاستعمال وهذا بتطوير منتجات تصبح مصنوعة من مادة واحدة أي التقليل من مدخلات العملية الإنتاجية.
 - إعادة التدوير أي معالجة المواد المرمية الى منتجات جديدة مفيدة وتستعمل لنفس الغرض وهذه الإستراتيجية تحقق للمؤسسات وفورات مالية تأخذ صوراً عديدة منها تقليل كلفة نقل النفايات الى مواقع التخلص منها
 - تقليل كلفة الانتاج نتيجة تحسين الكفاءة في استخدام المواد الاولية والطاقة
- 4-2 : المزايا التنافسية المحققة في خلال تبني منظومة التأهيل البيئي :**

يؤدي تحسين الاداء البيئي الى تحقيق العديد من المزايا البيئية والتنظيمية والاقتصادية للمؤسسات، ويعتبر هدفا تسعى الى تحقيقه جميع المؤسسات، حتى يساعدها في تحقيق هدف اعم واشمل الا وهو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والبقاء والاستمرار في بيئة الاعمال الحديثة.

كما أن التطبيق الناجح للإدارة البيئية في المؤسسة يمكن أن يؤدي دوراً إيجابياً في تحسين قدرتها التنافسية في عدة مجالات من أبرزها:

4-2-1 : رفع الإنتاجية وتخفيض التكاليف:

ترتبط التنافسية في الأسعار إلى حد كبير بالإنتاجية -خاصة في المؤسسات الصناعية- ، فكلما كانت إنتاجية المؤسسة أعلى وكانت تكاليفها أقل ستمكن من تحديد أسعار إما أقل من منافسيها بقبول أقل هامش من

الربح ، أي أسعار تنافسية تمكنها من أن تزيد مبيعاتها ومن ثم حصتها السوقية، أو أن تختار أن تبيع بنفس سعر البيع لدى المنافسين وتحقق بذلك هامش ربح أعلى ، وفي هذا المجال تساعد الإدارة البيئية المؤسسة على تخفيض تكاليفها وتساهم في زيادة الإنتاجية من خلال تحقيق الآتي: (نجوى عبد الصمد، 2005، صفحة 142)

- ترشيد استخدام الموارد وتقليل هدر الطاقة.
- تقليل نسبة المعيب في الإنتاج.
- زيادة كفاءة أداء العاملين بفضل البرامج التدريبية وانتقاء الكفاءات .
- ضبط العلاقة مع المجهزين وتحسينها.
- وفورات في التكاليف ناتجة من التخفيض في استهلاك الطاقة والموارد الأخرى .
- خفض النفقات وإعادة استخدامها وتدويرها و بالتالي خفض نفقات التخلص منها.
- وفورات مالية في مجالات عديدة منها الاستثمار في رأس المال العامل والاستثمار في رأس المال الثابت والاستفادة من السماح الضريبي بسبب خفض المخاطر البيئية.
- انخفاض كلفة رأس المال إن تعاضم الإدراك بالمشاكل البيئية وتناقص المخاطر البيئية التي يواجهها المساهمون والمستثمرون يؤدي إلى انخفاض معدل الفائدة على رأس المال بشقيه المملوك والمقترض.
- الاستفادة من مزايا تمويلية حيث يمكن أن تستفيد المؤسسات مقابل التزامها بالتشريعات البيئية من قروض ميسرة، وتسهيلات ائتمانية من المصارف، أو أن تتحصل على إعانات حكومية

4-2-2 تحقيق مزايا تسويقية :

تمتلك المؤسسات التي تنتج منتجات غير مضرّة بالبيئة حصة سوقية أكبر لكونها تساعد الزبائن على تحقيق أهدافهم البيئية فالمنتجات التي يمكن إعادة تصنيعها بعد الاستخدام أو التي تنتج بإتباع تكنولوجيا نظيفة ومبادئ الإدارة غير الملوثة تزيد من قوة المؤسسة التنافسية، وهنا يأتي دور الملصقات البيئية والإعلان والإفصاح البيئيين في نشر المعلومات حول الجوانب البيئية لمنتجات المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين سمعتها لدى الجمهور ومن ثم إلى زيادة الإقبال على المنتجات، يساهم في فتح منافذ تسويقية جديدة لها، وكنتيجة لذلك يزداد حجم مبيعات المؤسسة ورجحيتها مقارنة مع المؤسسات التي لا تأخذ بالحسبان الاعتبارات البيئية . (محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005، صفحة 195)

كما يؤدي تطبيق الإدارة البيئية إلى تدعيم موقف المؤسسة في الأسواق العالمية، فمن خلال إعادة النظر في العملية الإنتاجية بالقيام بعدد من التدابير منها إنتاج سلع ذات مواصفات تتلاءم والمتطلبات البيئية للدول المستوردة ، وتلبية مطالبها البيئية بشأن تغليف وشحن المنتجات وغيرها من التدابير الهادفة إلى جعل السلع ملائمة للسوق الدولية ، ستيح للمؤسسة فرصة الظفر بميزة تنافسية بين نظيرتها في هذه السوق .

هذا و فضلا عن أن التسجيل في المواصفة ISO 14000 قد أضحى متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية، مما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها من أجل الدخول إلى السوق الأوروبي، ويكمن دور المواصفة iso14001 في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة من خلال: (طارق الرفاعي ، 2014، صفحة 52)

- تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها.
- تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية.
- تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها، وذلك من خلال تحديد وتحليل المشاكل البيئية وتوثيقها ومنع تكرارها .
- التركيز على خدمة العميل من خلال اكتساب ثقة الزبون والمستهلك، لتتماشي المؤسسة مع قوانين حماية البيئة وتميزها بذلك تنافسيا .
- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق متطلبات التصدير إلى الخارج وخاصة دول السوق الأوروبية المشتركة
- تشكل المواصفة نظاما إداريا متكاملا وبشكل متناسق مع الوظائف الأخرى في المؤسسة الصناعية.
- تعمل المواصفة على التزام المؤسسة بالوقاية من التلوث وعكس متطلباتها في سياسة وأهداف المؤسسة بمعنى نقلها إلى الواقع العملي.
- التركيز على الجودة من خلال تخفيض التكلفة مع التحسين المستمر تطوير المنتج للحصول على جودة اعلى.

3-2-4 : الفوائد الادارية :

- أكدت الدراسات أن تطبيق مدخل الإدارة البيئية يحقق جملة من المنافع تؤثر بشكل إيجابي في مجال تحسين أداء الوظائف الإدارية بالمؤسسة من أبرز مظاهر هذا التحسين: (محمد عبد الوهاب العزاوي ، 2005، صفحة 241)
- زيادة رضا العاملين: إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات الإدارة البيئية يزيد من وعيهم بأهمية الشأن البيئي، ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي وتفاعلهم مع مجتمعهم.

- تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري.
- الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة البيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في تحسين المستمر لأداء المؤسسة.
- تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة، وتحسين الاتصالات الداخلية.
- تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة بفضل توثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات ولتعليمات العمل.
- تكامل الأنظمة الإدارية: إذ تنفيذ الإدارة البيئية يزود المؤسسة بمدخل نظمي يؤثر على بقية أقسامها ويسهم في بقائها وثباتها.

3-4: واقع التأهيل البيئي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية :

تم وضع برامج و خطط وطنية يتم من خلالها تقديم الدعم المالي و التقني للمؤسسات الراغبة في الحصول على شهادات مطابقة للمواصفات الدولية المتعلقة بالبيئة على سبيل مثل ISO14001 ، في هذا السياق أعتمد برنامج بيئي وطني من 2001 يدعم فيه الصندوق الوطني للبيئة و مكافحة التلوث المؤسسات التي تحترم المعايير البيئية عند الإنتاج أو تقديم الخدمات ، و مرافقة المؤسسات الاقتصادية في وضع أنظمة للإدارة البيئية المطابقة للمواصفات القياسية ISO 14001 كاندماج المؤسسة في برامج التأهيل واعتماد أحد الأنظمة البيئية المقترحة ، حيث أبرمت وزارة البيئة وتهيئة الاقليم سنة 2010 أكثر من 120 عقد نجاعة مع المؤسسات الاقتصادية و اعتماد 74 مكتبا للدراسات متخصصة في التأهيل .

تم وضع مجموعة من الآليات التمويلية التي من شأنها أن تحث المؤسسات الاقتصادية على القيام باستثمارات صديقة و لتشجيعها على تبني الإدارة البيئية في تسيير نشاطاتها من خلال صناديق لتمويل ، الصندوق الوطني للبيئة ومحاربة التلوث ، و صندوق ترقية التنافسية الصناعية للمؤسسة الجزائرية التابع لوزارة الصناعة الذي هو بمثابة الركيزة المالية الأساسية للأنشطة الخاصة بعملية التأهيل والمساعدة في الحصول على المواصفة القياسية ايزو 14001، وذلك من خلال اسهاماته المالية التي خص بها المؤسسات المعنية في شكل إعانات (سامية سرحان، 2012، صفحة 8).

خاتمة

يمكن للمؤسسات أن تحقق منفعة تنافسية من الأداء البيئي الذي يميز المنافسين، من خلال الإستراتيجية المستدامة و التي تعني أخذ المدير الإستراتيجية البيئية في منحى قراراته بعين الاعتبار، وهي تصمم لإيجاد فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل، والمنسجم مع حماية النظام البيئي، وتصمم هذه الاستراتيجيات بهدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق التوفير في التكاليف؛ تغيير السوق أو تنويعه أو كليهما معا، وذلك بواسطة المسؤولية البيئية.

نتائج البحث : من خلال دراسة للموضوع توصلنا الى بعض النتائج من بينها :

- احتلت المعايير البيئية موقعا متميزا في اتفاقيات الحيات والمواثيق الدولية وأصبح اجتياز هذه المعايير من اهم الشروط التصديرية للعديد من الاسواق العالمية
- الالتزام بالمسؤولية البيئية يودي الى تحسين ادائها البيئي وحماية البيئة ومواردها من التلوث، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية.
- يعد التصنيع الأخضر إستراتيجية تصنيع حديثة تتبناها المؤسسات للإيفاء بالمتطلبات البيئية الضرورية فضلا عن تأثيراتها في الجوانب التنظيمية المختلفة .
- نقص المؤسسات المطبقة لبرنامج التأهيل يعود لحجم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وان توجهاتها فقط للسوق المحلي
- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تواجه مجموعة من الصعوبات في سبيل تبني إدارة بيئية ناجحة ، أهمها قلة الإمكانيات والخبرات المحلية في المجال البيئي وضعف الإعانات الموجهة لوضع أنظمة إدارة مطابقة للمواصفات القياسية الدولية
- تتمتع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مستويات عالية من التنافسية خاصة بمايتعلق بالجودة والمرونة والزمن
- استخدام علامة iso14001 احد ادوات تحسين صورة المنتج في الأسواق.
- اهم الاستراتيجيات المستخدمة من وجهة نظر المدراء ورؤساء الاقسام هي استراتيجية التصنيع الاخضر، واستراتيجية الشريحة السوقية والتي تحقق لها التميز في بيئة تنافسية .

توصيات البحث:

- ضرورة تشجيع الدولة للمؤسسات على الاستثمار في التكنولوجيا النظيفة وعمليات الإنتاج غير الضارة بالبيئة مع التوسع في صناعة تدوير المخلفات للتخلص الآمن منها، والاستفادة من العائد المحقق في خفض تكلفة الإنتاج.
- تشجيع عملية البحث والتطوير من قبل المؤسسات لجعل منتجاتها صديقة للبيئة والوصول إلى أقل تكلفة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد .
- يجب أن تقوم الجهات الحكومية بتشجيع المؤسسات على المحافظة على البيئة وذلك من خلال تقديم بعض الاعفاءات الضريبية أو الجمركية لتلك المؤسسات .
- تطوير أساليب التعبئة والتغليف مع مراعاة المواصفات العالمية في هذا المجال، سواء في مجال التصنيع أو مجال التداول.
- العمل على تبني استراتيجيات التصنيع الأخضر لما لها من اثر في تحسين الأداء البيئي وذلك من خلال التخلص من المخلفات الصناعية بإعادة استعمالها او تدويرها بأساليب وطرق للحد من الاضرار البيئية اولا وتحقيق ايرادات للمؤسسة ثانيا فضلا من محاولة تخفيض كلف العمليات الصناعية لإسهامها في تحسين الأداء البيئي .
- العمل على تميز المنتج من خلال رمز أو تصميم معين يفيد ويوضح أن المنتج صديق للبيئة في السوق إلى جانب وضع علامة بيئية وطنية تقدم للمؤسسات الجزائرية ذات الأداء البيئي المتميز.

- قائمة المراجع باللغة العربية

- اللجنة الاقتصادية و الاجتماعية لغرب آسيا . (2005). المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية الرشيدة. نيويورك: الأمم المتحدة.
- أمال رحمانى عبد الناصر موسى . (2008). الادارة البيئية واليات تفعيلها قي المؤسسات الصناعية. أبحاث اقتصادية وادارية . جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر .
- بوركووة عبد المالك. (2012). إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. علوم التسيير ،جامعة قسنطينة.
- جمعة هوام . (2011). حوكمة المؤسسات ومتطلبات المؤسسات الاقتصادية. الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،الجزائر.
- رعد حسن الصرن. (2001). نظم الإدارة البيئية و الإيزو 14000 . دمشق، سوريا: دار الرضا.

- سيد محمد جاد الرب. (1998). مقومات إدارة وتنمية العقول البشرية عالية التميز دراسة ميدانية . المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر.
- طارق الرفاعي . (2014). نظم الادارة البيئية ودورها في زيادة القدرة التنافسية لصادرات الصناعات الغذائية المصرية . جامعة عين شمس ، مصر.
- طلال بطاينة نجوى عبد الصمد. (2005). الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة ورقلة . الجزائر
- عامر بشير . (2012). دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك دراسة حالة الجزائر. جامعة الجزائر ، الجزائر.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة ، مصر: دار غريب للنشر.
- عائشة بن عطالله. (2012). التأهيل البيئي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الحاجة و الضرورة. الملتقى الدولي الاول حول التأهيل البيئي للمؤسسة في اقتصاديات في شمال افريقي. جامعة تبسة الجزائر .
- عبد الرؤوف حجاج. (2015). دور الابداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة مقارنة بين وحدات كوندور بروج بوغريبيج، جامعة ورقلة. الجزائر
- علاء فرحان طالب الدعيمي. (2012). دور ادرة الجودة الشاملة في تحيق الميزة التنافسية :شركة التامين العراقية . مجلة دراسات محاسبية ومالية. العراق، العراق.
- عمار بوشناف. (2002). الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية :مصادرها، تنميتها و تطويرها. جامعة الجزائر الجزائر .
- محمد العزاوي أحمد الجرجري. (2011). التصنيع الاخصر كأحد متطلبات الاداء البيئي ودوره في تحقيق التفوق لتنافسي. الملتقى الدولي الثاني حول أداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، الجزائر
- محمد عبد الوهاب العزاوي . (2005). انظمة الجودة والبيئة ، ISO 9000 و ISO 14001 (الإصدار ط1). عمان ، الاردن: دار وائل للنشر.
- نبيل مرسي خليل. (1998). الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مصر: مركز الإسكندرية للكتاب.
- نجم عبود نجم. (2001). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات . الأردن: دار الوراق .
- نجم عبود نجم . (2012). المسؤولية البيئية في منظمات الاعمال الحديثة. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع ، ط1.
- وزارة البيئة والتنمية المستدامة. (2015 , 7 2). <http://www.environnement.nat.tn>.
التأهيل في المجال البيئي:

قائمة المراجع باللغة الاجنبية

-

- Chantal Bussenant, M. (1999). Organisation et gestion de l'entreprise: structuresdécision-stratégie. france: tom 2, vuibert.
- Dess.Gregory, and all. (2008). Strategic Management creating competitive advantages. usa: 4th ed. McGraw Hill.
- Michael Porter. (1993). avantage concurrentiel des nations . New York: inter Edition.
- Philip kolter. (2004). Bernard Dubois et Delphine manceau, management marketing. Paris, France: 11 éme édition,édition Pearson.
- Ricky-W-Griffin. (1999). Mangement (éd. 6). Boston,usa: Houghton Mifflin Co.