

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- بكرة-جامعة محمد خيضر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع:

دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة
دراسة حالة: شركة ميرسك لاين

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارية.

تخصص: مالية وتجارة دولية.

الأستاذ المشرف:

- أ- عتيقة وصاف

من إعداد الطلبة:

- غربية محمد

- شبيبة أسامة

لجنة المناقشة

| الجامعة | الصفة | الرتبة | أعضاء اللجنة |
|---------|--------|------------------------|-----------------|
| بكرة | رئيسا | - أستاذ التعليم العالي | - كردودي صبرينة |
| بكرة | مشرفا | - أستاذ محاضر أ | - وصاف عتيقة |
| بكرة | مناقشا | - أستاذ محاضر أ | - محدة ناصر |

الموسم الجامعي: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد ...

عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال - صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل

{ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ } سورة يوسف ...

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من صنع إليكم معروفا فكافئوه, فإن لم تجدوا ما تكافئوه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه"

رواه أبو داود

أولا نتقدم بجزيل الشكر

إلى الأستاذة الفاضلة {عتيقة وصاف}، تهديك هذا العمل تعبيراً عن امتناننا العميق لتوجيهاتك السديدة ودعمك المتواصل، شكراً لـصبرك علينا واهتمامك بينا، شكراً لك ولتقديم كل سبل المساعدة لنا على تحقيق غياتنا.

وأتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى لجنة المناقشة وجميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة محمد خيضر من أساتذة و عمال و موظفين.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا"

أهدي عملي هذا إلى من أضاءوا دربي وساندوني في رحلتي:

إلى والدي العزيزة: شمعتي المضيئة في عتمة الحياة، مصدر إلهامي ودعمي الدائم، أهديك ثمرة جهدي وقطرات عرقي، امتناناً لحنانك وعطائك اللامحدود، شكراً لك على إيمانك بي وبقدراتي، شكراً لأنك علمتيني معنى المثابرة والصبر، شكراً لأنك كنت سندياً لي في كل خطوة من خطواتي.

إلى روح والدي: اللهم أرحمه برحمتك الواسعة، وأدخله جنتك العالية وأجعل قبره روضة من رياض الجنة، كم تمنيت يكون حاضراً في هذا اليوم ولكن الله في حكمه شؤون.

و الشكر موصول الى إخوتي أخواتي و كل أفراد عائلتي كل باسمه اللذين وقفو معي وساندوني طول مشواري الدراسي.

إلى زملائي الأعزاء: شركاء دربي ورفاق رحلتي، أهديكم هذا العمل تعبيراً عن صداقتنا الخالصة وتعاوننا المثمر، شكراً لدعمكم وتشجيعكم لي في الأوقات الصعبة، شكراً لمشاركة أفكاركم وخبراتكم معي، شكراً لأنكم جعلتم رحلتي الدراسية مليئة بالذكريات الجميلة، أخص بالذكر أولاً الى صديقي وزميلي في هذا البحث "أسامة شبيبة"، و الى من قدمت لي الدعم و المساندة "نور الهدى رحمون" لكم مني جزيل الشكر.

مع خالص الشكر والتقدير



غربية محمد



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى ورزقنا العافية.

أهدي ثمرة هذا إلى من رضاهم سر توفيقى ولبرهما الله أوصاني، والداي الكريمين، نبع الحنان أمي العالية، وأبي صاحب الفضل علينا. أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة و العافية.

إلى عائلتي الكريمة إخوتي وأخواتي كل باسمه، وفقهم الله في حياتهم

إلى كل اصدقائي وأحبابي،

إلى من رافقني في مشواري الدراسي وساعدني على انجاز هذا العمل زميلي وصديقي "غربية محمد".

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد،

إلى كل من دعا لي بالتوفيق والنجاح،

إلى كل هؤلاء، أهدي هذا العمل.



أسامة شبيبة



ملخص

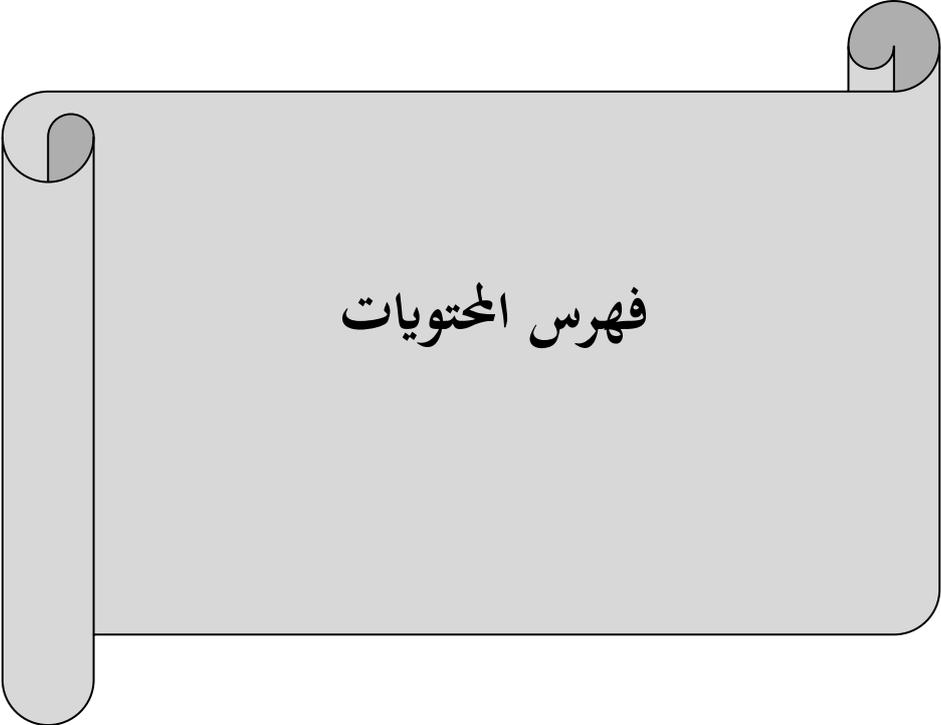
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحليل انعكاسات التوجه للوجستيك الأخضر لشركة ميرسك – التي تعد واحدة من أكبر شركات النقل العالمية – على تنافسياتها، وذلك من خلال تحليل مضمون مجموعة من تقارير الشركة لفترة الدراسة (2014-2023)، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن اعتماد اللوجستيك الأخضر يلعب دوراً مهماً في تسيير و تسهيل جميع مراحل الرئيسية لسلسلة الإمداد وذلك من خلال زيادة الشفافية والثقة بين العملاء والمستخدمين. وكذا تقديم السلع والخدمات في الوقت والمكان المحددين وبأقل تكلفة ممكنة، عن طريق استخدام الوقود الحيوي وتبني تقنيات هجينة أو كهربائية وكذلك دمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها لتتبع الشحنات وتحسين الكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الخدمات اللوجستية، التنافسية، النقل و الإمداد.

Summary:

The aim of this study was to understand the role of green logistics in enhancing the competitiveness of an organization by analyzing the impact of green logistics practices on the competitiveness of Maersk, one of the largest global shipping companies. This was achieved through content analysis of a series of the company's reports over the study period (2014-2023). The study concluded that the adoption of green logistics plays a significant role in managing and facilitating all the main stages of the supply chain by increasing transparency and trust between customers and users. It also enables the delivery of goods and services at the specified time and place with the lowest possible cost by using biofuels, adopting hybrid or electric technologies, and integrating digital technology into its operations to track shipments and improve efficiency.

Keywords: logistics services, competitiveness, transportation and logistics.

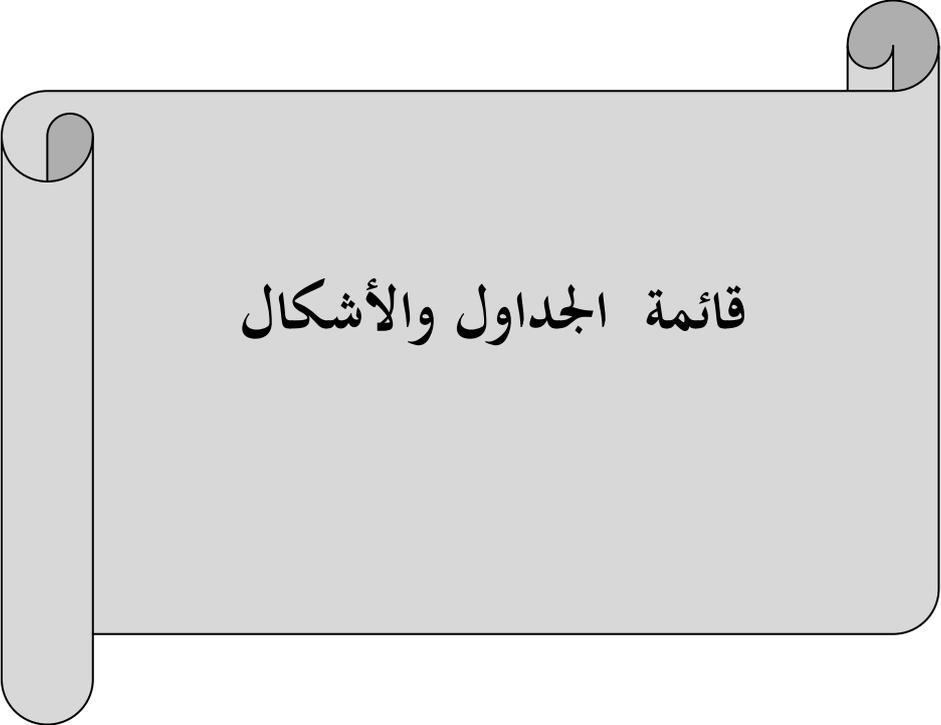


فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--|---|
| | شكر و عرفان |
| | اهداء |
| | ملخص |
| I | فهرس المحتويات |
| V | قائمة الجداول والأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء والتنافسية | |
| 1 | تمهيد |
| 2 | المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية الخضراء |
| 2 | المطلب الأول: مفاهيم عامة للخدمات اللوجستية و مختلف انواعها |
| 6 | المطلب الثاني: الخدمات اللوجستية الخضراء وأهميتها |
| 13 | المطلب الثالث: خطوات وأنشطة ادارة الخدمات اللوجستية الخضراء |
| 17 | المطلب الرابع: المراحل الرئيسية لسلسلة الإمداد الأخضر |
| 19 | المطلب الخامس: معوقات تحقيق خدمات اللوجستيات الخضراء |
| 20 | المبحث الثاني: مدخل عام الى تنافسية المؤسسات |
| 20 | المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها |
| 21 | المطلب الثاني: انواع التنافسية و أهميتها |
| 22 | المطلب الثالث: مؤشرات و أهم عوامل التنافسية |
| 25 | المطلب الرابع: تحليل القوى التنافسية و سلسلة القيمة |

| | |
|--|--|
| 28 | المطلب الخامس: استراتيجية التنافسية الرئيسية |
| 33 | المبحث الثالث: دور خدمات اللوجستيات الخضراء وتعزيزها في تنافسية المؤسسة |
| 33 | المطلب الأول: دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تنافسية المؤسسة |
| 38 | المطلب الثاني: تعزيز خدمات اللوجستيات الخضراء في تنافسية المؤسسة |
| 40 | المطلب الثالث: واقع خدمات اللوجستيات الخضراء في تنافسية المؤسسة |
| 42 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023) | |
| 43 | تمهيد |
| 44 | المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة ميرسك لاين |
| 44 | المطلب الأول: تقديم شركة ميرسك لاين |
| 47 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة ميرسك لاين |
| 49 | المطلب الثالث: تحليل شركة ميرسك لاين |
| 56 | المطلب الرابع: الأسواق المستهدف والمنافسة لشركة |
| 61 | المبحث الثاني: الاحصائيات المتعلقة بشركة ميرسك لاين |
| 61 | المطلب الأول: المبيعات و الارادات المتعلقة بشركة ميرسك لاين |
| 63 | المطلب الثاني: الأرباح و الخسائر المتعلقة بشركة ميرسك لاين |
| 66 | المبحث الثالث: دور سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية الشركة |
| 66 | المطلب الأول: بؤادر توجه شركة ميرسك لإعتماد اللوجستيك الأخضر |
| 71 | المطلب الثاني: نتائج شركة ميرسك بعد إعتماد اللوجستيك الأخضر |
| 74 | المطلب الثالث: مساهمة سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية شركة ميرسك لاين |
| 75 | خلاصة الفصل |

| | |
|----|---------------|
| 77 | الخاتمة |
| 79 | قائمة المراجع |
| 88 | الملاحق |



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 9 | أهم الاختلافات بين النظام اللوجستي و التقليدي | 01 |
| 50 | حجم الشحن البحري لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023) | 02 |
| 51 | حجم الشحن الجوي لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023) | 03 |
| 52 | حجم الشحن البري لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023) | 04 |
| 61 | جدول إيرادات شركة ميرسك لاين (2014-2023) | 05 |
| 63 | أرباح وخسائر شركة ميرسك لاين (2014-2023) | 06 |
| 64 | أداء القطاعات لعام 2023 | 07 |
| 69 | الإلتزامات بالأهداف المستندة الى شركة ميرسك | 08 |
| 71 | حجم الأرباح و الإيرادات قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر | 09 |
| 72 | نتائج المحققة لشركة ميرسك قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر سنة 2021 | 10 |
| 73 | نتائج الشركة ميرسك قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر | 11 |

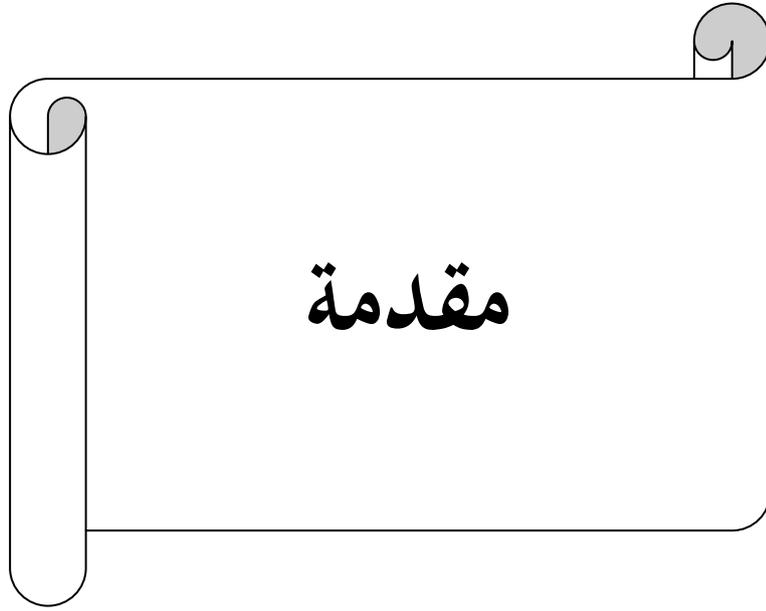
قائمة الأشكال:

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|----------------------------------|-------|
| 26 | القوى التنافسية | 01 |
| 28 | محددات التنافسية | 02 |
| 47 | الهيكل التنظيمي لشركة ميرسك لاين | 01 |



قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|---------------|-------|
| 88 | تعهد بالنزاهة | 01 |
| 89 | تعهد بالنزاهة | 02 |
| 90 | اذن بالطبع | 03 |



تمهيد

أصبحت القضايا البيئية تثير مخاوف كبيرة في جميع أنحاء العالم، هذا ما يجعل المؤسسات تحت ضغط كبير و مستمر لمحاولة تطوير عملياتها الصناعية و الخدمية التي يجب أن تكون غير ضارة و كذا صديقة للبيئة ، لذلك تعد الخدمات اللوجستية أحد أهم الموضوعات الحيوية التي زاد الإهتمام بها في السنوات الأخيرة على مختلف الأصعدة و مختلف المجالات،

يتمثل مفهوم الخدمات اللوجستية في مجموعة الخدمات العامة التي تحاول كافة الجهات الإدارية تأمينها بأفضل الطرق المتاحة لضمان سير العمليات و الأنشطة بالشكل المطلوب ، لذلك يسعى مدراء العمليات اللوجستية للحصول على أفضل الموارد من مصادرها ، ثم تخزينها بالشكل الأمثل و نقلها بالطريقة المناسبة إلى المكان النهائي المطلوب، إن إهتمام الشركات بتطوير هاته الخدمات أصبح من بين الطلبات المهمة بالنسبة للحكومات أو الجمهور ، بحيث إن إعتقاد الشركات على الخدمات اللوجستية التقليدية غير كافي لتلبية متطلبات المجتمع الحديث.

يعد مدخل إدارة الخدمات اللوجستية الخضراء من المفاهيم الحديثة ، و التي تعد مدخلا مهما للشركات لتحسين من آدائها البيئي، و تعزيزها لقدرتها التنافسية سواء في مكونات المنتج أو تصميمه ، أيضا أثناء التصنيع و التعبئة الخضراء ، و أثناء النقل و التوزيع ، بالإضافة إلى الشراء ، التخزين . ذلك ما يجعل المؤسسات تهتم بكافة العمليات من أجل الحصول على تنافسية أفضل على خلاف المؤسسات المنافسة الأخرى.

إشكالية الدراسة

من خلال هذه التوطئة يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية

و للإمام بكافة جوانب هاته الدراسة سنقوم بالإستعانة بمجموعة من الأسئلة الفرعية التي تنبثق عن الإشكالية الرئيسية أهمها :

- ماهي الخدمات اللوجستية الخضراء و ما فوائدها ؟
- ما محددات التنافسية؟
- ما هو دور أنشطة التوريد الأخضر في تعزيز تنافسية المؤسسة؟
- كيف كان تأثير التوجه لاعتماد اللوجيستيك الأخضر في شركة ميرسك لاين ؟

الفرضيات

من خلال الأسئلة التي تم طرحها سابقا تم صياغة الفرضيات التالية التي من خلالها يمكن الإجابة عن إشكالية البحث الرئيسية و التي تعبر بمثابة إجابة أولية للأسئلة الفرعية :

- الفرضية الفرعية الأولى: تساهم الخدمات اللوجيستية الخضراء في تحسين العلاقات بين المشتريين والموردين.
- الفرضية الفرعية الثانية: تختلف درجات التنافسية باختلاف نوعالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و درجة كثافة واتساع السوق.
- الفرضية الفرعية الثالثة: ينعكس التصنيع و التسويق الاخضر ايجابيا على تنافسية المؤسسة
- الفرضية الرابعة: لا يمكن قياس أثر التوجه لاعتماد اللوجيستيك الاخضر على تنافسية شركة ميرسك لاين.

أسباب إختيار الموضوع

من أهم الدوافع التي أدت بنا لدراسة هذا الموضوع هو كونه في مجال التخصص المدروس ، وكذلك الميل الشخصي في معالجة مدى مساهمة الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسات وذلك لأنه يعتبر موضوع مهم جدا يجب على المؤسسات أن تكون ملمة به من أجل السعي لتحسين خدماتها في عالم مليء بالمنافسة. ولذلك حاولنا أن نسقط مختلف جوانب الموضوع على شركة ميرسك لاين العالمية المتخصصة في النقل.

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في استكشاف كيفية تحسين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية للمؤسسات من خلال تطبيق ممارسات لوجستية الخضراء في شركة ميرسك لاين. حيث تسعى الدراسة إلى تحديد الفوائد التنافسية التي يمكن أن تحققها الشركة عبر تقليل التكاليف التشغيلية والامتثال للتشريعات البيئية. كما تهدف إلى تقديم توصيات لتبني التكنولوجيا والابتكار في العمليات اللوجستية لتحقيق نمو مستدام وشامل.

أهداف الدراسة

تكمن أهداف البحث الرئيسية فيما يلي :

- التعريف بالخدمات اللوجستية الخضراء .

- معرفة خصائص الميزة التنافسية وأبعادها.
- التعرف على العلاقة التي تربط بين الخدمات اللوجستية الخضراء و الميزة التنافسية في الشركة المختارة .

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل في دراسة مدى مساهمة الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة.
- **الحدود المكانية:** وقع إختيارنا في هاته الدراسة التي تختص بمعرفة مدى مساهمة الخدمات اللوجستية الخضراء على تنافسية المؤسسة على عينة من شركة ميرسك لاين للنقل الدولي.
- **الحدود الزمانية:** نركز في دراستنا على الفترة: (2014-2023) من خلال تقسيمها إلى فترتين: الفترة الأولى كانت قبل تطبيق الخدمات اللوجستية الخضراء والفترة الثانية بعد تطبيقها في شركة ميرسك لاين العالمية.

المنهج المتبع

إن الهدف الأسمى من هذه الدراسة يكمن في الإجابة على الإشكالية الموضوعية و المرفوقة بالفرضيات و إختبار صحتها، بحيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك للحصول على بيانات تصور الظاهرة وتحدد طبيعتها وتسهم في تحليلها وذلك باستخدام مراجع متعددة تتمثل في الكتب ، المقالات والدراسات السابقة حول المتغيرين المتمثلين في الخدمات اللوجستية الخضراء و الميزة التنافسية. وهذا من أجل تكوين الإطار النظري و الإلمام بكل جوانبه من جهة ، وكيفية تطبيقه في الجانب الميداني من جهة أخرى من أجل فهم وتحليل جميع جوانب الموضوع ومعرفة بعده في محل الدراسة التطبيقية. كما استخدمنا منهج دراسة حالة ف الجانب التطبيقي من خلال التركيز على تجربة شركة ميرسك العالمية للنقل الدولي .

الدراسات السابقة

1- أنشطة إدارة اللوجستيك الأخضر و أثرها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة (دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل) للمؤلفين أكرم أحمد الطويل وأحمد عبد الستار عبد المحسن الطالبي، نشرت في مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية عام 2018. سعى هذا البحث إلى تحديد علاقات الارتباط و التأثير بين أنشطة إدارة اللوجستيك الأخضر و تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل . و لتحقيق ذلك تم الإعتماد على مخطط إفتراضي يتضمن متغيرات البحث فضلا عن صياغة عدد من الفرضيات الرئيسية و الفرعية ، و قد إستخدم الباحثان الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات مع إستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لإختبار الفرضيات . وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

-تحقق وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة أنشطة اللوجستيك الأخضر و أبعاد التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة .

-تحقق وجود تأثير معنوي لأنشطة إدارة اللوجستيك في أبعاد التنمية المستدامة في الشركة المبحوثة

2- الإدارة اللوجستية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية (بحث إستطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الإتصالات العراقية) قدمتها الباحثة رشا نوري لطيف ونشرت في مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية عام 2019.هدفت الدراسة إلى التعرف على دورالإدارة اللوجستية في تعزيز الميزة التنافسية و تكونت عينة البحث من 200 مديرا عامل بشركات الإتصالات العراقية و لتحقيق أهداف البحث إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع الإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS ، وبعد إجراء الأساليب الإحصائية المناسبة توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها :

- وجود علاقة بين المتغير المستقل (الإدارة اللوجستية) و المتغير التابع (الميزة التنافسية)

- الإدارة اللوجستية تُعتبر عاملاً حاسماً في تحقيق الكفاءة والجودة المطلوبة لتعزيز الميزة التنافسية.

3- صياغة إطار بيئي متكامل لتطبيق مبادئ المدخل الأخضر بمناطق الخدمات اللوجستية الجديدة.للمؤلفدكتورعبد القوي, نشر من قبل دار الجامعة المصرية للنشر والتوزيع سنة 2016. حيث هدف هذا الكتاب إلى ابراز مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء و مبادئ المدخل الأخضر في الخدمات اللوجستية إذ قدم الكتاب ثلاث دراسات حالة من دول مختلفة لتطبيق مبادئ المدخل الأخضر في مناطق الخدمات اللوجستية الجديدة. دراسة حالة ميناء روتردام في هولندا وكانت نتائج هي استخدام الطاقة المتجددة و تقليل الإنبعاثات الضارة. دراسة حالة مدينة سنغافورة كانت النتائج تطوير بنية تحتية لوجستية صديقة للبيئة وتطبيق معايير بيئية صارمة على شركات النقل والخدمات اللوجستية.ودراسة حالة شركة DHL في ألمانيا.وكانت نتائج الدراسة خفض تكاليف التشغيل وجذب العملاء الذين يهتمون بالبيئة.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال محاولة تبيان دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال الفترة (2014-2023) ، كما أن الدراسات السابقة وذلك من خلال تحليل مضمون مجموعة من الدراسات لهذه الشركة.

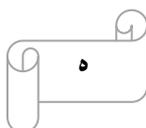
هيكل و تقسيمات الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات ومحاولة إثبات صحتها وجب علينا وضع هيكل للدراسة يقسم

بالشكل الآتي :

- **الفصل الأول:** يتحدث عن دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة ويقسم إلى ثلاث مباحث كما

يلي



- المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية الخضراء
- المبحث الثاني: مدخل عام الى تنافسية المؤسسات.
- المبحث الثالث: دور ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة
- الفصل الثاني : تطرقنا لدراسة حالة شركة ميرسك لايين فترة الزمنية (2014-2023)، حيث تم تقسيم هذا الفصل

إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة ميرسك لايين.
- المبحث الثاني: الاحصائيات المتعلقة بشركة ميرسك لايين.
- المبحث الثالث: مساهمة سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز التنافسية الشركة.

وفي الأخير خاتمة عامة والتي بينت ملخص الدراسة وأهم نتائج التي تم التوصل اليها.

صعوبات الدراسة

- قلة المراجع فيما يتعلق بموضوع الخدمات اللوجستية الخضراء.
- عدم إيجاد المعلومات الكافية عن المؤسسة

الفصل الأول

الإطار النظري للخدمات

اللوجستية الخضراء والتنافسية

تمهيد

إن الإهتمام بالخدمات اللوجستية و تطويرها أصبح محط أنظار أغلب الإقتصاديات في العالم خلال العقود الماضية. وذلك من خلال كيفية تأثيرها على الأنشطة الداعمة للإنتاج. هذا ما إستدعى ضرورة إهتمام الدول بمستوى الأداء اللوجستي الذي تقدمه و الإعتماد عليه كحل فعال لتنمية تنافسية المؤسسة .

ونظرا لأهمية الخدمات اللوجستية التي تقوم بها المنظمات لعملائها و يجب على كل المنظمات الإهتمام بجودة هاته الخدمات اللوجستية و ذلك لكسب رضا وولاء العملاء تجاه المنظمة وذلك من خلال تطويرها لتصل إلى المستوى المطلوب لتطلعات العملاء.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل للتطرق الى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الخدمات اللوجستية الخضراء

المبحث الثاني: مدخل عام الى تنافسية المؤسسات

المبحث الثالث: دور ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المبحث الاول: ماهية الخدمات اللوجستية الخضراء

يشهد العالم اليوم اهتمامًا متزايدًا بقضايا البيئة، مما يدفع الشركات والمؤسسات إلى تبني ممارسات أكثر استدامة. يشمل ذلك قطاع الخدمات اللوجستية، والذي بدوره يعد من أكثر وأهم الركائز في نشاط الشركات والمؤسسات، التي تعدّ من أكبر مستهلكي الطاقة ومنتجي انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، ولذلك ظهر مفهوم "الخدمات اللوجستية الخضراء" كنهج جديد يهدف إلى تقليل التأثير البيئي لأنشطة النقل والتخزين والتوزيع.

المطلب الأول: مفاهيم عامة للخدمات اللوجستية و مختلف انواعها

سننطلق في هذا المطلب الى مفاهيم وتعريف لكل من الخدمة واللوجستيك.

الفرع الأول: مفاهيم عامة للخدمات اللوجستية

أولاً: تعريف الخدمة

إختلفت وتعددت وجهات نظر الباحثين و الدارسين حول وضع مفهوم دقيق ومحدد للخدمة بحيث من أبرز المفاهيم نجد:

لوفلوك يعرف الخدمة على أنها: "نشاط اقتصادي يتم تقديمه من قبل طرف ما، وفي الغالب، يتم ذلك دون نقل الملكية للسلع. هذا النشاط يولد القيمة من خلال استئجار أو استخدام السلع، العمالة، الكفاءات المهنية، المعدات أو الهياكل، الشبكات أو الأنظمة، سواءً بشكل فردي أو جماعي. الأنشطة والفوائد والرضا التي تُقدم للبيع أو تُرافق السلع المادية تُعتبر أيضاً جزءاً من الخدمة". (سامي، 2017، صفحة 4)

ويعرفها Kotler على أنها: "كل نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، الجوهر الأساسي لهذه الخدمة هو أنها غير ملموسة ولا تؤدي إلى نقل الملكية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون إنتاج هذه الخدمة أو تقديمها مرتبطاً بمنتج مادي، أو قد يكون مستقلاً عنه". (Philip Kotler، 2003، صفحة 462)

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق (AMA) الخدمة على أنها: "مجموعة الفوائد أو نواحي الإشباع التي تعرض للبيع أو تكون مصاحبة لبيع السلع". وفي سياق آخر، تعتبر الخدمة "منتجات غير ملموسة في جوهرها ولكن ما يحيط بها ملموس؛ ولذلك تُظهر في مجملها بأنها غير ملموسة ولا يمكن نقلها أو تخزينها، إذا يتم تبادلها مباشرةً من المنتج إلى المستخدم، والمنتجات الخدمية يصعب تحديدها بدقة؛ فهي تُنتج وتُستهلك في الوقت نفسه؛ لذلك لا يتولد عنها شعور بالملكية". (جمعية التسويق الأمريكية، 2023)

أما تعريف منظمة الأيزو (ISO) للخدمة في عام 1994 فيتضمن: "تعبير الخدمة عن النتائج المتولدة من خلال النشاطات المتعلقة بالتفاعل بين المورد والزبون أو عبر النشاطات الداخلية للمورد بهدف تلبية احتياجات الزبون".

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

هذه التعريفات المختلفة تؤكد على أن الخدمة تتضمن عناصر غير ملموسة، وتتطلب تفاعلاً مباشراً بين المورد والمستهلك، وتتميز بعدم إمكانية تخزينها أو نقلها بشكل مادي". (الصرن، 2007، صفحة 45)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تبني مفهوم أشمل للخدمة على النحو التالي :

الخدمة هي النشاط الفعلي المقدم من قبل العمال و المساهمين, وذلك وفق نظم و أسس معينة تشمل مجموعة متنوعة من الأنشطة والعمليات التي يتم تقديمها للآخرين بشكل غير مادي, مثل توفير المعلومات، وتقديم النصح والاستشارات، وتقديم الدعم العاطفي أو المعنوي، بالإضافة إلى الخدمات المادية مثل الرعاية الصحية والنقل والإصلاحات. تعد الخدمة أحد الجوانب الأساسية للحياة الاجتماعية والاقتصادية، حيث تساهم في تحقيق التنمية ورفاهية الأفراد والمجتمعات.

ثانيا: مفهوم اللوجستيك

تعني دراسة تاريخ اللوجستيك دراسة للواقع و الأحداث التي وقعت في خدمات إدارة التدفقات. و التي بدورها تقودنا إلى دراسة الفكر اللوجستي في العلوم العسكرية و الإدارية.

لم تبدأ مساهمة الخدمات اللوجستية في المجال الإقتصادي كأول ظهور لها . إنما برزت عسكريا بشكل كبير خلال الحرب العالمية الثانية ذلك ما وجه الباحثين للقيام بالدراسات لمعرفة كيفية الإستفادة من هذا التنسيق و التنظيم الذي تدعمه الخدمات اللوجستية و لكن بشكل إقتصادي. و بالفعل دخلت اللوجستيات إلى مجال الأعمال و إلى المجال الإقتصادي بالتحديد و تم تأسيس مفهوم جديد تحت مسمى " إقتصاديات اللوجستيات " (أحمد، 2021، الصفحات 219-220).

و منه تعددت المفاهيم و التعاريف للوجستيك نذكر من أبرزها ما يلي :

يعود أصل كلمة اللوجستية إلى اللغة الإغريقية القديمة و تأتي من كلمة لوجوس و التي تعني النسبة أو الحساب أو الخطاب و غيرهم، و تعرف اللوجستيات بمجلس إدارة الأعمال اللوجستية عام 1962 الأعمال اللوجستية بأنها: " تلك العمليات الخاصة بالتخطيط و التنفيذ و رقابة التدفق و التخزين الكفاء و الفعال للمواد الخام و السلع النهائية و المعلومات ذات العلاقة و ذلك من مكان الإنتاج إلى مكان الإستهلاك بغرض تحقيق متطلبات و إرضاء الزبون. (إدريس، 2002، صفحة 20)

ظهرت العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم اللوجستيات أو ما يسمى بالإمداد أو ما يسمى كذلك بالتوريد، حيث تم تعريف اللوجستيات بأنها مجموعة متكاملة من الأعمال الوظيفية التي تتكرر عدة مرات عبر قنوات محددة و ذلك خلال تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية. (غنيم، 2006، صفحة 28)

تم تعريف اللوجستية بأنها فن وعلم إدارة تدفق البضائع، والطاقة، والمعلومات، والموارد الأخرى مثل المنتجات، والخدمات، وحتى الأفراد، من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك. تعتبر العمليات اللوجستية أساسية للتجارة العالمية، ولا يمكن إنجاز أي عملية استيراد أو تصدير أو نقل للمواد الخام أو المنتجات المصنعة بدون دعم لوجستي احترافي. (موقع مجرة ، 2019)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

و عليه يمكن القول بأن: "اللوجستيات تعتبر فرع من الفروع الإدارية المساندة و أيضا من أهم الفنون الإدارية التي تستطيع من خلالها المؤسسات متابعة مجموعة العمليات التجارية من صادرات و واردات و ذلك من خلال تزويدها بالمعلومات المناسبة حتى تتم بشكل صحيح".

الفرع الثاني: أنواع الخدمات اللوجستية

لقد اختلفت أنواع الخدمات اللوجستية و هذا الإختلاف يعمل على توفير الإحتياجات اللازمة لضمان سير العمليات التنظيمية بالشكل المطلوب بحيث يشمل كل نوع من الأنواع على ما يلي :

أ. **خدمات التخزين:** تتضمن الحصول على جميع التراخيص المتعلقة بعملية التخزين، بما يتوافق مع نوعية المواد المطلوب تخزينها وفقاً للقوانين، وذلك للحفاظ على حالتها لفترة زمنية محددة حتى الحاجة إليها في الوقت المناسب.

ب. **خدمات النقل:** تستلزم وجود وسائل نقل مناسبة ومرخصة لأغراض النقل المختلفة، حيث يجب أن تكون لكل نوع من أنواع النقل اللوجستي وسيلة ملائمة وتراخيص وشروط محددة وفقاً لطبيعة المواد المراد نقلها. يلعب النقل دوراً هاماً في تحويل الموارد إلى منتجات مفيدة للمستهلك النهائي.

ت. **خدمات الشحن والتخليص الجمركي:** تقدمها بعض الجهات ليستفيد منها القائمون على عمليات الاستثمار عند التعامل مع الصادرات والواردات، بحيث تتم هذه الخدمات في إطار قانوني مسموح به.

ث. **خدمات التوريد:** تمثل النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان والوقت المناسبين وبالكمية الملائمة وبالسعر المناسب.

ج. **الخدمات اللوجستية المتكاملة:** تشبه الخدمات اللوجستية الدولية المتكاملة، لكنها تنطبق على النطاق الإقليمي أو العالمي، مما يتطلب مؤهلات خاصة للمنظمات التي تقدم هذه الخدمات.

ح. **خدمات التبريد:** تشمل جميع الخدمات المتعلقة بنقل وتوريد وتخزين المنتجات والبضائع المبردة، والتي تحتاج إلى ثلاجات ومبردات خاصة للحفاظ عليها ضمن درجة الحرارة المطلوبة. (سالم و جفري، 2023، صفحة 4،5)

الفرع الثالث: أبعاد الخدمات اللوجستية

لضمان وصول الخدمة و تحقيق متطلبات العملاء تسعى الإدارة اللوجستية إلى تحقيق هذا الهدف و ذلك من خلال التخطيط و التطبيق و التنسيق و مراقبة سير و تدفق السلع و الخدمات و المعلومات من المنتج أو مصدر الخدمة إلى العملاء ، و من بين أبعاد الخدمة اللوجستية ما يلي :

أولاً: النقل

هي الحركة التي تعزز القيمة المضافة من خلال الخدمة و المنتج المنقولين بفاعلية في أنشطة الخدمات اللوجستية وهو الأمر الذي يلعب دور هام في تحويل الموارد إلى منتجات مفيدة عند المستهلك النهائي.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

ثانيا: التخزين

هو عبارة عن الإحتفاظ بالموجودات لفترة زمنية لحين الحاجة إليها و المحافظة عليها بحالتها أو تعريضها لظروف طبيعية تحدث فيها تغييرا مطلوبا.

ثالثا: التوريد

تعرف بأنها النشاط المسؤول عن توفير المواد المطابقة للمواصفات في المكان و الوقت الصحيحين و بالكمية وكذا السعر المناسب . (لطيف و عيد، 2019، صفحة 523)

رابعا: التعبئة

تأتي التعبئة كأحد الأنشطة اللوجستية الهامة و المعبرة بشكل كبير عن جودة المنتج، كما إن لها دور هام في إستقطاب العملاء و المستخدمين و كذلك المحافظة على المنتج ضد الفساد بالإضافة إلى تسهيل عملية نقله.

خامسا: معالجة الطلب

يتلخص الدور الرئيسي لمعالجة الطلب بشكل مبسط في إعداد و تجهيز الطلب و جعله متاح للعميل. (أحمد، 2021، صفحة 221)

الفرع الرابع: أهداف الخدمات اللوجستية

نشأت أهداف العمليات اللوجستية من الأهداف العامة للمنظمة، حيث تهدف إلى تحقيق أقصى رضا للزبائن وتحقيق كافة الأهداف المشتقة من ذلك. تسعى المنظمة إلى تقديم المنتج المطلوب للزبون في أقصر وقت ممكن. يمكن للمنظمات تحقيق تشغيل اقتصادي مريح من خلال الاستفادة القصوى من القدرات اللوجستية، بما في ذلك الاستخدام الأمثل للمعدات والموارد البشرية. (جبوري، 2023، الصفحات 131-132)

بحيث أن لمديري العمليات اللوجستية هدفان رئيسيان:

الهدف الأول: هو نقل المواد إلى داخل و خارج المنظمة الخاصة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة .

الهدف الثاني: هو المساهمة في التدفق الفعال عبر سلسلة التجهيز بأكملها .

إذا كانت كل منظمة تعني باللوجستيات الخاصة بها بشكل صحيح فإن المواد ستتحرك بكفاءة عبر السلسلة بأكملها و بالتالي تحقيق الهدف الثاني . فالهدف العام من العمليات اللوجستية هو تحقيق رضا عالي لدى الزبائن , بحيث على المنظمة تقديم خدمة عالية الجودة بأقل تكلفة و تكون مقبولة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المطلب الثاني: الخدمات اللوجستية الخضراء وأهميتها

بعد تطرقنا لمفهوم الخدمات اللوجستية وذلك عن طريق التفصيل في مفهوم كل من الخدمة و مفهوم اللوجستيك بشكل عام، و كذا معرفة أهم أنواعها و أبعادها و أهدافها، لا بد لنا من التعرف على الخدمات اللوجستية الخضراء بحيث يعتبر مصطلح الأخضر من المفاهيم الجديدة التي تستخدم في علم إدارة الأعمال، و يقصد بهذا المصطلح هو تخضير كافة الأنشطة و الفعاليات المرتبطة بإدارة الأعمال أي تحويلها إلى نشاطات و فعاليات صديقة للبيئة بحيث تكون نافعة لها بدون وجود أي أضرار . كما يقال عنه تخضير الصحراء أي تحويلها من أرض قاحلة إلى أرض خضراء كلها منفعة . (راضي، 2018، صفحة 373)

الفرع الأول: مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء

شهد العقدان الأخيران من القرن العشرين قلقًا متزايدًا بشأن التأثيرات البيئية للنشاطات البشرية والنمو الاقتصادي على كوكب الأرض. هذا النمو تسبب في العديد من المشاكل البيئية، مثل استنفاد طبقة الأوزون، والاختفاء السريع للغابات المطيرة، وتلوث الهواء والماء، وغيرها. بدأت هذه المشاكل تشكل تهديدًا لجودة الحياة، مما أظهر عدم قدرة اللوجستيات التقليدية على تلبية متطلبات المجتمعات الحديثة.

ونظرًا لأهمية القضايا البيئية و تأثيرها في القرارات اللوجستية ظهر مفهوم اللوجستيات الخضراء بوجهات نظر متعددة من بينها: (الطويل و الطالي، 2018، الصفحات 7-8)

عرفها Carlsson بأنها : " إنضباط متعدد الأوجه، والتي تضم العناصر الاقتصادية و البيئية و الإجتماعية و تركز على الإجراءات المتخذة لتقليل الآثار الضارة على البيئة و تقدم الأدوات و السلوكيات التي تساهم في تحسين المجتمع و مستواه الاقتصادي "

عرفها Stolka بأنها : " نشاط تنظيمي يأخذ بالحسبان القضايا البيئية و تكاملها في إدارة سلسلة التجهيز لغرض تغيير الأداء البيئي للمجهز و الزبون "

حددها Rensburg على أنها : " الأنشطة و الممارسات التي تهدف للحد من الآثار البيئية للممارسات اللوجستية من خلال إدخال إدارة بيئية فعالة للتدفق الأمامي و العكسي للمنتجات "

بناءً على ما سبق، يمكن تعريف اللوجستيات الخضراء بأنها العملية التي تهدف إلى دمج الاعتبارات البيئية في جميع جوانب وأنشطة الشركة. تسعى هذه العملية إلى تقليل التلوث البيئي الناتج عن الأنشطة المختلفة، وحماية البيئة، وتقليل الهدر في استهلاك الموارد الطبيعية، وتحقيق الكفاءة في استخدام الطاقة، مما يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات والشركات.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

الفرع الثاني: أهمية الخدمات اللوجستية الخضراء

تبرز أهمية اللوجستيات الخضراء من خلال إهتمامها بالحد من التلوث الناتج عن جميع أنشطة اللوجستيك، فاللوجستيات العادية لا تقوم بتطبيق اللوجستيات الصديقة للبيئة ولا تقوم بإتباع معايير البيئية في معاملاتها وعملياتها المختلفة. أما اللوجستيات الخضراء فإنها تقوم بنفس العمليات اللوجستية ولكن عن طريق إتباع المعايير البيئية.

اللوجستيات الخضراء تقلل من الآثار البيئية لجميع العمليات من توريد المواد الخام إلى الإستهلاك النهائي وتحديد النتائج في إعادة التدوير بعد الإستخدام وإعادة الإستخدام، وتتضمن أنشطة اللوجستيك الأخضر قياس الأثر البيئي والتخلص من النفايات و ذلك عن طريق إستخدام إستراتيجيات التوزيع المختلفة وتقليل إستخدام الطاقة في الأنشطة وتقليل النفايات وإدارتها. وتعد اللوجستيات الخضراء مهمة جدا لحماية البيئة وتوفير الموارد وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع وعلاجها من خلال الآتي:(حجاج، 2019، الصفحات 5-6)

1. تستند اللوجستيات الخضراء على الصيانة والتنمية المستدامة للبيئة وتعطي الأولوية لترشيد إستهلاك الموارد والحد من الضرر الذي يلحق للبيئة وتشجع على تطوير المجتمع الاقتصادي .
2. تساهم اللوجستيات الخضراء في تحقيق قيمة إقتصادية وإجتماعية كبيرة للشركات وجعلها قادرة على الحصول على ميزة تنافسية جديدة.
3. تساعد اللوجستيات الخضراء في تحسين القدرة التنافسية الدولية للشركات.

تُعدّ الخدمات اللوجستية الخضراء نهجًا حديثًا لإدارة سلسلة التوريد يُركز على تقليل التأثير البيئي للعمليات اللوجستية. وتكمن أهمية الخدمات اللوجستية الخضراء في العديد من الجوانب، منها: (موقع الكتروني finmodelslab، 2024)

1. حماية البيئة: من خلال:

- أ) تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري: تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من خلال استخدام وسائل نقل أكثر كفاءة، وتقليل استهلاك الطاقة، واستخدام مواد التغليف الصديقة للبيئة.
- ب) تقليل التلوث: تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في تقليل تلوث الهواء والماء والتربة من خلال تقليل النفايات، واستخدام المواد الكيميائية الضارة بشكل أقل، وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
- ج) الحفاظ على الموارد الطبيعية: تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في الحفاظ على الموارد الطبيعية، مثل الماء والنفط والغاز، من خلال تقليل استهلاكها.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

2. تحسين كفاءة العمليات

- (أ) تقليل التكاليف: يمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على تقليل التكاليف من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل النفايات، وتحسين سلسلة التوريد.
- (ب) تحسين خدمة العملاء: يمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على تحسين خدمة العملاء من خلال تسريع عملية التسليم، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات.
- (ج) تعزيز سمعة الشركة: يمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على تعزيز سمعتها من خلال إظهار التزامها بحماية البيئة والمسؤولية الاجتماعية.

3. الامتثال للقوانين واللوائح

- (أ) تزايد القوانين واللوائح المتعلقة بحماية البيئة بشكل متزايد، ويمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على الامتثال لهذه القوانين واللوائح.
- (ب) يمكن أن تساعد الخدمات اللوجستية الخضراء الشركات على تجنب العقوبات والغرامات المرتبطة بانتهاك القوانين البيئية.

4. الاستفادة من الفرص الجديدة

- (أ) يُصبح المستهلكون أكثر وعيًا بالتأثير البيئي للمنتجات والخدمات التي يشترونها، ويمكن للشركات التي تطبق الخدمات اللوجستية الخضراء أن تستفيد من هذا الاتجاه من خلال جذب المزيد من العملاء.
- (ب) يمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على فتح أسواق جديدة في البلدان التي تضع معايير بيئية صارمة.

5. ضمان استدامة الأعمال

- (أ) تُعدّ الخدمات اللوجستية الخضراء ضرورية لضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل، حيث إنّها تساعد الشركات على تقليل مخاطر تغير المناخ ونقص الموارد.
- (ب) يمكن للخدمات اللوجستية الخضراء أن تساعد الشركات على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

الفرع الثالث: الخدمات اللوجستية التقليدية و الخدمات اللوجستية الخضراء

طبقا للمفاهيم السابقة لكلا النظامين التقليدي و الأخضر يتضح لنا وجود مجموعة من الاختلافات بينهما، و فيما يلي جدول يقدم أهم الفروق و الاختلافات الموجودة في كلا النظامين

جدول رقم (01): أهم الاختلافات بين النظام اللوجستي و التقليدي

| جوانب المقارنة | النظام اللوجستي التقليدي | النظام اللوجستي الأخضر |
|---------------------------|--|--|
| عامل التكلفة | تسعى العديد من الشركات المنتجة إلى الاستعانة بالخدمات اللوجستية وذلك لتحقيق أقل تكلفة ممكنة بكافة الوسائل الممكنة لتقليل تكاليف النقل والتعبئة والتغليف. وبالتالي تعظيم مستوى الربحية حتى لو كان ذلك على حساب وجود بعض التأثيرات على البيئة. (أي يتميز بانخفاض التكلفة الاقتصادية لمراحل الإنتاج والنقل والتوزيع وارتفاع التكلفة البيئية). | يعتبر تطبيق النظام الأخضر مكلف اقتصاديا نسبيا عن النظام التقليدي وذلك للمحافظة على تحقيق التوافق مع البيئة ومتطلباتها. (أي يتميز بانخفاض التكلفة البيئية وارتفاع نسبي للتكلفة الاقتصادية نتيجة تطبيق وسائل بيئية مكلفة). |
| عامل الوقت و الدقة | تستهدف مناطق الخدمات اللوجستية خلق أنظمة توزيع modern integrated supply chains وإمداد تتسم بالمرونة والكفاءة من خلال تسليم المواد الخام أو البضائع في الوقت المحدد بكل دقة دون التسبب في إحداث أي فاقد (كسر أو تلف) أو تأخير. | يتفق النظام الأخضر مع النظام التقليدي في تحقيق نظام جيد للتوزيع خلال سلسلة الإمداد بالنظام اللوجستي، ولكنه يتميز بخلق أنظمة للنقل متطورة لتحقيق معدلات أعلى من الدقة والتوصيل في أقل زمن ممكن . |
| إستغلال الأراضي و الموارد | يستهلك النظام التقليدي مساحات كبيرة من الأراضي ومصادر الطاقة الغير متجددة وخاصة في مناطق الإنتاج والتخزين مما يؤدي إلى استنزافها مع مرور الوقت. | يستهدف النظام الأخضر تحقيق أقل استغلال ممكن للأراضي باعتبارها مورد محدود وذلك من خلال تقليل مساحات الإنتاج والشحن والتخزين والتسويق - بالإضافة إلى استغلالها لمصادر الطاقة المتجددة والتكنولوجيا المتطورة خلال مراحل النقل والشحن والتخزين لضمان استدامة منطقة الخدمات اللوجستية وتحقيقها لمتطلبات الأنشطة المستقبلية. |

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

| | | |
|---|--|--------------------------------|
| <p>يقوم النظام الأخضر بإدارة لأنظمة النقل لتكون متوافقة بيئيا بالإضافة إلى تميزها بالكفاءة والسرعة للحد من معدلات الازدحام والتلوث.</p> | <p>تعتمد الخدمات اللوجستية على شبكات نقل متطورة (لتحقق أنظمة hub and spoke structure) جيدة لتوزيع المنتجات، ولكنها في ذات الوقت تسبب ازدحام على المحاور المتواجدة عليها وكذلك المساهمة في رفع معدلات تلوث مما يؤثر سلبا على البيئة المحيطة.</p> | <p>الشبكات</p> |
| <p>يستخدم النظام الأخضر أنظمة نقل أقل حده تلوثا بالإضافة إلى إعادة استخدامها للمخلفات مرة أخرى في عمليات الإنتاج، فقد أوضحت العديد من الدراسات السابقة أهمية تطبيق البعد الأخضر بالنظام اللوجستي وذلك في إمكانية إعادة التدوير لمخلفات الإنتاج وإدراجها في عمليات الإنتاجية من جديد من خلال الأنشطة اللوجستية العكسية بخلاف النظام اللوجستي التقليدي الذي يقتصر على الأنشطة الأمامية التي تنظم عمليات التوزيع من مرحلة الإنتاج إلى الاستهلاك فقط.</p> | <p>لمنظومة النقل بمناطق الخدمات اللوجستية التقليدية تأثيرا سلبيا على البيئة نظرا لمدى تسببها من ارتفاع نسبة ثاني أكسيد الكربون في الهواء الناتج عن استخدام وسائل النقل التقليدية من الشاحنات والسفن بالإضافة إلى ارتفاع نسبة مخلفات المنتجات التي تحتاج إلى التخلص منها وإعادة تدويرها.</p> | <p>معدات التلوث و المخلفات</p> |
| <p>يخصص بالنظام اللوجستي الأخضر أماكن محددة للتخزين بعيدة عن المساحات المخصصة للطرق للحد من الازدحام، ولكن بأقل مساحات ممكنة وبأقل زمن تخزين لتحقيق الحركة المستمرة للمنتجات خلال النظام اللوجستي.</p> | <p>تمتاز منطقة الخدمات اللوجستية بانخفاض مطلب التخزين بها نظرا لأن المنتجات يتم نقلها دون إهدار وقت تخزينها وذلك باستخدام أنظمة النقل المناسبة على الطرق المتاحة، بالإضافة إلى استخدام جزء من المساحات العامة المخصصة للطرق وذلك للتخزين المؤقت الذي يؤثر في ارتفاع نسبة الازدحام على الطرق.</p> | <p>التخزين</p> |

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

| | | |
|---|---|--|
| <p>يستهدف النظام الأخضر إدارة وتوظيف نظام المعلومات بما يحقق الكفاءة لمنطقة الخدمات اللوجستية بأقل استغلال للطاقة الغير متجددة بالإضافة إلى إدراجها في تبادل المعلومات وتنظيم الأنشطة اللوجستية وعمليات النقل والتخزين والانتظار.</p> | <p>ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في إحداث تنوعية جديدة من التجارة وهي التجارة التكنولوجية داخل المناطق اللوجستية التي تستهلك معدلات أعلى من الطاقة مما يتعارض مع متطلبات التوافق مع البيئة ومواردها.</p> | <p>إستخدام تكنولوجيا المعلومات</p> |
|---|---|--|

المصدر: (أحمد، أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية، 2021، صفحة 37)

يقدم لنا هذا الجدول مقارنة بين النظامين اللوجستيين من حيث مختلف جوانب التأثير، ويظهر بوضوح تفوق النظام الأخضر على النظام التقليدي من حيث:

من حيث عامل التكلفة نجد أن اللوجستيك الأخضر أكثر تكلفة من التقليدي، وهذا راجع لأن اللوجستيك الأخضر يهتم أكثر بالجانب البيئي ولتحقيق هذا العامل فهو يستهلك جهد و مصاريف أكثر. يُركز النظام الأخضر على تقليل التأثيرات البيئية السلبية للأنشطة اللوجستية من خلال استخدام وسائل نقل صديقة للبيئة، وتقليل استهلاك الطاقة، وإدارة المخلفات بشكل فعال، واستخدام تقنيات الإنتاج والتخزين المستدامة.

أيضا نجد أن كل من اللوجستيك الأخضر و التقليدي يتسمان بفاعلية جيدة من حيث عامل الدقة و الوقت يتميز كل منهما بالمرونة والكفاءة من خلال تسليم المواد الخام أو البضائع في الوقت المحدد بكل دقة دون التسبب في أحداث أي تأخير.

الكفاءة الاقتصادية على المدى الطويل على الرغم من أن النظام الأخضر قد يُكلف أكثر في البداية، إلا أنه يُوفر وفورات اقتصادية على المدى الطويل من خلال تقليل تكاليف الطاقة، وتقليل المخاطر البيئية، وتحسين صورة الشركة وسمعتها على عكس الامداد التقليدي الذي يحقق كفاءة فقط على مدى القصير.

يُساهم النظام الأخضر في ضمان استدامة الأعمال على المدى الطويل من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتقليل الاعتماد على الموارد الغير متجددة، ودعم التنمية المستدامة.

من حيث استخدام شبكات النقل نجد أن اللوجستيك الأخضر يهتم كثيرا بهذا الجانب لأنه أكثر تأثيرا على البيئة وهذا لا يتوافق من مبادئ اللوجستيك الأخضر، فهي تعتمد على أنظمة تميزها بالكفاءة والسرعة للحد من معدلات الازدحام والتلوث.

ومع ذلك، من المهم ملاحظة بعض النقاط:

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

قد لا يكون النظام الأخضر مناسبًا لجميع الشركات لذلك، يجب على كل شركة تقييم احتياجاتها وإمكانياتها قبل اتخاذ قرار اعتماد النظام الأخضر، لأن النظام الأخضر يتطلب التزامًا وتعاونًا من جميع أصحاب المصلحة بما في ذلك الموظفين، والموردين، والعملاء، والحكومات.

بشكل عام، يُعدّ النظام اللوجستي الأخضر خيارًا واعدًا للشركات التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والبيئية، وكذلك يكسب الشركة ميزة تنافسية في أسواق الدولية لأنها تتسم بفاعلية أكبر من غيرها بسبب الاستدامة و الحفاظ على الموارد.

الفرع الرابع: فوائد الخدمات اللوجستية الخضراء

يمكن تحديد مجموعة من النقاط المهمة والفوائد تتمثل فيما يأتي: (زفاعي، 2017، الصفحات 106-107)

تهدف سلسلة اللوجستيات الخضراء إلى القضاء على النفايات، سواء كانت انبعاثات ضارة أو نفايات صلبة وكيميائية خطيرة، في كافة مراحل العملية اللوجستية من البداية حتى وصولها إلى المستهلك النهائي.

تأتي هذه السلسلة ضمن إطار التوجيهات والتشريعات الصارمة في الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي واليابان، مما جعل اللوجستيات الخضراء محور اهتمام المصنعين. برزت خدمات اللوجستيات الخضراء كفكرة جديدة تساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات تهدف لتحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية المستهدفة من خلال تقليل المخاطر البيئية وزيادة الكفاءة البيئية.

يمكن تلخيص فوائد اللوجستيات الخضراء فيما يلي:

- ترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة وتقليل الفاقد.
- تحسين الإنتاجية عبر خفض نسبة الإصابة بالأمراض، مما يعزز الصحة ورفاهية الإنسان.
- تعزيز الجانب النفسي للعامل، حيث يشعر بأن عمله يساهم في حماية البيئة وله قيمة عليا.
- زيادة الميزة التنافسية من خلال تعزيز الولاء للعلامة التجارية، حيث يكون المستهلك مستعدًا لدفع سعر أعلى للمنتجات الصديقة للبيئة.
- بناء سمعة قوية للعلامة التجارية كشركة صديقة للبيئة ومسؤولة اجتماعيًا.
- إدارة التكاليف من خلال توفير الطاقة وتقليل استهلاك الوقود وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون، مما يعزز كفاءة واستدامة البنية التحتية لسلسلة التوريد.
- تحقيق فوائد اقتصادية من خلال زيادة الكفاءة وتقليل النفايات، مما يقلل من نفقات المناولة والغرامات المتعلقة بالتخلص من النفايات.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

- تعزيز الابتكار لزيادة كفاءة الإنتاج باستخدام التقنيات النظيفة والابتكارات العلمية لتقليل النفايات.
- تحسين جودة المنتج من خلال الحفاظ على العلاقات الجيدة بين المشتري والموردين، مما يؤدي إلى زيادة الرقابة على الجودة.
- تحسين الصورة العامة للشركة لدى المستهلكين والمستثمرين والموظفين، مما يعزز استجابتهم الإيجابية تجاه الشركات ذات الأداء البيئي الجيد.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المطلب الثالث: خطوات وأنشطة ادارة الخدمات اللوجستية الخضراء

ستنطرق في هذا المطلب الى أهم عوامل نجاح تنفيذ أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية الخضراء و خطواتها من خلال ما يلي:

الفرع الأول: أنشطة إدارة الخدمات اللوجستية الخضراء

يقصد بأنشطة الخدمات اللوجستية الخضراء كل العمليات التي تهتم بالأبعاد البيئية ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

أولاً: الإدارة البيئية الداخلية

تشير الإدارة البيئية الداخلية إلى تقديم كل أنواع الدعم والالتزام من قبل مديري الإدارة العليا والوسطى، والتي قد تكون ضرورية لنجاح تنفيذ ممارسات إدارة الخدمات اللوجستية الخضراء وتحقيق الاستدامة البيئية كضرورة تنظيمية استراتيجية. تعتبر الإدارة الداخلية واحدة من عوامل النجاح الرئيسية لمنظمات الأعمال في تنفيذ ممارسات إدارة الخدمات اللوجستية الخضراء.

تساهم الإدارة البيئية الداخلية في تحسين الأداء البيئي للمنظمة من خلال الاستثمار في برامج الإدارة البيئية، مثل أنظمة إصدار الشهادات البيئية. ويعتقد بعض الباحثين أن نجاح تطبيق ممارسات إدارة اللوجستيات الخضراء، مثل الشراء الأخضر والتصميم الصديق للبيئة، يتطلب من المنظمات الصناعية ليس فقط إدارة بيئية داخلية فعّالة، ولكن أيضاً التعاون والتنسيق الخارجي مع الموردين والعملاء في سلسلة التوريد الخاصة بهم. (Sarkis، 2011، صفحة 130)

ثانياً: التعاون مع العملاء

يتضمن التعاون البيئي مع العملاء على التدخل المباشر من قبل المنظمة لتحسين الأداء البيئي للعملاء حيث يشمل التعاون البيئي مع العملاء على تبادل المعلومات الفنية بين المنظمة وعملائها من أجل التخطيط ووضع أهداف التحسين البيئي للحد من الآثار البيئية المرتبطة بتدفق المنتجات في سلسلة التوريد.

ويعرف التعاون مع العملاء إجرائياً على انه العمل مع العملاء لتصميم منتجات صديقة للبيئة ولتطبيق طرق إنتاج نظيفة وصديقة للبيئة تنتج منتجات مستدامة بيئياً مع الاهتمام بالتغليف الأخضر.

ثالثاً: التصميم الصديق للبيئة

يشير إلى التصميم المتوافق مع البيئة لتقليل الآثار البيئية للمنتج ويطلق عليه أحياناً التصميم من اجل البيئة ويطلق عليه ايضاً التصميم الأخضر.

يعرف التصميم الصديق للبيئة إجرائياً على انه تصميم المنتجات لتوفير الطاقة والحامات بشكل يسمح بإعادة استخدامها وتدويرها ويقلل من خطورتها أو خطورة عمليات ومراحل إنتاجها وتخفيض مساحات التخزين وتوفير الطاقة أثناء نقلها.

تعني استعادة الاستثمار تجميع المنتجات من المستخدمين النهائيين وتعاد إلى المصنع للتخلص منها (أي إصلاح وإعادة التصنيع أو إعادة التدوير) والهدف من ذلك هو التقليل من تكاليف التصنيع. (سلطان، 2019، الصفحات 6-9).

الفرع الثاني: خطوات الخدمات اللوجستية الخضراء

ترتكز إدارة اللوجستيات الخضراء على مجموعة من الخطوات تتمثل في: (بختة، 2019، صفحة 33)

أولاً: التعريف

الخطوة الأولى في تطبيق اللوجستيات الخضراء تتطلب التحقق من فعالية أهدافها والقدرة على تنفيذ سلسلة التوريد الخضراء. يجب التأكد من أن الأهداف محققة وأن التقنيات المناسبة متوفرة لتنفيذ هذا المفهوم. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتم النظر في الزيادة المحتملة في التكاليف المرتبطة بالتخلص من الإشعاعات والنفايات. يجب أن يتم التعامل مع هذه القضايا بعناية لضمان تنفيذ اللوجستيات الخضراء بفعالية.

ثانياً: التخطيط

تشير هذه الخطوة إلى عمل الشركات بشكل جدي في الإفصاح عن أهدافها والتخطيط لها متمثلة بتحقيق الأرباح من جهة والحفاظة على بيئة نظيفة من جهة أخرى وهذا يتطلب من الشركة العمل على وضع خطط تتمحور حول التقنية التي سيتم استخدامها والتخطيط لعملية الحصول على جميع البيانات المرتبطة بدورة حياة المنتج من التقديم وحتى إعادة الاستخدام إذ أن الهدف من هذه الخطوة برمتها استبعاد الآثار السلبية اللاحقة المرتبة على العملية الإنتاجية.

ثالثاً: القرار

ويقصد بما اتخذ القرارات الخاصة وتتطلب هذه الخطوة الولاء من جميع العاملين في الشركة لهذا الهدف السامي والمتمثل بالحفاظة على البيئة فضلاً عن ضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفكرة والقيام ببرامج دراسة السوق وجميع البيانات بغية التعرف على متطلبات الزبائن والتعرف على التأثيرات الجانبية للبيئة لهذه المنتجات فضلاً عن الاستفادة من الأطارات العملية والتعاقد مع الكفاءات من الشركات الأخرى .

رابعاً: التطبيق

هذه الخطوة تعتبر من أهم الخطوات في تنفيذ سلسلة الإمداد الخضراء، حيث يتم تنفيذ جميع البرامج التعليمية والتدريبية لجميع المستويات الإدارية. يتطلب هذا العمل فهماً عميقاً للفلسفة الخاصة بك والتي تحتاجها عملية سلسلة الإمداد الخضراء.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

بالإضافة إلى ذلك، من الضروري نشر الوعي بين العاملين حول هذا المفهوم وتعزيز روح الفريق لدعم هذه الفكرة الأساسية. تطبيق اللوجستيات الخضراء ليس فقط عن القدرة على إدارة التقنيات والطاقة، بل يتعلق أيضًا بالقدرة على إدارة الموارد البشرية وتوعيتها.

خامسا: المراقبة

إن المحافظة على جميع الإنجازات التي تم تحقيقها من خلال الخطوات السابقة يتطلب العمل بشكل جدي على القيام بعمليات المراقبة والتقييم على النحو المستمر ولكن لا تكفي شهادة الزبائن بان الشركة تراعي أو تعمل على المحافظة على البيئة ولكن المقياس الأهم يتمثل بقدرة الشركة في الحصول على شهادة الآيزو¹ 14001 والعمل على نحو جدي للمحافظة عليها .

بقي أن نقول في حال عدم قدرة الشركات على تحقيق اللوجستيك الأخضر في عمليات الإمداد عليها أن تعمل بالحد الأدنى من ذلك عن طريق وضع كل ما يرشد الزبائن إلى المحافظة على بيئة نظيفة وذلك من خلال عدم رمي العبوات الفارغة في الأماكن المخصصة لها وغير ذلك.

الفرع الثالث: مبادئ خدمات اللوجستيات الخضراء

تتسم اللوجستيات الخضراء بكونها ذات خصوصية إستراتيجية بالغة في ظل التحول العالمي نحو بيئة أكثر استدامة وابتكارا. وذلك من خلال تنامي طموحات أبعادها في الحد من الانعكاسات البيئية الضارة وتعزيز الاستدامة في مجال اللوجستيات فتتشكل بدورها نمطا مستداما لإدارة سلسلة التوريد ارتكازا على تفعيل مبادئ الاستدامة البيئية عبر تأمين الاستخدام الأفضل للممارسات البيئية في جميع جوانب العمليات اللوجستية، إذ تبلور هذه المبادئ في: (العزير، 2019، الصفحات 5-6)

أولا: تحقيق كفاءة الاستخدام

" تسعى الشركات التي تلتزم بمبادئ الخدمات اللوجستية الخضراء إلى تفعيل كفاءة استخدام الطاقة الخضراء في جميع مراحل سلسلة التوريد".

وذلك من خلال استخدام تقنيات بيئية ذكية وعمليات أكثر كفاءة على مستوى التصنيع والنقل والتخزين والتوزيع والاستهلاك... الخ فضلا عن تصميم أهداف إستراتيجية واضحة وقابلة لتحقيق كفاءة الطاقة وإجراء تقييمات مستمرة بغية التوصل إلى تحديد فرص التحسين و القيام بالتحسينات اللازمة.

¹شهادة الآيزو 14001:هي شهادة دولية معترف بها عالميًا تُمنح للمؤسسات التي تُطبق بنجاح نظام إدارة بيئية يتوافق مع متطلبات معيار الآيزو 14001.

ثانيا: إدارة النفايات:

تحرص الشركات على تنفيذ إستراتيجيات هادفة إلى الحد من توليد النفايات الناتجة على أنشطة سلسلة التوريد. أضيف لذلك معالجتها وإعادة تدويرها واستخدامها بطريقة مسؤولة حيث تتضح مبادئ اللوجستيات الخضراء في إدارة مخاطر النفايات مسؤولة وآمنة واحترافية انطلاقا من الحفاظ على الموارد والتقليل من التلوث.

ثالثا: النقل المستدام: (أبودية، 2024، الصفحات 347-348)

تعكس عمليات تفعيل النقل المستدام ملامح النمو المتكامل لاستراتيجيات اللوجستيات الخضراء الطامحة نحو استخدام أكثر عقلانية وفعالية للموارد في أنشطة سلسلة التوريد حيث تهدف إلى تقليل التأثير البيئي لأنشطة النقل واللوجستية فيعمل صناع السياسات الإستراتيجية الخضراء بهذا الصدد على الاستثمار في التقنيات الحديثة من وسائل النقل الموفرة للوقود أو التي تعمل على الكهرباء ذات التأثير المنخفض على البيئة ناهيك عن تحسين كفاءة مسارات النقل واستخدام وسائل النقل المستدامة.

رابعا: الممارسات الاجتماعية المسؤولة:

" تركز مجمل السياسات الجيواقتصادية واستراتيجيات اللوجستية إلى تعزيز الالتزام بمبادئ الخدمات اللوجستية الخضراء التي تركز على تفعيل الممارسات الاجتماعية المسؤولة. "

حيث تتجلى بتأمين ظروف عمل عادلة وصحية للموظفين في جميع مراحل آليات الخدمات اللوجستية. أضيف إلى حماية البيئة المحيطة بالعمليات اللوجستية وتطبيق معايير الصحة المهنية وتوفير فرص التدريب وتفعيل ترقيات بالعمل وذلك في ضوء احترام حقوق الإنسان وقوانين العمل. فتعبر بدورها على نموذجية المؤسسات والشركات في الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية مما يسهم في تحسين الإنتاجية حصيلة فعالية الأداء العمليات اللوجستية (دية، 2024 العدد 2 فبراير 2024)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المطلب الرابع: المراحل الرئيسية لسلسلة الإمداد الأخضر

لضمان نجاح عملية الإمداد اللوجستي الأخضر، يتعين اتباع سلسلة من المراحل المحددة تُعرف بسلسلة الإمداد اللوجستي الأخضر. تشمل هذه السلسلة مجموعة من المراحل التي تبدأ من مرحلة التخطيط للنظام اللوجستي وتنتهي بمرحلة الاستهلاك، حيث تتضمن كل مرحلة أنشطة وعناصر تسهم في تحقيق أهدافها. تهدف هذه الأهداف في الغالب إلى زيادة الإيرادات الربحية، وتحقيق أقل التكاليف مع تحقيق أعلى ملائمة بيئية:

الفرع الأول: المراحل الرئيسية: وتتمثل في

أولاً: مرحلة التخطيط

ويقصد بمرحلة التخطيط مرحلة وضع الخطط والإدارة لمراحل سلسلة الإمداد اللوجستي الأخضر بهدف تحقيق إدارة بيئية ملائمة يتحقق من خلالها إدارة عملية الإنتاج داخل المؤسسات الإنتاجية المختلفة.

ثانياً: مرحلة اختيار المواد الخام

يعتمد اختيار المواد الخام لفترة طويلة على عاملي السعر والجودة ولكن مع تزايد الطلب على المواد الصديقة للبيئة نتيجة تزايد الطلب عليها من قبل المنتجين والمستهلكين ومنه يظهر الاتجاه إلى اختيار الموردين للمواد الخام المتوافقة بيئياً وذلك لتحقيق الكفاءة البيئية. (الشيخ، 2012، صفحة 82)

ثالثاً: مرحلة نقل المواد الخام إلى مكان الإنتاج

وهو حركة المواد الخام إلى موقع الإنتاج ويعتبر الحاكم المؤثر على البيئة خلال تلك المرحلة هو اختيار نوع ووسيلة الشحن وتنظيم عملية الشحن المجمع لإستقبال المواد الخام والتي تتأثر بقرار المفاضلة بين تكاليف النقل و زمن التأخر المحتمل لعملية الشحن والتأثيرات على البيئة ويساهم اختيار مواد التعبئة والتغليف للمواد الخام وإجراء التغليف لكميات أكبر من المواد الخام في تقليل تكلفة التعبئة وتوفير العمالة والتقليل من مسطح المخزون من خلال كفاءة التخزين. (القوي، 2016، صفحة 37)

رابعاً: مرحلة الإنتاج و التعبئة و التغليف

وهي المرحلة التي يتم فيها تحويل المدخلات المتمثلة في المواد الخام إلى مواد تامة الصنع ولتحقيق المبدأ الأخضر أشار العديد من الباحثين إلى ضرورة إتباع أنظمة حديثة بالأنشطة المختلفة ففي مرحلة الإنتاج يركز النشاط الإنتاجي الأخضر على تصميم خصائص المنتجات بشكل يراعي البيئة بإستخدام مصادر الطاقة المتجددة وتحقيق كفاءة لإستخدام الموارد المتاحة لإستخراج منتج صديق للبيئة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

خامسا: مرحلة نقل المنتجات تامة الصنع

ويعتبر النقل هو الأداة التي عن طريقها يمكن توسيع السوق واستغلال الموارد البشرية التي لم تشتغل سابقا بإتجاه زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فهو يساهم في إنتقال السلع واليد العاملة إلى الأماكن التي تكون فيها أكثر نفعاً (إلياس و مصطفى، 2017، صفحة 95)

سادسا: مرحلة تخزين المنتجات

يتضمن ذلك النشاط إدارة المساحات المتوفرة للإحتفاظ بالمخزون وإختيار مواقعها المناسبة والتنظيم الداخلي للمخازن وأماكن التخزين الداخلية وتحديد مناطق للإستلام والفحص والشحن داخل المخازن وبصورة عامة كلما زاد الوقت المتاح بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك كلما زادت الجهود في إدارة المخازن المتوفرة لديها.
بالإضافة إلى مراحل أخرى :

مرحلة نقل المنتجات إلى مناطق التجزئة والمستهلك, مرحلة الاستهلاك , مرحلة تجميع مخلفات الاستهلاك , مرحلة نقل إلى المخازن وأماكن إعادة التدوير, مرحلة التخلص من بعض المخلفات الضارة. (شيخ، 2012، صفحة 83).

الفرع الثاني: الأنشطة الداعمة للخدمات اللوجيستية الخضراء

طبقا لسلسلة الإمداد اللوجستي الموضحة سابقا يمكن تصنيف العناصر الأساسية التي تعتمد عليها أنشطة النظام اللوجستي لدعم أنشطة النقل و الإنتاج و التوزيع و التخزين و التجميع و إعادة التدوير إلى مجموعتين رئيسيتين :

أ. المجموعة الأولى: وهي الشبكة المادية الأساسية اللازمة لعمل الأنشطة و التي تشمل على (الطرق السريعة , الشوارع , الجسور , الطرق الخاصة بالنقل الثقيل سواء إتجاه واحد أو أكثر , السكك الحديدية , المطاراتإلخ).

ب. المجموعة الثانية: هي التي تحتاج إليها جميع المؤسسات لضمان الاستمرارية والبقاء ... ويتمثل هذا النوع في: (أنظمة التمويل والخدمات المصرفية - شركات إدارة الموانئ والطيران والسكك الحديدية - الأنظمة الإدارية والقوانين والتشريعات- خدمات التأمين وتوريد العمالة ومراكز التدريب والإستشارات - خدمات تكنولوجيا المعلومات والإنصالات - خدمات التحميل (خدمات التخليص الجمركي - تحميل البضائع والمواد الخام) - إدارة الأنشطة اللوجستية وتشمل (خدمة توقع الطلب على الأنشطة خدمة دراسة العرض - تخطيط وإدارة لعملية الإنتاج- خدمات التسويق. (القوي، 2016، صفحة 40)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المطلب الخامس: معوقات تحقيق خدمات اللوجستيات الخضراء

تُعدّ اللوجستيات الخضراء هي ممارسة تهدف إلى تقليل الأثر البيئي لسلاسل التوريد. وعلى الرغم من العديد من الفوائد المرتبطة بها، هناك العديد من التحديات التي قد تعوق تنفيذها بشكل كامل، وهي: (FasterCapital، 2024)

- الوعي البيئي لدى العملاء: قد يكون العملاء غير مدركين لأهمية البيئة، مما يقلل من الطلب على الخدمات اللوجستية الخضراء.
- برامج التدريب: قد يكون هناك نقص في توفير برامج تدريب فعالة للعاملين لنشر الوعي البيئي
- التوازن بين الأداء المالي والبيئي: قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين الممارسات المالية والبيئة الخضراء، وبين المتغيرات التطويرية ومناخ العمل الداخلي للمنظمة.
- القدرة التكنولوجية: قد يكون هناك نقص في المستوى التكنولوجي اللازم لدعم الجهود التطويرية، وهذا قد يؤدي إلى مقاومة العاملين للتصميم الصديق للبيئة وتحليل دورة حياة المنتج.
- الموارد: قد يكون هناك نقص في الموارد اللازمة لعملية الاعتماد.
- الهيكل التنظيمي: قد يكون هناك نقص في الهيكل التنظيمي المناسب.
- تبادل المعلومات: قد يكون هناك نقص في تفعيل نظم تبادل المعلومات بين المنظمات، مما يعيق الاستغلال الأمثل للقدرات الداخلية لكل طرف على حدة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المبحث الثاني: مدخل عام الى تنافسية المؤسسات.

في عالم الأعمال المعاصر اليوم، تُعدّ تنافسية المؤسسات حجر الأساس لضمان استمرارها وازدهارها على المدى الطويل. فهي تُشير إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل من منافسيها، مما يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية ومؤشراتها.

تتمثل التنافسية في قدرة الدولة على استغلال مواردها وسياساتها ومؤسساتها بشكل أمثل، لزيادة كمية الخدمات المقدمة للأفراد والقطاع الخاص، وتحسين جودتها، بهدف تحقيق التنمية المستدامة وجعل الدولة في مركز تنافسي متقدم. وبالتالي، أصبحت التنافسية محل اهتمام الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات، حيث أنها تمتلك مجالس وهيئات وإدارات خاصة بها، إضافةً إلى وجود سياسات واستراتيجيات ومؤشرات محددة.

مصطلح التنافسية أصبح واضحًا في مجالات الأعمال والتجارة والمال والاقتصاد والإدارة في السنوات الأخيرة. ومن هنا، يتطلب التعامل مع هذا المفهوم تحليلًا عميقًا لقضاياه، من خلال تحديد واختيار الأدوات والوسائل اللازمة لرصد التطورات واتخاذ التدابير الاحترازية، بهدف توفير الضمانات اللازمة للاستمرارية والنمو والاستقرار.

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

للتنافسية عدة مفاهيم عرفت بها نذكر منها مايلي:

تم تعريف التنافسية على أنها : درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ أو العيب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الانتاجية العالية والاهتمام والابتكار ونمو المبيعات.(بلجازية ، 2018، صفحة 31)

كما يمكن تعريف التنافسية بأنها : "القدرة على إنتاج السلع وخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى ". (كمال رزيق، 2002، صفحة 105)

كما تعرف التنافسية بأنها: "قدرة الدولة على الرفع من تنافسية منتجاتها منظماتها للوصول إلى منتجات ذات جودة عالية وأسعار أقل، تمكنها من الولوج الى الاسواق الدولية وبالتالي إيجاد مكانة لها بين المنافسين الآخرين الذين ينتجون نفس المنتجات، وبالتالي من رفع من تنافسية الاقتصاد الوطني الذي ينعكس على النمو الإقتصادي للوطن لكي يحقق الرفاهية الاقتصادية للمواطنين و يحافظ على المركز التنافسي للمؤسسات ". (الأمين، 2019، صفحة 526)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

ومنهم من عرفها بقوله: "بأنها القدرة على الصمود امام المنافسين بغرض تحقيق الاهداف من ربحية، نمو، استقرار، توسع ، ابتكار وتجديد. حيث تسعى المؤسسات و رجال الأعمال بصفة مستمرة الى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات العالمية و المحلية، و تتحقق التنافسية من خلال مجموعة متغيرات منها : (لعرج، 2010، صفحة 12)

- التحكم في عناصر التكاليف
- ادارة الجودة الشاملة
- تجديد المنتجات والتعبئة والتغليف
- تخفيض الاسعار
- ارضاء العملاء والبحث على العملاء جدد
- الاتصالات التسويقية
- المقارنات التطويرية

ومنه نستنتج تعريفنا للتنافسية والمتمثل في أنها الإمكانية والقدرة على خلق مكانة بين المنافسين في المجال المطلوب، ومنه تحقيق المؤسسة للأهداف المرجوة، ومنه ضمان استمراريتها.

المطلب الثاني: انواع التنافسية و أهميتها

وبما أن مصطلح التنافسية مجال واسع تعددت أنواع التنافسية، وزادت أهميتها وهذا ما سيتم التطرق له في المطلب الحالي.

الفرع الأول: أنواع التنافسية

تميز الكثير من الادبيات بين عدة أنواع من التنافسية نذكر أهمها مايلي:

أ) تنافسية التكلفة والسعر: فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة افضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.

ب) التنافسية غير السعرية: باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية والغير سعرية.

ج) التنافسية النوعية: وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والاكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع منافسيه.

د) التنافسية التقانية: حيث تنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية.(الأمين، صفحة 527)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

الفرع الثاني: أهمية التنافسية

بما أن التنافسية أصبحت مسعى للعديد من المؤسسات في الوقت الحالي زادت أهميتها، ويمكن القول أن أهمية التنافسية تمثلت فيما يلي : (خليفة، 2014، صفحة 77)

أصبح من الواضح أن التنافسية تُعد عاملاً حاسماً يجب أن توليه الشركات والمنظمات اهتماماً بالغاً فهي تسهم بشكل كبير في تحقيق النمو واستمرارية الشركة، وتعزز قدرتها على التكيف مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتغيرة على الصعيدين المحلي والعالمي. بالإضافة إلى ذلك، تعمل التنافسية على تعزيز الابتكار وتطوير المنتجات والخدمات لتلبية توقعات واحتياجات العملاء بشكل مستمر.

وتعتبر التنافسية أيضاً عاملاً حاسماً لنجاح الشركات في السوق، حيث يمكن للاستراتيجيات التنافسية الفعالة أن تؤدي إلى تفوق على المنافسين، وكسب حصة أكبر من السوق وزيادة الأرباح. ومن هنا، يجب على الشركات الاستثمار في تطوير قدراتها وتحسين كفاءتها لتحقيق التنافسية والبقاء في السوق بشكل مستدام.

ولكن ينبغي أن لا ننسى أن التنافسية ليست مجرد تأمين موقع قوي في السوق، بل تشمل أيضاً القدرة على التكيف والابتكار وتطوير الأساليب والعمليات لتعزيز الأداء وتحقيق التميز. وبالتالي، فإن الشركات التي تولي اهتماماً كبيراً للتنافسية تحافظ على مكانتها في السوق وتحقق نجاحاً ملموساً في الظروف الاقتصادية المتغيرة.

ويمكن القول إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة من الفرص التي توفرها العولمة وفتح الحدود الدولية، وخاصةً للدول النامية. على الرغم من أن العولمة قد أدت إلى زيادة حدة المنافسة، إلا أنها في الوقت نفسه توفر فرصاً للبلدان النامية التي تستطيع الاستفادة منها بشكل إيجابي

المطلب الثالث: مؤشرات التنافسية و أهم عواملها

تقيس مؤشرات التنافسية جوانب مختلفة لقطاع أو شركة ما على المنافسة في أسواق العالمية، وتحددها مجموعة من العوامل، سنذكر هذه المؤشرات في العناصر التالية:

الفرع الأول: مؤشرات التنافسية

إن قياس تنافسية المؤسسة يعتمد على مجموعة من المؤشرات تتمثل في: (سالم إ.، 2021، صفحة 235)

أولاً: الربحية

تعد الربحية مؤشراً هاماً وكافياً على التنافسية الحالية للمؤسسة فإذا كانت المؤسسة تبحث عن البقاء ينبغي أن تمتد ربحيتها إلى فترة من الزمن، ومنه تحقيق ما يسمى بالربحية المؤسسة ما يسمح لها بالاستمرارية وتفتح المجال للتنافسية أمام المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

ثانيا: الإنتاجية

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج . كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بوحدات الفيزيائية مثل الأطنان أو الأعداد من الوحدات، تلفزيونات مثلا فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية و الدولية و يمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم . كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحديثة.

ثالثا: الحصة من السوق

تعرف الحصة السوقية بأنها مجموع مبيعات المنظمة من علامة معينة مقسومة على مجموع مبيعات المنظمات الأخرى لنفس السلعة وبمختلف العلامات فهي تعبر عن النسبة بين سوق المنظمة وحصة السوق الكلية وحصة سوق المنافس لأحسن الأداء. تعتبر الحصة السوقية من أهم وأوضح مؤشرات التنافسية للمنظمة فإذا كانت حصتها السوقية منخفضة فنقول أن تنافسية المنظمة ضعيفة .

رابعا: تكلفة الصنع

تمثل تكلفة الصنع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا على تنافسية المنظمة في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمنظمة و يمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية وعندما يكون هناك توازن تعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذو إنتاج متجانس فإنه كلما كانت التكلفة الحديثة للمنظمة ضعيفة بالمقارنة بالتكاليف المنافسين كلما كانت حصته من السوق أكبر وكانت المنظمة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى فالحصة من السوق تترجم إذن المزايا في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج..

الفرع الثاني: عوامل التنافسية

تختلف درجات التنافسية باختلاف ظروف السوق ،نوع النشاط الاقتصادي ، درجة كثافة واتساع السوق ، نوع التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية

اما اهم العوامل المؤثرة على التنافسية نذكرها كما يلي: (لعرج، 2010، الصفحات 12-13)

1. حدة المنافسة بالسوق

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

2. مرونة الطلب على السلعة
3. درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة
4. درجة التغلال في السوق العالمي
5. شروط الاستيراد بالتخفيضات والخصومات
6. درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية
7. درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية
8. حجم المؤسسة ومركزها في السوق.

الفرع الثالث: مراحل تطور التنافسية

مرت التنافسية بعدة مراحل أدت إلى تطورها وصولاً إلى مصطلح التنافسية الذي نعرفه حالياً وتمثلت هذه المراحل فيما يلي:
(المالك، 2019، صفحة 84)

المرحلة الأولى: مرحلة الدفع من خلال عوامل الإنتاج

تستند جميع الصناعات الناجحة دولياً في تنافسياتها في هذه المرحلة وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية (العمل الغير ماهر، الأرض، الموقع الجغرافي، رأس مال) وتتضاءل في هذه المرحلة أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية وفي هذه المرحلة تعتمد التنافسية على المنافسة السعرية كما تعتمد على منتوجات تكنولوجيا نمطية مستوردة من الخارج لا يتم خلقها محلياً.

المرحلة الثانية: مرحلة الدفع من خلال الاستثمار

تتسم هذه المرحلة بارتفاع معدلات الاستثمار المادي والبشري وارتفاع قدرة الدولة على نقل واستيعاب التكنولوجيا الأجنبية وتطويرها ومزيداً من إندماجها لإقتصاد في السوق العالمي، يقتصر دور الحكومة في هذه المرحلة على كيفية جذب الإستثمار الأجنبي وتوفير الحماية له بمختلف التشريعات وتقوم أيضاً بتشجيع المنافسة المحلية أي دعم الصنع المحلي ضد الصنع الأجنبي.

المرحلة الثالثة: مرحلة الدفع من خلال الابتكار

تتسم التنافسية هنا بأنها أكثر تقدماً وإستقراراً حيث تتراجع أهمية التنافسية السعرية وتكون جميع محدداتها متواجدة على مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح. ويكون دور الحكومة في هذه المرحلة بطريقة غير مباشرة حيث تقوم بتهيئة البيئة المحلية الملائمة للإبتكار والتجديد المستمر وعلى تحسين مستوى الخدمات التي تقدم المنشآت وعلى توفير عناصر إنتاج أكثر تقدماً. كما يظهر أثر الحكومة في تحسين مستوى الطلب المحلي وتنظيم المنافسة المحلية.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المرحلة الرابعة: مرحلة الدفع من خلال الثروة

تمثل هذه المرحلة بداية تدهور تنافسية الدولة حيث يصبح الإقتصاد مدفوعا بالتراكم السابق للثروة ورغبة المستثمرين في المحافظة الإستثماراتوالإبتكارات المحققة دون الرغبة في التطوير. (المالك، صفحة 85)

المطلب الرابع: تحليل القوى التنافسية وسلسلة القيمة

سنطرق الى بعض مفاهيم العامة حول القوى التنافسية

الفرع الأول: مفاهيم عامة حول القوى التنافسية وسلسلة القيمة

من بين أهم المفاهيم العامة حول كل من التنافسية وسلسلة القيمة ما يلي:

أولاً: تحليل القوى التنافسية

صياغة أي استراتيجية لمواجهة المنافسة يتطلب من المؤسسة تحديد علاقاتها مع محيطها التنافسي وفهمه بشكل جيد، وذلك للتعرف على القوى المؤثرة في تصاعد حدة المنافسة في السوق. قدم مايكل بورتر نموذجين لتحليل البيئة التنافسية، وهما من بين أكثر النماذج قبولاً وشمولية لتحليل البيئة التنافسية للمؤسسة.

وفي هذا السياق، يُعتبر نموذج بورتر أداة فعالة لفهم البيئة التنافسية وتحليل القوى الدافعة والمؤثرة فيها. يركز النموذج على خمس قوى رئيسية تحدد درجة التنافسية في السوق، وهي: قوة الموردين، وقوة المشترين، وتهديد المنافسة من المنتجات البديلة، وتهديد المنافسة من المنافسين الجدد، ودرجة تحويل المنافسة داخل الصناعة.

باستخدام هذا النموذج، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف في بيئتها التنافسية، وبناء استراتيجيات تنافسية فعالة تعزز موقعها في السوق وتحافظ على تفوقها التنافسي. ومن المهم أيضاً أن تكون الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف، حيث يمكن تعديلها بناءً على تغيرات البيئة التنافسية وظروف السوق. (سالم إ.، 2016، صفحة 293)

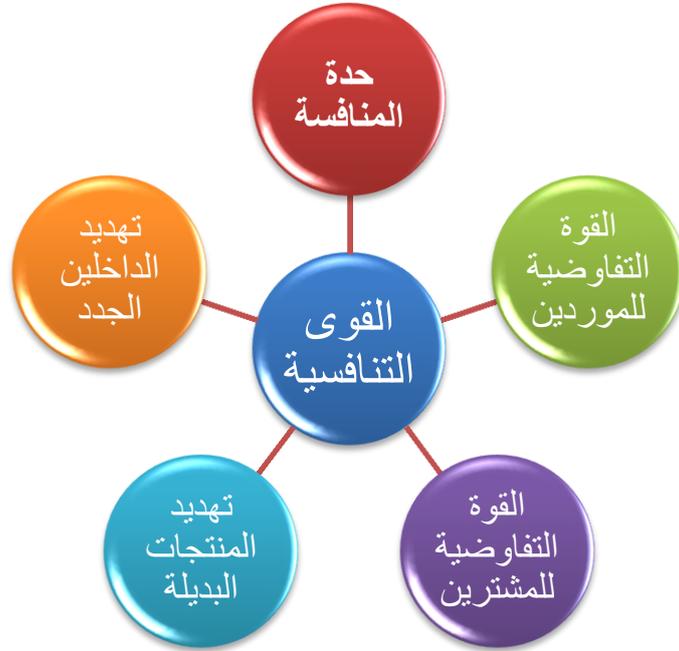
القوى التنافسية حسب بورتر خمسة وهي: (سالم إ.، 2015، صفحة 294)

1. حدة المنافسة: تعتبر السوق في وضعية غير جذابة للدخول إذا كان يحتوي عددا كبيرا من المنافسين الأقوياء الشرسين.
2. تهديد الداخلين الجدد: يشكل دخول منافسين في السوق على اعتبار أنهم يتميزون بقوة تنافسية معتبرة بالإضافة إلى أنهم يرغبون في امتلاك حصة من السوق ويفقد السوق جاذبيته كلما ضعفت حواجز الدخول إليه، إذ يسهل في هذه الحالة اختراق السوق من قبل منافسين أقوياء.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

3. تهديد المنتجات البديلة: تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال: الحد من امكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين للمنتجات البديلة، خطر زوال السوق.
4. القوة التفاوضية للمشتريين : يمكن أن يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على التفاوض بخصوص السعر، الجودة ، آجال التسليم، الخدمة.
5. القوة التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة.

الشكل رقم(01): القوى التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على المعلومات السابقة

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مفاهيم اشهرها ما يلي:

تم تعريف الميزة التنافسية على أنها " المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبائن تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذه الاختلافات والتمايز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.(بن جدو ، 2015، صفحة 51)

و منهم من يعرف الميزة التنافسية بأنها:

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط. (عباد، 2016، صفحة 182).

ثالثا: مفهوم سلسلة القيمة

يمكن وصف سلسلة القيمة بأنها مجموعة متسلسلة من الأنشطة التي تهدف إلى إنشاء القيمة، حيث تشمل جميع الخطوات من المواد الخام الأولية وحتى المستهلك النهائي. فهي تمثل أسلوبًا لفهم كيفية خلق القيمة عبر مختلف مراحل العملية التشغيلية. يتضمن تحليل سلسلة القيمة دراسة جميع الأنشطة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مع التركيز على ترتيب وتنظيم هذه الأنشطة واختيار الموارد البشرية المؤهلة لتنفيذها بكفاءة. الهدف من ذلك هو تحقيق أقصى قدر من العائد على الاستثمار للمؤسسة وتحقيق تنافسية أفضل في السوق. (محمد، 2020، صفحة 305).

وهي تجمع لمنظمات أعمال منفصلة، كما أنها تتكون من عنصرين لكل المنظمة منهما: عنصر التوريد وعنصر الطلب.

وهنا يمكن القول أن سلسلة القيمة وما تسعى له يخدم الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك كون سلسلة القيمة تهدف إلى تحقيق أقصى عائد وهو ما يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: محددات التنافسية

تم رصد عدد من المحددات التي تكون أو تؤثر على تنافسية المؤسسة وهي كما يلي: (صدوقي، بوشيخي، و عز الدين، 2022، صفحة 276)

1. **عوامل وظروف العمل:** تلعب عوامل الطلب دورا أساسيا في تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية، من خلال قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين وحياسة ثقتهم، حيث أن حجم الطلب في السوق يؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة.
2. **ظروف الإنتاج:** يشير هذا العامل إلى أهمية توفر عوامل الإنتاج للعملية الإنتاجية من موارد طبيعة العمل ورأس المال وأثره في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال عمل التحسينات في أساليب الإنتاج والاعتماد على البحث والتطوير واعتماد مبدأ الجودة بالإضافة إلى الابتكار .
3. **استراتيجية المؤسسة الهيكل والمنافسة:** أي الاطار الذي يتم فيه تكوين المؤسسة وتنظيمها وإدارتها والاستراتيجيات التي تتبعها في المنافسة فضلا عن طبيعة المنافسة المحلية.
4. **وضعية الصناعات الداعمة:** الصناعات المرتبطة هي تلك الصناعات التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة، تخلق هذه الصناعات إمكانيات للميزة التنافسية بواسطة إنتاج المدخلات، وتوفير منهجيات وفرص جديدة للاستفادة من التكنولوجيا الجديدة ونقل المعرفة والابتكارات وغالبا ما يؤدي وجود الصناعات ذات الصلة إلى صناعات تنافسية جديدة، ويوفر فرصا للتبادل المعلوماتي والتكنولوجي.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

5. الدور الحكومي: يمكن الإشارة إلى أهمية الدور الحكومي كأحد العوامل المساعدة على امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية من خلال مجموعة من السياسات التي تساعد المؤسسة على إزالة الحواجز التي تعترض نموها إضافة إنشاء شروط الإطار والقواعد للمنافسة وتعزيز روح المبادرة في الأسواق المحلية.

الشكل رقم(02): محددات التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على المعلومات السابقة

المطلب الخامس: استراتيجيات التنافسية الرئيسية

هناك عدد من الاستراتيجيات فيما يخص بالتنافسية بين المؤسسات منها ما يلي: (مسعودة، 2019، الصفحات 54-

57)

الفرع الأول: إستراتيجيات التنافسية حسب مايكل بوترتر porter:

يعتبر بوترتر أستاذ الإدارة الإستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث إستراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين، يقول: "يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الإستراتيجية لينجح وأن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدن أي ميزة تنافسية".

ومنه يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط ويعرفها بوترتر porter على أنها البحث عن الأفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

تنطوي إستراتيجيات روتر على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة وحواجز مختلفة وعادة ما تتنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التمييز بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة على أساس التركيز.

أولاً: إستراتيجية الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف

شاع استخدام هذه الإستراتيجية في السبعينات من القرن العشرين بسبب استخدام مفهوم منحى الخبرة وتهدف إلى تحقيق الكلفة الأدنى في صناعة معينة من خلال تطبيق مجموعة من السياسات الوظيفية التي من شأنها خفض التكاليف.

وتتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بناء مكثف لاستغلال اقتصاديات الحجم كتتبع مستمر لخفض تكاليف من خلال الخبرة والسيطرة على التكاليف غير مباشرة كالتقليل التكاليف في البحث والتطوير، خدمات البيع، الإعلان... الخ

تعتمد هذه الإستراتيجية التنافسية على التكلفة المنخفضة وهي موجهة إلى أسواق كبيرة وتتطلب أساليب وأدوات تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحقة مستمرة ومحكمة للتكلفة بغرض تحقيقها ورقابة صارمة عليها وعلى هامش الربح وخفض التكاليف بعض المجالات مثل البحث والتطوير، الخدمة، الإعلان والترويج وغيرها .

ثانياً: تحقق استراتيجية التكلفة عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة

و يمكن حصرها في مايلي: (مسعودة، 2019، صفحة 54)

المنافسين: المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على حسب السعر.

المشترين: المؤسسة المنتجة بأقل تكلفة تتمتع بحصانة ضد العملاء حيث لايمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

الموردين: فالمؤسسة المنتجة بأقل تكلفة يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء . ومنه يتضح أن استراتيجية قيادة التكلفة تهدف إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتجات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

أ. عوامل نجاح هذه الاستراتيجية: (مسعودة، 2019، صفحة 55)

تتمثل عوامل نجاح هذه الاستراتيجية مايلي:

- تعدد مصادر بناء الميزة التنافسية.
- استثمارات كبيرة وعمال واعين.
- البحث عن أحسن مصادر التمويل.
- أنظمة توزيع متطابقة.
- تقديم منتجات نمطية.
- المراقبة المستمرة لتكاليف كل الأنشطة المنتجة للقيمة في المؤسسة..

تقوم هذه الإستراتيجية بخلق ميزة أو عدة مزايا يراها الزبون على أنها الوحيدة في المنتج حيث يكون عامل السعر ليس هو الأساس في التعامل والتنافس وتحديث إستراتيجية التمييز عندما تقوم المؤسسة بتزويد الزبائن بشيء مختلف يجعل منتجها متميزا عن منتجات المنافسين من خلال تقديم منتجات مبتكرة وبمستوى عالي والبحث عن تلبية حاجات الزبائن وإشباعها بطريقة متفردة ومنه يكون المشتري مستعدا لشراؤها بأعلى الأسعار.

أ. من أهم مجالات التمييز نذكر كل من: (مزياني، 2010، صفحة 70)

- التمييز على أساس التفوق الفني والإنتاجي (التصميم، النماذج، الألوان، ..)
- التمييز على أساس الجودة .
- التمييز على أساس الخدمة الموافقة للمنتج.
- التمييز على أساس تقديم منتجات ذات قيمة أكبر للزبائن.

ب. مزايا إستراتيجية التمييز: (مسعودة، صفحة 56)

- 1- تجنب المنافسة: عندما تنتج المؤسسة منتجات عالية التمييز ومطلوبة بإلحاح من الزبائن يسمح لها بترك بصمة واضحة في الصناعة
- 2- علاقة مختلفة مع الموردين والزبائن: المؤسسات التي تختار إستراتيجية التمييز تكون أقل حساسية لقوة التفاوض مع الموردين أو الموزعين.
- 3- المردودية واكتساب قوة سوقية: إستراتيجية التمييز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للزبون في الصناعة. وبالتالي هذا الأخير راض على دفع السعر ولو كان باهظا .
- 4- وضع حواجز دخول مرتفعة: للمؤسسات القائمة في الصناعة والمتبنية إستراتيجية التمييز قدرة كبيرة في وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة التي تفكر في الدخول الى الصناعة

العوامل التي تساعد على نجاح هذه الإستراتيجية: (مسعودة، صفحة 57)

- مراقبة إمكانية إعادة تجزئة السوق خاصة في ظل تطور التكنولوجيا والتحولت في رغبات الزبائن المستهدفين.
- تركيز لإستثمار على الرغبات الصغيرة والغير مشبعة.
- إدماج فكرة القيادة بالتكاليف ضمن ثقافة المؤسسة .
- إختيار القطاع السوقي الذي يشتمل الفئات الواضحة والحاجات والرغبات من أجل تركيز التكاليف .

وأشهر مثال لهذا النوع من الإستراتيجيات تجد سلسلة الفنادق المتخصصة مثل الفنادق الموجودة على الطرق السريعة التي تركز على فئة معينة من الزبائن في الولايات المتحدة الأمريكية أو فنادق la quinta التي تركز على فئة رجال الأعمال .

تستند هذه الاستراتيجية على خدمة مجموعة معينة من الزبائن دون غيرهم، والتركيز على جزء محدد من السوق أو منطقة جغرافية معينة. توجه المؤسسة جهودها ومواردها لخدمة هذا القطاع بهدف تقديم أفضل خدمة ممكنة له. تتضمن هذه الاستراتيجية اختيار فئة معينة من المستهلكين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، والتركيز على تلبية احتياجاتهم. بمعنى آخر، تقوم المنظمة بالتركيز على جانب معين وسوق محددة، حيث تبحث عن جزء من السوق غير المشمول بالاستراتيجيتين السابقتين وتوجه مواردها الاستراتيجية نحوه.

جدير بالذكر أن هناك نوعين من هذه الاستراتيجية: التركيز مع خفض التكاليف والتركيز مع التمييز.

وتتمثل هذه العملية في:

1. اختيار شريحة من المستهلكين، سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات.
2. التركيز على فهم احتياجات هذه الشريحة وتلبيتها بشكل فعال.

أ. انواع استراتيجية التركيز

تمثلت أنواع استراتيجية التركيز فيما يلي: (إيمان، 2017، الصفحات 57-58)

1- إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة

نظراً لاختلاف العملاء في ميولهم ورغباتهم وكذلك خصائصهم، يصبح من الصعب إرضائهم جميعاً باستراتيجية واحدة. تعتمد استراتيجية التركيز مع خفض التكلفة على تقسيم السوق إلى قطاعات، حيث تتماثل خصائص العملاء في كل قطاع. تقوم المؤسسة بخدمة وإشباع حاجات العملاء في قطاع معين كوحدة صغيرة، حيث تركز على قطاع واحد فقط وتقدم له المنتج بأقل تكلفة ممكنة. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقديم أسعار أقل من المنافسين في سوق محددة أو لمنتج معين، دون الدخول في الأسواق الأخرى التي يكون فيها المنافسون أكثر قدرة على خفض التكلفة في منتجات أخرى. ذلك لأن دخول هذه الأسواق قد يؤدي إلى اهتزاز صورة وسمعة المؤسسة. عادةً ما تستهدف المؤسسة شريحة محددة من العملاء وتقوم بالبحث المستمر عن أساليب خفض التكاليف.

2- إستراتيجية التركيز مع التمييز

قد لا تسمح طبيعة المنتج أو القطاع الصناعي الذي تعمل فيه المؤسسة أو إمكانياتها المحدودة بإحداث تمييز واسع النطاق. لذلك، تشكل عمليات التمييز وتجزيء السوق فرصة كبيرة لتحقيق الأفضلية. تبني المؤسسة استراتيجية تنافسية تعتمد على تمييز المنتجات الموجهة إلى قطاع محدد مستهدف من السوق، وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة خاصة من العملاء في هذا الجزء الضيق دون غيرهم، بهدف تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف تعتمد على التمييز وخلق الولاء لمنتجاتها. عند اعتماد المؤسسة

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

أسلوب التركيز على التمييز، تصبح جميع وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز في متناولها. من الملاحظ أن المؤسسة التي تتبنى مفهوم التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أو في عدد قليل من الشرائح. على سبيل المثال، تُعد "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، حيث تنافس جنرال موتورز في شريحة السيارات الرياضية في سوق السيارات. تميل المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرًا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو المنطقة.

مزايا إستراتيجية التركيز :

تعددت مزايا استراتيجية التركيز منها ما يلي:

(مسعودة، 2019، صفحة 59)

- يمكنها كسب ولاء الزبائن وبالتالي تصنع بذلك حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة .
- تمنح المؤسسة القدرة على الإستجابة أحسن لمتطلبات العملاء وإمكانية تحقيق الابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه نحو السوق .
- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة ان المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك بإكتشافها قطاعات سوقية أخرى
- تمكن من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المبحث الثالث: دور ممارسات سلسلة التوريد الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة

يعتبر الحفاظ على البيئة والقيام بسلسلة توريد خضراء ناجحة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية رهانا بغاية الأهمية من الناحية الاقتصادية والبشرية على مستوى العلاقات مع اصحاب المصلحة. ويقوم هذا النشاط على أهداف محددة وتقييم الأداء ثم تصحيح المسار في ميدان اللوجستيات الخضراء. ويمكن إنجاحها من خلال الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذه الموارد.

المطلب اول: ممارسات الخدمات اللوجستية الخضراء

بالنسبة لممارسات سلسلة التوريد الخضراء، هناك اختلاف في الآراء بين العديد من الكتاب. بعضهم يتفق على أن هناك أربعة ممارسات أساسية، بينما يرى آخرون أن هناك سبعة ممارسات أساسية لتشكيل سلسلة التوريد الخضراء. هذه الممارسات تشمل التصميم الأخضر، الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التسويق الأخضر، التخزين الأخضر، التغليف الأخضر، والنقل الأخضر.

أولاً: الشراء الأخضر

الشراء أو التوريد يُعتبر من الأنشطة الرئيسية التي تُجرىها المؤسسات، سواء كانت تجارية تقوم بشراء المنتجات لإعادة بيعها والاستفادة من الفرق في السعر، أو كانت شركات صناعية تشتري لتوفير المدخلات اللازمة لعملياتها الإنتاجية. ولكن، نظراً لأن عملية الشراء قد تحمل بعض الأضرار البيئية، فقد ظهر مفهوم جديد يُعرف بالشراء الأخضر. هذا المفهوم يُعتبر نشاطاً أساسياً في الشركات بغض النظر عن نوعها، ويمثل واحدة من الوظائف الرئيسية التي تُديرها إدارة متخصصة تُعرف حديثاً بإدارة المواد، والتي كانت تُعرف في السابق بإدارة الشراء والتخزين. (الحوالدة، 2022، صفحة 5)

الشراء الأخضر يمكن تعريفه بأنه القوة الدافعة الأكثر فعالية للشركات التي تسعى لتطوير منتجات وخدمات صديقة للبيئة. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الشراء الأخضر في جعل سلسلة التوريد أكثر صداقة للبيئة. هذا يعني أن الشراء الأخضر ليس فقط عن شراء المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة، بل يتعلق أيضاً بتحسين العمليات والأنظمة لتقليل الأثر البيئي للشركة بأكملها. إنه يشجع على التفكير

الاستراتيجي حول كيفية تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية معاً. (خولة حسين حمدان، 2020، صفحة 67)

1. إستراتيجيات الشراء الأخضر

اختلفت وجهات النظر المقدمة حول استراتيجيات الشراء الأخضر بين الكتاب و الدارسين سنذكر اهمها و كل استراتيجية على حدة: (أكرم احمد الطويل، 2019، صفحة 79)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

(أ) استراتيجية متطلبات محتوى المنتج

هي مجموعة من الشروط التي يفرضها المشتري على الموردين لضمان أن تتوافق المنتجات التي يقدمونها مع المعايير والمتطلبات المطلوبة. تلك الشروط تمثل إجراءات استباقية لمنع الضرر البيئي الناتج عن هذه المنتجات، وتتضمن تقييمًا لأفضل البدائل المتاحة لتلبية نفس الغرض الذي تخدمه المنتجات الحالية، بحيث تلي هذه البدائل الشروط والمعايير البيئية المحددة، وتتميز بكونها أقل سمية وأكثر كفاءة في استخدام الطاقة، ويتم تصنيعها باستخدام مواد تمت إعادة تدويرها.

(ب) استراتيجية الإدارة البيئية

عبارة عن مجموعة من المبادرات ذات الاهتمام والصلة بالأمور الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار الآثار البيئية المترتبة جراء الأعمال التجارية والصناعية. أي انها النهج الشامل الذي تتبعه المنظمات للحفاظ على البيئة وتحسين أدائها البيئي.

(ج) استراتيجية ادارة المنتج

هذه الاستراتيجية تعتبر وسيلة فعالة لتعزيز الرقابة على المنتج وإدارته بشكل أفضل، حيث تجمع بين الأنشطة المتباينة في مختلف مراحل حياة المنتج تحت مظلة واحدة. يتم ذلك بدءًا من تصميم المنتج وتخطيطه وتصنيعه، وحتى السيطرة على خطوط الإنتاج والتسويق وخدمة ما بعد البيع. هدف هذه الاستراتيجية هو تحقيق أقصى قيمة ممكنة للمنتج عبر دورة حياته و بواسطة توحيد هذه الأنشطة المختلفة، يتم تحسين التنسيق والتواصل بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر والتكاليف الإضافية. كما أنها تسمح بإدارة الجودة ومراقبتها بشكل أفضل عبر جميع مراحل إنتاج المنتج، مما يساعد في تقديم منتجات عالية الجودة تلي توقعات العملاء.

و يمكن القول إن هذه الاستراتيجية تعزز الرقابة وتساهم في تحقيق أعلى أداء للمنتجات، وذلك من خلال تحسين العمليات وتكاملها تحت إدارة واحدة، مما يوفر قيمة مضافة للعملاء ويعزز التنافسية في السوق.

(د) استراتيجية استقصاء الموردين

هي سلسلة من الخطوات المنطقية التي تقوم بها الشركة بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الموردين الذين تتعامل معهم. يتم ذلك من خلال تقييم مختلف العوامل التي تؤثر على علاقة الشركة مع الموردين، مثل جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والسعر، والتسليم في الوقت المحدد، ومدى الامتثال للمعايير البيئية والاجتماعية والأخلاقية، بعدها تقوم الشركة بتحليل البيانات والمعلومات التي جمعتها لاختيار الشركاء المناسبين من بين الموردين. يتم فرز الموردين الذين يلبون الشروط والمعايير التي تحددها الشركة، والذين يمكن الاعتماد عليهم لتلبية احتياجاتها بشكل فعال.

بعد اختيار الموردين المناسبين، تبادل الشركة الاتصالات معهم وتبني علاقات تعاون قائمة على الثقة والشفافية، بهدف تحقيق أهداف الأعمال المشتركة وتعزيز النجاح المتبادل.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

هـ) استراتيجية التعاون وتنمية الموردين

هي نشاط يتطلب التزامًا قويًا من الشركة والموردين بتعزيز وتطوير العلاقة بينهم، وذلك من خلال تقديم الدعم والإسناد ونقل الخبرات والتقنيات. يهدف هذا التعاون إلى تحسين مستوى وكفاءة أداء المورد بما يحقق رضا الشركة ويساهم في تحقيق طموحاتها المستقبلية، باستخدام الدعم والإسناد، تقوم الشركة بتوفير المساعدة والموارد الضرورية للموردين لمساعدتهم على تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم. يمكن أن يشمل ذلك توفير التدريب والمشورة، وتحسين العمليات وإدارة الجودة، وتقديم الدعم المالي عند الحاجة.

بالإضافة إلى ذلك، يتم نقل الخبرات والتقنيات من الشركة إلى الموردين، مما يساعدهم على استيعاب الممارسات الأفضل وتطبيقها في أعمالهم. يمكن أن تكون هذه الخبرات تتعلق بالتكنولوجيا، أو إدارة العمليات، أو تطوير المنتجات.

ثانيا: التصنيع و التصميم الأخضر

تصميم المنتج الأخضر يشمل مفهومين رئيسيين: التصميم الصديق للبيئة وتقييم دورة الحياة. تقييم دورة الحياة يتم تعريفه من خلال تركيزه على تحليل الأعباء البيئية للعمليات والمنتجات طوال دورة حياتها الكاملة. هذا يعتبر جزءًا أساسيًا من توسيع القوانين والضرائب واللوائح البيئية. تقييم دورة الحياة يعمل على تقليل الأثر البيئية السلبية، ويتم استخدامه من قبل الشركات لتعزيز توسع منتجاتها. ببساطة، يهدف تصميم المنتج الأخضر إلى تحسين الأثر البيئي للمنتجات والعمليات، مع الحفاظ على جودتها وفعاليتها. (الخوالدة، صفحة 6)

هذا يشير إلى أي نوع من التصميمات التي تهدف إلى تقليل الأثر السليبي على البيئة وتدمج هذه التصميمات في عمليات الحياة اليومية. الهدف الرئيسي من هذا النشاط هو تقليل جميع الأثار البيئية المرتبطة بالعملية الإنتاجية. يأخذ هذا النشاط بعين الاعتبار جميع الأضرار الناجمة عن عملية تصنيع منتج معين، بما في ذلك تقليل حجم الإشعاعات والمواد السامة المنبعثة. يتأكد أيضاً من طبيعة المواد التي ستدخل في العملية الإنتاجية والقدرة على تطوير المنتج أو العملية بطريقة أكثر ملاءمة للبيئة دون أي آثار جانبية، مع الحفاظ على الخصائص الأصلية للمنتج. (خولة حسين حمدان، صفحة 67)

أ) تشمل متطلبات التصنيع الأخضر العناصر التالية: (أكرم احمد الطويل، صفحة 80)

1. متطلب منع التلوث

متطلب منع التلوث هو مجموعة من السياسات والتشريعات والمعايير التي تفرضها الحكومات أو تتبعها المنظمات بهدف الحد من التأثيرات الضارة للتلوث على البيئة والصحة العامة. يهدف منع التلوث إلى الحفاظ على نوعية الهواء والمياه والتربة.

2. متطلب ادارة النفايات

هي كيفية التعامل مع القمامة المتولدة نتيجة العمليات التشغيلية اذ يمكن للشركة اما رميها أو الحفاظ عليها والتي يمكن إعادة استعمالها في وقت لاحق, واحراقها أيضا لتلك التي ليست هناك حاجة لها مرة أخرى والتي تمثل خطر على البيئة إن استمرت على حالتها الكيميائية نفسها.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

3. متطلب الطاقة الخضراء

الطاقة الخضراء هي نوع من الطاقة المتجددة التي يمكن استخدامها بشكل مستمر دون استنزاف أو نفاذ مصدرها، حيث تتكرر وجودها في الطبيعة بانتظام ومتكرر. تشمل هذه الطاقة مصادر مثل طاقة الرياح والطاقة الشمسية والحرارة الداخلية للأرض. الاستفادة من الطاقة الخضراء يعزز العيش المستدام واستخدام الموارد الطبيعية بشكل فعال وبدون أن تسبب أضرار بيئية عالمية. وتساهم في تحسين جودة البيئة وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة والتأثيرات السلبية على المناخ.

باستخدام الطاقة الخضراء، يمكن للمجتمعات والشركات تلبية احتياجاتها الطاقوية بشكل مستدام وبيئي، مما يساهم في بناء مستقبل أكثر استدامة ونموًا اقتصاديًا واجتماعيًا.

4. متطلب الهندسة الخضراء

مفهوم الهندسة الخضراء يعني تطبيق المبادئ والنظريات العلمية في تصميم وتطوير حلول تقنية تساهم في الحفاظ على البيئة. يركز على إدارة النفايات الخطرة، ومعالجة مياه الصرف الصحي، ومراقبة وإدارة تلوث الهواء والمياه، وتحسين إدارة النفايات الصلبة والحفاظ على المياه الجوفاء. يهدف إلى تقليل التأثيرات البيئية الضارة للمنتجات والعمليات والأنظمة، وبالتالي تحقيق تحسين كمي للتأثيرات البيئية

ثالثًا: التسويق الأخضر

مفهوم التسويق الأخضر يتمحور حول التزام الشركات بالتعامل مع السلع الصديقة للبيئة والسلع التي لا تضر بالمجتمع والبيئة والطبيعة. يتم إجراء الأنشطة التسويقية في إطار التزام قوي بالمسؤولية البيئية وضمن ضوابط محددة لضمان الحفاظ على البيئة الطبيعية وعدم إلحاق الضرر بها. هذا المفهوم ظهر في منتصف الثمانينات من القرن الماضي نتيجة للاهتمام بالبيئة الطبيعية، والذي يتوافق مع تكيف الشركات من خلال تعديل سلوكياتها البيئية المتجسدة في إعادة النظر في تنظيم إدارتها، وخططها وسياساتها واستراتيجياتها بما يتوافق مع القضايا البيئية. (الحوالدة، صفحة 7)

و يمكن تعريفه بأنه عملية تطوير وتسعير وترويج للمنتجات التي لا تسبب أي ضرر للبيئة الطبيعية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعريفه بأنه عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة تطور أسعار المنتجات وترويجها وتوزيعها بطريقة تحقق ثلاثة معايير أساسية. الأولى هي تلبية احتياجات العملاء في الوقت المحدد، والثانية هي تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة، بينما يتمثل المعيار الثالث في القدرة على التوافق مع الأنظمة البيئية. (خولة حسين حمدان، صفحة 67)

رابعًا: التخزين الأخضر

هذا يشير إلى النهج الذي يهدف إلى تقليل الأثر البيئي لعمليات التخزين، والذي يمكن أن يتبناه مدير المستودع أو الشركة بأكملها. يتضمن هذا جميع الأنشطة المتعلقة بالتخزين التي تهدف إلى تقليل الأثر السلبي على البيئة، وذلك من خلال استخدام أقل مصادر الطاقة الممكنة والتعامل بشكل صحيح مع المواد الخام والمنتجات المصنعة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب الأمر مراعاة جميع القواعد الأساسية أثناء عملية التخزين، بما في ذلك الترتيب والترميز وتوفير المعدات والتسهيلات المخزنية، واستخدام الطرق العلمية لتوزيع المواد المخزنة وفقاً لأولوية دخولها إلى المستودعات لمنع التلف.

وأخيراً، يتطلب الأمر تهيئة الظروف المناسبة للحفاظ على المواد من التلف والكسر، وكذلك تقليل الإصابات بين العاملين في المستودعات. (خولة حسين حمدان، صفحة 68)

خامساً: النقل الأخضر

يعتبر أحد الأنشطة الأساسية للعمليات اللوجستية التي تهدف أولاً وقبل كل شيء إلى زيادة كمية المنتجات التي يتم نقلها مع الحد الأدنى من الضرر على البيئة. وذلك من خلال تسهيل حركة المرور في الشوارع، مما سينعكس على تقليل حجم انبعاثات غاز CO₂ الناجم عن غازات وسائل النقل.

وكذلك يهدف إلى الحد من تلوث الهواء، الذي يعني التغيير في تركيز واحد أو أكثر من المكونات الغازية الطبيعية للهواء الطبيعي، سواء كان التغيير زيادة أو نقصان أو ظهور بخار أو غازات أو غير ذلك. (خولة حسين حمدان، صفحة 68)

سلاسل التوريد الخضراء تتعدى مجرد تنسيق الأنشطة أو توحيد العمليات التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف. بل تمثل تكامل النهج البيئي مع جميع عمليات المؤسسة. يتم تضمين الجانب البيئي في كل نشاط ضمن سلسلة العمليات لتحقيق التوازن. اعتماد معايير البيئة يمكن أن يحقق للمؤسسات فوائد ومكاسب كبيرة، وقد يمكنها من الوصول إلى قمة التنافسية وربما القيادة في السوق. يجعل هذا المفهوم المؤسسة أقرب إلى عملائها، خاصة الذين لديهم توجه بيئي، بالإضافة إلى المحافظة على البيئة التي أصبحت مفتاح التميز في العصر الحالي

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

المطلب الثاني: التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر وتنافسية المؤسسة

بعد التطرق لمختلف الأنشطة ومن بين هذه الأنشطة ذكرنا لكل من التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر فيما سبق وعرفنا ماذا يقدم كلا منهما للبيئة الخارجية للمؤسسة في إطار التحسين والمحافظة عليها، سنحاول في هذا المطلب إدراج دور التصنيع الأخضر والتسويق الأخضر في تحسين الأداء المؤسسي وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

أولاً: التصنيع الأخضر و القدرة التنافسية

المعايير البيئية تلعب دوراً هاماً في تحديد كيفية التصنيع والإنتاج، بما في ذلك العمليات المتعلقة بالإنتاج والتصنيع والمعالجة والتخلص من النفايات. هذه المعايير توفر إرشادات وقواعد لتصنيع منتج معين، بما في ذلك العمليات المتعلقة بالإدخال والإخراج في عملية الإنتاج. قد تشمل هذه الإرشادات معايير للنفايات السائلة، أو الحدود القصوى لانبعاث بعض المكونات أو الجزيئات في الهواء، أو شروط معالجة النفايات الخطرة والتخلص منها.

المنظمات غير الحكومية والشركات الخاصة نشطت في تحديد المعايير والأنظمة البيئية الطوعية، بهدف التصديق على الأداء البيئي كوسيلة لجذب المستهلكين الذين يفضلون المنتجات المصنعة بطرق أقل ضرراً بالبيئة. يمكن أن تكون أساليب التصنيع البيئية، سواء الإلزامية أو الطوعية، لها تأثيرات كبيرة على القدرة التنافسية.

التصنيع الأخضر، الذي يشمل دمج الممارسات البيئية المستدامة في عمليات الإنتاج، له تأثير كبير على القدرة التنافسية للشركات والدول. يمكن إبراز هذه العلاقة من خلال النقاط التالية:

1. تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة:

- التصنيع الأخضر يساعد الشركات على تقليل استهلاك الموارد والطاقة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية. على سبيل المثال، تحسين كفاءة استخدام الطاقة يمكن أن يقلل من فاتورة الكهرباء ويقلل من التكاليف الإجمالية للإنتاج.
- تقليل النفايات من خلال إعادة التدوير والاستخدام الفعال للمواد يمكن أن يخفف تكاليف التخلص من النفايات ويزيد من فعالية العمليات الإنتاجية.

2. تحسين السمعة والعلامة التجارية:

- الشركات التي تتبنى ممارسات التصنيع الأخضر غالباً ما تحسن سمعتها وتكسب ولاء العملاء الذين يفضلون المنتجات المستدامة. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة المبيعات وحصص السوق.
- تبني ممارسات صديقة للبيئة يمكن أن يعزز من جاذبية العلامة التجارية، ويجذب المزيد من العملاء والمستثمرين الذين يقدرون الاستدامة.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

3. الامتثال التنظيمي وتجنب العقوبات:

- مع تزايد التشريعات البيئية في العديد من الدول، يمكن أن يساعد التصنيع الأخضر الشركات على الامتثال للقوانين وتجنب العقوبات والغرامات المرتبطة بالتلوث البيئي.
- الامتثال للتشريعات يمكن أن يوفر للشركات ميزة تنافسية، حيث يمكنها العمل دون انقطاع أو تدخلات تنظيمية.

4. الابتكار وتطوير المنتجات:

- يشجع التصنيع الأخضر على الابتكار في تطوير منتجات جديدة صديقة للبيئة، والتي يمكن أن تفتح أسواقاً جديدة وتزيد من القدرة التنافسية للشركة.
- الابتكار في تقنيات الإنتاج الأخضر يمكن أن يؤدي إلى تحسينات في الجودة والكفاءة، مما يعزز من تنافسية المنتجات في السوق العالمي.

5. الاستدامة طويلة الأمد:

- التركيز على الاستدامة البيئية يمكن أن يضمن للشركات القدرة على الاستمرار في العمل على المدى الطويل، حيث يتم الحفاظ على الموارد الطبيعية اللازمة للإنتاج.
- من خلال تحسين استدامة عملياتها، يمكن للشركات تقليل تعرضها لمخاطر نقص الموارد أو تقلبات الأسعار، مما يعزز من استقرارها المالي وقدرتها التنافسية.
- من خلال هذه النقاط، يتضح أن التصنيع الأخضر لا يسهم فقط في حماية البيئة، بل يعزز أيضاً من القدرة التنافسية للشركات من خلال تقليل التكاليف، تحسين السمعة، الامتثال للتشريعات، تشجيع الابتكار، وضمان الاستدامة طويلة الأمد. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2005، الصفحات 4-6)

ثانياً: التسويق الأخضر والقدرة التنافسية

العديد من المنظمات قد أدركت أن التسويق الأخضر يمكن أن يوفر فرصة سوقية قد تعزز ميزتها التنافسية. كما أشار دومنيك مارجرتوشيسلن سيستر إلى أن المنتجات الخضراء غالباً ما تكون أكثر تكلفة مقارنة بالمنتجات العادية. ومع ذلك، العديد من المنظمات لا تزال تحدد أسعار المنتجات الخضراء بناءً على القيمة التي يدركها فئات معينة من العملاء.

تعتقد هذه المنظمات أن تقديم منتجات بأسعار أعلى نسبياً لن يضر بموقعها التنافسي، لأنها لا تنافس على أساس السعر، بل على أساس التوافق مع المعيار البيئي لمنتجاتها. وبالتالي، يمكن للتسويق الأخضر أن يساعد في تحقيق الميزة التنافسية من خلال خلق قيم بيئية محددة للعملاء وإنشاء قطاعات سوقية صديقة للبيئة، مما يجعل المنظمة تتقدم على منافسيها من الناحية البيئية في السوق.

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

وفي ظل القضايا البيئية المتزايدة، من المتوقع أن ينخفض ولاء المستهلكين للعلامات التجارية بمرور الوقت، وسيتحول المستهلكون إلى شراء المنتجات والتعبئة والتغليف الصديقة للبيئة. وبالتالي، هناك فرصة للمنظمات التي تتبنى التسويق الأخضر لزيادة حصتها السوقية.

المنافسة في هذا السياق تعتبر إيجابية، حيث تحث المؤسسات على تحسين تكنولوجياتها وعملياتها ومنتجاتها لتكون أكثر توافقاً مع البيئة. هذا يمكن أن يشمل تطوير مجالات عمل جديدة لأجهزة الرقابة على التلوث وحماية البيئة، وإدخال ابتكارات خضراء تتعلق بالطاقة المتجددة والحلقة المغلقة لاستخدام الموارد والمواد وإعادة تدويرها. (قديري، 2011، الصفحات 377-383)

المطلب الثالث: واقع الخدمات اللوجستية الخضراء و كيفية تعزيزها لتنافسية المؤسسة

أولاً: واقع الخدمات اللوجستية الخضراء

يعتبر الالتزام بالمعايير البيئية وبناء سلسلة توريد خضراء ناجحة أمراً حيوياً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى العلاقات مع أصحاب المصلحة. قد يزيد الامتثال للمعايير البيئية من تكاليف الإنتاج، ولكن حجم التغيير في هذه التكاليف بالمقارنة مع إجمالي تكاليف الإنتاج قد يكون ضئيلاً، مما يقلل من تأثيره على قدرة التنافسية، بالإضافة إلى ذلك، يتمتع أصحاب المشاريع في التجارة بقدرة على تعويض التكاليف المرتفعة للمدخلات البيئية عن طريق البحث عن بدائل أقل تكلفة وتحسين الإنتاجية. يمكن تحقيق ذلك من خلال إدخال تحسينات على العمليات بأكملها بهدف تحقيق استقرار أو حتى خفض تكاليف الإنتاج في إطار السوق. (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2005، صفحة 5)

"تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق منفعة تنافسية من اللوجستيك الأخضر والإستراتيجية المستدامة تعني أخذ المدير الإستراتيجي للبيئة في منحنى قراراته بعين الاعتبار وهي تصمم لاجتياز فرص النجاح الاقتصادي طويل الأجل والمنسجم مع حماية النظام وتصمم هذه الإستراتيجيات بهدف تقديم الفوائد التنافسية التي تحقق التوفير في التكاليف". (لطيفة، 2007، صفحة 108)

كما يمكن الإشارة إلى أهم مهام المؤسسات الاقتصادية التي تتبناها من أجل تحقيق خدمات لوجستية خضراء ناجحة نذكر منها مايلي: (Besseba Abd elkadir، 2018، صفحة 36)

- الحد من تلوث المنابع: وذلك من خلال تدوير الموارد، ترشيد المدخلات، رفع كفاءة التشغيل
- رصد بيئي: ويتمثل في معدلات التدفق، خواص المخلفات، استخدام المدخلات، بيئة العمل
- المراقبة والمراجعة: وتتمثل في رقابة ذاتية، تصاريح التشغيل، المراجعة البيئية، المراجعة النهائية وتكمن في معالجة الصرف السائل، معالجة المخلفات الخطيرة، معالجة ملوثات الهواء.

كما يمكن إنجاز خدمات لوجستية خضراء من خلال الاستخدام العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة والاستفادة الدائمة من هذا المورد. و يمكن إضافة بعض المهام إلى ما ذكر سابقاً نذكر منهم مايلي: (موسى عبد الناصر، 2008، صفحة 69)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

- مراجعة الإدارة البيئية الحالية والإشراف على تنفيذ الإجراءات التصحيحية الجديدة لمعالجة والحد من مصادر التلوث في الوحدات الإنتاجية وتحقيق الالتزام بقوانين واللوائح البيئية
- تنفيذ الإجراءات الوقائية في إطار خطة شاملة لإنتاج الأنظف وإدخال ضوابط جديدة للحد من التلوث بإجراء أقلية أو عديمة التكلفة داخل المؤسسة الإقتصادية وكذلك التشجيع باستخدام المواد الغير مسببة للتلوث وإدخال تعديلات على المعدات وعلى تصميم المنتج للحد من إنبعاث الملوثات
- زيادة الوعي البيئي لدى العمال وتقديم حوافز لتشجيع المبادئ الطوعية لمكافحة التلوث
- تعزيز المشاركة المحلية والإعلامية.

ثانيا: تعزيز الخدمات اللوجستيات الخضراء لتنافسية المؤسسة

تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في إطار تحسين أداء ونشاط تنافسية المؤسسات بصفة فعالة وكذا زيادة القدرة التنافسية لها ، يمكن تصنيف المدخلات ، وتصنيع السلع والنواتج المتعلقة بعملية الإنتاج ، النفايات السائلة ، المقادير القسوى لانبعث بعض المكونات أو الجزئيات في الهواء ، وشروط معالجة النفايات الخطرة والتخلص منها ... كل ما سبق ذكره هي معايير بيئية مرتبطة بأساليب التصنيع والإنتاج سوية ورائجة في هيكلية سير المؤسسات الاقتصادية.

من أساليب تعزيز اللوجستيك الأخضر في تنافسية المؤسسة نلخص ماييلي

- 1- مبادرة الشراكة العالمية للزراعة السليمة المستدامة التي أطلقتها في عام 1997 المتاجر الكبرى وسائر مراكز بيع الأغذية بالتجزئة في أوروبا ويشترط الأعضاء في الشراكة على مورد الأغذية الطازجة التقيد بمجموعة من الممارسات الزراعية الجيدة
- 2- إعتماالإتحاد الأوروبي مثلا في 2003 أنظمة تتعلق بكمية الكادميموم القسوى التي يمكن أن تحتويها الأسمدة المصنوعة من الفوسفات وأصبح النظام نافذا في كافة بلدانها في 2004الأردن ، تونس ، الجزائر ، مصر من البلدان الناشطة في التصدير لاوروبا في هذا المجال . وكانت تكاليف التكنولوجيا الإبتكارية التياعتمدها مجموعة المكتب الشريف للفوسفات لإزالة الكادميموموكذلك العمليات البديلة التي وضعتها شركة مناجم الفوسفات الأردنية مرتفعة في البداية غير أنها سمحت بالحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة داخل السوق.(اللجنة الإقتصاديةوالإجتماعية لغربي آسيا، 2005، صفحة 6)

في ظل المشكلات البيئية التي لقت انتشارا هائلا في مختلف الأسواق سيتحول المستهلكون لشراء منتجات وعبوات صديقة للبيئة، ومنه فإن تنافسية المؤسسات الاقتصادية ستكون اجابية بدرجة أولى بحيث تعمل على حث المؤسسات على تحسين تكنولوجيتها وعملياتها ومنتجاتها لتكون أكثر ملائمة للبيئة لتفادي المساس بها و إدخال صناعات خضراء تتعلق بالطاقة المتجددة وغيرها لاستخدام الموارد والمواد وإعادة تدويرها على وجه الخصوص.(قادري، 2011، الصفحات 377-378)

الفصل الأول: الإطار النظري للخدمات اللوجستية الخضراء و التنافسية

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من خلال دراستنا لموضوع الخدمات اللوجستية الخضراء و دورها في تعزيز تنافسية المؤسسات في السوق الحديثة. فإنها تتسم بقدرتها على تحقيق توازن مثالي بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ولاء العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تساعد اللوجستيات الخضراء في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين عمليات النقل والتخزين وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية. و إن تبني المؤسسات لممارسات لوجستية خضراء يساهم في تحقيق مجموعة من الفوائد التي تتجاوز الأبعاد البيئية لتشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية. وذلك من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل النفايات والانبعاثات الضارة، وتحقيق أقصى قدر من الفوائد التنافسية، و الاستفادة من فرص النمو المستدام والتوسع في الأسواق الجديدة التي تقدر المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة.

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال

فترة الزمنية (2014-2023)

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023)

تمهيد

ان العالم الحالي يقوم على الاقتصاديات القوية، واي دولة تملك اقتصاد قوي فبضرورة فهي تحجز مكانة عالية بين الدول، ونرى أن العامل الرئيسي لنجاح شركة ما هو مدى تحكمها في سلاسل توريدها. ولذا تعتبر سلاسل الامداد الخضراء العامل الحيوي في تعزيز تنافسية الشركات ولذا تعبر شركة ميرسك لاين المثال الحي لأفضل شركة تقدم الحلول اللوجستية لمعظم المشاكل التي تواجهها الشركات العالمية.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى شركة ميرسك لاين بحيث:

المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة ميرسك لاين

المبحث الثاني: الاحصائيات المتعلقة بالشركة

المبحث الثالث: واقع سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز التنافسية الشركة

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

المبحث الأول: لمحة عامة حول شركة ميرسك لاين

تعد شركة ميرسك لاين(Maersk Line) من أضخم الشركات المزودة للخدمات اللوجستية في العالم.

المطلب الأول: تقديم شركة ميرسك لاين

سنذكر أهم المعلومات عن الشركة وطبيعة الخدمات التي تقدمها من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: التعريف بالشركة

سننطلق الى تأسيس و مراحل تطور الشركة منذ تأسيسها الى يومنا هذا.

أولاً: تأسيس الفرع الشركة (A.P. Moller – Maersk، 2023)

تُعد شركة ميرسك لاين التي تأسست عام 1904، شركة شحن بحرية دنماركية عملاقة تمتلك واحدة من أكبر شبكات الشحن في العالم، ففي سنة 2023 بلغت القيمة السوقية لشركة ميرسك 34.3 مليار دولار أمريكي، و مجموع عدد الأسهم القائمة التي تبلغ 683.2 مليون سهم، و بقيمة 1537.24 دولار أمريكي لسهم الواحد، توفر شبكة ضخمة تتضمن أكثر من 300 ميناء حول العالم وتُعد ميرسك رمزاً عالمياً لفعالية وابتكار صناعة الشحن البحري، حيث تُنقل سنوياً ما يقرب من 17 مليون حاوية منطية مكافئة (TEU) عبر شبكة تضم أكثر من 700 سفينة تخدم أكثر من 110 دولة.

أ. البدايات (1904-1970): تأسست الشركة على يد بيتر ميرسكمولالر، وبدأت أعمالها بنقل البضائع بين كوبنهاغن ونيويورك. توسعت الشركة بسرعة خلال العقود التالية، وأصبحت شركة شحن بحرية دولية رائدة.

ب. التوسع والنمو (1970-2000): شهدت هذه الفترة نمواً هائلاً لشركة ميرسك لاين، حيث استثمرت في أساطيل جديدة ووسعت شبكة خطوطها لتشمل المزيد من الدول والمناطق. كما دخلت الشركة في مجالات جديدة مثل النقل البري والتخزين.

ت. التحديات والابتكار (2000-الحاضر): واجهت ميرسك لاين في القرن الحادي والعشرين عدداً من التحديات، بما في ذلك المنافسة المتزايدة، وانخفاض معدلات الشحن، والتقلبات في أسعار الوقود، واللوائح البيئية.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

ثانياً: الموارد المادية للشركة (Møller، 2024)

تُعدّ ميرسك واحدة من أكبر شركات النقل البحري في العالم، حيث تمتلك شبكة واسعة النطاق من الموارد المادية التي تمكنها من تقديم خدماتها المتنوعة لعملائها حول العالم.

أسطول السفن:

تمتلك ميرسك أسطولاً ضخماً من السفن يتكون من أكثر من 700 سفينة، بقدرة إجمالية تزيد عن 4.1 مليون حاوية مكافئة عشرين قدماً (TEU) بما في ذلك سفن الحاويات، و تُعدّ هذه السفن هي العمود الفقري لأسطول ميرسك، تُستخدم سفن البضائع العامة لنقل مجموعة واسعة من البضائع، بما في ذلك البضائع الجافة، والسوائل، والبضائع السائبة. وتُستخدم ناقلات النفط والغاز لنقل النفط الخام والمنتجات المشتقة منه، والغاز الطبيعي المسال، وتُستخدم سفن الخدمات البحرية لتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات، بما في ذلك عمليات القطر، ودعم الحفر البحري، وإصلاح السفن.

أنواع السفن: تمتلك ميرسك مجموعة متنوعة من سفن الحاويات، بما في ذلك: (تقرير السنوي لشركة ميرسك 2023، 2023)

- سفن حاويات ضخمة (ULCVs) بسعة تزيد عن 20,000 TEU
- سفن حاويات كبيرة (VLCs) بسعة تتراوح بين 14,000 و 20,000 TEU
- سفن حاويات متوسطة (MCVs) بسعة تتراوح بين 8,000 و 14,000 TEU
- سفن حاويات مغذية (Feeders) بسعة تقل عن 8,000 TEU

التوسع: تواصل ميرسك توسيع أسطولها من خلال طلبات بناء سفن جديدة.

التحديث: تستثمر ميرسك أيضاً في تحديث سفنها الحالية بأحدث التقنيات لتحسين الكفاءة والحد من الانبعاثات والغازات.

أ. الموانئ:

تدير ميرسك شبكة واسعة من الموانئ في جميع أنحاء العالم، تضم أكثر من 75 ميناءً. تقع هذه الموانئ في مواقع استراتيجية على طول أهم خطوط التجارة البحرية، مما يُتيح لميرسك تقديم خدمات نقل سريعة وفعالة لعملائها. وتُستخدم موانئ ميرسك لتخزين البضائع، وتحميلها وتفريغها، ونقلها براً. تستثمر ميرسك باستمرار في تطوير موانئها باستخدام أحدث التقنيات لتحسين الكفاءة والإنتاجية

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

ب. المرافق اللوجستية:

تمتلك ميرسك شبكة واسعة من المرافق اللوجستية في جميع أنحاء العالم، بما في ذلك المستودعات، ومراكز التوزيع، ومرافق النقل البري. و تُستخدم هذه المرافق لتخزين البضائع، وإدارتها، ونقلها من وإلى الموانئ. تستثمر ميرسك في أمتة مرافقها اللوجستية باستخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة والدقة.

ت. الأصول الأخرى:

تمتلك ميرسك أيضاً مجموعة متنوعة من الأصول الأخرى، بما في ذلك شركات الشحن والوكالات البحرية وشركات الخدمات اللوجستية.

تُساهم هذه الأصول في توسيع نطاق خدمات ميرسك وتعزيز مكانتها في السوق.

ث. التكنولوجيا الرقمية:

استثمارات التكنولوجيا وأنظمة التكنولوجيا و منصات التجارة الإلكترونية و أنظمة إدارة سلسلة التوريد وحلول تتبع الشحنات والذكاء الاصطناعي. تساهم هذه الموارد المادية في تمكين ميرسك لاين من تقديم مجموعة واسعة من الخدمات اللوجستية المتكاملة لعملائها حول العالم.

كما يمكننا ان نلخص اهم نقاط القوة بالنسبة لشركة ميرسك في:

(أ) شبكة عالمية واسعة: تمتلك ميرسك لاين شبكة واسعة من المنشآت والموانئ والمراكز اللوجستية في جميع أنحاء العالم، مما يمنحها ميزة تنافسية كبيرة.

(ب) أسطول حديث: تمتلك ميرسك لاين أسطولاً حديثاً من السفن يتميز بكفاءة عالية في استهلاك الوقود وانخفاض الانبعاثات.

(ج) علامة تجارية قوية: تتمتع ميرسك لاين بعلامة تجارية قوية ومعروفة في جميع أنحاء العالم.

(د) تنوع في الخدمات: تقدم ميرسك لاين مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك الشحن البحري والخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد.

(هـ) خبرة واسعة: تمتلك ميرسك لاين خبرة واسعة تزيد عن 100 عام في صناعة الشحن البحري. (A.P. Møller- Mærsk، 2023).

ويمكن ذكر نقاط الضعف على انها هي:

(أ) التنافس: تواجه ميرسك لاين منافسة قوية من شركات الشحن الأخرى، مثل MSC و CMA و CGM

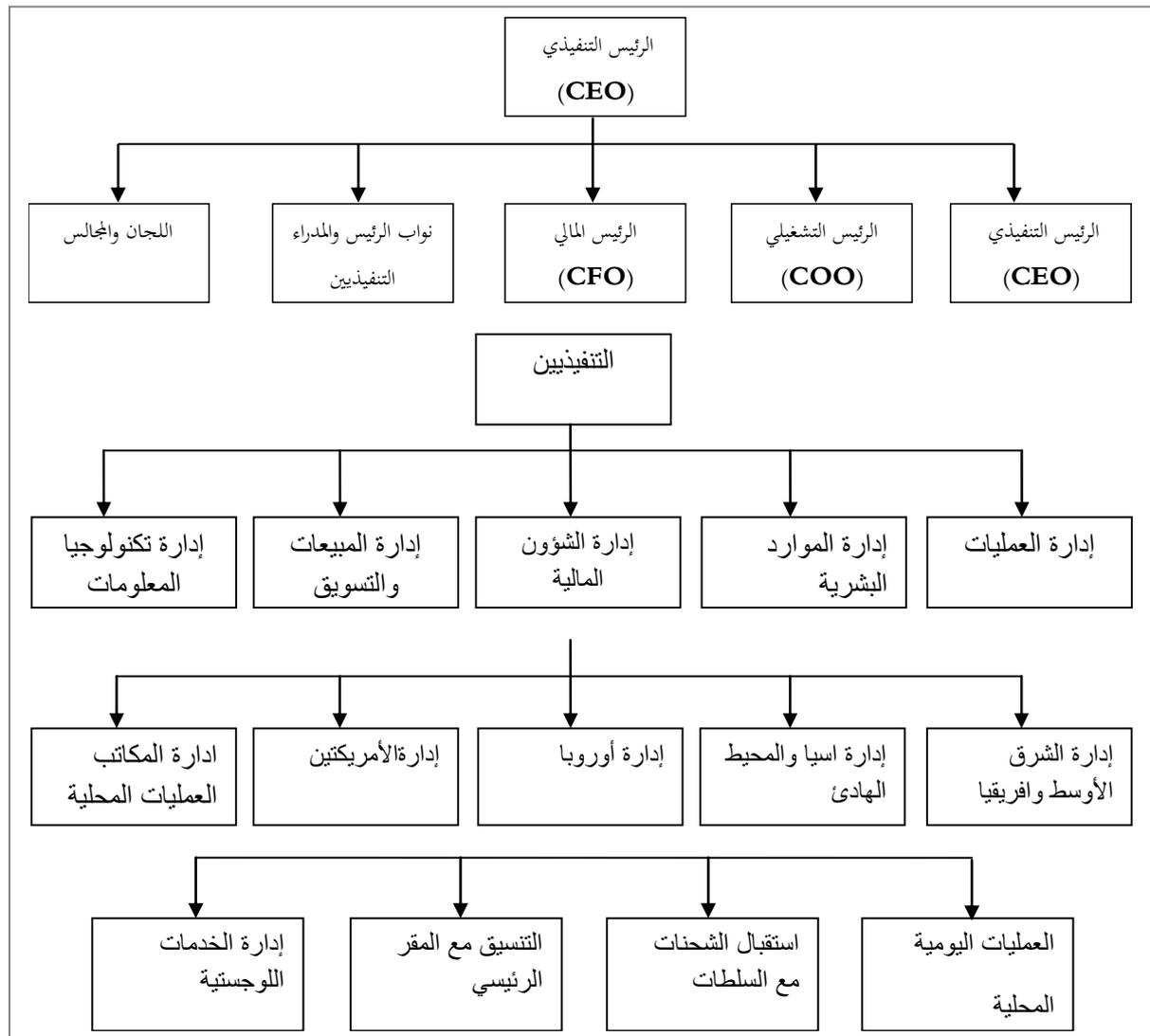
الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

- (ب) ارتفاع تكاليف التشغيل: تواجه ميرسك لاين ارتفاعًا في تكاليف التشغيل، مثل تكاليف الوقود والعمالة.
- (ج) التأثير بتقلبات السوق: تتأثر ميرسك لاين بتقلبات السوق، مثل أسعار النفط والطلب على الشحن.
- (د) المخاوف البيئية: تواجه ميرسك لاين مخاوف متزايدة بشأن التأثير البيئي لعملياتها.
- (هـ) الحرب في أوكرانيا: أثرت الحرب في أوكرانيا بشكل كبير على سلاسل التوريد العالمية وأسعار الشحن، مما يُشكل تحديًا لميرسك لاين.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة ميرسك لاين

يبين الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف و المستويات الإدارية و العلاقات المختلفة فيما بينها، و الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي يبين هذه العلاقات حسب سلم الهرمي للسلطة.

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لشركة ميرسك لاين



المصدر: الموقع الرسمي لشركة ميرسك لاين <https://www.maersk.com>

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

مكونات الهيكل التنظيمي تظهر فيما يلي : (A.P. Moller – Maersk ، 2023)

أ) الإدارة العليا

الإدارة العليا هي التي تقود الشركة وتتكون عادة من:

- الرئيس التنفيذي(CEO): هو المسؤول الأول عن إدارة الشركة ورسم استراتيجياتها.
- الرئيس المالي (CFO): مسؤول عن الجوانب المالية وإدارة الموارد المالية للشركة.
- الرئيس التشغيلي(COO): مسؤول عن العمليات اليومية للشركة وضمان سير العمليات بسلاسة.
- نواب الرئيس والمدراء التنفيذيين: كل منهم يدير قطاعاً أو وظيفة معينة مثل التسويق، المبيعات، الموارد البشرية، التكنولوجيا... إلخ.

ب) الإدارات الوظيفية

الشركة مقسمة إلى عدة إدارات وظيفية، كل إدارة تتولى مهام محددة، منها:

- إدارة العمليات: مسؤولة عن إدارة السفن والأساطيل وضمان تسليم البضائع في الوقت المحدد.
- إدارة المبيعات والتسويق: مسؤولة عن تسويق خدمات الشركة وزيادة قاعدة العملاء.
- إدارة الموارد البشرية: تهتم بتوظيف وتدريب الموظفين والحفاظ على بيئة عمل جيدة.
- إدارة الشؤون المالية: تدير الشؤون المالية بما في ذلك المحاسبة، التخطيط المالي، والتحليل المالي.
- إدارة تكنولوجيا المعلومات: مسؤولة عن تطوير وصيانة الأنظمة التكنولوجية التي تدعم عمليات الشركة.

ج) الإدارات الإقليمية

نظرًا لانتشار عمليات ميرسك لاين عالميًا، فإن الشركة مقسمة أيضًا إلى إدارات إقليمية تتولى إدارة العمليات في مناطق جغرافية محددة مثل:

- إدارة الشرق الأوسط وأفريقيا
- إدارة آسيا والمحيط الهادئ
- إدارة أوروبا وإدارة الأمريكتين

كل إدارة إقليمية تتولى التنسيق مع المقر الرئيسي لضمان تنفيذ استراتيجيات الشركة في المنطقة المعنية وتلبية احتياجات العملاء المحليين.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

د) مكاتب العمليات المحلية

في كل دولة أو ميناء تعمل فيه ميرسك، يكون هناك مكاتب عمليات محلية تتولى تنفيذ العمليات اليومية مثل استقبال الشحنات، التنسيق مع السلطات المحلية، وإدارة الخدمات اللوجستية.

هـ) هيكل الشركاء والمساهمين

تشمل الهيكلية أيضاً تواجد المساهمين الذين يمتلكون حصصاً في الشركة، بالإضافة إلى الشركاء الاستراتيجيين مثل مقدمي الخدمات اللوجستية ومشغلي الموانئ.

و) اللجان والمجالس

توجد أيضاً لجان ومجالس متخصصة تُعنى باتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراجعة الأداء مثل لجنة المراجعة، لجنة المخاطر، ولجنة التعويضات.

تعمل كل هذه المستويات معاً لضمان تقديم خدمات شحن عالية الجودة، والحفاظ على موقع الشركة كقائد عالمي في صناعة النقل البحري.

المطلب الثالث: تحليل شركة ميرسك لاين

تُعدّ شركة ميرسك لاين واحدة من أكبر شركات الشحن البحري في العالم، حيث تمتلك أسطولاً ضخماً من السفن وتقدم خدماتها في جميع أنحاء العالم.

الفرع الأول: الخدمات التي تقدمها الشركة

تُقدم شركة ميرسك مجموعة واسعة من خدمات النقل البحري والجوي والبري لتلبية احتياجات عملائها في جميع أنحاء العالم. فيما يلي تفصيل لكل نوع من خدمات النقل. (Møller A، 2023)

أ) الشحن البحري:

- الحاويات: تُعدّ شحن الحاويات من أكثر خدمات ميرسك شيوعاً، حيث توفر طريقة آمنة وموثوقة لنقل البضائع عبر البحار. تمتلك ميرسك أسطولاً ضخماً من سفن الحاويات الحديثة التي تُخدم جميع أنحاء العالم.
- البضائع السائبة: توفر ميرسك أيضاً خدمات نقل البضائع السائبة، مثل الحبوب والمعادن والنفط والغاز. تمتلك الشركة أسطولاً من الناقلات المتخصصة لنقل هذه البضائع بأمان وكفاءة.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

- ناقلات النفط والغاز: تمتلك ميرسك أسطولاً من ناقلات النفط والغاز الحديثة التي تنقل النفط والغاز الطبيعي المسال (LNG)
 - البضائع المبردة: توفر ميرسك خدمات نقل مبردة خاصة لنقل المواد الغذائية والأدوية وغيرها من المنتجات الحساسة لدرجة الحرارة.
 - مشاريع: تمتلك ميرسك الخبرة والقدرة على نقل المشاريع الكبيرة والمعقدة، مثل توربينات الرياح ومصانع
 - عدد السفن: تمتلك ميرسك حالياً 738 سفينة حاويات.
 - السعة الإجمالية: تبلغ السعة الإجمالية لأسطول حاويات ميرسك (4.3 مليون) TEU وحدة مكافئة لعشرين قدمًا.
 - حصة السوق: تُتمثل ميرسك 15.1% من إجمالي سعة الشحن البحري للحاويات في العالم.
 - التصنيف العالمي: تحتل ميرسك المرتبة الأولى عالمياً من حيث سعة أسطول الحاويات.
- الجدول (2): حجم الشحن البحري لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023)

| السنة | عدد TEU (وحدة مكافئة لعشرين قدمًا) | التغير عن العام السابق |
|-------|------------------------------------|------------------------------|
| 2014 | 13.9 مليون | - |
| 2015 | 14.2 مليون | +2.1% |
| 2016 | 15.1 مليون | +6.3% |
| 2017 | 15.7 مليون | +4.0% |
| 2018 | 16.4 مليون | +4.5% |
| 2019 | 17.3 مليون | +5.5% |
| 2020 | 16.2 مليون | -6.4% (تأثير جائحة COVID-19) |
| 2021 | 17.5 مليون | +8.0% |
| 2022 | 18.0 مليون | +2.9% |
| 2023 | 17.7 مليون | -1.7% |

المصدر: الموقع الرسمي للشركة [/https://www.maersk.com](https://www.maersk.com)

ملاحظة: يُشار إلى TEU بوحدة "وحدة مكافئة لعشرين قدمًا" وهي وحدة قياس قياسية لقياس سعة الحاويات.

التعليق: يبين لنا الجدول حجم الشحن البحري وذلك بداية من سنة 2014 حيث بلغ حجم الشحن 13.9 مليون TEU، ونلاحظ تزايد مستمر في حجم الشحن البحري لشركة ميرسك حيث شهد نموًا ملحوظًا خلال العشر سنوات الماضية، باستثناء انخفاض طفيف في عام 2020 بسبب جائحة COVID-19.

يعكس هذا النمو الطلب المتزايد على خدمات الشحن البحري في جميع أنحاء العالم.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

تعدّ ميرسك واحدة من أكبر شركات الشحن البحري في العالم، وتلعب دورًا هامًا في التجارة العالمية.

في عام 2023 بلغت الإيرادات السنوية صافية بقيمة 38.1 مليار دولار أمريكي بحيث يُمثل قطاع الشحن البحري حوالي 80% من إجمالي إيرادات ميرسك، أي حوالي 30 مليار دولار أمريكي هذا هو صافي إيراد قطاع الشحن البحري.

(ب) الشحن الجوي:

- الشحن السريع: توفر ميرسك خدمات الشحن الجوي السريع للبضائع العاجلة أو الحساسة للوقت.
- الشحن الجماعي: توفر ميرسك أيضًا خدمات الشحن الجماعي للبضائع ذات الأحجام الكبيرة أو غير القياسية.

الجدول (03): حجم الشحن الجوي لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023)

| السنة | حجم الشحن الجوي (طن) | معدل النمو السنوي |
|-------|----------------------|-------------------|
| 2014 | 300,000 | - |
| 2015 | 350,000 | 16.67% |
| 2016 | 400,000 | 14.29% |
| 2017 | 450,000 | 12.50% |
| 2018 | 500,000 | 11.11% |
| 2019 | 550,000 | 10.00% |
| 2020 | 500,000 | -9.09% |
| 2021 | 525,000 | 5.00% |
| 2022 | 575,000 | 9.52% |
| 2023 | 640,000 | 11.43% |

المصدر: الموقع الرسمي للشركة [/https://www.maersk.com](https://www.maersk.com)

التعليق: يُظهر الجدول أن حجم الشحن الجوي لشركة ميرسك قد شهد نموًا مطردًا خلال العشر سنوات الماضية، ومن بين أهم العوامل التي ساهمت في هذا النمو هي الطلب العالمي على السلع والبضائع حيث يعد عاملاً رئيسيًا في تحديد حجم الشحن الجوي و نمو التجارة الإلكترونية من العوامل الرئيسية التي تدفع نمو الشحن الجوي. ترتبط أسعار النفط ارتباطًا وثيقًا بتكاليف تشغيل الطائرات، وبالتالي يمكن أن تؤثر على ربحية الشحن الجوي. كما يمكن أن تؤثر الأحداث الجيوسياسية، مثل الحروب والكوارث الطبيعية، على مسارات الشحن الجوي وتكاليف التشغيل، وبالتالي يمكن أن تؤثر على حجم الشحن الجوي. باستثناء عام

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

2020. وسبب ذلك جائحة COVID-19 التي أدت إلى انخفاض حجم الشحن الجوي في عام 2020، ولكن سرعان ما تعافى النمو في عامي 2021 و 2022.

تُعدّ شركة ميرسك لاعبًا رئيسيًا في مجال الشحن الجوي، وقد شهد حجم شحنها الجوي نموًا مطردًا خلال العشر سنوات الماضية. مدفوعًا بالعولمة المتزايدة والتجارة الإلكترونية.

ج. الشحن البري:

- النقل بالشاحنات: توفر ميرسك خدمات النقل بالشاحنات لنقل البضائع من الموانئ إلى وجهاتها النهائية تمتلك الشركة شبكة واسعة من شركات النقل.
- النقل بالسكك الحديدية: توفر ميرسك أيضًا خدمات النقل بالسكك الحديدية في بعض البلدان.
- النقل متعدد الوسائط: تقدم ميرسك حلولًا متعددة الوسائط تجمع بين النقل البحري والجوي والبري لتقديم أكثر الطرق كفاءة لنقل البضائع. (تقرير السنوي لشركة ميرسك 2023، 2023)

الجدول رقم(04): حجم الشحن البري لشركة ميرسك في العشر سنوات الأخيرة (2014-2023)

| السنة | حجم الشحن البري (طن) | معدل النمو السنوي |
|-------|----------------------|-------------------|
| 2014 | 1,500,000 | - |
| 2015 | 1,650,000 | 10.00% |
| 2016 | 1,800,000 | 9.09% |
| 2017 | 1,950,000 | 8.33% |
| 2018 | 2,100,000 | 7.69% |
| 2019 | 2,250,000 | 7.14% |
| 2020 | 2,100,000 | -6.67% |
| 2021 | 2,200,000 | 4.76% |
| 2022 | 2,350,000 | 6.82% |
| 2023 | 2,500,000 | 6.52% |

المصدر: الموقع الرسمي للشركة <https://www.maersk.com>

التعليق: يُظهر الجدول أن حجم الشحن البري لشركة ميرسك قد شهد نموًا مطردًا خلال العشر سنوات الماضية، باستثناء عام 2020. وشهدت شركة ميرسك نموًا قويًا في حجم الشحن البري خلال الفترة من عام 2014 إلى عام 2019 حيث زاد حجم الشحن بنسبة 66% من عام 2014 إلى عام 2023. و أدت جائحة COVID-19 إلى انخفاض حجم الشحن في عام

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

2020، ولكن سرعان ما انتعش بعد ذلك. وهذا راجع لعدة عوامل مختلفة أدت إلى نمو حجم الشحن البري، نذكر منها نمو الطلب العالمي على السلع والبضائع، كما أدى النمو الاقتصادي العالمي إلى زيادة الطلب على خدمات النقل والشحن وازدياد شعبية التجارة الإلكترونية، التي ساهمت في زيادة الطلب على خدمات توصيل البضائع. و تعتمد كفاءة الشحن البري على جودة البنية التحتية للنقل، مثل الطرق السريعة والسكك الحديدية.، لذلك قامت شركة ميرسك باستثمارات كبيرة بهدف تحسين شبكة النقل الخاصة بها، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف. وترتبط أسعار الوقود ارتباطاً وثيقاً بتكاليف تشغيل الشاحنات، وبالتالي يمكن أن تؤثر على ربحية الشحن البر، ومن المتوقع أن يستمر حجم الشحن البري لشركة ميرسك في النمو في السنوات القادمة.

الفرع الثاني: التحديات الرئيسية

واجهت شركة ميرسك، كشركة شحن بحرية رائدة عالمياً، العديد من التحديات في البيئة الديناميكية الحالية. (A.P. moller- (2022, maersk

أ. أسباب بعض أكبر التحديات

- اضطرابات سلسلة التوريد المستمرة: لا تزال سلاسل التوريد العالمية تعاني من اضطرابات كبيرة بسبب جائحة COVID-19، والحرب في أوكرانيا، والازدحام في الموانئ، ونقص العمالة، وارتفاع أسعار الوقود. تُعطل هذه العوامل تدفق البضائع وتؤدي إلى تأخيرات وزيادات في التكاليف لشركة ميرسك وعملائها.
- التقلبات في أسعار السوق: تخضع أسعار الشحن البحري لتقلبات كبيرة بسبب العوامل الاقتصادية والجيوسياسية. يمكن أن تؤدي هذه التقلبات إلى هامش ربح غير مستقر لشركة ميرسك وتُصعب التخطيط المستقبلي.
- انخفاض معدلات الشحن: أدت زيادة السعة في صناعة الشحن البحري إلى انخفاض معدلات الشحن، مما يضغط على ربحية ميرسك لاين.
- التقلبات في أسعار الوقود: تُعد أسعار الوقود عاملاً رئيسياً في تكاليف تشغيل ميرسك لاين، وتتعرض هذه الأسعار لتقلبات كبيرة، مما يؤثر على ربحية الشركة.
- المنافسة المتزايدة: تتنافس ميرسك مع العديد من شركات النقل البحري الأخرى، بما في ذلك شركات النقل البحري الكبرى مثل CMA CGM وHapag-Lloyd، وكذلك شركات النقل البحري الأصغر والناشئة. تُكثف هذه المنافسة الضغط على أسعار ميرسك وتُجبرها على البحث عن طرق لزيادة كفاءتها وتحسين خدماتها.
- الاهتمامات البيئية: تصبح القضايا البيئية مصدر قلق متزايد بالنسبة للمستهلكين والمستثمرين. تُضجع صناعة الشحن البحري لضغوط لتقليل انبعاثاتها الكربونية وتحسين استدامتها. تحتاج ميرسك إلى الاستثمار في تقنيات جديدة وتحسين عملياتها لتلبية هذه التوقعات.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

- نقص العمالة الماهرة: تواجه صناعة النقل البحري صعوبة في جذب والاحتفاظ بالعمالة الماهرة. يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخيرات في العمليات وزيادة التكاليف لشركة ميرسك.
- التطورات التكنولوجية: تتطور صناعة النقل البحري بسرعة مع ظهور تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل (blockchain) والأتمتة. تحتاج ميرسك إلى التكيف بسرعة مع هذه التطورات والاستثمار في technologies الجديدة للحفاظ على قدرتها التنافسية.

هذه بعض التحديات الرئيسية التي تواجهها شركة ميرسك اليوم. إنَّ التصدي لهذه التحديات بفعالية سيكون ضروريًا لاستمرار نجاح الشركة على المدى الطويل. (SUSTAINABLE DEVELOPMENT ، 2022)

بالإضافة إلى هذه التحديات، تواجه ميرسك أيضًا تحديات محددة مرتبطة بعملياتها في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تشمل هذه التحديات: (البنك الدولي، 2024)

أ) بعض التحديات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- عدم الاستقرار السياسي: يمكن أن تؤدي الأحداث الجارية في المنطقة، مثل الصراعات والحروب، إلى تعطيل عمليات ميرسك وزيادة المخاطر.
- البنية التحتية المحدودة: قد لا تتمتع بعض الموانئ في المنطقة بالبنية التحتية اللازمة لدعم حجم ونطاق عمليات ميرسك.
- البيروقراطية: قد تكون اللوائح والإجراءات البيروقراطية معقدة وصعبة الملاحقة، مما قد يُعيق عمليات ميرسك.

على الرغم من هذه التحديات، تُقدم منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أيضًا فرصًا نموًا كبيرة لشركة ميرسك. يتزايد الطلب على الشحن البحري في المنطقة، مع نمو اقتصاداتها وتطورها. عن طريق تحسين كفاءتها وتقديم خدمات مبتكرة وإدارة مخاطرها بشكل فعال، تستطيع ميرسك أن تُصبح في وضع جيد للاستفادة من هذه الفرص وتحقيق النمو المستدام في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا.

ثالثًا: الإستراتيجيات المهمة التي تتبعها شركة ميرسك. (A.P. Moller – Maersk ، 2021)

1. التركيز على الرقمنة

الاستثمار في الذكاء الاصطناعي وسلسلة الكتل (blockchain) والأتمتة لتحسين كفاءة العمليات.

تطوير منصات رقمية لتحسين تجربة العملاء وتقديم رؤى أفضل لسلسلة التوريد.

استخدام البيانات والتحليلات لتحسين عملية صنع القرار.

2. الدمج الرأسي

الاستحواذ على الشركات في مجالات أخرى من سلسلة التوريد، مثل شركات التخليص الجمركي وشركات النقل البري. وتوسيع نطاق الخدمات المقدمة للعملاء و تحسين التحكم في سلاسل التوريد.

3. الاستدامة

الاستثمار في technologies جديدة للوقود لتحسين كفاءة استهلاك الوقود وخفض الانبعاثات.

تحسين تصميم السفن وتشغيلها لزيادة الكفاءة.

تطوير ممارسات لوجستية أكثر استدامة.

تحقيق أهداف خفض الانبعاثات الصافية بحلول عام 2050.

4. الابتكار

تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتطورة.

التركيز على حلول سلسلة التوريد المخصصة، وخدمات التجارة الإلكترونية، ومنصات الرؤية الرقمية.

الاستثمار في البحث والتطوير.

تشجيع ثقافة الابتكار داخل الشركة.

5. التوسع في الأسواق الناشئة:

التركيز على النمو في الأسواق مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا.

الاستثمار في البنية التحتية والقدرات في هذه المناطق.

تكييف المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء المحليين.

بناء علاقات مع الشركاء المحليين.

6. الشراكات

- إقامة شراكات مع شركات أخرى في صناعة النقل البحري واللوجستيات.
- مشاركة الموارد والخبرات.
- توسيع النطاق العالمي.
- الوصول إلى أسواق وعملاء جدد.

7. التركيز على العملاء:

- تقديم خدمة عملاء ممتازة.
- الاستثمار في تقنيات خدمة العملاء.
- تحسين وقت الاستجابة.
- تقديم حلول مخصصة.
- بناء علاقات قوية مع العملاء.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات الرئيسية، تتبع ميرسك أيضاً عددًا من المبادرات الأخرى لتحسين أعمالها، بما في ذلك:

- تحسين كفاءة العمليات من خلال مبادرات مثل "إدارة التكاليف" و "التحسين العملياتي".
- تعزيز الامتثال للوائح من خلال برنامج الامتثال الشامل.
- إدارة المخاطر بشكل فعال من خلال مبادرات مثل إدارة المخاطر المؤسسية والتأمين.
- تطوير القوى العاملة من خلال برامج التدريب والتطوير.

من المهم ملاحظة أن هذه الاستراتيجيات قابلة للتغيير بمرور الوقت مع تغير البيئة الديناميكية التي تعمل فيها ميرسك. ستحتاج الشركة إلى التكيف باستمرار مع التحديات والفرص الجديدة للحفاظ على قدرتها التنافسية وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

المطلب الرابع: الأسواق المستهدف والمنافسة لشركة

تُقدم شركة ميرسك خدمات الشحن البحري لعملاء متنوعين في جميع أنحاء العالم. يشمل السوق المستهدف الرئيسي للشركة ما يلي: (تقرير السنوي لشركة ميرسك 2023، 2023)

1. الشركات المصنعة والمصدرون: تُشحن هذه الشركات بضائعها من بلدها الأصلي إلى بلدان أخرى للبيع.
2. التجار: يُشترى التجار البضائع من المصنعين والمصدرين ويبيعونها إلى تجار التجزئة أو المستهلكين النهائيين.
3. متاجر التجزئة: تُباع متاجر التجزئة البضائع مباشرة إلى المستهلكين.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

4. المستهلكون: يشتري المستهلكون البضائع من متاجر التجزئة أو مباشرة من التجار عبر الإنترنت.

تُركز ميرسك أيضًا على الأسواق الناشئة، مثل منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وآسيا، حيث ينمو اقتصاداتها وتطورها. تُقدم هذه الأسواق فرصًا كبيرة للنمو لشركة ميرسك، حيث يتزايد الطلب على الشحن البحري.

أولاً: أسواق شركة ميرسك المستهدفة (Company&Dow Jones, 2022)

أ. السوق الآسيوي

- أكبر سوق للشحن البحري في العالم، حيث يُشكل ما يقارب 40٪ من إجمالي حجم التجارة العالمية.
- يتمتع بنمو اقتصادي سريع، مع توقعات باستمرار هذا النمو في المستقبل.
- فرص كبيرة للنمو لشركة ميرسك، خاصة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ.
- المنافسة قوية من شركات الشحن البحري الآسيوية، مثل Evergreen Marine و COSCO Shipping

وترتكز هذه الأسواق في:

- شرق آسيا: الصين، اليابان، كوريا الجنوبية، تايوان، هونغ كونج، سنغافورة، ماليزيا، إندونيسيا، تايلاند، فيتنام، الفلبين
- جنوب آسيا: الهند، باكستان، بنغلاديش، سريلانكا، جزر المالديف، نيبال، بوتان
- غرب آسيا: إيران، العراق، السعودية، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين، عمان، اليمن

ب. السوق الأوروبي

- ثاني أكبر سوق للشحن البحري في العالم، حيث يُشكل ما يقارب 25٪ من إجمالي حجم التجارة العالمية.
- سوق واضح نسبيًا، مع نمو اقتصادي معتدل.
- فرص للنمو من خلال الاستحواذ على شركات الشحن البحري الأوروبية الأخرى وتوسيع نطاق الخدمات.
- المنافسة قوية من شركات الشحن البحري الأوروبية، مثل CMA CGM و Hapag-Lloyd

وترتكز هذه الأسواق في:

- أوروبا الغربية: ألمانيا، فرنسا، المملكة المتحدة، إيطاليا، إسبانيا، هولندا، بلجيكا، سويسرا، النمسا، الدنمارك، السويد، النرويج، فنلندا، أيرلندا، البرتغال
- أوروبا الشرقية: بولندا، جمهورية التشيك، سلوفاكيا، المجر، رومانيا، بلغاريا، اليونان، أوكرانيا، روسيا، تركيا

ت. السوق الأمريكي

- ثالث أكبر سوق للشحن البحري في العالم، حيث يُشكل ما يقارب 15٪ من إجمالي حجم التجارة العالمية.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

- سوق ناضج مع نمو اقتصادي معتدل.فرص للنمو من خلال توسيع نطاق الخدمات في الولايات المتحدة وتطوير علاقات جديدة مع العملاء.

- المنافسة قوية من شركات الشحن البحري الأمريكية، مثل Maersk Line وMSC .

وترتكز هذه الأسواق في:الولايات المتحدة القارية، هاواي، ألاسكا مقاطعات وأقاليم كندا والمكسيك.

ث. السوق في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

- منطقة ذات نمو مرتفع، مع توقعات باستمرار هذا النمو في المستقبل.

- فرص كبيرة للنمو لشركة ميرسك، خاصة في مجالات التجارة بين دول المنطقة والتجارة الدولية.

- المنافسة قوية من شركات الشحن البحري الإقليمية، مثل Qatar Airways و Emirates.

وترتكز هذه الأسواق في:

الشرق الأوسط: السعودية، الكويت، الإمارات العربية المتحدة، قطر، البحرين، عمان، اليمن، لبنان، الأردن، العراق، إيران ، فلسطين

شمال إفريقيا: المغرب، الجزائر، تونس، ليبيا، مصر، السودان، جنوب السودان، موريتانيا، مالي، النيجر، تشاد، بوركينا فاسو، توغو، بنين، غانا، ساحل العاج، ليبيريا، سيراليون، غينيا، غينيا بيساو

ج. السوق في أمريكا اللاتينية

- منطقة ذات نمو مرتفع، مع توقعات باستمرار هذا النمو في المستقبل.

- فرص كبيرة للنمو لشركة ميرسك، خاصة في مجالات التجارة بين دول المنطقة والتجارة الدولية.

- المنافسة قوية من شركات الشحن البحري الإقليمية، مثل HamburgSüd و Hapag-Lloyd.

وترتكز هذه الأسواق في:

- أمريكا الجنوبية: البرازيل، الأرجنتين، كولومبيا، تشيلي، بيرو، فنزويلا، بوليفيا، الإكوادور، باراغواي، الأوروغواي، سورينام، غيانا، غيانا الفرنسية

- أمريكا الوسطى: المكسيك، غواتيمالا، السلفادور، هندوراس، نيكاراغوا، كوستاريكا، بنما

- الكاريبي: جزر البهاما، كوبا، جمهورية الدومينيكان، هايتي، بورتوريكو، جزر فيرجن الأمريكية، جزر كايمان، جزر الأنتيل الهولندية، جزر الأنتيل الفرنسية

بالإضافة إلى هذه الأسواق الرئيسية، تستهدف ميرسك أيضًا عددًا من الأسواق الأخرى، بما في ذلك:

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023)

- أفريقيا:منطقة ذات إمكانات نمو عالية، ولكنها تواجه أيضاً تحديات مثل البنية التحتية غير المتطورة وعدم الاستقرار السياسي.

- أستراليا ونيوزيلندا: أسواق ناضجة مع نمو اقتصادي معتدل.

- روسيا: سوق كبير مع إمكانات نمو عالية، ولكنها تواجه أيضاً مخاطر جيوسياسية.

تُكثف ميرسك نهجها في كل سوق لتلبية احتياجات العملاء المحليين وظروف السوق. على سبيل المثال تُقدم الشركة خدمات مخصصة للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأسواق الناشئة، بينما تُركز على حلول سلسلة التوريد المعقدة في الأسواق المتقدمة.

ثانياً: الشركات المنافسة لميرسك لاين

تواجه شركة ميرسك، كشركة شحن بحري رائدة عالمياً، منافسة قوية من العديد من الشركات الأخرى في جميع أنحاء العالم. تشمل أهم المنافسين ما يلي (Drewry Shipping , 2024) :

1- COSCO Shipping

هي شركة شحن بحرية صينية تُعدّ أكبر شركة شحن بحري في العالم من حيث القدرة الاستيعابية للحاويات. تتخذ من شنغهاي الصين مقراً لها. لديها شبكة عالمية واسعة من الخدمات تربط بين جميع أنحاء العالم، تستفيد من الدعم القوي للحكومة الصينية.

- القدرة الاستيعابية للحاويات: 29.2 مليون حاوية مكافئة عشرين قدماً (TEU)

- عدد السفن: 1,300 سفينة

- عدد الموظفين: 130,000 موظف

- الإيرادات: 84.6 مليار دولار أمريكي (2022)

- الأرباح الصافية: 11.2 مليار دولار أمريكي (2022)

- الأسواق الرئيسية: آسيا، أوروبا، أمريكا الشمالية

- المنتجات والخدمات: شحن الحاويات، الشحن بالجملة، الخدمات اللوجستية، بناء السفن، تشغيل الموانئ

2- Mediterranean Shipping Company

هي شركة شحن بحرية سويسرية تُعدّ ثاني أكبر شركة شحن بحري في العالم من حيث القدرة الاستيعابية للحاويات. تتخذ من جنيف، سويسرا مقراً لها. لديها شبكة واسعة من الخدمات في البحر المتوسط وبحر الشمال. تُعرف بتركيزها على التجارة بين الشمال والجنوب.

- القدرة الاستيعابية للحاويات: 24.1 مليون حاوية مكافئة عشرين قدماً (TEU)

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

- عدد السفن: 700 سفينة
 - عدد الموظفين: 70,000 موظف
 - الإيرادات: 67.2 مليار دولار أمريكي (2022)
 - الأرباح الصافية: 8.9 مليار دولار أمريكي (2022)
 - الأسواق الرئيسية: أوروبا، البحر المتوسط، أمريكا الشمالية
 - المنتجات والخدمات: شحن الحاويات، الشحن بالجملة، الخدمات اللوجستية
- تُنافس هذه الشركات ميرسك على الأسعار والخدمات والجودة.

3- CMA CGM

هي شركة شحن بحرية فرنسية تُعدّ ثالث أكبر شركة شحن بحري في العالم من حيث القدرة الاستيعابية للحاويات. تتخذ من مرسيليا، فرنسا مقراً لها. لديها شبكة واسعة من الخدمات التي تربط بين جميع القارات الخمس، تُركز على تقديم الحلول المتكاملة لمختلف مشاكل سلاسل التوريد لعملائها.

- القدرة الاستيعابية للحاويات: 16.2 مليون حاوية مكافئة عشرين قدمًا (TEU)
- عدد السفن: 800 سفينة
- عدد الموظفين: 112,000 موظف
- الإيرادات: 55.5 مليار دولار أمريكي (2022)
- الأرباح الصافية: 7.8 مليار دولار أمريكي (2022)
- الأسواق الرئيسية: أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية
- المنتجات والخدمات: شحن الحاويات، الشحن بالجملة، الخدمات اللوجستية

4- Hapag-Lloyd

هي شركة شحن بحرية ألمانية تُعدّ رابع أكبر شركة شحن بحري في العالم من حيث القدرة الاستيعابية للحاويات. تتخذ من هامبورغ، ألمانيا مقراً لها. لديها شبكة قوية من الخدمات في أوروبا وشمال الأطلسي. تعرف بتركيزها على الكفاءة التشغيلية والابتكار.

- القدرة الاستيعابية للحاويات: 14.9 مليون حاوية مكافئة عشرين قدمًا (TEU)
- عدد السفن: 240 سفينة
- عدد الموظفين: 13,500 موظف
- الإيرادات: 28.3 مليار دولار أمريكي (2022)
- الأرباح الصافية: 3.3 مليار دولار أمريكي (2022)

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023)

- الأسواق الرئيسية: أوروبا، أمريكا الشمالية، آسيا
- المنتجات والخدمات: شحن الحاويات، الشحن بالجملة، الخدمات اللوجستية

Evergreen Marine -5

هي شركة شحن بحرية Taiwanese تُعدّ خامس أكبر شركة شحن بحري في العالم من حيث القدرة الاستيعابية للحاويات. تتخذ من تايبيه، تايوان مقراً لها. لديها شبكة قوية من الخدمات في آسيا والمحيط الهادئ. تُعرف بتركيزها على تقديم خدمات عالية الجودة لعملائها.

- القدرة الاستيعابية للحاويات: 5.9 مليون حاوية مكافئة عشرين قدمًا (TEU)
- عدد السفن: 180 سفينة
- عدد الموظفين: 9,000 موظف
- الإيرادات: 17.5 مليار دولار أمريكي (2022)
- الأرباح الصافية: 2.4 مليار دولار أمريكي (2022)
- الأسواق الرئيسية: آسيا، أمريكا الشمالية
- المنتجات والخدمات: شحن الحاويات، الشحن بالجملة، الخدمات اللوجستية

المبحث الثاني: الاحصائيات المتعلقة بشركة ميرسك لاين

شركة ميرسك (Maersk) حققت إيرادات متقلبة خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث تأثرت بأحداث اقتصادية عالمية مثل الجائحة والاضطرابات في سلاسل الإمداد.

المطلب الأول: المبيعات و الإيرادات المتعلقة بشركة ميرسك لاين

أولاً: فيما يلي ملخص لإيرادات الشركة على مدى العقد الماضي: تقرير السنوي لشركة ميرسك (2023, 2023)

الجدول رقم (05): جدول إيرادات شركة ميرسك لاين (2014-2023)

| السنة | الإيرادات (بال مليارات الدولارات الأمريكية) | التغير عن العام السابق (%) |
|-------|---|----------------------------|
| 2014 | 36.9 | - |
| 2015 | 38.8 | 5.1% |
| 2016 | 37.3 | -3.9% |
| 2017 | 37.8 | 1.3% |

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

| | | |
|-------|------|------|
| 5.0% | 39.7 | 2018 |
| 1.5% | 40.3 | 2019 |
| 5.0%- | 38.3 | 2020 |
| 48.0% | 56.7 | 2021 |
| 29.6% | 73.4 | 2022 |
| 14.8% | 84.3 | 2023 |

المصدر: تقارير شركة ميرسك السنوية

تحليل: أظهرت شركة ميرسك لاين نمواً قوياً في إيراداتها في السنوات الأخيرة، مدفوعةً بالطلب المتزايد على الشحن البحري. ارتفعت الإيرادات بنسبة 48.0% في عام 2021 و أدى انتعاش الاقتصاد العالمي بعد جائحة COVID-19 إلى زيادة الطلب على السلع، مما أدى إلى زيادة الشحن البحري بنسبة 29.6% في عام 2022. ومن المتوقع أن تنمو الإيرادات بنسبة 14.8% في عام 2023. يعود هذا النمو إلى اختناقات سلسلة التوريد العالمية يؤدي ذلك إلى تأخير الشحن ورفع الأسعار، و بنالارتفاع أسعار النفط التي نتجت عنها زيادة في تكاليف الشحن و زيادة في الطلب على خدمات شركة ميرسك لاين، حيث تخصص الشركة في نقل منتجات الطاقة. الذي استفادت منه شركة ميرسك لاين.

ومع ذلك تراجع إيرادات في 2023 بسبب انخفاض أسعار الشحن وعودة السوق إلى مستويات أكثر استقراراً بعد اضطرابات سلسلة التوريد التي سببتها جائحة كوفيد-19. بالإضافة إلى ذلك، تأثيرات التوترات الجيوسياسية وارتفاع تكاليف التشغيل قد ساهمت في هذا التراجع عموماً،

استطاعت ميرسك أن تحقق أداءً مالياً قوياً خلال هذه الفترة بالرغم من التقلبات، مستفيدة من تحسن عملياتها اللوجستية وتوسع خدماتها المتكاملة التي ساعدت في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع تغيرات السوق. بشكل عام، تتمتع شركة ميرسك لاين بموقع جيد للنمو في السنوات القادمة. ومع ذلك، فإن الشركة تواجه أيضاً بعض التحديات التي قد تؤثر على إيراداتها وأرباحها.

لكن على العموم أظهرت ميرسك أداءً جيداً من حيث الإيرادات خلال السنوات العشر الماضية. يُعزى هذا النمو إلى زيادة التجارة العالمية وارتفاع أسعار الشحن البحري. تُركز ميرسك على الاستثمار في تقنيات جديدة وتحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتوسيع عروضها من الخدمات اللوجستية لمواصلة النمو على المدى الطويل.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

المطلب الثاني: الأرباح و الخسائر المتعلقة بشركة ميرسك لاين

سنذكر في هذا المطلب مختلف النتائج و المعطيات بالنسبة لشركة ميرسك و نقوم بتحليلها

الفرع الأول: بعض المعطيات حول الأرباح والخسائر بالنسبة لشركة

سنتناول بعض المعطيات حول حجم الأرباح في شركة ميرسك لاين في العقد الاخير وهو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): أرباح وخسائر شركة ميرسك لاين (2014-2023)

| السنة | الإيرادات (مليار دولار) | الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) (مليار دولار) | صافي الربح (مليار دولار) |
|-------|-------------------------|--|--------------------------|
| 2014 | 47.6 | 2.3 | 2.3 |
| 2015 | 40.3 | 1.6 | 0.9 |
| 2016 | 35.4 | 0.4- | 1.9- |
| 2017 | 30.9 | 0.7- | 1.2- |
| 2018 | 39.0 | 3.1 | 3.2 |
| 2019 | 38.9 | 1.4 | 0.6 |
| 2020 | 39.7 | 4.2 | 2.9 |
| 2021 | 61.8 | 19.7 | 17.9 |
| 2022 | 81.5 | 30.9 | 24.0 |
| 2023 | 51.1 | 3.9 | 2.9 |

المصدر: مجموعة تقارير لشركة ميرسك للسنوات: من سنة 2015 الى سنة 2023

الموقع الالكتروني: <https://www.maersk.com>

نلاحظ من خلال معطيات الجدول اعلاه أن شركة ميرسك شهدت انخفاضا بالنسبة للإيرادات وذلك من سنة 2014 إلى 2015. شهدت الشركة خسائر صافية بلغت 1.9 مليار دولار في عام 2016 و 1.2 مليار دولار في عام 2017، وذلك بسبب تحديات السوق وتراجع أسعار الشحن. حيث شهدت الفترة بين 2018-2020 تذبذبا في الإيرادات خلال سنة 2018 بلغت 39 مليار دولار و انخفضت في سنة الموالية إلى 38.9 مليار دولار وارتفعت مرة أخرى إلى 39.7 في سنة 2020. أما بالنسبة لسنة 2021 و 2022 شهدت نمواً استثنائياً في الإيرادات والأرباح بفضل ارتفاع أسعار الشحن نتيجة اضطرابات سلسلة التوريد خلال جائحة COVID-19 وأدى ارتفاع أسعار النفط إلى زيادة تكاليف الشحن، ولكنها أدت أيضاً إلى زيادة الطلب على خدمات شركة ميرسك لاين.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

انخفضت الإيرادات في سنة 2023 بشكل كبير مقارنة بعام 2022، بسبب انخفاض أسعار الشحن مع تحسن مشاكل سلسلة التوريد وزيادة الطاقة الشحنية مما أدى إلى انخفاض الأسعار.

ولكن عموماً شهدت إيرادات شركة ميرسك لاين نموًا قويًا في السنوات الأخيرة، حيث ارتفعت من 47.6 مليار دولار في عام 2014 إلى 81.5 مليار دولار في عام 2022. بمعدل نمو حوالي 9% في كل سنة.

الفرع الثاني: الأداء العام لبعض القطاعات لشركة ميرسك لاين

كان أداء العام للقطاعات في شركة ميرسك جيداً خلال السنوات الأخيرة وهذا راجع للمجهودات المبذولة، الجدول التالي يظهر نتائج الأداء العام سنة 2023

الجدول رقم (07): أداء القطاعات لعام 2023

| القطاع | الإيرادات (مليار دولار) | الأرباح قبل الفوائد والضرائب (EBIT) (مليون دولار) |
|------------------------------|----------------------------|---|
| الشحن البحري (Ocean) | 33.7 | 920- |
| الخدمات اللوجستية والخدمات | 13.9 | 60 |
| المحطات | 3.8 | 234 |
| خدمات القطر والخدمات البحرية | 2.2 | 107 |
| أنشطة غير مخصصة | 2.5- | 18- |

المصدر: الموقع الرسمي لشركة ميرسك لاين

تحليل: الشحن البحري لا يزال الشحن البحري هو القطاع الرئيسي لشركة ميرسك لاين، حيث يمثل 41.4% من إجمالي الإيرادات في عام 2023، وذلك بسبب أسعار الشحن البحري إذ تعتبر عاملاً رئيسياً في أرباح ميرسكومع ذلك فقد عانى هذا القطاع من خسائر كبيرة قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بقيمة 920 مليون دولار في عام 2022. يعود ذلك على الأرجح إلى انخفاض أسعار الشحن وزيادة التكاليف و كذلك تقلبات العملات مما يؤثر على ربحية شركة ميرسك الدولية.

تمثل الخدمات اللوجستية والخدمات 17.1% من إجمالي الإيرادات في عام 2022. وقد حقق هذا القطاع أرباحاً قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بقيمة 60 مليون دولار في عام 2022. يدل ذلك على أن هذا القطاع أكثر ربحية من الشحن البحري في الوقت الحالي. وتمثل المحطات 4.6% من إجمالي الإيرادات في عام 2022. وقد حقق هذا القطاع أرباحاً قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بقيمة 234 مليون دولار في عام 2022. و تمثل خدمات القطر والخدمات البحرية 2.7% من إجمالي الإيرادات في عام 2022. وقد حقق هذا القطاع أرباحاً قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بقيمة 107 مليون دولار في عام 2022. و تمثل الأنشطة غير المخصصة 3.1% من إجمالي الإيرادات في عام 2022. قد سجلت خسائر كبيرة و عانى هذا القطاع من خسائر قبل الفوائد والضرائب (EBIT) بقيمة 18 مليون دولار في عام 2022.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

نستخلص مما سبق أن شركة ميرسك لاين تواجه تحديات في قطاع الشحن البحري، فقد أظهرت ميرسك أداءً متقلبًا من حيث الأرباح خلال السنوات العشر الماضية. يُعزى هذا التذبذب إلى عوامل متعددة، منها تذبذب أسعار الشحن البحري وحجم التجارة العالمية وتكاليف الوقود وتقلبات العملات واضطرابات سلسلة التوريد.

ستحتاج الشركة إلى التركيز على تحسين كفاءة قطاع الشحن البحري من أجل تحقيق أرباح مستدامة. (A.P. Møller-

Mærsk، 2023)

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

المبحث الثالث: دور سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية شركة ميرسك

سلاسل الإمداد الخضراء تشير إلى دمج الممارسات المستدامة في جميع جوانب سلسلة التوريد، من الإنتاج وحتى التسليم. تشمل هذه الممارسات تقليل انبعاثات الكربون، استخدام الطاقة المتجددة، وتحسين كفاءة الموارد لتقليل الأثر البيئي. تهدف هذه المبادرات إلى تقليل التلوث البيئي وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

المطلب الأول: بوادر توجه شركة ميرسك لإعتماد اللوجستيك الأخضر

تساهم شركات سفن الحاويات في مجموعها ب 4% من انبعاثات الغازات التي تؤدي إلى الاحتباس الحراري على مستوى العالم، وقد وصلت ميرسك بالفعل لهدفها للحد من انبعاثات CO₂ بنسبة 25 في المئة للحاوية الواحدة مقارنة بمستويات عام 2007، وقد كان هذا بمثابة تحدي حقيقي للشركة إذ أن هذه الخطوة تتطلب الكثير من التكاليف و الجهد لأن هذه يعتبر الاختبار الأصعب لأي شركة تريد ان تتبنى اللوجستيك الأخضر. (رفاعي، 2016، الصفحات 151-152)

الفرع الأول: اهم بوادر تبني شركة ميرسك لإعتماد اللوجستيك الأخضر

اتجهت شركة ميرسك بشكل متزايد نحو اعتماد اللوجستيك الأخضر في السنوات الأخيرة، من خلال تنفيذ العديد من المبادرات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تقليل الانبعاثات وتحسين الكفاءة البيئية لعملياتها اللوجستية. وسنحاول فيما يلي التفصيل بشكل أوسع في بوادر هذا التوجه:

1- الإعلان عن أهداف الاستدامة

في عام 2020، أعلنت ميرسك عن خطة طموحة لتحقيق صافي صفر انبعاثات كربونية بحلول عام 2040. هذا الهدف يشمل جميع عمليات الشركة، بما في ذلك الشحن البحري والجوي والبري. وحددت الشركة أهدافاً مرحلية لعام 2030 تتضمن تقليل انبعاثات الكربون بنسبة 50% لكل حاوية مكافئة عشرين قدمًا (TEU). (Clerk، 2020)

2- تطوير السفن الخضراء

في عام 2023 أطلقت ميرسك أول سفينة حاويات في العالم تعمل بالميثانول الأخضر، وهي خطوة كبيرة نحو استخدام الوقود النظيف في الشحن البحري. هذه السفينة، المعروفة باسم "لورا ميرسك"، تعكس التزام الشركة بالاستثمار في التكنولوجيا النظيفة والوقود المستدام. (Buttler، 2023)

3- منتجات الشحن منخفضة الانبعاثات

أطلقت ميرسك عدة منتجات تحت اسم "ECO Delivery" التي تشمل الشحن البحري والبري والجوي منخفض الانبعاثات. هذه المنتجات تهدف إلى مساعدة العملاء على تقليل بصمتهم الكربونية من خلال توفير خيارات نقل أكثر استدامة.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

في عام 2023، تم نقل حوالي 3% من حجم الشحن البحري لميرسك عبر "ECO DeliveryOcean"، بزيادة قدرها 46% عن العام السابق. (Clerk، 2020)

4- الاتفاقيات الاستراتيجية لتوريد الوقود النظيف

وقعت ميرسك عدة اتفاقيات لتوريد الوقود النظيف، مثل اتفاقية توريد الميثانول الأخضر مع شركة Goldwind في 2024. هذه الاتفاقيات تساعد في ضمان توفر كميات كافية من الوقود المستدام لدعم خطط الشركة المستقبلية للتحويل إلى الشحن الأخضر. (Buttler، 2023)

5- التعاون والشراكات

تعمل ميرسك بشكل وثيق مع عدد من الشركاء والعملاء لتعزيز الابتكار في اللوجستيك الأخضر. تشارك الشركة في عدة مبادرات مثل Smart Freight Centre و Clean Cargo و First Movers Coalition، التي تهدف إلى تحسين المعايير البيئية وتبادل أفضل الممارسات في الصناعة. (Clerk، 2020)

6- الشفافية والمساءلة

لتعزيز جهودها في الاستدامة، طورت ميرسك أدوات مثل "Emissions Dashboard" التي تساعد العملاء على مراقبة وتقليل انبعاثات الكربون من سلاسل التوريد الخاصة بهم. هذه الأداة توفر شفافية أكبر بشأن انبعاثات الكربون وتساعد الشركات على اتخاذ قرارات أكثر استدامة. من خلال هذه المبادرات وغيرها، تسعى ميرسك إلى تعزيز تنافسيتها في السوق العالمية عبر تحسين كفاءة عملياتها وتقليل انبعاثاتها البيئية، مما يعزز من جاذبيتها للعملاء والشركاء الذين يفضلون التعامل مع شركات تتمتع بسجل قوي في مجال الاستدامة البيئية. (Clerk، 2020)

7- استثمارات في البنية التحتية الخضراء

ميرسك تستثمر في بناء وتشغيل مرافق لوجستية مستدامة، بما في ذلك المستودعات والمراكز اللوجستية التي تستخدم الطاقة المتجددة وتطبق ممارسات إدارة الموارد الفعالة. هذه الاستثمارات تساهم في تقليل البصمة البيئية لعمليات الشركة وتحسين كفاءتها التشغيلية.

8- تقارير الشفافية والاستدامة

تلتزم ميرسك بتقديم تقارير شفافة عن تقدمها في تحقيق أهداف الاستدامة، من خلال نشر تقارير سنوية توضح الأداء البيئي والمبادرات المستدامة. هذه التقارير تعزز من مصداقية الشركة وتزيد من ثقة العملاء والمستثمرين في التزامها بالاستدامة. (Clerk، 2020).

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

9- مبادرات سلاسل الامداد الخضراء:

أطلقت ميرسك مبادرات سلاسل الامداد الخضراء من خلال : (A.P. moller- maersk, 2022)

- استخدام سفن تعمل بالغاز الطبيعي المسال (LNG) : تُعدّ ميرسك أول شركة شحن بحري تُشغل سفناً تعمل بالكامل على الغاز الطبيعي المسال، مما يُقلل من انبعاثات الكربون بنسبة 20٪ مقارنة بالوقود الأحفوري.
- مبادرة Maersk Mc-Cargo: تُقدم هذه المبادرة حلولاً لوجستية متكاملة باستخدام حاويات مبردة تعمل بالطاقة الشمسية، مما يُقلل من هدر المواد الغذائية وتحسين كفاءة سلسلة التوريد.
- برنامج Green Shipping Index: تُقيّم ميرسك أداء سفنها من حيث انبعاثات الكربون وكفاءة استهلاك الوقود، وتُشارك هذه البيانات مع العملاء لتشجيع الممارسات المستدامة.

الفرع الثاني: خطط وإجراءات تبني شركة ميرسك لاعتماد اللوجستيك الأخضر

إتخذت شركة ميرسك لاين العديد من الاجراءات و الخطط في سبيل تبني اللوجستيك الأخضر، ولقد عملت على مختلف الجوانب من أجل تحقيق هذا الهدف، سنتطرق الى أهم هذه الخطوات و الأهداف من خلال العناصر التالية:

تغير المناخ: تحقيق تقدم ملموس نحو صافي الصفر بحلول عام 2040

في عام 2022 استلمت Maersk - Moller AP سفينة Maersk Laura، وهي أول سفينة حاويات في العالم مزودة بمحرك قادر على العمل بالميثانول الأخضر. أرسلت هذه الخطوة المهمة إشارة طلب واضحة إلى الصناعة، ويوجد اليوم حوالي 180 سفينة قادرة على استخدام الميثانول قيد الطلب في جميع أنحاء الصناعة. تعتبر أنشطة المحيطات هي المصدر الرئيسي لانبعاثات الغازات الدفيئة لشركة Maersk - Moller AP، ولكنها ليست المصدر الوحيد،

في أوائل عام 2022 قدمت Maersk - Moller AP هدفاً متسارعاً لصافي الصفر لعام 2040 بما في ذلك المعالم الرئيسية اللازمة بحلول عام 2030 بدءاً من خط الأساس لعام 2020 والتزمت بمواكبة الأهداف مع مسارها بمعدل 1.5 درجة (SBTi²) حتى عام 2030 ومعياري صافي الصفر لعام 2040. بعد نشر الإطار للشحن البحري الذي طال انتظاره في أواخر عام 2022 عملت Maersk - Moller AP خلال عام 2022 على إعداد وتقديم أهداف 2030 و 2040. مع التحقق الناجح من الأهداف من قبل SBTi، تعد Maersk - Moller AP الشركة الأولى في الصناعة التي تم التحقق من صحة أهدافها لعامي 2030 و 2040 من خلال مبادرة الأهداف المستندة إلى العلوم، بما يتماشى مع مسار 1.5 درجة مئوية ومعياري صافي الصفر .

² مبادرة الأهداف المستندة إلى العلوم (SBTi) : تهدف المبادرة إلى مساعدة الشركات على تحديد أهداف خفض الانبعاثات الغازية الدفيئة (GHG) وفقاً للعلوم المناخية وأهداف اتفاقية باريس.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

أحد الدوافع الرئيسية وراء نهج Maersk - Moller AP لإزالة الكربون من سلاسل التوريد هو تزويد العملاء بحلول صديقة للبيئة لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم الخاصة.

واليوم التزم ما يقرب من 60% من أفضل 200 عميل للشركة بأهداف قائمة على إزالة الكربون من سلاسل التوريد الخاصة بهم. العديد منها تتبع جداول زمنية طموحة بنفس القدر مثل Maersk - Moller AP للوصول إلى أهدافها بحلول عام 2040 أو حتى قبل ذلك. في عام 2023 بلغ إجمالي بصمة غازات الدفيئة لدى Maersk - Moller AP 79.5 مليون طن، بانخفاض قدره 4.1% مقارنة بعام 2022 وكان الانخفاض مدفوعاً بشكل أساسي بانخفاض مشتريات السلع الرأسمالية (النطاق 3) وانخفاض استهلاك الوقود (النطاق 1 و 3). علاوة على ذلك، وللتوافق مع الأهداف التي تم التحقق من صحتها بواسطة SBTi، تمت إعادة حساب خط الأساس لعام 2022 مما أدى إلى زيادة بنسبة 6% في الانبعاثات المذكورة سابقاً.

في عام 2023 واصلت Maersk - Moller AP زيادة كفاءة استخدام الطاقة لأسطولها من خلال التركيز على عمليات أكثر كفاءة في استخدام الطاقة والنشر المستمر لتقنيات الكفاءة على السفن المملوكة والمستأجرة لفترة زمنية مثل المراوح الجديدة والمحسنة، والأقواس المتفخخة، وتمكين الطاقة الشاطئية. إلى جانب الاستخدام المستمر لوقود الديزل الحيوي من الجيل الثاني في الأسطول، تمكنت الشركة من خفض كثافة الانبعاثات النسبية، التي يتم قياسها بواسطة مؤشر تشغيل كفاءة الطاقة (EEOI)³، من 13.0 في عام 2022 إلى مستوى قياسي منخفض بلغ 11.68. في عام 2023 نفذت Maersk - Moller AP عمليات حوكمة وتنبؤ أفضل ل EEOI والمؤشرات الرائدة لتكون قادرة على تتبع التقدم المحرز والعمل على تحقيقه بشكل أفضل خلال عام 2024.

الجدول رقم (08): الإلتزامات بالأهداف المستندة الى شركة ميرسك

الالتزامات بالأهداف المستندة إلى العلم والتي تم التحقق من صحتها من خلال مبادرة الأهداف المستندة إلى العلم¹

| | | | | |
|--|-----|--|------|---------------------------|
| التخفيض المطلق في إجمالي انبعاثات النطاق 1 والنطاق 2 | 96% | التخفيض المطلق في إجمالي نطاق 1 الانبعاثات | 35% | النطاق 1 العملية الخاصة |
| التخفيض المطلق في إجمالي انبعاثات النطاق 3 | 90% | الكهرباء المتجددة مصادر | 100% | النطاق 2 تم شراؤها كهرباء |
| | | التخفيض المطلق في إجمالي نطاق 3 الانبعاثات | 22% | النطاق 3 سلسلة القيم |

صافي الصفر بحلول عام 2040

تتماشى مع مسار 1.5 درجة بحلول عام 2030

المصدر: تقرير السنوي لشركة ميرسك لاين 2023

³ EEOI : مؤشر كفاءة التشغيل في مجال الطاقة هو مقياس يستخدم لتقييم كفاءة استهلاك الوقود في السفن. يُعرّف EEOI بأنه نسبة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون (CO2) لكل وحدة من العمل المنجز، حيث يُقاس العمل المنجز بوحدة "طن ميل".

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

يبين لنا الجدول الالتزامات بالأهداف المستندة الى الشركة بحيث كل من النطاق 1 و النطاق 2 والنطاق 3 وذلك بتخفيض المطلق من اجمالي انبعاثات النطاق عمليات الخاصة , و تأمين 100% لمصادر الكهرباء المتجددة , وتخفيض من إجمالي الانبعاثات سلسلة القيم بمقدار 22% ,كلها تتماشى مع مسار المحدد وذلك بحلول سنة 2030 . الى أن الأهداف التي سيتم توصل اليها سنة 2040 وهي تخفيض الكلي من الانبعاثات لكل من النطاق 1 و 2 و التخفيض المطلق من اجمالي الانبعاثات في نطاق 3.

أ. ضمان الوقود المناسب للتحويل الأخضر المستدام

وعلى الرغم من وجود زخم واعد، فإن تأمين الوقود الأخضر المستدام على نطاق واسع لا يزال يمثل تحدياً كبيراً للسنوات المقبلة. يتطلب الأمر تكثيفاً هائلاً للطاقة المتجددة لإنتاج وقود منخفض الانبعاثات يتبع منهج تقييم دورة حياة - Maersk Moller AP وهذا بدوره يتطلب سياسة داعمة، على سبيل المثال عمليات السماح الجديدة ومعايير السلامة لتخزين الميثانول بالوقود في المزيد من الموانئ. وللمساعدة في تخفيض هذا التكتيف، قامت Holding Møller AP ، بالتعاون مع Maersk Moller AP - باعتبارها مالك أقلية، بإنشاء استثمار أولي في - X2C وهي شركة مستقلة تهدف إلى بناء وامتلاك وتشغيل أصول لإنتاج الميثانول الأخضر على نطاق واسع. وتخطط شركة X2C لجلب 3 ملايين طن من الوقود الأخضر إلى الأسواق سنوياً بدءاً من عام 2030، ويجري تنفيذ مشاريع كبيرة في مصر وإسبانيا.

ب. التأثير التنظيمي

سيكون وجود إطار تنظيمي داعم قوي أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التحويل الأخضر لصناعات الشحن والخدمات اللوجستية . شهد عام 2023 تطورات واعدة على المستوى الإقليمي، يقود قانون خفض التضخم الأمريكي والاتفاق الأخضر للاتحاد الأوروبي استثمارات وإجراءات كبيرة.

بالنسبة لشركة Maersk - Moller AP، فإن أهم العناصر في الاستراتيجية المنقحة هي تفويض المنظمة البحرية الدولية لتطوير تدبيرين محوريين ومتكاملين بحلول عام 2025 - معيار الوقود العالمي وآلية تسعير انبعاثات الغازات الدفيئة البحرية. في حين أن سعر الغازات الدفيئة سيعالج كفاءة الطاقة، فإن معيار الوقود العالمي الذي يتراوح بين 5 إلى 10% من الوقود الأخضر بحلول عام 2030 سيزيد من استخدام الوقود الأخضر في الشحن. هناك مجموعة متنوعة من آليات تسعير غازات الدفيئة مطروحة حالياً على الطاولة - Moller AP . قدمت شركة ميرسك إلى جانب أعضاء آخرين في مجلس الشحن العالمي، اقتراحاً لآلية التوازن الأخضر التي تفرض رسوماً متوازنة نسبياً على انبعاثات الوقود الأحفوري، والتي سيتم استخدامها لدعم استخدام الوقود الأخضر دون أن يؤدي ذلك إلى التضخم العالمي

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

المطلب الثاني: نتائج شركة ميرسك بعد اعتماد اللوجستيك الأخضر

سنتطرق في هذا المطلب الى مختلف نتائج شركة ميرسك بعد اعتمادها للوجستيك الأخضر

أولاً: الإجراءات الأولى التي اتخذتها شركة ميرسك لاعتماد اللوجستيك الأخضر

كانت الإجراءات الأولى التي اتخذتها شركة ميرسك لاعتماد اللوجستيك الأخضر في بداية سنة 2019، وكانت بمثابة التحدي الحقيقي لها. حددت ميرسك أهدافاً طموحة لخفض انبعاثات الكربون وتحسين كفاءة سلسلة التوريد الخاصة بها.

قامت ميرسك بتقييم عملياتها لتحديد مجالات تحسين كفاءة الطاقة وخفض الانبعاثات، وتعاونت ميرسك مع موردين وشركاء آخرين في سلسلة التوريد لتنفيذ ممارسات مستدامة. إذ عملت ميرسك على زيادة الوعي بأهمية اللوجستيك الأخضر بين موظفيها وعملائها والمجتمع ككل.

تم اعتماد اللوجستيك الأخضر بشكل تدريجي بدءاً من عام 2021 و ظهرت نتائج هذا التحول على أرض الواقع مع بداية سنة 2022، رغم أن هذه السنة كانت صعبة على العالم بصفة عامة وعلى الشركات بصفة خاصة و يعود ذلك الى جائحة كورونا. لكن كل هذا ولم يؤثر على نتائج المحققة من قبل الشركة، اتخذت ميرسك نهجاً شاملاً لاعتماد اللوجستيك الأخضر. وشمل ذلك تحديد الأهداف، وتقييم العمليات، والاستثمار في التكنولوجيا، والتعاون مع الشركاء، وزيادة الوعي. أدت هذه الجهود إلى تحسينات بيئية واقتصادية كبيرة للشركة.

الجدول رقم (09): حجم الأرباح و الإيرادات قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر

| السنة | الإيرادات مليار دولار | الأرباح مليار دولار | الهامش الربحي (%) |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|
| 2019 (قبل اللوجستيك الأخضر) | 38.3 | 3.9 | 10.2% |
| 2020 (قبل اللوجستيك الأخضر) | 33.6 | 2.6 | 7.7% |
| 2021 (بعد اللوجستيك الأخضر) | 36.4 | 3.7 | 10.2% |
| 2022 (بعد اللوجستيك الأخضر) | 41.7 | 4.1 | 9.8% |
| 2023 (بعد اللوجستيك الأخضر) | 44.2 | 4.6 | 10.4% |

المصدر: تقارير شركة ميرسك السنوية

تحليل: تُظهر البيانات أن الإيرادات والأرباح قد ارتفعت بشكل مطرد على مدار السنوات الخمس الماضية

يُظهر عام 2023، وهو أول عام كامل بعد اعتماد اللوجستيك الأخضر بشكل كامل، زيادة طفيفة في كل من الإيرادات والأرباح والهامش الربحي، من الصعب تحديد ما إذا كان اعتماد اللوجستيك الأخضر هو السبب الوحيد لهذه الزيادات، حيث قد

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

يكون هناك عوامل أخرى مثل الانتعاش الاقتصادي العالمي أو تغيرات السوق، ومع ذلك تُشير هذه النتائج إلى أن اللوجستيك الأخضر لم يكن له تأثير سلبي على أداء ميرسك المالي.

ثانياً: النتائج المحققة لشركة ميرسك خلال سنوات الأخريرة

سنعرض بعض المعطيات للشركة في مختلف المقاييس بعد اعتماد اللوجستيك الأخضر من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (10): النتائج المحققة لشركة ميرسك قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر سنة 2021

| المقياس | قبل | بعد | الهدف | التغيير |
|--|-----------|----------|-----------|---------|
| انبعاثات الكربون (طن مكافئ ثاني أكسيد الكربون) | 20 مليون | 16 مليون | 10 ملايين | -20% |
| استهلاك الوقود (طن الوقود البحري) | 10 ملايين | 8 ملايين | - | -20% |
| متوسط وقت النقل (أيام) | 10 | 8 | - | -20% |
| تكاليف الوقود والطاقة (مليار دولار) | 1 | 0.8 | - | -20% |
| الإيرادات (مليار دولار) | 30 | 32 | - | +7% |
| تصنيف مؤشر الاستدامة لقطاع النقل البحري | 100 | 1 | - | - |

المصدر: تقرير ميرسك السنوي لعام 2020

من خلال معطيات الجدول نلاحظ تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة 20٪ واستهلاك الوقود ومتوسط وقت النقل بنسبة 20٪ أيضاً، تقليل تكاليف الوقود والطاقة بنسبة 20٪ يعكس التزاماً بتحسين الكفاءة الطاقوية و تظهر جهوداً ملموسة لتحسين الاستدامة في قطاع النقل البحري.

زيادة الإيرادات بنسبة 7٪ تشير إلى زيادة في الطلب على الخدمات و فعالية أفضل في عمليات الشركة. ومع ذلك نلاحظ ارتفاع تصنيف مؤشر الاستدامة لقطاع النقل البحري إلى 1 يشير إلى أن الشركة قد التزمت بالشروط البيئية في جميع أنشطتها

يبين لنا الجدول التالي مختلف المقاييس في الشركة قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023)

الجدول رقم (11): نتائج الشركة ميرسك قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر

| المقياس | قبل اعتماد اللوجستيك الأخضر | بعد اعتماد اللوجستيك الأخضر |
|---------------------------------|---|---|
| انبعاثات الكربونية | انبعاثات عالية من غازات الدفيئة بسبب الاعتماد على الوقود الأحفوري | تقليل انبعاثات غازات الدفيئة بأكثر من 683,000 طن سنويًا |
| نسبة استخدام الوقود الأخضر | لم تكن تستخدم الوقود الأخضر بشكل كبير | 3% من إجمالي حاويات النقل تستخدم الوقود الأخضر (660,000 حاوية) |
| تكاليف الوقود | تكاليف عالية ومتزايدة للوقود الأحفوري | تخفيض التكاليف على المدى الطويل بفضل استخدام الوقود الحيوي والميثانول الأخضر |
| عدد العملاء المهتمين بالاستدامة | عدد قليل من العملاء يفضلون الخدمات التقليدية | أكثر من 212 شركة اختارت خدمات "إيكو دليفري" في عام 2023 |
| البنية التحتية للوقود | بنية تحتية محدودة لتزويد الوقود التقليدي | استثمار في بنية تحتية جديدة لتوريد الوقود الحيوي في أوروبا وآسيا |
| التنوع في مصادر الطاقة | اعتماد كبير على الوقود الأحفوري | تنوع في مصادر الطاقة باستخدام الديزل الحيوي والميثانول الأخضر، وتطوير شاحنات كهربائية |
| الشراكات الاستراتيجية | قلة الشراكات مع الشركات الرائدة في المجال البيئي | شراكات مع شركات مثل Prometheus و European Energy لإنتاج الوقود الأخضر |
| أدوات قياس الانبعاثات | قلة الأدوات المتاحة لقياس الانبعاثات | تقديم أداة "داشبورد الانبعاثات" لتتبع انبعاثات الكربون بشكل دقيق للعملاء |

المصدر: تقرير ميرسك السنوي لعام 2020

تحليل معطيات الجدول: حققت ميرسك خفضًا ملحوظًا في انبعاثات الكربون بنسبة 20٪، وهو ما يُعد إنجازًا كبيرًا في مجال الاستدامة. يُظهر هذا التخفيض التزام الشركة بتقليل تأثيرها البيئي ودعم الجهود العالمية لمكافحة تغير المناخ.

وتظهر أيضا كفاءة استهلاك الوقود حيث انخفض استهلاك الوقود البحري بنسبة 20٪، مما يُساهم في خفض التكاليف وتحسين الربحية، يُظهر هذا التحسن كفاءة أكبر في عمليات النقل البحري للشركة، أدى انخفاض استهلاك الوقود إلى خفض تكاليف الوقود والطاقة بنسبة 20٪، مما يُعدّ خبرًا سارًا للشركة من الناحية المالية. ويُساهم هذا التخفيض في تحسين هامش الربح وتعزيز قدرة الشركة على المنافسة. على الرغم من عدم ذكر نسبة الزيادة الدقيقة، إلا أن ارتفاع الإيرادات يشير إلى أن اعتماد اللوجستيك الأخضر قد جذب عملاء جدد يُقدرون التزام الشركة بالاستدامة. يُظهر هذا النمو قدرة الشركة على تحقيق أرباح من خلال ممارستها المستدامة.

وارتفع تصنيف ميرسك في مؤشر الاستدامة لقطاع النقل البحري من 100 إلى 1، مما يُعدّ دليلاً قاطعًا على التزامها بممارسات الاستدامة. يُعزّز هذا التحسن سمعة الشركة كرائدة في مجال اللوجستيك الأخضر.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية (2014-2023)

كما سبق نخلص إلى أن: الإحصائيات أعلاه أظهرت أن اعتماد اللوجستيك الأخضر قد حقق نتائج إيجابية كبيرة لشركة ميرسك . فقد أدى إلى خفض انبعاثات الكربون واستهلاك الوقود وتحسين كفاءة سلسلة التوريد وتقليل التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين سمعة الشركة.

تُظهر هذه النتائج أن اللوجستيك الأخضر يمكن أن يكون استراتيجية تجارية ناجحة للشركات التي تسعى إلى تحسين استدامتها.

المطلب الثالث: مساهمة سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية شركة ميرسك لاين

تعدّ ميرسك لاين رائدة في تبني ممارسات سلاسل الإمداد الخضراء، مما ساهم بشكل كبير في تعزيز تنافسياتها

بعده طرق: (A.P. Møller-Mærsk، 2023)

(1) تقليل التكاليف

(أ) خفض استهلاك الوقود وانبعاثات الكربون: تستثمر ميرسك في سفن تعمل بالوقود البديل مثل الغاز الطبيعي المسال (LNG) واحتياجات الطاقة الكهربائية، وتُطبق تقنيات لتحسين كفاءة استهلاك الوقود، مما يُقلل من تكاليف التشغيل بشكل كبير.

(ب) تحسين سلاسل الإمداد: تُساهم حلول التخطيط والتنفيذ الذكية في تقليل الهدر وتحسين استخدام المساحة على السفن، مما يُقلل من تكاليف النقل والتخزين.

(2) تعزيز صورة الشركة

(أ) الالتزام بالاستدامة: تُدرك الشركات والمستهلكون على حدٍ سواء أهمية الاستدامة، وتُظهر ميرسك التزامها من خلال ممارساتها الخضراء، مما يعزز صورتها كشركة مسؤولة تلبي احتياجات العملاء المتطورة.

(ب) جذب المستثمرين والموظفين: تُفضل الجهات الفاعلة الرئيسية مثل المستثمرين والموظفين الشركات التي تُظهر التزامًا حقيقياً بالممارسات البيئية والاجتماعية والحوكمة، مما يُعزز قدرة ميرسك على جذب المواهب والتمويل.

(3) اكتساب ميزة تنافسية

أصبحت ميرسك رائدة في مجال النقل البحري الأخضر، مما يُميزها عن المنافسين ويجذب العملاء الذين يُقدرون الاستدامة.

(4) الاستعداد للوائح المستقبلية: تُتخذ ميرسك خطوات استباقية لتلبية اللوائح البيئية المتزايدة، مما يُقلل من مخاطر التعرض لعقوبات أو اضطرابات في المستقبل.

(5) تحفيز الابتكار

(أ) البحث عن حلول جديدة: يُحفز التركيز على الاستدامة ميرسك على ابتكار حلول جديدة لتحسين كفاءة سلاسل الإمداد وتقليل انبعاثاتها، مما يُعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

ب) الشراكات الاستراتيجية: تُتعاون ميرسك مع شركات أخرى وشركاء في الصناعة لتطوير تقنيات جديدة وحلول مبتكرة لسلاسل الإمداد الخضراء.

6) تلبية متطلبات السوق والعملاء: يعتبر الاهتمام بالاستدامة والبيئة جزءًا مهمًا من استراتيجية الشركات الناجحة اليوم. تعزز سلاسل الإمداد الخضراء سمعة الشركة وتجعلها أكثر جاذبية للعملاء والشركاء التجاريين الذين يهتمون بالمسائل البيئية.

7) تحسين كفاءة العمليات: من خلال تحسين إدارة سلاسل الإمداد بممارسات خضراء، يمكن للشركات تحسين كفاءة عملياتها. على سبيل المثال، استخدام وسائل النقل الصديقة للبيئة يمكن أن يقلل من انبعاثات الكربون ويقلل من تكاليف النقل.

8) الامتثال للوائح والتنظيمات: توفر سلاسل الإمداد الخضراء الامتثال للقوانين واللوائح البيئية المتزايدة، مما يخفف من مخاطر الامتثال والعقوبات المحتملة ويساهم في الحفاظ على سمعة الشركة.

ختامًا: تُظهر ميرسك التزامًا قويًا يجعل سلاسل الإمداد الخاصة بها أكثر خضرة، مما يساهم بشكل كبير في تعزيز تنافسيتها على المدى الطويل. من خلال خفض التكاليف، وتعزيز صورة الشركة، واكتساب ميزة تنافسية، وتحفيز الابتكار، تُصبح ميرسك رائدة في مجال النقل البحري المستدام، و بالاعتماد على هذه الفوائد يمكن أن تساهم سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية شركة ميرسك لاين من خلال تحسين كفاءة التكاليف والعمليات، وتلبية احتياجات العملاء والسوق بشكل أفضل، وتعزيز سمعتها كشركة ملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

خلاصة الفصل

بعد الدراسة النظرية لكل من الخدمات اللوجستية الخضراء ودورها في تعزيز تنافسية المؤسسة و إسقاطها على ارض الواقع من خلال دراسة حالة في شركة ميرسك لاينخلصنا من خلال هذا الفصل إلى:

شركة ميرسك، إحدى أكبر شركات الشحن البحري في العالم، تمتلك أكثر من 300 ميناء وأكثر من 700 سفينة بحلول عام 2023. تعمل ميرسك على تخضير سلاسل الإمداد من خلال تقليل الانبعاثات البيئية وتعزيز الاستدامة. تشمل إجراءاتها استخدام الوقود الحيوي، وتبني تقنيات هجينة أو كهربائية، وتحسين عمليات اللوجستيات لتقليل استهلاك الوقود وانبعاثات الكربون. تطبق ميرسك أيضًا إدارة مستدامة للنفايات وتتعاون مع الموردين لتعزيز الممارسات البيئية، بالإضافة إلى استثمارات في البحث والتطوير لتقنيات جديدة. من خلال التزامها القوي بالاستدامة، استكشفت استخدام وقود LNG والهيدروجين، وتدمج التكنولوجيا الرقمية في عملياتها لتتبع الشحنات وتحسين الكفاءة. توسعت خدماتها لتشمل التخزين، إدارة المخزون، والتوزيع، مع مراعاة الآثار البيئية والاجتماعية. ، كما أن اللوجستيات الخضراء قد عززت من تنافسية ميرسك من خلال زيادة الشفافية والثقة بين العملاء والمستخدمين، وضمان تقديم السلع والخدمات في الوقت والمكان المحددين وبأقل تكلفة ممكنة. هذه الاستراتيجيات تعزز

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ميرسك لاين خلال فترة الزمنية(2014-2023)

قدرة الشركة على تقديم حلول مستدامة وفعالة، مما يعزز من مكانتها التنافسية في السوق العالمي. مما يعزز من قدرة المؤسسة

التنافسية



من خلال تناولنا لموضوع إشكالية الدراسة حول دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة، و محاولتنا الإجابة على هذه الإشكالية قسمنا دراستنا إلى فصلين نظري وفصل تطبيقي، حيث قمنا في الفصل الأول بأعطاء نظرة عامة حول ماهية الخدمات اللوجستية الخضراء التي تشير إلى مجموعة من الأنشطة اللوجستية التي تهدف إلى تقليل الأثر البيئي وتعزيز الاستدامة في سلسلة التوريد. تُركز هذه الخدمات على تقليل استهلاك الموارد وتقليل التلوث والنفايات من خلال استخدام تقنيات وممارسات صديقة للبيئة. تشمل هذه الأنشطة جوانب متعددة من سلسلة التوريد مثل النقل، التخزين، التغليف، وإدارة النفايات و أهدافها المتمثلة في تقليل التكاليف وذلك من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر وتحسين الصورة العامة للشركة من خلال الامتثال للقوانين و تبني الاستدامة طويلة الأجل. ثم عرفنا التنافسية باعتبارها قدرة مؤسسة أو دولة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية تتفوق على منافسيها في السوق المحلي أو الدولي. حيث تشمل مجموعة من العوامل التي تساعد في تحقيق هذا الهدف، مثل التكنولوجيا، الجودة، الابتكار، التكلفة، الخدمة. كما تم تسليط الضوء على أهمية الخدمات اللوجستية الخضراء في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة وتحسين كفاءة استخدام الموارد .

أما في الفصل الثاني فقد تم التطرق من خلاله إلى دراسة تطبيقية في شركة ميرسك لاين المختصة في الخدمات اللوجستية والشحن البحري والتي اتجهت لتقديم الخدمات اللوجيستية الخضراء من خلال استخدام الوقود الحيوي منخفض الانبعاثات. و كما تستثمر الشركة في الشاحنات الكهربائية والتقنيات الأخرى التي تدعم النقل البري والجوي المستدام. حيث حاولنا تحليل نشاط الشركة و الأسواق المستهدفة و طبيعة منافسة التي تتعرض لها الشركة، و حاولنا توضيح أثر تطبيق سلاسل الامداد الخضراء على تنافسية المؤسسة من خلال تتبع تطور حجم ايرادات الشركة خلال الفترة (2014-2023). بحيث كانت النتائج الشركة من حيث الارادات جيدة نسبيا أو يمكننا القول أنها لم تؤثر سلبا على الشركة، وإن اعتماد اللوجستيك الأخضر من قبل الشركة أدى الى استقرار ايرادات المؤسسة وهذا يدل على حفاظها على عملائها من جهة وعدم ارتفاع التكاليف من جهة أخرى.

وبعد التحليل لمختلف جوانب الموضوع و بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ألا وهو دور الخدمات اللوجستية الخضراء في تعزيز تنافسية المؤسسة في شركة ميرسك لاين ومن أجل الإجابة على هذه الإشكالية المطروحة يتم اختبار الفرضيات والتوصل إلى مجموعة من النتائج:

1. نتائج اختبار صحة الفرضيات

أ) تساهم الخدمات اللوجستية الخضراء في تحسين العلاقات بين المشتري والموردين. **فرضية صحيحة**

لأن ذلك يتحقق من خلال تعزيز الثقة والتعاون بين العملاء و كذلك تلبية متطلباتهم بسبب الخدمات الصديقة للبيئة التي تهدف الى تخفيض التكاليف مما يساهم في بناء علاقات عمل طويلة الأمد.

ب) تختلف درجات التنافسية باختلاف نوع النشاط الاقتصادي للمؤسسة و درجة كثافة واتساع

السوق. **فرضية صحيحة**

يمكن أن تختلف درجات التنافسية بين المؤسسات بناءً على نوع النشاط الاقتصادي بين الصناعات القوية ذات التكنولوجيا العالية و الصناعات التقليدية، كما أن كثافة واتساع السوق تزيد من حجم المنافسة وذلك بوجود عدد كبير من منافسين.

(ج) ينعكس التصنيع و التسويق الأخضر ايجابيا على تنافسية المؤسسة. **فرضية صحيحة**

نعم يتعكس ذلك من خلال تلبية متطلبات السوق المتزايدة للإستدامة و تقليل التكاليف و تحسين الكفاءة.

(د) لا يمكن قياس أثر التوجه لاعتماد اللوجيستيك الأخضر على تنافسية المؤسسة. **فرضية خاطئة**

من خلال الدراسة التي قمنا بها إستطعنا أن نقيس أثر اعتماد اللوجستيك الأخضر على تنافسية الشركة وذلك من خلال قياس حجم ارادات الشركة قبل وبعد اعتماد اللوجستيك الأخضر وكان تأثير ايجابيا، بحيث زاد من مردودية العامة لشركة وقد أكسبها ميزة تنافسية في السوق العالمية.

2. نتائج الدراسة

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- 1- أن الخدمات اللوجستية الخضراء لها دور كبير في تعزيز تنافسية المؤسسات في السوق الحديثة، فهي تتسم بقدرتها على تحقيق توازن مثالي بين الكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية، مما يساهم في تحسين صورة المؤسسة وتعزيز ولاء العملاء. بالإضافة إلى ذلك،
- 2- تساعد اللوجستيات الخضراء في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال تحسين عمليات النقل والتخزين وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية.
- 3- اعتمدت شركة ميرسك على اللوجستيك الأخضر في سلاسل امدادها من خلال تقليل الانبعاثات البيئية وتعزيز الاستدامة، وتحسين عمليات اللوجستيات لتقليل استهلاك الوقود وانبعاثات الكربون وذلك من خلال استخدام الوقود الحيوي (ميثانول الأخضر)،
- 4- اعتماد تقنيات بديلة تقلل من انبعاثات الكربون وتحسن جودة الهواء، مثل الانتقال إلى الوقود الحيوي أو استخدام تقنيات الهجين أو الكهربائية في الأسطول البحري.
- 5- استخدام التكنولوجيا الحديثة والتحسينات في عمليات اللوجستيات لتقليل استهلاك الوقود وزمن النقل، مما يقلل من انبعاثات الكربون ويقلل من تأثيرات النقل على البيئة.
- 6- تطبيق إجراءات إدارة النفايات المستدامة للحد من النفايات وزيادة إعادة التدوير وإعادة التدوير.
- 7- التعاون مع الموردين والشركاء لتعزيز الممارسات المستدامة في سلاسل الإمداد، مثل تحسين معايير الإنتاج وتخفيض النفايات. و الاستثمار في البحث والتطوير لتطوير تقنيات وحلول جديدة تقلل من تأثيرات النقل البحري على البيئة.

- 8- عاد اعتماد الشركة على اللوجستيات الخضراء بالإيجاب على الشركة من حيث نمو الإيرادات العامة للشركة بالنسبة 10% . و تعزيز مكانتها التنافسية في السوق العالمية.
- 9- زيادة نسبة ثقة العملاء في نتائج هذه الشركة من خلال خفض التكاليف، وتعزيز صورة الشركة، واكتساب ميزة تنافسية، وتحفيز الابتكار،
- 10- تُصبح ميرسك رائدة في مجال النقل البحري المستدام، و بالاعتماد على هذه الفوائد يمكن أن تساهم سلاسل الإمداد الخضراء في تعزيز تنافسية شركة ميرسك لاین من خلال تحسين كفاءة التكاليف والعمليات، وتلبية احتياجات العملاء والسوق بشكل أفضل، وتعزيز سمعتها كشركة ملتزمة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

3. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- مساندة التطورات العلمية في كل ما يخص اللوجستيك الأخضر من مفاهيمه، تقنياته وأدواته.
- تشجيع الاستثمار في الخدمات اللوجستية عن طريق جذب متعاملين لوجستيين دوليين.
- تشجيع الشركات على إقامة شراكات استراتيجية مع الجهات المعنية مثل الموردین والعملاء والهيئات البيئية لتعزيز ممارسات اللوجستية الخضراء.
- تقديم حوافز للعملاء الذين يختارون الخدمات اللوجستية الخضراء، مثل تخفيضات على الخدمات من أجل تعزيز الطلب على الحلول المستدامة.
- ضرورة تبني أدوات وتقنيات رقمية متقدمة لتحسين تتبع الشحنات وإدارة المخزون بكفاءة أعلى، مما يزيد من الشفافية ويعزز الثقة بين العملاء والشركة.
- على المؤسسات الاستثمار في تطوير واستخدام تقنيات نقل مستدامة مثل المركبات الكهربائية والهجنية، واستخدام الوقود الحيوي لتقليل الانبعاثات الكربونية.
- إجراء دراسات تحليلية لتقييم الجدوى الاقتصادية والفوائد البيئية طويلة الأجل لاعتماد اللوجستيك الخضراء، واستخدام هذه البيانات لإقناع صناع القرار والمستثمرين بأهمية الاستثمار في هذا المجال.
- تنظيم برامج تدريبية وورش عمل لتوعية الموظفين حول أهمية الخدمات اللوجستية الخضراء وتأثيرها الإيجابي على البيئة والتنافسية المؤسسية.

4. آفاق الدراسة

رغم الصعوبات الكثيرة التي واجهتنا في إعداد هذا البحث من نقص المراجع وتفرقتها وكثرة المصطلحات والجوانب المتعددة التي يتناولها هذا الموضوع وهذا يفتح النقاش لدراسة مواضيع متعددة تستكمل جوانب هذا الموضوع، لذلك نقترح بعض المواضيع التي نراها جديرة بأن تكون إشكالية لمواضيع وأبحاث واشكاليات اخرى.

- دراسة دور الذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء اللوجستي للمؤسسة
- دراسة دور التنافسية الدولية في تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر



قائمة المراجع

1. أحمد محمد غنيم. (2006). إدارة اللوجستيات- المنصورة- المكتبة المصرية للنشر و التوزيع.
2. أكرم أحمد رضا الطويل، هزيمة عبد الواحد سلطان الجنابي. (2015). التوزيع المادي وعناصر خدمة الزبون. ط1- عمان- دار الجامد للنشر والتوزيع
3. العارفنادية. (2007). الإدارة الإستراتيجية- الإسكندرية- الدار الجامعية
4. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2002). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع المادي. الإسكندرية- مصر- الدار الجامعية.
5. رعد حسن الصرن. (2007). عوامة جودة الخدمة المصرفية. عمان -دمشق- دار التواصل العربي للطباعة و النشر والتوزيعمؤسسة الوراق للنشر والتوزيع
6. رفاعي ممدوح عبد العزيز. (2016). إدارة سلاسل التوريد- مصر- جامعة عين شمس
7. عبد العزيز صالح بن حبتور. (2004). الإدارة الإستراتيجية- عمان- دار المسيرة.
8. عباد كرية و عياشي زرزار. (2016). إستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الإقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية. ط1-الأردن- دار صفاء للنشر والتوزيع.
9. علي فلاح الزعبي وأحمد دودين. (2013). الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال-الأردن- دار يازوري للنشر والتوزيع.
10. قحطان بدر العبدلي. (2008). إدارة المواد الشراء والتخزين من منظور كمي-الأردن- دار وائل للنشر والتوزيع،.
11. محمد رفائي. (2016). إدارة سلاسل التوريد- القاهرة- جامعة عين شمس.
12. محمد رفائي. (2017). إدارة سلاسل التوريد مدخل بيئي- القاهرة- دار الكتب و الوثائق العلمية.

ثانياً: الرسائل والمذكرات الجامعية

1. أحمد الطويل و أنمار عبد الله الطالبي. (2016 6 19). أنشطة إدارة اللوجستيك الأخضر و أثرها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة -دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. كلية الإدارة و الإقتصاد - جامعة الموصل

2. أحمد إبراهيم حسن. (2017). أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة إستمكالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، 22 جامعة الشرق الأوسط
3. أمين مزياي (2010). متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للرزق المعدني مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر. 3
4. إيمان نعيمون. (2017). تحليلتبي الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية: دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال بالجزائر"، ، ، ، 8042 رسالة دكتوراه غير منشورة. 57-59 -بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
5. بن جدو , بن علية. (2015). الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير .بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :جامعة محمد بوقرة بومرداس.
6. تيسير البرازي. (2012). أثر إدارة سلسلة التوريد على أداء المنظمة .مذكرة مقدمة لنيل متطلبات الماجستير، 22/23الاردن- عمان-جامعة الشرق الأوسط.
7. سعيد شيخ. (2012). أثر تطبيق الإدارة البيئية في إطار إدارة سلسلة الإمداد على الأداء -دراسة تطبيقية على عينة من شركات الصناعة الغذائية الجزائرية .أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، 83 تلمسان -الجزائر- جامعة أبي بكر بلقايد.
8. صالح صالح. (2011). التسويق الأخضر بين الأداء التسويقي و الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.رسالة دكتوراه، 11 ورقلة -الجزائر ,جامعة قاصدي مرباح.
9. عادل بلجازية (2018). أثر الاستراتيجية التنافسية في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة .اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال -بسكرة-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير :جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. عبد القادر العيدوسي. (2006). دور تغليف في تصدير المنتجات دراسة حالة مؤسسة المطحنة الصناعية المتيجة. مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل الماجستير في العلوم التجارية، الجزائر :جامعة بن يوسف بن خدة الجزائر.
11. عبد المجيد القوي. (2016). صياغة إطار بيئي متكامل لتطبيق مبادئ المدخل الأخضر بمناطق الخدمات اللوجستية الجديدة. القاهرة -مصر - كلية التخطيط الإقليمي و العمراني جامعة القاهرة.

12. لطيفة برني (2007). دور الإدارة البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية. مذكره ماجستير - الجزائر - جامعة محمد خيضر بسكرة.

13. لعرج، محمد نور الدين. (2010, 06). دور ادارة سلسله الامداد في تحقيق الميزة التنافسية باستخدام الاساليب الكمية، مذكره تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، دراسة حالة شركة اطلس كيمياء بمغنية - تلمسان - جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.

ثالثا: الملتقيات

1. جعيجع نبيلة (2014). اثر إستراتيجية التنويع على تنافسية المؤسسة . **condo** ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج اطار المحرقات في الدول العربية - شلف - كلية العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.

2. حفيظة قادري (2011). التسويق الأخضر كإتجاه حديث لمنظمات الأعمال في تحقيق تنافسية المؤسسة، ملتقى دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط. 378-377، 2 - ورقة - جامعة ورقلة.

3. راضي سهيلة جمعة (نيسان - آيار - حزيران) 2018. دور الخدمات اللوجستية الخضراء في بناء البيئة المستدامة. الملتقى حولية (15)

4. رفاعي ممدوح عبد العزيز (2016). إدارة سلاسل التوريد - القاهرة - جامعة عين شمس.

5. كمال رزيق، 29/30 أكتوبر 2002 مفهوم التنافسية، طبعة الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط جامعة محمد خيضر - بسكرة -

6. متناوي محمد. و غراية زهير (2014). دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها. ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج اطار المحرقات في الدول العربية - 72 شلف - كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف.

7. مجاهدي فاتح، نوفمبر 2010. الادارة البيئية كمدخل لتحقيق تنافسية المؤسسة الصناعية. ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج اطار المحرقات في الدول العربية. 30 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شلف : جامعة حسيبة بن بوعلي - شلف -

8. ملاك بنت محمد أبودية (فبراير) 2024، الخدمات اللوجستية الخضراء في المملكة العربية السعودية. القرار للبحوث

9. وعيل ميلود و بلقاسم رايح. (2010). مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية-الشلف-جامعة الشلف.

رابعاً: مقالات ومجلات

1. أحمد هبة الله محمد (2021). أثر الأداء اللوجستي على تنمية الصادرات في الدول النامية. *المجلة العلمية للبحوث و الدراسات التجارية*، (1) 35 ص 22-219
2. أحمد الطويل وأحمد عبد الستار عبد المحسن و أنمار عبد الله الطالبي. (19 6 2018). أنشطة إدارة اللوجستيك الأخضر و أثرها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة -دراسة إستطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل. *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*
3. إلياس بن سبعمصطفى مقدم. (2017). وظيفة النقل و أهميتها في إدارة شبكة الإمداد. *مجلة البحوث الإدارية و الإقتصادية (2)*.
4. أكرم احمد الطويل و حسن طلال احمد. (2019). استراتيجيات الشراء الأخضر وأثرها في متطلبات التصنيع الأخضر. *مجلة تنمية الرفادين*.
5. البنك الدولي. (6 2 2024). توقعات النمو في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. 2024 مجموعة البنك الدولي
6. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2005). المعايير البيئية والقدرة التنافسية للقطاعات الاقتصادية. نيويورك: الأمم المتحدة.
7. بختة بطاهر. (2019)، ديسمبر. إدارة سلاسل الإمداد الخضراء كتوجه إستراتيجي في بلدان آسيا الصين تايلاند الهند ماليزيا. *مجلة التنمية و الإستشراف للبحوث و الدراسات*. (07) 4
8. تقرير السنوي لشركة ميرسك. (2023). 2023 الدنمارك
9. ثابت عبد الرحمن إدريس. (2002). مقدمة في إدارة الأعمال اللوجستية الإمداد و التوزيع المادي. الإسكندرية - مصر -الدار الجامعية
10. حجاج محمد و باسنت دينا. (31 08 2019). الآليات البيئية لتطبيق مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء. *مجلة جمعية المهندسين المصرية*.

11. خالد بن جلول. (2018). دور وأهمية قطاع النقل في تحقيق وتمويل التنمية الاقتصادية، دراسة حالة الطريق السيار شرق غرب. مجلة بونة للبحوث والدراسات الجامعية. 1.
12. خولة حسين حمدان و نور فاضل شحاذة. (2020). دور أنشطة سلسلة التجهيز الخضراء في ادارة تكاليف الجودة البيئية. مجلة كلية مدينة العلم.
13. سالم إلياس. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الحماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور condor للصناعات الإلكترونية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، العدد 5.
14. سالم إلياس. (2021 06 30). التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث و دراسات التنمية، مجلد (1) عدد 8.
15. سالم امداد بختو جفري علي بن عمر (ديسمبر 2023). دور إدارة سلاسل الإمداد في تحسين الخدمات اللوجستية : دراسة ميدانية على موظفي إدارة سلاسل الإمداد بمؤسسة البريد السعودي بجزان الإمداد بمؤسسة البريد السعة. المجلة العربية للإدارة. p. (6) 46.
16. سرحان بوعظم كمال. (2016). أهمية الالتزام بالمعايير البيئية للتعبئة والتغليف بالنسبة للصادرات الجزائرية. مجلة تنمية الموارد البشرية. p. 97 (12).
17. سلطان اشرف فؤاد (يناير 2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركات قطاع البترول المصري. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية.
18. صدوقي و غريسي، بوشيخي، عز الدين، سمير. (2022). حدود القدرة التنافسية للصناعات الغذائية وفق منهج بروتو. مجلة دفاتر محاسبية.
19. لبنة علي آل خليفة (أكتوبر 2014). التنافسية الدولية ومؤشرات قياسها، دراسة حالة على مملكة البحرين، م 28، ع 1، مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة (28) 1.
20. لطيف قاسم ابراهيم، رشا نوري. (2019). الإدارة اللوجستية و دورها في تعزيز الميزة التنافسية: بحث إستطلاعي تحليلي من وجهة نظر العاملين في بعض شركات الإتصالات العراقية. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الغدارية 11
21. لعرج مجاهد نسيم. (2011). تحديد مثولية سلاسل الإمداد باستخدام البرمجة الخطية بالأهداف المرجحة. مجلة الباحث، العدد 9.

22. محمد احمد الخوالدة. (2022, 10 7). أثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على الميزة التنافسية: دراسة .
مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية ..
23. محمد زرواطي. (2020 04 03). تحليل سلسلة القيمة كأداة إستراتيجية في محاسبة التسيير ، دراسة حالة وحدة المسبك بمؤسسة ،بوفال المدينة، المجلد 12، العدد 03، ص .مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12 (3).
24. مكايي محمد الأمين. (2019, 12 25). اللوجستيك وتحديات التنافسية الدولية حالة الجزائر .المجلة المالية والأسواق،(2).
25. ملاك أبودية .فيفري 2024.الخدمات اللوجستية الخضراء في المملكة العربية السعودية .مجلة محكمة للبحوث العلمية،ص347-348.
26. منير وبرحومة، عزوز عبد الحميد. (2018). دور ادارة التخزين في تحسين انتاجية المؤسسة الصناعية الجزائرية ، حالة مؤسسة الرياض سطيف فرع مطاحن الحصنة .مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. (11) 1
27. موسى عبد الناصر و برني لطيفة. (2008). الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية .مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد 4.

خامسا:الجريدة الرسمية

1. دينا صالح سيد عبد العزيز. (2019). الآليات البيئية لتطبيق مفهوم الخدمات اللوجستية الخضراء *The Journal of the Egyptian Society of Engineers* , 5-6.
2. عبير احمد محمد عبد القوى. (2016, JAN). صياغة إطار بيئي متكامل لتطبيق مبادئ المدخل الأخضر بمناطق الخدمات اللوجستية الجديدة. *JOURNAL OF URBAN RESEARCH*, 19.
3. ميسر إبراهيم أحمد و عمر علي جبوري. (2023). العمليات اللوجستية لتجاوز أشكال الهدر دراسة حالة في الشركة العامة لتجارة الحبوب في نينوى *JOURNAL OF AL-QALAM UNIVERSITY COLLEGE/ KIRKUK*, 7(13), pp. 131-132.

سادسا: المحاضرات

- 1- بلبخاري سامي. (2017). مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات .*مفاهيم عامة حول الخدمة* . 4، قالة :جامعة 8ماي -45قالة.

قائمة المراجع

- 2- بلخضر مسعودة. (2019). محاضرات في مقياس الإستراتيجيات التنافسية. الإستراتيجيات التنافسية-عنابة-جامعة باجي مختار ، عنابة :قسم علوم التسيير ،ميدان التكوين في العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 3- بوضيف عبد الملك. (2019). محاضرات في مقياس إقتصادالإستثمار والمنافسة -قائمة- قسم العلوم الإقتصادية جامعة 08ماي 1945، قائمة.

سابعاً: الموقع الإلكتروني

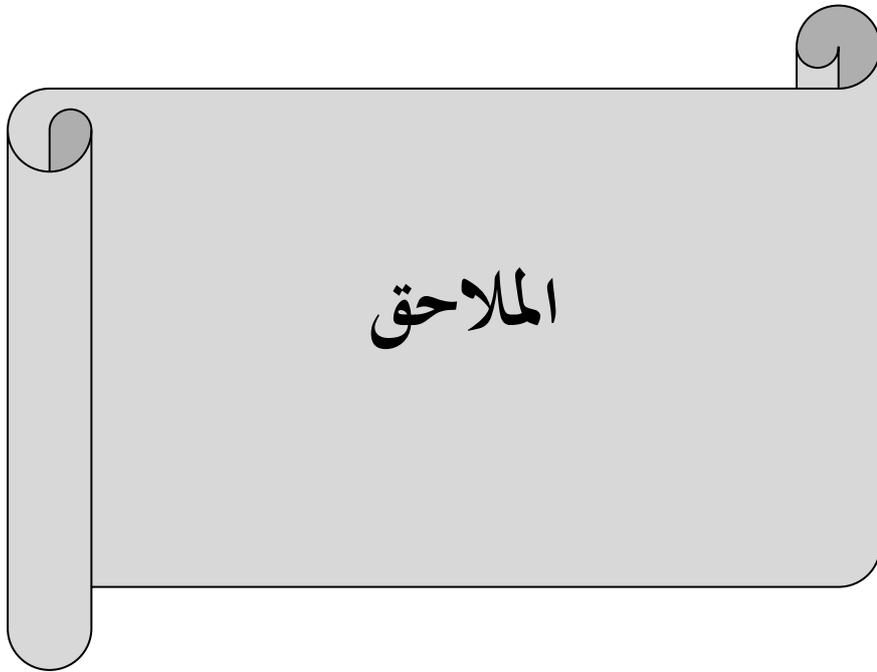
- . Consulté le 05 04, 2024, sur fastercapital.com. (2024, 03 04). *fastercapital*. الاستفادة من تمايز المنتج في التسعير على أساس القيمة
- fastercapital: <https://fastercapital.com> موقع إلكتروني 06, 2024, sur
- : *mawdoo3.com*. (2023, 4 13). *mawdoo3*. Consulté le 5 19, 2024, sur <https://mawdoo3.com/>
- . Consulté le 06 5, 2024, sur *www.ama.org*: <https://www.ama.org>. (2023, 8 23). *www.ama.org*. جمعية التسويق الأمريكية .تسويق خدماتك
- . موقع الكتروني 7 (2024, 5 31). *finmodelslab.com*. *finmodelslab*. الإستراتيجيات لتعزيز ربحية الخدمات اللوجستية الخضراء . Consulté le 6 4, 2024, sur <https://finmodelslab.com/>
- موقع شبكة الجزيرة الاعلامية. (2016, 03 22). *www.aljazeera.net*. القدرة التنافسية .شبكة الجزيرة الاعلامية : <https://www.aljazeera.net>
- : موقع مجرة (2019, 6 2). *www.majarra.com*. الخدمات اللوجستية .منصة هارفارد بزنس ريفيو : <https://www.majarra.com>

المراجع أجنبية

1. **A.P. Moller – Maersk. (2021, July 30). How blockchain technology is beefing up supply chain visibility. *maersk Reports* , p. 3.**

2. A.P. Moller – Maersk. (2023, 11 28). *maersk.com*. Consulté le 05 12, 2024, sur <https://www.maersk.com/> : ميرسك لشركة الرسمي
3. A.P. moller– maersk. (2022). *تقرير الاستدامة 2022 كوبنهاغن maersk* : line.
4. A.P. Møller. (2023). *تقرير السنوي لشركة ميرسك 2023 الدنمارك* : شركة ميرسك لاين.
5. A.P. Møller–Mærsk. (2023). *معلومات عن شركة ميرسك لاين الدنمارك* : موقع الرسمي لشركة ميرسك.
6. Besseba Abd elkadir, T. D. (2018). ,Environmental sustainability in industrailenterprise ,. *journal of economic Growth and enter preneurship spatial and enter preneurial development studies laboratory*, 42 (N 1), p. 36
7. Buttler, M. L. (2023). Maersk and Goldwind Sign Groundbreaking Green Methanol Offtake Agreement for Sustainable Shipping. *news.europawire* .
8. Møller, A. (2023, 3). *تحليل swot لشركة ميرسك لاين* .مجلة *Forbes*
9. Clerk, V. (2020, 09 10). Maersk announces ambitious plan to achieve net-zero carbon emissions by 2040. *maersk press release* . Copenhagen.

-
- Dow Jones & Company. (2022). Maersk Strategies: .10
Global Expansion in Growing Markets. *The Wall Street Journal*.
- Drewry Shipping . (2024). *Global Container Shipping* .11
Market Review and Outlook. london: Drewry Shipping
Consultants Limited.
- Møller. (2024). Company Information. *Forbes* , 12. .12
- Philip Kotler, B. D. (2003). *Marketing Management* .13
(éd. 11eme). paris: Publi Union
- Sarkis, J. Z. (2011). An organizational theoretic review .14
of green supply chain management literature. *International
Journal of Production Economics* , 130.
- SUSTAINABLE DEVELOPMENT . (2022, 8 18). .15
These emerging economies are poised to lead shipping's
net-zero transition. *World Economic Forum* , pp. 3-5.



ملحق 2: تعهد بالنزاهة

ملحق بالقرار رقم 10826... المؤرخ في 27 شهر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): أ. س. م. م. م. الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2018723891 والصادرة بتاريخ 2023-08-01
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم البيولوجية للبيسر قسم البيولوجيا
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: مور الكندسات البيولوجية المختبر تعزيز تنافسية
المؤسسة المؤسسة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024.06.06

توقيع المعني(ة)

ملحق 3: اذن بالطبع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد محيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

بسكرة في: 08/06/2024

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: و. صراف عتيقة

الرتبة: أستاذ محاضر

قسم الارتباط (اداريا): العلوم الاقتصادية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر/ليسانس - للطلبة (ة):

1- غربية محمد

2- شيرة أميمة

3-

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: مالية وتجارة دولية

بعنوان:

دور الخدمات اللوجيستية الخضراء في تعزيز تنافسية
المؤسسة دراسة حالة شركة ميريسك لاين

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الاستاذ المشرف

ل. ل. ل.