



الموضوع

انعكاس ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على أداء
المؤسسات
دراسة حالة: شركة وول مارت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

❖ قشاري يسمينة

إعداد الطالب (ة):

❖ عدائكة سمية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نصبة مسعودة	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قشاري يسمينة	استاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	كردودي صبرينة	استاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الموضوع

انعكاس ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضرى على أداء

المؤسسات

دراسة حالة: شركة وول مارت

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية وتجارة دولية

الأستاذ المشرف:

❖ قشارى يسمينة

إعداد الطالب (ة):

❖ عدائكة سمية

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	نصبة مسعودة	استاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
2	قشارى يسمينة	استاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	كرودوى صبرينة	استاذ	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2024 / 2023



شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني لإتمام هذا البحث العلمي المتواضع وألهمني الصحة والعافية والعزيمة.
ونزولا عند قوله صل الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله". أتقدم بأجمل عبارات الشكر
والامتنان من قلب فائض بالتقدير والاحترام لها الأستاذة **قشاري يسمينة** على قبولها الإشراف على هذه المذكرة
وعلى كل ما قدمته من توجيهات ومعلومات ونصائح قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة بشتى جوانبه المختلفة.
كما أتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومقامه لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.
كما أتقدم بالشكر والثناء إلى جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.
وأخيرا أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة.
شكرا لكم جميعا

الملخص

حاز مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء على اهتمام الباحثين والمفكرين والاقتصاديين في الآونة الأخيرة لما لها من دور فعال في تحقيق الاستدامة البيئية، علاوة على ذلك قد ينتج عن هذه الممارسات عدة فوائد على أداء المؤسسات. تهدف هذه الدراسة الى تحليل انعكاس ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء شركة وول مارت، التي تعد واحدة من أكبر شركات البيع بالتجزئة في العالم، وهذا خلال الفترة 2010 – 2023. تستند الدراسة الى مراجعة شاملة للسياسات البيئية التي تتبعها وول مارت، بما في ذلك تقليل النفايات تحسين كفاءة الطاقة واستخدام مواد مستدامة. توضح النتائج أن تبني ممارسات سلسلة التوريد الخضراء قد أسهم في تحسين الأداء المالي للشركة من خلال خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الكفاءة. علاوة على ذلك، ساعدت هذه الممارسات في تعزيز سمعة الشركة بين المستهلكين والمستثمرين، مما أدى إلى زيادة المبيعات وتحسين العلاقات مع الجهات المعنية.

الكلمات المفتاحية: إدارة سلاسل التوريد الخضراء، الأداء، شركة وول مارت.

Abstract

The concept of green supply chain management has gained the attention of researchers, intellectuals and economists in recent times because it is important in achieving environmental sustainability. Moreover, these practices may result in several benefits for enterprises performance. This study aims to analyze the reflection of green supply chain management practices on the performance of Walmart, one of the world's environmental policies, including waste reduction, improving energy efficiency and the use of sustainable materials. The results show that the adoption of green supply chain practices has contributed to improving the company's financial performance by reducing operational costs and increasing efficiency. Moreover, these practices have helped to enhance the company's reputation among consumers and investors, resulting in increased sales and improved relationships with stakeholders.

Keywords: Green supply chain management, Performance, Walmart Company

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	أ
الملخص	ب
فهرس المحتويات	ج - هـ
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ز - ح
قائمة الملاحق	ط
المقدمة.....	ي - ن
1. اشكالية الدراسة.....	ي
2. الفرضيات	ك
3. أسباب اختيار الموضوع	ك
4. أهمية الدراسة.....	ك
5. اهداف الدراسة	ل
6. حدود الدراسة:	ل
7. المنهج المتبع.....	ل
8. الدراسات السابقة	ل
9. هيكل وتقسيمات الدراسة:.....	ن
الفصل الأول: إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأداء المؤسسات	15 - 43
تمهيد.....	2
المبحث الأول: إدارة سلاسل التوريد الخضراء	3
المطلب الأول: ماهية إدارة سلاسل التوريد الخضراء	3
الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة سلاسل التوريد الخضراء.....	3
الفرع الثاني: مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....	5
المطلب الثاني: خطوات تنفيذ وعوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....	6
الفرع الأول: خطوات تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء	7
الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....	8
المطلب الثالث: ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....	10
الفرع الأول: التصميم الأخضر	11

12	الفرع الثاني: المشتريات الخضراء.....
13	الفرع الثالث: التصنيع الأخضر.....
14	الفرع الرابع: التوزيع الأخضر.....
16	الفرع الخامس: إدارة المخلفات.....
17	المطلب الرابع: أهمية واهداف إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
18	الفرع الأول: أهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
18	الفرع الثاني: أهداف إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
19	المبحث الثاني: أداء المنظمات.....
20	المطلب الأول: ماهية الأداء.....
20	الفرع الأول: تعريف الأداء.....
21	الفرع الثاني: خصائص الأداء.....
23	المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه.....
23	الفرع الأول: أبعاد الأداء.....
25	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.....
29	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الأداء.....
29	الفرع الأول: أنواع الأداء.....
33	الفرع الثاني: مستويات الأداء.....
35	المطلب الرابع: قياس الأداء.....
36	الفرع الأول: ماهية قياس الأداء.....
37	الفرع الثاني: أهمية وأهداف قياس الأداء.....
38	الفرع الثالث: الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء.....
43	خلاصة الفصل.....
83 – 44	الفصل الثاني: دراسة حالة: مؤسسة Walmart.....
45	تمهيد.....
46	المبحث الأول: عموميات حول الشركة.....
46	المطلب الأول: التعريف بالشركة.....
46	الفرع الأول: النشأة والتطور.....
49	الفرع الثاني: التركيبة الاقتصادية.....
50	الفرع الثالث: موردي الشركة.....

55	المطلب الثاني: أداء الشركة
55	الفرع الأول: الأداء المالي للشركة
59	الفرع الثاني: الأداء التشغيلي للشركة
62	المطلب الثالث: الممارسات الخضراء
62	الفرع الأول: التصميم الأخضر
62	الفرع الثاني: الشراء الأخضر
64	الفرع الثالث: التصنيع الأخضر
64	الفرع الرابع: التوزيع الأخضر
65	الفرع الخامس: إدارة النفايات
68	المبحث الثاني: انعكاس إدارة النفايات على أداء شركة Walmart
68	المطلب الأول: التزام وول مارت ومبادراتها في إدارة النفايات
68	الفرع الأول: تقديم عن التزام وول مارت بإدارة النفايات والاستدامة البيئية
70	الفرع الثاني: مبادرات ونتائج إدارة النفايات في وول مارت
75	المطلب الثاني: تأثير إدارة النفايات على الأداء الاقتصادي للشركة
77	المطلب الثالث: التأثير البيئي والاجتماعي لإدارة النفايات
77	الفرع الأول: الالتزام البيئي
80	الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR)
83	خلاصة الفصل
84	الخاتمة العامة
88	قائمة المراجع

الصفحة	العنوان
5	الجدول رقم (01): مقارنة بين سلاسل التوريد التقليدية والخضراء
16	الجدول رقم (02): أساليب تصنيف النفايات
29	الجدول رقم (03): الفرق بين الأداء الداخلي والخارجي
53	الجدول رقم (04): البيانات المالية للشركة خلال سنتي 2022 و 2023
54	الجدول رقم (05): إيرادات الشركة في الفترة 2010 - 2024
55	الجدول رقم (06): صافي أرباح الشركة في الفترة 2010 - 2024
56	الجدول رقم (07): القيمة السوقية للشركة في الفترة 2010 - 2024
57	الجدول رقم (08): ترتيب الشركة ضمن أكبر 5 شركات في العالم حسب قائمة Fortune لسنة 2023
58	الجدول رقم (09): عدد عملاء الشركة في الفترة 2018 - 2024
59	الجدول رقم (10): عدد متاجر الشركة في الفترة 2010 - 2023
60	الجدول رقم (11): عدد موظفي الشركة في الفترة 2010 - 2024
68	الجدول رقم (12): مبادرات ونتائج إدارة النفايات في وول مارت خلال الفترة 2005 - 2021
74	الجدول رقم (13): إجمالي حجم المواد المعاد تدويرها خلال الفترة 2018 - 2023 الوحدة مليون طن
75	الجدول رقم (14): حجم بقايا الطعام المعاد المستردة خلال الفترة 2020 - 2022 الوحدة مليون الطن

الصفحة	الشكل
8	الشكل رقم (01): خطوات تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
10	الشكل رقم (02): عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
11	الشكل رقم (03): ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء.....
15	الشكل رقم (04): قنوات التوزيع.....
24	الشكل رقم (05): أبعاد الأداء.....
28	الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء.....
32	الشكل رقم (07): أنواع الأداء.....
34	الشكل رقم (08): مستويات الأداء.....
36	الشكل رقم (09): خطوات قياس الأداء.....
41	الشكل رقم (10): تصنيف مؤشرات قياس الأداء.....
47	الشكل رقم (11): مشروع Gigaton.....
49	الشكل رقم (12): أهم الفئات التي تم شراؤها من قبل العملاء في Walmart لسنة 2021...
53	الشكل رقم (13): إيرادات الشركة حسب القناة لسنتي 2022 و 2023.....
55	الشكل رقم (14): نسبة نمو إيرادات الشركة خلال الفترة 2010 - 2024.....
56	الشكل رقم (15): نسبة نمو صافي أرباح الشركة خلال الفترة 2010 - 2024.....
57	الشكل رقم (16): القيمة السوقية للشركة في الفترة 2010 - 2024.....
58	الشكل رقم (17): عدد عملاء الشركة في الفترة 2018 - 2024.....
59	الشكل رقم (18): عدد متاجر الشركة في الفترة 2010 - 2023.....
60	الشكل رقم (19): عدد موظفي الشركة في الفترة 2010 - 2024.....
61	الشكل رقم (20): 20*2025 السلع المستدامة.....
62	الشكل رقم (21): مصادر توريد القهوة في وول مارت.....
64	الشكل رقم (22): المصادر الأولية للنفايات.....
66	الشكل رقم (23): استخدامات تدفقات النفايات في سلسلة الامداد لشركة وول مارت.....
67	الشكل رقم (24): نظام شركة وول مارت لإدارة البيئة.....
68	الشكل رقم (25): كيف تدعم شركة وول مارت إدارة النفايات.....
71	الشكل رقم (26): قياس التقدم واتجاه النفايات لشركة وول مارت لسنة 2019.....
73	الشكل رقم (27): التسلسل الهرمي لنفايات الأغذية حسب وكالة حماية البيئة الأمريكية.....

79	الشكل رقم (28): تصنيف الاستدامة البيئية (ESG Rating) لشركة وول مارت خلال 2014 و 2020.....
----	--

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرية ني: 2024/6/5

جامعة محمد خيضر - بسكرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: قشاري يسمينة

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط (اداريا): قسم العلوم التجارية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطلبة (ة):

1- عدالكة سمية

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: مالية و تجارة دولية

بعنوان: انعكاس ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على أداء المؤسسات دراسة حالة: شركة وول مارت

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

قرار وزاري رقم 1082 مؤرخ في 27 ديسمبر 2020 يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة) :

الصفة: طالب أستاذ باحث

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم 110010230031790007 والصادرة بتاريخ: 21.07.2008

المسجل(ة) بكلية/معهد العلوم الاقتصادية والتجارية..... قسم: العلوم التجارية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج مذكرة ماستر مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان:

على أداء

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/06/03

توقيع المعني (ة)

.....

تعددت المشاكل البيئية وازدادت بشكل خطراً على المجتمع بفعل أنشطة المنظمات التي لا تراعي الاعتبارات البيئية في عملياتها الإنتاجية والاستغلال غير الأمثل للموارد. وعليه أوليت قضايا البيئة اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين والمفكرين الاقتصاديين.

تعتبر إدارة سلاسل التوريد الخضراء من المفاهيم الحديثة ومدخلاً مهماً للمنظمات التي تسعى لتحسين أداءها البيئي، وتعزيز قدراتها التنافسية سواء في مكونات المنتج أو تصميمه بحيث يراعي المعايير البيئية، كذلك أثناء التصنيع حيث لا يتم استخدام المواد المضرّة بالبيئة، وأثناء النقل والتوزيع، بالإضافة إلى الخدمات اللوجستية العكسية مثل إعادة تدوير المنتج وإعادة استخدامه، والتخلص من النفايات الضارة بالتكلفة المناسبة، فكل هذه الأنشطة هي ممارسات لإدارة سلاسل التوريد الخضراء. فمنذ الستينيات من القرن الماضي بدأت المنظمات الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية ثم أوروبا تعتمد التوريد الأخضر كعامل مهم للنجاح في غزو الأسواق المحلية والأجنبية.

ونظراً لأن ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، تعد من الأساليب التي يمكن أن تحسن مستوى أداء المنظمة. سنحاول فهم العلاقة التي تجمع بين إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأداء المنظمات، التي اتخذت التوريد الأخضر كاستراتيجية للتقليل من آثارها البيئية، وتحسين البيئة، والمحافظة عليها وتقديم منتجات صديقة للبيئة. بناء على ما تقدم أصبح من الواضح أن هناك ضرورة قصوى للعمل على الاهتمام بممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء. والاستفادة من مزاياها وخصائصها والكشف عن دورها في أداء المؤسسة بما يحقق أهدافها وبرامجها، وتوسعى هذه الدراسة للوصول إلى إطار يمكن من خلاله شرح هذه العلاقة في منظمات الأعمال، وذلك بالتطبيق على شركة وول مارت.

1. إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق، تتبلور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة من خلال التساؤل الجوهرى التالي:

كيف تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسات؟

الأسئلة الفرعية:

- وللإمام بالجوانب المتعددة لهذه الإشكالية يتم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:
- ما هي الممارسات الخضراء التي تعتمدها شركة وول مارت في إدارة سلسلة التوريد؟
- كيف تؤثر هذه الممارسات على الكفاءة التشغيلية وتكاليف التشغيل في الشركة؟
- ما هو تأثير هذه الممارسات على سمعة الشركة وعلاقتها مع العملاء والمستثمرين؟

2. الفرضيات

وللإجابة على هذه الأسئلة ومنها إشكالية البحث نستعين بالفرضيات الآتية:

- تعتمد شركة وول مارت على العديد من الممارسات في إدارة سلسلة التوريد من بينها الشراء الأخضر والتوزيع الأخضر.
- تؤثر ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء بشكل إيجابي على الكفاءة التشغيلية للشركة وتكاليف التشغيل حيث تؤدي الى زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف.
- تلعب هذه الممارسات دور كبير في تحسين سمعة الشركة وعلاقتها مع العملاء والموردين.

3. أسباب اختيار الموضوع

لقد كان لاختيار موضوع دراستنا عدة أسباب اختلفت بين الذاتية والموضوعية يمكن إيجازها في النقاط التالية:

● الأسباب الذاتية:

- تلائم طبيعة الموضوع مع تخصص الدراسة.
- معالجة هكذا مواضيع يتناسب مع قدرات الطالب.
- حداثة الموضوع (على مستوى الدراسات الجزائرية) من حيث التناول لاسيما فيما يخص مختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة سلسلة التوريد الخضراء الأمر الذي من شأنه تقديم مؤشرات مساعدة للباحثين والمؤسسات الصناعية التي تطمح الى قياس فاعلية إدارة سلسلة توريدها.
- رغبة شخصية في دراسة المواضيع المتعلقة بسلاسل التوريد واكتشاف هذا المجال أكثر.

● الأسباب الموضوعية:

- يعتبر موضوع الدراسة من اهم المواضيع الدولية التي تبقى انشغالا أساسيا بالنسبة للدول ومحور نقاش في الوقت الراهن، لهذا جذب اهتمامنا للتطرق اليه ومعرفة مختلف جوانبه.
- محاولة اظهار طبيعة العلاقة وكيفية تأثير سلاسل التوريد الخضراء بممارساتها المختلفة على أداء المؤسسات.
- تزايد الأضرار البيئية الناجمة عن نشاط المؤسسات الصناعية وقلة المؤسسات المطبقة لسلاسل التوريد الخضراء.

4. أهمية الدراسة

لقد وقع اختيارنا على دراسة موضوع إدارة سلسلة التوريد الخضراء، لكون الموضوع يكتسب أهمية خاصة مع الأوضاع التي يشهدها العالم، إلا أن التطورات غير المنضبطة المصاحبة للتقدم الصناعي قد أسهمت من جانب آخر في تنامي سلسلة من المشاكل ذات الطابع البيئي كالتدهور البيئي والتصحر، ومشاكل أخرى كالفقر، وعدم المساواة

الاقتصادية، بروز هذه الأزمات المختلفة وتفاقم حدتها شكل عدة تحديات، ومنه نتجت تساؤلات حول انعكاسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسة.

5. اهداف الدراسة

تهدف دراستنا هذه الى تسليط الضوء على إشكالية البحث وذلك من خلال:

- التعرف على أساسيات إدارة سلسلة التوريد الخضراء
- الامام بمختلف المفاهيم التي لها علاقة بالتوريد الأخضر
- عرض وتحليل لآلية تأثير إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء مؤسسة وول مارت
- استنتاج مجموعة من التوصيات التي تمكن من تحسين أداء المؤسسات من خلال ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

6. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تتمثل في دراسة انعكاس ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسات.
- الحدود المكانية: اخترنا ان تكون دراستنا على شركة وول مارت وهي شركة أمريكية متعددة الجنسيات للبيع بالتجزئة، مقرها الرئيسي في بنتونفيل أركنساس.
- الحدود الزمنية: منذ سنة 2008 الى يومنا هذا.

7. المنهج المتبع

للإجابة على الإشكالية الرئيسية، وما يتبعها من تساؤلات فرعية، التي يطرحها موضوع البحث، واختبار مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. حيث استخدمنا المنهج الوصفي لعرض مختلف جوانب المتغير التابع والمتمثل في الأداء مفهومه وأنواعه ومعايير قياسه، وكذا لعرض مختلف جوانب المتغير المستقل. اما المنهج التحليلي فقد اعتمدنا عليه لتحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة وتحليل آلية تأثير او انعكاس إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسات.

8. الدراسات السابقة

أوذينة سهام، 2014، دور سلسلة التوريد الخضراء في الرفع من الأداء التنافسي في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة. تهدف الدراسة الى ابراز جملة من المفاهيم المتعلقة بسلسلة التوريد الخضراء وتوعية المؤسسات بأهمية تبنيها ودراسة إمكانية تطبيق أنشطة

السلسلة دعماً لتنافسية المؤسسة. توصلت هذه الدراسة إلى أن لسلسلة التوريد الخضراء دور إيجابي في الرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة من خلال خضرة مختلف نشاطات السلسلة. وكأحد أهم توصيات هذه الدراسة هو ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لمفهوم سلسلة التوريد الخضراء بصورة واضحة ضمن الخطط الاستراتيجية الرئيسية لها من أجل المحافظة على بيئة سليمة وإرضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم بالإضافة إلى توسيع دائرة الربحية.

بطاهر بختة، 2019، إدارة سلسلة الامداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان آسيا - الصين، تيلاند، الهند، ماليزيا -، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07. تهدف هذه الدراسة إلى التركيز على إدارة سلاسل الامداد الخضراء باعتبارها كتوجه استراتيجي لبلدان آسيا من خلال إظهار فائدة وجود سلاسل الامداد الخضراء في المنظمات وتوضيح تجارب بعض بلدان شرق آسيا في إدارتها. من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ودراسة حالة بعض دول آسيا في الجانب التطبيقي. توصلت الدراسة إلى أن سلاسل الامداد تساهم في تحسين مستوى الخدمات بالإضافة إلى التخلص من تكاليف التخزين. وكأحد أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة تكييف القوانين واللوائح التشريعية مع متطلبات سلاسل الامداد الخضراء باعتبارها مفهوم جديد، بالإضافة إلى إعطاء أولوية للبيئة والمحافظة عليها عند تطبيق سلسلة التورد الخضراء ومحاولة البحث عن تكنولوجيا نظيفة صديقة للبيئة.

أحمد محمد عبد العال رشوان، 2020، تأثير الضغوط المؤسسية على أداء المنظمة: الدور الوسيط لممارسات سلاسل التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على قطاع الشركات الصناعية في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 21، العدد 03. تهدف الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط للعلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة. من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وقد تمثل مجتمع الدراسة في عدد من المنظمات الصناعية العاملة في القطاع الصناعي في جمهورية مصر العربية. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للضغوط المؤسسية على أداء المنظمة بالإضافة إلى الأثر الإيجابي الذي تمارسه إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة، كما تلعب إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمتغير وسيط دوراً في تفسير العلاقة بين الضغوط المؤسسية وأداء المنظمة. وكأحد أهم توصيات الدراسة ضرورة العمل على دمج ثقافة التفكير البيئي والعمل على زيادة الوعي البيئي من خلال اعتماد الممارسات الخضراء لسلسلة التوريد بين مديري وصانعي السياسات في الشركات لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي والتشغيلي.

رؤى بنت محمد عبد الله ال حكيمي، 2023، أثر إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسات دراسة تطبيقية على الشركات الصيدلانية في المملكة العربية السعودية، مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 04، العدد 02. تهدف هذه الدراسة إلى إبراز جملة من المفاهيم ذات الصلة بسلسلة التوريد

الخضراء وإعطاء مفهوم شامل لها بالإضافة الى إمكانية تطبيق أنشطة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المؤسسات الصناعية السعودية، من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من العاملين بالشركات الصيدلانية في المنطقة الجنوبية. توصلت الدراسة الى وجود أثر لعلاقات مع الموردين كأحد أبعاد إدارة سلسلة التوريد على تحسين الأداء الاقتصادي، التشغيلي، البيئي بالمؤسسات الصناعية مجال الدراسة. وكأحد أهم توصيات هذه الدراسة ضرورة تحقيق وعم ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء المطابقة للمواصفات العالمية من جانب الشركات الصيدلانية السعودية والعمل على تقديم ورشات لمساعدة الكوادر البشرية واطلاعهم على أهم مستجدات سلاسل التوريد الخضراء على الصعيد العالمي.

نشير فقط أن الدراسات السابقة ساعدتنا كثيرا في تكوين فكرة واضحة على ماهية إدارة سلسلة التوريد الخضراء، لكن الجديد في دراستنا أنها تركز على تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسات من ناحية الاستدامة البيئية (انبعاثات الكربون، استخدام المواد المستدامة) وكفاءة العمليات (تكاليف الإنتاج، الكفاءة اللوجستية والتوريد، الإنتاجية وتحسين العمليات). أما من حيث بيئة الدراسة فقد أجريت الدراسات السابقة على بيئات مختلفة من دول العالم، ليم إجراء دراستنا على إحدى أهم وأكبر الشركات العالمية في مجال البيع بالتجزئة ألا وهي شركة وول مارت.

9. هيكل وتقسيمات الدراسة:

للإحاطة بموضوع هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين:

فصل نظري تطرقنا فيه الى الإطار المفاهيمي للمتغيرين محل الدراسة وبذلك قسمنا الفصل الى مبحثين مبحث اول تطرقنا فيه الى عموميات على المتغير المستقل المتمثل في إدارة سلسلة التوريد الخضراء واما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى مفاهيم المتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات.

واما الفصل التطبيقي درسنا فيه انعكاس إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المؤسسة وقسمناه بدوره الى مبحثين، في المبحث الأول قمنا بتعريف الشركة محل الدراسة من تطور تاريخي لها وهيكلها التنظيمي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، أما في المبحث الثاني قمنا بدراسة انعكاس ممارسات شركة وول مارت لإدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداءها التشغيلي والبيئي والاجتماعي.

الفصل الأول:

إدارة سلاسل التوريد الخضراء وأداء

المؤسسات

تمهيد

في العصر الحديث، أصبحت الاستدامة والحفاظ على البيئة من أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسات على مستوى العالم. تعتبر إدارة سلاسل التوريد الخضراء واحدة من النهج الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات للمساهمة في هذا الهدف العالمي. تتمثل إدارة سلاسل التوريد الخضراء في اتخاذ سلسلة من الخطوات والمبادرات لتحقيق الاستدامة البيئية عبر جميع مراحل التوريد، بدءاً من الموردين وصولاً إلى المستهلك النهائي. تشمل هذه الخطوات تحسين كفاءة استخدام الموارد، تقليل النفايات والانبعاثات، واستخدام المواد المتجددة والصديقة للبيئة. من المهم أن يكون هناك فهم واسع النطاق لأهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء وتأثيرها على أداء المؤسسة. يمكن لتبني هذه الممارسات أن يكون له تأثير إيجابي على النتائج المالية والبيئية والاجتماعية للمؤسسة، كما يمكن أن يساهم في تعزيز مكانتها في السوق وزيادة تنافسيتها.

المبحث الأول: إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تعد إدارة سلسلة التوريد الخضراء مفهوما مهما للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أدائها وقدرتها التنافسية، سواء في مكونات المنتجات وتصميمها، أو التصنيع التعبئة الخضراء، أو النقل والتوزيع، أو الشراء الأخضر، أو التخزين الأخضر، أو التسويق الأخضر.

وفقًا للإحصاءات الأخيرة الصادرة عن منظمة الصحة العالمية (WHO)، يتسبب تلوث الهواء في وفاة 4.2 مليون شخص سنويًا. علاوة على ذلك، يعيش ما يقرب من 9.1% من سكان العالم في أماكن تتجاوز فيها جودة الهواء الحدود التي توصي بها منظمة الصحة العالمية. وقد أصبحت هذه الإحصائيات مصدر قلق للمجتمع في السنوات الأخيرة. وتعتبر المنظمات هي السبب الرئيسي لمعظم المشاكل البيئية، ونتيجة لذلك، تواجه الشركات رد فعل عنيف في جميع أنحاء العالم.

ومع بروز إدارة سلاسل التوريد الخضراء كمجموعة من الممارسات التجارية لمساعدة المؤسسات على تحسين أدائها البيئي وصورته البيئية، يتزايد عدد المنظمات التي تركز على دمج الممارسات الخضراء وتعزيزها. ويعد الاهتمام بالقضايا البيئية أمرا مهما في تصميم المنتجات الخضراء وإنشاء أسواق للمنتجات التي تتوافق مع البيئة بشكل عام (سيد، 2023).

وسنحاول في هذا المبحث التعرف على التطور التاريخي لإدارة سلاسل التوريد الخضراء ومفهومها، لندرس فيما بعد خطوات تنفيذ هذه السلسلة وعوامل نجاحها، لننتقل بعد ذلك لمعرفة أهم ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء، وأخيرا سنرى أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: ماهية إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تشير إدارة سلاسل التوريد الخضراء والمعروفة أيضا بإدارة سلاسل التوريد المستدامة أو إدارة سلاسل التوريد البيئية الى دمج الممارسات والمبادئ الصديقة للبيئة في أنشطة سلاسل التوريد التقليدية. بهدف تقليل استهلاك الموارد وتوليد النفايات وانبعث الغازات الدفيئة وتعزيز الاستدامة البيئية والممارسات التجارية الأخلاقية. لذلك سنحاول فيما يلي التعرف على التطور التاريخي لإدارة سلاسل التوريد الخضراء ومفهومها.

الفرع الأول: التطور التاريخي لإدارة سلاسل التوريد الخضراء

يعد القرن الحادي والعشرين عصر العولمة والتطور في مجالات عديدة كالمعلومات والاتصالات ووسائط النقل واللوجستيات والمفاهيم الادارية المعاصرة، بالإضافة الى الضغوط الممارسة على تقنيات وممارسات عديدة كسلاسل التوريد. ففي العقود الأخيرة أصبحت الاستدامة والتفكير البيئي من بين المجالات الأكثر أهمية لبقاء ونمو المنظمات

وعندها ستكون قائمة للسوق وسيرغب الزبون بالانتظار أطول وحتى دفع أموال أكثر في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة مستدامة خضراء.

مع تزايد اهتمام الزبائن بالبيئة بسبب التدهور المتصاعد وتناقص المواد الأولية وتزايد النفايات والتلوث ومن جهة أخرى تزايدت التقنيات البيئية والتشريعات اضطرت المنظمات لتقديم التزاماتها اتجاه الابداع المستدام لكن كل هذا من أجل الاقتصاد وليس من أجل البيئة، حتى مطلع القرن الواحد والعشرين اذ تم التحول الى مصطلح الأخضر إشارة الى حماية البيئة والذي كسب اهتمام كبير وتم استخدامه بصورة واسعة النطاق.

التحدي الحالي هو جعل سلسلة التوريد أكثر تنافسية واستجابة لمطالب الزبون وهذا بالاقتران مع المسؤوليات البيئية وضرورة القضاء على العمليات التي لا تضيف قيمة، وعليه أصبحت القضايا البيئية مصدر قلق للمنظمات ومع ازدياد هذه الضغوط يتوقع من المنظمات إعادة التفكير في أهدافها وتنفيذ استراتيجيات جديدة لتقليل الأثر البيئي لسلعها وخدماتها.

في السابق كان ينظر لإدارة سلسلة التوريد على أنها تحويل المواد الأولية الى منتج نهائي ثم تقديمها الى الزبائن، وبما أننا نعيش حقبة زمنية أصبحت فيها الاستدامة البيئية قضية مهمة لممارسة الأعمال. فمنذ عام 1990 يواجه المصنعون ضغوط لتحديد مفهوم الإدارة البيئية ضمن سلاسل توريدهم بإضافة مصطلح الأخضر الى سلسلة التوريد لتكون ذات صلة بالبيئة.

كانت البداية مع مصطلح سلاسل التوريد ليعبر عن تمرير العمليات باتجاه الزبائن، ثم اعتمد مصطلح إدارة سلاسل التوريد ليعبر عن تكامل وظائف الأعمال متضمنة تدفق المواد والمعلومات من الداخل الى الخارج والعكس، فقد عرفت على أنها التكامل بين الإجراءات من الموردين الى الزبائن لتوفير المنتج وإضافة قيمة للزبون والحلقات ذات الصلة. الا أن الشيء الذي لم يتم تناوله هو النفايات المتولدة عن سلاسل التوريد هنا يبرز مفهوم سلاسل التوريد الخضراء الذي يعد مفهوماً جديداً نسبياً لأنه يعتمد على مفهومين هما مفهوم إدارة سلاسل التوريد ومفهوم الإدارة البيئية. وفي بداية عقد التسعينات تم دمج هذين المفهومين معا لبناء مفهوم ادارة سلاسل التوريد الخضراء والتي يمكن أن تقلل الأثر البيئي للنشاط الصناعي دون التضحية بالجودة والتكلفة والموثوقية وكفاءة الأداء.

تركز إدارة سلاسل التوريد الخضراء على الاستعمال الكفء للموارد والاستهلاك المنخفض للطاقة وخفض التلوث والانبعاثات وإعادة تدوير النفايات والمواد المتجددة، فهي تعمل تحت مظلة البيئة الخضراء. فهناك من يرى أن إدارة سلاسل التوريد الخضراء ظهرت كمكون هام لأنشطة الأعمال من أجل مساعدة المنظمة في تطوير استراتيجية (Win-Win) بهدف تحقيق الربح وزيادة الحصة السوقية من خلال تخفيض مخاطرها وتأثيراتها البيئية وتحسين كفاءتها

البيئية. وبهذا فإن إدارة سلاسل التوريد الخضراء عبارة عن استراتيجية إدارية تأخذ بالحسبان تأثير سلسلة التوريد على حماية البيئة وتطوير الاقتصاد.

كما أثبتت الدراسات أن إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي حقل نشأ من فروع سلسلة التوريد التقليدية للقضاء والتقليل من النفايات (الطاقة، انبعاث المواد الكيميائية الخطرة، النفايات الصلبة على طول السلسلة). اذن إدارة سلاسل التوريد الخضراء هي أداة فعالة لتحسين الأداء البيئي والاقتصادي وتحسين العلاقات طويلة الأمد في سلاسل التوريد. ولتنفيذ سلسلة توريد خضراء ومستدامة لا بد من دعم الإدارة العليا والتعاون الشفاف والتكامل بين نظم الشراكة في سلاسل التوريد.

مما سبق يمكن ملاحظة أن مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء نشأ من مفهوم سلسلة التوريد التي كان هدفها الأساسي ربط الزبون بالمورد من خلال مجموعة حلقات منذ الستينات والسبعينات من القرن العشرين تدار هذه الحلقات من قبل إدارة تضمن كفاءة إدارة العملية وتحسين قدرتها وجعل هذه الإدارة كشبكة تشكل رابطاً محكماً بين الموارد والإنتاج والنقل والتوزيع، ليتم في بداية الثمانينات إضافة البعد الأخضر لهذه الإدارة ويتم دمجها مع مفاهيم الإدارة البيئية لتصل الى مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء التي تعكس اهتمام الناس والباحثين والعلماء بموضوع حماية البيئة والأرض من التدهور البيئي (الطويل و سالم خليل العبادي، 2019، صفحة من 14 الى 21).

وفيما يلي عرض لأهم الفروق الجوهرية بين سلاسل التوريد التقليدية وسلاسل التوريد الخضراء:

الجدول رقم (01): مقارنة بين سلاسل التوريد التقليدية والخضراء

المعيار	سلاسل التوريد التقليدية	سلاسل التوريد الخضراء
الهدف	اقتصادي بحت	اقتصادي وبيئي
التأثير على البيئة	تأثير سلبي عالي	تأثير سلبي منخفض أو منعدم
معايير اختيار الموردين	السعر المعروض	السعر المعروض والالتزام بالشروط البيئية
العلاقة مع الموردين	قصيرة المدى	طويلة المدى (تكامل، اندماجي)
ضغط التكلفة	مرتفع	مرتفع
سعر البيع	منخفض	أعلى مقارنة بالسلاسل التقليدية
السرعة والمرونة	مرتفعة	منخفضة

المصدر: (قيشاري و عبدلي، 2023، صفحة 4)

الفرع الثاني: مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تعددت مفاهيم إدارة سلاسل التوريد الخضراء واختلفت باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين في هذا المجال، سنعرض فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:

دمج التفكير البيئي في إدارة سلاسل التوريد بما في ذلك تصميم المنتجات تحديد مصادر التوريد التصنيع التسليم النهائي للمنتج إدارة نهاية العمر الافتراضي للمنتج بعد عمره الانتاجي. (عزوز، 2018، الصفحات 51-52)

تكامل مختلف أنشطة المنظمة ابتداء من تصميم المنتجات وتحديد مصادر تجهيز المواد الأولية مروراً بعمليات تصنيع المنتجات تامة الصنع وتسليمها إلى الزبائن لغاية انتهاء دورة حياة المنتج واسترداد الأغلفة والعبوات من البيئة. (الحسين، الصخني، و فيضي، 2021، صفحة 08)

عملية استخدام المدخلات الصديقة للبيئة وتحويل هذه المدخلات الى مخرجات بالشكل الذي يمكن من إصلاحها وإعادة استخدامها في نهاية دورة حياتها وبالتالي خلق سلسلة امداد مستدامة. (الحفيظ، 2023، صفحة 4)

مجموعة من السياسات والإجراءات المتخذة والعلاقات التي تشكلت، كاستجابة للمخاوف البيئية فيما يتعلق بشراء وتصميم وإنتاج وتوزيع واستخدام وإعادة استخدام والتخلص من سلع وخدمات المنظمة. (Asrawi, 2016, p. from 15 to 17)

ممارسات وعمليات تسعى للحد من انتشار الآثار البيئية السلبية الناجمة عن استخدام المواد والطاقة في عمليات الإنتاج والخدمات اللوجستية والتخزين وتسليم المنتجات بهدف تحقيق الاستدامة في جميع جوانب سلسلة التوريد (Mohsin, 2023, p. 01).

وبعد استعراض جملة من التعريفات المتعلقة بمفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء يمكننا استخلاص تعريف شامل لها كما يلي:

مجموعة مترابطة من الممارسات والسياسات متمثلة في المشتريات الخضراء التصميم الأخضر التصنيع الأخضر وإعادة التصنيع التخلص من النفايات أو إعادة تدويرها الإدارة البيئية المتكاملة والمترابطة فيما بينها تنتهجها المنظمات بغية تعزيز حصتها السوقية وتحقيق اقتصادية كتعظيم الربح وتحسين الحصة السوقية في المقابل الحد من المخاطر البيئية أو خفضها بما في ذلك من استنزاف سريع للموارد، استهلاك الطاقة، الاحتباس الحراري، ... وغيرها. ما يساهم في تحقيق الاستدامة البيئية لمنظمات الأعمال.

المطلب الثاني: خطوات تنفيذ وعوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء

اتجهت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تطبيق نظام إدارة سلاسل التوريد الخضراء لرفع كفاءة وفعالية أنشطتها وتحسين أدائها، حيث تواجه العديد من الضغوط والتحديات سواء في بيئة عملها الداخلية والخارجية ومع التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال اليوم ما أوجب المنظمات على التركيز للوصول الى تحقيق التكامل مع البيئة المحيطة بها. ولتحقيق هذا التكامل وجب عليها وفق مجموعة من الخطوات المهمة والتركيز على مجموعة من العوامل للوصول إلى استدامة بيئية أفضل.

الفرع الأول: خطوات تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تم إدارة سلاسل التوريد الخضراء عبر عدة خطوات وهي كالآتي (بختة، 2019، الصفحات 32-33):

أولاً: التعريف

إن الخطوة الأولى لتطبيق سلسلة التوريد الخضراء في المنظمات تستوجب التعرف على مدى كفاءة أهدافها وقدرتها على تطبيق سلسلة التوريد الخضراء والتحقق من كفاءة الأهداف وامتلاك التقنيات الملائمة لتطبيق هذا المفهوم مع ضرورة مراعاة خطر تزايد التكاليف التي تتطلبها عملية التخلص من الإشعاعات والنفايات المتزايدة.

ثانياً: التخطيط

يمثل الخطوة الثانية لتطبيق سلسلة التوريد الخضراء، وتشير هذه الخطوة الى عمل المنظمات بشكل جدي في الإفصاح عن أهدافها والتخطيط لها متمثلة في تحقيق الأرباح من جهة والمحافظة على بيئة نظيفة من جهة ثانية. وهذا يتطلب من الشركة العمل على وضع خطط تتمحور حول نوع التقنية التي سيتم استخدامها في مجال إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، فضلا عن تحديد أنواع الطاقة التي سيتم استخدامها والتخطيط لعملية الحصول على بيانات دورة حياة المنتج من التقديم حتى إعادة الاستخدام. إذ أن الهدف من هذه الخطوة برمتها تقليل الآثار السلبية المترتبة عن العملية الإنتاجية.

ثالثاً: القرار

يقصد بما اتخاذ القرارات الخاصة، وتتطلب هذه الخطوة الولاء من جميع العاملين في المنظمة لهذا الهدف المتمثل في الحفاظ على البيئة، فضلا عن ضرورة دعم الإدارة العليا لهذه الفكرة والقيام ببرامج دراسة السوق وجمع البيانات بهدف التعرف على رغبة العملاء ومتطلباتهم والتعرف على التأثيرات الجانبية على البيئة لهذه المنتجات، فضلا عن التعاقد مع الكفاءات من منظمات أخرى.

رابعاً: التطبيق

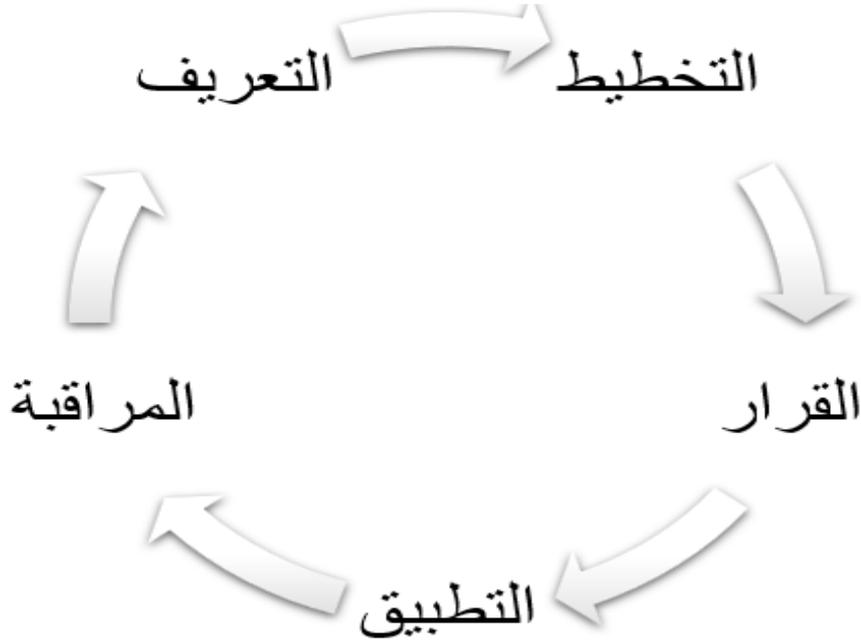
تمثل أحد أهم خطوات تطبيق سلسلة التوريد الخضراء، إذ يتم فيها القيام بجميع البرامج التدريبية والتعليمية ولجميع المستويات الإدارية الى أن تصل المنظمة الى فلسفة علم نفسك بنفسك والتي تتطلبها سلسلة التوريد الخضراء، فضلا عن ضرورة نشر الوعي بين العاملين تجاه هذا المفهوم وتحقيق روح الفريق لدعم هذا الهدف.

خامساً: المراقبة

إن المحافظة على جميع الإنجازات التي تم تحقيقها من الخطوات السابقة يتطلب العمل بجدية والقيام بعمليات المراقبة والتقييم على نحو مستمر، لكن شهادة الزبائن لا تكفي للحكم بأن المنظمة تراعي المعايير البيئية لذلك عليها الحصول على ISO14001 والعمل بنحو جدي للمحافظة عليها. وفي حالة عدم قدرة المنظمات على تحقيق سلسلة

توريد خضراء في عمليات التوريد لديها عليها أن تعمل بالحد الأدنى من ذلك عن طريق وضع كل ما يرشد العملاء الى المحافظة على بيئة.

الشكل رقم (01): خطوات تنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء



المصدر: (بجته، 2019، صفحة 34)

الفرع الثاني: عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تعد إدارة سلاسل التوريد الخضراء مفهوم جديد نسبيا يكتسب شعبية متزايدة في منظمات الأعمال، ولتنفيذ إدارة سلاسل التوريد الخضراء بطريقة تحقق لنا استدامة بيئية أفضل، تم تحديد عوامل النجاح الرئيسية الستة التالية (Khan, 2018, pp. 3-4):

أولا: القيادة الأخلاقية/الإدارة الداخلية

تتضمن الإدارة البيئية الداخلية دعما وتشجيعا من كبار المديرين. فهي تشكل عاملا رئيسيا من عوامل النجاح الحاسمة بالنسبة للمنظمات لاعتماد ممارسات مراعية للبيئة. يحفز الضغط الذي يجلبه الموظفون، والتشجيع والدعم من حماية البيئة الإدارة العليا. وفي الوقت نفسه، يمكن أن يؤدي تصور المخاطر البيئية إلى تغيير إيجابي في اعتماد الممارسات الخضراء.

ثانيا: إدارة العملاء

في سلاسل التوريد الخضراء، يلعب العملاء دورا مهما وفعالاً. في الواقع، تواجه منظمات الدول النامية ضغوطا شديدة لتبني الممارسات الخضراء في عملياتها التجارية لسلسلة التوريد لتلبية طلب عملائها حتى يتمكنوا من المنافسة في السوق. يصبح التعاون مع العملاء مفيدا جدا لتحقيق مزايا مثمرة من إدارة سلسلة التوريد الخضراء.

ثالثا: إدارة الموردين

لا يمكن اعتماد ممارسات سلسلة التوريد الخضراء دون مشاركة فعالة من العملاء والموردين. فالتعاون القوي مع الموردين يعزز أنظمة الحوافز ويعزز اعتماد وتطوير أفكار مبتكرة صديقة للبيئة. وقد تؤدي التكنولوجيات واتفاقيات الشراكة الخضراء والانفتاح في تنفيذ الممارسات الخضراء المبتكرة إلى تعزيز الأداء التشغيلي والبيئي من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية للشركات.

رابعاً: القدرة التنافسية

أظهر عدد من البحوث المنشورة أن الكفاءة والعناصر ذات الصلة يمكن أن تلعب دوراً في تنفيذ الممارسات الخضراء في سلسلة التوريد الخاصة بها. واعتبرت القدرة التنافسية عاملاً هاماً في تنفيذ الممارسات الخضراء وليس رغبة المنظمات في حماية الاستدامة البيئية. قد يعود تنفيذ الممارسات الخضراء في عمليات الأعمال التجارية للشركات إلى عوامل طوعية إضافية للعوامل التنافسية.

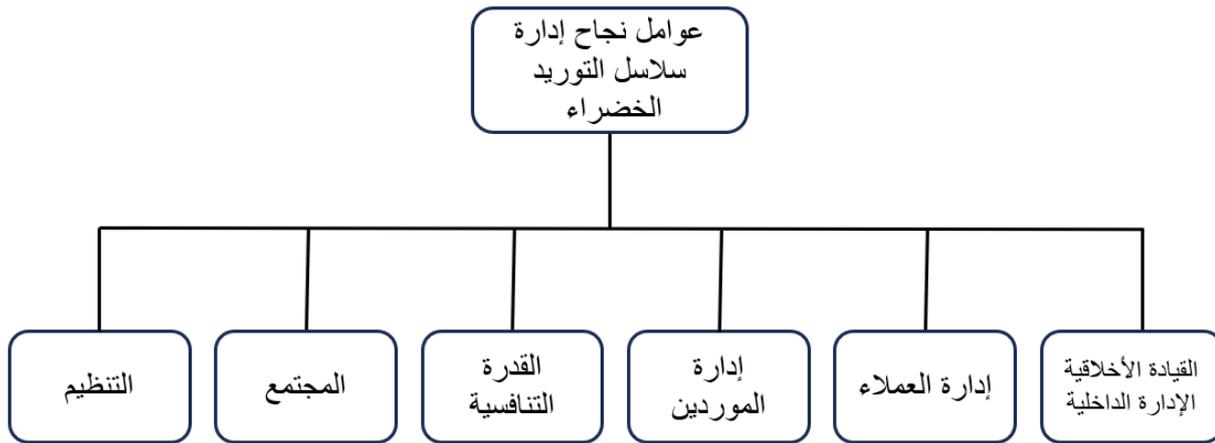
خامساً: المجتمع

وجد عدد من الباحثين أهمية العوامل المجتمعية لتحقيق أهداف الممارسات الصديقة للبيئة. مع تزايد اهتمام الهيئات التنظيمية ووعي العملاء بالبيئة، يتعين على الشركات تبادل المعلومات الشاملة فيما يتعلق بتأثير عمليات سلسلة التوريد على المجتمع المحلي وحياتة الناس. بالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات غير الحكومية (المنظمات غير الحكومية) ووسائل الإعلام الإلكترونية والاجتماعية أكثر فعالية في ممارسة الضغط على الشركات لاعتماد ممارسات خضراء.

سادساً: التنظيم

أدى تزايد بروز الشواغل البيئية إلى إجبار السلطات التنظيمية على تشديد قوانينها وسياساتها البيئية. وتقوم الهيئات الحكومية بوضع قوانين بيئية صارمة لمكافحة تغير المناخ والاحتراز العالمي والتلوث؛ والشركات مطالبة بتقليل الأثر السلبي لسلسلة التوريد على الاستدامة البيئية. وبالتالي، يصبح من المهم أكثر فأكثر للشركات في سلسلة التوريد أن تتوافق مع اللوائح التنظيمية من أجل إجراء استراتيجيات صديقة للبيئة.

الشكل رقم (02): عوامل نجاح إدارة سلاسل التوريد الخضراء



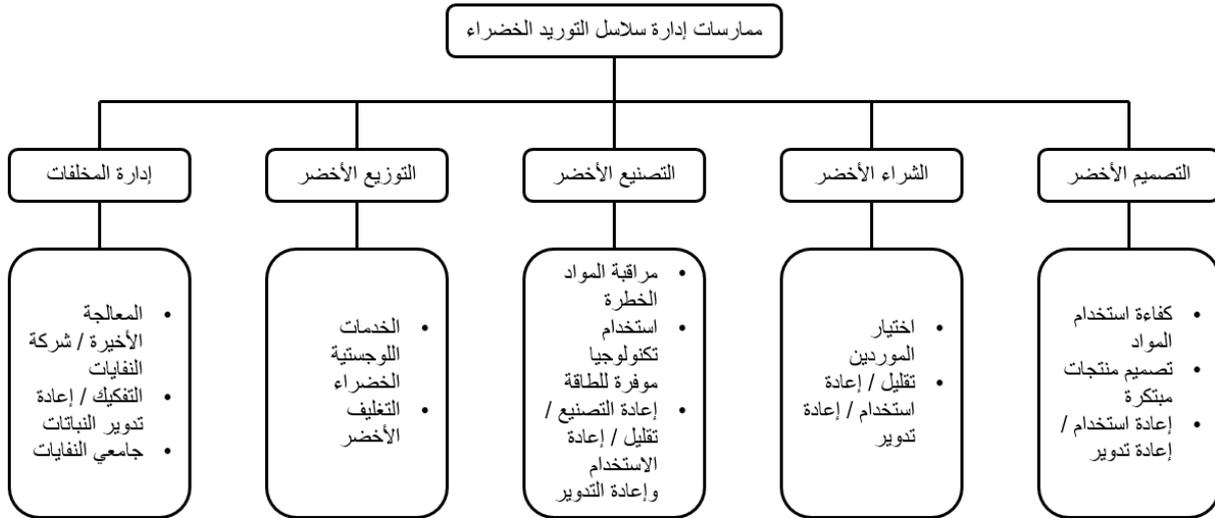
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء

يقصد بممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء كل الأنشطة والعمليات التي تتوجه بالأبعاد والفلسفة البيئية سواء كانت ذات توجه داخلي، أو ممارسات ذات توجه خارجي (خشبة، 2018، صفحة 5 و 6)، هي تلك الأنشطة والعمليات التي تضمن التطبيق الناجح لإدارة سلاسل التوريد الخضراء (رشوان، 2021، صفحة 413). فهي تهتم بدورة حياة المنتجات الخضراء ابتداء من تصميم المنتج، تصنيعه، التعبئة، وحتى خدمات ما بعد البيع. فمصطلح ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء يشير إلى تنوع أداء أنشطة الشركات باتجاه تقليل التأثيرات البيئية. كما أنها وسيلة لزيادة الربحية وتعزيز الحصة السوقية، كما أنها تساهم بتقليل استهلاك الطاقة والمواد الأولية والمخلفات الصناعية، فضلا عن زيادة خيارات استرجاع المنتج، كما تساهم في دعم وظائف الإنتاج، الشراء، إدارة المواد، مراقبة التخزين، التوزيع، الشحن، ولوجستيات النقل داخل الشركة (الكبيكي، الحياي، و الدباغ، 2019، صفحة 981).

اختلفت وجهات النظر حول ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء من حيث التأكيد على بعضها دون أخرى كل كاتب حسب دراسته وأهميته هذه الممارسات في منظمات دون أخرى. وفيما يلي سنعرض أهم هذه الممارسات بشيء من التفصيل:

الشكل رقم (03): ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء



المصدر: (قيشاري و عبدلي، 2023، صفحة 6)

الفرع الأول: التصميم الأخضر

يطلق عليه أيضا التصميم الصديق للبيئة أو التصميم من أجل البيئة أو التصميم السليم البيئي أو التصميم المستدام أو التصميم البيئي. تهتم منظمات الأعمال اليوم بالتطورات البيئية والاجتماعية الجديدة، فالمشاكل البيئية مثل تغير المناخ، تدمير طبقة الأوزون، استنزاف الموارد، التحمض، ... إلخ. كل هذه المشاكل تستدعي تغييرا في أساليب الإنتاج، وتقليل استخدام الطاقة والمواد والتعديلات في المنتجات النهائية. فالفكرة الأساسية للتصميم البيئي هي تصميم منتجات خضراء لا تحدث أي ضرر في البيئة في مختلف مراحل دورة حياتها حيث يتم تعريف التصميم الأخضر على أنه منظومة متكاملة تهدف بالدرجة الأولى للمحافظة على البيئة والعمل على تخفيض الآثار البيئية للمنتج طوال دورة حياته من خلال استخدام مواد غير ضارة بالبيئة (بديار و بوعشة، 2022، صفحة 26).

يهدف التصميم الأخضر الى تكوين وتنظيم العمليات والعوامل المتعلقة بسلسلة التوريد بطريقة تسعى الى الحد من التأثيرات البيئية السلبية وزيادة الاستدامة البيئية، كما يهدف الى تحسين أداء سلسلة التوريد بما يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن (حجازي، رفاعي، و عبد العزيز، 2024، صفحة 132).

تشمل ممارسات التصميم البيئي الأنشطة التالية (سعدي و مناصرية، 2017، صفحة 867):

- التصميم لإعادة الاستخدام: تصميم يسهل إعادة استخدام المنتج أو جزء منه.
- التصميم لإعادة التدوير: تصميم يسهل تفكيك نفايات المنتج وفصل أجزائها وإعادة معالجتها.
- التصميم لإعادة التصنيع: تصميم يسهل الإصلاح وإعادة العمل وأنشطة التجديد التي تهدف الى تجديد المنتج.

- التصميم لكفاءة الموارد: الحد من المواد واستهلاك الطاقة للمنتج أثناء الاستخدام بالإضافة الى ذلك تشجيع استخدام الموارد المتجددة والطاقة.
- هناك مبادئ عديدة لممارسات التصميم الأخضر نذكرها كما يلي (الطويل و العابدي، إمكانية تبني نشاط التصميم الأخضر في شركات صناعة الأدوية في مدينة الموصل: دراسة مقارنة، 2013، صفحة 49):
- المنتجات يجب أن تصمم لتقليل النفايات.
- استعمال موارد متوفرة وأقل سمية.
- استخدام الحد الأدنى من الطاقة والموارد في كافة العمليات.
- يجب تصميم منتج سهل التكيف مع الابداعات المادية المتوفرة.
- يجب تصميم منتجات يمكن إعادة استخدامها أو إنتاج منتجات جديدة منها أو من مكوناتها.
- يجب تصميم منتجات ملائمة للبيئة وتحافظ على التنوع البيولوجي وتخفيض الآثار السلبية على الموارد الطبيعية.
- التفاعلات القريبة والمغلقة يجب أن تتم بين الموردين، الزبائن، المنافسين لتقليل التعبئة والتغليف وتعظيم إعادة التدوير والاستخدام.

الفرع الثاني: المشتريات الخضراء

- يسمى أيضا الشراء البيئي المتميز يعد من أهم ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء وخطوة مهمة تحطوها المنظمة في محاولة التوجه نحو الاخضرار والمسؤولية البيئية. اذ تشير الدراسات أن انبعاث الغازات الدفيئة ن سلسلة توريد المنتجات المشتريات للصناعة أكبر بثلاث أضعاف من الانبعاثات التي تعزى مباشرة الى الصناعة (الطويل و سالم خليل العبادي، 2019، صفحة 37)، فهو يركز على التعاون مع الموردين بغرض تطوير منتجات مستدامة بيئيا (سعدي و مناصرية، 2017، صفحة 867)، من خلال البحث عن موردين يقدمون مواد نظيفة وخالية من المخاطر.
- تعرف المشتريات الخضراء بأنها الوظيفة التي تقوم بتأمين احتياجات المنظمة بالمواد ذات التأثير القليل في البيئة، وبصيغة أخرى هو عملية التخطيط للشراء مع الوعي بمتطلبات حماية البيئة كتقليل النفايات وإمكانية إعادة الاستخدام وإعادة تدوير المنتجات (العورتاني، 2023، صفحة 81) أو هو ممارسة تتبناها المنظمة لاختيار أفضل الموردين الذين يتبعون أساليب صديقة للبيئة عند تصنيع السلع (جابر و غباش، 2021، الصفحات 211-213)
- أما عن الأهداف التي تدعو المنظمات لتبني مثل هذه الممارسات نذكر (حجازي، رفاعي، و عبد العزيز، 2024، صفحة 133):

- تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- تحقيق الربحية الاقتصادية.

- تحسين تأثير الشركات والمنظمات على البيئة والمجتمع.
- اختيار وشراء منتجات وخدمات تتوافق مع الاستدامة.
- تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة وتحسين الأداء (جابر و غباش، 2021، صفحة 212).
- وفيما يلي المبادئ الأساسية لنشاط المشتريات الخضراء (خليل، حارث، و خليل، الصفحات 360-361):
- جعل الشراء البيئي جزء من العمليات المستمرة للشركة.
- فهم القضايا البيئية المتعلقة بالشركة وسلسلة توريدها.
- وضع سياسات شراء تعالج القضايا البيئية.
- صياغة معايير يتم عن طريقها تقييم الموردين.
- تطوير أساليب مناسبة لجمع المعلومات ووضع أهداف مشتركة.
- اجراء تحسينات بيئية بشكل فعال وكفاء من قبل الموردين.

الفرع الثالث: التصنيع الأخضر

يستهلك التصنيع العديد من الموارد والطاقة ويلوث البيئة، لهذا برزت الحاجة الى إيجاد منهج تصنعي يجد من هذه المشكلة. ومن المفاهيم التي تدعو الى التصنيع الصديق للبيئة التصنيع الأخضر (حميدة، 2022، صفحة 88)

يعرف التصنيع الأخضر بأنه عمليات إنتاج تستخدم مدخلات ذات آثار بيئية منخفضة نسبياً وذات كفاءة عالية والتي تولد قدر ضئيل من النفايات والتلوث أو لا تولد إطلاقاً (Amemba, Nyaboke, Osoro, & Mburu, 2013, p. 55). أو استراتيجية متكاملة للوقاية البيئية تركز على منع التلوث من المصدر بدلا من معالجة الانبعاثات والمخلفات والتخلص من النفايات في نهاية دورة التصنيع

للتصنيع الأخضر مجموعة من الأساليب والأدوات تساعد المنظمة في زيادة درجة توجهها البيئي وتشمل (رشوان، 2021، الصفحات 413-414):

- إعادة التخفيض Reduction: تشير للجهود المبذولة داخل الشركة لتقليل الفاقد والنفايات.
 - إعادة الصنع Remanufacturing: تشير لعملية إعادة الصنع وإعادة تشكيل واستخدام المكونات لإنتاج منتج آخر.
 - إعادة التدوير Recycling: تعني إعادة استخدام مخلفات المواد مثل الورق والزجاج والبلاستيك.
 - إعادة الاستخدام Reuse: تشير لإدخال المخلفات بدون تغيير في إنتاج منتجات جديدة.
- شرعت المنظمات في تبني ممارسات التصنيع الأخضر كجزء لا يتجزأ من عملياتها للأسباب التالية (رشيدي و فلاق، 2021، صفحة 133):

- ارتفاع تكاليف الطاقة والمدخلات.
 - تزايد انجذاب المستهلكين نحو المنتجات الخضراء.
 - تزايد الضغوط التنظيمية، حيث يقوم صانعو السياسات بإدخال قوانين جديدة أكثر صرامة بشأن البيئة وإدارة النفايات.
 - التطورات التكنولوجية التي تفتح فرص عمل جديدة وجذابة.
 - الحاجة الى تعزيز التمايز التنافسي.
- تتجلى أهمية التصنيع الأخضر في (خديجة و شريفى، 2023، الصفحات 79-80):
- الاستخدام الكفء للمواد الخام والموارد الطبيعية.
 - الحد من المخلفات الصلبة والسائلة والحد من إعادة استخدام المخلفات الصناعية.
 - استخدام المواد الخطرة والسامة التي تدخل في الصناعة بمواد أقل سمية.
 - توفير بيئة صحية للأجيال الحاضرة والقادمة.
 - خفض الانبعاثات الكربونية في عملية التصنيع للحد من الاحتباس الحراري.
 - إنشاء أعمال نظيفة تراعي المعايير البيئية.

الفرع الرابع: التوزيع الأخضر

يعد التوزيع الأخضر جانبا مهما في إدارة سلاسل التوريد الخضراء. ويتضمن استخدام ممارسات مستدامة في توزيع ونقل البضائع، بهدف تقليل التأثير البيئي لعمليات سلسلة التوريد. فهو لا يفيد البيئة فحسب، بل يساعد المنظمات أيضا على توفير التكاليف، وتحسين سمعتها وتعزيز كفاءتها التشغيلية. فكما يبدو من الاسم فإن التوزيع الأخضر يحمل بعدا أخلاقيا يعمل على حماية البيئة من التلوث والحد من الأثر البيئي لعمليات سلاسل التوريد.

يعرف التوزيع الأخضر بأنه عملية مراعاة الاعتبارات البيئية في تحريك السلع من المصدر إلى المستهلك، أو هو رؤية المنظمة الودية بيئيا التي تمتد على طول سلسلة التوريد (منصور و عجالي، 2019، صفحة 281).

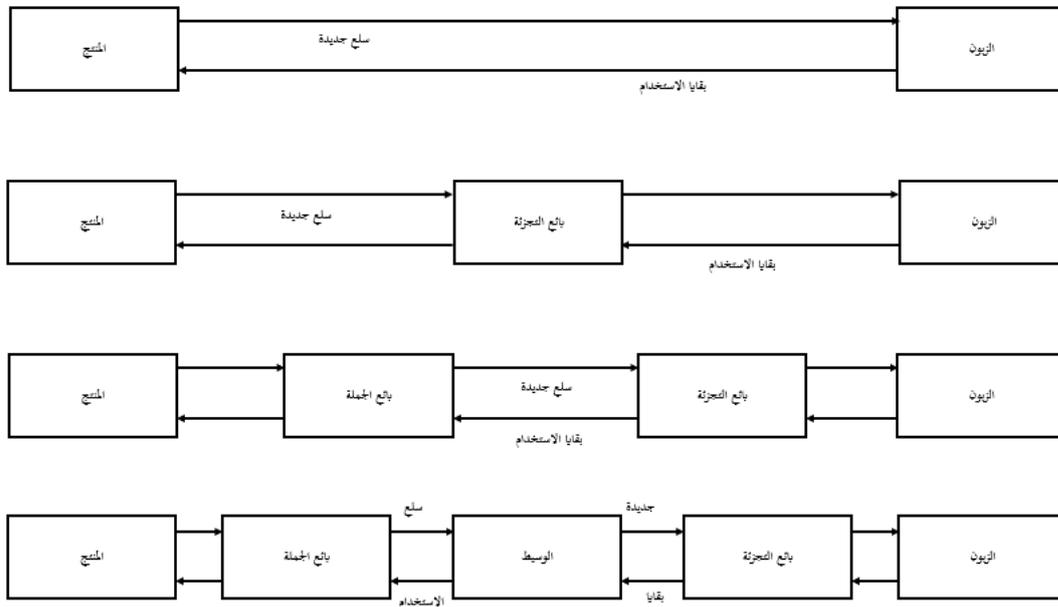
وفيما يلي الأبعاد الأساسية لممارسات التوزيع الأخضر (عمرأوي، 2016، صفحة من 101 الى 105)

- النقل: ترشيد النقل يمثل بعدا أخضرا. ويتم بعدة طرق، مثل اختيار المواقع القريبة من الأسواق والموردين، التقليل من استهلاك الوقود، التقليل من حوادث النقل وكوارثه من خلال استخدام مركبات كفأة، الصيانة المنتظمة للمركبات مما يقلل من الأضرار البيئية والاجتماعية.
- طول قنوات التوزيع: يمكن لقناة التوزيع أن تكون قصيرة (المنظمة - المستهلك) في هذه الحلة ينقل المنتج مرة واحدة ولا يتم تحمل تكاليف إضافية يفرضها الوسطاء، ويمكن أن تكون طويلة (المنظمة - الوكيل - تاجر

الجملة - تاجر التجزئة - المستهلك) في هذه الحالة ينقل المنتج ويشحن ويتم تفريغه عدة مرات يزيد من مخاطر تلفه

- المتاجر الخضراء: إن المتاجر التقليدية يمكن أن تصنف بكونها متاجر متلفة للموارد ومستهلكة للطاقة على عكس المتاجر الودية بيئيا وكمثال على هذا الأخير متاجر (WAL-MART) حيث تعمل على الضغط على مورديها ليقدموا منتجات قابلة للتدوير، وفي هذه المتاجر تعمل أنظمة تكييف الهواء باستخدام مواد لا تؤثر على طبقة الأوزون، وتجمع مياه الأمطار في مرافق السيارات من السقوف لري المناظر الطبيعية المحيطة، كما يتم فيها استخدام ضوء الشمس للإضاءة، بالإضافة إلى أنها تستخدم أجهزة الفيديو لتوعية المستهلكين

الشكل رقم (04): قنوات التوزيع



المصدر: (عمراوي، 2016، صفحة 102)

- تكمن أهداف ممارسات التوزيع الأخضر فيما يلي (عمراوي، 2016، صفحة 103):
- تعزيز خيارات النقل الواعية بيئيا.
- استخدام الشاحنات البيئية.
- استخدام سيارات الديزل الحيوي.
- مراعاة تحسين عمليات النقل من خلال: السياقة البيئية، اختيار الحجم الملائم للشاحنة، تحسين معامل الحمولة، استخدام النقل المشترك للمواد، حفظ الموارد عند التغليف.

الفرع الخامس: إدارة المخلفات

لطالما ولدت الأنشطة البشرية نفايات، يمكن أن يؤدي سوء إدارتها إلى تلوث المياه والتربة والغلاف الجوي وإلى تأثير كبير على الصحة العامة (Asrawi, 2016, pp. 24-25). حيث تعرف النفايات بأنها أي مادة غازية

صلبة أو سائلة أو محتوية يتم التخلص منها عن طريق التخلص أو إعادة التدوير أو الحرق أو الحرق. كما يمكن أن تكون هذه النفايات نتيجة ثانوية لعملية تصنيع أو منتج تجاري عفا عليه الزمن لم يعد من الممكن استخدامه للغرض المقصود ويتطلب التخلص منه (Mubaslat, 2021, pp. 4-5).

يمكن تصنيف النفايات وفق العديد من الأسس، أبرزها موضحة في الجدول الموالي (Mubaslat, 2021, p.

:4)

الجدول رقم (02): أساليب تصنيف النفايات

الأنواع	الصف
1: نفايات صلبة: مواد صلبة قد تكون محلية، تجارية، صناعية 2: نفايات سائلة: مواد سائلة قد تكون زيوت، مياه ملوثة، سوائل كيميائية.	بناء على الخصائص الفيزيائية والتأثيرات
1: نفايات قابلة للتحلل 2: نفايات غير قابلة للتحلل	بناء على الخصائص البيولوجية للنفايات
1: نفايات خطرة: مواد آمنة منبعثة من الاستخدام التجاري، الصناعي، الزراعي كما أنها غير ضارة لإعادة استخدامها مرة أخرى. 2: نفايات غير خطرة: مواد غير آمنة منبعثة من الاستخدام التجاري، الصناعي، الزراعي كما أنها ضارة لإعادة استخدامها مرة أخرى.	بناء على آثار النفايات على صحة الانسان والبيئة

المصدر: (Mubaslat, 2021, p. 4)

لذلك جاءت ممارسات إدارة النفايات لتتيح لنا معرفة مدى جودة تصميم العمليات للوقاية من النفايات. تعرف إدارة النفايات بأنها النهج والإجراءات المختلفة المصممة والمنفذة لتحديد ومراقبة ومعالجة مختلف أنواع النفايات من التوليد وحتى التخلص منها. وقد ساعد التنفيذ الكامل لعمليات إدارة النفايات، بما في ذلك منع النفايات وإعادة استخدامها، وإعادة تدويرها حيثما أمكن، ويمكن أن يساعد كذلك على تجنب الآثار البيئية الكبيرة عند تقييمه من منظور دورة الحياة بالنظر إلى الآثار المباشرة مثل الانبعاثات والآثار غير المباشرة مثل استنفاد الموارد (Mubaslat, 2021, p. 1).

تمر إدارة النفايات عبر عدة مصادر: الحد من التلوث ومنع التلوث والتخلص منه، التي تشمل بدورها جمع النفايات ونقلها وحرقها وتحويلها إلى سماد وإعادة تدويرها والتخلص منها. وبالتالي، سيكون هناك عدد من متطلبات النظام والعملية التي قد تتغير بين المراحل، اعتماداً على التنظيم والصناعة ونوع المنتج. وبصفة عامة، فإن جميع المنتجات لها دورة حياة تغطي سلسلة من الأنشطة المترابطة منذ اقتناء المواد الخام وحتى إدارتها في نهاية عمرها الافتراضي. هناك خمس استراتيجيات أساسية لنهاية الحياة يتم تصنيفها وفقاً لكفاءتها الاقتصادية والبيئية المحتملة

لإعادة الاستخدام والخدمة وإعادة التصنيع وإعادة التدوير والتخلص منها. وتمثل إعادة الاستخدام استعادة وتجارة المنتجات المستعملة أو مكوناتها على النحو المصمم أصلاً. الصيانة هي استراتيجية تهدف إلى توسيع مرحلة استخدام المنتج عن طريق الإصلاح أو الصيانة. وتنظر عملية إعادة التصنيع في عملية إزالة أجزاء محددة من منتج النفايات لمزيد من إعادة استخدامها في القطع الأثرية الجديدة. تشمل إعادة التدوير (مع أو بدون تفكيك) معالجة واستعادة وإعادة معالجة المواد الموجودة في المنتجات المستعملة أو الحاويات من أجل استبدال المواد البكر في إنتاج سلع جديدة. وأخيراً، يستتبع التخلص حرق العمليات (مع استعادة الطاقة أو بدونها) أو دفن النفايات. والهدف من كل هذه الاستراتيجيات هو تحقيق أقصى قدر من الربحية والكفاءة (قيشاري و عبدلي، 2023، صفحة 9).

تتمثل أهداف ممارسات إدارة النفايات في (Mubaslat, 2021, p. 2):

- تحسين كفاءة استخدام الموارد.
- تقليل النفايات.
- خفض التكاليف.
- زيادة الميزة التنافسية في سلسلة التوريد
- الوفاء بالالتزامات القانونية.
- زيادة ثقة العملاء.
- تحسين وإدارة الأثر البيئي المتسق.

كلها ممارسات تقلل من التأثير السلبي على البيئة، وتعزز الكفاءة التشغيلية وسمعة الأعمال التجارية. كما أنها

تخلق إطاراً قوياً لاستدامة الشركات على المدى الطويل (Roberts, 2023).

المطلب الرابع: أهمية واهداف إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تعد إدارة سلاسل التوريد الخضراء أمراً بالغ الأهمية بسبب التحديات البيئية الصعبة التي نواجهها في الوقت الراهن مثل تغير المناخ، والتلوث، ونقص الموارد، وانبعاث الغازات الدفيئة، وثقب الأوزون، ... وغيرها من المشاكل. لذلك سعت المنظمات لتبني هذه الممارسات سعياً منها لتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة. وفيما يلي سنعرض أهداف تبني المنظمات لإدارة سلاسل التوريد الخضراء وأهمية العمل بها.

الفرع الأول: أهمية إدارة سلاسل التوريد الخضراء

لإدارة سلاسل التوريد الخضراء أهمية بالغة يمكن إنجازها فيما يلي:

- ترشيد استهلاك الموارد غير المتجددة، وتخفيض الفاقد.
- تحسين الإنتاجية عن طريق خفض نسبة الإصابة بالأمراض، وتعظيم صحة ورفاه الإنسان.

- تعظيم الجانب النفسي للعامل حيث يشعر بأن عمله يساعد البيئة وله قيمة عليا.
- تعظيم الميزة التنافسية وبناء علامة تجارية للمنظمة كونها صديقة للبيئة وتحمل وتطبق المسؤولية الاجتماعية للشركات.
- زيادة الكفاءة من خلال تقليل النفقات وبالتالي تنخفض نفقات المنظمة من المناولة وغرامات التخلص من النفقات.
- تحسين الصورة العامة للمنظمة وبالتالي سيستجيب كل من المستهلكين والمنافسين والموردين بشكل إيجابي للمنظمات ذات سمعة الأداء البيئي الجيد. (رفاعي، 2016، الصفحات 105-106)
- تخفيف وإدارة المخاطر البيئية والاجتماعية والسوقية.
- زيادة الابتكار والموثوقية.
- الوصول الى الأسواق الأجنبية (Jaggernath, 2015, pp. 6-7).
- الإبداع يساهم في تخفيض نسبة البطالة من خلال إيجاد مشاريع جديدة وفريدة من نوعها، بحيث يوفر فرص عمل للأفراد في مختلف المجالات. (الحفيظ، 2023، صفحة 7)
- المساهمة في زيادة حجم المنتجات الصديقة للبيئة.
- دفع الدول لإنشاء أسواق جديدة للمنتجات الصديقة للبيئة.
- تصميم وإنتاج منتجات خضراء يقلل للحد الأدنى من استخدام الموارد.
- الرفع من مستوى المنافسة الدولية للحكومات التي تهتم بدعم سلاسل التوريد الخضراء وإنتاج منتجات صديقة للبيئة. (سعدي و مناصرية، 2017، صفحة 866)

الفرع الثاني: أهداف إدارة سلاسل التوريد الخضراء

تسعى المنظمات من خلال تبني مفهوم وممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء في عملياتها الإنتاجية بدءاً من البحث عن مصادر المواد الخام إلى تسليم المنتجات النهائية الصديقة للبيئة للمستهلكين، لتحقيق جملة من الأهداف التي تعود بالنفع والفائدة على البيئة بشكل خاص وعلى المنظمات والمجتمع بشكل عام. هذه الأهداف متمثلة فيما يلي:

- تعمل سلاسل التوريد الخضراء على تلبية الطلب على المنتجات والخدمات الخضراء والحفاظ على مستوى أداء جيد وتحقيق الاستدامة البيئية، حيث أن المنظمات تصبح على وعي بيئي لتلبية مطالب العملاء دون الإضرار بالبيئة.

- دمج ممارسات الإدارة البيئية في سلسلة التوريد بأكملها من أجل تحقيق سلسلة توريد أكثر اخضراراً والحفاظ على الميزة التنافسية وكذلك زيادة الأرباح التجارية والحصة السوقية. (سعدى و مناصرية، 2017، صفحة 866)
- تقليل الأثر البيئي للسلع والخدمات إلى الحد الأدنى مع المساهمة في إيجاد طريقة أكثر مسؤولية واستدامة لممارسة الأعمال التجارية.
- تعظيم استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتقليل انبعاثات الكربون من عمليات المنظمات.
- تبني أفضل الممارسات من أجل تقليل المخاطر وضمان مكان عمل أكثر أماناً واستدامة.
- استخدام الموارد بكفاءة وتحسين العمليات من أجل خفض التكاليف وضمان طريقة أكثر فعالية لممارسة الأعمال التجارية.
- بناء ثقافة الشفافية والمساءلة التي ستسمح للشركة بتتبع تقدمها نحو مستقبل أكثر استدامة (Green Supply Chain Management, 2022)

المبحث الثاني: أداء المنظمات

في زمن المنافسة والتغير السريع، يتحتم على المنظمات أن تسعى دائماً إلى تعزيز أدائها أي قدرتها على توليد نتائج أعمال مهمة، مثل زيادة قيمة ما يملكه المساهمون، وزيادة ولاء العملاء، والتوصل إلى عمليات أفضل استجابة وأعلى كفاءة، وتحقيق إنتاجية أفضل، والوصول إلى انسجام الموظفين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (النهان، 2015، صفحة 9). فالأداء الناجح يعني نجاح المنظمة واستمراريتها في السوق.

وفي هذا السياق ارتأينا في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الأداء بيان أهميته في منظمات الأعمال، لندرس فيما بعد أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه، لننتقل بعد ذلك لأنواع الأداء ومستوياته، وأخيراً سنرى قياس الأداء وأهم مؤشرات.

المطلب الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم الجوهرية والهامة في المنظمات التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي لفهمه للعمل به ومحاولة تحسينه. لذلك سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف وأهم خصائص الأداء.

الفرع الأول: تعريف الأداء

لقي أداء المنظمات اهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة، وقد أجمع الباحثون أن أداء المنظمة يتحدد بشكل أساسي بقدرتها على تعظيم الاستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة. حيث أن الاهتمام بالموارد البشرية يصل بالمنظمة إلى التميز والتفوق (أمينة و منصور، 2018، صفحة 302)، وفيما يلي سنعرض مجموعة من أبرز التعاريف التي جاء بها الباحثون:

تشير مدرسة النظم أن الأداء هو قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة ودرجة الاستقرار المحققة فيها (مريم، 2008، صفحة 113)

قدرة المنظمات على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية (زيب، 2011، صفحة 75)

مجموعة المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عن طريق العاملين فيها (البرازي، 2012، صفحة 39) استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية ما يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (هتهات، 2014، صفحة 04)

قدرة المنظمة على الإنتاج بفعالية للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (قريشي، 2018، صفحة 205) حسب المنظمة العالمية للتقييس ISO 9000 إصدار 2000 يشمل الأداء كل من الكفاءة والفعالية، حيث أن الكفاءة تعني العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والموارد المستغلة، في حين الفعالية تعني مدى بلوغ النتائج (ابراهيم و محمد، 2020، صفحة 129)

يعبر الأداء على قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح وفوائد لها ولأصحاب المصلحة المتعددين، من خلال تصميم منتجات أو خدمات يمكن أن ترضي العملاء (عباسة، 2024، صفحة 55)

مدى قدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال الرشد في استغلال الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية لأنشطتها (محمد، صفحة 195)

بعد استعراض جملة من التعريفات المتعلقة بمفهوم الأداء يمكننا استخلاص تعريف شامل له كما يلي:

قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية والبشرية المتاحة بكفاءة وفعالية، بغية تحقيق أهدافها المسطرة والحصول على الأرباح والفوائد من خلال إنتاج سلع وخدمات ترضى العملاء مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات البيئية الداخلية والخارجية على أنشطتها.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

أداء المؤسسات يشكل جوهر نجاحها واستمراريتها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار. يعتمد هذا الأداء على مجموعة من العوامل والخصائص التي تؤثر على كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها المحددة والبقاء على رأس المنافسة. لا يمكن النظر لأداء المنظمات على أنه نتيجة لعمليات ميكانيكية. بل يجب فهمه كنتاج لتفاعل متعدد الأبعاد بين العوامل الداخلية والخارجية.

أولاً: الفعالية

تعرف الفعالية بأنها قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، هذا يبين أن الفعالية هي مسألة تحقيق النتائج بصرف النظر عن الجهود التي بذلت للوصول إليها. إلى جانب قدرة

المنظمة على تحقيق أهدافها تقاس الفعالية بمدى قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع متغيرات البيئة (غوبال، 2022، صفحة 73).

ثانيا: الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها كيفية استعمال الموارد بأحسن طريقة لإنتاج شيء ما. أي عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الربح وتدنية التكاليف (هتهات، 2014، صفحة 4).

ثالثا: الانتاجية

تعرف الانتاجية بأنها العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج المحققة عن تلك العملية، فهي تعكس درجة الرشد في الأداء، أي كيفية استخدام أساليب وطرق الإنتاج المؤدية للنتائج. يمكن التعبير عن الإنتاجية بالعلاقة التالية (زينب، 2011، صفحة 81):

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}} / \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

رابعا: الجودة

ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، فهي تعبر عن مستوى أداء العمل لذلك يمكن تعريفها بأنها استراتيجية عمل تسهم في تقديم سلع وخدمات ترضي العملاء في الداخل والخارج، وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة. وبالتالي فإن الجودة هي مؤشر خاص للحكم على جودة أداء المنظمة من حيث درجة الاتقان وجودة المنتج (سواء كان سلعة أو خدمة) لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة (سماح، 2019، صفحة 95).

خامسا: التكلفة

تمثل التكلفة البعد المالي للأداء، فكل منظمة تقوم بتحليل العلاقة بين الوظيفة والتكلفة كما يجلل الزبون العلاقة بين الجودة والسعر، حيث يعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة إجمالية أقل من تلك التي لدى المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية. وبالتالي فإن المنظمات التي تتحكم في التكلفة بشكل جيد لها القدرة على تحقيق أداء أفضل وتعزيز قدراتها التنافسية (سماح، 2019، صفحة 96).

سادسا: التنافسية

عرفت التنافسية بأنها القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، أي تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من باقي المنظمات. أي أن التنافسية تعبر عن قدرة المنظمة في اختيار الوقت الملائم لإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة عن أسعار المنافسين (فارس، 2022، صفحة 53).

سابعاً: المردودية

المردودية هي تلك العلاقة بين النتائج ورأس المال اللازم لبلوغها حيث تحسب بالعلاقة التالية (مبروكي، 2024، صفحة 9):

$$\text{المردودية} = \text{النتيجة} \div \text{الأموال الخاصة}$$

ثامناً: الملائمة

الى جانب كون الأداء مفهوم مرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف. يتطلب الأمر تنسيق ومواءمة ثلاث جوانب أساسية وهي:

- مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز الأهداف، فالربط بين الوسائل المستخدمة والأهداف المحققة يطرح إشكالية الكفاءة.
- مدى تقارب النتائج المحققة بالأهداف المسطرة، فيطرح إشكالية فعالية المنظمة.
- مدى تناسب الوسائل المستخدمة مع الأهداف المسطرة، فيحدد إشكالية الملاءمة (سديرة، 2023، صفحة 19).

المطلب الثاني: أبعاد الأداء والعوامل المؤثرة فيه

يعتبر أداء المنظمات مؤشراً حيوياً لنجاحها واستمراريتها في السوق. يتأثر أداء المنظمات بمجموعة متنوعة من العوامل والأبعاد التي تشكل تجربة متكاملة لكيفية تحقيق أهدافها والبقاء على رأس المنافسة. يمكن تصنيف هذه العوامل والأبعاد إلى مجموعات متعددة تمثل جوانب مختلفة لأداء المنظمات. مما يساعد في فهم أفضل لها وتحليلها.

الفرع الأول: أبعاد الأداء

من منطلق أن الأداء مفهوم شامل فإنه يتضمن عدة أبعاد ومجالات مختلفة، تمارس فيها المؤسسة نشاطها، فكل بعد من هذه الأبعاد يعكس هدفاً معيناً تسعى المنظمة إلى تحقيقه (وهيبة، 2018، صفحة 32)، يمكن التمييز بين هذه الأبعاد كما يلي:

أولاً: البعد الاقتصادي

يعرف الأداء الاقتصادي بأنه قدرة المنظمة على البقاء وتحقيق أهدافها، فهو يعبر عن السبب الأساسي لوجود المنظمة والمتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الإنتاج، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربح، ...). وتدنية استخدام الموارد (رأس المال، المواد الأولية، العمل، التكنولوجيا، ...) وتجدد الإشارة إلى أن الجانب الاقتصادي للأداء ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي لتقييم أداء المنظمات (الصغير، 2013، صفحة 11). يتم قياسه باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة بالإضافة إلى سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك على ما تعده من قوائم وتقارير (وهيبة، 2018، الصفحات 32-33).

ثانيا: البعد التنظيمي

يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال الإداري بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لمسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، كما أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية (يسرى، 2023، صفحة 53).

ثالثا: البعد الاجتماعي

يعرف الأداء الاجتماعي على أنه مستوى رضا الأفراد المشاركين في حياة المنظمة، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا المدى البعيد إذا ما اقتصر اهتمام المنظمة بالأداء الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية (الصغير، 2013، الصفحات 11-12). فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذلك ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي في المنظمة (وهيبة، 2018، صفحة 33).

رابعا: البعد البيئي

يعكس لنا البعد البيئي مدى اسهام المنظمة في حماية البيئة والمحافظة عليها (أحلام، 2020، صفحة 47). فهو يراعي مدى تأثير أنشطة وعمليات المنظمة على البيئة فكلما اهتمت المنظمات بالجانب البيئي في عملياتها كتقليص النفايات، عدم رميها وإعادة تدويرها، استعمال الفلاتر لتنقية الهواء المنبعث من المنظمة الى البيئة كلما كانت نتائج الأداء فعالة (الكرمي، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، 2019، صفحة 104).

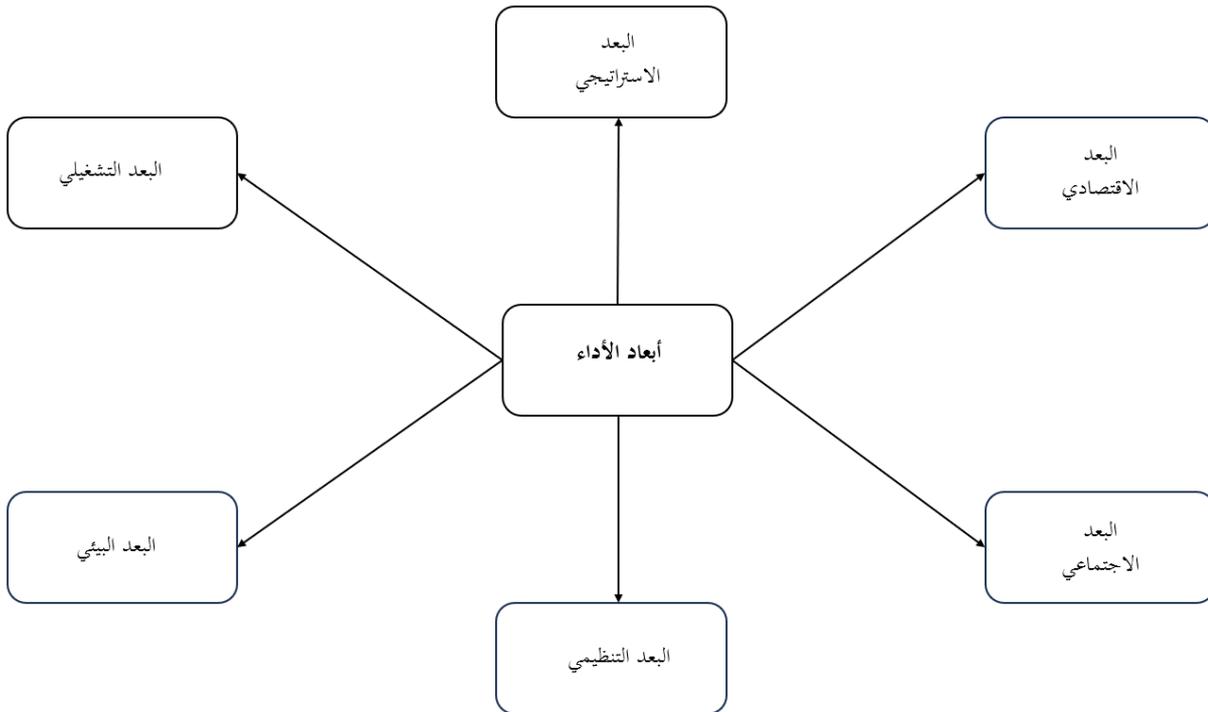
خامسا: البعد التشغيلي

يشير الأداء التشغيلي إلى قدرات المنظمة على إنتاج المنتجات وتقديمها للعملاء بكفاءة أكبر وبنوعية أحسن وفترة زمنية أقل مما يؤدي في النهاية الى تحسين موقعها في السوق وزيادة فرص بيع منتجاتها في الأسواق الدولية. يرتبط الأداء التشغيلي بقدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية على المنافسين من خلال الجودة، تخفيض معدلات الخردة، تخفيض شكاوى العملاء، زيادة فترات الضمان، التكلفة، تخفيض مستويات المخزون، تخفيض نسبة النفايات أو الفاقد أثناء عملية التصنيع، الاستفادة المثلى من الطاقة الإنتاجية المتاحة، السرعة في تسليم المنتج للعملاء، تخفيض وقت تصميم المنتج، التسليم في الوقت المحدد، المرونة، تنوع المنتجات المقدمة للعملاء (سلطان، 2019، الصفحات 9-10).

سادسا: البعد الاستراتيجي

يعرف بالأداء على المدى البعيد، ولقد حظي هذا النوع من الأداء باهتمام كبير على مستوى الإدارة الاستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمات وقياس مدى فعالية الاستراتيجيات المنتهجة من طرفها، كما يشكل الأداء الاستراتيجي الأساس الذي تقوم عليه عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية، وعليه فإن هذا الأداء يمثل نتيجة لمختلف العمليات والمراحل الاستراتيجية وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لا بد أن يشير إليه الأداء الإستراتيجي، وهو ما قاد العديد من الباحثين إلى اعتباره قلب الإدارة الاستراتيجية ومن بين العوامل الضرورية لتحقيق هذا النوع من الأداء نجد: صياغة إستراتيجية فعالة، تنمية أنشطة المنظمة، توفر ثقافة ديناميكية، تحفيز الأفراد داخل المنظمة، خلق القيمة بالنسبة للعمال، ووضع نظام إدارة يستهدف المدى البعيد (الصغير، 2013، صفحة 12).

الشكل رقم (05): أبعاد الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

تتأثر الكثير من المنظمات حول العالم بعدد من العوامل والتي تنعكس على مستويات أدائها وبالتالي مستوى نجاحها، لذلك يرتبط مفهوم الأداء بهذه العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتأثر عليها إما سلبيا أو إيجابيا من جهة أخرى (سامية، 2020، صفحة 21). اتجه أغلب الباحثين الى تقسيم هذه العوامل حسب إمكانية التحكم فيها، الى عوامل داخلية وعوامل خارجية (قريشي ح.، 2022، صفحة 65).

أولاً: العوامل الداخلية

تشمل مختلف المتغيرات التي قد تنشأ داخل المنظمة، والتي تؤثر على أدائها لكن يمكن التحكم فيها (مبروكي، 2024، صفحة 12). ومن أبرز هذه العوامل نجد:

أ: عوامل تقنية

- هي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المنظمة، وتشمل:
- نوع التكنولوجيا المستخدمة سواء في الوظائف الفعلية أو في معالجة المعلومات.
- نسبة الاعتماد على الآلات بالمقارنة مع عدد العمال.
- تصميم المنظمة من حيث المخازن، الورشات، التجهيزات، الآلات.
- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.
- التوافق بين منتجات المنظمة ورغبات زبائنها.
- التناسب بين طاقتي الإنتاج والتخزين في المنظمة.
- نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج.
- مستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمنظمة (خضرة، 2023، الصفحات 145-146).

ب: عوامل تنظيمية أو الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار الذي يحدد الإدارات الداخلية للمنظمة ويبين التقسيمات، التنظيمات والوحدات التي تؤدي الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، كما يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية. فهو ينظم العلاقات داخل المنظمة ويحدد المسؤوليات فيها عبر توزيع المهام وتوضيحها، فهو يؤثر على أداء المنظمات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، من خلال توزيعها بشكل واضح يخلو من غموض قد يسمح بتداخل القرارات والمهام، وتخصيص الموارد اللازمة لها، فهو يحدد نوعية وكمية المعلومات التي يجب أن تتاح لكل شخص ولكل مستوى اداري ودرجة أهميتها ورسميتها، فأى تداخل للوظائف أو السلطات قد يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة تكلف المؤسسة خسائر فمدى سلامة الهيكل التنظيمي تؤثر على أداء المؤسسة بشكل كبير (سكور، 2017، صفحة 8).

ج: عوامل بشرية

هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على استخدام المورد البشري في المنظمة، والتي تشكل نقاط قوة وضعف بالنسبة للمنظمة. وتضم:

- التركيبة البشرية من حيث السن والجنس.
- مستوى تأهيل الأفراد.
- التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة.
- نظامي المكافآت والحوافز.
- الجو السائد بين العمال والعلاقة السائدة بين المشرفين.
- نوعية المعلومات (سماح، 2019، صفحة 102).

د: الإدارة

يتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على أداء الإدارة المسيرة لها، فهي الجهاز الذي لا تتمكن بدونها أي منظمة من القيام بأي نشاط إذ أنها تبعث الحياة من المنظمة عن طريق اتخاذ القرارات والاشراف على تنفيذها، وهي الحد الفاصل بين تحقيق الأهداف المرسومة أو العجز عن تحقيقها لأن مهمتها تهيئة جميع الظروف الملائمة لاستخدام الموارد المتاحة سواء بشرية أو مادية أو تكنولوجية وتحويلها الى أدوات فعالة في الوصول للأهداف الموضوعة (عباسية، 2024، صفحة 59).

ه: طبيعة العمل

تشير الى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل، ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها، ومستوى الاشباع المترتب عن الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين العامل والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولائه للمؤسسة وإنتاجيته وبالتالي زيادة أداء المؤسسة (ابراهيم و بوزيدي، 2017، صفحة 262).

و: بيئة العمل

هي تلك العناصر التي تحيط بالموظف اثناء أدائه لوظائفه أو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أفقية ورأسية، نظام الحوافز، الاتصال... الخ لها تأثير بالغ الأهمية على أداء الموظف وبالتالي أداء المنظمة. كما أن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغابات والحوادث ودوران العمل، كلها عوامل تؤدي الى سلبية بيئة العمل (نوال، 2023، صفحة 75).

ثانيا: العوامل الخارجية

تشمل مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل المنظمة مع عناصر محيطها الخارجي، والتي تؤثر على أدائها لكن لا يمكنها التحكم فيها (مبروكي، 2024، صفحة 12). ومن أبرز هذه العوامل نجد:

أ: عوامل اقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية من أكثر العوامل تأثيراً على أداء المنظمات، يرجع ذلك لطبيعة نشاط المنظمة من جهة، ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدراً لمختلف الموارد والمستقبل لمنتجات وخدمات المنظمة من جهة أخرى، فضلاً على أن هذه العوامل تنقسم بدورها إلى قسمين، عوامل اقتصادية عامة كالسياسة الاقتصادية للدولة، معدلات النمو الاقتصادي، سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، ... وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، توفر اليد العاملة المؤهلة، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق، مستوى الأجور... الخ. وتتميز العوامل القطاعية بتأثيرها المباشر على أداء المنظمة في الأجل القصير نسبياً، في حين تكون آثار العوامل الاقتصادية العامة غير مباشرة وطويلة نسبياً (قريشي ح.، 2022، صفحة 67).

ب: عوامل اجتماعية ثقافية

لا تقل أهمية عن العوامل الاقتصادية وذلك لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المنظمة من جهة، ومساهمة عواملها في كثير من الأحيان في تغيير العوامل الأخرى (الاقتصادية والسياسية) من جهة أخرى. ولقد حاول العديد من المفكرين وضع إطار لهذه العوامل، فكانت أبرز هذه المساهمات ما جاء به Koontz & O'donnell والتي مفادها أن العوامل الاجتماعية تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء والتربية وقناعات وعادات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمعاً معاً، أما فيما يخص العوامل الثقافية فيرى G. Bessy أنها نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المنظمة (وهيبة، 2018، صفحة 37).

ج: عوامل سياسية قانونية

تمثل هذه العوامل عنصر هام بالنسبة للمنظمة بفرصها ومخاطرها، وانعكاسات تغيراتها السريعة والمفاجئة على أدائها، ونذكر من بين هذه العوامل الاستقرار السياسي والأمني للدولة، السياسة الخارجية، انتشار الأحزاب السياسية، المنظومة القانونية، أحكام وقرارات المحاكم،... إلخ (فارس، 2022، صفحة 61).

د: عوامل تكنولوجية

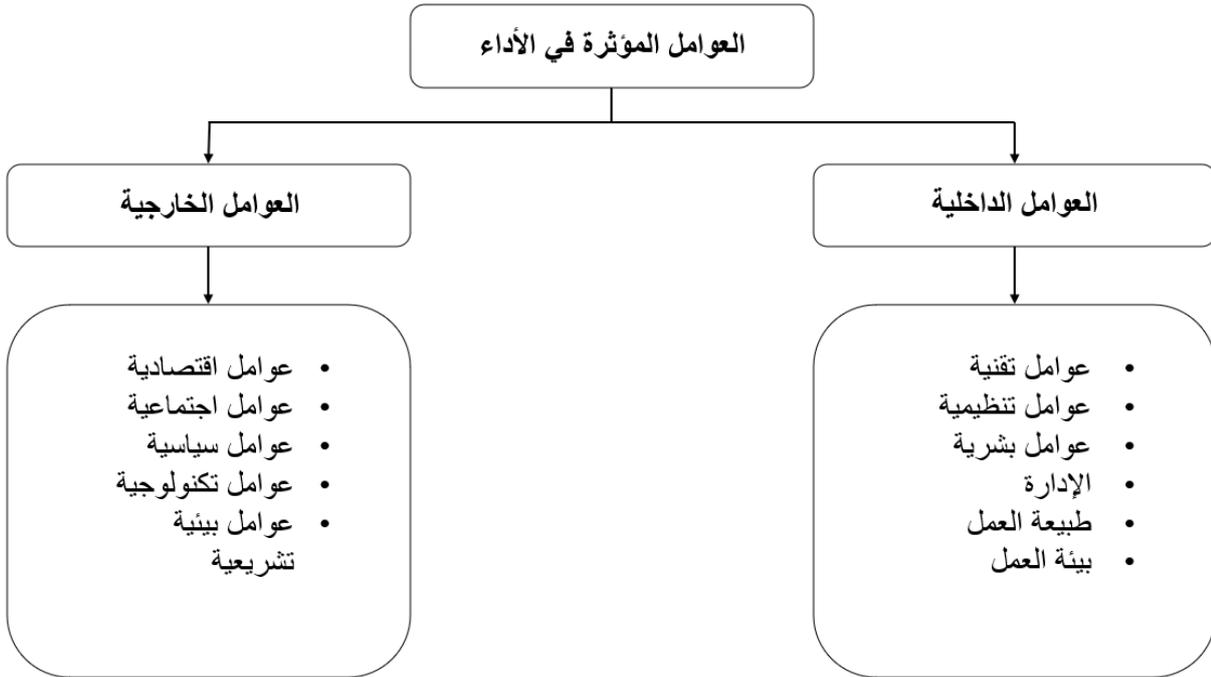
تمثل المعارف العلمية، البحث العلمي، الابتكارات التكنولوجية، براءات الاختراع، ... الخ عنصر بالغ الأهمية ضمن المتغيرات التي تربط المؤسسة بمحيطها الخارجي ذلك لأن نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها تساهم إلى حد بعيد في خفض أو رفع حجم التكاليف، تحديد نوعية المنتجات، تحديد كيفية معالجة المعلومات، مما يساهم في تدنية أو تعظيم مستويات الأداء، وعليه يجب على المنظمة متابعة التطورات التكنولوجية والتنبؤ بها، وتقييمها، وتحديد آثارها سواء بالنسبة للصناعة التي تنتمي إليها أو الصناعات التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها، بل إن دورها لا ينحصر في المتابعة بل يتعدى إلى تشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي لها من أجل أن تكون سباقاً

الى الابداع والاختراع وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها سواء كانت تقنية أو تسييرية (سديرة، 2023، صفحة 21).

ه: عوامل بيئية تشريعية

منها القوانين الخاصة بتنظيم علاقات المنظمة بالعاملين، القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين (نجيب، 2022، صفحة 98).

الشكل رقم (06): العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الأداء

سنتطرق في هذا المطلب الى تحديد أنواع الأداء التي اختلفت حسب معيار التصنيف (المصدر، الشمولية، الطبيعة، الوظيفة، الزمن)، ومستوياته التي توضح مستوى الأداء الذي حققته المنظمة مقارنة بغيرها.

الفرع الأول: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعلمي (زينب، 2011، صفحة 83). فهذا الاختلاف الموجود بين الباحثين حول نظرهم الى مفهوم الأداء أدى الى تعدد تصنيفاته، حيث نجد كل باحث يصنف الأداء حسب معايير محددة وذلك حسب ما تهدف إليه دراسته (محادي، 2020، صفحة 75). ومن ضمن هذه المعايير المعتمدة نجد معيار المصدر، ومعيار الشمولية، والمعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، وأيضاً معيار الزمن، وكل معيار يحتوي على مجموعة من التفرعات (مروكي، 2024، صفحة 12). حيث

أن تصنيف الأداء يفيد المنظمات في معرفة مصدر الخلل أو القصور في الأداء وهو ما يسهل معالجته، وتوضيح نقاط القوة والضعف في الأداء وتعزيزها (محمد ب.، 2014، صفحة 74). وفيما يلي شرح لكل تصنيف:

أولاً: حسب معيار المصدر

يمكن تقسيم الأداء وفق هذا المعيار الى قسمين كما يلي (غريال، 2022، صفحة 75):

أ: الأداء الداخلي

يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة يهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف وبالتالي فهو ناتج عما تملكه المؤسسة من موارد، حيث ينتج من التوليفة التالية:

- الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المنظمة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم وخبراتهم.
- الأداء التقني: وهو قدرة المنظمة على استخدام استثماراتها بشكل فعال.
- الأداء المالي: يكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب: الأداء الخارجي

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة، فهي لا تساهم في احداثه لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة، على سبيل المثال: ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة انخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تؤثر مباشرة على الأداء سواء كان ذلك إيجاباً أو سلباً حيث أن هذا النوع من الأداء يفرض على المنظمة ضرورة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بالتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل.

الجدول رقم (03): الفرق بين الأداء الداخلي والخارجي

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
موجه للمسيرين.	موجه إلى المساهمين والمؤسسات المالية.
يركز على عملية تكوين النتائج عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة في المنظمة.	يتناول النتيجة الحالية والمستقبلية.
ضرورة توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	ضرورة الإنتاج والإفصاح عن الإيرادات المالية.
يتطلب الرؤية من زاوية واحدة للأداء وذلك من أجل التنسيق وتوجيه جهود جميع الأطراف الداخلية لتحقيق نفس الهدف.	يثير النقاش بين مختلف أصحاب المصلحة.

المصدر: (مبروكي، 2024، صفحة 13)

ثانيا: حسب معيار الشمولية

يمكن تقسم الأداء حسب هذا المعيار الى قسمين كما يلي (محمد ب.، 2014، الصفحات 74-75):

أ: الأداء الكلي

يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها دون انفراد جزء أو عنصر لتحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المنظمة وبلوغها لأهدافها العامة كالنمو والاستمرارية والربحية.

ب: الأداء الجزئي

يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية والأداء الفردي الذي يتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم.

ثالثا: حسب معيار الوظيفة

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار كما يلي (هتهات، 2014، الصفحات 6-7):

أ: أداء الوظيفة المالية

يتمثل في قدرة المنظمة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، وتحقيق التوازن المالي، بتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

ب: أداء الوظيفة الإنتاجية

يتمثل في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بالنسبة للقطاع التي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة.

ج: أداء وظيفة الأفراد

حيث أن ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، فوجود المؤسسة واستمراريتها يرتبط بسلوك أفرادها وضمنان توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية.

د: أداء وظيفة التموين

يتمثل في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عند الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية بأجال محددة وشروط دفع مرضية، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

ه: أداء وظيفة البحث والتطوير

ويتمثل في توفير الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد، وتسريع وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، والحرص على مواكبة التطور.

و: أداء وظيفة التسويق

يتمثل في بلوغ أهداف المنظمة التسويقية بأقل تكاليف ممكنة، من خلال التميز في المؤشرات التسويقية ومنها:
الحصة السوقية، إرضاء العملاء، حجم المبيعات.....الخ.

س: أداء وظيفة العلاقات العامة

ويتعلق الأمر بالمساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، الدولة، ويتحدد الأداء عن طريق ارتفاع عائد السهم للمساهم، وتوفير الجو الملائم للموظفين، والاستمرار في التعامل مع الموردين، وتوفير منتجات في آجال مناسبة وبجودة عالي للعملاء.

رابعاً: حسب معيار الطبيعة

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى خمسة أقسام كما يلي (يسرى، 2023، الصفحات 54-55):

أ: الأداء الاقتصادي

يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المنظمة إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المنظمة نتيجة تعظيم نواتجها، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

ب: الأداء الاجتماعي

ويعد أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المسؤولية في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

ج: الأداء الإداري

يتمثل في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

د: الأداء التكنولوجي

يتمثل في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المنظمة أهداف استراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.

هـ: الأداء البيئي

تمثل في النشاطات والعمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة أو التخفيف منها.

خامساً: حسب معيار الزمن

يمكن تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام كما يلي (غول، 2016، صفحة 7):

أ: الأداء في المدى القصير

ويعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتوقعة والمتعلقة بالإنتاج، الكفاءة، رضا المستهلك في أجل لا يزيد عن سنة واحدة.

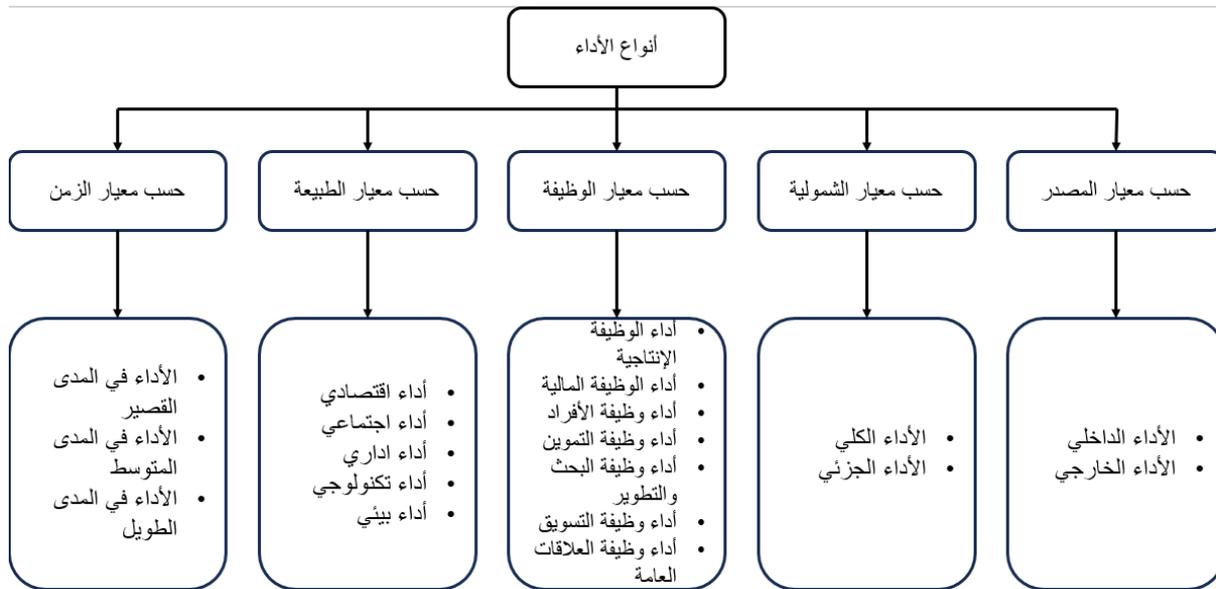
ب: الأداء في المدى المتوسط

ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة في النمو والاستمرارية والتكيف مع المحيط الخارجي، في فترة ما بين 2 إلى 5 سنوات.

ج: الأداء في المدى الطويل

يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في البقاء في سوقها واستمراريتها في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي المتمثل في الحكومات، السياسات، الاقتصاديات والصعيد الجزئي المتمثل في المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن، المنظمات العاملة في نفس المجال فترة تزيد عن 5 سنوات.

الشكل رقم (07): أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثاني: مستويات الأداء

يقصد بمستوى الأداء الدرجة التي وصلت إليها المنظمة مقارنة بالمستوى المتوسط من جهة ومقارنة بباقي

المنظمات من جهة أخرى (أمال، 2021، صفحة 80). حيث تتمثل هذه المستويات في:

أولاً: الأداء الاستثنائي

يبني التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة، وهذا المستوى من الأداء يجعل المنظمة في مركز قوي ومميز جداً بعيد عن المنافسة (غريبال، 2022، صفحة 77).

ثانياً: الأداء البارز

يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضوح مالي متميز (النور، 2018، صفحة 78).

ثالثاً: الأداء الجيد جداً

يمثل صلابة الأداء وتوفر الفرص المستقبلية نتيجة تمتع المؤسسات بوضع مالي جيد (مبروكي، 2024، صفحة 11).
رابعاً: الأداء الجيد

والذي يبين التميز بالأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف، والمنتجات والخدمات وقاعدة الزبائن، والموارد البشرية، مع امتلاك وضع مالي مريح (غزالي و مشاش، 2020، صفحة 175).

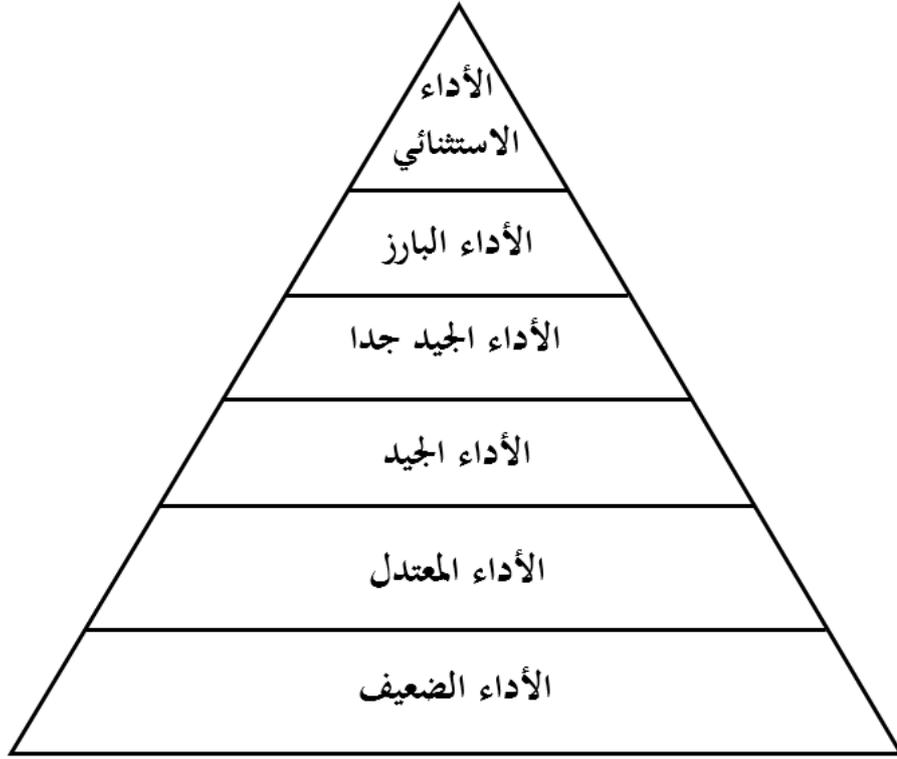
خامساً: الأداء المعتدل

يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو (إسلام، 2020، صفحة 92).

سادساً: الأداء الضعيف

يمثل أداء غير كفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المنظمة (سعدي، 2020، صفحة 8).

الشكل رقم (08): مستويات الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

المطلب الرابع: قياس الأداء

لقد أثرت التغييرات البيئية والتطور السريع للإدارة الحديثة بصورة كبيرة على عملية تقييم أداء المنظمات الاقتصادية، فتقييم الأداء بصورته التقليدية لم يعد كافياً للحكم عن مدى نجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، ولكن أصبح وجود نظام متكامل يتضمن التقييم الاقتصادي التقليدي والتقييم الاجتماعي، بالإضافة إلى التقييم البيئي، الصورة الصحيحة التي يجب الاعتماد عليها لتقييم الأداء، وقياس مدى نجاح المنظمة، مما ترتب عن ذلك ظهور عدة محاولات وأساليب حديثة لتقييم الأداء، تهدف إلى ترشيد القرارات، من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المنظمة.

وعليه سنحاول في هذا المطلب فهم عملية قياس الأداء في المنظمة وإعطاء مفهوم شامل لها بالإضافة على ذلك سنحاول شرح الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء مثل المؤشرات الرئيسية للأداء

الفرع الأول: ماهية قياس الأداء

يعد الأداء أحد المصطلحات الأكثر تداولاً، إذ تداولته معظم الكتابات بشكل مباشر أو غير مباشر بوصفه الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحسينه جميع إدارات المنظمات كونه يعكس مستوى النجاح الذي تحققه أو تسعى إلى تحقيقه هذه المنظمات. لذلك فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة (أمينة و منصور، 2018، صفحة 302).

أولاً: مفهوم قياس الأداء

يعتبر القياس من أساسيات الإدارة والتحسين المستمر في المنظمات، فما لا نستطيع قياسه لا نستطيع تحسينه ومن ثم ادارته. فالقياس هو الأساس لجميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها، حيث يعرف بأنه:

"عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما حتى تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل" (غربال، 2022، صفحة 78).

"عملية تحديد قيم رقمية لأحداث وعمليات الغرض منها قياس فعالية أداء المنظمات باستخدام مجموعة من المؤشرات" (مبروكي، 2024، صفحة 16).

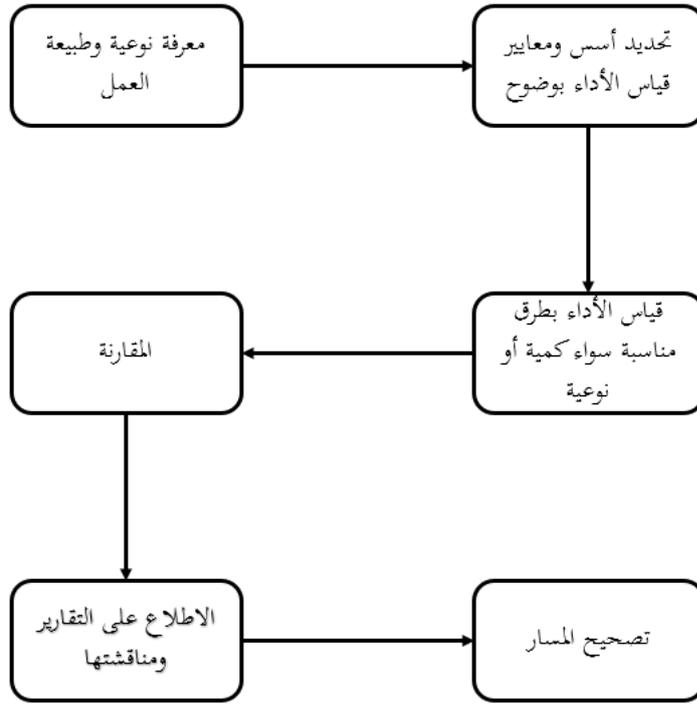
"طريقة أو إجراءات يتم من خلالها تحديد مدى نجاح المنظمة أو الأفراد في تحقيق أهدافهم" (بوريش، 2014، صفحة 63).

ثانياً: خطوات قياس الأداء

توجد خطوات محددة لقياس الأداء، كما هو موضح في الشكل المولي (الكريم، دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية، 2019، صفحة 114):

- معرفة نوع وطبيعة العمل المراد قياس الأداء فيه، ومعرفة وتحليل وتوصيف وتقييم الوظائف.
- تحديد أسس أو معايير قياس الأداء بوضوح كما ونوعاً، وذلك حسب القطاع أو الوظيفة المراد قياس الأداء فيها.
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الكمية أو النوعية منها، كالملاحظة المباشرة أو استعمال التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابية.
- المقارنة بين ما تم إنجازه في الأداء وبين المعايير المحددة لعملية الأداء لمعرفة الفروق.
- الاطلاع على التقارير المعدة حول الأداء ومناقشة نقاط الضعف.
- اتخاذ الإجراءات المناسبة واللازمة لتصحيح المسار وإرجاعه وفق المعايير المحددة التي خرج عليها.

الشكل رقم (9): خطوات قياس الأداء



المرجع: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

الفرع الثاني: أهمية وأهداف قياس الأداء

تعتبر عملية قياس الأداء عملية مهمة للغاية، لذلك سنتطرق في هذا العنصر إلى أهميتها وأهدافها.

أولاً: أهمية قياس الأداء

تكمن أهمية قياس الأداء فيما يلي (سديرة، 2023، الصفحات 26-27):

- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- يعتبر بمثابة أسلوب للإدارة عن طري النتائج.
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- التمييز بين الممارسات والبرامج الناجحة والفاشلة.
- تساعد في تنشيط عملية التعلم والنمو في المنظمة.
- تقنين ورفع كفاءة الأداء المالي والاستثماري.
- توفير سبل مختلفة لمقارنة الأداء.
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

ثانياً: أهداف قياس الأداء

يتمثل الهدف من عملية قياس الأداء فيما يلي (مبروكي، 2024، صفحة 17):

- رصد وقياس مدى تقدم العمل من خلال مقارنته مع الخطة الاستراتيجية، حيث يسمح قياس الأداء دورياً بتحديد الفجوة بين النتائج المحققة والنتائج المستهدفة واتخاذ القرارات اللازمة.
- اتخاذ قرارات متعلقة بتقدم الخطة ومعالجة أماكن الخلل والضعف فيها ما يزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف.
- معرفة المكانة التي تحتلها المنظمة لتحديد موقعها، فمن الصعب تحديد استراتيجية أو التخطيط لمبادرات من أجل التحسين إذ لم يكن لديها نقطة بداية، بالإضافة إلى إمكانية معرفة موقعها بالنسبة للمنظمات الأخرى.
- يمكن قياس الأداء من التحكم في التكلفة.
- إيجاد مختلف الوسائل التي تمكن المنظمة من متابعة الأداء.
- يساهم قياس الأداء في تحقيق التقدم.

الفرع الثالث: الطرق والأساليب المستخدمة لقياس الأداء

تعد مؤشرات قياس الأداء أو باختصار مؤشرات الأداء حجر الأساس الذي يقاس عليه الأداء فهي عبارة عن معلومة أو مجموعة من المعلومات على شكل قيمة عددية (نسبة، عدد، مسافة، بعد، درجة حرارة، زمن، سرعة، ... وغيرها) أو على شكل بيان أو رسم (منحنى أو غيره) أو إشارة (كالإشارة الضوئية مثلاً) تحسب هذه المؤشرات أو تعد انطلاقاً من معطيات الظاهرة المدروسة بهدف وصف الظاهرة من خلال قياس تطور العمليات في سبيل اتخاذ قرار التصحيح أو التحسين. عموماً توفر لنا مؤشرات الأداء المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكّمة والذكية حول ما تقوم به منظمات الأعمال حيث يوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها:

أولاً: مؤشرات مالية

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات استعمالاً في التحليل المالي وقياس أداء المنظمات، ويوجد عدد هائل من هذه المؤشرات أهمها (غربال، 2022، صفحة 97):

أ: الإيرادات الإجمالية

يعد إجمالي الإيرادات من المقاييس الرئيسية لقياس الوضع المالي للمنظمة كما يمكن استخدامه لمقارنة الأداء عبر فترات زمنية مختلفة. فهو يشير إلى إجمالي الدخل الناتج عن بيع المنظمة لمنتجاتها وخدماتها قبل خصم أي نفقات، كما أنه يوفر لمحة عن أداء المنظمة ويشير إلى قدرتها عن تحقيق مبيعات. يمكن للمنظمات تحديد الإيرادات الإجمالية بالعلاقة التالية (fastercapital، 2024):

$$\text{الإيرادات الإجمالية} = (\text{كمية المنتجات أو الخدمات المباعة} * \text{سعر الوحدة الواحدة})$$

ب: الربح الصافي

يعد الربح الصافي مقياس حاسم لقياس أداء المنظمة فهو يمثل الإيرادات بعد خصم جميع النفقات ويشير إلى ربحية المنظمة. أو هو مقدار الربح المحاسبي الذي يتبقى للمنظمة بعد سداد جميع نفقاتها. يمكن تصنيفه إلى فئتين:

الإيجابي والذي يعني أن المنظمة قد حققت إيرادات أكثر من نفقاتها مما أدى إلى ربح، والسلبى والذي يعني أن المنظمة تكبدت نفقات أكثر من إيراداتها مما أدى إلى خسارة.

تكمن أهمية قياس الربح الصافي في توفير انعكاس أكثر دقة للصحة المالية للمنظمة، كما يسمح للمنظمة باتخاذ قرارات استراتيجية حول مكان خفض التكاليف واستثمار الموارد، وتوفير رؤى للمنظمات التي تتطلع لتحسين أدائها وتحقيق النجاح على المدى الطويل. حيث يمكن للمنظمات تحديد الربح الصافي بالعلاقة التالية (wazen, 2023):

$$\text{صافي الربح} = \text{الإيرادات} - \text{تكلفة البضائع} - \text{مصاريف التشغيل} - \text{مصاريف الفوائد} - \text{الضرائب}$$

ج: نسبة النمو السنوي

نسبة النمو السنوي مقياس حاسم لمعرفة الحالة المالية للشركة خلال فترة زمنية محددة، يتم التعبير عنه بنسبة مئوية. هذا المقياس هو مؤشر إلى ما إذا كانت الأعمال التجارية للمنظمة مربحة أو لا من خلال مقارنة النمو بين الفترات زمنية قد تكون شهرية أو ثلاثية أو سداسية أو سنوية ما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات لتحسين أدائها (paddle, 2022). يمكن للمنظمات تحديد نسبة النمو السنوي بناء على العلاقة التالية:

$$\text{نسبة النمو السنوي} = \frac{[\text{إيرادات الفترة الحالية} - \text{إيرادات الفترة السابقة}]}{\text{إيرادات الفترة السابقة}}$$

* 100

د: التدفق النقدي

يشكل التدفق النقدي أحد عناصر القوائم المالية إذ يعد مؤشرا رئيسيا لقياس الأداء المالي للمنظمة. يعرف بأنه صافي النقد الذي يتم تحويله من وإلى النشاط التجاري خلال فترة زمنية محددة إذ يستخدم لتحديد مرونة المنظمة وتحليل وضعها المالي والكشف عن مقدار سيولتها النقدية المتاحة. يحسب بطرح التدفقات النقدية الداخلة من التدفقات النقدية الخارجة كما يلي:

$$\text{التدفق النقدي} = \text{التدفقات النقدية الداخلة} - \text{التدفقات النقدية الخارجة}$$

ثانيا: مؤشرات العملاء

وسيلة لقياس إمكانيات نمو المنظمة مع التركيز على الدور الحاسم الذي يلعبه العملاء في قيادة هذا التوسع، حيث يقوم بقياس احتمالية النجاح بناء على قدرة المنظمة على جذب العملاء والاحتفاظ بهم. من أهم هذه المؤشرات نذكر (BALTRUKENAITE, 2023):

أ: معدل الرضا العملاء

يشير معدل رضا العملاء الى نسبة العملاء الذين يشعرون بالرضا تجاه المنتجات أو الخدمات المقدمة. فهو يستخدم بشكل شائع كمؤشر أداء رئيسي لتتبع مدى رضا العملاء عن منتجات وخدمات المنظمة. فدرجة رضا

العملاء العالية تشير الى نجاح تقديم الخدمة على عكس درجة رضا العملاء المنخفضة التي تشير الى عدم نجاح تقديم الخدمة وتسلب الضوء على المجالات التي تحتاج الى تحسين وتمكين المنظمات من معالجة المشكلات بشكل استباقي والاحتفاظ بالعملاء (Tripathy, 2024). يمكن للمنظمات تحديد معدل رضا العملاء الخاص بها بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل رضا العملاء} = (\text{عدد الردود الراضية} \div \text{العدد الإجمالي للردود}) * 100$$

ب: معدل بقاء العملاء

العملاء هم الركيزة الأساسية في المنظمات لذلك فإن جذبهم جزء لا يتجزأ من عملها، لكن الأصعب هو الاحتفاظ بهم (Customer Retention Rate, n.d). يقيس معدل الاحتفاظ بالعملاء نسبة العملاء الذين يظلون مشتركين أو موكلين للمنظمة خلال فترة زمنية محددة قد تكون بالأيام، الأسابيع، الأشهر، السنوات حسب نشاط المنظمة. ولحساب معدل بقاء العملاء يتم استخدام العلاقة التالية (Wren, 2024):

$$\text{معدل بقاء العملاء} = [(\text{عدد العملاء في نهاية الفترة} - \text{عدد العملاء الذين تم إضافتهم خلال الفترة})$$

$$\div \text{عدد العملاء في بداية الفترة}] * 100$$

يعد معدل بقاء العملاء من المؤشرات الرئيسية لدى العديد من المنظمات، لأن قدرتهم على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أمر أساسي لنجاحها على المدى القصير والطويل، كما أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل تكلفة من الحصول على عملاء جدد (Customer Retention Rate, n.d).

ثالثاً: مؤشرات العمليات

تستخدم هذه المؤشرات لفهم الخطوات المباشرة لإنتاج منتج أو خدمة ومن أهم هذه المؤشرات نذكر (سديرة،

2023، صفحة 27):

أ: معدل الإنتاجية

يفيد مفهوم الإنتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس للتعرف على مستوى أداء المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في فترات زمنية مختلفة ويفصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، مواد خام، راس مال، معلومات، مواد خام، ... من أجل الحصول على أعظم أفضل المخرجات (منتجات، خدمات) من هذه المدخلات (زرزقون و الحاج، 2014). يتم حساب معدل الإنتاجية بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الإنتاجية} = (\text{كمية المدخلات} \div \text{كمية المخرجات}) * 100$$

ب: معدل العيوب

يعتبر معدل العيوب من المقاييس الأساسية التي تحتاج المنظمات للانتباه إليها فهو يقيس النسبة المئوية للمنتجات أو الخدمات التي تحتوي على عيوب أو أخطاء خلال فترة زمنية معينة. يؤدي معدل العيوب المرتفع الى زيادة التكاليف بسبب إعادة إصلاح أو استبدال المنتجات أو الخدمات المعيبة، انخفاض رضا العملاء، اهدار الوقت

والموارد التي كان من الممكن استغلالها في مهام أخرى، كما أنه ينعكس بشكل سيء على جودة أعمال المنظمة وكفاءتها وسمعتها. لذلك من المهم على الشركات مراقبة معدل عيوبها والسعي لمعالجته من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل العيوب} = (\text{عدد المنتجات أو الوحدات المعيبة خلال فترة زمنية محددة} \div \text{اجمالي عدد المنتجات أو الوحدات خلال تلك الفترة})$$

على الشركات فهم هذا المؤشر وكيفية عمله لتتمكن من مراقبة أعمالها ورصد العيوب ومعالجتها باستمرار لتتمكن من تحسين العمليات ومن ثم تحسين الأداء (Capurro, 2023).

رابعا: مؤشرات الموارد البشرية

أ: معدل الاستغناء عن الموظفين

يعد معدل الاستغناء عن الموظفين مؤشر شائع جدا في المنظمات المختلفة. يشير الى نسبة الموظفين الذين يغادرون المنظمة خلال فترة زمنية معينة قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو ربع سنوية، سواء كانت المغادرة طوعية أو قسرية، في حين يستبعد التنقلات الداخلية كالترقيات والتحويلات والإجازات (عطلة أمومة، عطلة مرضية، عطلة مدفوعة الأجر، عطلة غير مدفوعة الأجر، ...). ان معدل الاستغناء عن الموظفين مفيد للمنظمات في مراقبة القوى العاملة وبيان فرص التحسين حيث أن ارتفاع نسبته دليل على وجود مشاكل تنظيمية مثل انخفاض رضا الموظفين، تدني الروح المعنوية، عدم كفاية مبادرات التحسين والتطوير. يتم حساب معدل الاستغناء عن الموظفين بالعلاقة التالية (Key Performance Indicators For Human Resources: A Guide to HR Professionals) (2023):

$$\text{معدل الاستغناء عن الموظفين} = (\text{إجمالي حالات المغادرة من المنظمة في فترة معينة} \div \text{متوسط عدد الموظفين في تلك الفترة}) * 100$$

ب: معدل التدريب

يقيس معدل التدريب النسبة المئوية للموظفين الذين يتلقون تدريباً مستمراً لتطوير مهاراتهم (Sharma, 2023).

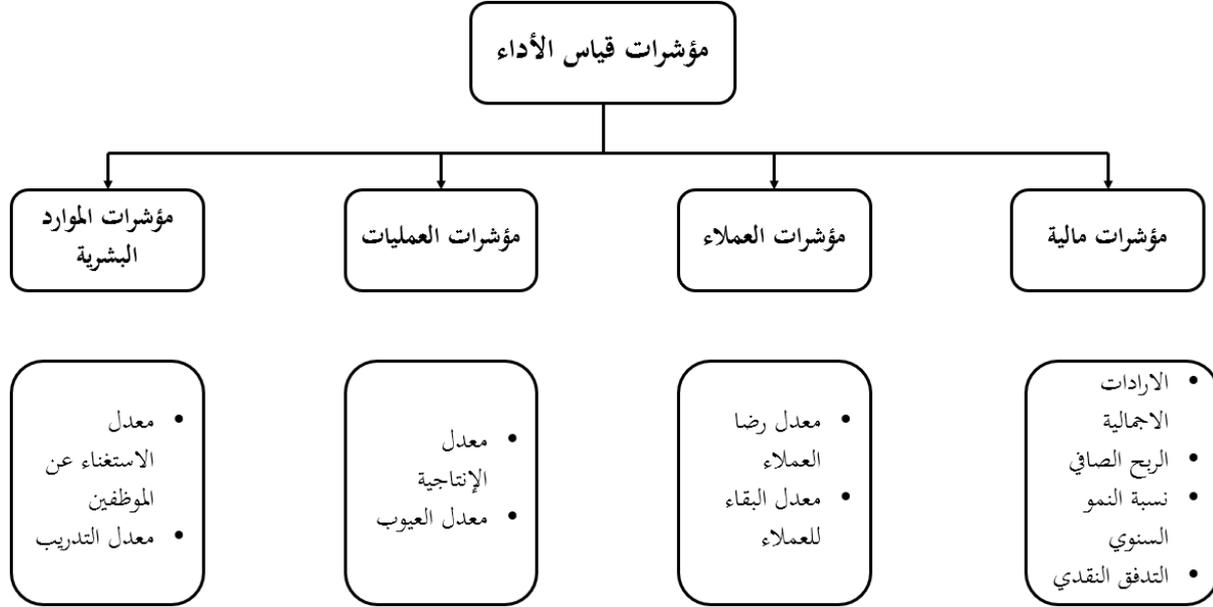
يشير ارتفاع معدل التدريب على أن برامج التدريب جيدة التصميم والتنفيذ وأن الموظفين متحمسون لحضورها وإكمالها، في حين يشير انخفاض معدل التدريب على أن برامج التدريب غير مصممة جيدا أو لم تنفذ جيدا أو أن الموظفين غير متحمسين لحضورها وإكمالها. فمن خلال معدل التدريب يمكن للمنظمات أن تحدد مجالات التحسين في برامجها التدريبية وضمان حصول الموظفين على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل فعال وبالتالي تحسين أداء المنظمات (Key Performance Indicators Examples, n.d.). يحسب معدل المشاركة في

التدريب العلاقة التالية (Nimani, Monashev, Zhukevych, Dziuba, & Strelbytska, 2020):

$$\text{معدل التدريب} = (\text{عدد الموظفين الذين شاركوا في التدريب} \div \text{اجمالي عدد الموظفين}) * 100$$

هذه مجرد بعض الأمثلة عن مؤشرات أداء المنظمات، ويمكن تخصيصها بناء على طبيعة الصناعة وأهداف المؤسسة الفردية. يهتم تحديد المؤشرات التي تتناسب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتساعد على قياس وتحسين أدائها بشكل فعال.

الشكل رقم (10): تصنيف مؤشرات قياس الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل، تطرقنا في البداية إلى موضوع إدارة سلاسل التوريد الخضراء وتوصلنا إلى أنها ليست مجرد ربط عمليات ونشاطات بهدف كسب الوقت والجهد وتقليل التكاليف بل تتعداه إلى إحداث نوع من التكامل بين هذه الأنشطة بدءاً من التخطيط وحتى تقديم المنتج للزبون، بالإضافة إلى ذلك الحفاظ على البيئة والموارد وبالتالي تحقيق الاستدامة البيئية. ثم تناولنا موضوع الأداء وأهميته بالنسبة لمنظمات الأعمال من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود المنظمة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة: ممارسات سلسلة التوريد

الخضراء وانعكاسها على أداء مؤسسة

Walmart

تمهيد

تواجه المنظمات الحديثة اليوم صعوبات وتحديات كبيرة من أجل الاستمرار والنمو والبقاء في ظل متغيرات بيئية تتصف بالديناميكية المتواصلة، التي نتج عنها اشتداد شدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي. ما أدى بالمنظمات إلى تبني وتطبيق استراتيجيات تسمح لها بمواكبة هذا التطور سواء داخليا أو خارجيا. فلجأت للعمل على تكامل إدارة سلاسل التوريد الخاصة بها كأحد أنواع التحسين البيئي، والتي بدورها تساهم في إعادة تشكيل روح التنافس في مجالات الأعمال بهدف تحقيق التوازن ومعالجة الاختلالات التي قد تحدث بين رغبة المجتمع من أجل الحفاظ على البيئة والدور الاقتصادي الذي تلعبه منظمات الأعمال.

تعد الاستدامة محورا رئيسيا في عالم الشركات اليوم، حيث تسعى الشركات إلى التأثير بشكل إيجابي على البيئة والمجتمع. وعلى رأس هذه الشركات شركة Walmart التي تسعى لتصبح شركة لا تأخذ من الكوكب فحسب بل تقدم له، فهي تقوم بأشياء كثيرة مثل استخدام الطاقة المتجددة، تقليل كمية التلوث والنفايات التي تنتجها، والعديد من الممارسات الخضراء التي تبنتها الشركة. لذلك سنحاول في هذا الفصل معرفة هذه الممارسات الخضراء وكيف أثرت على أداء الشركة.

المبحث الأول: عموميات حول الشركة

في الاقتصاد المعولم اليوم، تعمل الشركات غالباً في بلدان وثقافات متعددة ومتنوعة، مما يخلق تحدياً للشركة لإدارة عملياتها والحفاظ على الاتساق في صورة علامتها التجارية. بدأت Walmart كمتجر خصم صغير في ولاية أركنساس بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1962، وعلى مر السنين، نمت لتصبح عملاقاً متعدد الجنسيات للبيع بالتجزئة مع متاجر في أكثر من 27 دولة حول العالم يمكن أن يعزى نجاح الشركة إلى عملياتها الفعالة وانخفاض الأسعار والتركيز على رضا العملاء. سنحاول فيما يلي التعرف بشكل مفصل على الجانب التأسيسي للشركة وتركيبها الاقتصادية وأدائها.

المطلب الأول: التعريف بالشركة

تعد وول مارت من أكبر متاجر العالم وتحتل مكانة اقتصادية وثقافية خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية والعالم فهو ليس مجرد قوة تجارية فحسب بل يجسد التغيير الذي حدث في المدن الصغيرة التي تحولت من عهد المحلات العامة والمتاجر المملوكة للأفراد إلى عصر المتاجر ذات السلاسل الكبيرة المنتشرة في العالم (طعمة، 2014، صفحة 4).

الفرع الأول: النشأة والتطور

شركة أمريكية متعددة الجنسيات متخصصة في بيع السلع بالتجزئة وتقديم الخدمات مقرها الرئيسي في بنتونفيل ولاية أركنساس الولايات المتحدة الأمريكية تم افتتاح أول متجر تابع للشركة 2 جويلية 1962 على يد سام والتون تدير الشركة حوالي 11000 متجر في 27 دولة حول العالم بما في ذلك الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، المكسيك، المملكة المتحدة، الصين، اليابان، الهند، إفريقيا. بالإضافة إلى مواقع التجارة الإلكترونية وتقوم بتوظيف 2,3 مليون موظف من دول مختلفة حول العالم حصلت الشركة على جائزة Public Eye Labour Law Award سنة 2005 تعمل الشركة تحت شعار Save Money Live Better

تأسست شركة وول مارت من طرف سام والتون المولود بـ 29 مارس 1918، أي قبل الكساد الكبير، الذي كان له بالغ الأثر على آرائه وقراراته، تخرج والتون من جامعة ميسوري بشهادة في إدارة الأعمال، عمل بعدها في متجر (JCPenny) للبيع بالتجزئة كمتدرب إداري بقي في هذا العمل حتى 1942 براتب \$72 للشهر. ليلتحق في الفترة بين 1942 – 1945 بالجيش الأمريكي (سام، 2020، صفحة من 78 إلى 80).

في سبتمبر 1945 اقترض مبلغ \$20000 لشراء أول امتياز له لمتجر من متاجر "بن فرانكلن" في بلدة نيوبورت بولاية أركنساس لمدة 4 سنوات وضع مكينة آيس كريم في واجهة المحل واستراتيجية ملء الرفوف كميزة تنافسية فبدأت المبيعات تزداد فقرر فتح فرع آخر في نفس الشارع زادت مبيعاته هو الآخر من \$80000 في السنة

الى \$225000 في السنة ما جعل صاحب المتجر يرفع من قيمة الايجار بنسبة 5% لم يوافق سام والتون على هذه الزيادة وألغى العقد (سام، 2020، صفحة من 78 الى 80).

بدأ أول فرع خاص به باسم Ben Ton Vile Store واستمر بالتوسع في مدينة كانسوس الى أرجاء الولايات المتحدة الأمريكية بالكامل من خلال البحث عن مدراء ناجحين وإغرائهم بعروضه ليوافقوا على العمل معه. في 1962 تحول اسم المتجر الى مدينة وول مارت المخفضة باستراتيجية أدنى الأسعار في أي وقت وفي أي مكان، ومع تزايد حجم المبيعات لديه أصبح هو من يفرض على الموردين السعر. بعد خمس سنوات من العمل في هذا المتجر وتحقيق نجاحات عديدة بدأت المشكلات في الظهور وانتهى عقد ايجار المتجر. فاضطر الى فتح متجر جديد Walton Five and Dime الذي مازال موجودا الى الآن كمتحف للشركة (walmart, 2023).

في 1969 أدرجت الشركة كشركة مسجلة رسميا في الولايات المتحدة الأمريكية باسم Walmart Stores بـ 38 متجر يعمل فيه حوالي 1500 موظف. وفي 1975 أدرجت الشركة في بورصة نيويورك وأصبحت تملك 125 متجر بحوالي 7500 موظف، بالإضافة إلى تدشين شبكة الأقمار الصناعية الخاصة بها (walmart, 2023) في 1980 وصلت أرباح الشركة إلى مليار دولار سنويا، أسرع من أي شركة أخرى حيث كانت تمتلك 276 متجر بحوالي 21000 موظف. وفي 1987 قامت الشركة بتثبيت أكبر نظام اتصالات عبر الأقمار الصناعية الخاصة بها في الولايات المتحدة الأمريكية مما يربط عمليات الشركة بالاتصالات الصوتية والبيانات والفيديو. وفي 1988 تخلى سام والتون عن منصب المدير التنفيذي لصالح ديفيد غلاس وظل رئيس مجلس الإدارة حتى وفاته سنة 1992 وأصبح روب والتون رئيس مجلس الادارة (walmart, 2023).

بحلول عام 1990 أصبح Walmart بائع التجزئة رقم واحد في البلاد. في سنة 1992 تملك الشركة 1928 متجرا بحوالي 371000 موظف. وفي 1993 احتفلت الشركة بأول أسبوع مبيعات لها بقيمة مليار دولار. في 1994 توسعت في كندا بشراء 122 متجرا من متاجر Woolco Stores. وفي 1996 افتتحت أولى متاجرها في الصين. لتحقق سنة 1997 مبيعات بقيمة 100 مليار دولار (walmart, 2023).

تدخل الشركة الألفية الجديدة (2000) بتأسيس موقع Walmart.com ما يسمح للعملاء بالتسوق عبر الأنترنت بتوظيف أكثر من مليون موظف في 3989 متجرا في جميع أنحاء العالم. وبحلول عام 2002 تصدرت تصنيف Fortune 500 لأكبر الشركات الأمريكية بالإضافة إلى دخولها السوق اليابانية باستثمارها في شركة Seiyu. لعبت وول مارت دورا رائدا في الإغاثة بمساهمتها بمبلغ 18 مليون دولار و2450 شاحنة محملة بالإمدادات لضحايا إعصاري كاترينا وريتا سنة 2005 بالإضافة لإعلانها عن الالتزام بالاستدامة البيئية وخلق صفر نفايات واستخدام الطاقة المتجددة وبيع المنتجات التي تحافظ على البيئة والمجتمع (walmart, 2023).

Walmart أول متجر لها في الهند سنة 2010 من خلال مشروع مشترك تحت اسم Bharti Walmart كما تلتزم بمبلغ 2 مليار دولار حتى نهاية 2015 للمساعدة في القضاء على الجوع في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى إطلاقها الالتزام العالمي بالزراعة المستدامة بهدف تعزيز المزارعين والاقتصاديات المحلية وتوفير أغذية عالية الجودة بأسعار معقولة للعملاء. لتوسع أعمالها في جنوب إفريقيا سنة 2011 بالاستحواذ على 51% من Massmart HoLdings Limited لتتجاوز بذلك 10000 وحدة بيع في جميع أنحاء العالم. وفي 2013 تلتزم بشراء 250 مليار دولار من السلع المصنعة في الولايات المتحدة الأمريكية على مدى 10 سنوات المقبلة، كما تفتتح أول متجر لها في مقاطعة كولومبيا. وبحلول 2015 وظفت الشركة 2,3 مليون موظف وتخدم أكثر من 200 مليون عميل أسبوعيا في أكثر من 11000 متجر في 27 دولة حول العالم، كما أنها استحوذت على 100% من شركة Yihaodian للتجارة الإلكترونية في الصين بعدما كانت تستحوذ على حصة 51% فقط. وبحلول عام 2016 تفتتح الشركة مركز الطهي والابتكار لتطوير منتجات جديدة ومبتكرة، كما فتحت أول أكاديمية تدريب لها كما أنها تتعهد بالالتزام بالاستدامة لتصبح بائع التجزئة الأكثر ثقة بحلول 2025. لتطلق في 2017 مشروع Gigaton الذي يهدف الى تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من سلسلة التوريد الخاصة بها كما عملت على تقليل البصمة الكيماوية للمواد الاستهلاكية بنسبة 10% بحلول عام 2022. لتفتتح في 2019 المركز الصحي الأول الخاص بها. وفي سنة 2021 تعلن Walmart عن طرح سندات خضراء وافتتاحية بقيمة 2 مليار دولار (walmart, 2023).

الشكل رقم (11): مشروع Gigaton



المصدر: (walmart, 2017)

الفرع الثاني: التركيبة الاقتصادية

تقدم الشركة مجموعة من المنتجات والخدمات العديدة والمتنوعة متمثلة في (عباصرة، 2023):

بيع السلع بالتجزئة

تقدم الشركة مجموعة من المنتجات عبر متاجرها مثل: أجهزة الكمبيوتر، المجهزات، الكمرات الرقمية، الأجهزة الكهرو منزلية، المفروشات المنزلية، ملابس الأطفال والرجال والنساء، ألعاب الأطفال، الكتب، الأفلام، تنزيلات الموسيقى، الطابعات، منتجات البقالة، السلع الرياضية من ملابس ومعدات، أجهزة الصيد، وغيرها الكثير من أصناف السلع.

خدمات الصور

توفر الشركة خدمات معمل الصور في متاجرها وعبر الأنترنت، حيث تتيح لهم تحميل صورهم الرقمية من خلال موقع الشركة الإلكتروني أو تسليمها لكشك المتجر ليتم إرسالها لعنوان المنزل.

الخدمات المالية

من أهم الخدمات المالية التي تقدمها الشركة فاتورة الدفع، طباعة الشيكات، بطاقات الائتمان، بطاقات الخصم، خدمات تحويل الأموال من خلال MoneyGram، شراء بطاقات الهدايا والحوالات، إرسال مدفوعات الفواتير وغيرها برسوم رمزية.

الخدمات اللاسلكية

تقدم الشركة خدمات الهاتف اللاسلكي بالتعاون مع مزود الخدمة T-Mobile ومن أبرز خدماتها Walmart Family Talk Wireless والتي توفر خطة للمكالمات النصية والصوتية غير المحدودة للعائلة.

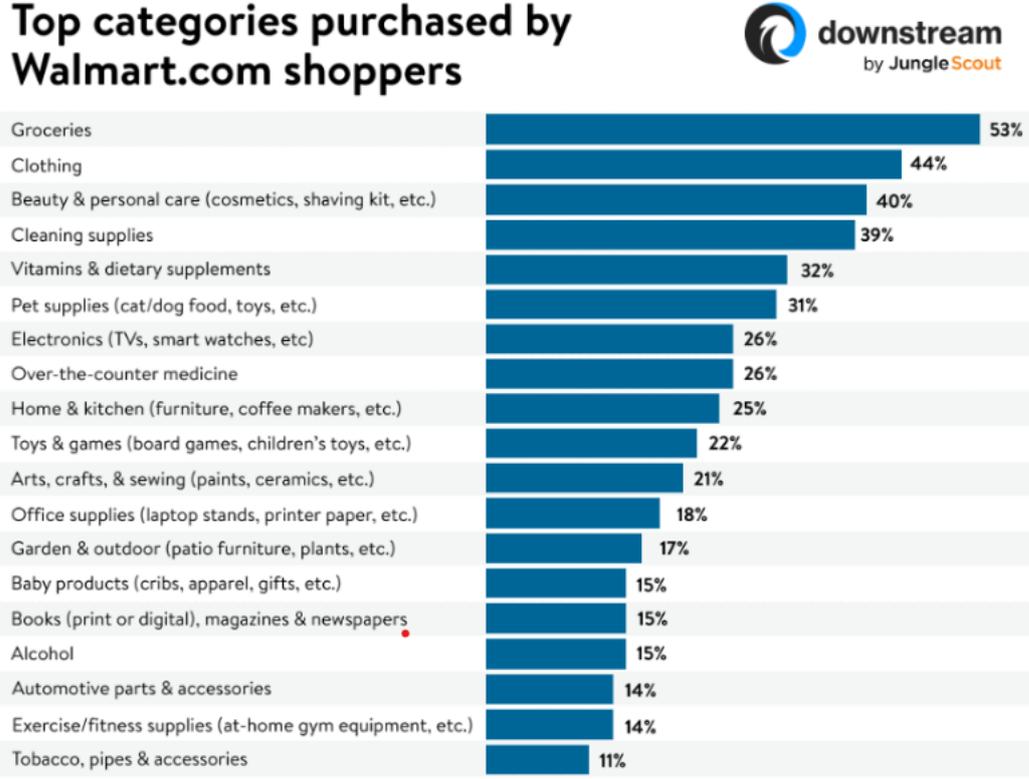
خدمات الصيدلة

تقوم الشركة بتقديم وصفات طبية للعملاء مقابل رسوم رمزية بسيطة للاستلام في المتجر كما يتيح إمكانية طلب الأدوية طويلة الأجل.

الشكل الموالي يوضح لنا أهم الفئات أو السلع التي قام العملاء بشراؤها من متاجر Walmart خلال سنة 2021 معبرا عنها بنسب مئوية. فحازت منتجات البقالة على أعلى نسبة 53% تليها الملابس ثم منتجات التجميل والعناية الشخصية، معدات التنظيف، الفيتامينات والمكملات الغذائية، مستلزمات الحيوانات الأليفة، الإلكترونيات، الطب، أثاث المنزل والمطبخ، الألعاب، منتجات الفنون والحرف والخياطة، اللوازم المكتبية، أثاث الحدائق والأماكن الخارجية، منتجات الأطفال (أسرة ملابس هدايا)، الكتب والمجلات والصحف، الكحول، قطع

غيار وإكسسوارات السيارات، مستلزمات ومعدات الرياضة، أخيرا لدينا التبغ والعليون وملحقاته بأقل نسبة وهي 11%.

الشكل رقم (12): أهم الفئات التي تم شراؤها من قبل العملاء في Walmart لسنة 2021



*Percentage of consumers who have recently purchased from these categories on Walmart.com

المصدر: (Jungle Scout, 2021)

الفرع الثالث: موردي الشركة

موردو وول مارت متنوعون ويشملون شركات من صناعات مختلفة مثل السلع الاستهلاكية والإلكترونيات والملابس، والعديد من المنتجات الأخرى. بالإضافة إلى دول عديدة كالمكسيك واليابان، وكندا، والصين، وغيرها. لذلك هم مسؤولون عن ضمان نقل المنتجات التي يقدمونها بأمان، ما يلزمهم بالامتثال لمعايير Walmart للموردين، والتي تشمل متطلبات أمن سلسلة التوريد وامتثال المعادن المتضاربة.

لدى الشركة شبكة واسعة من الموردين الذين يقدمون المنتجات لمتاجرها. حيث تعمل مع أكثر من 100000 مورد حول العالم، وتحصل على سلع من أكثر من 100 دولة أو منطقة. يعد هؤلاء الموردون مهمين في مساعدتها على تلبية احتياجات مئات الملايين من عملائها كل أسبوع من خلال المنتجات والخدمات المنتجة بمسؤولية.

أولاً: الشركات

بالإضافة إلى موردي التجزئة التقليديين، تتعاون أيضاً مع البائعين الخارجيين من خلال منصة Walmart Marketplace الخاصة بها، والتي تسمح لهؤلاء البائعين بتقديم منتجاتهم للعملاء عبر الإنترنت (BEST, 2022). هذه قائمة بأهم خمس شركات تتعامل معهم الشركة:

أ: شركة Plug Power Inc

شركة عالمية رائدة في حلول إمدادات وقود الهيدروجين وفي تطبيقات الهيدروجين لمناولة المواد وتوليد الطاقة والتنقل الإلكتروني. تقود الشركة ثورة الهيدروجين الأخضر، مما يساعد العالم على الانتقال إلى اقتصاد عالمي صافي الصفر. من خلال بناء نظام بيئي للهيدروجين الأخضر من طرف إلى طرف، لجعل الهيدروجين مصدر طاقة خال من الكربون، اقتصادياً وسهلاً وفي كل مكان (plugpower, 2024).

تقوم Plug ببناء نظام بيئي أخضر شامل للهيدروجين، من الإنتاج والتخزين والتسليم إلى توليد الطاقة، لمساعدة عملائها على تحقيق أهداف أعمالهم وإزالة الكربون من الاقتصاد. في إنشاء أول سوق قابل للتطبيق تجارياً لتكنولوجيا خلايا وقود الهيدروجين، نشرت الشركة أكثر من 69000 نظام لخلايا الوقود وأكثر من 250 محطة وقود، أكثر من أي شخص آخر في العالم، وهي أكبر مشتر للهيدروجين السائل (Plug Power, 2024). مع خطط لبناء وتشغيل طريق سريع أخضر للهيدروجين عبر أمريكا الشمالية وأوروبا، كما قامت ببناء مصنع Gigafactory حديث لإنتاج المحللات الكهربائية وخلايا الوقود، وتقوم بتطوير العديد من مصانع إنتاج الهيدروجين الخضراء التي تستهدف التشغيل التجاري بحلول نهاية العام 2028. تقدم الشركة حلول الهيدروجين الأخضر مباشرة لعملائها ومن خلال شركاء المشروع المشترك في بيئات متعددة، بما في ذلك مناولة المواد والتنقل الإلكتروني وتوليد الطاقة والتطبيقات الصناعية (Plug Power, 2024).

كانت وول مارت أول شركة تعمل مع Plug Power من خلال إبرام عدة صفقات منذ 2012 إلى اليوم، حيث قال آندي مارش، الرئيس التنفيذي لشركة Plug: «كانت وول مارت من أوائل المتبنين لتكنولوجيا الهيدروجين وخلايا الوقود المتبكرة لأكثر من عقد من الزمان، وتوفر حلولنا التي تعمل بالهيدروجين أداة لتعزيز تحسينات الإنتاجية لعمليات وول مارت». "ستزود حلول الهيدروجين الخضراء لدينا وول مارت بالقدرة على تحقيق خفض كبير في الكربون. يشرفنا توسيع علاقتنا مع وول مارت وتحقيق رؤيتنا المشتركة لمستقبل الهيدروجين الأخضر (Plug Power, 2022).

وفي 19 أبريل 2022 أعلنت Plug Power عن اتفاقية مع شركة Walmart للحصول على خيار لتوصيل ما يصل إلى 20 طناً يومياً من الهيدروجين الأخضر السائل لتشغيل شاحنات رفع مناولة المواد عبر مراكز توزيع وول

مارت والوفاء في الولايات المتحدة، مما يمثل خطوة إضافية تتخذها Walmart لدمج بديل مصادر طاقة خالية من الكربون في جميع أنحاء سلسلة توريد وول مارت (Plug Power, 2022).

حققت شركة Plug Power إيرادات قدرها 502 مليون دولار في عام 2021 واعتباراً من أبريل 2022 بلغت قيمتها السوقية 12.14 مليار دولار (Plug Power, 2022).

ب: شركة Proctor & Gamble (PG)

شركة سلع استهلاكية تأسست عام 1837، يقع مقرها الرئيسي في سينسيناتي، أوهايو. توفر السلع الاستهلاكية المعبأة إلى وول مارت ودول أخرى في جميع أنحاء العالم. كانت واحدة من أوائل الشركات التي أنشأت مكتباً في Bentonville لتحسين اتصالها بمقر Walmart. كما أنها من أوائل الموردين الذين وافقوا على متطلبات علامة تحديد تردد الراديو من Walmart (RFID). بهدف تحسين دقة عمليات تسليم الموردين إلى Walmart وبشكل عام، لمعرفة مكان المنتجات بالضبط في سلسلة التوريد (BEST, 2022).

في 2019 شاركت Walmart في برنامج شركة P&G لمياه الشرب الآمنة للأطفال في عام 2004، بالعمل مع المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم لتوفير مياه الشرب النظيفة والتثقيف بشأن الصرف الصحي والنظافة الصحية السليمة. حتى الآن ومنذ 15 عام قدم هذا البرنامج أكثر من 14 مليار لتر من المياه النظيفة للناس في أكثر من 90 دولة (walmart, 2019).

حددت Walmart و P&G هدفاً لجمع 100 مليون لتر من المياه النظيفة خلال عام 2019. مقابل كل منتج من منتجات P&G يشتريه المستهلكون في البلدان المشاركة خلال فترة الحملة، ستوفر P&G لتراً واحداً من المياه النظيفة لمساعدة الأطفال وعائلاتهم من خلال برنامج مياه الشرب الآمنة للأطفال (walmart, 2019). بلغت إيرادات شركة Proctor & Gamble في عام 2021 76.11 مليار دولار. كان ذلك مرتفعاً بنسبة 7.28٪ عن عام 2020، واعتباراً من أبريل 2022 بلغت قيمتها السوقية 385.2 مليار دولار (BEST, 2022).

ج: شركة HP Inc (HPQ)

شركة معروفة في قطاع تكنولوجيا المعلومات. كانت تعرف سابقاً باسم شركة Hewlett-Packard، تأسست في عام 1939 وتعمل اليوم من خلال ثلاث قطاعات: الأنظمة الشخصية والطباعة واستثمارات الشركات. توفر حواسيب شخصية مكتبية ودفترية، ومحطات عمل، وشاشات عرض وأجهزة طرفية، وبرامج، وطابعات، والمزيد. يشمل عملاؤها الأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم والشركات الكبيرة في قطاعات المستهلكين والحكومة والصحة والتعليم.

كانت HP فائزة في تحدي Walmart's Home Entertainment Design Challenge. مع الفوز، أكدت وول مارت على جهود HP، من خلال إعادة تصميم عبوات الكمبيوتر الخاصة بها، لتقليل تأثيرها على البيئة. غيرت HP العبوة التقليدية متعددة الطبقات إلى حقيبة HP Protect Messenger أكثر انسيابية. كانت النتيجة هي الحفاظ على الوقود وانخفاض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون.

حققت الشركة إيرادات بقيمة 63.4 مليار دولار سنة 2021. وبلغت قيمتها السوقية 38.58 مليار دولار سنة 2022 (BEST, 2022).

د: شركة Green Dot (GDOT)

هي واحدة من منشئي بطاقة الخصم المدفوعة مسبقا المصممة لخدمة المستهلكين المصرفيين وغير المصرفيين. بالإضافة إلى كونها أكبر مزود من حيث القيمة السوقية لبطاقات الخصم المدفوعة مسبقا القابلة لإعادة التشغيل، كما أنها أكبر معالج لمدفوعات استرداد الضرائب في الولايات المتحدة.

منذ عام 2007، دخلت Green Dot في شراكة مع Walmart لتقديم برنامج MoneyCard لعملاء Walmart. في عام 2014، أطلقوا حساب GoBank الجاري. في عام 2019، أعلنت كلتا الشركتين أنهما ستشاركان في إطلاق مشروع يسمى Tailfin Labs. الذي سيساعد الشركات الناشئة التي تركز على قطاع التجزئة والتكنولوجيا.

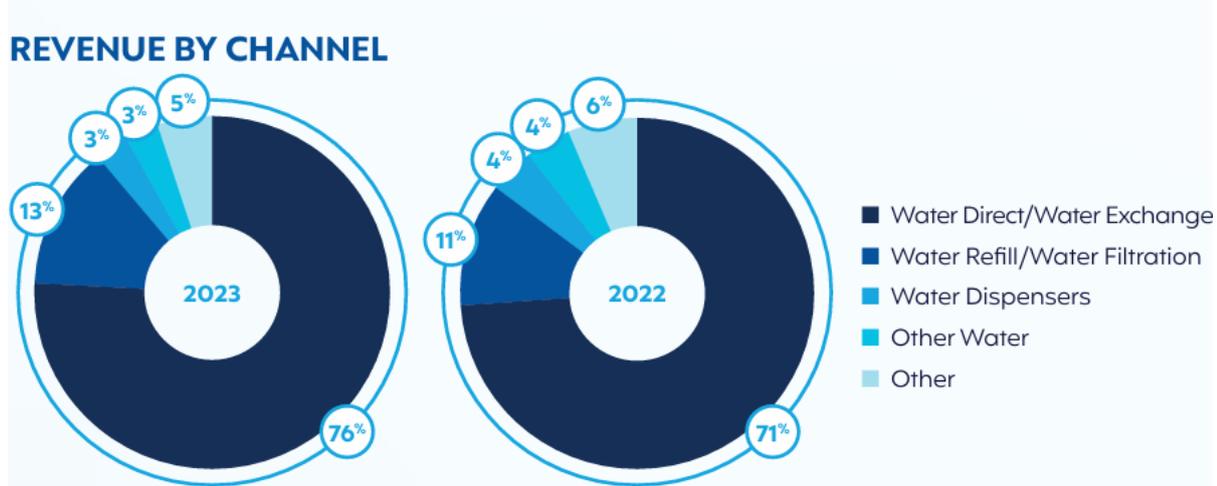
حققت Green Dot 1.43 مليار دولار من إجمالي الإيرادات في عام 2021، وبلغت قيمتها السوقية 1.44 مليار دولار سنة 2022 (BEST, 2022).

ه: شركة Primo Water (PRMW)

شركة رائدة في مجال حلول المياه الخالصة ومن أكبر مزودي موزعات المياه القابلة لإعادة التعبئة ذاتية الخدمة، والتي تستخدم في أكثر من 25000 موقع للبيع بالتجزئة. كما تقدمها حلول ترطيب مستدامة مباشرة للعملاء سواء في المنزل أو الشركات. تأسست سنة 1920 مقرها نورث كارولينا. بالإضافة إلى كونها موردا لـ Walmart، فإنها تزود Lowe's Home Improvement و The Home Depot و Meijer و Kroger و Office Depot وغيرها. حققت الشركة إيرادات بقيمة 2.07 مليار دولار في عام 2021.13 وبلغت قيمتها السوقية 2.35 مليار دولار

اعتبارًا 14 أبريل 2022 (BEST, 2022)

الشكل رقم (13): إيرادات الشركة حسب القناة لسنتي 2022 و2023



المصدر: (Primo Water, 2023)

الجدول رقم (04): البيانات المالية للشركة خلال سنتي 2022 و2023

2023	2022	الملخص المالي (بملايين الدولارات الأمريكية)
1,771.8	1,93.2	صافي الإيرادات
238.1	29.6	صافي الدخل

المصدر: (Primo Water, 2023)

ثانيا: الدول

تدير Walmart أكثر من 10500 متجر ونوادي في 19 دولة ومواقع التجارة الإلكترونية. في نهاية سنة 2023، وظفنا ما يقرب من 2.1 مليون شريك في جميع أنحاء العالم، مع ما يقرب من 1.6 مليون شريك في الولايات المتحدة.

تلتزم الشركة بتوفير العناصر المزروعة والمصنوعة والمصدرة في أمريكا. حيث أن معظم المنتجات التي تصدرها لشركات البيع بالتجزئة في الولايات المتحدة والأسواق الرئيسية الأخرى مثل المكسيك تم تصنيعها أو زراعتها أو تجميعها محليا. على سبيل المثال، يندرج ثلثا البضائع المباعة في وول مارت بالولايات المتحدة و93% من البضائع المباعة في وول مارت المكسيك في هذه الفئة. بسبب الرغبة في تلبية طلب العملاء على التنوع والجودة والقدرة على تحمل التكاليف لمنتجات تتراوح من المانجو إلى بعض الأجهزة الإلكترونية، كما تصدر منتجات من جميع أنحاء العالم. كما تستضيف مكالمة مفتوحة كل عام، والتي توفر للموردين الحاليين والمحتملين في الولايات المتحدة فرصة لعرض المنتجات على العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تعمل على المساعدة في تطوير الموردين الصغار في البلدان حول العالم، وتمكينهم من إنشاء أعمالهم كجزء من سلسلة التوريد الإقليمية للبيع بالتجزئة.

في مارس 2021، أعلنت الشركة عن التزام جديد باستثمار 350 مليار دولار في المنتجات المصنوعة أو المزروعة أو المجمعة في الولايات المتحدة على مدى السنوات العشر المقبلة. تقدر وول مارت أن هذا الاستثمار لديه القدرة على دعم أكثر من 750.000 وظيفة جديدة، وتجنّب أكثر من 100 مليون طن متري من الانبعاثات. (walmart, 2024)

المطلب الثاني: أداء الشركة

أظهرت Walmart في السنوات الأخيرة أداءً مثيراً للإعجاب. سنتطرق فيما يلي إلى أداء الشركة المالي والتشغيلي:

الفرع الأول: الأداء المالي للشركة

يعتبر الأداء المالي أحد أهم أنواع الأداء في المنظمات الاقتصادية، لما له من أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للمنظمة. وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والذي يتم من خلال استخدام أدوات مالية متمثلة في النسب والمؤشرات التي تعتبر أدوات فعالة في قياس الأداء الفعلي للمنظمة. أولاً: إيرادات الشركة

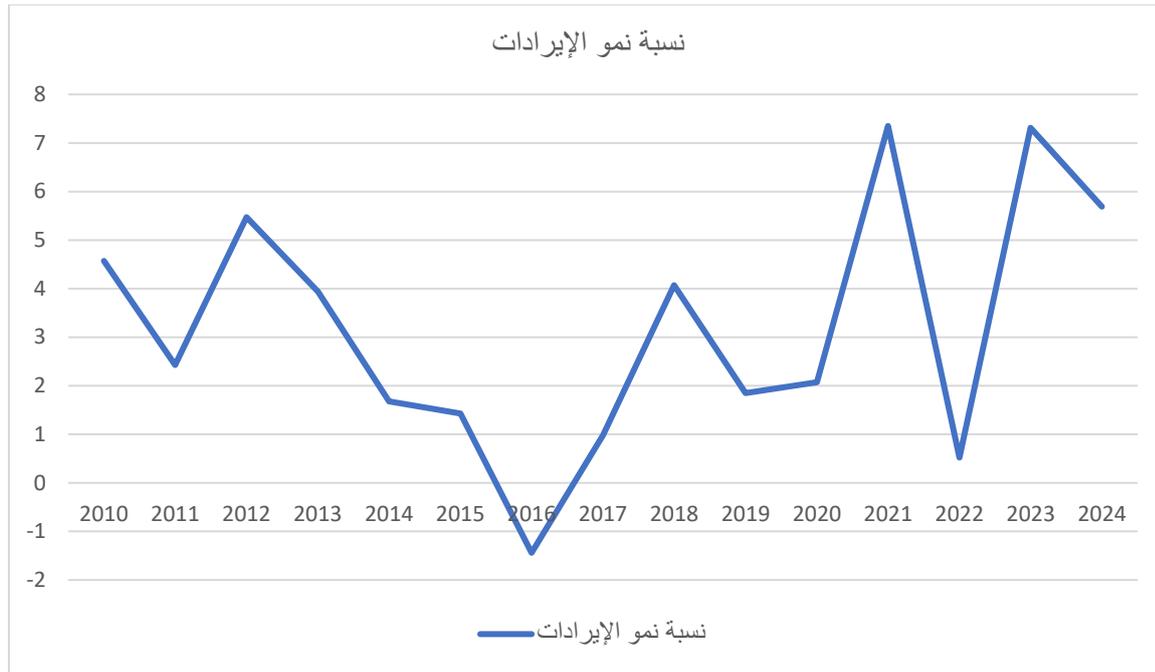
يمثل الجدول الموالي إيرادات الشركة ابتداءً من سنة 2010 إلى غاية 2024 حيث نلاحظ أن حجم إيرادات الشركة لم يشهد أي تراجع منذ 2010 إلى غاية 2024 إلا مرة واحدة في 2016 بسبب انخفاض أسعار المواد الغذائية نتيجة انخفاض أسعار النفط والحبوب تلك الفترة بالإضافة إلى حرب الأسعار التي شهدتها الولايات المتحدة الأمريكية جراء محاولات متجري التجزئة ليدل وآلدي التفوق على Walmart (نيكولاو، 2017). ليعود ويرتفع مباشرة في السنة التي تليها ويستمر في الصعود ليصل إلى 648,124 مليار دولار سنة 2024.

الجدول رقم (05): إيرادات الشركة في الفترة 2010 - 2024

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
الإيرادات	408.085	421.849	446.509	468.651	476.294
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
الإيرادات	485.651	482.130	485.873	500.343	514.405
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
الإيرادات	523.964	559.151	572.754	611.289	648.125

المصدر: (macrotrends, 2024)

الشكل رقم (14): نسبة نمو إيرادات الشركة خلال الفترة 2010 - 2024



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: صافي أرباح الشركة

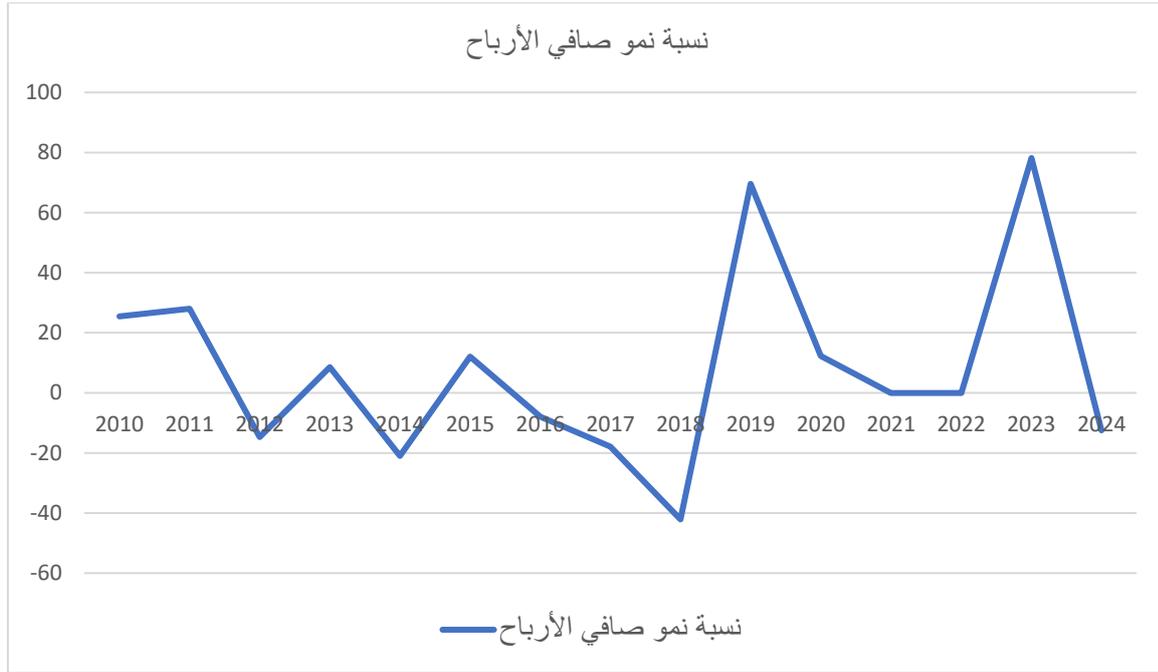
من خلال تتبع صافي أرباح الشركة خلال هذه الفترة نجد أنها سجلت أقل نسبة أرباح سنة 2019 تقدر بـ 6,670 مليار دولار أمريكي وهذا راجع إلى جائحة كورونا التي أصابت العالم بأسره وأدت إلى الحجر الكلي وغلق المصانع وتوقف المتاجر والعمال عن العمل. ليقفز إلى 14,881 مليار دولار أمريكي في 2020. ليشهد انخفاضا تدريجيا خلال الفترة 2021-2023 وصل خلالها إلى 11,680 مليار دولار أمريكي. ليتخطى عتبة 15 مليار دولار أمريكي في مطلع سنة 2024. لكن خلال هذه السنوات استطاعت الشركة أن تقترب من تحقيق صافي أرباح يقدر بـ 17 مليار دولار أمريكي سنة 2013.

الجدول رقم (06): صافي أرباح الشركة في الفترة 2010 - 2024

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
صافي الأرباح	14.370	16.389	15.699	16.999	16.022
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
صافي الأرباح	16.363	14.694	13.643	9.862	6.670
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
صافي الأرباح	14.881	13.510	13.673	11.680	15.511

المصدر: (macrotrends, 2024)

الشكل رقم (15): نسبة نمو صافي أرباح الشركة خلال الفترة 2010 - 2024



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً: القيمة السوقية للشركة

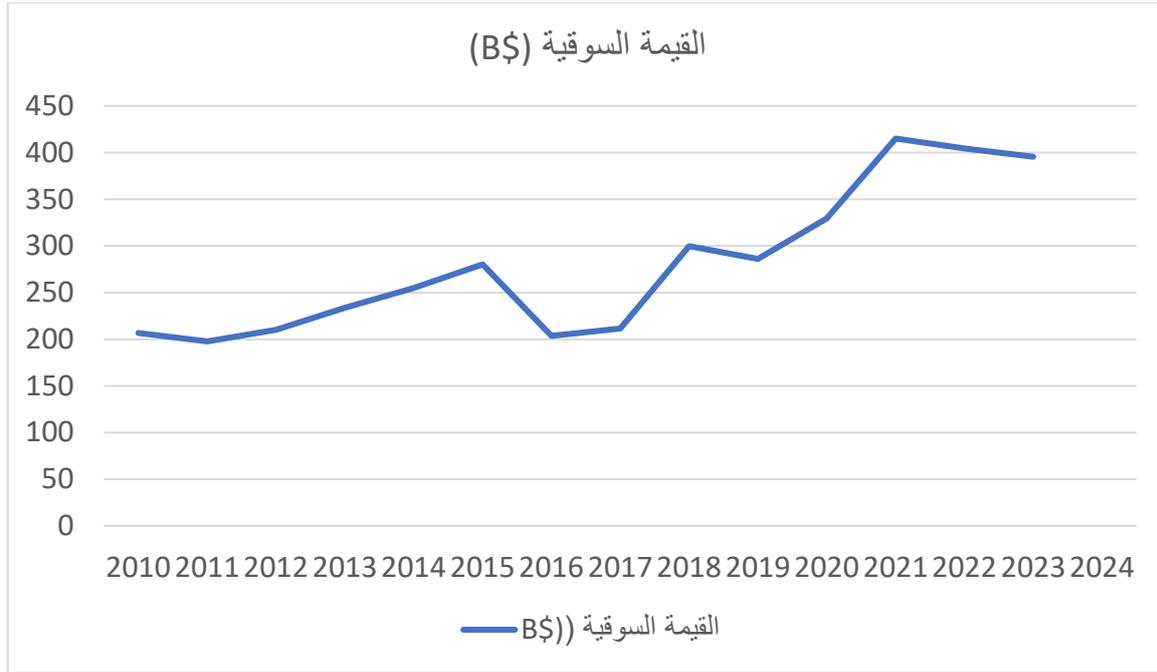
تتراوح القيمة السوقية لشركة Walmart بين 197 و 421 مليار دولار أمريكي حيث شهد تذبذبات عديدة من ارتفاعات وانخفاضات خلال هذه السنوات من 2010 إلى 2024 فبلغت أعلى قيمة لها سنة 2024 قدرت بـ 421,92 مليار دولار أمريكي، وبلغت أقل قيمة لها سنة 2011 قدرت بـ 197,72 مليار دولار أمريكي. كما هو موضح في الجدول والرسم البياني.

الجدول رقم (07): القيمة السوقية للشركة في الفترة 2010 - 2024

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
القيمة السوقية	206.56	197.72	210.06	233.48	255.11
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة السوقية	280.27	203.77	211.67	299.87	286.25
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
القيمة السوقية	329.67	415.11	404.53	395.72	421.92

المصدر: (macrotrends, 2024)

الشكل رقم (16): القيمة السوقية للشركة في الفترة 2010 - 2024



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

رابعاً: ترتيب الشركة بين 5 أكبر شركات في العالم

يمثل الجدول ترتيب أكبر الشركات في العالم حسب قائمة fortune 500 لسنة 2023 وهو ترتيب سنوي لأكثر 500 شركة في جميع أنحاء العالم من حيث الإيرادات، فمن خلال الجدول نجد أن شركة Walmart تواجدت على هذه القائمة 29 مرة متفوقة بذلك على Amazon وغيرها من الشركات المنافسة لها، في حين احتلت المرتبة الأولى لسنوات عديدة آخرها السنة الماضية 2023 بإجمالي إيرادات 611.289 مليون دولار أمريكي، وصافي أرباح يقدر بـ 11.680 مليون دولار أمريكي موظفة لديها 2.1 مليون موظف حول العالم.

الجدول رقم (08): ترتيب الشركة ضمن أكبر 5 شركات في العالم حسب قائمة Fortune لسنة 2023

الرتبة	الشركة	البلد	الإيرادات	الأرباح	الموظفين	عدد سنوات التواجد في القائمة
01	Walmart	US	611.289	11.680	2.100.000	29
02	Saudi Aramco	SA	603.651	159.069	70.496	05
03	State Grid		530.008	8.191.9	870.287	23
04	Amazon	US	513.983	-2.722	1.541.000	15
05	Chine National Petroleum	CN	483.019	21.079.01	1.087.049	23

المصدر: (fortune, 2023)

الفرع الثاني: الأداء التشغيلي للشركة

أولاً: عملاء الشركة

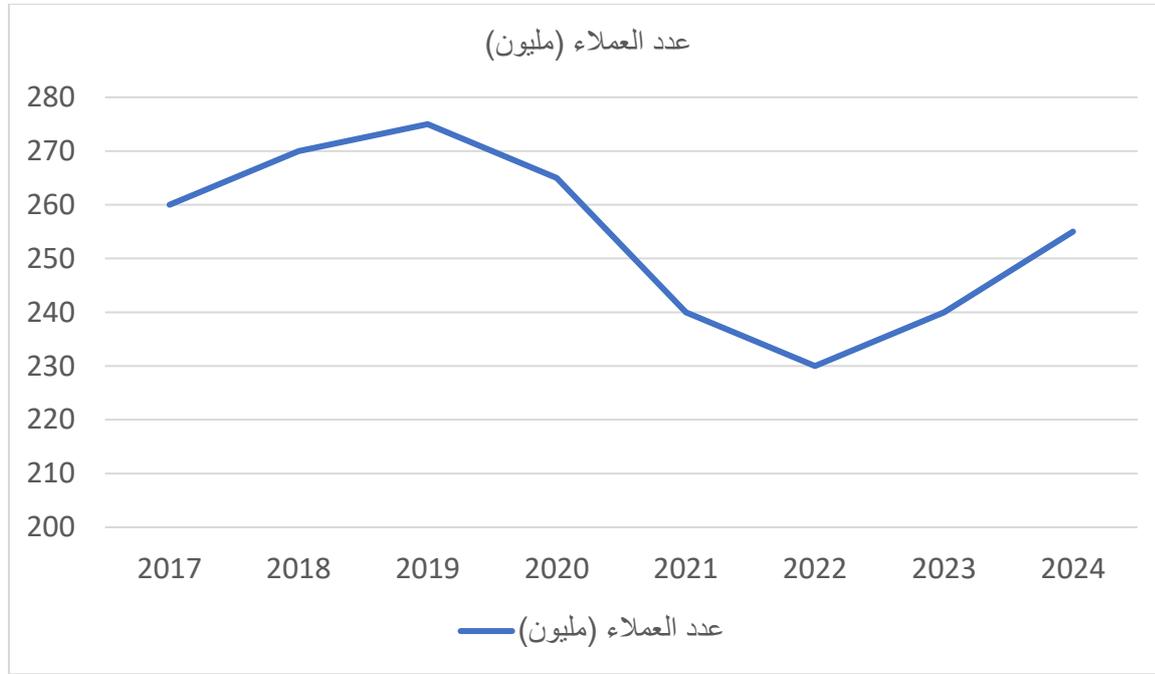
من خلال الجدول نلاحظ أن الشركة شهدت أكبر عدد عمال خلال الفترة (2017-2024) بلغ 275 مليون عامل سنة 2019، واستمر في الانخفاض إلى أن بلغ 230 مليون سنة 2022، ليرتفع مجدداً في 2023 إلى ما كان عليه سنة 2021 وهو 240 مليون.

الجدول رقم (09): عدد عملاء الشركة في الفترة 2018 - 2024

السنة	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
عدد العملاء (مليون)	260	270	275	265	240	230	240	255

المصدر: (كوفانو، 2024)

الشكل رقم (17): عدد عملاء الشركة في الفترة 2018 - 2024



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: متاجر الشركة

نلاحظ من خلال الشكل رقم (11) أن عدد متاجر الشركة شهد انخفاضاً مستمراً منذ 2018 ليصل إلى 10623 متجر سنة 2023. وبحسب التقرير الذي نشرته شبكة CNN يعود هذا الانخفاض في عدد المتاجر جراء إغلاقها للأسباب التالية (alhurra, 2023):

- الجريمة ووفرة المتاجر: أشار بعض صناعات السياسة والقادة الجمهوريون والديمقراطيون إلى أن الجريمة سبب رئيسي للإغلاق خاصة بعد عدد من حوادث السرقة. زفقا لمورغان ستانلي أنه منذ 1995 إلى 2021 تم إغلاق المتاجر كل عام بوتيرة أعلى من فتح متاجر جديدة.
 - العمل عبر الانترنت: أدى إنتعاش العمل عبر الأنترنت وخاصة بعد التحول الناجم عن وباء كورونا بين 2019 و 2021 لتدمير مناطق التسوق وسط المدن.
 - التسوق الالكتروني وارتفاع الإيجارات: تتعرض متاجر البيع بالتجزئة إلى ضغط مستمر جراء التحول إلى التجارة الالكترونية التي شكلت 14,7 من إجمالي مبيعات التجزئة خلال الربع الأخير من سنة 2022 بالإضافة إلى مطالبات العمال بزيادة الأجور وارتفاع الإيجارات في المدن الأمريكية الكبرى.
- الجدول رقم (10): عدد متاجر الشركة في الفترة 2010 - 2023

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد المتاجر	8099	8604	9766	10408	10942
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد المتاجر	11453	11528	11695	11718	11361
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
عدد المتاجر	11501	11443	10593	10623	

المصدر: (statista, 2024)

الشكل رقم (18): عدد متاجر الشركة في الفترة 2010 - 2023



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق

ثالثاً: موظفي الشركة

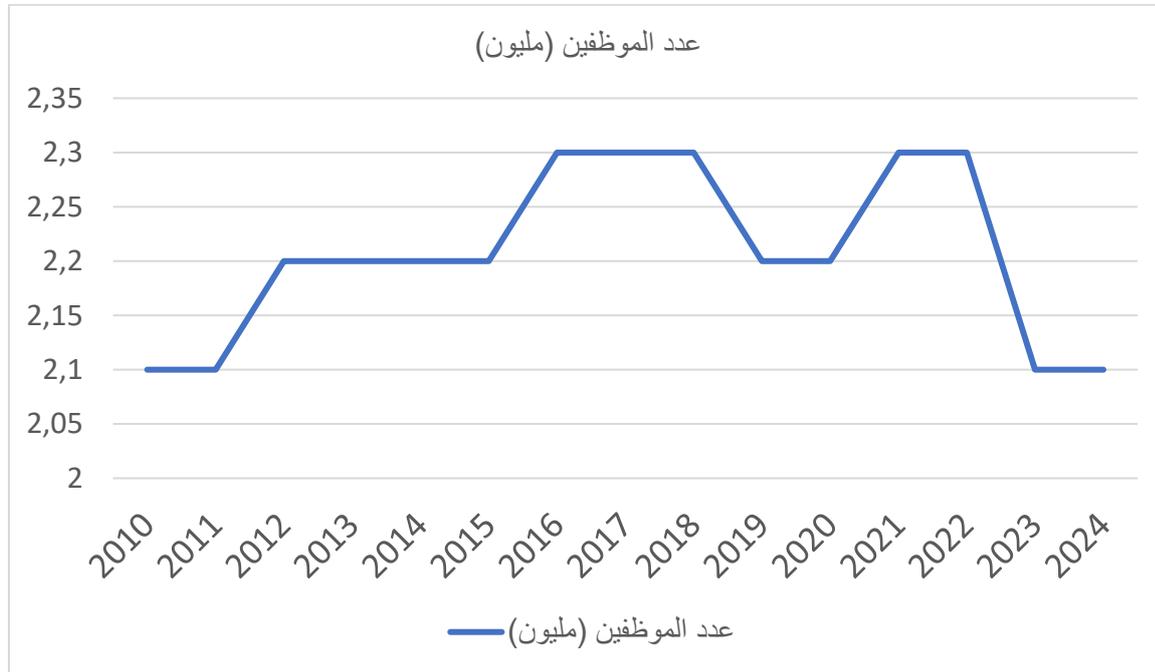
من خلال الشكل رقم (20) والجدول الموالي نجد أن عدد موظفي الشركة يتراوح بين مليوني عامل لكنه استمر في التذبذب بين 2,1 إلى 2,3 مليون منذ 2010 إلى 2024. وهذا راجع ربما إلى الديناميكية والتطور السريع الذي يشهده سوق العمل خلال هذه السنوات من تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات التي قد تسهل العديد من العمليات وتقلل الحاجة إلى اليد العاملة. بالإضافة إلى تزايد أهمية التجارة الإلكترونية في السنوات الأخيرة ما قد يؤدي إلى تراجع عدد الموظفين في المتاجر الفعلية وتحويل بعض الموظفين إلى المتاجر الإلكترونية.

الجدول رقم (11): عدد موظفي الشركة في الفترة 2010 - 2024

السنة	2010	2011	2012	2013	2014
عدد الموظفين	2.1	2.1	2.2	2.2	2.2
السنة	2015	2016	2017	2018	2019
عدد الموظفين	2.2	2.3	2.3	2.3	2.2
السنة	2020	2021	2022	2023	2024
عدد الموظفين	2.2	2.3	2.3	2.1	2.1

المصدر: (macrorends, 2024)

الشكل رقم (19): عدد موظفي الشركة في الفترة 2010 - 2024



المصدر: من إعداد لطالبة بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: الممارسات الخضراء

تلتزم Walmart بإحداث فرق في القضايا التي تهم عملائها ومساهمتها في المجالات البيئية من خلال تبنيها

لمجموعة من الممارسات الخضراء أو الممارسات المستدامة المتمثلة في:

الفرع الأول: التصميم الأخضر

تعد قضية الحفاظ على البيئة أمراً ضرورياً في العصر الراهن، خاصة مع التقلبات المناخية والمشاكل التي نشهدها ما أدى إلى ظهور التصميم الأخضر أو التصميم الصديق للبيئة. حيث سعت المنظمات لفهم العواقب البيئية لمنتجاتهم ومحاولة إيجاد حلول مثلى لمعالجتها بدءاً من مرحلة التصميم وصولاً إلى المنتج النهائي.

عملت Walmart على إحداث تغيير إيجابي من خلال تقديم منتجات أكثر ابتكاراً إلى الرفوف وهذا من خلال إشراك المصممين في مشروع Gigaton الذي يهدف إلى (walmart, 2023):

- زيادة استخدام المحتوى المعاد تدويره في المنتج بنسبة 20% بحلول عام 2030.
- الالتزام بمصدر 100% من الورق أو المنتجات الأخرى القائمة على اللب باستخدام الألياف المعتمدة وفقاً للمعايير التي تحد من إزالة الغابات بحلول عام 2030.
- زيادة كفاءة المنتج للطاقة بنسبة 20% بحلول عام 2030.

الفرع الثاني: الشراء الأخضر

يلعب الشراء الأخضر دوراً حيوياً للغاية في سلسلة التوريد الخضراء لذلك من الضروري على الشركة أن تعرف من أين تأتي بالمواد والمكونات. بناءً على ذلك تعمل Walmart على تسريع التقدم في استدامة تشكيلتها وسلاسل التوريد الخاصة بها من خلال توفير منتجات ميسورة التكلفة وأكثر أماناً وصحة. وفي إطار ممارسات الشراء الأخضر تشترك الشركة مع الموردين والعملاء والمنظمات غير الحكومية من خلال الالتزام بتوفير 20 سلعة مستدامة بحلول 2025 بما في ذلك الموز، اللحم، الشاي، القهوة، العنب. مع الحفاظ على الأسعار المنخفضة التي يتوقعها العملاء (walmart, 2020).

الشكل رقم (20): 20*2025 السلع المستدامة

In 2016, Walmart announced its "20x25 goal": a goal to source at least 20 agricultural commodities more sustainably by 2025. Since then, we have been working on the following:

				
Floral, Produce	Specialty Crops	Textile, Pulp, Paper, Timber	Ingredients	Proteins
Floral, produce (apples, bananas, berries, grapes, leafy greens, pineapples, stone fruit, and tomatoes)	Cocoa, coffee, and tea	Cotton textiles, pulp, paper, and timber	U.S. corn, U.S. wheat, U.S. soy, South American soy, and palm oil	Seafood (wild caught and farm raised), meat (South American beef, U.S. beef, pork), poultry, and dairy

المصدر: (walmart, 2023)

يمثل الشكل أعلاه قائمة المنتجات التي استطاعت شركة Walmart منذ تصريحها بهدف توفير 20 منتج مستدام إلى غاية 2025. حيث أنها في سنة 2023 وفرت الفواكه كالتفاح، الموز، التوت، العنب، الأناناس، الخضر. المحاصيل المتخصصة مثل الكاكاو، القهوة، الشاي، ... وغيرها كما هو مذكور في الشكل أعلاه.

في 2017 التزمت الشركة بتوفير مصادر أكثر استدامة للقهوة، وبحلول عام 2020 أعلنت أن جميع مصادر القهوة للعلامات التجارية الخاصة في الشركة ذات جودة ومن مصادر مستدامة. كما التزمت بتوفير مأكولات بحرية أكثر استدامة على رفوف متاجرها بحلول 2025 حيث صرح ريبر عندما نقول "إننا ملتزمون بشراء تونة مستدامة فإنه يرسل رسالة بصوت عال وواضح إلى سفن الصيد والقباطنة والصناعة بشكل عام" (walmart, 2020). كما التزمت بتوفير منتجات لحوم البقر طازجة ومستدامة بحلول 2025 وهذا من خلال العمل مع الموردين لتحسين ممارسات رعاية الحيوان والاستخدام المسؤول للمضادات الحيوية وتشجيعهم لفهم دورة حياة إنتاج لحم البقر بأكملها من المزرعة إلى الشركة (walmart, 2020).

تراقب الشركة استراتيجيتها في الحصول على مصادر مستدامة من خلال (walmart, 2023):

- تشجيع الموردين على اعتماد ممارسات توريد مستدامة.
- التعاون مع الموردين وتجار التجزئة الآخرين والمنظمات غير الحكومية وغيرها لتحسين الممارسات في جميع أنحاء القطاع.
- مطالبة الموردين بقياس التقدم المحرز والابلاغ عنه بشفافية.
- تجديد مواصفات التوريد وطلب الشهادات حيث ما كانت متاحة ومتوفرة مع تطلعات الشركة.

الشكل رقم (21): مصادر توريد القهوة في وول مارت



المصدر: (walmart, 2019)

يوضح الشكل أعلاه أهم 11 مصدر أو بلد تستورد منه شركة Walmart القهوة المستدامة بعد إطلاق مشروع 20*2025 للسلع المستدامة التي من بينها القهوة المتمثلين في: البرازيل، البيرو، كولومبيا، غواتيمالا، نيكاراغوا، هندوراس، أثيوبيا، كينيا، أوغندا، فيتنام، سومطرة.

الفرع الثالث: التصنيع الأخضر

كما ساهمت في دعم التصنيع الأخضر من خلال الإنفاق المتزايد، وإشراك الموردين حيث تمكنت من إشراك 5200 مورد في إطار مشروع Gigaton. حيث استضافت الشركة سنة 2023 مسابقة OpIn Call Pitch التي فتحت الفرصة أمام 850 شركة صغيرة ومتوسطة لتصبح من موردي Walmart التي التزمت ولمدة 10 سنوات بقيمة 350 مليار دولار لتعزيز التصنيع في الولايات المتحدة (Walmart, 2023).

الفرع الرابع: التوزيع الأخضر

عند تبني شركة Walmart لممارسات التوزيع الأخضر ركزت على بعدين هما الخدمات اللوجستية الخضراء والتغليف الأخضر كما يلي:

تعد عملية التوزيع في شركة Walmart واحدة من أكبر العمليات في العالم لاحتوائها على أسطول نقل متكون من 10000 جرارة و12000 سائق و80000 مقطورة تسير أكثر من 1,1 مليار ميل كل عام. مع أسطول بهذا الحجم تشكل الشركة 24% من إجمالي الانبعاثات (Cortes, 2022). بصفتها أكبر بائع تجزئة في العالم وتماشيا مع مبادرات تقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري ونزولا عند هدف تحقيق صفر انبعاثات عبر عملياتها وللحفاظ على استراتيجية ملء الرفوف بالإضافة إلى تسهيل عمل المستودعات عملت على كهبة أسطولها للوصول إلى صفر انبعاثات في مركباتها بحلول عام 2040 حيث أعلنت عن شراء 1100 شاحنة كهربائية من طراز Ford E-Transit سنة 2022 و5000 شاحنة توصيل كهربائية من طراز BrithtDrop بحلول 2023 (walmart, 2023). كما أنها تسعى لجعل 10% من قوتها العاملة يركبون الدرجات للعمل في بنتونفيل بحلول سنة 2025 (cnbcarabia, 2024).

مع تزايد الوعي البيئي لدى المستهلكين حول التلوث البلاستيكي وبشكل عام بالاستدامة. جاء التزام Walmart الذي يهدف إلى تحقيق نسبة 100% من العبوات الموضوعة على رفوفها ستكون قابلة لإعادة الاستخدام وإعادة التدوير أو قابلة للتسميد عضويا (Marino, 2022). كما أطلقت في أبريل 2022 برنامج Circular Connector لربط مصممي التغليف والمصنعين بشركات من قطاعات مختلفة من الطعام إلى مستحضرات التجميل والموضة والألعاب والملابس وغيرها من أجل تسريع العمل على ابتكار عبوات صديقة للبيئة وتنفيذها وإيجاد حلول تغليف مستدامة وبالتالي تقليل النفايات حيث ركز على 3 فئات (walmart, 2022):

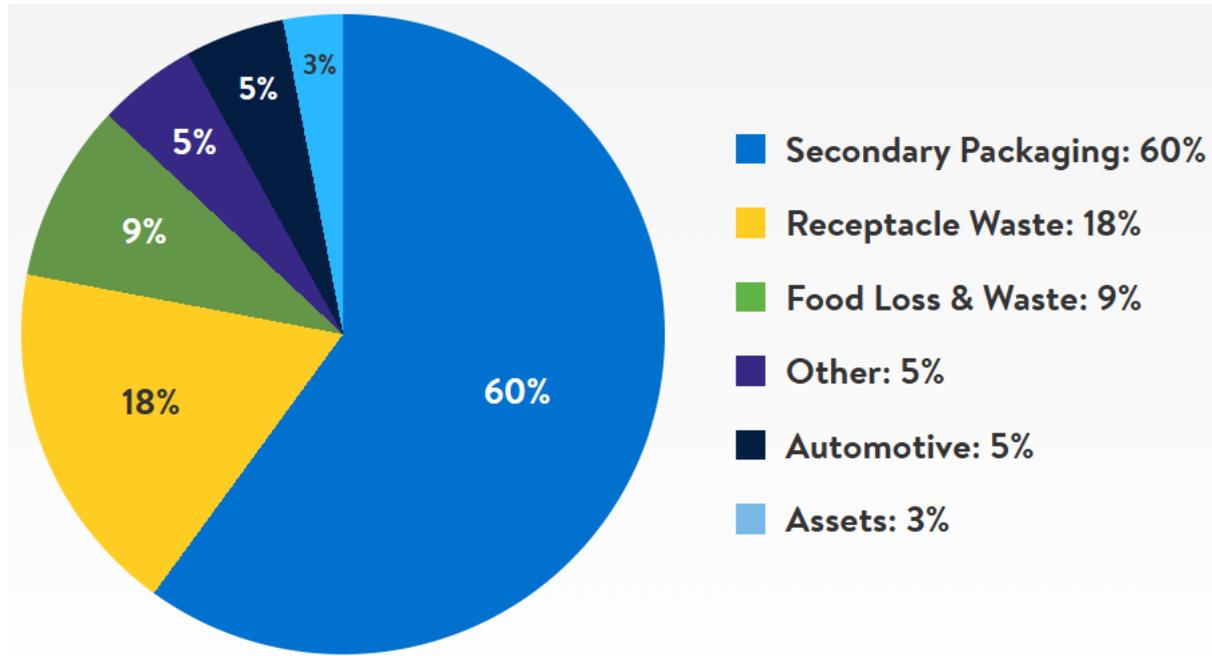
- التصميم لإعادة التدوير

- التصميم لإعادة الاستخدام وإعادة الملء
- قابلية التسميد

الفرع الخامس: إدارة النفايات

مع توقع وصول عدد سكان العالم 9 مليارات شخص بحلول 2050، من المتوقع ان تزداد مشكلة النفايات العالمية أيضا، ما لم نغير مسارنا. ويقدر البنك الدولي ان العالم ينتج 3.5 ملايين طن من النفايات الصلبة يوميا في عام 2010، ومن المتوقع ان تتضاعف هذه الكمية بحلول عام 2050. هذا ليس مجرد الكثير من القمامة، انه كثير من القيمة المفقودة - ما يصل الى 2.6 تريليون دولار سنويا من المواد الخام والقيمة المتبقية. نفايات مكب النفايات هي خسارة مزدوجة: المنتج المهدر، والموارد الطبيعية المهذرة لإنتاج المنتج في المقام الأول. لا يستطيع العالم تحمل تكلفة استخدام المياه او الغذاء او المعادن او الوقود الاحفوري او أي مورد طبيعي بهذه الطريقة (Wal-Mart Stores, Inc. , 2016).

الشكل رقم (22): المصادر الأولية للنفايات



المصدر: (walmart, 2023)

يعبر الشكل رقم (23) عن مصادر النفايات موضحة من المصدر ذو أعلى نسبة وهو التغليف الثانوي تليه نفايات الأوعية، الفاقد والمهدر من الغذاء، السيارات، الأصول، ومواد أخرى. أحد أهداف الاستدامة الأساسية لـ Walmart بالاشتراك مع الموردين والعملاء هي خلق صفر نفايات في سلسلة التوريد الخاصة بهم. حيث اعتمدت الشركة على العديد من المبادرات للقضاء على النفايات أو التقليل منها عن طريق إعادة الاستخدام أو إعادة التدوير من خلال (walmart, 2023):

- القضاء على النفايات التشغيلية: تسعى Walmart إلى تحقيق عدم وجود نفايات تشغيلية بحلول عام 2025 من خلال معالجة التغليف الثانوي ونفايات الطعام ونفايات السيارات والنفايات الالكترونية وغيرها من العناصر. فقد وصلت نسبة النفايات المحولة إلى 78% خلال سنتي 2021 و2022 بعدما بلغت 80% عام 2020.
 - زيادة تعميم تغليف المنتجات الأولية: تشجع Walmart الموردين على التصميم من أجل إعادة التدوير والاستخدام بالإضافة إلى الاستثمار في البنية التحتية المحلية وتقليل أو إلغاء التعبئة غير الضرورية
 - تحسين التغليف الثانوي: الحد من استخدام الأكياس البلاستيكية ونفايات التجارة الالكترونية من خلال الابتكار وإشراك العملاء
 - التقليل إلى أدنى حد من هدر الطعام: عملت Walmart على تشجيع الموردين والعملاء على الحد من هدر الطعام ودعم برامج التعافي الغذائي والإغاثة من الجوع.
 - زيادة تعميم المنتجات: توفير طرق إضافية للعملاء لشراء المنتجات المستخدمة والمجددة والمستعادة وكذلك إعادة دمج البضائع العامة غير المباعة وعائدات العملاء.
- فقد قامت Walmart بإعادة تدوير ما يقارب 1,2 مليون رطل من زيت الطهي المستعاد إلى وقود الديزل الحيوي أو الصابون أو مكمل لتغذية الماشية والتي تم جمعها من 690 مطعما ومتجرا في المكسيك (Negi & Neeraj, 2014). كما أطلقت Walmart برنامج إعادة تدوير الورق المقوى منذ ما يقارب 20 عاما، ففي عام 2022 أعادت تدوير أكثر من 5,8 مليار رطل من الورق المقوى. كما تستخدم صناديق الكسر القابلة لإعادة الاستخدام حيث أنها أعادت استخدام 44 مليون صندوق كسر. وأعادت تدوير 313 مليون رطل من الأغشية البلاستيكية والبلاستيك الصلب على مستوى العالم (walmart, 2023).
- أما عند الحديث عن هدر الطعام فقد وصلت نسبة الحد من هدر الأغذية إلى 12%، 18%، 26% بالترتيب في 2020 و2021 و2022 حيث أن الهدف هو الوصول إلى نسبة 50% سنة 2030. في حين أنها تبرعت بـ 745 مليون رطل، و783 مليون رطل، و760 مليون رطل بالترتيب خلال 2020 و2021 و2022. (walmart, 2023)
- ونزولا عند هدف الوصول إلى 100% من عبوات العلامات التجارية قابلة لإعادة التدوير والاستخدام والتحويل إلى سماد عضوي بحلول 2025 فإن النسب المحققة هي 54%، 58%، 63% بالترتيب خلال السنوات 2021 و2021 و2022. (walmart, 2023)

الشكل رقم (23): استخدامات تدفقات النفايات في سلسلة الامداد لشركة وول مارت

Current waste flows at Walmart



المصدر: (Walmart, 2016, p. 73)

يمثل الشكل أعلاه كيف تستغل الشركة المنتجات والمواد الغذائية غير المباعة حيث لها 3 حلول كما يلي:

- إعادة تدوير إعادة استخدام إعادة بيع المنتجات
- استخدام المواد الغذائية غير المباعة كسماد للتربة، أو أعلاف للحيوانات، أو التبرع بها.
- رميها في مكب النفايات أو حرقها.

المبحث الثاني: انعكاس إدارة النفايات على أداء شركة Walmart

يعتبر موضوع إدارة النفايات من المواضيع التي شغلت ولا زالت تشغل حيز كبير من الاهتمام في مجال الاقتصاد البيئي على المستوى العالمي. باعتبار هذا الموضوع أخطر المشاكل التي تهدد عالمنا المعاصر، ومع التنامي في أشكال وأحجام النفايات وتفاقم مخاطر التلوث. وجب اليوم التفكير بجدية في أساليب إدارية فعالة وذات كفاءة أكبر في تقليل مشاكل التلوث وتأثيراته على شعوب العالم.

تبنّت شركة وول مارت نهجاً استراتيجياً في إدارة النفايات. يأخذ بخصائص النفايات من الناحية الكمية والنوعية، ويعمل بشكل ديناميكي لتقييمها لتحقيق في النهاية أكبر قدر من الاسترجاع والتدوير وبالتالي تعزيز ما يسمى بالاستدامة البيئية.

المطلب الأول: التزام وول مارت ومبادراتها في إدارة النفايات

سنحاول في هذا المطلب معرفة متى كان التطبيق الفعلي لممارسات إدارة النفايات في وول مارت وأهم المحطات التي مرت بها الشركة والمبادرات التي وضعتها في إطار الاستدامة البيئية.

الفرع الأول: تقديم عن التزام وول مارت بإدارة النفايات والاستدامة البيئية

في عام 2005 التزمت شركة Walmart بأن تصبح بائع تجزئة أكثر استدامة من الناحية البيئية. وهذا من خلال وضع أهداف طموحة واعتماد نهج أطلقت عليه "الاستدامة 360" يتضمن إلقاء نظرة شاملة على أعمال الشركة من الداخل والخارج لإيجاد طرق لتقليل تأثيرها البيئي من خلال إشراك مورديها وشركائها وعملائها حول العالم في جهود الاستدامة التي تبذلها (walmart, 2009, p. 16).

الشكل رقم (24): نظام شركة وول مارت لإدارة البيئة



المصدر: (walmart, 2011, p. 22)

يمثل الشكل رقم (25) الخطوات التي تتبعها الشركة لإدارة البيئة وهي ممثلة في أربع خطوات مكا يلي:

- التخطيط: من خلال تحديد الأدوار والمسائلة وتحليل وإدارة المخاطر.
- العمل من أجل التحسين المستمر: تحليل البيانات البيئية من أجل تعزيز برامج تقليل النفايات.
- الفحص والقياس: تحديد الأهداف والتوقعات وتنفيذ برامج التدقيق.
- التنفيذ والتدريب: وضع برامج لتدريب مقاولي الخدمات البيئية وتطبيقها.

تهدف الشركة إلى تقليل النفايات وتحسين إعادة التدوير، كما تهدف للتخلص من المواد البلاستيكية ذات الاستخدام الواحد واستبدالها بأخرى يمكن إعادة تدويرها بالإضافة تصميم التغليف بحيث يكون قابل لإعادة التدوير ومستدام بالإضافة إلى التقليل أو القضاء على هدر الطعام (walmart, 2023, p. 22).

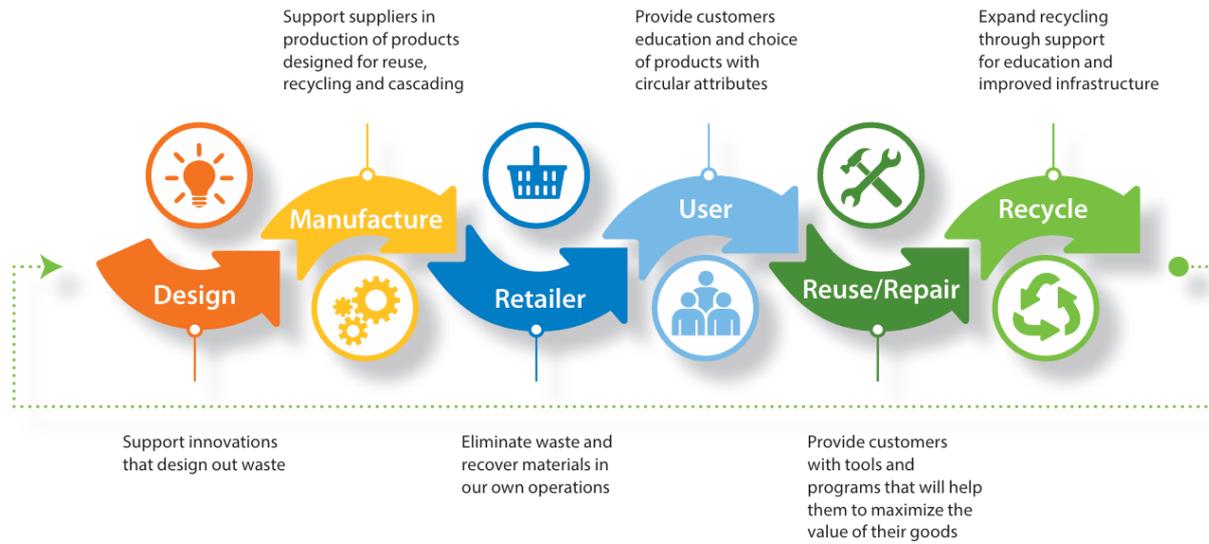
انطلقت الشركة في التنفيذ الفعلي لهذه الممارسات عام 2008. وعاما بعد عام تواصل الشركة احرار التقدم في هذه الأهداف، وتقوم بالتوسع في مبادراتها وتحسينها في كل مجال ووضعت أهداف أخرى جديدة تساعد على تحقيق نتائج أكبر لتصبح شركة أكثر استدامة تحافظ على البيئة وتنتج صفر نفايات. ما يعزز دورها في أن تكون شركة رائدة ومسؤولة بيئيا واجتماعيا (walmart, 2009, p. 16).

يوضح لنا رقم (26) الممارسات التي تبنتها الشركة في إطار التزامها بإدارة النفايات والعمل من أجل تحقيق

الاستدامة البيئية وهي:

- دعم الابتكارات في مجال تصميم النفايات.
 - دعم الموردين في إنتاج المنتجات المصممة لإعادة الاستخدام والتدوير.
 - التخلص من النفايات واستعادة المواد في عمليات الشركة الخاصة.
 - تعليم العملاء كيفية اختيار المنتجات ذات السمات الدائرية أي الصديقة للبيئة.
 - تزويد العملاء بالأدوات والبضائع التي تساعد على تعظيم قيمة بضائعهم.
 - توسيع نطاق إعادة التدوير من خلال دعم التعليم والتدريب وتطوير البنية التحتية.
- الشكل رقم (25): كيف تدعم شركة وول مارت إدارة النفايات

How Walmart supports a circular economy



المصدر: (walmart, 2016, p. 71)

الفرع الثاني: مبادرات ونتائج إدارة النفايات في وول مارت

يوضح الجدول الموالي أساليب وتقنيات أو المبادرات التي اعتمدها والتزمت بها شركة Walmart في إطار

ممارسات إدارة النفايات ومن أجل الوصول إلى هدف صفر نفايات.

الجدول رقم (12): مبادرات ونتائج إدارة النفايات في وول مارت خلال الفترة 2005 - 2021

مبادرات ونتائج	
تدريب أكثر من 11000 مورد وعضو في إدارة المصنع والشركاء لزيادة إلمامهم في مجال المعايير الأخلاقية والممارسات داخل الصناعة المتعلقة بالصحة والسلامة والبيئة.	2005

<p>2006 - كجزء من مبادرات الاستدامة العالمية للشركة قامت بتوسيع معايير التدقيق لتشمل مكونات بيئية إضافية مثل: تحديد النفايات ومعالجتها والتخلص منها، معالجة مياه الصرف الصحي وتصريفها، انبعاثات الهواء، المواد المحظورة.</p> <p>- إزالة مادة PVC من عبوات العلامات التجارية الخاصة في الولايات المتحدة.</p>	<p>2006</p>
<p>2007 - الالتزام بمبادرة حزم السندويتشات وهي عملية تهدف إلى وضع البلاستيك السائب (الأغلفة المنكمشة، أكياس الملابس والبقالة) بين طبقات من الورق المقوى وجمعها في بالات وإرسالها إلى المعالجات المعتمدة لإعادة تدويرها.</p> <p>- تقليل النفايات الصلبة من متاجر الشركة ونوادي سام¹ بنسبة 25% بحلول 2008 من خلال مشاركة الموردين وتشجيعهم على تقليل عبوات الشحن الخاصة بهم والتأكد من أن مواد التغليف التي يستخدمونها مصنوعة من مواد متجددة وقابلة لإعادة التدوير.</p>	<p>2007</p>
<p>2008 - طورت وول مارت البرازيل شراكة مع جامعي القمامة والوكلاء البيئيين من أجل إعادة تدوير الكرتون التالف من 23 متجر في مدينة سلفادور.</p> <p>- خفض عمليات التعبئة والتغليف بنسبة 5% في جميع أنحاء العالم بحلول 2013.</p> <p>- جعل جميع عبوات المجوهرات في الولايات المتحدة مستدامة وصنعها من مواد معاد تدويرها بحلول 2010.</p>	<p>2008</p>
<p>2009 - تقليل وزن نفايات أكياس التسوق البلاستيكية بمعدل 33% لكل متجر بحلول 2013.</p> <p>- قيام الشركة بإعادة توجيه أكثر من 57% من النفايات الناتجة عن متاجرها ومرافق نوادي سام.</p> <p>- تخلصت الشركة من 91% من عبوات المجوهرات غير المستدامة أما 9% المتبقية فهي مصنوعة من مواد معاد تدويرها.</p> <p>- خفضت وول مارت الصين استخدام المياه في متاجرها بنسبة 35% بعدما كان الهدف 50% بحلول 2010، في حين أن وول مارت مكسيكو قامت بتخفيض استخدام المياه بنسبة 3,57% من متاجرها بعدما كان الهدف 20% بحلول 2013.</p> <p>- إطلاق برنامج تدوير المواد العضوية الأول من نوعه على مستوى البلاد.</p>	<p>2009</p>
<p>2010 - قيام الشركة بإعادة توجيه أكثر من 64% من النفايات الصلبة الناتجة عن منشآتها.</p> <p>- قيام وول مارت الصين باختبار تقنيات توفير مياه جديدة في متجرها في بيكين حيث ساعدت هذه التقنيات المتجر بتقليل استهلاكه بنسبة 68%.</p> <p>- خفضت الشركة نفايات الأكياس البلاستيكية بنسبة 21% حيث أن الهدف هو 33% بحلول 2013.</p> <p>- تخفيض وول مارت المكسيك استخدام المياه في متاجرها بنسبة 7,6%.</p> <p>- إعادة تدوير 165 طن من الورق المقوى و17,5 طن من البلاستيك، و1,431 طن من الزيت إلى وقود حيوي.</p> <p>- خفض نفايات الأكياس البلاستيكية بنسبة 84% في الصين والولايات المتحدة وبنسبة 63% في الأرجنتين.</p> <p>- التزام الشركة بتقليل هدر الطعام بنسبة 15% في نوادي الأسواق الناشئة، و10% في الأسواق الأخرى.</p>	<p>2010</p>
<p>2011 - وصول وول مارت المكسيك إلى نسبة 17% فيما يخص تقليل استخدام المياه في متاجرها.</p> <p>- تحويل ما يقارب 1,2 مليون رطل من زيت الطهي المستعاد إلى وقود الديزل الحيوي أو الصابون أو مكمل لتغذية ماشية.</p> <p>- إطلاق برنامج تجربي يهدف إلى تحسين قدرة الشركة على إعادة التدوير وتحديث البنية التحتية لإعادة التدوير وتوفير المزيد من التدريب للموظفين.</p> <p>- قيام وول مارت الصين بتحويل 52% من نفاياتها التشغيلية.</p>	<p>2011</p>
<p>2012 - قللت الشركة كتلة التغليف بمقدار 80 Kg والنفايات بمقدار 250 Kg.</p>	<p>2012</p>

¹ نوادي سام المعروفة بـ Sam's Club هي سلسلة نوادي خصومات للأعضاء تديرها شركة وول مارت تأسست في 1983 سميت على اسم مؤسس الشركة سام والتون تهدف إلى توفير مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات بأسعار منخفضة للأعضاء.

<ul style="list-style-type: none"> - تلصقت الشركة من 81% من كمية النفايات التي ترسلها إلى مكب النفايات وانخفاض إجمالي النفايات السنوية الناتجة عن العمليات بأكثر من 1%. - تحقيق الشركة هدف تقليل نفايات أكياس التسوق البلاستيكية بنسبة 33% حيث أنها تجاوزت هذه النسبة وبلغت 38,1%، أما وول مارت البرازيل فقد خفضت استخدام الأكياس البلاستيكية بنسبة 50%. - نجاح برنامج تقليل هدر الطعام. 	
<ul style="list-style-type: none"> - نجحت الشركة في تخفيض التعبئة والتغليف في منتجاتها بنسبة 5%، من خلال مجموعة من المبادرات. - قلصت الشركة من نفايات المتاجر والنوادي ومراكز التوزيع والمرافق الأخرى بنسبة 81,66%. 	<p>2013</p>
<ul style="list-style-type: none"> - مع نهاية سنة 2015 قامت كل من شركة وول مارت الولايات المتحدة و وول مارت إنترناشيونال بتحويل 82% من النفايات. - تم تحويل 25000 مقطورة مملوءة بمخلفات الطعام من مجرى النفايات من خلال التسميد التحويل إلى أعلاف حيوانية. - تم تحويل 143 طن من النفايات الالكترونية بعد الاستهلاك بالتعاون مع شركتي الالكترونيات سامسونغ وديسكو. - بدأت الشركة في بيع منتجات الحدائق من شركة Ecocraps عمل الشركة على تحويل بقايا الطعام إلى مواد عضوية عشبية مستدامة. 	<p>2015</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استطاعت الشركة أن تقلل هدر الطعام في متاجرها ونواديها في الأسواق الناشئة بنسبة 15,3%. - إعادة تدوير 3 مليون طن من البلاستيك سنويا. 	<p>2016</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تبرعت الشركة بـ 628 مليون وجبة للأشخاص المحتاجين حول العالم، و 8600 طن من المنتجات غير المباعة. - تجديد 280000 طن من الأسطح والرفوف والقوائم وتركيبات المتاجر في الولايات المتحدة. - تجديد 791000 عربة تسوق في السنوات الثلاث الماضية مما أدى إلى إلغاء الحاجة إلى 22000 طن من المعدن اللازم لإنتاج عربات جديدة. - خفضت صيدليات وول مارت المنشورات المطبوعة بنسبة 7% أي ما يعادل 1.3 مليون رطل من الورق ومنه 15000 شجرة. 	<p>2017</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قامت الشركة بتحويل 78% من منتجاتها غير المباعة ومواد التعبئة والتغليف وغيرها من النفايات من مكب النفايات والحرق على مستوى العالم. - قيام الشركة بتدوير 430 مليون رطل من الأفلام والمواد البلاستيكية الصلبة على مستوى العالم. 	<p>2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التزام الشركة بهدف صفر هدر طعام بحلول 2025. - قامت الشركة بتحويل 80% من منتجاتها غير المباعة ومواد التعبئة والتغليف وغيرها من النفايات من مكب النفايات والحرق على مستوى العالم. - تحويل نفايات الطعام من مكب النفايات 1,1 مليار رطل في الولايات المتحدة و 1,4 مليار رطل عالميا. - تبرعت الشركة بـ 680 مليون جنيه من المواد الغذائية حول العالم. 	<p>2019</p>
<ul style="list-style-type: none"> - قيام الشركة بتحويل 81% من النفايات الناتجة عن مدافن النفايات والحرق على مستوى العالم. - التبرع بـ 745 مليون رطل من المواد الغذائية على مستوى العالم بدل هدرها، وفي المقابل باعت 256 مليون وحدة غذائية من خلال برامج الخصم. - 62% من عبوات التعبئة والتغليف قابلة لإعادة التدوير والاستخدام والتحويل إلى سماد صناعي. - حققت الشركة هدف 9% من العبوات البلاستيكية مصنوعة من محتوى معاد تدويره مقابل هدف 20% في 2025. 	<p>2020</p>

<ul style="list-style-type: none"> - تهدف الشركة إلى تحويل 100% من العبوات البلاستيكية إلى سماد بحلول 2025. - قدمت وول مارت منحة لمؤسسة أبحاث ومبادرات الكيمياء لدعم برنامج استعادة المواد للمستقبل. وهو برنامج تدريبي مصمم لتحسين عملية الاسترداد وإعادة التدوير. 	
<ul style="list-style-type: none"> - قامت الشركة بتحويل 78% من النفايات على مستوى العالم. - حققت الشركة تحفيضا بنسبة 46,18% في هدر الطعام مقابل هدف 50% بحلول 2030. - حققت نسبة 58% من عبوات العلامات التجارية الخاصة العالمية قابلة لإعادة التدوير والاستخدام والتحويل إلى سماد صناعي. مقابل هدف 100% في 2030. 	<p>2021</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل هدر الطعام بنسبة 12% الذي أدى الى تحويل 900 مليون رطل من نفايات الطعام إلى سماد، وأعلاف حيوانية، والمضغ اللاهوائي، والمعالجة الكيميائية الحيوية، والتبرع بـ 760 مليون رطل حول العالم. - 63% من عبوات العلامات التجارية الخاصة العالمية أصبحت قابلة لإعادة التدوير أو قابلة لإعادة الاستخدام أو قابلة لإعادة التحويل إلى سماد صناعي. - تمت إزالة الأكياس البلاستيكية المجانية عند الخروج في المكسيك وكندا وأكثر من 420 متجر من متاجر وول مارت في الولايات المتحدة الأمريكية. - تم إطلاق Walmart Restored وهو سوق عبر الأنترنت حيث يمكن للعملاء شراء المنتجات المجددة. 	<p>2022</p>

المصدر:

الشكل رقم (26): قياس التقدم واتجاه النفايات لشركة وول مارت لسنة 2019



المصدر: (Walmart, 2019, p. 43)

يوضح لنا الشكل أعلاه رقم (27) كيف وجهت الشركة نفاياتها لسنة 2019 حيث أعلى نسبة كانت 71% وذهبت لإعادة التدوير والاستخدام، تليها 19% كان مصيرها مكب النفايات، في حين 4% ذهبت

تبرعات للناس والأفراد المحتاجين، و3% أصبحت أعلاف حيوانية، وأخيراً أقل نسبة كانت لصالح الحرق والتسميد والهضم اللاهوائي² بنسبة 1%.

في حين أن نسبة تحويل النفايات لسنة 2019 كانت تتراوح بين 78% و88% عالمياً وفي كل من كندا واليابان والمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية.

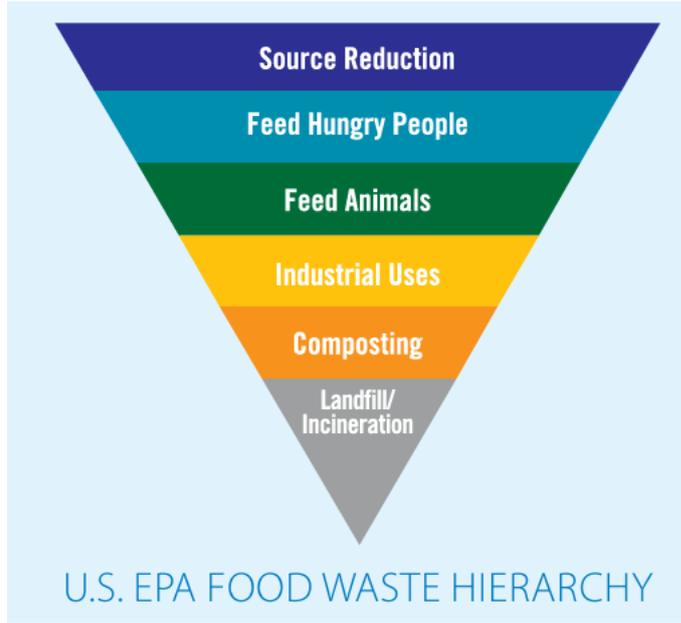
من خلال هذه الإحصائيات لسنة 2019 نجد أن Walmart اقتربت من تحقيق هدف صفر نفايات الذي وضعته في 2005 ومن المقرر بلوغه في 2025.

من خلال تتبعنا لمبادرات الشركة في الجدول رقم (13) منذ 2005 نجد أنها اعتمدت مجموعة من الحلول في إطار ممارسات إدارة النفايات بهدف الوصول إلى صفر نفايات بحلول 2040 وهي (**faster capital**، 2024):

- إعادة التدوير: نفذت الشركة عدداً من برامج إعادة تدوير مجموعة من المواد مثل الورق المقوى، البلاستيك، الألمنيوم، الزجاج، النفايات الإلكترونية، الأكياس البلاستيكية. في إطار تحقيق هدف صفر نفايات.
- التبرع: التبرع بالمنتجات غير المباعة بما في ذلك الطعام، الملابس، الألعاب للجمعيات الخيرية والمنظمات غير الربحية بهدف تقليل النفايات والقضاء على الجوع.
- التسميد: نفذت الشركة برامج التسميد في العديد من المتاجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة. تساعد هذه البرامج في تقليل كمية النفايات العضوية التي تذهب إلى مدافن النفايات. يمكن أن يساعد التسميد أيضاً في إنشاء تربة غنية بالمغذيات يمكن استخدامها في البستنة والزراعة.
- تخفيض النفايات: نفذت الشركة عدداً من المبادرات لتقليل النفايات في عملياتها. أعادت الشركة إعادة تصميم العبوة لتقليل كمية المواد المستخدمة، ونفذت البرامج لتقليل النفايات البلاستيكية. كما قامت أيضاً بتطبيق برنامج لتقليل نفايات الطعام باستخدام نظام يتتبع تاريخ انتهاء الصلاحية ويضمن بيع الطعام قبل أن يصبح سيئاً.
- المواد الخطرة: نفذت الشركة برامج للتخلص من المواد الخطرة بشكل صحيح، مثل البطاريات والمصابيح الكهربائية الفلورية. يمكن أن تكون هذه المواد ضارة بالبيئة إذا لم يتم التخلص منها بشكل صحيح، لذلك من المهم أن يتم التعامل معها بعناية. كما يقدم برنامجاً للعملاء للتخلص بشكل صحيح من النفايات الإلكترونية.

² عملية بيولوجية يتم فيها تحلل المواد العضوية بواسطة الكائنات الحية الدقيقة في غياب الأكسجين تستخدم هذه الطريقة لتحويل المواد العضوية إلى غازات حيوية (مثل الميثان)

الشكل رقم (27): التسلسل الهرمي لنفايات الأغذية حسب وكالة حماية البيئة الأمريكية



المصدر: (walmart, 2016, p. 74)

يمثل الشكل رقم (28) التسلسل الهرمي لاسترداد الأغذية الذي أنشأته وكالة حماية البيئة لمساعدة المنظمات في تحديد أولويات الخطوات التي يمكنها اتخاذها لمنع الهدر وتحويل الأغذية غير المستخدمة حيث تولد المستويات العليا أكبر قدر من الفوائد للبيئة والمجتمع والاقتصاد. تستخدم وول مارت هذا التسلسل الهرمي كدليل لجهودها الرامية لاستخدام الأطعمة التي قد تذهب إلى مكب النفايات أفضل استخدام لها. فكان تقليل حجم الطعام الفائض في المستوى الأعلى يليه التبرع بالطعام، ثم تحويله إلى أعلاف حيوانية، تحويل نفايات الزيوت وبقايا الطعام إلى وقود، التسميد، وأخيرا مكب النفايات أو الحرق كحل أخير (walmart, 2016, p. 74).

المطلب الثاني: تأثير إدارة النفايات على الأداء الاقتصادي للشركة

تعد إدارة النفايات جزءا مهما في استراتيجيات الاستدامة البيئية التي تتبناها الشركات في العصر الراهن، حيث تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بجمع ونقل ومعالجة النفايات من أجل تقليلها أو التخلص منها بطريقة صحية وآمنة. وهذا من شأنه خلق قيمة مضافة للشركة.

منذ اعتماد شركة وول مارت نهج الاستدامة البيئية عملت على منع أو تقليل النفايات من خلال ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء _ أي من خلال إدارة النفايات _ فقامت بإعادة التدوير أو إعادة الاستهلاك للمواد المختلفة مثل الورق، الألمنيوم، البلاستيك، المعادن، وحتى التبرع ببقايا الطعام وتحويلها إلى أعلاف حيوانية أو سماد للتربة، ... وغيرها من المواد بدل رميها في مكب النفايات أو حرقها كآخر حل غير مرغوب فيه.

يمثل الجدولين رقم (13) و(14) حجم المواد وبقايا الطعام التي قامت شركة وول مارت بإعادة تدويرها خلال الفترة من 2018 إلى 2023 بالأطنان كالورق، مواد عضوية، رماذ متطاير، زجاج، معدن، بلاستيك، الخشب، نفايات الكترونية، مصابيح، بطاريات، وغيرها من المواد. أما بقايا الطعام منها ما حولته إلى سماد، أعلاف حيوانية، أو تبرعت به، كما هو مبين في الجدولين. يمكن اعتبار حجم المواد المعاد تدويرها كخفض للتكاليف حيث استطاعت الشركة تخفيض التكاليف إلى 4,83 مليون دولار على مدار 5 سنوات منذ 2010، أما في 2013 تجنبت 10,5 مليون دولار من تكاليف هدر الطعام. كما تقلل من الحاجة لشراء مواد خام جديدة وفي بعض الحالات يمكن اعتبارها إيرادات إضافية إذ تم بيع المواد المعاد تدويرها، ففي 2007 استطاعت الشركة تحقيق 3,5 مليون دولار إيرادات جمعت من برامج إعادة التدوير، أما في 2018 حققت أرباح بقيمة 24 مليون دولار. تعتمد الأهمية أو الدور على طريقة استخدام المواد المعاد تدويرها في النشاط التجاري.

في إطار خفض التكاليف تعمدت الشركة سنة 2007 بيع منظفات الغسيل السائلة المركزة بهدف توفير ما يصل إلى 400 مليون جالون من المياه 95 مليون رطل من البلاستيك و125 مليون رطل من الورق المقوى، كما تمكنت في 2017 من إزالة المطبوعات الورقية في 42 ولاية من أصل 49 ولاية واستبدالها بالوصفات الطبية الالكترونية ما أدى إلى إزالة 214 مليون صفحة مطبوعة في أعمال الصيدليات مما أدى على إنقاذ أكثر من 25000 شجرة. وفي 2023 تبرعت الشركة بـ 665 مليون رطل من الطعام في الولايات المتحدة وحدها في حين تبرعت متاجر الشركة في المكسيك بـ 18000 طن من المواد الغذائية للمؤسسات الشريكة (Walmart, 2023)

الجدول رقم (13): إجمالي حجم المواد المعاد تدويرها خلال الفترة 2018 - 2023 الوحدة مليون طن

2023	2022	2021	2020	2019	2018	
7880038	7371475	7780337	7744197	8079346	8635161	الورق
3761350	3801595	3919198	3358832	3577122	3591346	مواد عضوية
757344	915054	884281	996799	1149000	1168061	رماذ متطاير
552122	546114	584756	615853	666838	720594	زجاج
505220	468806	417452	384404	476645	475278	معدن
510254	464505	516717	502458	403484	349499	بلاستيك
1228095	1222237	1226043	1381865	1149152	202329	البناء والهدم /الخشب
7066	7660	3567	32122	9110	19404	نفايات الكترونية مصابيح بطاريات

36249	34114	5105	14123	0	0	آخر
15237738	14831559	15337456	15030654	15510697	15161672	اجمالي المواد المستردة

المصدر: (Walmart, 2023, p. 49)

الجدول رقم (14): حجم بقايا الطعام المعاد المستردة خلال الفترة 2020 - 2022 الوحدة مليون الطن

2022	2021	2020	
524	520	585	أعلاف الحيوانات
106	68	27	معالجة بيوكيميائية
163	150	142	تسميد
113	73	108	هضم لا هوائي
1.297	995	837	مكب نفايات / حرق
760	783	757	التبرع
2.963	2.589	2.456	اجمالي بقايا الطعام المستردة

المراجع: (Walmart, 2023)

المطلب الثالث: التأثير البيئي والاجتماعي لإدارة النفايات

أصبح البعد البيئي مفروضاً على المنظمات الاقتصادية وبات أحد المؤشرات الهامة في تنافسيتها ومتغيراً أساسياً من متغيرات التنمية المستدامة. لذا توجب عليها التغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية. سنتعرف على التزام وول مارت البيئي والمسؤولية الاجتماعية للشركة.

الفرع الأول: الالتزام البيئي

أصبحت الاستدامة البيئية عنصراً أساسياً لممارسة الأعمال التجارية بمسؤولية ونجاح. بصفة الشركة أكبر بائع تجزئة في العالم، فإن ممارساتها لها القدرة على توفير أموال للعملاء والمساعدة في ضمان عالم أفضل للأجيال القادمة. في الوقت نفسه، تمهد الطريق نحو مستقبل أكثر استقراراً مالياً ومسؤولية. سنتعرف فيما يلي كيفية التزام الشركة بالقوانين البيئية عن طريق إدارة النفايات، والشهادات والجوائز البيئية التي حصدها الشركة من هذه الممارسات.

أولاً: كيف يمكن لإدارة النفايات تحسين التزام الشركة بالقوانين البيئية

للقانون البيئي دور كبير في عوامة فكرة حماية البيئة، حيث يعرف القانون البيئي بأنه مجموعة القواعد والمبادئ المتفق عليها بين الدول التي تنظم أنشطة الشركات من خلال منع أو تقليل الأضرار البيئية الناتجة عنها في إطار التنمية المستدامة (منال، 2021، صفحة 22).

تمكن العلاقة بين إدارة النفايات والقانون البيئي في حقيقة أن القانون البيئي يحدد الإطار القانوني الذي ينظم طرق توليد النفايات وتخزينها ومعالجتها والتخلص منها. على سبيل المثال، يملّي قانون حماية البيئة طرق معالجة النفايات الخطرة وغير الخطرة ويحدد متطلبات تخزينها وتصنيفها والتخلص منها بطريقة آمنة ومتوافقة بيئياً. بالإضافة إلى ذلك، يحدد القانون البيئي المسؤولية القانونية للأفراد والشركات بشأن إدارة النفايات، ويحدد عقوبات لعدم الامتثال لهذه اللوائح، ويحمي البيئة والمجتمع (الرواس، 2023).

من بين هذه القوانين نجد قانون حماية البيئة (Resource Conservation and Recovery Act (RCRA) الذي صدر سنة 1976 يسمح لوكالة حماية البيئة بتنظيم إدارة النفايات الخطرة وغير الخطرة، بما في ذلك توليد النفايات ومعالجتها وتخزينها والتخلص منها. يهدف هذا البرنامج إلى حماية صحة الإنسان والبيئة من المخاطر المحتملة للتخلص من النفايات، بالإضافة إلى الحفاظ على الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل كمية النفايات المتولدة، وأخيراً ضمان إدارة النفايات بطريقة سليمة بيئياً (United States Environmental Protection Agency, 2023). يمكن أن يؤدي انتهاك لوائح إدارة النفايات في الولايات المتحدة غرامات كبيرة تصل إلى 50000 دولار أمريكي في اليوم والسجن وعقوبات أخرى.

وبناء على تتبعنا لممارسات شركة Walmart في إدارة النفايات نجد أنها قد التزمت بهذه اللوائح والقوانين من خلال مبادراتها بخصوص الاستدامة البيئية على مدار 15 سنة. حيث قامت الشركة بـ:

- الالتزام بتقديم تقارير سنوية حول نهج الشركة فيما يتعلق بالأولويات البيئية والحكومية والاجتماعية وأنشطتها السنوية في شتى الميادين وبالتحديد في الممارسات البيئية المستدامة.
- تدريب الموردين وإشراكهم في عمليات وخطط التنمية المستدامة فمنذ التزام وول مارت بقضايا الحفاظ على البيئة سعت الشركة على تدريب وتعليم العملاء والموظفين وحتى الموردين وإطلاعهم على القضايا البيئية وضرورة تبنيها من أجل مستقبل أكثر أمن وصحة. فعلى سبيل المثال، 4500 مورد منذ 2017 إلى 2023 شاركوا في مشروع Gigaton. كما قامت بتدريب السائقين، بالإضافة إلى قيامها بحملات توعية لفائدة العملاء من أجل إشراكهم في هذا المشروع المستدام عن طريق توعيتهم بأهمية المنتجات الخضراء وكيفية اختيارها وشراءها.
- نظراً لأكبر حجم الشركة فهي تولد نفايات بأحجام طائلة لذلك التزمت ببرامج إعادة تدوير النفايات الحاويات والزجاجات البلاستيكية، عبوات الألمنيوم، زجاجات منتجات التنظيف والتجميل المنزلية، الصناديق الورقية، الأكياس والأفلام البلاستيكية. حيث أن 58% من عبوات العلامة التجارية قابلة لإعادة التدوير والاستخدام، كما أن 7% العبوات البلاستيكية للعلامة التجارية مصنوعة من محتوى معاد تدويره وهذا في

إطار إعادة تدوير البلاستيك، بالإضافة إلى التزامها بإعادة تدوير النفايات الالكترونية. التزمت أيضا بإعادة تدوير العربات بدل صنع أخرى جديدة ما يساهم في إهدار الكثير من الموارد. وغيرها الكثير من الأمثلة عن إعادة التدوير

- كما اهتمت بنفايات الطعام بوضعها برنامج لتقليل هدر الطعام من خلال اتباع التسلسل الهرمي للاسترداد الأغذية الذي أنشأته وكالة حماية البيئة لمساعدة الشركات لتفادي هدر الطعام فتقوم بالتبرع به للجمعيات الخيرية أو تحويله إلى سماد أو أعلاف حيوانية أو وقود متجنبة بذلك حرقه أو رميه في مكب النفايات بقدر المستطاع.

على الرغم من حجم الشركة ومدى انتشارها في العالم وإمكانية إحداثها للتأثير، إلا أنها لاقت انتقادات كثيرة ومتكررة بسبب سياستها المتعلقة بالموظفين والامن، والممارسات التجارية غير الأخلاقية والانتهاكات البيئية. ومن جهة أخرى تلقت الشركة العديد من الشهادات والجوائز البيئية كإشادة لها بالجهود والمبادرات التي تبذلها لإحداث تأثير إيجابي في البيئة (Galgali, 2018, p. 21).

ثانيا: الشهادات والجوائز البيئية

تؤكد الشهادات والجوائز البيئية التي تتلقاها الشركات أن القرارات والممارسات والمبادرات التي تتخذها تؤثر بشكل إيجابي على حياة الناس والبيئة. حصلت وول مارت على العديد من الجوائز والتقديرية لجهودها البيئية على مر السنين، مما يدل على التزامها بالاستدامة والعمل المناخي. فيما يلي سنذكر بعض هذه الجوائز البارزة:

حصلت الشركة أو احدى فروعها في العالم على العديد من الجوائز والتقديرية سنة 2009 من بينها

:(walmart, 2009, p. 42 to 44)

- حصول وول مارت المكسيك على جائزة الشركة المسؤولة اجتماعيا والمقدمة من طرف المركز المكسيكي للأعمال الخيرية، والمركز الثالث كشركة مسؤولة اجتماعيا.

- كما تحصلت وول مارت هندوراس على ختم الشركة المسؤولة اجتماعيا والمقدم من المؤسسة الهندوراسية لمسؤولية الشركات.

حصلت الشركة أو احدى فروعها في العالم على العديد من الجوائز والتقديرية سنة 2010 من بينها

:(walmart, 2011)

- تم اختيار وول مارت البرازيل كواحدة من 20 شركة نموذجية في مجال الاستدامة للعام الثالث على التوالي.

- كما تم منح وول مارت البرازيل جائزة Premio ciclo de melhor لاستدامة الخدمات اللوجستية.

- تم منح وول مارت كندا جائزة Mobious البيئية للإنجازات البيئية المتميزة.

حصلت الشركة أو احدى فروعها في العالم على العديد من الجوائز والتقديرية سنة 2011 من بينها:

- تم منح وول مارت الولايات المتحدة جائزة قيادة الطاقة الخضراء من طرف وكالة حماية البيئة الأمريكية جراء تحقيقها تقدم في تطوير مصادر الطاقة.

حصلت سنة 2016 Kruger Products على الجائزة السنوية السادسة لاستدامة مورد Walmart Canada. تقدر هذه الجائزة إنجازات الشركة وجهودها بالإضافة إلى دعم جهود وول مارت في تحقيق أهداف الاستدامة الخاصة بها. تم اختيار Kruger Products من بين أكثر من مائة مورد آخر لتلقي هذا التكريم المرموق (kruger, 2016).

حصلت الشركة أو إحدى فروعها في العالم على العديد من الجوائز والتقديرية سنة 2023 من بينها (walmart, 2023, p. 10):

- حصلت على المركز 17 بين 50 شركة من حيث التنوع لعام 2023.
 - حصلت على لقب بائع التجزئة رقم واحد في حماية البيئة من طرف شركة الطاقة الخضراء التابعة لوكالة حماية البيئة لعام 2023.
 - حصلت على المركز رقم واحد للعام الثامن على التوالي في سلامة الشاحنات الوطنية من قبل جمعية النقل بالشاحنات الأمريكية لعام 2023.
 - صنفت شركة وول مارت من بين الشركات الأكثر تنوعا لعام 2023.
- هذه عبارة عن عينة صغيرة من الجوائز التي تحصلت عليها شركة وول مارت أو إحدى فروعها في دول العالم نظير الجهود والمبادرات البيئية المستدامة التي عملت بها الشركة سعيا منها للحفاظ على البيئة والموارد.

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية للشركة (CSR)

ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية منذ أكثر من ثلاث عقود حيث عرفها الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية بأنها طريقة يجب أن تعمل بها الشركات لدمج الاهتمامات والقضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية في صنع القرار وسياسات واستراتيجيات وقيم وثقافة الشركة والعمليات والأنشطة داخلها ليطبق أحسن الممارسات بشفافية (العصيمي، 2013، صفحة 9).

أولا: أهمية إدارة النفايات في تعزيز صورة الشركة والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية

تساهم إدارة النفايات بطريقة مسؤولة اجتماعيا في تعزيز صورة وول مارت وتحسين مسؤوليتها الاجتماعية بعدة طرق:

- تبني ممارسات الاستدامة في إدارة النفايات جعل الشركة تعمل على ابتكار طرق جديدة ومبتكرة للحد من التأثير البيئي، مما يخلق قيمة مشتركة لكل من الشركة والمجتمع.

- قيام شركة وول مارت بعقد شراكات مع عدة شركات أخرى في مجالات متنوعة كالإلكترونيات والمياه والتغليف وإعادة التدوير في إطار الممارسات البيئية المستدامة ساعدت على تخفيض استهلاك الطاقة وانبعاثات الكربون وتخفيض النفايات، مما عزز من سمعتها كشركة مسؤولة اجتماعيا.
- الإبلاغ عن قضايا الرشوة والغش المتعلقة بإدارة النفايات والالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية من خلال التقارير التي تعدها الشركة سنويا، يساهم في شفافية الشركة وتحسين صورتها.
- تبني ممارسات إدارة النفايات المسؤولة اجتماعيا من خلال إشراك الموظفين، يمكن أن يعزز مشاركة الموظفين وشعورهم بالولاء وأهمية مساهمتهم في تحقيق هذا الهدف، مما ينعكس إيجابا على أداء الشركة ويعزز صورتها والتزامها بالمسؤولية الاجتماعية.

فيما يلي عرض لتصنيف الاستدامة لشركة وول مارت وفقا لتقييمات CSRHub الرأي الإجماعي لأداء الشركة اجتماعيا وبيئيا واستدامتها ومسؤوليتها الاجتماعية.

الشكل رقم (28): تصنيف الاستدامة البيئية (ESG Rating) لشركة وول مارت خلال 2014 و 2020



المصدر: (CSRHub, 2024)

ثانيا: انعكاس هذه الممارسة على العملاء والمجتمع المحلي

بصفة Walmart بائع تجزئة متعدد القنوات وله متاجر عديدة حول العالم فهي تساعد العملاء والمجتمعات لتصبح أكثر ازدهارا من خلال ممارسات إدارة النفايات كما يلي (walmart, 2021, (walmart, 2021, p. 36 to 40) :p. 30to33)

- ساعدت هذه الممارسات الشركة في خدمة المجتمعات من خلال خلق قيمة له وتوفير وصول المنتجات والخدمات بأسعار معقولة وبجودة عالية. فاستطاعت بذلك توفير المنتجات والخدمات المالية والصحية والصيدلانية لما يقارب 90% من الأسر حول العالم.
- استطاعت الشركة من خلال هذه الممارسات توفير وظائف عالية الجودة برواتب ومزايا تنافسية والتدريب وبناء مهارات لحوالي 2.3 مليون موظف حول العالم.
- ساعدت هذه الممارسات الشركة في تقديم 6 مليار دولار أمريكي لتمويل الخدمات والمشاريع والبرامج مثل الإطفاء والشرطة والمدارس والمكتبات والمستشفيات والخدمات الصحية والمجتمعية.

- من خلال هذه الممارسات قامت الشركة بمساهمات في إطار تمويل مشاريع التماسك المجتمعي والتي من بينها مليون دولار أمريكي لمؤسسة Welcoming America لتدريب قادة المجتمع على استراتيجيات زيادة الانتماء والازدهار.
- من خلال ممارسات إدارة النفايات تقوم الشركة سنويا بالتبرع النقدي والحملات التطوعية في العديد من القضايا كالتعليم والصحة ومحاربة الآفات الاجتماعية والفقر والجوع والكوارث الطبيعية وغيرها. خدمة للمجتمع المحلي، حيث تبرعت في 2020 بـ 5,6 مليار دولار أمريكي، كما أطلقت برنامج مكافحة المخدرات في 2009.
- بشكل عام، تنعكس ممارسات إدارة النفايات في وول مارت إيجابيا على العملاء والمجتمع المحلي من خلال تحسين الكفاءة والمسؤولية الاجتماعية وخدمة العملاء والمساهمة في التنمية المحلية.

خلاصة الفصل

من أجل الوقوف على واقع انعكاس ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء على أداء شركة وول مارت للبيع بالتجزئة في بنتونفيل في الولايات المتحدة الأمريكية تناولنا في المبحث الاول لهذا الفصل عموميات حول الشركة نشأتها وتطورها تركيبتها الاقتصادية وأداءها المالي وممارساتها الخضراء. لنتطرق في المبحث الثاني بالتحديد إلى إدارة النفايات وتأثيرها أو انعكاسها على أداء الشركة.

توصلنا في الأخير إلى أن للممارسات الخضراء وبالتحديد إدارة النفايات دور كبير وفعال في النهوض بأداء المؤسسة وتحقيق الاستدامة البيئية.

الخاتمة العامة

تعد القضايا البيئية اليوم من بين شواغل الحياة البشرية. ومن أجل الحفاظ على البيئة والموارد للأجيال القادمة، يجب أن تتغير طريقة إدارة وتشغيل سلاسل التوريد. لذا برزت إدارة سلاسل التوريد الخضراء كنموذج جديد ومهم لمساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها المتمثلة في تعظيم الربح وزيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء من خلال تقليل المخاطر والآثار البيئية مع زيادة الكفاءة البيئية.

اختبار الفرضيات:

لقد قادتنا الدراسة إلى استخلاص النتائج التالية بخصوص الفرضيات المطروحة في المقدمة:

- تشمل إدارة سلاسل التوريد الخضراء ممارسات مختلفة تهدف إلى تحسين الاستدامة البيئية في جميع أنحاء سلسلة التوريد متمثلة في الشراء الأخضر أي توفير مواد أولية قابلة لإعادة الاستخدام والتدوير وخالية من المواد الخطرة، التصنيع الأخضر لتقليل التأثير البيئي لعمليات التصنيع، التصميم الأخضر من خلال تصميم منتجات لها حد أدنى من التأثير البيئي للمنتج خلال كافة مراحل دورة حياته، التوزيع الأخضر الذي يهدف إلى مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء تحريك السلع من المصدر على المستهلك، وأخيراً إدارة المخلفات وهي النهج والإجراءات المختلفة المصممة والمنفذة لتحديد ومراقبة ومعالجة مختلف أنواع النفايات من التوليد وحتى التخلص منها. تساهم هذه الممارسات مجتمعة في تقليل الأثر البيئي لسلاسل التوريد، من خلال الدراسة توصلنا إلا أن شركة وول مارت تستخدم هذه الممارسات في عملياتها. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- انتهاج شركة وول مارت الممارسات الخضراء التي ذكرناها سابقاً في إدارة عملياتها وسلاسل توريدها واهتمامها بالاستدامة البيئية جعلها تسطر مجموعة من الأهداف سعت إلى بلوغها بحلول سنة 2040 هذه الأهداف متمثلة في الوصول إلى صفر نفايات، وتقليل الانبعاثات، والحفاظ على الموارد الطبيعية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات التي وضعتها بالشراكة مع الموردين وأصحاب المصلحة من بينها مشروع Gigaton وغيرها العديد من المشاريع الأخرى ما مكنها من تقليل الطاقة والاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة وبالتالي تخفيض تكاليف الكهرباء على المدى الطويل، تقليل النفايات من خلال إعادة تدويرها واستخدام المواد المعاد تدويرها ما يقلل من شراء مواد أخرى جديدة ما يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية. من جهة أخرى اعتماد وول مارت هذه الممارسات أدى إلى تحسين عملياتها واعتماد ممارسات إنتاج أكثر كفاءة ما أدى إلى زيادة الكفاءة التشغيلية للشركة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
- تبني وول مارت للممارسات الخضراء واهتمامها بالاستدامة البيئية عزز صورتها كشركة مسؤولة اجتماعياً وبيئياً كما ساهم في جعلها الخيار الأول للعديد من العملاء والموردين الباحثين عن منتجات وخدمات مستدامة وصديقة للبيئة وبالتالي نجحت الشركة في جذب العملاء الذين يقدرون الاستدامة البيئية ويفضلون الشركات

التي تشاركهم نفس القيم والحفاظ عليهم، بالإضافة إلى أن بناء الشركة لعلاقات قوية مع المستثمرين الذين يشاركونها نفس الاهتمامات البيئية ساهم في تكوين استراتيجيات قوية وتعاونات طويلة الأمد وتعزيز سلسلة التوريد المستدامة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

النتائج:

- لعبت شركة وول مارت دورا رئيسيا في الاستدامة البيئية، مع أهداف طموحة للحد من الانبعاثات وتحسين سلسلة التوريد الخاصة بها. وعلى الرغم من تباين الآراء حول تأثير ذلك على الشركات الصغيرة والمتوسطة والثقافة العالمية، إلا أن هذا الاهتمام بالاستدامة ساعد الشركة على أن تظل لاعبا رئيسيا في الاقتصاد العالمي.
- اعتماد وول مارت الممارسات الخضراء في إدارة سلاسل توريدها جعلها تقترب من تحقيق أهدافها المعلنة بحلول 2040، بالإضافة إلى ذلك استطاعت تحسين أداءها البيئي والمساهمة في الاستدامة البيئية، ناهيك عن تحسين الأداء المالي والاجتماعي للشركة.
- تعزيز الممارسات الخضراء في المؤسسات الاقتصادية عامة والصناعية خاصة يساهم في تحسين الأداء البيئي والتشغيلي والاجتماعي لهذه المؤسسات.
- من خلال اعتماد ممارسات سلاسل التوريد الخضراء، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وبالتالي تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف.
- يحدد قياس الأداء الفرص الجديدة في جميع جوانب العمل ويوفر بيانات ومعلومات دقيقة لمساعدة منظمات الأعمال في التركيز على تحقيق أهدافها النجاح المستدام من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة.
- تطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء يزود المؤسسات الصناعية بالقدرة على تحسين سمعتهم وجذب المستثمرين والعملاء.

التوصيات:

- من خلال هذه الدراسة، يمكن أن نضع بعض التوصيات:
- ضرورة تبني الدولة الجزائرية التوجهات الحديثة لإدارة سلاسل التوريد لما لها من آثار إيجابية على أداء المؤسسات الصناعية لتحسين كفاءة وفعالية عملياتها الإنتاجية وبالتالي الحفاظ على البيئة وتقديم منتجات صديقة للبيئة.
 - ضرورة تبني المنظمات المعاصرة لمفهوم سلسلة التوريد الخضراء بصورة واضحة ضمن الخطط الاستراتيجية الرئيسية لها من أجل الحفاظ على بيئة نظيفة وإرضاء حاجات الزبائن ومتطلباتهم بالإضافة إلى زيادة الربح والمركز التنافسي.

- دعم البحث والتطوير في تكنولوجيا البيئة والابتكارات التي يمكن أن تساعد في تقليل الأثر البيئي للشركات.
- على المؤسسات التي تسعى الى تبني ممارسات إدارة سلاسل التوريد الخضراء تطوير خبرات العاملين وإدخالهم في العديد من الورش والدورات التدريبية لاكتساب الخبرة حول كيفية تطبيق مثل هذه الممارسات وتحسين أداءهم.
- على الدول سن قوانين وتشريعات التي تمكن من إلزام الوحدات الاقتصادية والصناعية من المحافظة على البيئة وتخفيض التكاليف البيئية والالتزام بالقوانين والتعليمات الصادرة من المنظمات العالمية.
- على الجزائر بصفة خاصة والدول التي تسعى لتبني الممارسات الخضراء توفير الآلات والمعدات والبنى التحتية التي تمكن المنظمات من تصميم منتجات خضراء صديقة للبيئة وصناعتها، كما تمكن من تقليل النفقات. ما يحقق التنمية المستدامة وتحسين أداء هذه الوحدات.

آفاق الدراسة:

- بعد القيام بهذه الدراسة تم الخروج بمجموعة من الأفكار لمواضيع بحثية مستقبلية يمكن أن ندرسها كالاتي:
- دراسة تأثير تبني الممارسات الخضراء في سلاسل التوريد على جودة الخدمات والمنتجات.
 - دراسة تأثير تطبيق إدارة سلاسل التوريد الخضراء على تحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.
 - دراسة كيفية تعزيز التنافسية والابتكار من خلال إدارة سلاسل التوريد الخضراء.
 - اجراء دراسات واسعة حول ضرورة تبني مفهوم إدارة سلاسل التوريد الخضراء في المؤسسات الجزائرية ومعوقات تبنيها.
 - دراسة تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي على تحسين كفاءة سلاسل التوريد الخضراء.
 - تحليل أهم المعوقات التي تواجه تطبيق سلاسل التوريد الخضراء في الشركات الصناعية بالدول النامية.
 - البحث في مدى تأثير سلاسل التوريد الخضراء على رضا الزبائن.

قائمة المراجع

1. أكرم محمد الطويل، و شهلة سالم خليل العبادي. (2019). إدارة سلسلة التوريد الخضراء *GSCM* والاستدامة البيئية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
2. الحارث النبهان. (2015). قياس الأداء حلول من الخبراء لتحديات يومية. (الحارث النبهان، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان.
3. حيدر حسين آل طعمة. (2014). وول مارت العملاق التجاري العالمي. جامعة كربلاء، العراق: مركز الدراسات الاستراتيجية.
4. عبد الله العصيمي. (2013). المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
5. ممدوح عبد العزيز رفاعي. (2016). إدارة سلاسل التوريد مدخل بيئي (الإصدار الرابعة). جامعة عين شمس، كلية التجارة، مصر: دار الكتب والوثائق القومية.

الأطروحات والمذكرات

1. أحلام غربال. (2022). أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت -جمورة- بسكرة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، علوم التسيير، تخصص إدارة استراتيجية وتنظيمات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
2. الشيخ هتهات. (2014). اثر الأداء البيئي على تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP (حاسي مسعود ورقلة). مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير. الجزائر، علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
3. الهادي بن سديرة. (2023). مساهمة تحديد متطلبات تبنى إدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية: المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة-. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
4. أمال سكور. (2017). أثر حكومة المؤسسات على الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية - دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والبنوك الخاصة -. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم

- الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
5. آيت مبارك سامية. (2020). أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الداء التسويقي للمؤسسات - دراسة حالة الجزائر (2009-2019) -. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية. قسم العلوم التجارية، تخصص إدارة العمليات التجارية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
6. بن عيسى خضرة. (2023). أثر التعلم التنظيمي والابتكار على الأداء المالي للمنظمات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. معسكر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي.
7. بوزيداوي محمد. (2014). إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز دراسة حالة زيان عاشور بالجلفة. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. الجزائر، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
8. بوقابة زينب. (2011). التدقيق الخارجي وتأثيره على فعالية الاداء في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات NCA_ROUIBA". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية. الجزائر، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر -3.
9. جحيش يسرى. (2023). مساهمة استخدام الساليب الحديثة لمحاسبة التكاليف في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز (TIFIB) بسكرة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
10. جعفر سعدي. (29 سبتمبر، 2020). إدارة سلاسل التوريد وأهميتها في تحسين أداء المؤسسة. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. ورقلة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير منظمات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
11. حياة قريشي. (2022). تقييم أداء إدارة سلسلة التوريد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن -دراسة مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية-. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. المسيلة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
12. خديجة عباسبة. (2024). أثر عوائق الدخول للصناعة على أداء (ربحية) المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة ENICAP بسكرة لصناعة الكوابل الفترة 2015-2004. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بسكرة، قسم

العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد صناعي، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر.

13. دحدوح نجيب. (17 مارس, 2022). أثر تدايير غدارة المخاطر على الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية دراسة مجموعة من البنوك التجارية في الجزائر. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
14. رشدي حميدة. (2022). استخدام أبعاد المسؤولية الاجتماعية في تصميم وتقييم نظام التصنيع الأخضر -دراسة حالة مؤسسة صناعية-. أطروحة دكتوراه. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
15. ريغة أحمد الصغير. (2013). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. قسنطينة، قسم علوم التسيير، إدارة مالية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2.
16. زاية عبد النور. (2018). محاسبة التكاليف وتحسين الأداء المالي للمؤسسة دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للصناعة الكهروكيميائية ENPEC سطيف. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. الجزائر، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، بسكرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
17. سحنون أمال. (2021). دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي دراسة مؤسسة اقتصادية جزائرية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وهولم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
18. سمية عمراوي. (2016). دور التسويق الأخضر في توجيه المستهلكين نحو حماية البيئة دراسة حالة مؤسسة نفضال فرعي الحمديّة والشراقة. أطروحة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، الجزائر: قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
19. صبرينة غول. (2016). تحسين الأداء التسويقي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال دراسة استقصائية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -بدر-. مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير. الجزائر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق العمليات المالية والمصرفية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
20. صحراوي فارس. (2022). استخدام أساليب المراجعة التحليلية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة: الشركة التابعة حبوب الزيبان -المركب الصناعي التجاري- -القطرة-. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

- الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
21. ضامن وهيبية. (2018). أثر التكامل بين المقاييس المالية وغير المالية على تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال الحديثة: دراسة تطبيقية على مؤسسات الصناعة الالكترومنزلية بولاية سطيف وبرج بوعرييج (نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن). أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. سطيف، العلوم الاقتصادية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس.
22. طالب مريم. (2008). إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة دراسة مقارنة بين متعاملي قطاع الهاتف النقال بالجزائر في الفترة الممتدة ما بين سنتي 2000 و 2007. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات استكمال شهادة الماجستير. الجزائر، قسم العلوم التجارية، الجزائر: جامعة يوسف بن خدة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
23. عثمان محادي. (2020). دور إدارة التموين في تحسين الأداء الانتاجي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. أطروحة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
24. عطوي نوال. (2023). أثر ممارسات التسويق الداخلي في الأداء التسويقي في مؤسسة اتصالات الجزائر -دراسة تطبيقية- . أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
25. مروة مبروكي. (2024). مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم التجارية، تخصص محاسبة ومالية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
26. مشان عبد الكريم. (2019). دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
27. مشان عبد الكريم. (2019). دور نظام الصحة والسلامة المهنية في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. المسيلة، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف.
28. منصور أحلام. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل حديث لتعزيز الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه.

- الجزائر، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات المصرفية والتجارية، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
29. منير عزوز. (2018). أثر فاعلية إدارة سلسلة التوريد على أداء العمليات الانتاجية في المؤسسات الصناعية -دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية-. أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف المسيلة، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
30. نصر الدين بوريش. (2014). تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلية المنظمة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل فرع -بسكرة-الجزائر. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
31. نوي سماح. (2019). دور نظام المعلومات المحاسبي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-. أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم العلوم التجارية، تخصص المحاسبة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.
32. هلايلي إسلام. (2020). دور نظام المعلومات المحاسبية في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة التسيير السياحي بسكرة (EGTB). أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر.

المقالات

1. أحمد محمد عبد العال رشوان. (جويلية، 2021). تأثير ممارسات التصنيع الأخضر على الأداء المستدام: الدور الوسيط لتكامل إدارة سلسلة التوريد الخضراء: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية في مصر. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 02 (02).
2. آسيا عبد الستار علي جابر، و علي محمد غباش. (08 أوت، 2021). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء في الأداء المستدام: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. *مجلة دورية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد*، 15 (30).
3. أشرف فؤاد السيد سلطان. (جانفي، 2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة بالتطبيق على شركة قطاع البترول المصدر. *مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية*، 56 (01).
4. أكرم أحمد الطويل، و شهلة سالم العابدي. (09 أكتوبر، 2013). إمكانية تبني نشاط التصميم الأخضر في شركات صناعة الأدوية في مدينة الموصل: دراسة مقارنة. *مجلة الادارة والاقتصاد*، 39 (107).

5. إلياس سالم. (15 04, 2020). استخدام استراتيجيات المحيط الأزرق في التوزيع تجزئة شركة وول مارت للتوزيع بالتجزئة. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*, 04(01).
6. بطاهر بختة. (ديسمبر, 2019). إدارة سلاسل الامداد الخضراء كتوجه استراتيجي في بلدان -آسيا، الصين، تايلند، الهمد، ماليزيا-. *مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات*, 04(09).
7. بلقايد ابراهيم، و شوقي بوزيدي. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن وحدة وهران-. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* (17).
8. بن يمينة ابراهيم، و بن احمد أسماء محمد. (28 أكتوبر, 2020). التدقيق الاستراتيجي كأداة لتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية معسكر. *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*, 04(02).
9. جعفر سعدي، و رشيد مناصرية. (2017). إدارة سلسلة التوريد الخضراء كمدخل لتفعيل الاقتصاد الدائري -دراسة حالة شركة دولفين للطاقة-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية*, 08(08).
10. جودي أمينة، و كمال منصور. (ديسمبر, 2018). أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة العسكرية للاسمنت. *مجلة أبحاث إدارية واقتصادية*.
11. حميدة رشيدي، و محمد فلاق. (2021). أثر البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في التوجه نحو التصنيع الأخضر -شركة كوكا كولا أنموذجا-. *الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية*, 13(01).
12. خالد عبد الله عوض حجازي، ممدوح عبد العزيز رفاعي، و محمد حسن عبد العزيز. (جانفي, 2024). أثر إعادة هندسة العمليات الادارية على إدارة سلاسل التوريد الأخضر دراسة ميدانية على بعض شركات الطاقة المتجددة بمخليج السويس. *مجلة العلوم البيئية*, 53(01).
13. رقامي محمد. (بلا تاريخ). الذكاءالاقتصادي بين المنافسة والتعاون وتأثيره على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -. *مجلة الحقيقة* (33).
14. شنة خديجة، و براهيم شريفي. (01 مارس, 2023). التصنيع الأخضر كوسيلة للمحافظة على البيئة والأمن الغذائي. *مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة*, 06(03).
15. عمر غزالي، و نادية مشاش. (03 أبريل, 2020). عمليات سلسلة التوريد وأثرها على الأداء التنافسي للمؤسسة الصناعية-دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 12(03).
16. غانم محمود أحمد الكيكي، رغيد إبراهيم إسماعيل الحياي، و محمد منيب محمود الدباغ. (2019). تأثير ممارسات إدارة سلسلة التجهيز الخضراء على الأداء المستدام دراسة استطلاعية لآراء المدراء في معمل الألبسة الولادية الموصل. دور الجامعات في إنجاز البرنامج الحكومي (2018-2022). 14. كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

17. انا شوقي العورتاني. (12, 03, 2023). تحليل البيانات الضخمة وأثرها في إدارة سلاسل التوريد الخضراء في الشركات التجارية الأردنية. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الانسانية والثقافية، 03(02).
18. لمين بديار، و فوزية بوعشة. (جوان, 2022). التصميم البيئي للمنتجات كتوجه حديث لمنظمات الاعمال مع الاشارة الى تجربة شركة -philips- نموذجا. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، 05(01).
19. ليليا بن منصور، و دلال عجالي. (31, 03, 2019). التسويق الخضري حيوي لدعم المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 03(01).
20. محمد زرقون، و عرابية الحاج. (12, 2014). أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية(01).
21. محمد عبد الحسين، مهدي الصخني، و نور حسين فيضي. (سبتمبر, 2021). دور إدارة سلاسل التوريد الخضراء GSCM في تحقيق الاستدامة البيئية للفنادق الخضراء: حالة العراق. المجلة العربية لعلوم السياحة والضيافة والآثار، 02(03).
22. محمد قريشي. (06 ديسمبر, 2018). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنيرال كابل بسكرة-. أبحاث إدارية واقتصادية(24).
23. محمد محود أبو خشبة. (جانفي, 2018). تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، الخامس والعشرون(الأول).
24. هارون جمعة عبد الحفيظ. (ديسمبر, 2023). إدارة سلاسل التوريد الخضراء ودورها في تحسين جودة الخدمات لشركات الأدوية المصرية. المجلة العربية للإدارة، 44(04).
25. يسمنية قيشاري، و سارة عبدلي. (2023). انعكاس تقنية البلوك تشين على ممارسات ادارة سلاسل التوريد الخضراء. دور الثورة الصناعية الرابعة في دعم التحول الرقمي وتعزيز التوجه البيئي لسلاسل الامداد.

المواقع

1. alhurra (14, 05, 2023) من بينها كورونا والجريمة.. أبرز أسباب إغلاق متاجر شهيرة في مدن أميركية
<https://www.alhurra.com/business>. Retrieved 05 14, 2024, from alhurra:
2. cnbcarabia (13, 04, 2024). تجارب أميركية.. كيف يتم تضمين تأثيرات التغير المناخي في أجور وفوائد الموظفين؟ تاريخ الاسترداد 10, 05, 2024، من [cnbcarabia: https://www.cnbcarabia.com](https://www.cnbcarabia.com)

3. faster capital (2024, 03 24). الاستدامة: العواقب البيئية لتأثير وول مارت. تاريخ الاسترداد 05 22, 2025، من faster capital: <https://fastercapital.com/arabpreneur>
4. fastercapital (2024, 03 24). متوسط التكلفة الإجمالية وإجمالي الإيرادات: اتصال الربحية <https://fastercapital.com/arabpreneu>. Consulté le 05 07, 2024, sur fastercapital.com:
5. wazen (2023, 12 20). wazen. تاريخ الاسترداد 05 10, 2024، من ماهو صافي الربح وكيف يستخدم في تحليل أداء الشركات: <https://wazen.sa>
6. حمد خالد الرواس (2023, 11 16). نشأة القانون البيئي وأهميته. تاريخ الاسترداد 05 23, 2024، من الكاف والرواس محامون ومستشارون قانونيون: <https://krlaw.co>
7. جينارو كوفانو (2024, 02 21). إيرادات وول مارت 2015-2023. تاريخ الاسترداد 05 05, 2024، من [fourweekmba.com: https://fourweekmba.com/ar](https://fourweekmba.com/ar)
8. رانا عياصرة (2023, 02 07). نبذة عن شركة وول مارت. تاريخ الاسترداد 05 02, 2024، من [shirkaty.com: https://shirkaty.com](https://shirkaty.com)

المطبوعات

1. بوكورو منال (2021, 10 14). مطبوعة بيداغوجية. قانون البيئة والتنمية المستدامة. قسنطينة، الجزائر: كلية الحقوق، جامعة الإخوة منتوري.

المراجع الأجنبية

الأطروحات والمذكرات

1. Asrawi, I. (2016, August 09). Optimization Models In Green Supply Chain Management. *thesis is submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of master*. Nablus, Phalestine: Faculty of graduates studies, An-Najah National University.

المقالات

1. Amemba, C. S., Nyaboke, P. G., Osoro, A., & Mburu, N. (2013). Elements of Green Supply Chain Management. *European Journal of Business and Management*, 05(12).
2. Jaggernath, R. (2015, March). Green supply chain management. *World Journal of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*.
3. Khan, S. A. (2018). *Green Practices and Strategies in Supply Chain Management*. IntechOpen.

4. Mohsin, A. (2023, SEPTEMBER). green supply chain management: A comprehensive review of research Applications and future direction. *Management and production engineering review*, 14(03).
5. Mubaslat, A. (2021, 03). *Introduction to Waste Management*. Irbil: Jordan University of Science and Technology.

المواقع

1. BALTRUKENAITE, I. (2023, August 10). *CPI vs KPI? An Introduction to Customer Performance Indicators*. Retrieved 04 20, 2024, from plecto: [https://www.plecto.com/blog/customer-service/cpi-vs-kpi/#:~:text=A%20Customer%20Performance%20Indicator%20\(CPI,to%20attract%20and%20retain%20customers.](https://www.plecto.com/blog/customer-service/cpi-vs-kpi/#:~:text=A%20Customer%20Performance%20Indicator%20(CPI,to%20attract%20and%20retain%20customers.)
2. BEST, R. (2022, 05 02). *5 Key Suppliers of Walmart*. Retrieved 05 12, 2024, from investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/insights/050116/walmart-stock-analyzing-5-key-suppliers-wmt.asp>
3. Capurro, M. (2023, 10 28). *Understanding Defect Rate: An Essential Guide For Operational Performance*. Retrieved 04 22, 2024, from businessimprovementadvising: <https://www.businessimprovementadvising.com/operational-performance-metrics-defect-rate>
4. Cortes, F. (2022, 06 08). *Zero Sum: How Walmart Transportation is Working to Reduce Emissions Now and in the Future*. Retrieved 05 15, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/news/2022/06/08/zero-sum-how-walmart-transportation-is-working-to-reduce-emissions-now-and-in-the-future>
5. CSRHub. (2024, 03 01). *Walmart Inc. Summary*. Retrieved 06 01, 2024, from csrhub: https://www.csrhub.com/subscription_sample/
6. *Customer Retention Rate*. (n.d.). Retrieved 04 23, 2024, from customerthermometer: <https://www.customerthermometer.com/customer-retention/customer-retention-rate/#:~:text=The%20customer%20retention%20rate%20tells,main%20focus%20for%20most%20organisations.>
7. fortune. (2023). *Global 500*. Retrieved 05 05, 2024, from fortune: <https://fortune.com/ranking/global500/2023/search/>
8. Galgali, P. (2018). *Walmart: Opportunities and Risks in Sustainability*. *academia*.
9. *Green Supply Chain Management*. (2022, 12 22). Retrieved 03 02, 2024, from aims.education: <https://aims.education/green-supply-chains-management/#:~:text=Objectives%20of%20Green%20Supply%20Chain%20Management%3A&text=Use%20resources%20efficiently%20in%20order,streamlined%20way%20of%20doing%20business.>
10. Jungle Scout. (2021, 12 02). *marketplace.walmart*. Retrieved 05 13, 2024, from 9 things to know about Walmart.com customers: <https://marketplace.walmart.com/9-things-about-walmart-customers/>

11. *Key Performance Indicators Examples*. (n.d.). Retrieved 04 26, 2024, from okrif: <https://okrify.com/training-completion-rate/>
12. *Key Performance Indicators For Human Resources: A Guide to HR Professionals*. (2023). Consulté le 04 22, 2024, sur thehumancapitalhub: <https://www.thehumancapitalhub.com/articles/key-performance-indicators-for-human-resources-a-guide-to-hr-professionals>
13. kruger. (2016, 07 16). *Prix Durabilité des fournisseurs de Walmart*. Consulté le 05 22, 2024, sur kruger: <https://www.kruger.com/fr/news/prix-durabilite-des-fournisseurs-de-walmart/>
14. macrotrends. (2024). *Walmart Market Cap 2010-2024 | WMT*. Retrieved 05 15, 2024, from macrotrends: <https://www.macrotrrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/market-cap>
15. macrotrends. (2024). *Walmart Net Income 2010-2024 | WMT*. Retrieved 05 15, 2024, from macrotrends: <https://www.macrotrrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/net-income>
16. macrotrends. (2024). *Walmart Revenue 2010-2024 | WMT*. Retrieved 05 15, 2024, from macrotrends: <https://www.macrotrrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/revenue>
17. macrotrends. (2024). *Walmart: Number of Employees 2010-2024 | WMT*. Retrieved 05 15, 2024, from macrotrrends.net: <https://www.macrotrrends.net/stocks/charts/WMT/walmart/number-of-employees>
18. Marino, G. (2022, 05 20). *Walmart begins search for sustainable packaging*. Retrieved 05 09, 2024, from greenbiz: <https://www.greenbiz.com/article/walmart-begins-search-sustainable-packaging>
19. paddle. (2022). *paddle*. Retrieved 05 11, 2024, from Company growth rate: what is it, how to calculate it, & how can it help you grow your business: <https://www.paddle.com/resources/company-growth-rate>
20. Park, A., & Huan, L. (2021). The Effect of Blockchain Technology on Supply Chain Sustainability Performances. *Sustainability*. Retrieved 05 30, 2024, from <https://www.mdpi.com/journal/sustainability>
21. Plug Power. (2022, 04 19). *Plug Supplies Walmart with Green Hydrogen to Fuel Retailer's Fleet of Material Handling Lift Trucks*. Retrieved 05 13, 2024, from ir.plugpower: <https://www.ir.plugpower.com/press-releases/news-details/2022/Plug-Supplies-Walmart-with-Green-Hydrogen-to-Fuel-Retailers-Fleet-of-Material-Handling-Lift-Trucks/default.aspx>
22. Plug Power. (2024). *About Plug*. Retrieved 05 13, 2024, from ir.plugpower: <https://www.ir.plugpower.com/overview/default.aspx>
23. plugpower. (2024). *About Us*. Retrieved 05 13, 2024, from plugpower: <https://www.plugpower.com/about-us/>
24. Primo Water. (2023). *2023 Primo Water corporation Annual Report*. Retrieved 05 15, 2024, from <https://primowatercorp.com/investors/financial-document-library/>

25. Roberts, S. (2023, August 24). *green supply chain management practices*. Retrieved from TheKnowledgeacademy:
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwin_aua7IqFAxWrVKQEHXxTAcoQFnoECACQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.theknowledgeacademy.com%2F&usg=AOvVaw3fGlsBDIPZqvTTRd1_-wM6&opi=89978449
26. statista. (2024, 03). *Number of Walmart stores worldwide from fiscal year 2008 to 2023*. Retrieved 05 15, 2024, from statista:
<https://www.statista.com/statistics/256172/total-number-of-walmart-stores-worldwide/>
27. Tripathy, R. (2024, 01 02). *Customer Satisfaction Insights: Metrics and KPIs for Effective Measurement*. Retrieved 04 20, 2024, from inkedin:
<https://www.linkedin.com/pulse/customer-satisfaction-insights-metrics-kpis-effective-rama-tripathy-3hs7c>
28. United States Environmental Protection Agency. (2023). *Resource Conservation and Recovery Act (RCRA) Orientation Manual*. Retrieved 05 23, 2024, from United States Environmental Protection Agency: <https://www.epa.gov/hwgenerators/resource-conservation-and-recovery-act-rcra-orientation-manual>
29. walmart. (2019, 03 04). *Walmart International and P&G Combine Efforts to Bring Clean Drinking Water to Children and Families Around the World*. Retrieved 05 13, 2024, from corporate.walmart:
<https://corporate.walmart.com/news/2019/03/04/walmart-international-and-p-g-combine-efforts-to-bring-clean-drinking-water-to-children-and-families-around-the-world>
30. walmart. (2019, 09 29). *What's Brewing? Certified Sustainable Private Brand Coffee*. Retrieved 05 15, 2024, from corporate.walmart:
<https://corporate.walmart.com/news/2019/09/29/whats-brewing-certified-sustainable-private-brand-coffee>
31. walmart. (2020, 08 07). *Grazing Toward a Sustainable Beef Supply Chain*. Retrieved 05 15, 2024, from corporate.walmart:
<https://corporate.walmart.com/news/2020/08/07/grazing-toward-a-sustainable-beef-supply-chain>
32. walmart. (2020, 08 07). *Grazing Toward a Sustainable Beef Supply Chain*. Retrieved 05 15, 2024, from corporate.walmart:
<https://corporate.walmart.com/news/2020/08/07/grazing-toward-a-sustainable-beef-supply-chain>
33. walmart. (2020, 06 08). *Walmart's Sustainability Efforts Take to the Seas with MSC-Certified Sustainable Private Brand Canned Tuna*. Retrieved 05 15, 2024, from walmart: <https://corporate.walmart.com/news/2020/06/08/walmarts-sustainability-efforts-take-to-the-seas-with-msc-certified-sustainable-private-brand-canned-tuna>
34. walmart. (2022, 07 05). *Calling All Packaging Innovators: US Plastics Pact Launches Inaugural Awards Featuring Walmart's Circular Connector*. Consulté le 05 15, 2024, sur walmart: <https://corporate.walmart.com/news/2022/07/05/calling-all-packaging->

- innovators-us-plastics-pact-launches-inaugural-awards-featuring-walmarts-circular-connector
35. walmart. (2023). *Climate Change*. Retrieved 05 10, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/purpose/sustainability/planet/climate-change>
 36. walmart. (2023). *Environmental, Social and Governance Summary Report*. Bentonville. Retrieved 05 22, 2024, from <https://corporate.walmart.com/content/dam/corporate/documents/esgreport/a-message-from-our-chief-sustainability-officer/fy2023-walmart-esg-highlights.pdf>
 37. walmart. (2023). *From humble beginnings*. Retrieved 05 01, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/about/history>
 38. Walmart. (2023). *National Manufacturing Month 2023*. Consulté le 05 15, 2024, sur corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/suppliers/investing-in-american-jobs/events/national-manufacturing-month>
 39. walmart. (2023, 05 31). *Product Supply Chain Sustainability*. Retrieved 05 15, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental/product-supply-chain-sustainability>
 40. walmart. (2023). *Product Use and Design*. Consulté le 05 10, 2024, sur walmartsustainabilityhub: <https://www.walmartsustainabilityhub.com/project-gigaton/product-use>
 41. Walmart. (2023). *SUSTAINABILITY REPORT*. Consulté le 05 26, 2024
 42. walmart. (2023, 06 02). *Waste: Circular Economy*. Retrieved 05 09, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental/waste-circular-economy>
 43. Walmart. (2023, 06 02). *Waste: Circular Economy*. Retrieved 05 28, 2024, from Walmart: <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental/waste-circular-economy>
 44. walmart. (2024). *Where in the world does Walmart source its products?* Retrieved 05 12, 2024, from corporate.walmart: <https://corporate.walmart.com/askwalmart/where-in-the-world-does-walmart-source-its-products>
 45. Wal-Mart Stores, Inc. . (2016). *Toward a zero waste future*. walmart company. Retrieved 05 09, 2024
 46. walmrt. (2011). *Walmart 2011 Global Responsibility Report*. Bentonville.

التقارير

1. walmart. (2009). *2009 globaml sistainability report*. arkansas. Retrieved 05 22, 2024, from <http://www.walmart.com>
2. walmart. (2009). *Global Sustainability Report 2010 Progress Update*. Retrieved 05 22, 2024

3. walmart. (2016). *2016 Global Responsibility Report*. Bentonville. Retrieved 05 22, 2024, from <http://www.walmart.com>
4. Walmart. (2016). *2016 Global Responsibility Report*. Walmart company, Bentonville. Retrieved 06 04, 2024, from <https://corporate.walmart.com/purpose/esgreport/environmental-social-and-governance-report-archive>
5. walmart. (2017). *Project Gigaton*. Retrieved 05 16, 2024, from [walmartsustainabilityhub: https://www.walmartsustainabilityhub.com/project-gigaton](https://www.walmartsustainabilityhub.com/project-gigaton)
6. Walmart. (2019). *2019 Environmental, social & Governance Report*. Bentonville. Retrieved 05 29, 2024, from <http://www.walmart.com>
7. walmart. (2021). *Environmental, Social and Governance Summary Report*. Bentonville. Retrieved 05 22, 2024, from <http://www.walmart.com>