



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : تسيير استراتيجي دولي
عنوان المذكرة :

الجودة كأساس لدخول المؤسسات الجزائرية في الأسواق الدولية دراسة حالة مجمع ميني جي GROUP - MATIDJI

تحت إشراف الأستاذ:

أ. بن حمو عبد الله

من إعداد الطالب:

بلعجال لخضر

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة مستغانم

مؤطرا - أستاذ محاضر - أ - ١

- الأستاذ بن حمو عبد الله

جامعة مستغانم

رئيسا - أستاذ محاضر - ب -

- الأستاذ: بلعياشي بومدين

جامعة مستغانم

مناقشا - أستاذ محاضر - ب -

- الأستاذ: بن زيدان ياسين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من رباني صغيرا
إلى اللذان أوقدا شمعة حياتهما ليضيئا دربا يشع
بنور العلم والمعرفة...
إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها...
إلى أبي العزيز حفظه الله، أطال في عمره ورعاه...
إلى وطني الغالي الجزائر،
إلى من نشأت و ترعرعت بينهم
إخوتي وأخواتي...
إلى كل من أكن لهم التقدير والاحترام أصدقائي
وأحبائي
إلى كل من صاحبني في الدراسة...
إلى من قاسمني إنجاز هذا العمل...
ولله ولي التوفيق.

تشكرات

إنه لمن دواعي الغبطة والسرور أن نتقدم بتشكراتنا و هذا من باب قول الحبيب عليه الصلاة والسلام :
"من لم يشكر الناس لم يشكره الله".

خير محمود و مشكور هو المنعم سبحانه و تعالى الذي من علينا بفضله ووقفنا لإتمام هذا العمل.
كما لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان للأستاذ المحترم عبد الله بن حمو والذي تكرم بإشرافه لإنجاز هذه المذكرة و كان لي خير مرشد في هذا العمل.

ثم لا يسعني إلا أن أشكر لجنة المناقشة التي رضيت بتقييم عملنا هذا وتصحيحه وإثرائه.
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم من قريب أو بعيد و أخص بالذكر خليفتي مراد مدير التكوين في مؤسسة متيجي و اللذي قام بمساعدتنا اثناء مدة تربصنا في مؤسسة متيجي.

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من بعيد أو قريب في هذا العمل المتواضع إما بالعون أو النصيحة
وحتى بالكلمة الطيبة.

واخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

رقم الصفحة	المحتويات
ا	الإهداء.....
ب	شكر و عرفان.....
ج	خطة البحث.....
I - VI	المقدمة العامة.....
-	الفصل الأول: عموميات حول الجودة و أنضمة الايزو
2	تمهيد.....
3	المبحث الاول: مفاهيم عامة حول الجودة
3	المطلب الاول: مفهوم الجودة و تطورها التاريخي
3	الفرع الاول: مفهوم الجودة
4	الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة
5	المطلب الثاني: أبعاد و أهداف الجودة
5	الفرع الأول : أبعاد الجودة :
6	الفرع الثاني: أهداف الجودة
6	المطلب الثالث : أهمية الجودة
9	المطلب الرابع: تكاليف الجودة
9	المطلب الخامس : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
9	الفرع الأول : أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة
14	الفرع الثاني: أهم أفكار الخبراء اليابانيين للجودة
15	المطلب السادس : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء
15	الفرع الاول: حلقات الجودة
20	الفرع الثاني: التحسين المستمر في الاداء
23	المبحث الثاني: معايير الايزو وعلاقته بادارة الجودة الشاملة
23	الفرع الاول: مفهوم معايير الايزو
24	الفرع الثاني: اهمية انظمة الايزو
25	المطلب الثاني: تصنيفات معايير الإيزو
28	المطلب الثالث: مراحل الحصول على شهادة الايزو

30	المطلب الرابع: ماهية ادارة الجودة الشاملة
32	المطلب السادس: علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة
34	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: اختراق الاسواق العالمية
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الاول: ماهية الاسواق العالمية
35	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية
36	المطلب الثاني : مميزات المؤسسات الدولية
36	الفرع الأول : بناء القدرة التنافسية
37	الفرع الثاني : تنمية المرونة و توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات
37	الفرع الثالث : تسيير المعرفة وعمليات الابتكار
37	المطلب الثالث : أشكال الأسواق الخارجية
38	المطلب الرابع العوامل التي تشجع الى الدخول الى الاواق الدولية
40	المطلب الخامس: موانع الدخول الى الاسواق العالمية
41	المطلب السادس: ماهية التدويل
41	الفرع الأول : مفهوم التدويل
42	الفرع الثاني : التوجهات الإستراتيجية لتدويل الأعمال
43	الفرع الثالث : مفاهيم ثقافة التدويل و العوامل المؤثرة فيها
45	الفرع الرابع : أهمية ثقافة التدويل ووظائفها
46	الفرع الخامس : الخصائص الثقافية للعمل الدولي
47	الفرع السادس : الأبعاد الثقافية لتدويل الأعمال
47	المبحث الثاني: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية
48	المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية
48	المطلب الثاني: فرص اختراق الأسواق الدولية
52	المطلب الثالث : التصدير
52	الفرع الأول : مفهوم التصدير

52	الفرع الثاني : أنواع و طرق التصدير
54	المطلب الرابع : الاتفاقيات التعاقدية
55	الفرع الأول : عقود التراخيص
56	الفرع الثاني : حق الإمتياز
57	الفرع الثالث : عقود تسليم المفتاح:
58	الفرع الرابع : عقود المنتج في اليد
58	الفرع الخامس : عقود التصنيع وعقود الإدارة
58	الفرع السادس : صفقات التعاقد من الباطن
59	المطلب الخامس : الاستثمار الأجنبي المباشر
59	الفرع الأول : مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر
59	الفرع الثاني : أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر
63	المطلب السادس : التحالفات الإستراتيجية العالمية
63	الفرع الأول : تطور مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية
64	الفرع الثاني : محاور التحالف الاستراتيجي
65	الفرع الثالث : أهداف التحالفات الإستراتيجية
67	الفرع الرابع : معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي
67	الفرع الخامس : أنواع التحالفات الإستراتيجية
69	خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول الى الاسواق الدولية
70	تمهيد الفصل الثالث
71	المبحث الاول تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للضهرة
71	المطلب الأول : الايطار العام لمجموعة مينيبي
71	الفرع الاول : تاريخ مجموعة مينيبي
71	الفرع الثاني : نظرة على الحبوب التي تستوردها الوكالة المغاربية
72	المطلب الثاني : التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة
72	المطلب الثالث : مجمل أهداف المؤسسة و مجال نشاطها

73	الفرع الأول: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
73	الفرع الثاني: مجال نشاطها
74	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله
74	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي
76	الفرع الثاني تحليل الهيكل التنضيي للمؤسسة
79	المبحث الثاني واقع الجودة و ضمانها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
80	المطلب الاول: مفهوم الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
80	المطلب الثاني: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية
80	الفرع الأول : الوظائف الأساسية لمؤسسة مبيجي
82	الفرع الثاني : مسؤولية وضع السعر بالمؤسسة
83	المطلب الثالث : واقع ادارة الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة
84	المطلب الرابع :آليات تسيير الجودة بالمؤسسة
86	المطلب الخامس : اثر الحصول على شهادة الايزو على تحسين تسيير المؤسسة
86	الفرع الأول : إجراءات الحصول على شهادة الايزو
88	الفرع الثاني: دوافع ادراج مقياس الايزو بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
89	الفرع الثالث: التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و افاق الجودة في المطاحن الكبرى للظهرة
89	الفرع الرابع : تقديم بعض المعلومات في جداول كنتائج لدراسة الحالة
91	المطلب السادس:التصدير في مؤسسة مبيجي
92	خاتمة الفصل الثالث

94	الخاتمة العامة
99	قائمة الملاحق
98	قائمة المراجع
102	فهرس الجداول و الاشكال
106	الفهرس العام

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان	1
60	تقييم المشروع المشترك	2
81	مشتريات المؤسسة من المواد الاولية لسنة 2014	3
81	انواع الفرينة حسب المعايير الدولية	4
89	نقاط قوة و ضعف مؤسسة المطاحن الكبرى	5
89	فرص و تهديدات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	6
90	اهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة	7
90	رقم اعمال المؤسسة 2001 - 2014	8

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	ثلاثية الجودة لجوران	1
14	أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا	2
16	أهداف حلقات الجودة	3
17	مراحل عمل حلقات الجودة	4
20	أساليب التحسين المستمر ل KAIZEN	5
21	حلقة " دمينج "	6
24	معايير الإيزو	7
27	مراحل الحصول على شهادة الايزو	8
50	الطرق الخمسة لدخول الاسواق الدولية	9
50	أساليب دخول الأسواق الدولية	10
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	11

خطة البحث :

مقدمة عامة

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الجودة

- المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي
- المطلب الثاني : أبعاد وأهداف الجودة
- المطلب الثالث : أهمية الجودة
- المطلب الرابع :تكاليف الجودة
- المطلب الخامس : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
- المطلب السادس : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء

المبحث الثاني : معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

- المطلب الأول : مفهوم معايير الإيزو وأهميتها
- المطلب الثاني: تصنيفات معايير الإيزو
- المطلب الثالث:مراحل الحصول على شهادة الايزو
- المطلب الرابع:ماهية ادارة الجودة الشاملة
- المطلب الخامس : أهمية و أهداف ادارة الجودة الشاملة
- المطلب السادس: علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

المبحث الأول : ماهية الأسواق العالمية

- المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية
- المطلب الثاني مميزات المؤسسات الدولية
- المطلب الثالث : أشكال الأسواق الخارجية
- المطلب الرابع : العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية
- المطلب الخامس: موانع الدخول إلى الأسواق العالمية
- المطلب السادس: ماهية التدويل

المبحث الثاني: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية

- المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية
- المطلب الثاني: فرص اختراق الأسواق الدولية
- المطلب الثالث: التصدير
- المطلب الرابع : الاتفاقيات التعاقدية
- المطلب الخامس: الاستثمار الأجنبي المباشر
- المطلب السادس: التحالفات الإستراتيجية العالمية

الفصل الثالث : اهمية تطبيق الجودة لدخول الاسواق الدولية

المبحث الاول : تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- المطلب الأول : الايطار العام لمجموعة متيجي
- المطلب الثاني: التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة
- المطلب الثالث: مجمل أهداف المؤسسة و مجال نشاطها
- المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله

المبحث الثاني: واقع الجودة و ضمانها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

- المطلب الأول: مفهوم الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
- المطلب الثاني: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية
- المطلب الثالث : واقع إدارة الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة
- المطلب الرابع: آليات تسيير الجودة بالمؤسسة
- المطلب الخامس : اثر الحصول على شهادة الايزو على تحسين تسيير المؤسسة
- المطلب السادس:التصدير في مؤسسة متيجي

تمهيد الفصل الأول

لقد أصبح الاهتمام بالجودة ظاهرة وعالمية وذلك لاعتبارها لغة عالمية للتمييز بين السلع والخدمات المتداولة ، فأصبحت تحظى باهتمام خاص لكونها الوظيفة الأولى وأسلوب حياة لكل مؤسسة لتمكنها من الحصول على ميزة تنافسية تساعدها على البقاء والاستمرار والنمو في محيطها المعاصر وهذا ما يستلزم الاهتمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بها وإدراك تطورها وأهدافها وأهميتها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال تقسيمه إلى مبحثين يضم المبحث الأول مفاهيم عامة حول الجودة بدا من مفهومها و تطورها التاريخي و وصولا إلى حلقات الجودة و التحسين المستمر في الأداء أما فيما يخص المبحث الثاني فيضم لمحة عن معايير الايزو و علاقتها بإدارة الجودة الشاملة بحيث نتطرق في بدء الأمر إلى مفهوم معايير الايزو و كذا أهميتها و إلى حين الوصول إلى طبيعة العلاقة معايير الايزو بإدارة الجودة الشاملة .

المقدمة العامة :

1- المدخل :

تقدم الأسواق العالمية اليوم صورة مختلفة عن تلك التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، فمنذ تلك الفترة أصبحت بيئة الأعمال تشهد تغيرات وتحولات مذهلة من ظهور العولمة، حرية التجارة تقدم تكنولوجيا سريع وظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات... الخ , وبعد أن كان هدف المؤسسات إشباع الطلب الكمي المتزايد بتحسينها للطاقة الإنتاجية، ومع نمو عدد المنتجين وحرية التبادلات التجارية، لم يبق للمؤسسات مجال لتحسين أدائها والحفاظ على مكانتها في السوق، إلا من خلال سلوكها لطريق الجودة، وهو ليس بمتطلب جديد، لكنه أصبح ضروريا و هاما لكل مؤسسة، بعد أن أصبحت المنتجات متعددة بأشكالها وأنواعها، وصار بإمكان الزبون المفاضلة بين العديد من المنتجات المقدمة، فلا يخفى على أي أحد أن وجود المؤسسة مرهون بوجود زبائنها.

وإذا أرادت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تجد لنفسها مكانة في الأسواق المحلية أولا، ثم في الأسواق الأجنبية، عليها أن تهتم بجودة منتجاتها إذ أصبحت فكرة إشباع رغبات الزبون وحاجاته هي سر التميز والتفوق لمعظم المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي.

وبالتالي فالمؤسسات الآن، ومع شدة المنافسة بحاجة إلى الارتقاء والتفكير في تحديث الأساليب الإدارية، ولعل أحد الاتجاهات الحديثة التي لاقت قبولا عام في معظم دول العالم هو مصطلح " إدارة الجودة الشاملة " كأسلوب و منهجية على أساسها يتحدد مركز المؤسسة و قوتها، فهي لا تقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل تتعداه لتشمل مختلف الجوانب السياسية، الاجتماعية الثقافية، وغيرها مما يؤكد أثرها على مختلف المجالات، وكذلك دورها في تطوير الإنتاج وتخفيض التكاليف وضمان ربحية عالية.

والمؤسسات الجزائرية على غرار باقي مؤسسات العالم لا يمكنها أن تبقى على الهامش ولوجود العديد من المؤشرات الموضوعية، يتحتم عليها الإتجاه نحو المفهوم الجديد كتحرير التجارة، الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذلك وجود معايير دولية تنطبق على المجالات المتفق عليها فيما يخص الجودة الشاملة، لذا ينبغي على كل مؤسسة تهدف إلى دخول الأسواق الأجنبية احترامها ونقصم بذلك الحصول على شهادة المعايير الدولية (الإيزو) .

2- إشكالية الدراسة :

وعلى ضوء ما سبق يتسنى لنا صياغة الإشكالية موضوع البحث والتي سنغوص من خلالها في محور من المعلومات بحثا عن الإجابة الشافية لها، وتكون على النحو التالي:

ما هو دور تطبيق أنظمة الجودة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية حتى تتمكن من الدخول للأسواق الدولية ؟
ومن أجل فهم وتوضيح هذه الإشكالية، والإجابة عليها، قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

← ما مفهوم إدارة الجودة ؟ وما هو المنتظر من تطبيق مبادئها ؟

◀ هل انتهاج أسلوب إدارة الجودة هو بمثابة الطريق نحو الربحية و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة حتى تتمكن من اختراق الاسواق العالمية ؟

◀ ما هي الأشكال أو الأساليب التي تسمح باختراق الأسواق الدولية ؟

◀ ما موقع مجموعة ميني جي من ارتباط الجودة بتنافسيته ؟

3- فرضيات البحث:

بغية الإجابة على ما سبق و القيام بدراسة وتحليل موضوعنا هذا سنعتمد على فرضيتين كمنطلق للبحث وهما:
ف 1 : تصاحب الجودة كافة مراحل العمليات الإنتاجية .

ف 2 : تعتبر إدارة الجودة من أهم المدخل التسييرية التي تهدف لتحقيق رغبات الزبائن الحالية و المستقبلية .

ف3 : تعتبر الجودة كمحرك للنمو وتطور المؤسسة من خلال اختراق السوق الدولية.

4- أسباب اختيار البحث :

أ- الأسباب الذاتية :

◀ رغبتنا الملحة و ميلنا الشخصي لتناول هذا الموضوع نظرا لأهميته، ومعرفة أسرار إدارة الجودة.

◀ تماشي الموضوع المختار مع تخصص دراستنا تسيير استراتيجي دولي .

◀ محاولة معرفة الكيفية التي تمكن المؤسسة من تطوير قدرتها التنافسية .

◀ الرغبة في معرفة مدى تطبيق إدارة الجودة في المؤسسات الاقتصادية .

ب- أسباب موضوعية :

◀ تحسيس المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بضرورة الاهتمام بإدارة الجودة ، ومحاولة تكييفها مع التطورات السائدة ومدى حاجة المؤسسات لها.

◀ لأنه لم يعد بإمكان المؤسسة الصمود في واقع تشتد فيه المنافسة يوما بعد يوم، بنفس الطريقة والأفكار التقليدية، ما كان عليها تبني توجهات جديدة، من بينها " إدارة الجودة " من أجل إرضاء الزبون وضمان مكانتها في السوق.

5- أهمية و أهداف الدراسة:

أ- الأهمية :

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

◀ تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تؤديه إدارة الجودة في تطوير وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حتى تتمكن من غزو الاسواق الدولية.

◀ تقييم فرص تحقيق مفهوم إدارة الجودة كأسلوب إداري حديث .

◀ محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تتعلق بالإنتاجية والجودة، و خاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.

- ◀ محاولة لفت إنتباه المؤسسة إلى موضوع إدارة الجودة الشاملة وتطوير مخابرها للدراسات .
- ◀ ضرورة الاهتمام بموضوع تنافسية المؤسسات ودراسة مختلف العوامل المؤثرة عليها خصوصا جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

(ب) - الأهداف :

- ◀ كما يهدف من دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق ما يلي:
- ◀ إثراء المجال المعرفي ورصيد المكتبة الجامعية بمثل هذه المواضيع مضمون البحث .
- ◀ تحديد مفهوم إدارة الجودة و إيضاح مختلف الجوانب المتعلقة بها، وتأثيرها على تنافسية المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- ◀ عرض الإطار النظري والتطبيقي لمفهوم إدارة الجودة
- ◀ تحسيس المؤسسات بضرورة الاستعداد للمنافسة خاصة العالمية، عن طريق اكتساب مهارات وكفاءات جديدة، تسمح لها بمواجهة وفرض وجودها في الأسواق.
- ◀ كما تسعى أيضا من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسات الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وجعل رضا الزبون قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أداؤها وتحقيق التميز والتفوق.

(6) - المنهج المتبع:

من خلال سعينا الجاد للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبارا لمدى صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة، اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري أي في الفصل الأول والثاني ، من خلال المعلومات المتعلقة بالموضوع، حيث استعنا بالمسح المكتبي (الكتب باللغة العربية والفرنسية، رسائل الماجستير وأطروحات دكتوراه، مواقع... الخ)، إضافة إلى المنهج التاريخي في سرد تطورات الجودة.

أما الجانب التطبيقي أي الفصل الثالث، فاعتمدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال الاستعانة ببعض الأشكال و أيضا على معلومات ومعطيات تساعدنا في الخروج بنتائج وتقديم التوصيات.

حدود الدراسة :

(أ) - **حدود الزمنية** : بدأ دراستنا للموضوع في شهر ديسمبر 2014 م و امتدت الى غاية افريل 2015 م إلى أن جمع المعلومات و المعطيات بدأ فعليا في شهر أكتوبر و انتهى في شهر افريل .

(ب) - **حدود المكانية** : لقد قمنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة و تحديدا على مستوى مجموعة ميثيجي .

محتوى الدراسة :

لمعالجة هذه الدراسة عمدنا إلى تقسيمها إلى ثلاثة فصول و هي كالتالي :

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

الفصل الثالث : أهمية تطبيق الجودة لدخول الأسواق الدولية

يتناول الفصل الأول و الثاني الجانب النظري للدراسة من خلال التعرف على مختلف المفاهيم حول الجودة و أنظمة الايزو طبيعة العلاقة بينهما و أما الفصل الثاني فنتناول فيه الاطار العام لأسواق العالمية و كيفية اختراقها من خلال مختلف الطرق و الأساليب المستخدمة و المعارف عليها عالميا .

أما في الفصل الثالث فتناولنا فيه الجانب التطبيقي للدراسة تطرقنا فيه إلى إلقاء نظرة عامة على مجموعة ممتيجي من خلال نشأتها و أهم المراحل التي مر بها , و كذا الامتيازات التي تتميز بها و أيضا التعرف على خصائصها و أهداف التي تسعى إلى تحقيقها , و بالإضافة إلى مختلف الوسائل المادية و البشرية التي تسير بها و بالإضافة إلى تطبيقها لنظام الجودة و كيفية مساهمته في زيادة فعاليتها الاقتصادية .

تمهيد الفصل الثاني :

سنحاول من خلال الفصل الثاني التعرف على اختراق الأسواق العالمية و هذا بتقسيم الفصل إلى مبحثين حيث يضم المبحث الأول ماهية عامة حول الأسواق العالمية بتطرق إلى المؤسسات الدولية و مميزاتا و أشكال الأسواق الدولية و طبيعة العوامل المشجعة لدخولها ووصولها إلى مفهوم التدويل و ماذا يعني بالنسبة إلى المؤسسات الدولية أما فيما يخص المبحث الثاني فسنتناول فيه طرق و أساليب اختراق الأسواق الدولية من خلال التعرف على أهداف الدخول إلى الأسواق الدولية و أهم الفرص التي تزخر بها و إلى طرق و أنواع التصدير و مختلف الاتفاقيات التعاقدية ووصولها إلى التحالفات الإستراتيجية العالمية

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الجودة:

المطلب الأول: مفهوم الجودة وتطورها التاريخي:

الفرع الأول: مفهوم الجودة : إهتم الباحثون والمختصون بمفهوم الجودة فنتجت عدة تعاريف نذكر منها :

- (أ) - الجودة لغة : " أصلها من الجود والبيد نقيض الرديء ¹ " وتعني مشتقة من الكلمة اليونانية أما في اللغة اليونانية فإن مصطلح طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء ودرجة الصلابة
- (ب) - الجودة اصطلاحاً : ذكرنا سابقاً تعدد وتباين التعريفات حسب وجهات النظر والاختصاصات نكتفي بذكر البعض منها:

- ← يعرفها المعهد الوطني الأمريكي للمقاييس والجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة على أنها ² : " مجموعة من السمات و الخصائص للسلع والخدمات القادرة على تلبية احتياجات محددة "
- ← تعرفها المنظمة العالمية للمعايرة ³ ISO : " تمثل الجودة مجموعة الخصائص المتعلقة بالمنتج ، أو بالنظام، أو بالعملية الإنتاجية والتي تليبي رغبات العملاء و الأطراف الخاصة الأخرى "
- ← يعرفها بستر فيلد على ⁴ " أنها السلعة أو الخدمة الممتازة التي تليبي توقعات المستهلك أو تزيد ، فالجودة لديه هي سمات وخواص المنتج أو الخدمة التي تحقق احتياجات مشمولة أو محددة مثل : الأمن ، الإتاحة ، القابلية للصيانة الاستخدام السعر والبيئة "
- ← حين عرفها جوران بأنها " ملائمة السلع والخدمات لاستخدام العملاء ومطابقتها للمواصفات التي تليبي احتياجاتهم وتوقعاتهم "
- ← يعرفها ⁵ (Bradly T.GALE) : لقد ميز برادلي بين أربع مستويات للجودة والتي تجعل منها سلاحاً استراتيجياً ، والمتمثلة في :

- جودة المطابقة : أي مطابقة جودة المنتج للخصائص و المواصفات المحددة في التصميم .

- إرضاء العملاء : و ذلك من خلال الاقتراب منهم ، وتفهم احتياجاتهم ومحاولة تلبية هذه الاحتياجات .

- القيمة المطلوبة من قبل السوق الخاصة بالمنافسة : وذلك من خلال دراسة السوق وتحليل متغيراته .

- إدارة القيمة للعميل : من خلال استعمال أدوات القياس ومؤشرات تحليل العلاقة قيمة /زبون

¹ مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات، دار جرير للنشر، عمان، 2002، ص 27

² www.ibn taymia .edu / qualité /files /frame

³ Les projets de Normes ISO 9000 : version 2000", recueil normes, édition AFNOR, Paris, 2000, P 10.

⁴ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009، ص 14

⁵ BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance", les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001, P 91

الجودة تعني⁶ " إنتاج مؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، يكون قادراً من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتوقعه مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها "

تعني الجودة⁷ " تلك المواصفات التي يجب توفرها في المنتج أثناء عملية الإنتاج "

(ج) - التعريف الشامل للجودة : من خلال هذه التعاريف نستنتج أن " مفهوم الجودة مرتبط بمدى مطابقتة المنتج لمواصفات معينة في شكل منظمات أو تصميمات معينة، من أجل تلبية حاجات ورغبات المستهلكين لصفة التميز عن باقي المنتجات لهذا كانت المؤسسات تنافس حول وضع أفضل التصميمات والمواصفات لمنتجاتها "

وقد تطور مفهوم الجودة نتيجة لشدة المنافسة بين المؤسسات بحيث أخذت الطابع العلمي ، وهذه المقاييس أو الخصائص تسمى بمقاييس الجودة العالمية وفي هذا الإطار فان جودة المنتج توقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية و العالمية، لذا فان الجودة حسب هذا المفهوم هي :

" عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين، بهدف تخصيص وتسهيل ، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة⁸ "

" مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة، والتي يجب الإلتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالٍ⁹ "

" عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك¹⁰ "

حسب هذين التعريفين فان الجودة ترتبط بمجموعة من المعايير والمواصفات الدولية التي تلتزم بها المؤسسة في منتجاتها، والتي تعود مهمة وضعها وإنشائها للمنظمة العالمية وتعمل من خلالها على توحيد مواصفات المنتجات.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للجودة: يعود الاهتمام للجودة مع ظهور الثورة الصناعية وتزايد الاعتماد على الآلة، والتوسع الهائل في حجم المصانع، ومع الطلب المتزايد على حجم الإنتاج كان الاهتمام منصب على تحسين مستوى الإنتاجية وحجم الإنتاج وقد مرت بمراحل أساسية هي :

◀ **مرحلة المعاينة الفحص أو التفتيش :** تتضمن مجموعة نشاطات كالمقاييس والفحص والاختبار، يتم مقارنة نتائجها مع المتطلبات المحددة للتحقق من المطابقة لهذه النتائج وهي مرحلة الاهتمام بفحص المنتجات والتفتيش عليها باستخدام الوسائل الفنية¹¹.

⁶ عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص15

⁷ محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 27

⁸ J_P_Huberac. Guide des méthodes qualité. Maxima. Paris. 1998. P : 83

⁹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص6

¹⁰ L. Krawseki et L.ritzmam : operation management, strateay and analysis_ed. west publishing, USA, 1993, p :91.

◀ مرحلة مراقبة الجودة (ضبط الجودة) : وهي مرحلة إستخدام الأساليب الإحصائية في ضبط الجودة التي بدأ استخدامها مع بداية القرن العشرين وقد قع عرفها " جونسون وكاست " في كتابه حول التنظيم و الإدارة، الصادر سنة 1970 بأنها وظيفة التأكد بان مواصفات المنتج تطابق المواصفات الموضوعه في البداية¹².

◀ مرحلة توكيد ضمان الجودة : هي مجموع الأفعال والنشاطات المنتظمة، والمخططة الضرورية لتقديم الثقة الكافية بأن السلعة أو الخدمة سترضي جميع المتطلبات المحددة للجودة¹³.

◀ مرحلة إدارة الجودة الشاملة : تمثل مجموعة مبادئ إرشادية والتي تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للمؤسسة هي تطبيق للأساليب الكمية وأساليب الموارد البشرية لتحسين الخامات والخدمات الموردة للمؤسسة، وكل العمليات داخل المؤسسة ، ودرجة الوفاء لاحتياجات المستهلك حاليا ومستقبلا¹⁴.

المطلب الثاني : أبعاد وأهداف الجودة:

الفرع الأول : أبعاد الجودة : بشكل عام هناك ستة أبعاد للجودة من وجهة نظر المستهلكين وهي:

(أ) - مستوى الأداء : حيث يهتم الأفراد بمستوى أداء المنتج من خلال فترة إستعماله، والعمر المتوقع له ، وتكلفة الصيانة وإمكانيات الإصلاح.

(ب) - التوافق : أي مدى التوافق بين المواصفات المعلنة والمواصفات الحقيقية للمنتج، ويمكن قياس ذلك بنسبة فشل المنتج في مواجهة المعايير المحددة.

(ج) - المظهر الخارجي : فالمظهر الخارجي يعكس مدى شعور الأفراد اتجاه منتج معين أو تشكيلة من المنتجات.

(د) - إمكانية تقديم الخدمة : وهذا البعد يعكس مدى السرعة والدقة والمعاملة الطيبة عند تقديم الخدمة.

(و) - المتانة : وهذا البعد يعكس احتمالية فشل المنتج أو الاستهلاك التدريجي له ، حيث يلاحظ أنه كلما كانت المتانة عالية كلما قلت احتمالات الفشل أو الاستهلاك التدريجي للمنتج.

(هـ) - إمكانية التحسس بالجودة : حيث تترك بعض الأسماء المميزة للسلع أو العلامات الخاصة بها انطبعا معينا لدى المستهلك عن مستوى جودة السلع.

هذا وهناك من يميز بين ثلاث أبعاد للجودة والتي تتمثل في¹⁵

◀ جودة التصميم : ويقصد بها توافر مجموعة معينة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج.

◀ جودة الأداء الاعتمادية : وتتمثل في قدرة المنتج على إرضاء الزبون لأطول فترة ممكنة

¹¹ عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

¹² حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص11

¹³ فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008 ص 19

¹⁴ فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الكتيب، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص54

¹⁵ محمد الصبري، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2001 ، ص15

◀ **جودة الإنتاج** : ويقصد بها جودة ظروف الإنتاج، وجودة العمليات الإنتاجية ويطلق على جودة الإنتاج أحيانا جودة المطابقة ويقصد بها جودة التصميم مع ظروف وعمليات الإنتاج في المؤسسة, هذا التطابق يكون له نتائج إيجابية على الجودة الكلية فتحدد كل من جودة الأداء يضمن توازنا بين ما يريده المستهلك من جهة وبين ظروف وإمكانات المؤسسة في المجال الإنتاجي من جهة أخرى.

الفرع الثاني: أهداف الجودة : بشكل عام هناك نوعان من أهداف الجودة هما¹⁶

(أ) - **أهداف تخدم ضبط الجودة** : وهي التي تتعلق بالمعايير التي ترغب المؤسسة في المحافظة عليها، وهي تصاغ على مستوى المؤسسة ككل وذلك بإستخدام متطلبات ذات مستوى أدنى تتعلق بصفات مميزة مثل الأمان وإرضاء الزبائن...
(ب) - **أهداف تحسين الجودة** : وهي غالبا ما تنحصر في الحد من الأخطاء والفاقد وتطوير منتجات جديدة ترضي حاجات الزبائن بفاعلية أكبر , و هذا و يمكن تصنيف أهداف الجودة بنوعيتها إلى خمس فئات هي:

- ◀ أهداف الأداء الخارجي للمؤسسة ويتضمن الأسواق و البيئة والمجتمع.
- ◀ أهداف الأداء المنتج وتتناول حاجات الزبائن والمنافسة.
- ◀ أهداف العمليات وتتناول مقدرة العمليات وفاعليتها وقابليتها للضغط.
- ◀ أهداف الأداء الداخلي وتتناول مقدرة المؤسسة وفاعليتها ومدى إستجابتها للتغيرات ومحيط العمل.
- ◀ أهداف الأداء للعاملين وتتناول المهارات والقدرات والتحفيز وتطوير العاملين.

المطلب الثالث : أهمية الجودة : مع تزايد المنافسة، ومع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن، أدركت المنظمات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدراً لقدرة التنافسية فلا شك أن تحقيق الجودة هو حلم يراود جميع المنظمات، ذلك أن الجودة لم تعد ترفاً أو اختياراً يمكن التغاضي عنه، وإنما هي التزام لا بديل له و تعد الجودة هامة لأربعة جوانب رئيسية و هم :

أولا : المنظمة : وتظهر أهمية جودة المنتجات والخدمات بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط التالية :

- (أ) - **الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق** : فعدم تخصيص الاهتمام اللازم للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة، تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها¹⁷
- (ب) - **درجة الثقة في منتجاتها** : فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي إلى وقوع حوادث لمستعملي هذه المنتجات، مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة، كوقوع حادث سيارة بسبب سوء تصميم أو تصنيع نظام المكابح¹⁸

¹⁶ محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 26

¹⁷ محمد إسماعيل عمر، "أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص 12

¹⁸ نفس المرجع، ص 13

(ج) - مستوى الإنتاجية : فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبًا على الإنتاجية، وذلك من خلال إنتاج سلع معيبة غير قابلة للتسويق ، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح¹⁹

(د) - التكلفة : فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي إلى زيادة تكاليف المنظمة، وذلك من خلال زيادة المرفوضات، التالف ، والمعيب، بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء و انصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة²⁰

(و) - الأنظمة والتشريعات الدولية : فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يحول دون دخول المنظمة للأسواق العالمية، وبالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها في هذه الأسواق، مما يؤدي إلى فقدانها لجزء من حصتها السوقية، ولربما معظمها²¹.

(هـ) - زيادة الأرباح والحصة السوقية : إن الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل نسبة 22 % من رقم أعمال المنظمة، كما تساهم الجودة في رفع الحصة السوقية للمؤسسة من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها

ثانيًا: العملاء: يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون، والذي يكون مستعدًا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة، وتتضح أهمية الجودة بالنسبة للعملاء من خلال العنصرين التاليين :

(أ) - الرضا: فلا يمكن لأي صناعة أن تدوم أو تستمر إلا إذا كانت المنتجات التي تقدمها و تقوم بتسويقها ذات جودة جيدة وترضي رغبات العملاء و احتياجاتهم.

(ب) - الوفاء: إن الاحتفاظ بزبون موجود مسبقًا و ضمان وفائه يكلف خمس مرات أقل من اكتساب زبون جديد، ف ضمان و وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع و الخدمات التي تلي رغباتهم و احتياجاتهم .

ثالثًا: العمال: إن تطبيق منظور الجودة في المنظمة ينمي روح المسؤولية لدى الأفراد، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار، وعلى تطوير كفاءاتهم الجماعية، فمنهج الجودة يعد بمثابة العامل المثالي لكل تغيير إيجابي في المنظمة²²

فالأداء الجيد ينتج عن كفاءة العاملين في المنظمة وقدراتهم وخبراتهم الجماعية، وكذا تكاتف جهود الجميع الهادف لتحقيق الجودة المطلوبة للمنتجات وتتخذ أهمية الجودة بالنسبة للعمال الأوجه التالية²³:

(أ) - دعم نشاط كل فرد: إن تحسين جودة العمل يعد عاملاً هامًا لرفع فعالية الأداء، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل، مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة، وبالتالي تحسين الإنتاجية، ورفع مستوى الجودة.

(ب) - المساهمة في تنسيق عملية التسيير: فالتسيير يهدف إلى تنشيط وتحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة، والذي لا يتحقق إلا بتطبيق مفهوم الجودة الشاملة الذي يقوم على اشتراك كافة أفراد، عمليات وأقسام المنظمة.

¹⁹ نفس المرجع ، ص 14

²⁰ حسن علي علي، "الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة ١، عمان، 1999، ص 22

²¹ نفس المرجع ، ص 13

²² MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999, N° 9, P 11.

²³ DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001, P33 -34.

(ج) - التناسق والترابط: إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشآت الحديثة، والمتمثل في تطوير شبكات الاتصال الأفقي بين مختلف الأقسام من خلال العلاقة (المورد/العميل) داخلي، والمشاركة في حل مشاكل العمل.

رابعا : المخاطر و المزايا : تعد الجودة من بين الاهتمامات الكبرى للمؤسسات خاصة مع ظروف المنافسة التي تعيشها والتي استدعت منها تأقلم وتكيف دائم مع أذواق ورغبات الزبائن والمستهلكين الذين أصبحت الجودة هي العامل المحرك لسلوكتهم بدل الأسعار وهذا ما يعكس أهمية الجودة لدى المؤسسة والمستهلك على حد سواء، فتظهر أهمية الجودة من خلال :

(أ) - **المخاطر :** التي قد تتحملها المؤسسة جراء عدم اهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها²⁴ :

- زيادة شكاوى الزبائن والمستهلكين، بسبب عدم تلبية المؤسسة لحاجاتهم ورغباتهم .
- تأثر سمعة المؤسسة في السوق .
- تراجع حجم الطلب على منتجاتها .
- زيادة التكاليف الناتجة عن حالات عدم المطابقة والانحرافات والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها.
- تراجع أرباح المؤسسة وحصتها في السوق .

(ب) - **المزايا** التي تستفيد منها المؤسسة جراء إهتمامها وتحقيقها للجودة ونذكر منها²⁵ :

- تلبية حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين وكسب ثقتهم ورضاهم .
- تحسين سمعة المؤسسة في السوق.
- جذب أكبر عدد من المستهلكين والزبائن .
- انخفاض التكاليف بسبب انخفاض حالات عدم المطابقة والتعويضات الناتجة عنها.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال الجودة .
- القدرة على رفع الأسعار .
- تحسن مردودية نشاطات وبالتالي زيادة أرباحها وارتفاع حصتها في السوق.

المطلب الرابع : تكاليف الجودة:

كل المؤسسات تسعى إلى بلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وعدم المطابقة في منتجاتها يؤدي إلى تكاليف اللاحقة والتي تعرف بأنها : " انحرافه بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلا"²⁶

²⁴ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998 ، ص58

²⁵ مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001 ، ص53 , 54

تؤدي اللاحودة إلى تحمل المؤسسة لبعض الأثار السلبية والتي نذكر منها²⁷ :

- تحمل خسائر في الموارد المالية والبشرية .

- ارتفاع تكاليف الإنتاج .

- كثرة شكاوى الزبائن والمستهلكين ومطالبتهم بتعويضات .

- تأثر سمعة المؤسسة.

ولتفادي هذه الأثار السلبية للاحودة عليها بتخفيض التكاليف الكلية للجودة التي يتم تصنيفها إلى²⁸ :

◀ **تكاليف الوقاية** : وهي التكاليف التي يتم صرفها لتفادي الأخطاء المتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها.

◀ **تكاليف الأداء** : هي تلك التكاليف المتعلقة بعمليات فحص وتحليل خواص المواد والأجزاء والسلع النهائية

بهدف تقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة.

◀ **تكاليف الفشل الداخلي** : هي التكاليف التي تنشأ كنتيجة لظهور وحدات معيبة تم إكتشافها خلال العملية

الإنتاجية.

◀ **تكاليف الفشل الخارجي** : وتتمثل في خدمات ما بعد البيع والتي يتزايد الطلب عليها كنتيجة لإستلام

المستهلك لوحدات المنتج أو الجودة المتدنية.

المطلب الخامس : الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة :

لقد عرفت حركة الجودة اتجاهات مختلفة وعديدة، وذلك نتيجة اختلاف الأفكار والنظريات التي جاء بها خبراء الجودة ،

والتي أبرزها ما يلي :

الفرع الأول : أهم أفكار الخبراء الغربيين للجودة:

أولا : إدوارد ديمينج (DEMING Edwards) :

يعتبر قائد ثورة إدارة الجودة الشاملة من خلال إسهاماته في تطوير الجودة في أمريكا، من أهمها خرائط المراقبة

الإحصائية للجودة، كما ركز " ديمينج " على ضرورة قيام المنظمة بتقليل الانحرافات التي تحصل أثناء العمل²⁹ و قد قام

أيضاً بتدريب المهندسين اليابانيين في الخمسينات على استخدام الأساليب الإحصائية التي تساهم في رفع مستوى جودة

المنتجات وتخفيض تكاليفها، وكاعتراف له بفضلها، قامت الاتحادية اليابانية للعلماء والمهندسين بتأسيس جائزة سنة

²⁶ C.Jambar : L'assurance Qualité, Les Normes iso 9000 En Pratique de économie, Parie, 1995,p 11.

²⁷ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998 ، ص22

²⁸ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص39

²⁹ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة ١، عمان، 2000 ، ص91

1972 عرفت³⁰ " بجائزة دمينج للجودة " , ولقد وضع " دمينج " أربعة عشر معيارًا لتحقيق التميز في جودة المنتجات،

وهي³¹

- تحديد الهدف من تحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- تبني فلسفة جديدة من شأنها تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة.
- تَوَقُّف الاعتماد على الفحص الشامل كطريقة أساسية لتحسين الجودة.
- عدم اعتماد الأسعار كمؤشر أساسي للشراء، بل اعتماد الجودة العالية للمنتجات.
- التحسين المستمر لعملية إنتاج السلع والخدمات والاهتمام باستخدام الأساليب الإحصائية.
- إيجاد التكامل بين الأساليب الحديثة والتدريب.
- تحقيق التناسق بين الإشراف و الإدارة.
- إزالة الخوف عن العمال وذلك بتشجيعهم على إبلاغ الإدارة بالمشاكل الخاصة بالأداء.
- إزالة الحواجز بين مختلف أقسام وإدارات المؤسسة، وتنمية روح الفريق فيهم.
- تجاوز الصيغ والأساليب التي تعجز عن تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة.
- تقليل الإجراءات التي تتطلب تحقيق نتائج محددة من قبل كل عامل، والتركيز على بناء سلوك الفريق.
- تأسيس قنوات اتصال وذلك بإزالة الحواجز الموجودة بين الإدارة العليا و العاملين.
- وضع البرامج التطويرية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد وتطويرها.
- تشجيع الأفراد على السعي لمواكبة التحسين والتطور المستمرين في الأداء باعتماد سياسات تطويرية

ثانيا : جوزيف جوران:

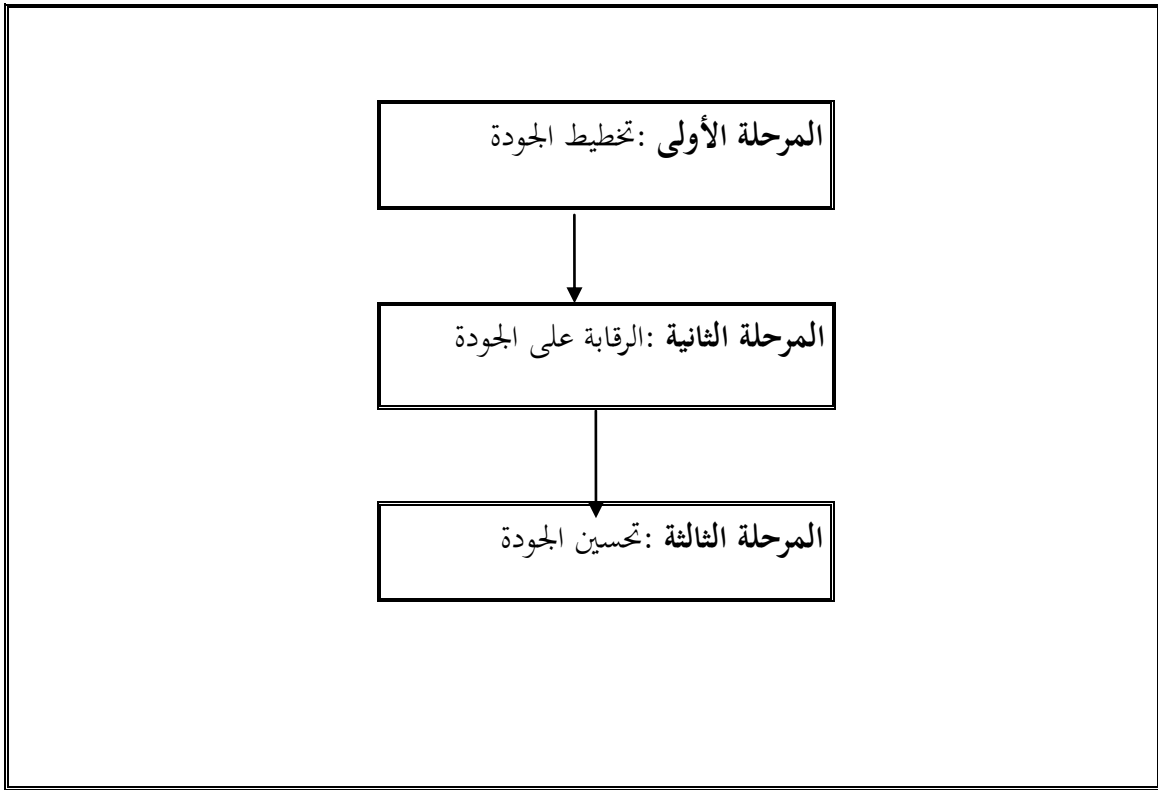
لقد ركز " جوران " على العيوب والأخطاء أثناء الأداء التشغيلي (العمليات)، وكذا على الوقت الضائع أكثر من الأخطاء المتعلقة بالجودة، كما ركز على الرقابة على الجودة دون التركيز على كيفية إدارة الجودة ويعتبر " جوران " من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد " دمينج"، حيث قدم سنة 1967 طريقة شاملة للتفكير في مجال الجودة عرفت بثلاثية الجودة (Quality Trilogy) والتي نوضحها من خلال الشكل التالي³²

الشكل رقم 01 : ثلاثية الجودة لجوران

³⁰ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص 132

³¹ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة ١، عمان، 2000، ص 91,92, 93

³² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد ، مرجع سبق ذكره، ص 143



المصدر : خالد بن سعد عبد العزيز بن سعد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الجودة تتضمن ثلاث مراحل أساسية، متمثلة فيما يلي:

المرحلة الأولى : تخطيط الجودة : تشمل عملية التخطيط كل من تحديد المستهلكين، تحديد احتياجاتهم، تطوير مواصفات المنتج وفق هذه الحاجات وضع العمليات التي تتحقق المواصفات والمعايير المطلوبة، ونقل نتائج الخطط الموضوعية إلى القوى التشغيلية³³

المرحلة الثانية : الرقابة على الجودة : تعد عملية ضرورية لتحقيق أهداف العملية الإنتاجية وكذا الحد من العيوب، حيث تضم الخطوات التالية : تقييم الأداء الفعلي، مقارنته بالأهداف الموضوعية لاستخراج الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة³⁴.

المرحلة الثالثة : تحسين الجودة : تعد الخطوة الأكثر أهمية في ثلاثية الجودة، حيث يتم من خلالها وضع الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحقيق تغيرات جوهرية في الأداء تهدف تحقيق الجودة بشكل مستمر³⁵

ثالثا : فيليب كروسبي (GROSBY Philip)

³³ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 94 - 95

³⁴ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، نفس المرجع، ص 97 - 98

³⁵ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، "إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص 15

يعتبر " كروسبي " من أهم رواد الجودة وأساليب تطويرها، حيث قام بتأسيس كلية للجودة، كما اشتهر من خلال كتابه (Quality is free) سنة 1979 وقد ركز مجهوداته على أساليب تطوير الجودة وتخفيض تكاليفها في إطار العمليات ومن أهم المفاهيم التي جاء بها هي مفهوم " الصفر معيب " أي (ZERO DEFECT) الإنتاجية، كما يرى أن من أهم عوامل تطوير الجودة ما يلي³⁶:

- أن يكون المستهلكين ذوي وعي كامل بأهمية جودة المنتجات والخدمات
- تطوير الأدوات التي تساعد على تحسين الجودة، مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
- تطوير ثقافة الجودة داخل المؤسسة وفقاً للمتغيرات البيئية لهذه الأخيرة.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها " كروسبي " نذكر ما يلي³⁷

- يرى أن مسلمات إدارة الجودة تركز على:
- أن الجودة مرتبطة بشكل أساسي بمطابقة المنتج للمواصفات الموضوعية في التصميم.
- أن الجودة من المسؤوليات الأساسية للإدارة، وأن الطريق الوحيد لتحقيقها هو منع حدوث الأخطاء.
- أن قياس مستوى الجودة ممكن تحقيقه من خلال تطبيق تقنيات وأساليب الجودة.
- يرى أيضاً ضرورة توفّر ثلاث عناصر أساسية في المؤسسة تهدف تحسين وتطوير الجودة، وهي:
- جدية الإدارة العليا والتزامها بالعمل على التحسين والتطوير.
- الاهتمام بتعليم وتدريب العمال على المسلمات الأساسية للجودة.
- تطبيق مسلمات الجودة ومحاولة تغيير اتجاهات الأفراد وثقافة العمل في المؤسسة.

رابعا : آرماند فيجينبيوم (FEIGENBAUM Armand)

يعد " فيجينبيوم " أول من قام بتطوير مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (Total Quality Control) والتي وصفها بأنها نظام يهدف إلى الربط بين تطوير الجودة والصيانة وتحسين جميع أقسام المؤسسة بغية تخفيض التكاليف، و ذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات بأسعار اقتصادية ومن أهم الأفكار التي جاء بها " فيجينبيوم " ما يلي³⁸:

(أ) - أن العملية الإنتاجية نظام متكامل، يبدأ بالعمل (احتياجاته)، وينتهي بالعمل (درجة رضاه عن المنتج).

(ب) - إعادة النظر في المفاهيم التقليدية الخاصة بإدارة الجودة، والمتمثلة في:

- الدور التقليدي لوظيفة الفحص، إذ لا تشمل الرقابة كل مراحل العملية الإنتاجية.

³⁶ حضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 98 - 99

³⁷ مأمون الدرادكة، " الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره ص 55 - 56

³⁸ مأمون الدرادكة، " الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره ، ص 98 - 99

- الاعتقاد بأن عمال الإنتاج هم فقط المسؤولون عن الجودة في المؤسسة.
- أن تحقيق الجودة يكلف أموالاً طائلة.
- (ج) - ضرورة بناء جودة المنتج في مرحلة التصميم، من خلال ترجمة احتياجات العميل إلى مواصفات محددة.
- (د) - تطبيق برنامج المورد الشريك الذي يلتزم من خلاله المورد بتوريد مواد ذات جودة متميزة.
- (هـ) - أن كل عامل مسؤول عن أداء عمله بجودة متميزة، أي مفهوم " الجودة عند المنبع".

خامساً : الأفكار الخاصة بكل من سينج (SENG) لورنس (LAWRENCE) و سيوليفان (SULIVA)

قدم العالم " سينج " سنة 1992 بعداً جديداً لحركة الجودة في العصر الحديث، والذي يقوم على³⁹:

- (أ) - ضرورة أن تتعلم المؤسسات من تجربتها ومن تجارب الآخرين.
- (ب) - أن تعمل المؤسسات على تطوير وتحسين نفسها بشكل دائم، مما يستدعي توفر ثلاث أمور رئيسية:
 - تركيز المؤسسة على العمال، من خلال خلق روح الفريق والرغبة في الإبداع والتطوير المستمر.
 - تركيز المؤسسة على المديرين، من خلال تغيير طريقة تفكيرهم والاهتمام بتدريبهم وتعليمهم بصفة دائمة.
 - جعل عملية التدريب والتعليم جزءاً أساسياً من فلسفة المؤسسة.
- (ج) - كما قام كل من " لورنس " و " سيوليفان " بتحديد العوامل اللازمة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة فيما يلي:
 - إعطاء رضا العميل الأولوية الأولى في كافة مراحل العمل (التوجه بالعميل)
 - تحديد التكاليف اللازمة لتحقيق الجودة التي يرغب فيها العميل (التوجه بالتكلفة)
 - التنسيق بين تصميم المنتج وبين تنفيذه خلال العملية الإنتاجية، ومراقبة مستوى جودة السلع النهائية.

الفرع الثاني : أهم أفكار الخبراء اليابانيين للجودة:

أولاً : كأورو إشيكاوا (KAORU Ishikawa). أطلق على " إشيكا " لقب " أب حلقات الجودة"، ومن أهم الأفكار التي ساهم بها⁴⁰ :

- أن الجودة الشاملة تبدأ بشكل فعلي بعملية التدريب والتعليم وتنتهي أيضاً بتدريب وتعليم العمال.
- تحديد مجالات للجودة يتقبلها العميل ويكون مستعداً لدفع الثمن المطلوب لشرائها.
- مدى إمكانية استخدام الأدوات الإحصائية للجودة، ومدى تطبيق برنامج مراقبة الجودة.

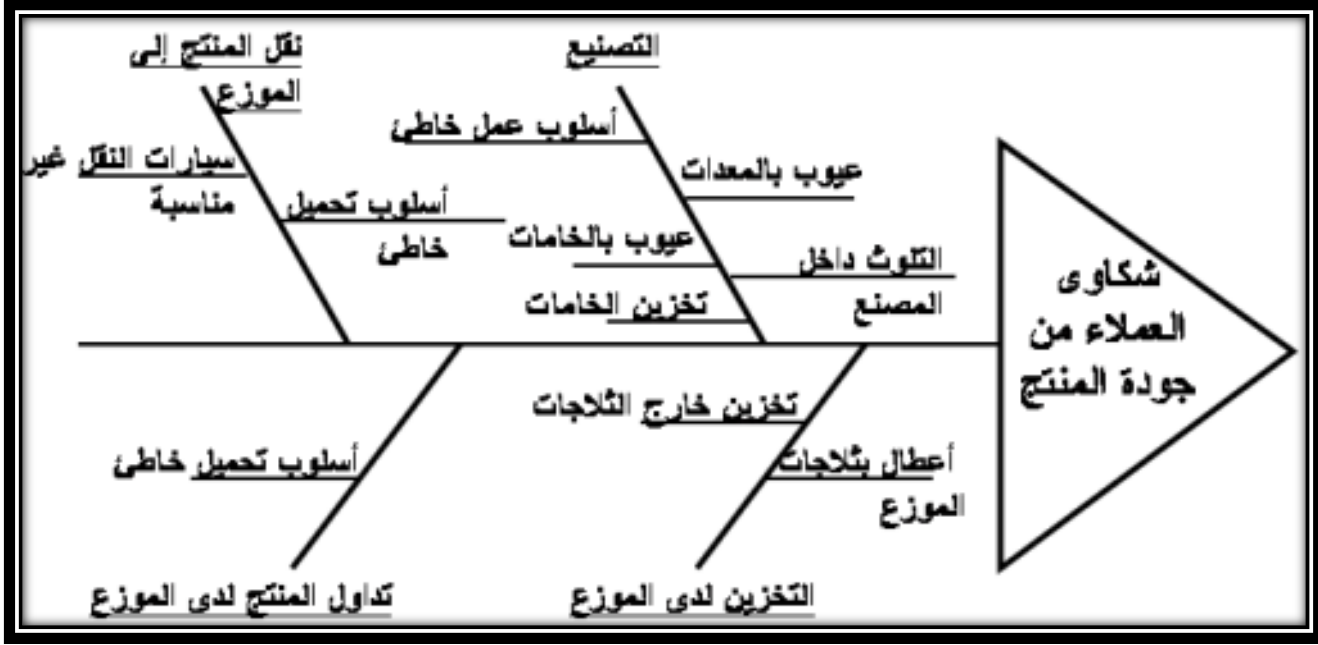
³⁹ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، نفس المرجع، ص 35 - 39

⁴⁰ خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة : تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص 171 - 176

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

كما قدم " إيشيكاوا " فكرة "تحليل عظمة السمكة"، والتي تستخدم كوسيلة لتتبع شكاوي العملاء عن الجودة، وتحديد مصادر الخطأ والقصور، من خلال تحديد الموضوع المراد تحليله، ثم رسم هيكل لظهر السمكة ذي عظام مختلفة ، حيث تمثل كل مشكلة عظمة من عظام السمكة، وذلك وفق الشكل التالي⁴¹:

الشكل رقم (02) أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا :



المصدر : أسلوب عظمة السمكة لإيشيكاوا

ثانيا : جينيشي تاجوشي (TAGUCHI Genichi) عمل " تاجوشي " مستشارًا لعدة شركات كبرى مثل شركة فورد، وشركة (IBM) حيث ساعدها على تطوير الرقابة الإحصائية على جودة عملياتها الإنتاجية ، ومن أهم المفاهيم التي جاء بها " تاجوشي " مفهوم دالة الخسارة، حيث يتم حساب تكاليف الانحراف من قيمة الوسط الحسابي (القيمة المستهدفة)، فكلما اتجهت قيمة التكلفة إلى الهدف، كلما انخفضت التكلفة، مما يساهم في تحقيق رضا العملاء، فأى انحراف عن الهدف يعد خسارة⁴².

المطلب السادس : حلقات الجودة والتحسين المستمر في الأداء:

الفرع الاول: حلقات الجودة (Cercles de Qualité)

(أ) - تعريف حلقات الجودة والتطور التاريخي لها : يعرفها " إيشيكاوا " على أنها " أدوات للاتصال تتواجد بصفة دائمة في وحدات العمل، حيث تتكون من متطوعين يلتقون أسبوعيًا لمناقشة، تحليل واقتراح الحلول الملائمة لمواجهة مشاكل الجودة في مجالات اختصاصهم، وتهدف حلقات الجودة إلى تبادل المعرفة، تحسين جودة الأداء والمساهمة في استيعاب

⁴¹ مأمون الدرادكة، " الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص58-95

⁴² خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، " إدارة الجودة الشاملة: تطبيقات على القطاع الصحي"، مرجع سبق ذكره، ص157

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

الأهداف " ويعد" إشيكاوا " أول من جاء بفكرة حلقات الجودة سرق 1960 ، حيث تعتبر من أحد أسباب نجاح المنتجات اليابانية، والتي تقدم علاقة (جودة /سعر) مناسبة ومرضية لزيائنها ولقد تشكلت ثلاث حلقات ضمن النقابة اليابانية للمهندسين والعلماء، (JUSE) إذ كانت تهدف إلى مساهمة العمال في تحسين الجودة، ثم بدأ هذا العدد في التزايد، حيث أصبح يقدر بأكثر من مليون حلقة للجودة حاليًا ثم انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1978 ، إلا أنها لم تلاقي النجاح، وذلك لغياب عنصر هام يتمثل في ثقافة الجودة لدى الأفراد ويوضح الجدول التالي مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية⁴³

الجدول رقم (01) : مقارنة المقترحات المقدمة من قبل العمال في أمريكا واليابان:

اليابان	الولايات المتحدة الأمريكية	البيان
54,2	14	نسبة اشتراك بتقديم المقترح
4,83	15	الاقتراحات بالنسبة للشخص الواحد
70,8	24	المقترح ذو الفائدة
282	3053	المكافأة لكل مقترح
300000	825000	أعلى مكافأة للمقترح الواحد
15823	339595	التأثير الاقتصادي بالنسبة للمقترح

المصدر : مقارنة بين حلقات الجودة اليابانية وحلقات الجودة الأمريكية

نلاحظ من الشكل السابق الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات اليابانية لمشاركة العاملين في تقديم الاقتراحات الكفيلة بتطوير الإنتاج وتحسين جودته قياسًا بالمؤسسات الأمريكية، بالإضافة إلى الفرق بين المقترحات ذات الفائدة، حيث تمثل 70,8 % بالنسبة للعمال اليابانيين في حين تمثل 24 % بالنسبة للعمال الأمريكيين.

(ب) - أهمية حلقات الجودة وأهدافها :

يركز الإداريين حاليًا على الجودة وعلى التحسين المستمر في تقديم منتجات أو خدمات متميزة تنال رضا العملاء لذلك اتجهوا إلى تكوين وتطوير أنظمة للجودة وتحديد معايير لقياس الأداء وتطويره، ومن أهم هذه البرامج برنامج حلقات الجودة ويمكن إظهار أهمية حلقات الجودة من خلال الأوجه المختلفة التالية⁴⁴:

- مساهمة حلقات الجودة في تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة الموارد البشرية للمؤسسة باعتبارها أعظم أصولها.
- إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار مما يساهم في ضمان ولائهم والتزامهم اتجاه المؤسسة وأهدافها.
- تنمية الشعور بوحدة المجموعة، وعمل الفريق، وتشجيع العمال على حل مشكلاتهم ذاتيًا وبطريقة منظمة.
- تشجيع الإبداع لدى العمال وزيادة قدراتهم بخلق نوع من التحدي، التشويق والتنوع في المهام المنسوبة إليهم.

⁴³ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001, P39

⁴⁴ <http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm>.

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

- تنمية أداء المشرفين على جميع المستويات الإدارية وإبراز السمات القيادية لهم.

كما حددت النقابة اليابانية للعلماء والمهندسين أهداف حلقات الجودة، والتي تتضح في الشكل التالي⁴⁵

الشكل رقم(03) : أهداف حلقات الجودة

تحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة			
ارتفاع الروح المعنوية للعمال		إتيق درجة اعلي من رضا العمال	تحسين مواقف العمال المشاكل المطروحة
تحسين السلامة المهنية		رفع مستوى الجودة	تحسين جودة المنتجات
تدعيم روح العمل الجماعي	تخفيض المصروفات	تخفيض الضائع من الوقت الجهد	تحسين طرق حل المشاكل
تخفيض حالات التذمر	تخفيض معدلات الغياب	زيادة الرغبة في مشا العمال	تماسك التنظيم

⁴⁵ <http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm>.

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

علاقات إنسانية أفضل	تطوير شخصية العمال	توفير فرص جيدة للتعليم
تصعيد درجة وعي العمال بمشاكل الجودة	تحسين بيئة العمل	زيادة ولاء العمال

Source : <http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm>

ج) مراحل تطبيق حلقات الجودة والأساليب العلمية المستخدمة فيها: يوضح الشكل التالي مراحل حلقات الجودة مبينة في الشكل التالي:⁴⁶

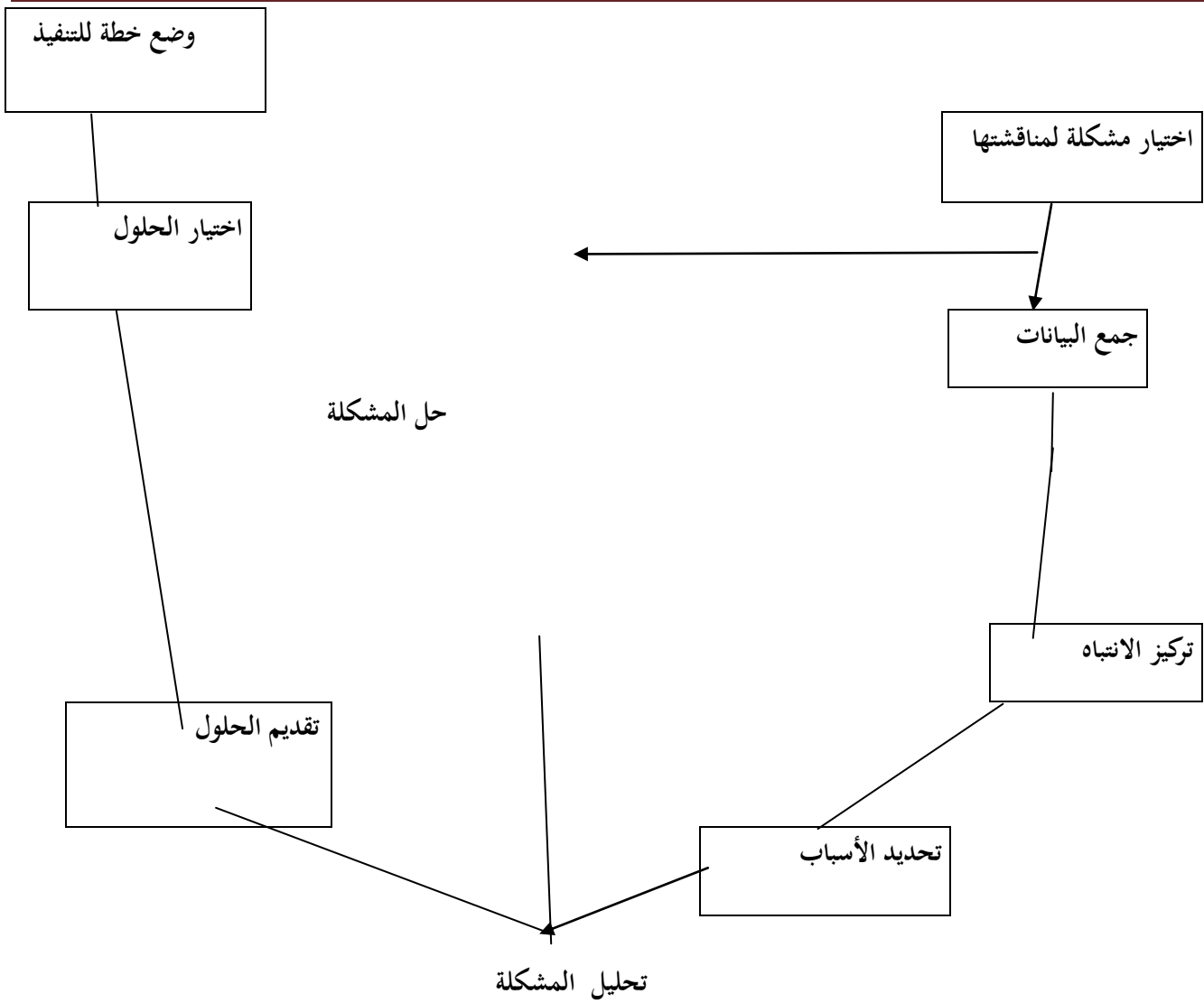
الشكل رقم (4) : مراحل عمل حلقات الجودة :

تحديد المشكلة

تنفيذ الحل ومتابعته

وضع قائمة بالمشاكل

⁴⁶ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص 128



المصدر : مأمون الدرادكة " الجودة في المنظمات الحديثة"

ومن بين الأساليب العلمية المستخدمة في حلقات الجودة نذكر الأساليب التالية:

◀ أسلوب العصف الذهني (Brain Storming): وهي تقنية جماعية للبحث عن أفكار مبدعة، حيث تتطلب إجراء حوار، باعتباره طريقة للتواصل الإبداعي وتقوم هذه الطريقة على احترام قاعدة (CQFD) و التي تعني⁴⁷:

- عدم توجيه النقد أو التقييم للأفكار المقدمة، أي "C" (Cesser la censure).
- المناقشة البناءة التي تسمح بإصدار أفكار جديدة، أي "Q" (Qualité et Quantité des idées).
- قبول كل فكرة، مهما كانت بسيطة أو سخيفة، لأنها قد تكون قابلة للتطبيق "F" (Farfelu).

⁴⁷ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص 136

- كل مجموعة من الأفكار يمكن أن تخلق أفكارًا جديدة "D" (Démultiplication).

◀ أسلوب مخطط السبب والأثر (Cause and Effect Diagram): يدعى أيضًا عظمة السمكة أو مخطط

"إشيكاوا"، ويقوم على تحديد الأسباب الأساسية لمشكل معين مصنفة وفق فئات معينة⁴⁸

◀ أسلوب جمع البيانات: إن حل المشكلات تعد من أهم وظائف حلقات الجودة، لذا يجب تدريب أعضاء هذه

الأخيرة على كيفية جمع البيانات اللازمة لتحليل المشكلة وحلها، من بينها أساليب اختيار العينات وجداول التكرار الإحصائية⁴⁹

◀ أسلوب تحليل باريتو (PARETO): يدعى أيضًا بأسلوب الأولويات، حيث يهدف إلى تصنيف الظواهر

والأسباب وفق أهميتها⁵⁰ حيث يساهم هذا الأسلوب في تقليص التالف وتخفيض التكاليف بنسبة 60 % إلى 80 % في الغالب⁵¹

◀ خرائط المراقبة الإحصائية: تعد من أهم الوسائل المستخدمة في حلقات الجودة، حيث تسمح بإعطاء نظرة

دقيقة وسريعة حول المشكل المطروح، وبيان ما إذا كان هناك انحراف أو تباين بين المعايير والمواصفات القياسية والمنتج الفعلي⁵²

(د) - فشل ونجاح حلقات الجودة : قام العالم (DESSLER) عام 1983 بتحديد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى

فشل حلقات الجودة، وهي:⁵³

- نقص استيعاب العمال لفكرة حلقات الجودة وعدم إدراكهم لأهميتها.

- عدم وجود تجانس بين الإدارة وأفكار ومقترحات العمال.

- مناقشة بعض المشاكل التي تكون خارج نطاق معرفة وخبرة أعضاء الحلقة.

- انعقاد الحلقات في أوقات غير ملائمة، كتعارضها مثلا مع جداول الإنتاج الخاصة ببعض الأعضاء.

- ومن بين العوامل الواجب اتباعها لتحقيق النجاح في حلقات الجودة، نذكر ما يلي:

- التأكيد على أن كل فرد ضمن المجموعة قد انضم بمحض إرادته، وأنه فهم طبيعة التزامه نحو المجموعة.

⁴⁸ DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit, P 212.

⁴⁹ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص171

⁵⁰ JOCOUC Pierre et LUCAS Frédéric, "Au coeur du changement", op.cit, P 189.

⁵¹ خضير كاظم حمود، "إدارة الجودة الشاملة"، مرجع سبق ذكره، ص135

⁵² مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص137

⁵³ مأمون الدرادكة، "الجودة في المنظمات الحديثة"، مرجع سبق ذكره، ص174-175

- تصميم المنتج وفق معايير قياسية منظمة قابلة للتطبيق ومنسجمة مع هيكلها.
- ضمان الاتصال الدائم بين جميع قادة حلقات الجودة والتنسيق بينهم بهدف تحقيق الهدف العام للمؤسسة.
- اختيار مدرب قادر على تدعيم وتنمية قدرات قادة الحلقات وكذا أعضاء المجموعة.
- توفير الوقت اللازم لالتقاء الأعضاء في حلقات الجودة بشكل منتظم.
- التزام الإدارة العليا بالعمل على نجاح حلقات الجودة، والدعم المستمر من قبل جميع المستويات الإدارية.

الفرع الثاني: التحسين المستمر في الاداء :

- (أ)- تعريف التحسين المستمر للأداء : ان (kaizen) كلمة من أصل ياباني، مكونة من قسمين: (KAI) وتعني التحسين و (ZEN) تعني الهدوء ويرتكز هذا المفهوم على مشاركة جميع الأفراد داخل المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتي يعد رضا العملاء أهمها و يستخدم (KAIZEN) مجموعة من الوسائل التي تساهم في تحسين الإنتاجية، كإدارة الجودة الشاملة، حلقات الجودة، الإدارة بالمشروع، كما تم بتأكيد الجودة، الإنتاجية، تطوير المنتجات الجديدة، وتسيير الموردين⁵⁴ و لقد قام (MASSAKI IMAI) في كتابه (التحسين المستمر في الأداء: مفتاح نجاح التنافسية اليابانية) سنة 1967 بتأسيس مفهوم (KAIZEN) ونشره، حيث اعتبره مفهومًا إداريًا شاملاً كأساس للتحسين المستمر⁵⁵
- (ب)- المبادئ الأساسية لأسلوب التحسين المستمر في الأداء : من أهم المبادئ الأساسية التي يركز عليها التحسين المستمر في الأداء ما يلي⁵⁶:

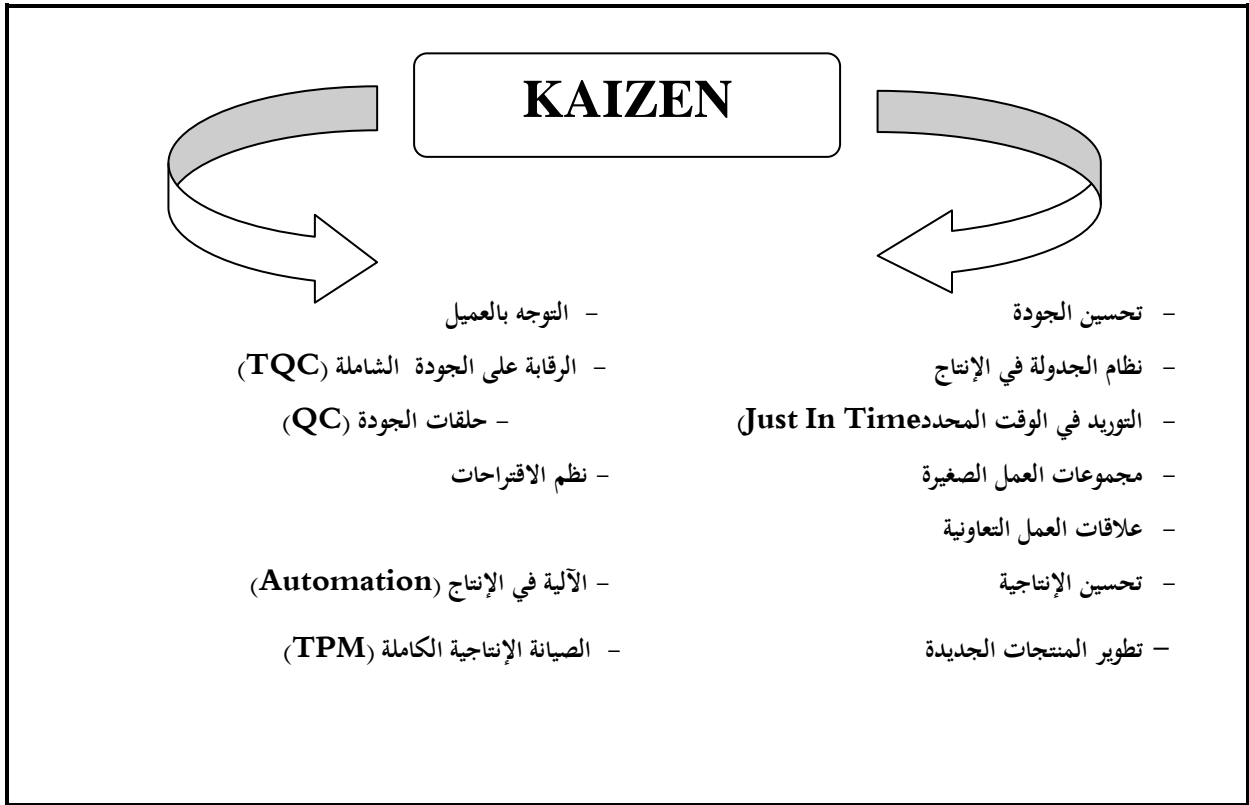
- أن التطوير المستمر مسؤولية كل فرد في المؤسسة، أي بدءًا بالإدارة العليا و وصولاً إلى العمال.
- أن التطوير المستمر يركز على تحسين العمليات و تطويرها للوصول إلى نتائج أفضل (Processus) .
- أن أسلوب يعني تحسين الأداء في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة (KAIZEN) .
- أن أسلوب (KAIZEN) توليفة متكاملة من الفكر الإداري، إذ تضم نظم العمل، سبل تحليل المشاكل، واتخاذ القرار
- تعتمد فلسفة (KAIZEN) على التسليم بأهمية العميل وضرورة إشباع رغباته وإرضائه) التوجه بالعمل
- أن (KAIZEN) عملية مستمرة في ذاتها، لذا يجب على كل من الإدارة والعمال أن يولوها اهتمامًا مستمرًا .

الشكل رقم (05) : أساليب التحسين المستمر ل KAIZEN :

⁵⁴ HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit, P137.

⁵⁵ CLAUDE YVES Bernard, "Le management par la qualité totale : l'excellence en efficacité et en efficience

⁵⁶ علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة1990ص81



المصدر : علي السلمي، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1990، ص 71

ج- مراحل تطبيق أسلوب التحسين المستمر في الأداء :

إن الهدف الرئيسي من التحسين المستمر في الأداء هو زيادة مستوى رضا العملاء سواء الداخليين أو الخارجيين للمؤسسة، حيث يتم هذا الأسلوب وفق المراحل التالية⁵⁷ :

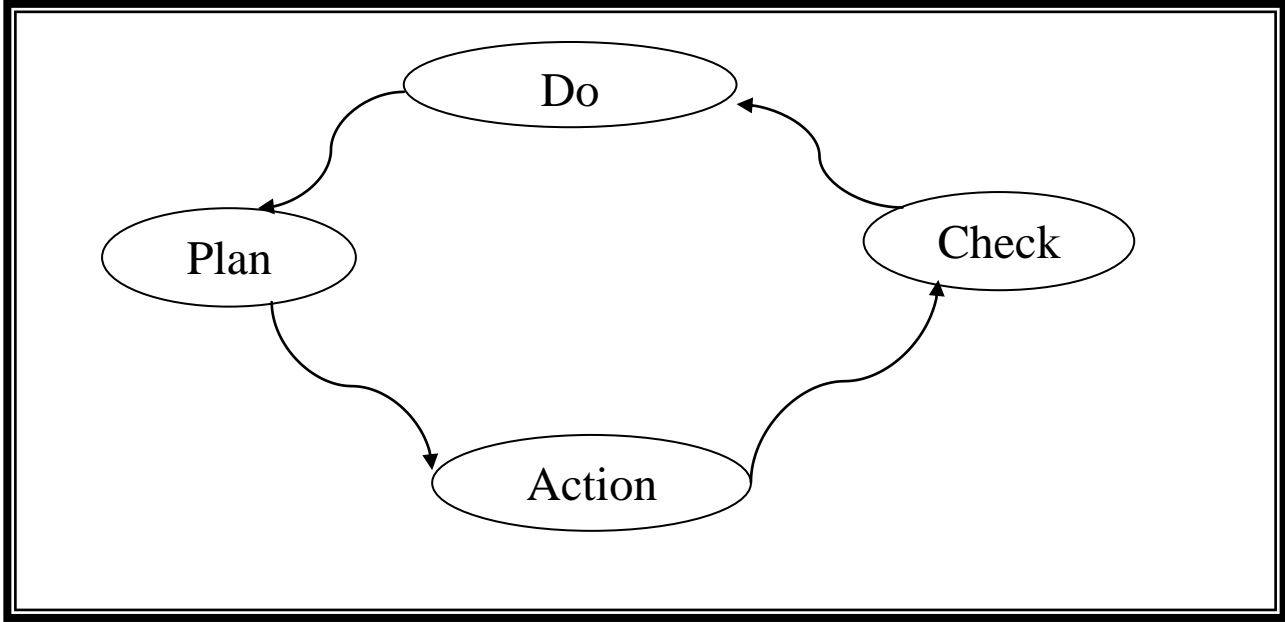
- تحليل وتقييم الوضعية الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- وضع الأهداف الخاصة بالتحسين، والبحث عن الحلول الممكنة لتحقيق هذه الأهداف.
- تقييم الحلول المقترحة والمفاضلة بينها، ومن ثم تطبيق الحل الأفضل الذي تم الاتفاق عليه.
- قياس، مراقبة، تحليل وتقييم النتائج الناجمة عن تطبيق الحل المختار بهدف التأكد من تحقيق الأهداف المطلوبة.
- وضع التعديلات والتغييرات اللازمة.

إن أسلوب (KAIZEN) يبحث عن التحسين المستمر والتدريجي وليس عن الإبداع، بعكس طريقة إعادة الهندسة حيث يعتمد هذا الأسلوب على استعمال " حلقة دمينج " (PDCA) إذ يؤدي الاستعمال العقلاني لها إلى حل مشاكل الجودة وتحسين أداء المؤسسة، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي⁵⁸ :

⁵⁷ SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", édition AFNOR, Paris, 2001, P 29.

⁵⁸ GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité", op.cit, P 19-23.

الشكل رقم (06) : حلقة " دمينج " (PDCA) :



source : GOGUE Jean-Marie, "Traité de la qualité"

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن " حلقة دمينج " تتكون من المراحل التالية :

- التخطيط (plan) : أي وضع خطة عمل تتضمن القواعد الواجب تطبيقها والأهداف المراد بلوغها.
- التطوير (do) : أي تطبيق واحترام خطة العمل الموضوعة مسبقًا وتسجيل الانحرافات.
- التحليل (check) : تتم من خلال مراقبة نتائج التنفيذ وتحليلها، ومن ثم اقتراح الحلول الممكنة.
- العمل (action) : أي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة

إن أسلوب التحسين المستمر للأداء واسع الانتشار في المؤسسات، حيث حقق نجاحًا باهرًا، إلا أن هذا النجاح مرتبط إلى حد كبير بالتحسين في العمليات، والذي لا يتم إلا بالتشخيص الذاتي لوضعية المؤسسة ونشاطها

المبحث الثاني : معايير الإيزو وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة

بعد أن أصبح الاهتمام بالجودة قضية عالمية وتأكد أنها ليست خياراً و إنما ضرورة لنجاح أي نظام اقتصادي و ظهرت منظمة عالمية تهتم بإصدار معايير أو مواصفات خاصة بإدارة وضمان الجودة وهي معايير اختيارية، إلا أنها في نفس الوقت أصبحت ملزمة، بحيث أن الزبون في الوقت الحاضر يفضل التعامل مع موردين متحصلين على شهادة الإيزو، لأنها توحى

لهم بالثقة في منتجاتهم سلعا كانت أو خدمات، وهذا سواءاً في التعامل التجاري على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي، أي في حالة الاستيراد والتصدير.

المطلب الأول : مفهوم معايير الإيزو وأهميتها:

الفرع الاول: مفهوم معايير الايزو : يمثل مصطلح إيزو **ISO** اختصار لاسم المنظمة الدولية للمعايير (أو المواصفات أو المقاييس) (**International Standardization Organisation**) ، والتي تأسست سنة **1947** مهمتها وضع مجموعة من المعايير الخاصة بنظام الجودة والتي يمكن أن تطبق في أي منظمة كانت وفي جميع قطاعات النشاط، كما أنّ مهمة هذه المنظمة لا تتوقف على هذا فقط، وإنما تقوم أيضا بمتابعة ومراقبة عملية تطبيق هذه المعايير في المنظمة. وتتم هذه العملية بوجود عنصر ثالث حيث أنّ المنظمة الدولية للمعايير تنشط بوجود مجموعة من المنظمات الوطنية للمعايير والتي تعتبر الوسيط بين المنظمات وبين منظمة الإيزو. فمثلا في الجزائر نجد المعهد الجزائري للمعايير

59

(L' IANor) (Institut Algérien de Normalisation)

إنّ فكرة وجود نظام للجودة أو معايير دولية تعود إلى وزارة الدفاع البريطانية التي كانت بحاجة إلى نظام للتأكد من جودة الأسلحة والمعدات التي يتم توريدها عن طريق الشركات المنتجة ، وبالتالي بدأ العمل بما يسمى مواصفات الدفاع وهي إجراءات للجودة ينبغي الالتزام بها وإثباتها من طرف المصممين والموردين للمعدات الحربية. وتم إدماج هذه الأخيرة فيما يسمى مواصفات الحلفاء للجودة والتي لا تزال مستخدمة من طرف الحلف الأطلسي للتأكد من جودة المعدات الحربية الموردة إلى دول الحلف.

ولقد حققت هذه المواصفات فوائد كثيرة، غير أنّها خاصة بقطاع واحد وهو قطاع الأسلحة والمعدات الحربية لذا اشتدت الحاجة إلى نظام مماثل للجودة يمكن استخدامه في مختلف الصناعات ⁶⁰ وكانت أولى المعايير التي حققت هذا الغرض

تلك التي أصدرت سنة **1981** وهي **BS5750** من طرف المعهد البريطاني للمعايير **Institut British Standard** ، وهي تمثل نظاماً لإدارة وضمان الجودة والذي يؤكد على وجود إجراءات رسمية مكتوبة وتعليمات مرشدة للعاملين من أجل التأكد من أنهم يقومون بأداء مهامهم بطريقة صحيحة دون وجود إجراءات تصحيحية أثناء الأداء ⁶¹ تلت هذه المواصفة، المواصفة **ISO8042** الصادرة في **15** جوان **1986**، والتي جاءت لتحديد وتوضيح المصطلحات الخاصة بالجودة ⁶² و أما في سنة **1987** ظهرت لأول مرة مواصفات من سلسلة **ISO 9000**، وهي عبارة سلسلة من المعايير المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمعايير لتحديد ووصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام إدارة الجودة الذي

⁵⁹ Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, "la certification de systèmes ISO (9001- 2000), P 01.

⁶⁰ علي السلمي ، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000"، مرجع سبق ذكره ، ص 91.

⁶¹ خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2000، ص 107.

⁶² Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000, P 57.

63 تتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أنّ منتجاتها (سُلع أو خدمات) تتوافق مع حاجات أو رغبات وتوقعات العملاء كما تعرف سلسلة الإيزو على أنّها نظام متكامل يتكون من مجموعة من معايير عالمية، والتي يتم وضعها من طرف المنظمة الدولية للمعايير لتقوم بدورها بمنح شهادات لهذه المؤسسات في ضوء مدى توفر هذه المعايير لديها. وتشترط شهادة الإيزو ضرورة احتفاظ المنظمات بسجلات الجودة وعددها 17 سجل، ذلك لإثبات مدى سلامة وكفاءة نظام الجودة لديها ومن بينها⁶⁴ :

- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

الفرع الثاني: أهمية أنظمة الايزو :

ومع مرور الزمن زاد إصرار المنظمات في كل أنحاء العالم على الحصول على شهادة الإيزو، وذلك للأهمية التي اكتسبتها من الفوائد التي تجنيها المنظمات والمتمثلة في:

- ◀ السماح للمنظمات بتسيير وإدارة جودة منتجاتها وخدماتها بواسطة نموذج متعارف عليه عالمياً مما يزيد من ثقة الزبائن في مخرجات المنظمة⁶⁵.
- ◀ تحقيق أرباح مرتفعة وإطالة العمر الاقتصادي للمنظمة في الأسواق نتيجة لتزايد الثقة بسلع وخدمات المنظمة.
- ◀ إتاحة الفرص أمام الأنشطة التجارية والتسويقية لتوسيع نطاق الأسواق، وكذا دخول الأسواق العالمية بقدرة وكفاءة عاليتين.
- ◀ توفير لغة ومصطلحات مشتركة وواضحة على الصعيد الدولي⁶⁶.

المطلب الثاني: تصنيفات معايير الإيزو:

تصنف شهادات الجودة بصفة عامة والتي يمكن أن تتحصل عليها المنظمات إلى ثلاث أنواع:⁶⁷

⁶³ سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص 147.

⁶⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

⁶⁵ Daniel Druet et Maurice Pillet, Qualité en production, édition d'organisation, 1998, p 47.

⁶⁶ مأمون الدراكة، طارق الشبلي، مرجع سبق ذكره، ص 232-233.

⁶⁷ <http://sts.epfl.ch/page16973.html>

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

← شهادات عن جودة النظام، مثال: **ISO 9000: 2000** .

← شهادات عن جودة المنتجات مثال: **ISO 12119, Aoc**.

← شهادات عن جودة المستخدمين وذلك بالنظر إلى مؤهلاتهم وإمكانياتهم المهنية مقارنة بالمعايير الموضوعية، مثال

.ISO 17024, EN 45013

أما عن معايير الإيزو فهي عبارة عن مجموعة من السلاسل أهمها سلسلة الإيزو **9000** , والإيزو **10011** واللتان تمثلهما في الشكل التالي⁶⁸ :

الشكل رقم (07) معايير الإيزو :

⁶⁸ Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client, AFNOR, 2001, P 25.

ISO 8402		
مصطلحات الجودة		
ISO 9000 – 1		
مفاهيم و إرشادات		
ISO 9004	نماذج تأكيد الجودة	تقنيات الجودة(كيف)
ISO 9004 – 1	ISO 9001	ISO 9000 – 2
ISO 9004 – 2	ISO 9002	ISO 9000 – 3
ISO 9004 – 3	ISO 9003	ISO 9000 – 4
ISO 10011 – 1 / 2 / 3		

Source : Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client

وفيما يلي شرح لكل معيار على حدة:⁶⁹

اولا : سلسلة الإيزو 9000 : إن معيار ISO 9000 هو معيار خاص بإدارة وضمان (أو تأكيد) الجودة، ويتجزأ إلى المعايير الأربعة التالية⁷⁰ :

← Iso 9000 : وهو عبارة عن مفاهيم وإرشادات لحسن اختيار واستخدام معايير الإيزو،

← Iso 9000 : ويحتوي على إرشادات لتطبيق كل من ISO 9001 و ISO 9002 و ISO 9003

← Iso 9000 : و على أيضا إرشادات لتطبيق ISO 9001 في التطوير وفي وضع وصيانة البرمجيات

← Iso 9000 : وهو دليل لتسيير برنامج ضمان وتأكيد التشغيل و هو يحتوي على اصناف التالية :

← معيار ISO 9001 : هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في التصميم التطوير الإنتاج التركيب وكل الخدمات المرفقة للمنتوج. وهذا يعني أنه خاص بالمنظمات التي تقوم بكل هذه النشاطات.

⁶⁹ Daniel Druet & Maurice Pillet, Op.cit, P 49.

⁷⁰ Daniel Druet & Maurice Pillet, Op.cit, P 49.

◀ معيار **ISO 9002**: هو نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة في المنظمات التي تقوم بالإنتاج، التركيب، والخدمات المرفقة فقط.

◀ معيار **ISO 9003**: هو أيضاً نظام للجودة ونموذج لتأكيد الجودة لكن في المراقبة والاختبار النهائي فقط.

◀ معيار **ISO 9004**: يهتم هذا المعيار بإدارة الجودة ويحتوي أيضاً على عناصر نظام الجودة، ويشمل سلسلة من المعايير منها:

◀ معيار **ISO 9004** : وهو عبارة عن إرشادات ودليل لإدارة الجودة، يحتوي على أهم النقاط التي يجب أن تعالجها المنظمة بما فيها الجانب المالي والإنساني، ويركز على الدراسة الجيدة لمختلف مراحل حياة المنتج.

◀ معيار **ISO 9004** : يحتوي على إرشادات خاصة بالخدمات.

◀ معيار **ISO 9004** : يتمثل في إرشادات خاصة بالمنتجات التي تتميز بمراحل إنتاج مستمرة.

◀ معيار **ISO 9004** : وهو عبارة عن إرشادات وتوجيهات لتحسين الجودة، كما يتضمن أيضاً وسائل وتقنيات لتدعيم الجودة.

كانت هذه أهم معايير سلسلة الإيزو **ISO 9000** مع العلم أنها تخضع للتجديد والتحسين من طرف المنظمة العالمية للمعايير والتي تقوم بإصدار معايير جديدة باستمرار كلما استدعت الحاجة، وذلك بأخذها بعين الاعتبار الملاحظات والانتقادات الموجهة للمواصفات السابقة من طرف المنظمات المستعملة لها وكذلك آرائهم ورغباتهم.⁷¹ وهنا يجدر بنا الحديث عن معياري الإيزو **9000** و **9001** الصادرين سنة **2000** واللذين نالا شهرة وانتشار على المستوى العالمي. من خلال المبادئ التي يتكونان منها نلاحظ اختلافاً كبيراً بين هاذين المعيارين والمعايير الأخرى، كما نلاحظ أيضاً أن بعضاً من هذه المبادئ نجدها ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومن بينها: مشاركة العاملين، مدخل العمليات والتحسين المستمر. ولذلك هناك من يرى أن تطبيق معايير الإيزو يمكن أن يكون خطوة أولى لتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

◀ سلسلة الإيزو **ISO 10011**:

يختص معيار الإيزو **ISO 10011** بمراجعة أنظمة الجودة ويشتمل على المعايير التالية:⁷²

- معيار **ISO 10011**: الصادر سنة **1990**، يهتم بتقديم المنهج والتنفيذ العملي للمراجعة كما يقدم أيضاً الإرشاد اللازم لإعداد وتخطيط وتنفيذ وتوثيق مراجعات نظم الجودة.
- معيار **ISO 10011**: صدر سنة **1991**، ويضم المعايير الخاصة بمؤهلات مراجعي نظام الجودة (من حيث التعليم، التدريب، الخبرة، الخصائص الشخصية، إمكانيات الإدارة، اللغة اختيار كبير المراجعين).
- معيار **ISO 10011**: صدر سنة **1991** ويهتم بتسيير برامج المراجعة.

⁷¹ Jean Michel Monin, Op.cit, P 27.

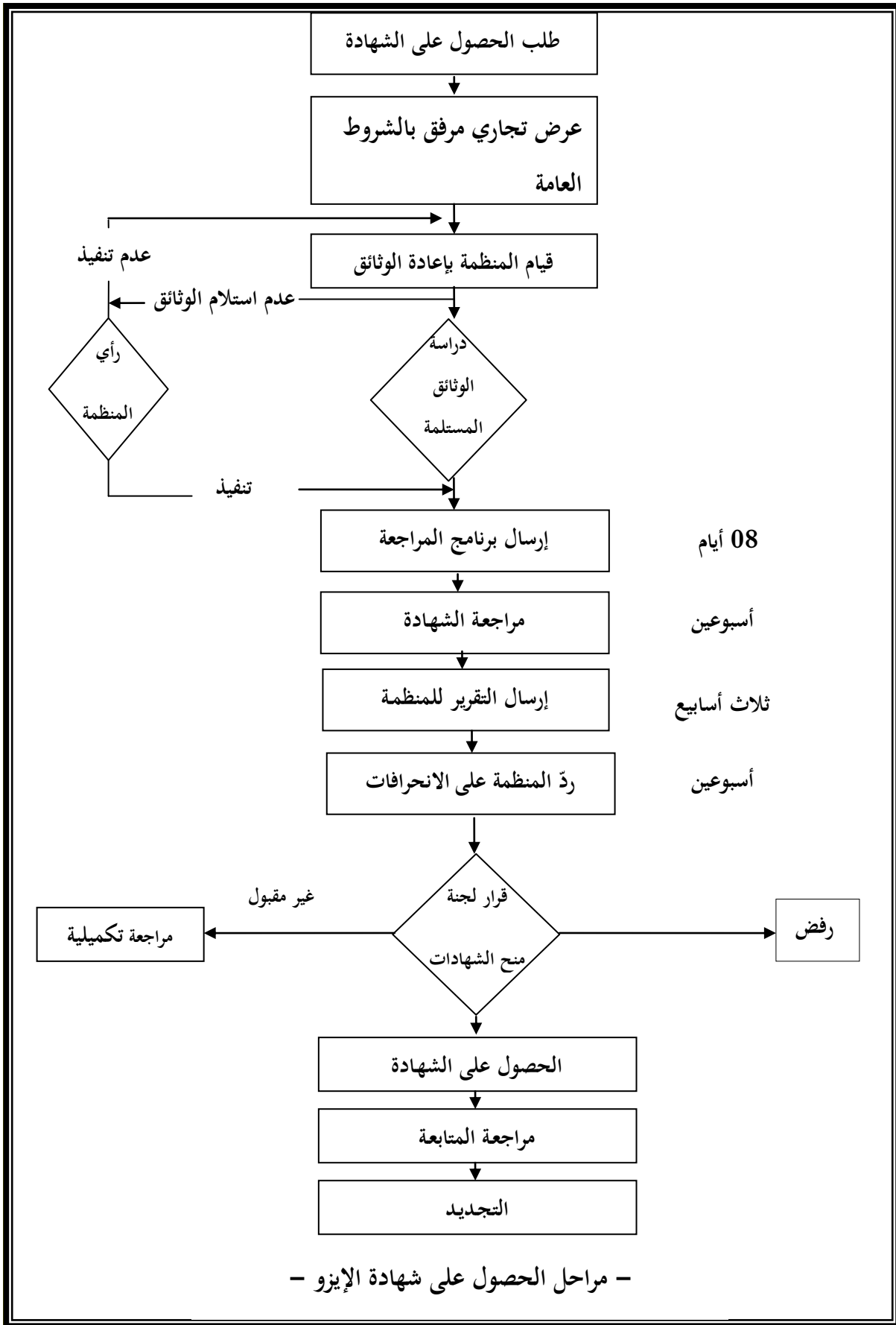
⁷² سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 228 ، 252 ، 258.

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

المطلب الثالث:مراحل الحصول على شهادة الايزو يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم (08) مراحل الحصول على شهادة الايزو :

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو



Source : Séminaire CFCIA, P 12.

المطلب الرابع: ماهية ادارة الجودة الشاملة:

يعد مصطلح إدارة الجودة الشاملة من المصطلحات التي والتي شاعت في السنوات الأخيرة والتي انتشرت بشكل سريع بالرغم من حداثة، ولقد تعددت تعريف إدارة الجودة الشاملة باختلاف الباحثين ووجهة نظرهم إليها، ومن أبرز هذه المفاهيم مايلي:

عرفت منظمة الجودة البريطانية إدارة الجودة الشاملة على أنها " الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من إحتياجات المستهلك، وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا"⁷³

◀ وهناك من يعرفها على أنها:"فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر، في جودة جميع العمليات والمنتجات وكذلك الخدمات في المؤسسة"⁷⁴

◀ وقد عرفها **James Raily** على أنها " التحول في الطريقة التي تدار بها المؤسسة والتي تركز على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العاملين"⁷⁵

◀ وهناك من يعرفها على أنها " نظام فعال لتكامل جهود أقسام المؤسسة لتحسين وتطوير الجودة من خلال إستخدام العنصر البشري، والموارد المالية المتاحة بهدف إشباع حاجات الزبون وتحقيق رغباته"

- وقد عرفها دروموند بأنها:"فلسفة وجدت للتعبير عن رضا الزبون"⁷⁶ ويعرفها **Oakland** بأنها "منهج شامل يحسن التنافسية والفعالية والمرونة في المؤسسة ويعرفها من خلال التخطيط، والتنظيم، والفهم لكل نشاط وإشتراك كل فرد في مستوى تنظيمي في المؤسسة"⁷⁷

من خلال التعاريف السابقة يتضح بأنه بالرغم من إختلاف وتعدد تعريف إدارة الجودة الشاملة إلا أنها تحمل مفهوما واحداً يمحور حول الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة و هو كسب رضا المستهلك ، وذلك بإشباع حاجاته ورغباته ومتطلباته الحالية والمحتملة والوفاء للمؤسسة. وبعبارة أخرى فإنها تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين ولا يقتصر دورها على الأفراد العاملين في حقول الجودة فقط، إذ أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مواد أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية، ومعلوماتية ومالية... بحيث تسهم جميعاً لتحقيق هدف المؤسسة الذي يركز على تحقيق الإشباع الأمثل للمستهلك من خلال تقديم السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعرالذي يتلاءم مع قدراته الشرائية، وتوفير الضمانات الشاملة بالحصول على السلعة أو

⁷³ حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص7

⁷⁴ عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000 ، ص49

⁷⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة والايزو، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ، ص1

⁷⁶ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص21

⁷⁷ رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 ، ص75

الخدمة في المكان والزمان المناسبين وبصفة عامة يمكن القول بأن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة فلسفية أو مجموعة من الأفكار تندرج ضمن نظام وفق إستراتيجية إدارية لتحقيق جودة شاملة لجميع الأنشطة والأفراد.

المطلب الخامس : أهمية و أهداف ادارة الجودة الشاملة:

اولا : أهمية إدارة الجودة الشاملة: إتضح من خلال الاستخدام الهادف لإدارة الجودة الشاملة العديد من أفاق النجاح المتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي⁷⁸:

أ- انحصار شكاوى المستهلكين وتقليصها: لقد ظهر من خلال إستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة تقليص شكاوي المستهلكين بشأن المنتجات المقدمة، وإنعكاس ذلك على تخفيض التكاليف بشكل عام.

ب- تقليص تكاليف النوعية: لقد تحققت العمليات لمؤسسة كاتربلر تقليص التكاليف من 800 مليون دولار إلى 400 مليون دولار خلال 7 سنوات.

ت- زيادة الحصة السوقية: لقد أسهمت الأنشطة المتعلقة باستخدام إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة الحصة السوقية للمؤسسات الإنتاجية والخدمية بشكل كبير.

ث- تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين: لقد استخدمت شركة فورد في الو.م.أ إدارة الجودة الشاملة منذ 1979م، وقد حققت تخفيض في شحن الأجزاء المطلوبة من 2750 وحدة عام 1984 إلى 1500 وحدة عام 1992.

يتضح من خلال ذلك عمليا قدرة الاستخدام الأمثل لإدارة الجودة الشاملة على تحقيق الأهداف الفاعلة للأنشطة الإنتاجية.

ج- تقليص الحوادث والشكاوى: تشير الوثائق الرسمية إلى أن شركة فلوريد والإضاءة أنها أول شركة غير يابانية حصلت على جائزة ديمنج سنة 1989 حيث فاعلية الأنشطة النوعية فيما قلصت الخدمات المقدمة للمستهلكين نتيجة الشكاوي من قبلهم، كما ساهمت في تقليص الأحداث للعاملين، وهذا يؤكد الدور الذي تلعبه إدارة الجودة الشاملة.

ح - زيادة الكفاءة: لقد تم استخدام إدارة الجودة الشاملة من قبل منذ عام 1988 م، وقد تم من خلال ذلك تحسب 28 مشروع خلال السنة الأولى من التطبيق.

خ - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة والحصة السوقية: تشير التقارير التي أكدتها شركة بأن الأرباح المحققة لها زادت بمقدار 244% ، الإنتاجية إرتفعت بمقدار 120% ، وقد حققت بالوقت ذاته إنخفاض في المخزون السلعي بنسبة 36% ، وإنخفاض تكاليف التصنيع بنسبة 42% وإنخفاض نسبة المعيب والفشل 79%

د - تحقيق وفورات متعددة في مجال الاتصالات والمشاركة الفاعلة: لقد تحققت في شركة وفورات مالية قدرت ب 11 مليون من خلال التحسينات التي حققت سبل الإتصالات والتعاون الهادف الذي حققته أساليب إدارة الجودة الشاملة.

⁷⁸ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكر ص78-80

ثانيا : أهداف إدارة الجودة الشاملة : تهدف أساسا على جودة المنتجات والخدمات للمؤسسة إضافة إلى ⁷⁹ :

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة،
- زيادة كفاءة المؤسسة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين،
- زيادة إنتاجية كل عناصر المؤسسة في تعاملها مع المتغيرات،
- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المؤسسة،
- زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على النمو المتواصل،
- التخفيض المستمر في التكلفة من خلال تحسين الجودة وتخفيض معدل التلف من العمليات

المطلب السادس: علاقة معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

قد اتفق العديد من الباحثين والمفكرين على وجود اختلاف بين معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، وتتمثل أهم أوجه الاختلاف في النقاط التالية:

◀ تقوم إدارة الجودة الشاملة على التوجه نحو الزبون من خلال الدراسات الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم والسعي إلى إشباعها وتحقيق أعلى مستوى من الرضا لديهم، بينما تهتم معايير الإيزو فقط بتطبيق معايير الجودة العالمية على منتجاتها وخدماتها فهي بذلك تتعامل بصفة مباشرة مع زبائنها.

◀ إدارة الجودة الشاملة تشمل جميع الإدارات والأقسام والمستويات التنظيمية، بينما معايير الإيزو يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة، وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل ⁸⁰.

◀ تهتم إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على المفاهيم والأدوات والأساليب، في حين تركز معايير الإيزو على النظم الفنية والإجراءات، وهذا ما يخلق نوعا من الثقافة المكتوبة داخل المؤسسة التي تؤدي في الغالب إلى عدم تأهيل الوظائف التي من شأنها أن تحدد المبادرات الفردية ⁸¹.

◀ إدارة الجودة الشاملة تمثل المحور الأساسي لإستراتيجية المؤسسة، لكن معايير الإيزو قد لا تمثل جزءا متكاملًا في الإستراتيجية، كما أن إدارة الجودة الشاملة يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة، وليس إدارة أو قسم محدد، ومعايير الإيزو يتولى مسؤوليتها قسم أو مراقبة الجودة .

رغم الاختلاف إلا أن هناك نقاط تشابه نذكر منها ⁸² :

⁷⁹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص4

⁸⁰ سمير عبد العزيز، جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 10011 ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع عمان، 1995 ، ص146

⁸¹ فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص63

⁸² فواز التميمي، مرجع سبق ذكره، ص62

الفصل الأول : عموميات حول الجودة و أنظمة الايزو

- ◀ مواصفات أو معايير الايزو تمثل إدارة الجودة من وجهة نظر المشتري، وأنه على خلاف الايزو 9000 ، فإن إدارة الجودة الشاملة تذهب لأبعد من توقعات المشتري وتسعى لاستباق حاجاتهم بما يمكنها الفوز بالحصصة السوقية، ودعم نمو المؤسسة.
- ◀ إدارة الجودة الشاملة تركز على فاعلية وكفاءة عمليات المؤسسة بشكل شامل، سعياً لإرضاء العميل، وهذا ما يجعلها مدخلاً متوافقاً مع مواصفات الايزو، والحصول على الشهادة.
- ◀ إن مواصفة الايزو تركز على التوثيق والمراجعات، وهذا ما يهيئ لفرص تحسين إدارة الجودة ونظم توكيدها. وبذلك فإن الايزو 9000 يمثل نظاماً للجودة يقوم على مواصفات موثقة، بينما إدارة الجودة الشاملة هي إدارة للجودة من منظور شامل، وبناء عليه فإنهما ليستا متعارضتين بل متكاملتين ومن نسيج واحد.

خاتمة الفصل الأول:

تعتبر الجودة من أهم المتطلبات الأساسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بهدف دخول واحتلال مراكز قوية في الأسواق المحلية والعالمية، وتعرف الجودة على أنها مجموعة الخصائص والمواصفات في المنتج أو الخدمة التي تسعى إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي ولائهم نحو منتجات وخدمات المؤسسة.

ويفترض على المؤسسة أن تحقق التكامل بين إستراتيجية الجودة و الإستراتيجية العامة لها، ويجب عليها أيضاً أن تقوم بمراقبة مستوى الجودة قبل، أثناء وبعد العمليات الإنتاجية، ويتوجب عليها مراقبة التكاليف الخاصة بهذه العمليات، لأن تكلفة تحقيق الجودة تعد عاملاً أساسياً في تحديد سعر المنتجات والخدمات، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوك عملائها.

و تستعمل المؤسسات عدة تقنيات إدارية لتحقيق مستوى عالي من الجودة، أهمها: حلقات الجودة، التحسين المستمر في الأداء، تحليل العمليات، التشخيص الذاتي، تحليل القيمة، أنظمة الاقتراحات، إعادة الهندسة، القياس المقارن، الإدارة بالمعرفة والإدارة بالمشروع.

وتعد إدارة الجودة الشاملة أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على الارتقاء بأدائها وتحقيق التميز في مستويات جودة منتجاتها وخدماتها، كما أن تطبيق معايير الأيزو والحصول على شهادة التأهيل تعتبر بمثابة دليل و ضمان للمتعاملين مع هذه المؤسسات على مستوى الجودة الذي سيحصلون عليه، وتعد هذه الشهادة من متطلبات دخول الأسواق العالمية والتي تعد الجودة أهم عوامل التنافس فيها.

المبحث الأول : ماهية الأسواق العالمية:

تتسارع التطورات على الساحة الدولية، وتلاحق التغيرات في مواقع الدول من الاقتصاد العالمي، وتعتبر المؤسسة الدولية من أهم التطورات التي حدثت في الاقتصاد العالمي منذ الحرب العالمية الثانية حتى الآن، حيث يوجد في العالم أكثر من 37 ألف مؤسسة دولية، حيث بلغ عدد فروعهما نحو 170 ألف، تتمركز أكبر هذه المؤسسات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، ألمانيا، فرنسا، اليابان، و بريطانيا، فالأربعون سنة الأخيرة أنتجت أنواعا جديدة من المشروعات التي ساهمت في انتشار الأعمال على نطاق دولي، فهي تلعب دورا أساسيا في تخصيص واستخدام الموارد على المستوى الدولي عن طريق تقديم منتجات وخدمات جديدة، بالإضافة إلى تطوير أساليب جديدة للإنتاج والتوزيع.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الدولية:

من الصعب إعطاء تعريف شامل وموحد للمؤسسات التي تنشط في الأسواق الدولية، ويعود ذلك على اختلاف استخدام أساليب كمية ونوعية في تحليل و وصف نشاط المؤسسات، حيث يمكن تعريف المؤسسات الدولية حسب التصنيف المعمول به لحد الآن رغم مضي أكثر من عقد ونصف على اقتراحه

◀ المؤسسة الأجنبية :

" هي التي تدير نشاطا استثماريا سواء في مجال الإنتاج أو التسويق أو الخدمات خارج الدولة الأم بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك بغض النظر عن عدد الدول المضيفة التي تقع في دائرتها الأنشطة التالية (الإنتاج، التسويق؛ الخدمات)⁸³ "

◀ المؤسسة الدولية: حيث عرف ليفنجستون هي " تلك المؤسسة التي تتمتع بشخصية مستقلة، أي عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من حكومات المؤسسة الأم فيما يختص بممارسة أنشطتها المختلفة، وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر⁸⁴ . "

◀ المؤسسة متعددة الجنسيات⁸⁵ :

"المنظمة " من أكثر التعاريف شيوعا، ما قدمه فرنون "Vernon" في هذا الخصوص حيث يعرفها "المنظمة التي يزيد رقم أعمالها أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار، والتي تمتلك تسميات أو فروع إنتاجية في ستة دول أجنبية أو أكثر."

وبمقارنة هذا التعريف بالتعريف الخاص بالمؤسسة الدولية التي قدمه ليفنجستون نجد ما يلي:

⁸³ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص 347.

⁸⁴ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، نفس المرجع، ص374

⁸⁵ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، نفس المرجع، ص375

ليفنجستون يهتم أكثر بدرجة حرية المؤسسة أثناء ممارسة الأنشطة والعمليات خارج حدود الدولة الأم، أما فرنون يركز على عنصر الحجم المؤسسة مقاسا برقم أعمالها.

كما يشترط فرنون ضرورة أن تمارس المؤسسة نشاطا إنتاجيا في ست دول على الأقل، بينما ليفنجستون يرى أن ممارسة المؤسسة لأي نشاط إنتاجي في دولة واحدة أو أكثر يضيفي عليها صفة الدولية.

◀ المؤسسة متعددة الجنسيات: ليست مؤسسة واحدة اذن " لكنها مجموعة مؤسسات، وهذه المجموعة تختلف عن غيرها في ان وحداتها المكونة لا تعمل كلما داخل حدود دولة واحدة ولكنها تنتشر في دول متعددة على المستوى العالمي⁸⁶ .

إن المؤسسة متعددة الجنسيات هي تلك المؤسسة التي تمتلك وتدير مشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية، وتحدد أهم سمات الشركات متعددة جنسيات والدولية النشاط في تنوع إنتاجها وأنشطتها بين مجالات عديدة، توزيعا للمخاطر وتحقيقا لأكبر قدر من الأرباح الاحتمالية.

◀ المؤسسة عبر الوطني " ترانس ناشيونال": هي " تقريبا بمعنى المؤسسات متعددة الجنسيات، غير أن هيئة الأمم المتحدة تفضل استخدام الاصطلاح الأول كبدل للثاني ربما بهدف التقليل من الآثار النفسية السياسية لدى الدول النامية من جراء استخدام اصطلاح المؤسسة متعددة الجنسيات. فيعرفها كل من هود Hood و ينج young بأنها تلك المؤسسات التي تمتلك وتدير وتسيطر على أصول مولدة للدخل في أكثر من دولة واحدة "

المطلب الثاني : مميزات المؤسسات الدولية: تتميز المؤسسات الدولية بثلاثة خصائص هن:

الفرع الأول : بناء القدرة التنافسية: و يتطلب بناء القدرة التنافسية للمؤسسة بالاهتمام بالعناصر التالية⁸⁷ :

- ◀ ثقافة وقيم المؤسسة، وهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تغرسها الإدارة في مختلف مستويات عمال المؤسسة.
- ◀ اهتمام الكبير بالموارد البشرية باعتبارها العنصر الرئيسي في المؤسسة مع تخصيص استثمارات الكافية لتعظيم إنتاجيه هذا المورد.
- ◀ العمل على التعلم من تجارب الغير للتكيف مع المتغيرات المتلاحقة في بيئة المنظمة وهذا ما يسهم في تهيئة المؤسسة المتعلمة.
- ◀ القدرة على التغير ومواكبة أو حتى استباق المتغيرات المتلاحقة في البيئة المحيطة سياسيا وتشريعيا وثقافيا واقتصاديا وفنيا.
- ◀ التوجه التسويقي لكافة أنشطة المؤسسة تحت برنامج الجودة الشاملة .

⁸⁶ حسام عيسى، الشركات المتعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، مجهول سنة النشر، ص46

⁸⁷ أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة ناس للطباعة، مصر 2001 ، ص144

◀ كفاءة وفعالية العمليات الرئيسية في المؤسسة وهو ما يساعد على تحسين الجودة وخفض التكلفة والالتزام بالجدولة والتنافس بالوقت.

الفرع الثاني : تنمية المرونة و توزيع الأدوار المتخصصة والمسؤوليات:

رغم قيام العديد من المؤسسات بتنوع أسلوبها الإداري في كل من الصناعة والمنتج والعمل، بل وحتى في المهام الفردية فإن بعض المؤسسات لا تزال تنظر إلى فروعها عبر الدول باعتبارها مجموعة متجانسة، ولعل الاختلافات بين الفروع كانت معروفة في أغلب الأحوال على مستوى غير رسمي، غير أن الهياكل والنظم الرسمية تميل إلى النمطية، وبالمثل فإن جميع الفروع الخارجية كانت ترفع تقاريرها من خلال هياكل تنظيمية مماثلة وأعطيت لها نفس الأدوار والمسؤوليات وعملت في ظل نفس نظم التخطيط والسيطرة والمعلومات" غير أنه بدا لنا معالجة موحدة لمسألة الفروع الأجنبية تعد عائقا هائلا في سبيل تحقيق المرونة التي تحتاجها المؤسسات العالمية في وقتنا الحاضر، فمثل هذا التوحيد يجعل الإدارة سحينة لاختيارات بسيطة⁸⁸.

الفرع الثالث : تسيير المعرفة وعمليات الابتكار :

يعتبر الابتكار دافع هام لاتجاه المؤسسات نحو تدويل أنشطتها، فالمؤسسة تستثمر في الخارج حتى حصل على ربح إضافي من وراء الابتكارات التي تم التوصل إليها لخدمة السوق المحلية ، و في بعض الأحيان قد تتحصل المؤسسات الدولية على مزايا تنافسية من وراء استغلال اقتصاديات حجم عالمية، أو عن طريق الاستفادة من وراء الإختلالات في الأسواق العمالية أو الخدمات أو رؤوس الأموال العالمية، فإن مثل تلك المزايا لقد اختفت بمرور الوقت، وفي المناخ الدولي العام اليوم أصبحت قدرة المؤسسة على الابتكار في طليعة الموارد الأساسية للنجاح في المنافسة، وتتبع المؤسسات الناجحة أساليب مختلفة من أجل خلق منتجات وتقنيات بل وحتى نظم إدارية جديدة وتقع تلك العمليات أو الابتكار خارج الحدود الدولية⁸⁹.

المطلب الثالث : أشكال الأسواق الخارجية:

إن التعامل مع الأسواق الخارجية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والعمل على معرفة شكل السوق المستهدفة، لأن أشكال الأسواق الخارجية تصنف حسب مستوى دخل الفرد في تلك السوق، وتم تصنيفها إلى ثلاثة أسواق⁹⁰ :

⁸⁸ كريستوفر ابارتل، سوفتر جوشال، ترجمة سعاد الطنبولي ، الإدارة عبر الحدود "الحلول بين القطرية"، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، مصر 1994 ، ص13

⁸⁹ نفس المرجع، ص51

⁹⁰ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، . التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 ، ص65

(أ) - الأسواق المتطورة ذات الدخل المرتفع:

وهي الأسواق التي تتميز باقتصاد قوى ومقدرة اقتصادية على التعامل مع السلع والخدمات ، ويدخل في ضمن هذه الأسواق كل من الأسواق الأوروبية والأمريكية واليابانية وتعتبر هذه الأسواق من أفضل الأسواق، والتي تمتلك المقومات الاقتصادية والبنية الأساسية.

(ب) - الأسواق ذات الدخل المتوسط:

وهي الأسواق التي تشهد نمواً في اقتصادياتها ، و تقدم في عملياتها الإنتاجية وتعمل جاهدة في الوصول إلى أفضل المستويات الاقتصادية من خلال تنوع اقتصادها المحلي ، ويدخل في إطار هذه الأسواق كل من أسواق الدول العربية وأسواق دول مجلس التعاون الخليجي وأسواق بعض الدول الآسيوية مثل ماليزيا وسنغافورة.

(ت) - الأسواق ذات الدخل المنخفض:

وهي الأسواق التي لا تشهد نمواً اقتصادياً بسبب ضعف دخلها ، ومحدودية مصادرها المالية وتنخفض في هذه الأسواق معدلات دخل الفرد إلى أقل من مائة دولار في الشهر وبذلك ليس لديها القدرة في التعامل مع السلع والخدمات ويدخل في إطار هذه الدول كل من بنغلاديش والهند والصومال وإندونيسيا.

المطلب الرابع : العوامل التي تشجع على الدخول للأسواق الدولية

إن المؤسسات العالمية لم تعد تكتفي بالنشاط في بلدها الأصلي وحتى في البلدان المجاورة فقط ، بل أصبحت ذو تفكير عالمي بوضعها استراتيجيات وأهداف عالمية ، وقد كان وراء التوجه الجديد ، العديد من العوامل والمستجدات التي شجعتها لاختراق الأسواق العالمية ومن أهم العوامل ما يلي⁹¹ :

◀ البحث عن أحسن الشروط للعرض (تكاليف ، تمويل ، تكنولوجيا).

◀ البحث عن أحسن الشروط للطلب (السوق ، حجمه ، تنوع جغرافي).

◀ البحث عن أحسن وضعية تنافسية (الرد والهجوم أمام المنافسة العالمية).

وأيضاً هناك تصنيف آخر لعوامل وأسباب إختراق الأسواق الدولية ، على النحو التالي⁹²: العوامل التجارية(ضيق الأسواق المحلية وتشبعها ، تخصص المؤسسة ، تعديل مبيعات المؤسسة ودورة حياة المنتج).

◀ العوامل الصناعية(البحث عن اقتصاديات السلم ، خفض تكاليف الإنتاج).

◀ عوامل الفرص(طلب دائم ، إنتاج فائض ، تحفيز المسيرين).

كما يوجد ثلاثة عوامل التي بدورها تشجع على إختراق الأسواق الدولية :

⁹¹ Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, 1998, P140.

⁹² Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000, P27.

(أ) - الرغبة في النمو والسيطرة:

إن الرغبة العامة للنمو والسيطرة هي من أهم الدوافع لزيادة الاستثمار في الخارج ، فالمؤسسة التي ترغب بتوسيع رقعة السوق من أجل زيادة مبيعاتها ، يمكن أن تحقق هذا الهدف بسرعة من خلال اكتساب المؤسسة الأجنبية ، حيث أنه من خلال هذا التوسع تكتسب المؤسسة أيضاً مزايا الملكية التي تتكون من الخبرة والمعرفة السياسية ، ومثال ذلك الحصول على معلومات عن القادة السياسيين وسهولة الوصول إلى أصحاب الرأي ومتخذي القرارات واكتساب مهارة عالية بالتأثير عليهم.

(ب) - زيادة الطلب المشتق:

قد يكون الدافع لتوجه المؤسسات للاستثمار في الخارج هو نتيجة الطلب المشتق ، فكلما تحركت الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة نحو الخارج ، كلما زاد اهتمامها بالحفاظ على علاقاتها التجارية مع مؤسسات أخرى "موردوهم"، وبالتالي فهم يشجعون هذه المؤسسات باستمرار على إبتاعهم والاستثمار بتمويلهم من السوق الأجنبي المستهدف. فعلى سبيل المثال ، العديد من صانعي السيارات اليابانية قد طلبوا من موردوهم في اليابان البدء بالإنتاج في أمريكا وذلك لكي يسمح لمصانعهم الجديدة بالاحتفاظ بنفس نوعية المنتج.

(ت) - الحوافز الحكومية:

الدافع الثالث لزيادة الاتجاه للإنتاج في الأسواق الخارجية هي الحوافز الحكومية ، فالحكومات باستمرار تحت الضغط لتوفير الوظائف لمواطنيها ، وعبر الزمن أدركت العديد من الحكومات أن الاستثمار الأجنبي المباشر قد يستخدم كوسيلة رئيسية لزيادة التوظيف والدخل وتقديم الحوافز للاستثمار الأجنبي ، والحوافز الحكومية مادية ، وغير مادية ، أما الحوافز المادية تتمثل في الإعفاءات الضريبية لجذب المستثمر الأجنبي ، وهي عادة تتكون من مسموحات الاستهلاك وإعفاء الضرائب ، وتخفيضات خاصة للنفقات الرأسمالية ، وتخفيض العبء الضريبي على المستثمر. بالإضافة إلى كل هذه العوامل يوجد أيضا عوامل أخرى قد تكون سببا لاختراق المؤسسة الأسواق الدولية ، حيث نذكر منها⁹³ :

- ◀ تحقيق وفورات الحجم (اقتصاديات السلم)، أي كلما كبر السوق زادت فرصة المؤسسة لتحقيق
- ◀ وفورات الحجم ومنه تديني تكلفة الوحدة الواحدة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية.
- ◀ قلة تكلفة العمالة والتي تعتبر الجزء الأكبر من التكلفة الكلية .
- ◀ المزايا الضريبية التي تمنحها الدول النامية لزيادة فرص جذب الاستثمار الأجنبي .
- ◀ مبدأ المزايا النسبية الذي يتطلب تبادل السلع وتوزيع الفائض .
- ◀ الاستفادة من فروق الأسعار وأسعار الصرف .

⁹³ غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 200ص10

المطلب الخامس: موانع الدخول الى الاسواق العالمية:

ويمكن أن نذكر بعض التحديات التي تواجه المؤسسات الداخلة للمنافسة حديثاً، وكيف تساهم المؤسسات الموجودة في الأسواق في وضع العوائق أمام المؤسسات الجديدة، وهي⁹⁴:

(أ) - التكلفة المرتفعة:

يصادف المؤسسات الداخلة للأسواق الجديدة مشكلة زيادة التكلفة الاقتصادية لمنتجاتها مقارنة بالمنافسين، وربما يكون السبب في ذلك ارتفاع أسعار المواد الخام التي تستخدمها المؤسسة أو زيادة تكاليف الإدارة الأمر الذي يجعل المؤسسة الجديدة في موقف غير تنافسي ويمنعها من الدخول.

(ب) - رأس المال المستثمر:

يواجه المؤسسات الداخلة من جديد للأسواق الدولية زيادة رأس المال المستثمر في الصناعة، وهذا يؤدي إلى ضرورة الاستثمار بمبالغ تعادل ما يستثمره المنافسون أو الداخلون من قبل.

(ت) - الإجراءات الحكومية:

تشكل الإجراءات الحكومية عقبة أمام المؤسسات الجديدة خاصة من الحكومات في الدول المستوردة، حيث تضع عراقيل أمام المنتجات الأجنبية أو لا يتوافر لديها المناخ الاستثماري وبالتالي فإن المؤسسات التي ترغب في الدخول قد تمتنع عن الدخول نظراً للظروف والإجراءات الحكومية.

(ث) - محدودية منافذ التوزيع:

نظراً لحدائثة الفترة التي تدخل فيها المؤسسات الحديثة للأسواق الدولية، فإنها تفتقر إلى وجود قنوات توزيع منتشرة مماثلة للمؤسسات الأخرى التي سبقتها في الدخول للأسواق، لذلك فإن هذا الأمر يعيق قدرة الشركة الجديدة من الدخول للأسواق الدولية.

(ج) - قلة الخبرة التسويقية:

تعتبر الخبرة التسويقية من أهم الأمور المرتبطة بنشاط التسويق خاصة الخبرة الطويلة، وتعاني المؤسسات الجديدة من قلة الخبرة التسويقية بالأسواق الدولية، لذلك فإن هذا الجانب يسبب تحدياً كبيراً للمؤسسات الجديدة ويتطلب وقتاً أكبر حتى تكتسب الخبرة الدولية في مجال التسويق الدولي.

(ح) - عدد المنافسين:

نظراً لوجود فرص تسويقية كبيرة في الأسواق الخارجية فإن جميع المؤسسات تطمح في أن تحصل على نصيب أكبر من السوق الدولي، وتتجه أغلب المؤسسات للدخول، ويشكل ذلك بيئة تنافسية كبيرة ربما تعيق المؤسسات الجديدة من القدرة على اختراق هذه المنافسة بسبب عدد المنافسين المتزايد في الأسواق الخارجية.

⁹⁴ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 99

(خ) - العلامة التجارية:

تشكل العلامات التجارية الدولية عائقاً قد يحول دون قدرة المؤسسات من الدخول للأسواق العالمية، ويتطلب من الداخلين الجدد بذل المزيد من الجهود لاختراق الأسواق الدولية التي لديها ولاء للعلامات التجارية القديمة والمعروفة في الأسواق الخارجية.

(د) - كثافة الإعلانات:

تعتبر الإعلانات الوسيلة السريعة للاتصال بالجمهور والمستهلك، وتواجه المؤسسات الداخلة للأسواق الدولية كثافة الحملات الإعلانية في الأسواق الدولية من قبل المنافسين، وأمام هذه الكثافة الإعلانية لا تمتلك المؤسسات الجديدة إلا أن تبذل قصارى جهودها في سبيل تكثيف حملاتها الإعلانية ضمن الخطط الترويجية.

(ع) - رد فعل المنافسين:

حينما تدخل المؤسسات الجديدة للأسواق الدولية فإنها تواجه رد فعل المنافسين الذين يشعرون بالتهديد والخطر من الداخلين الجدد، لذلك فقد تفكر المؤسسات السابقة الدخول في الأسواق الدولية تغيير إستراتيجياتها التسويقية ومزيجها التسويقي في سبيل منع الداخلين الجدد من الدخول للأسواق، وهذا يشكل تحدياً كبيراً من التفكير في مواجهته والتغلب عليه.

(غ) - تمييز المنتج

يعتبر تمييز المنتج من أهم الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الدولية في الأسواق الخارجية، ويصادف المؤسسات الجديدة مسألة قدرة المؤسسات السابقة على تطوير المنتج وتميزه بشتى الطرق والأساليب التسويقية الحديثة، الأمر الذي يصعب من قدرتها في اختراق الأسواق الدولية والدخول للمنافسة.

المطلب السادس: ماهية التدويل:

الفرع الأول : مفهوم التدويل⁹⁵ :

رغم تعدد مسميات المنظمات التي تباشر أعمالاً دولية، إلا أنها جميعاً تتعامل مع أنشطة الأعمال التي تتعدى الحدود القومية للدولة الأم، حيث تحركات، السلع، الخدمات، رأس المال، التكنولوجيا، المعلومات أو البيانات، العمالة... الخ في دولة أو دول مضيئة أخرى. ويشير التعريف السابق للعمل الدولي عديد من التحديات التي تواجه الإدارة، وهي تختلف عن تلك التحديات التي يواجهها مدراء المؤسسات القومية أو الوطنية وتنتج هذه التحديات نتيجة التعقد الموجود في المعاملات التجارية عبر الحدود الجغرافية، حيث عدم تجانس البيئات والثقافات التي يتم التعامل فيها من حيث العملاء، القوانين، العادات، السلوكيات، القيم، المعتقدات، مستويات الدخول، اللغات..... وغيرها وبناء على ما سبق تتم الأعمال الدولية خارج حدود الدولة الواحدة، أي تخص أكثر من دولة وأكثر من بيئة وثقافة واحدة في نفس الوقت. وكلما تعددت البيئات والثقافات، كلما تعقد العمل الدولي ويدعو إلى الإدارة المثالية الديناميكية المرنة. وأمام الدور المتعاظم لمؤسسات الأعمال ومشاركتها الدولية في اقتصاديات عديد من الدول، وتغطية

⁹⁵ عصام عبد الغني علي، إدارة الأسواق الدولية، دار النشر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 ص41

أنشطتها لجميع القطاعات الاقتصادية، مثال : إنتاج السلع، تقديم الخدمات، القطاعات المالية والتمويلية، النقل والمواصلات، والاتصالات.... وغيرها

وجدت كثير من الشركات أنها تشارك بأصولها حول العالم. وأن كثيرا من العمالة التي تستخدمها من دول أجنبية، وكثيراً من متحصلاتها متداولة أجنبياً، وأنها تقوم بعمليات تشغيلية هامة خارج الأطر القانونية للدول التي توجد بها شركاتها الأم، ففي ضوء الميزات السابقة يدار الاستثمار عالمياً وتحكم التوقعات الدولية قرارات الشركات، ويصبح العالم كله سوق لها ومجالاً لعملياتها، وتكون الدولة الأم أحد أجزاء العالم الذي تحول إليه عملياتها .

الفرع الثاني : التوجهات الإستراتيجية لتدويل الأعمال⁹⁶ :

تعدد في حقيقة الأمر درجة تفهم وممارسة الشركات للعمل الدولي، وبرغم صعوبة تصنيف هذه الشركات بفواصل دقيقة ومحددة إلا أنه عندما يتجاوز إطار الحركة والتعامل والتبادل والتفاعل الحدود الجغرافية وتمتد عمليات الشركة التسويقية أو الإنتاجية أو أي أنشطة أعمال أخرى خارج نطاق دولتها الأم، وتتوجه الشركة استراتيجياً أثناء سعيها لاستغلال فرصة أو فرص تسويقية في دول مضيفة أخرى بسلوك مركزي ينبع من المركز الرئيسي في الدولة الأم فإنه يطلق **International Company** على الشركة في هذه الحالة **شركة دولية** وتوجه الشركة الدولية كافة أنشطتها وعملياتها إلى الأسواق المضيفة، وهي تركز في هذا على تلك الأعمال والأنشطة التي تتميز فيها وتؤديها بصورة فاعلة. ويعد تعبير الشركة الدولية تعبيراً عاماً يشير إلى كل من الشركات العالمية، ومتعددة الجنسية، وعابرة القارات. وعند المرحلة التي تقوم فيها الشركة بنشر عملياتها في أكثر من دولة في آن واحد، وتضع استراتيجيات منفصلة وأوحاصه وفقاً للفروق والاختلافات الموجودة في أسواق الدول المضيفة، وتصنع قرارات تتوافق وظروف كل سوق على حده مراعية بذلك التشابهات والفروق الموجودة في هذه الأسواق، ويتنوع توجهها الاستراتيجي بين السلوك المركزي النابع من المركز الرئيسي في الدولة الأم إلى التوجه بالدولة المضيفة التي تعمل بها فإن الشركة في هذه الحالة يطلق عليها شركة متعددة الجنسية **Multinational Company** .

وتسعى الشركة متعددة الجنسية لأن يكون لها وجود دائم في الأسواق المضيفة الرئيسية، وهي تخترق هذه الأسواق للحصول على المدخلات اللازمة لها مثال : المواد الخام، والأموال، والعمالة ويشكل كل فرع من أفرع الشركة متعددة الجنسية مركزاً مستقلاً بذاته، يضع الاستراتيجيات الخاصة به، وتتم إدارته بما يتوافق والثقافة الخاصة بكل دولة مضيفة أو سوق مستهدفة.

وعندما تتبع الشركة إستراتيجية عالمية للأسواق أو لمصادر مدخلاتها وليس الإستراتيجيتين معاً وذلك بأن تقوم بإشباع رغبات المستهلكين أو العملاء في الأسواق العالمية من خلال الحصول على مدخلاتها من دولتها الأم أو من أحد الدول المضيفة، أو بأن تقوم بالتركيز على أحد الأسواق وتوسع لإشباع رغبات عملائه أو مستهلكيه من خلال الحصول على المدخلات من مصادرها المختلفة المنتشرة حول العالم، فإن الشركة في هذه الحالة، يطلق عليها شركة **عالمية** وتتوجه الشركة العالمية استراتيجياً بسلوك عالمي يتسم بالسعي نحو الأتي :

⁹⁶ أحمد عبد المنعم شفيق، إدارة التسويق مدخل معاصر ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 2008 ص52

◀ استمرارية التواجد في الأسواق.

◀ توحيد وتكامل العمليات.

◀ اغتنام مزايا الملكية والرقابة على فروعها التابعة.

◀ استخدام التكنولوجيا الخاصة بها.

وبهذا فالشركة العالمية تصنع قرارات تركز على عالمية وظائفها، والتشابهات الموجودة بين العملاء أو المستهلكين في كافة أنحاء العالم، وصناعة منتجات متشابهة حول العالم تباع تحت نفس الاسم و العلامة التجارية في جميع الأسواق، وتحقق التوجهات السابقة للشركة العالمية مزايا تنافسية تساعدها في زيادة أرباحها عند أدنى مستوى للتكلفة وتستخدم العمالة التي تتسم بتميز قدراتها، ووجود تحسينات مستمرة في تكنولوجيا الاتصال التي تستخدمها وفي حالة تعدى الشركة النطاق السابق، بأن تحكمت أو هيمنت بصورة كبيرة على الأسواق والصناعات و تكاملت استثماراتها حول العالم، واستطاعت أن تربط بين المصادر الدولية لمدخلاتها وبين الأسواق العالمية عند مستوى الربحية المستهدف، وتوجهت استراتيجياً بسلوك يراعى البعد الجغرافي للدول المضيفة وتصنع قراراتها بما يتناسب وطبيعة كل سوق تدير عملياتها به فإن ، الشركة في هذه الحالة تصبح شركة عابرة للقارات

والشركة العابرة تتوافق نظرتها إلى العالم وذلك بالتفكير عالمياً، كما أنها شركة تتصرف محلياً من خلال إدراكها للاختلافات والفروق الثقافية بين الدول المضيفة التي تعمل بها .ولذلك فالشركة العابرة تقوم بتحديد استراتيجيات عالمية تتوافق وثقافة كل دولة إلى الحد الذي يمكنها من إضافة قيمة حقيقية لما تقدمه من منتجات إلى مستهلكي أو عملاء كل دولة وتستخدم الشركة العابرة في كل دولة مضيفة تعمل بها أصولاً تتسم بصفات الانتشار ، والتخصص ، والاعتماد على بعضها البعض والتكامل مع الخطة العالمية للشركة وحقيقة الأمر فليس هناك شركة عابرة للقارات بصورة صافية، وإنما يوجد عدد متنام من الشركات لديها خصائص وسمات تتعلق في بعض الحالات بالشركة العالمية.

الفرع الثالث : مفاهيم ثقافة التدويل و العوامل المؤثرة فيها⁹⁷ :

تمثل ثقافة الشركة الدولية الفلسفات، و القيم، وبالمفاهيم والمعتقدات، والاتجاهات، والمعايير... الخ التي تربط بين الشركة الأم والفروع التابعة لها في الدول المضيفة المختلفة في نسق واحد وكذا تلك التي تربط بين الشركة الدولية والدول المضيفة التي تعمل بها .

أولاً : مفهوم ثقافة تدويل الأعمال : تشير ثقافة تدويل الأعمال لمزيج من المكونات والعناصر تتضمن المعارف، والمعتقدات، والفنون، والقيم والأخلاقيات، والعادات، والتقاليد التي توجه سلوك الشركة الدولية سواء كانت قد اكتسبتها من ناتج خبراتها السابقة في العمل الدولي، أو تعلمتها بهدف المحافظة على بقائها داخل السوق الدولية . وإذا كانت الثقافة بالنسبة للجماعة الإنسانية كالشخصية بالفرد، وإذا كانت الشخصية بمثابة مجموعة سمات فردية متداخلة ومتفاعلة تؤثر في استجابة الفرد لما يحيط به، فإنه يمكن القول بأن " ثقافة تدويل أعمال الشركات بمثابة مجموعة سمات عامة متداخلة ومتفاعلة تحدد، وتؤثر في استجابة الشركة للفرص الدولية المتاحة

⁹⁷ عصام عبد الغني علي ، إدارة الأسواق الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

وإمكانية استغلالها، وتؤثر أيضا في أسلوب تفاعل الشركة الدولية مع المتغيرات البيئية السائدة في كل دولة مضيضة تعمل بها أثناء سعيها لاستغلال ما يتواجد بها من فرص تسويقية وأثناء مباشرتها لمهامها وأنشطتها الإعمالية " . وتتسم ثقافة تدويل الأعمال بمجموعة خصائص أبرزها أنها عملية معبرة عن خصائص مشتركة بين الشركة الأم والفروع التابعة بتحدد بناء عليها أسلوب التفاعل والتعامل مع المتغيرات البيئية السائدة في كل دولة مضيضة، ومن ثم تؤثر في سلوك الشركة الدولية / الفروع داخل الدولة / الدول المضيضة وتوجهه , والخصائص هذه قابلة للانتقال بين الشركة الأم والفروع التابعة لها، وتشكل التزام جماعي للتطبيق - كما سبق القول - كما أنها قابلة للانتقال والتعلم من الشركة الأم لأحد فروعها التابعة أو الانتقال بين الفروع التابعة بعضها البعض .

ثانيا: اهتمامات ثقافة التدويل: تتضمن ثقافة التدويل خصائص مستقرة عبر فترة حياة الشركة الدولية، وخصائص أخرى قابلة للتغيير والتعديل بما يتواءم والثقافات المغايرة السائدة بين الدول المضيضة المختلفة وتشكل هذه الخصائص أسلوب عمل الشركة الدولية , ولا يفهم من ذلك أن هذه الخصائص على نفس الدرجة من الأهمية، بل على العكس تختلف درجات الأهمية النسبية لمجموعة الخصائص المشكلة لثقافة التدويل من شركة دولية لأخرى ومن فرع لآخر، وتختلف داخل الشركة الواحدة من فترة لأخرى ويتضح مما سبق أن ثقافة تدويل أعمال وأنشطة الشركات تهتم :

- ◀ ما يحدث فعلاً في الممارسات الدولية العملية .
 - ◀ تساعد أطقم الإدارة والعاملين في الشركة الدولية الأم والفروع التابعة في الدول المضيضة على فهم طبيعة ووظائفهم، والدور المنتظر منهم، وما يجب أن يلتزمون به أثناء ممارستهم لأنشطتهم ووظائفهم العمالية .
 - ◀ تركز على القوى المؤثرة على سلوك وإنتاجية الشركة الأم والفروع التابعة، وكذا سلوك وإنتاجية القوى البشرية الموظفة في الشركة الدولية .
 - ◀ تحدد الأسلوب الذي ينتهجه مدراء الشركة الدولية في صناعة واتخاذ قراراتهم وإدارتهم لمرووسيتهم ومنظمتهم .
 - ◀ تساعد مدراء الشركة الدولية والعاملين على تفهم الوظائف التي تباشرها الشركة الدولية، وهو ما يمددهم بمعايير السلوك واجبة الاتباع .
 - ◀ لا تمثل إلا جزءاً من الثقافة العمالية الكلية، وثقافة الدول المضيضة التي تعمل بها الأفرع التابعة .
- تعد مصفوفة تجد أخلاقيات الشركة الدولية ومنهاج السلوك المتبع في تدويل الأعمال والأنشطة، وذلك السلوك المتبع في الدول المضيضة .

الفرع الرابع : أهمية ثقافة التدويل ووظائفها⁹⁸ :

أولاً : أهمية ثقافة التدويل : تكمن أهمية ثقافة التدويل من حيث ما يلي :

- ◀ الدور الملموس الذي تلعبه في تكوين وتشكيل شخصية مميزة وهيئة مميزة نسبية للشركة الأم، وقيم ودوافع واتجاهات الفروع التابعة . كما تشكل ثقافة التدويل إطاراً مرجعياً لمختلف أنماط السلوك واجبة الإلتباع في الدول المضيضة التي تعمل بها الشركة الدولية والفروع التابعة .

⁹⁸ عصام عبد الغني علي, إدارة الأسواق الدولية, مرجع سبق ذكره, ص57

- ◀ تلعب دوراً ذات أهمية في فهم طبيعة الشركة الدولية، وطبيعة العاملين بها .
 - ◀ تعد عنصراً مؤثراً في مقدرة الشركة الدولية على مواجهة المنافسة، سواء من المنظمات الدولية، أو من المنظمات المحلية الرائدة العاملة في الدول المضيفة التي يوجد بها أفرع للشركة الدولية .
 - ◀ إمكانية التنبؤ بأداء الشركة الدولية والأفرع التابعة، على اعتبار أن وضوح الثقافة في أذهان العاملين بالشركة الدولية وتناغمها مع ثقافة الدولة، الدول المضيفة العاملة بها ترتبط بالأداء الفاعل والكف ، كما أن لثقافة التدويل تأثيراتها المباشرة على أداء الشركة الدولية، وأن هذا التأثير يمكن التنبؤ به بدرجة كبيرة من التأكد .
 - ◀ يسهم وضوح ثقافة الشركة الدولية في أذهان العاملين بها على تحقيق الآتي:
 - إدارة المسار الوظيفي والتشغيلي للشركة الدولية في الدول المضيفة
 - حفظ استقرار ونمط الشركة في السوق الدولية على اعتبار أن ثقافة تدويل الأعمال تشكل - في جانب منها - نظام رقابي اجتماعي يسعى لتعزيز قيمة وذات الشركة الأم
 - فعالية نظام المعلومات المتوافر لدى الشركة الأم، وأهمية تداول هذه المعارف المعلوماتية بين المراكز الرئيسية والفروع التابعة .
 - زيادة درجات الانتماء والولاء للشركة الأم وما تسعى لتحقيقه من غايات
 - ◀ الارتقاء بمستوى الفعالية حيث ما يلي:
 - شيوع ثقافة واحدة ومترابطة بين كافة الأفرع التابعة لمركز رئيسي واحد يعد أحد سمات الارتقاء بمستوى الأداء الدولي .
 - بناء هياكل تنظيمية قادرة على الوفاء بطموحات مع الشركة الأم.
- ثانياً : وظائف ثقافة التدويل⁹⁹ :** يتم ممارسة ثقافة التدويل من خلال العديد من الوظائف لعل من أهمها ما يلي :
- ◀ إضفاء هوية دولية مميزة للشركة الدولية وما تقدمه من منتجات .
 - ◀ تسهيل عملية الالتزام الجماعي بين أطقم العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، وكذا بين الشركة الأم والفروع التابعة لها .
 - ◀ تدعيم استقرار ونمو الشركة الدولية الأم وزيادة ربحيتها .
 - ◀ تشكيل نمط سلوك الشركة الدولية والفروع التابعة والعاملين بها أثناء مباشرتهم لأنشطتهم وأعمالهم .
- الفرع الخامس : الخصائص الثقافية للعمل الدولي¹⁰⁰ :** يعبر هيكل ثقافة العمل الدولي عن مجموعة من المكونات أو العناصر تضم ما يلي:

⁹⁹ عصام عبد الغني علي، إدارة الأسواق الدولية، مرجع سبق ذكره، ص60

¹⁰⁰ عصام عبد الغني علي نفس المرجع، ص61

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

◀ السلوك الدولي للشركات في الدول المضيفة ويتحدد وفق المؤشرات التالية:

- القيم

- المعتقدات

- العادات

- التقاليد

- القوانين المشتركة واجبة الإلتباع التي تحكم قواعد السلوك الدولي بين الشركة الأم والفروع التابعة

◀ الأعراف المتبعة في الفروع التابعة والمتعلقة باللغة، والقوانين السائدة في الدول المضيفة .

◀ مناخ العمل السائد في الشركة الدولية بما يتضمنه من اتجاهات وسلوكيات متعلقة بممارسات الأنشطة والأعمال الدولية .

◀ الإستراتيجية أو الفلسفة التي تحكم مسار العمل بالشركة، ومدى تأكيدها على اعتبارات التميز، والريادة ، والتوسع في السوق الدولية .

◀ أنماط القيادة والإشراف والرقابة والإدارة القائمة .

◀ اتجاهات الشركة الدولية نحو أطقم الأفراد العاملين بها، وكيفية التعامل معهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أهداف الشركة الأم، ومدى انتمائهم .

◀ مدى مشاركة مدراء الفروع التابعة في صناعة واتخاذ القرارات .

◀ طبيعة الاتصالات القائمة بين المركز الرئيسي والفروع التابعة، وبين هذه الفروع بعضها البعض .

◀ نمط العلاقات التنظيمية السائد، وطبيعة الإجراءات المعمول بها .

◀ رسالة الشركة الدولية ورؤيتها المستقبلية لطبيعة الدور المنتظر منها في العمل الدولي .

وتأسيساً على ما يتضمنه هيكل ثقافة العمل الدولي من معايير ومؤثرات يمكن رصد الخصائص الثقافية التالية للعمل الدولي:

◀ تعدد إطاراً عاماً شاملاً يحدد التوجهات الإستراتيجية للشركة الأم ودور الفروع التابعة في تحقيقها .

◀ محصلة تفاعلية بين وظائف الإدارة، والسلوك الدولي، والهياكل التنظيمية ، والمناخ الاستثماري .

◀ تؤثر تصرفات مدراء الفروع التابعة والأفراد العاملين في الشركة الدولية في ثقافة العمل الدولي بالمنظمة

◀ تتأثر ثقافة التدويل بمستويات التكنولوجيا المستخدمة، والفنون الصناعية، وحجم الشركة الدولية، وما تقدمه من منتجات .

◀ تجسد أعراف وأنماط وقواعد سلوك مقبولة من جميع الأفراد العاملين سواء في المركز الرئيسي أو الفروع التابعة

الفرع السادس : الأبعاد الثقافية لتدويل الأعمال¹⁰¹ : تتمثل أبعاد ثقافة التدويل فيما يلي:

(أ) - **القوة** : يربط هذا البعد بين الثقافة العامة للشركة الدولية الأم وأدائها الدولي في الأجل الطويل من منطلق أن الثقافة الفاعلة تؤدي إلى توحيد الأهداف، والتوازن بين المركز الرئيسي والفروع التابعة، وهيكله ورقابة الحاجة لإجراء التحسينات في الأداء الدولي للشركة . كما تفترض القوة تركز عمليات صنع واتخاذ القرارات في يد عدد محدد من المديرين حيث تقل القواعد والإجراءات، ويتم مباشرة الرقابة من المراكز الأم .

(ب) - **التلاؤم** : بمعنى أن تتوافق ثقافة العمل الدولي مع التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية الأم وعلى ذلك لا توجد ثقافة واحدة هي الأفضل، فثقافة التدويل يتوقع أن ترتقي بالأداء الدولي إذا كانت تناسب التوجه الاستراتيجي للشركة الدولية .

(ج) - **التكليف** : يشير إلى قدرة الشركة الدولية والفروع التابعة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الدولي في الدول المضيفة العاملة بها ويساعد هذا على دعم ومساندة الأداء الأعمال للشركة الدولية في الأجل الطويل.

(د) - **المهام** : إذ يتم التركيز على الأعمال والإنجازات، حيث يتم التأكيد على قوة الخبرة والمعرفة بالعمل الدولي ويكون الحكم من خلال النتائج المتحصلة.

المبحث الثاني: طرق وأساليب اختراق للأسواق الدولية:

المطلب الأول: أهداف الدخول للأسواق الدولية: ليس جميع المؤسسات بحاجة إلى الدخول إلى الأسواق الدولية لكي تضمن البقاء، إلا أن هناك بعض المؤسسات لا تعمل إلا في الأسواق الدولية، وهناك من بين هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها المرسومة إلا من خلال الأسواق الدولية، فمثلا شركت **IMB** تعمل على نطاق دولي لكي تحقق الشراء والتصنيع والتسويق.

فقبل الدخول إلى الأسواق الخارجية على المؤسسة أن تحدد بالضبط سياستها وأهدافها في مجال التسويق الدولي ، ومن بين الأهداف ما يلي¹⁰²:

◀ الزيادة في الأرباح والمبيعات : وتتمثل في الأشكال والأسباب التالية:

- دخول أسواق جديدة بعد إشباع وخضوع الأسواق المحلية.

- خلق سوق جديد يستجيب لمنتجات المؤسسة .

◀ النمو السريع بالأسواق الأجنبية بالمقارنة بالملحمة مثل أسواق دول "OPEC".

- التنويع الجغرافي لغرض الحصول أو الحفاظ على مبيعات مستقرة والعوائد في فترات الركود الإقتصادي

الوطني حيث هناك نمو في الخارج مثلا .

- الإستجابة إلى رغبات وحاجات المستهلكين في الأسواق الخارجية وبخاصة إذا ما كانوا أساسا من

ذات موطن المؤسسة، ويمثل تعاملهم معها بمثابة ولاء للوطن.

¹⁰¹ عصام عبد الغني علي ، إدارة الأسواق الدولية ، مرجع سبق ذكره ، ص70

¹⁰² عصام عبد الغني علي ، إدارة الأسواق الدولية ، نفس المرجع، ص85

- ◀ امتداد دورة حياة المنتج بتقديم السلع المحلية للأسواق الخارجية الجديدة التي لا تملك تلك السلع أو مثيلاتها من السلع الأخرى.
- ◀ التصدير أو الدخول للأسواق الخارجية يساهم في تعويض التقلبات الفعلية.
- ◀ تحقق عملية الدخول للأسواق الخارجية والتعرف على المنتجات الأجنبية و التي يتم من خلالها قياس الكفاءة للمنتجات المحلية.
- ◀ تنوع مصادر الدخل القومي حيث أن الدخول للأسواق الدولية بمنتجات محلية يساهم في تنوع مصادر الدخل.

المطلب الثاني: فرص اختراق الأسواق الدولية : هناك العديد من الفرص التي تدفع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الدولية، و التي من خلالها يتحدد مدى أو نوع الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية ومن أهم الفرص التي تشجع المؤسسات للدخول إلى الأسواق الخارجية مايلي¹⁰³ :

(أ) - متطلبات الاستثمار:

يفرض نشاط الاستثمار على إدارة المؤسسة والتسويق معاً ممارسة عملية التصدير وذلك بهدف تمويل المشروع وإيجاد قنوات توزيع متعددة للمنتجات المحلية في الأسواق الخارجية.

(ب) - اتجاهات الإدارة:

تعتبر اتجاهات الإدارة في الدخول للأسواق الخارجية من أهم الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وذلك للحصول على متطلبات التصدير، وفي حالة توفير الإدارة المتطلبات اللازمة للتصدير يمكن للإدارة التسويقية أن تمارس نشاطها في الدخول للأسواق الخارجية واغتنام الفرص التسويقية.

(ت) - طبيعة الأسواق الخارجية:

يحدد الدخول للأسواق الخارجية عدد الأسواق الموجودة ومدى مرونتها وحجم الفرص والتحديات المتوفرة في تلك الأسواق، كما تساهم نوعية الأسواق وتطويرها وحجم الكثافة السكانية في تقرير الدخول للأسواق الخارجية

(ث) - مرونة الأسواق الخارجية:

تحدد المرونة المتوفرة في الأسواق الخارجية إمكانية التفكير في الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن إدارة التسويق تفضل الأسواق التي تتميز بالمرونة في التعامل مع المنتجات الأجنبية، وسهولة الحصول على الترخيص للدخول والعمل داخل الأسواق الأجنبية.

(ح) - الأرباح المتوقعة:

يتأثر أسلوب الدخول للأسواق الخارجية بمدى ربحية الأسواق الخارجية، حيث يعتبر هامش الربح المتوقع من أهم العوامل التي تساعد في الدخول للأسواق الخارجية.

¹⁰³ حبيب الله محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص79

ج) - الاستقرار السياسي والأمني:

يحدد الدخول للأسواق الدولية درجة المخاطرة حيث أن حجم المخاطرة التي تواجهها تؤثر بدرجة كبيرة على قرار الدخول للأسواق الخارجية، لذلك عادة ما تقوم الشركات المصدرة بتحليل مخاطر كل سوق من الأسواق الخارجية ودراسة الشكل المناسب للدخول.

وحتى تقوم المؤسسات باستغلال هذه الفرص يجب عليها باتخاذ مجموعة من القرارات الهامة لا بد من معرفتها من قبل إدارة التسويق الدولية وتمثل هذه القرارات فيما يلي:

أ) - قرار الخاص بالتسويق الخارجي:

ويعني ذلك مدى قناعة الإدارة للتوسع في خدمة الأسواق الخارجية بالإضافة إلى الأسواق المحلية، ويتركز القرار هنا في كيفية التوسع والاستراتيجيات اللازمة للتوسع في الأسواق الخارجية.

ب) - قرار اختيار الأسواق الخارجية:

إن عملية إتخاذ القرار المتعلق بالسوق الدولي المستهدف يعتبر من أهم التحديات التي تقوم بها إدارة التسويق بصفة خاصة والمؤسسة ككل بصفة عامة، فقد تواجه المؤسسات التي ترغب في اقتحام الأسواق الدولية عدة خيارات، ويعني ذلك تحديد أكثر الطرق المناسبة للدخول إلى الأسواق الخارجية مثل قرار التصدير المباشر أو غير المباشر وطبيعة المنتج أو الخدمة.

ت) - قرار المزيج التسويقي:

ويعني التخطيط السليم لتحقيق المزيج التسويقي المناسب لبيئة السوق الخارجي المستهدف، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والسياسية والاقتصادية والتنافسية.

ث) - قرار السلع والخدمات:

ويعني ذلك تحديد طبيعة السلعة أو الخدمة المراد تسويقها في الأسواق الخارجية، وهل تقوم إدارة التسويق بتسويق منتجات موجودة في السوق، أو منتجات جديدة، وهذا يعني أن تحدد الإدارة نوعية السلع أو الخدمات التي تود المنافسة بها في الأسواق الخارجية.

ح) - طبيعة الفرص والتحديات:

إن من أهم النتائج التي تتوصل إليها المؤسسة من تحليلها لمكونات البيئة الخارجية، هي استخلاص الفرص والتحديات التي يمكن أن تصطدم بها، أي يتوجب على الإدارة تحديد حجم الفرص المتاحة للسلع والخدمات في الأسواق الدولية، ومدى القدرة على مواجهة التحديات المتوفرة في بيئة الأسواق الخارجية وإمكانية السيطرة عليها أو الحد من تأثيراتها، حيث هناك أربعة عوامل رئيسية تؤثر في طبيعة المنافسة في بيئة الأعمال اليوم بحيث تشكل فرصاً أو تشكل خطراً أو تهديداً على إدارة التسويق الدولية وهي القوة التفاوضية للمشتري والقوة التفاوضية للموردين والداخلين الجدد إلى الصناعة ثم التطورات أو التغيير في النشاط أو المنتج.

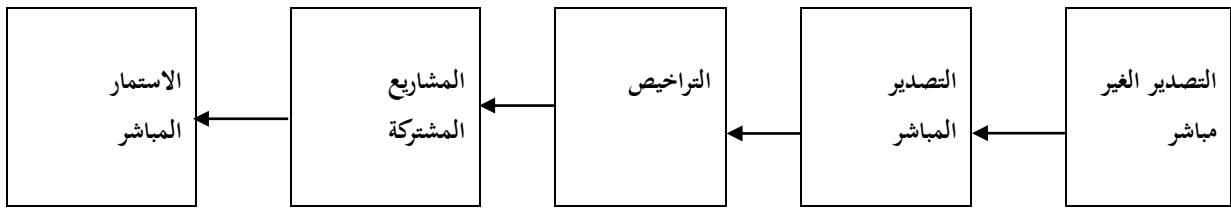
الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

ان المؤسسة بعد القيام بمختلف الدراسات المتعلقة بالبيئة الدولية ومختلف مكونات وخصائص السوق، فيتوجب عليها تحديد أحد البدائل الإستراتيجية المثلى لاختراق الأسواق المستهدفة، وهذا ما يمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، وذلك بسلك أحد السبل أو بعضها، ويمكن إنجازها فيما يلي ¹⁰⁴ :

التصدير الاتفاقيات التعاقدية المشروعات المشتركة الاستثمار المباشر التحالفات الإستراتيجية.

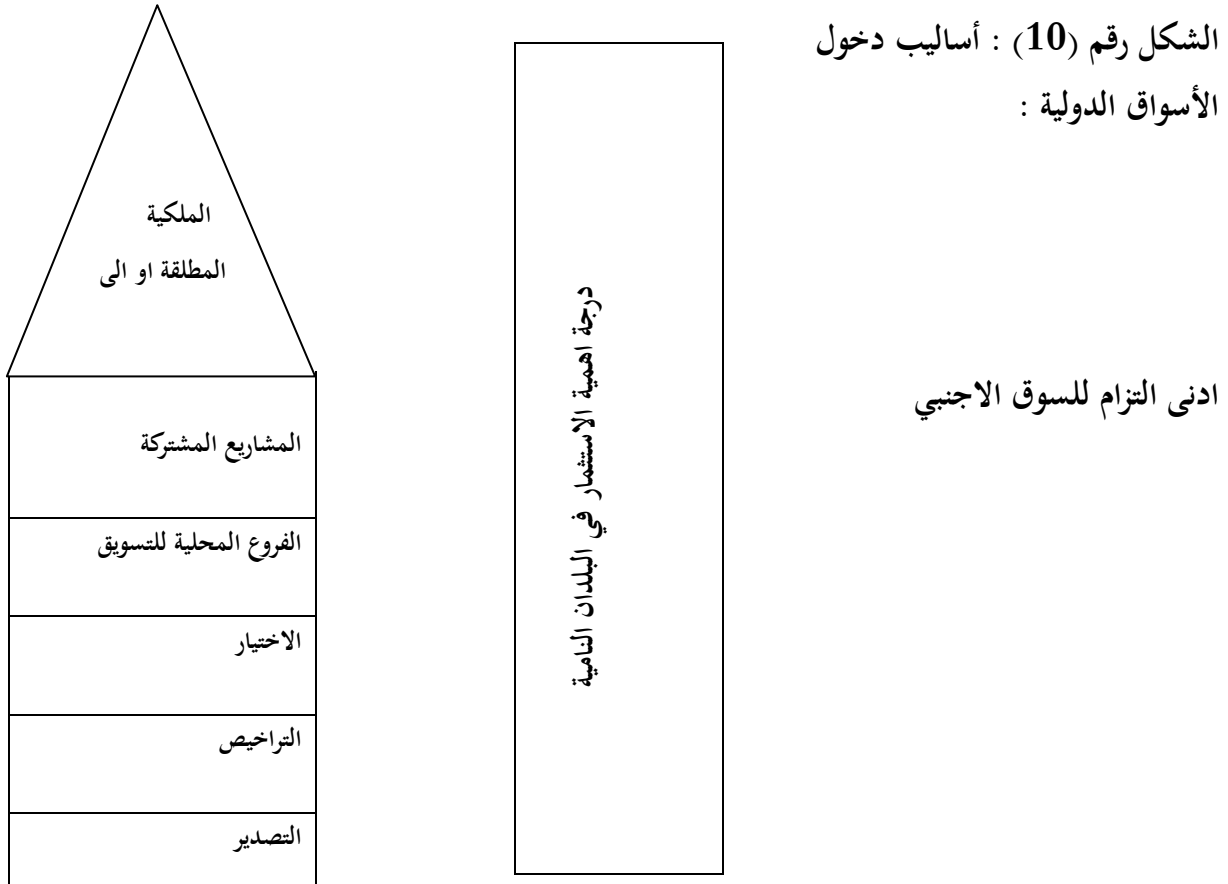
كما اختلف الباحثين في عدد طرق و أساليب الدخول للأسواق الدولية، فقد أشار **Kotler** إلى وجود خمسة أساليب للدخول إلى الأسواق الدولية، وتتمثل في:

الشكل رقم(09): الطرق الخمسة لدخول الاسواق الدولية:



Source : Kotler, Dubois ; marketing management, publi-Union, 7 ème édition , paris 1992 , P39

أما (Donald, Wendell) فقد أشار إلى وجود ستة أساليب رئيسية للدخول إلى الأسواق الدولية ، وتتمثل في:



المصدر: محمود الجاسم الصمدي : " استراتيجية التسويق " مرجع سبق ذكره

وتجدر الإشارة إلى أن كل أسلوب أو شكل من أشكال اختراق الأسواق الدولية يتضمن مستوى معين من العناصر التالية¹⁰⁵:

← التعهدات

← المخاطر

← المردودية

حيث تختلف هذه العناصر من طريقة لأخرى ودور المؤسسة إلا تقييم هذه العناصر بصفة جيدة من أجل معرفة الأسلوب الذي يحقق لها أحسن النتائج وذلك مع مراعاة موارد وإمكانيات المتوفرة للمؤسسة، من استراتيجيات وعوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ويرجع التباين والاختيارات إلى عدد من العوامل يمكن تلخيصها في الأتي :

(أ) - طبيعة الاختلاف بين الدول المضيفة، من حيث درجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، النظام السياسي المطبق، والأهداف التي تسعى إلى بلوغها من وراء الاستثمار الأجنبي.

(ب) - أنواع وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها إلى السوق الدولي، ومجالات النشاط.

(ت) - درجة المنافسة في الأسواق الدولية، وخصائص النشاط الذي تمارسه المؤسسات الدولية.

وقد أشار **Sabine Urbain** إلى وجود عوامل أخرى تمثل في:

← دورة حياة المنتج

← سرعة التطورات التكنولوجية .

← المسافة بين البلدان الأصلية والبلدان المستضيفة .

← حجم السوق المحلي .

← مدى تلاؤم طموح وأهداف المؤسسات الدولية مع الإستراتيجية المسطرة.

المطلب الثالث : التصدير:

الفرع الأول : مفهوم التصدير :

يعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اختراق الأسواق الأجنبية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر، ونجد معظم المؤسسات تبدأ توسعها من خلال اعتمادها على عملية التصدير ثم تنتقل إلى أساليب أخرى لخدمة السوق الأجنبي، فهي تعتبر المرحلة الأولى التي تمر بها المؤسسة نحو العالمية، كما أنها الطريقة الأفضل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقلل من مخاطر التعامل دوليا عن طريق تصدير منتجاتها المصنعة محليا إلى الأسواق الدولية، وأيضا لا تتطلب استثمارات كبيرة وتسمح لها باكتساب الخبرة اللازمة مع مرور الوقت.

ولذلك فإن التصدير " محبارة عن إستراتيجية للتوغل في الأسواق الدولية، المحرك للنشاط الاقتصادي، الارتقاء إلى مستويات تنافسية وتكنولوجية متطورة، وعليه يمكن التفرقة بين مستويين رئيسيين من مستويات التصدير " ¹⁰⁶

¹⁰⁵ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص189

¹⁰⁶ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص51

كما يختلف مفهوم التصدير عن مفهوم التسويق الدولي، فالمؤسسة التي تتبع إستراتيجية التصدير لا يعني أنها دخلت مفهوم التسويق الدولي بمفاهيمه الواسعة، فالتصدير بنوعيه التصدير المباشر، التصدير غير المباشر ما هو إلا إستراتيجية محدودة تضمن انتقال السلع والخدمات من سوق داخلية إلى سوق خارجية¹⁰⁷.

فالتصدير إذا يعني قدرة الدولة ومؤسساتها على تحقيق تدفقات سلعية وخدمية ومعلوماتية ومالية وثقافية وسياحية وبشرية إلى دول وأسواق عالمية ودولية أخرى بغرض تحقيق أهداف الصادرات من أرباح وقيمة مضافة وتوسع ونمو انتشار وفرص عمل والتعرف على ثقافات أخرى وتكنولوجيات جديدة وغيرها¹⁰⁸.

الفرع الثاني : أنواع و طرق التصدير :

يعتبر التصدير تلك العملية التي ترمي إلى تحويل السلع والخدمات بصفة نهائية من قبل الأعوان المقيمة في القطر الاقتصادي إلى الأعوان غير المقيمة، و هناك نوعين من المصدرين وذلك حسب مستوى نشاط المؤسسة :

◀ **المصدر السلبي العرضي :** يخص تلك المؤسسات التي تعتبر التصدير ما هو إلا تصريف الفائض الحاصل في الإنتاج، أو هو عبارة عن نشاط مكمل وغير متوقع للمؤسسة، وذلك قد يكون عن طريق الحد الأدنى من تلبية الطلبات الدولية التي تتعامل معها حسب الطلب أو بالمناسبات.

◀ **المصدر الايجابي النشط :** يخص تلك المؤسسات التي لديها رغبة وعزيمة مؤكدة لاختراق الأسواق الدولية، وذلك قد يكون عن طريق التلبية المنتظمة للطلب على منتجات المؤسسة في الأسواق الدولية قصد توسيع أنشطتها، ويعتبر التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات نشاطا رئيسيا وهام ويتم تخصيص هياكل خاصة به في شكل مصالح وأقسام، كما في هذه الحالة للمؤسسة الحق في اختيار الأسواق التي تتعامل معها، و غالبا تلجأ المؤسسات إلى التصدير بإتباع إحدى الطريقتين وهما:

(أ) - **الطريقة غير المباشرة (التصدير غير المباشر):** يعد التصدير غير المباشر الطريقة أكثر شيوعا في اقتحام الأسواق الخارجية، ويعتبر النشاط الذي من خلاله المؤسسة تقوم المؤسسة ببيع منتج ما إلى مستفيد محلي، والذي يقوم بدور في عملية تصدير المنتج إلى الأسواق الخارجية¹⁰⁹، وتتم هذه الطريقة باستعمال الوسطاء أو شركات متخصصة في الاستيراد والتصدير، والتي تتميز في الغالب بعدم الحاجة إلى قوة بيع و لا اتصالات مع الخارج، الا أنه في المقابل تعتبر أقل ربحية من الطريقة المباشرة، ويعتمد التصدير غير المباشر على الوسطاء المستقلين المتمثلين في¹¹⁰:

¹⁰⁷ أبي سعيد الديوه جي، التسويق الدولي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق 1997، ص100

¹⁰⁸ فريد النجار، تسويق الصادرات العربية" آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2002، ص15

¹⁰⁹ علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال " البيئة والوظائف والإستراتيجيات "، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن

1999، ص463

¹¹⁰ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم دار حامد لنشر، عمان 2004، ص240

- ◀ **التاجر المصدر** : حيث يقوم بشراء المنتجات المصنعة، ومن ثم بيعها للخارج لحساب الخاص .
- ◀ **وكالة التصدير المحلية** : تعمل على البحث عن الأسواق الخارجية للسلع المحلية والتفاوض مع المستوردين الأجانب مقابل عمولة معينة.
- ◀ **المنظمة التعاونية** : تقوم هذه المنظمة بالأنظمة التصديرية نيابة عن المؤسسات المنتجة، وتكون هذه الأنشطة تحت سيطرتها الإدارية، وغالبا ما يستعين بهذه المنظمة منتجي السلع الأساسية أو الأولية بما فيها المنتجات الزراعية أو الحيوية، لأنه في بعض الحالات تكون هناك طلبات بكميات كبيرة يصعب تليتها من طرف مؤسسة محلية واحدة، وبالتالي عدم إجراء الصفقة وضياع فرصة، في الوقت الذي تتوفر هذه المادة بكميات كافية في نفس البلد من قبل منتجين محليين آخرين ويتم إدارة هذه المؤسسة من قبل المنتجين أنفسهم¹¹¹.
- ◀ **مؤسسة إدارة التصدير** : حيث تعمل مؤسسة وسيطة على إدارة أنشطة التصدير لمؤسسة منتجة أو لمجموعة من المؤسسات في وقت واحد وفق أو مقابل عمولة معينة، كما أنه يمكنها أن تستخدم اسم المؤسسة المنتجة التي ترغب في التصدير وتتفاوض نيابة عنها، يبدو هذا النوع من الوسطاء ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تأمل في تكوين برنامج تصديري إلى الأسواق الخارجية على المدى البعيد.
- (ب) - الطريقة المباشرة التصدير المباشر** : تخص عادة المؤسسات التي لديها طلب مستمر من زبائنها الأجانب، فتفضل هذه المؤسسات التكفل المباشر بعملية ونشاط التصدير الخارجي لمنتجاتها، وتميز هذه الطريقة بإعطاء المؤسسة فرصا أوسع للاحتكاك بالأسواق الأجنبية وإقامة البحوث والدراسات، مما يؤدي إلى توسيع المبيعات خارجيا لذلك فإن عملياتها تحتاج إلى درجة عالية من الخبرة، وتتطلب زيادة أكثر في الاستثمارات، ومخاطر أكبر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الجيد لموارد المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عدة طرق أو قنوات هي¹¹²
- ◀ **قسم تصدير محلي** : حيث تخصص المؤسسة قسما خاصا بعمليات التصدير بإشراف مدير يرأس مجموعة من العاملين، حيث ينحصر مهام القسم بأداة النشطة المتعلقة بعملية التصدير وتقديم المساعدة التسويقية للمؤسسة في مجال الأسواق الخارجية.
- ◀ **فرع الجمعيات الدولية (المؤسسة التابعة)** : تسمح هذه الصيغة من تحقيق حضور وسيطرة أكبر في السوق الدولية، فبوجود قسم التصدير أو بدون تتخذ المؤسسة فروعاً في الخارج تقوم بجميع السياسات التسويقية الخاصة بالصادرات من بيع، تخزين، توزيع وترويج.
- ◀ **ممثلي مبيعات التصدير المتجولين** : تقوم المؤسسة بإرسال ممثلين عنها إلى الدول الأخرى الغرض التعريف بمنتجاتها، أو التفاوض وعقد الصفقات التجارية مع الجهات المستفيدة.

111 محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، نفس المرجع، ص 275

112 محمود جاسم الصميدعي، نفس المرجع، ص 27

◀ **الوكلاء أو الموزعين الأجانب:** يمكن أن تتعاقد المؤسسة مع وكلاء أو موزعين أجنبى لغرض بيع منتجاتها بالنيابة عنها، من أجل ذلك تمنح المؤسسة للوكلاء الحقوق الخاصة التي تتيح لهم إمكانية تمثيل المؤسسة المنتجة في بلدهم، تستجيب المؤسسة لطلبات الزبائن في الأسواق الأجنبية من خلال الاشتراك في المعارض المحلية أو الدولية أو من خلال الإعلانات التجارية في الصحف المتخصصة، البيع عن بعد وفي هذه الحالة تستعين بأخصائين البيع بالمراسلة، وتعرض منتجاتها في السوق الخارجي من خلال إرسال كتالوج، أو اقتراحات العمل عبر الفاكس.

المطلب الرابع : الاتفاقيات التعاقدية:

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين المؤسسة الدولية المصنعة ومؤسسة أخرى مستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية، أهمها استخداما وفعالية في تسهيل مهمة المؤسسة الدولية في الدخول إلى الأسواق الدولية، كما تمثل فرصة التواجد، أو التمثيل للموس للمؤسسات المعنية بالدول المضيفة، ومن أهم الاتفاقيات التعاقدية المتعارف عليها نذكر منها ما يلي¹¹³:

الفرع الأول : عقود التراخيص : تعتبر أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون حاجة إلى أي إنفاق استثماري.

تراخيص الإنتاج والتصنيع عبارة عن اتفاق أو عقد بمقتضاه تقوم الشركة متعددة الجنسيات بالتراخيص لمستثمر وطني أو أكثر قطاع عام أو خاص بالدولة المضيفة لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج الأبحاث الإدارية والهندسة...مقابل عائد مادي معين أو بعبارة أخرى أن تقوم المؤسسة الدولية مانحة التراخيص بالسماح لمؤسسة أخرى المرخص لها، بحق استعمال براءة اختراع الملكية الفكرية، العلامة التجارية، التكنولوجيا، طرق وأساليب الإنتاج...، وذلك مقابل أتعاب متفق عليها¹¹⁴.

قد يشمل التراخيص التصميمات الهندسية والصناعية والتدريب وأساليب ضبط الرقابة على الجودة، وكافة التعليمات الأخرى المرتبطة بممارسة المشاط محل التراخيص، يترتب عن هذا العقد بالنسبة للمؤسسة المرخص لها حقوق وواجبات أهمها :

◀ الحقوق:

- حق استخدام الاسم التجاري.
- حق استخدام العلامة التجارية.
- حقوق المعرفة لعملية الإنتاج.
- حق استخدام براءة الاختراع واسم الشركة.

¹¹³ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص 52

¹¹⁴ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص 193

◀ الواجبات :

- يقوم بانتاج سلعة مانح الترخيص.
- تسويقها في مناطق جغرافية محددة.
- دفع مقابل مالي لحامل الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.

كما هناك بعض الحالات المرتبطة بهذا الشكل من الاتفاقيات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ) - التراخيص الاضطرارية : وتسود هذه الحالة في الدول التي ترفض التملك المطلق لمشروعات الاستثمار للشركات متعددة الجنسيات، وإزاء هذا الموقف تحظر المؤسسات المعنية إلى إبرام عقود يتم بمقتضاها بيع براءة الاختراع أو التراخيص في هذه الدول، كوسيلة لاقتحام هذه الأسواق بالإضافة إلى ذلك توجد حالات أو ظروف أخرى تتلخص في الآتي:

◀ حالة صغر حجم السوق بالدولة المضيفة، وعدم ربحية في الأجل الطويل.

◀ حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالدولة المضيفة .

ب) - التراخيص الاختيارية : في هذه الحالة، تفضل الشركات المتعددة الجنسيات منح تراخيص الإنتاج، التسويق كأسلوب للدخول إلى الأسواق الدولية، بالرغم من توافر فرص الاستثمار المباشر بأشكال المختلفة في هذه الأسواق، ويرجع ذلك إلى جملة من الأسباب أهمها ¹¹⁵:

- عدم توافر الموارد المالية اللازمة للاستثمار المباشر بالدول المضيفة .
- ضعف الدورة والخبرة التسويقية بالسوق المضيف.
- ارتفاع كفاءة الشركة المعنية في مجالات التنمية والبحوث مقارنة بقدرتها المالية التسويقية .
- الرغبة في بيع التراخيص واستعمالها كبديل للتصدير .
- الرغبة في اختيار السوق الدولي بمرحلة أولية، قبل الدخول في الاستثمار المباشر .
- الرغبة في تقليل حدة المخاطر والتكاليف.

ج) - إدارة عقود الترخيص: من أجل تقليل العيوب والمخاطر المترتبة بعقود الترخيص تستخدم المؤسسات المعتمدة على هذه العملية لاختراق الأسواق الدولية وسائل عديدة أهمها ¹¹⁶:

- العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له .
- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة المنطقة الجغرافية التي يحددها العقد، مدة العقد، المقابل المالي المدفوع، حماية أسرار الصناعة، التزام المرخص له الحد الأدنى من الأداء.
- الاحتفاظ ببعض أجزاء أو المكونات الأساسية للإنتاج وشحنها إليه عوض إعطائه حقوق الاستخدام والمعرفة الكاملة.

¹¹⁵ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمارات الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003 ، ص494

¹¹⁶ يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار النشر الوفاء الاردن 2006، ص86

- تحديد التغطية الجغرافية التي يغطيها عقد الترخيص .

نستنتج بأن اللجوء إلى عقود الترخيص كبديل لاختراق الأسواق الدولية لا يتم بصفة عشوائية او عرضية بل يرتبط بنجاحه بما يلي¹¹⁷ :

- وجود سياسة وخطة واضحة للتخخيص .

- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص .

الفرع الثاني : حق الإمتياز : يمكن تعريف حق الإمتياز على أنه " قيام المؤسسة الأم صاحبة الإمتياز ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها من جانب المتمتع بحق الإمتياز وذلك مقابل مبلغ مالي وحصّة من أرباح المتمتع بحق الإمتياز¹¹⁸ ."

أي هي شكل خاص من أشكال عقود التراخيص، لهذا نجد مؤسسات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الإمتياز، ويتميز حق الإمتياز بالاستمرارية، وتعتبر بديلا جذابا للنمو في حالة المنتج الذي لا يكون تصديره إلى الأسواق المستهدفة، أو في حالة عدم رغبة المؤسسة الدولية في الاستثمار في هذا السوق إلى جانب سهولة منح حق أداء عملية إنتاجية معينة في مؤسسة محلية في هذا السوق، ومن بين المؤسسات العالمية التي تستخدمها، وسيلة من وسائل الدخول للأسواق الدولية نجد هيلتون العالمية للفنادق، ماكدونالد للوجبات السريعة، وبيبيسي كولا.

الفرع الثالث: عقود تسليم المفتاح: بموجب عقد أو اتفاق يتم بين الطرف الأجنبي والطرف الوطني يقوم الأول بإقامة المشروع الاستثماري والإشراف عليه حتى بداية التشغيل، وما أن يصل هذا المشروع إلى مرحلة التشغيل يتم تسليمه إلى الطرف الثاني ويتميز هذا النوع من المشروعات الاستثمارية بالخصائص التالية¹¹⁹ :

- أن تقوم الدولة المضيفة المستثمر الوطني بدفع أتعاب الطرف الثاني الأجنبي مقابل قيامه بوضع أو تقديم التصميمات الخاصة بالمشروع وطرق تشغيله وصيانته وإدارته وتدريب العاملين فيه.

- تتحمل الدولة المضيفة تكلفة الحصول على التجهيزات والآلات، الشحن، والتمن + تكاليف النقل وبناء القواعد...

- بعد إجراء تجارب التشغيل والإنتاج من حيث كمية الإنتاج والجودة وأنواع المنتجات يتم تسليم المشروع للطرف الوطني.

ومن بعض الأمثلة لهذه الاتفاقيات تم توقيع اتفاق بين شركة إريكسون للاتصالات والمملكة العربية يتم بمقتضى هذا الإتفاق إنشاء مشروع كامل يضم 11 مليون خط جوال GSM و تسليمه لشركة الاتصالات السعودية مع التزام إريكسون بتدريب نحو 280 مهندسا فنيا وموظفا سعوديا في مراكز التدريب الخاصة بإريكسون في مدينة الرياض على

¹¹⁷ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص19

¹¹⁸ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعرف القاهرة 1995ص125

¹¹⁹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص12

تقنية GSM والتعامل معها وتشغيلها، ليلتحقوا في وقت لاحق بصناعة الاتصالات كمحترفين وخبراء مهنيين يشاركون في توسعت وتطوير شبكة الاتصالات في المستقبل.

ويشبه توريد المصانع تسليم سلعة عمليات إنشاء الفروع الخارجية للمؤسسة الدولية ولكن بدون استثمار من جانبها، وقد يطلب المشتري في بعض حالات عقود المصانع تسليم سلعة أن يشاركه المورد بنسبة تتراوح عادة ما بين 5% إلى 15% من قيمة العقد¹²⁰.

ومما لاشك فيه أن لهذه الطريقة بعض المميزات التي تؤدي إلى تطبيقها، فهي تمتاز بانخفاض درجة الخطر السياسي، أو الأخطار غير تجارية بصفة خاصة والأخطار التجارية بصفة عامة، وقد تصبح هذه الطريقة أكثر جاذبية، إذا برهنت الشركة الطرف الأجنبي على مصداقيتها وجدديتها في التعاون مع الطرف الوطني، مما يتيح لها فرصة لهذه الشركة في التوسع في استثماراتها إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الدولة المضيفة، إما أن هذا التشكل لا يحتاج إلى رؤوس أموال أو مشاركة في رأس المال، ومن ثم فهو يتلاءم مع الشركات الدولية صغيرة الحجم على وجه الخصوص وتلك التي تتميز بارتفاع كفاءتها في مجالات البحوث والتنمية مقارنة بمقدارها التسويقية أو المالية¹²¹.

الفرع الرابع: عقود المنتج في اليد: هي في الواقع امتداد وتكملة لمضمون عقود المفتاح في اليد، حيث إلى جانب ما ذكرناه في عقود المفتاح في اليد يعتمد الطرف الأجنبي إلى إجراء التجارب المختلفة حول صحة التشغيل والإنتاج، إلى جانب هذا عند الإنجاز النهائي للمشروع تتجلى هناك صعوبات إنتاجية وتنظيمية بسبب نقص الإطارات واليد العاملة المؤهلة، وعليه يقوم الطرف الأجنبي بتكوينها و تأهيلها، وتقديم حتى المساعدة التقنية والتسويقية.

الفرع الخامس: عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع هي "عبارة عن اتفاقيات مبرمة بين المؤسسة الدولية وإحدى المؤسسات المحلية عامة أو خاصة بالدولة المضيفة، يتم بمقتضاها أن يقوم الطرف الثاني نيابة عن الطرف الأول بتصنيع وإنتاج سلعة معينة أي أنها اتفاقية إنتاج بالوكالة وهذه الاتفاقيات تكون عادة طويلة الأجل ويتحكم الطرف الأجنبي في إدارة عمليات المشروع وأنشطته المختلفة."

أما عقود الإدارة فهي "عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الدولية بإدارة كل أو جزء من العمليات والأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء مائد مادي معين في شكل أتعاب أو مقابل المشاركة في الأرباح وأبرز مثال على هذا النوع سلسلة فنادق هيلتون في جميع أنحاء العالم"¹²².

الفرع السادس: صفقات التعاقد من الباطن: عقد أو امتياز التعاقد من الباطن هو عبارة عن اتفاقية بين وحدتين إنتاجيتين مؤسستين أو فرعيتين من فروعها بموجبها يقوم أحد الأطراف مقابل الباطن بإنتاج سلعة أو توريد أو تصدير

¹²⁰ يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، دار الامين للطباعة والنشر والتوزيع مصر 1997، ص85.

¹²¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص125

¹²² عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ، ص125

قطع الغيار أو المكونات الأساسية الخاصة بسلعة معينة للطرف الأول الأصيل الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية وقد تنطوي الاتفاقية المشار إليها أن يقوم الأصيل بتزويد المقاول من الباطن بالمواد الخام اللازمة لتصنيع مكونات السلعة ثم يقوم بعد ذلك بتوريدها للأصيل¹²³.

ولذلك تسعى الشركات إلى التعاقد من الباطن على الأنشطة أو المراحل التي لا تقوم بتنفيذها مع مقاولين آخرين لتنفيذ المرحلة أو النشاط المعهود إليهم، وفي هذا الخصوص يجدر ذكر ما يلي¹²⁴ :

- أن هذا الشكل من أشكال الاستثمار لا يقتصر على الإنتاج أو التصنيع فقط بل يتعداه أيضا إلى نشاط التجاري، معنى أنه يوجد ما يسمى بعقود الاتجار الدولي من الباطن.

- ليس للضرورة أن يكون مقاول التجار الدولي من الباطن من الشركات المحلية الوطنية بالدولة المضيفة.

- إن عقود التجار الدولي من الباطن المشار إليها التي تتم داخل الدولة المضيفة تتمثل في قيام إحدى الشركات الأجنبية أو متعددة الجنسيات بالاتفاق مع أحد فروع شركة أجنبية أخرى أو مع احد الشركات المحلية الوطنية بتصنيع وبيع سلعة معينة تحت العلامة التجارية.

المطلب الخامس: الاستثمار الأجنبي المباشر:

الفرع الأول : مفهوم الاستثمار الأجنبي المباشر :

إن الحديث عن الاستثمار المباشر الأجنبي لا ينقطع بتاتا كونه ظاهرة اقتصادية أساسية نالت و مازالت تنال القدر الكافي من اهتمامات الاقتصاديين و رجال الأعمال، و كذلك الدول المتقدمة أو النامية بما فيها الدول العربية و ذلك منذ بداية النصف الثاني من القرن العشرين هذا من جهة و من جهة أخرى لأنه يمثل حاليا قضية شائكة و غامضة في ذات الوقت لها مؤيدوها و معارضوها.

عبد السلام أبو قحف يرى أن الاستثمار المباشر الأجنبي هو الذي " ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في المشروع المعين هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المشروع مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك joint-venture أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمشروع الاستثمار، فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة"¹²⁵.

و في تعريف آخر هو " مجموعة الموارد النقدية أو العينية تكون خاضعة للتقويم التي تأتي بها مؤسسة عن طريق مدّ خر خاص أجنبي، يشارك مباشرة في نشاط هذه المؤسسة و يكون الهدف من ذلك تحقيق أرباح مستقرة"¹²⁶.

¹²³ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، نفس المرجع، ص 128

¹²⁴ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، نفس المرجع، ص 131

¹²⁵ عبد السلام أبو قحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1989، ص 13

¹²⁶ عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 29

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

و تأكيداً لذلك، ينصرف تعريفه حسب فريد النجار " : و يقصد بالاستثمار الوافد المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملك أصول ثابتة و متغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو الدخول شركاء في شركات لتحقيق عددا من الأهداف الاقتصادية المختلفة¹²⁷ . "

الفرع الثاني : أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر :

ينطوي الاستثمار الأجنبي المباشر على التملك الجزئي أو المطلق الأجنبي لمشروع الاستثمار سواء كان مشروعاً لتسويق أو البيع أو التصنيع والإنتاج أو أي نوع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي، ويعني هذا إمكانية تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر إلى نوعين أساسيين هما:

- الاستثمار المشترك .

- الاستثمار المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي .

أولاً : الاستثمار المشترك: الاستثمار المشترك " عبارة عن تعاون بين شركتين أو أكثر وذلك على الاستثمار في إنتاج أو بناء أنظمة لتوزيع منتجات أو توفير الوسيلة لدخول الأسواق دون قيود أو حواجز مفروضة من الدولة المضيفة، ومادة ما تستفيد المؤسسة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات المؤسسة الشريكة في النشاط من ناحية التسويق والإدارة وربما الحصول على التقنية، وتعتبر المشروعات المشتركة من أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية و هي عبارة عن اشتراك في الملكية بين شركة دولية و شركة محلية في سوق مستهدفة لتحقيق أهداف ربحية " .

ويرى كولد **Kolde** أن الاستثمار المشترك هو " أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق¹²⁸ . " تعرف كذلك على أنها " اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدفة بهدف تحقيق مكاسب " .

أما تيربسترا فيرى بأن الاستثمار المشترك هو: " عمليات إنتاجية، أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها مؤسسة دولية تمارس حقاً كافياً في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه³ "، فضلاً عن ذلك هناك من يعرفها كما يلي: " عقد المشاركة هو اتفاق بين مشروعين أو وحدتين إنتاجيتين أو أكثر على إقامة تعاون فيما يتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي وعلى أساس ثابت ودائم و ملكية مشتركة¹²⁹ . "

¹²⁷ عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ص25

¹²⁸ عبد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص104

¹²⁹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص198

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

أهم ميزة تميز الاستثمار المشترك عن الأساليب السابقة هو إعطاء الفرصة للطرف الأجنبي المشاركة في إدارة المشروع، زيادة عن المشاركة في رأس المال، حيث تكون نسبة ملكية المؤسسة الدولية تتراوح بين 10-90% ولكنها عادة ما تكون بين 25% و75%.

و اختيار الشريك المناسب: تعتبر هذه العملية من أهم القرارات التي تواجهها المؤسسة الدولية، وبناء على ذلك فإنه قبل الدخول في مشروع مشترك يجب دراسة وتقييم المشروع من كافة جوانبه لشمّل النقاط التالية¹³⁰:

- وضع تصور للصفات المرغوبة في الشريك .
- تحديد ومسح الشركاء المحتملين .
- التفاوض حول بنود المشروع المشترك .

ويتم تقييم المشروع المشترك وفق قائمة تضم العناصر التالية، كما هو موضح في:

الجدول رقم (02) : تقييم المشروع المشترك

الغرض من المشروع : يشمل	حصص الملكية : وتتمثل فيما يلي:
1. أهداف واستراتيجيات الشريك الأجنبي. 2. أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي. 3. توافق الأهداف.	1. ملكية أكبر للشريك الأجنبي. 2. ملكية أقل للشريك الأجنبي. 3. ملكية متساوية
مساهمة كل شريك : تضم:	هيكل رأس المال : وهي
1. لمعرفة البيئة المحلية. 2. لاتصالات المحلية بالموردين والعملاء... 3. لتأثير على الحكومة. 4. المكانة المحلية. 5. لإمكانات الحالية. 6. رأس المال. 7. لمهارات التسويقية والإنتاجية والإداري	1. لشخصية القانونية للمشروع. 2. رأس المال المملوك. 3. رأس المال المقترض محليا/دوليا. 4. لزيادة المستقبلية في رأس المال المملوك. 5. المحددات على نقل الملكية.
دور الحكومة في الدولة المضيفة : يشمل:	الإدارة : وتتمثل فيما يلي:
1. ال قوانين والسياسات. 2. مرونة الجهات الإدارية. 3. درجة الاهتمام المعطاة للمشروع. 4. متطلبات الحصول على الموافقة على المشروع	1. اختيار وتكوين مجلس الإدارة. 2. اختيار وسلطة المديرين التنفيذيين. 3. للمديرين الأجانب. 4. للتنظيم.

¹³⁰ غول فرحات، التسويق الدولي نقس المرجع، ص198

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

الإنتاج : يتضمن: 1. تخطيط/ إقامة التجهيزات الإنتاجية. 2. توريد/ تركيب المعدات والآلات. 3. إدارة العمليات. 4. مراقبة الجودة. 5. البحوث والتطوير. 6. التدريب	1. خطوط المنتجات، العلامات التجارية... 2. الأسواق المستهدفة والمبيعات المتوقعة. 3. قنوات التوزيع. 4. الترويج. 5. التسعير. 6. لتنظيم
التمويل : يتضمن	الجانب القانوني : يشمل
1. نظام المحاسبة/الرقابة. 2. رأس المال العامل	1. قانون الدولة المضيفة. 2. اتفاقيات تعاقدية أخرى

المصدر : غول فرحات ، التسويق الدولي ، ص 98

نستنتج بأن متخذ القرار ينطلق من تحديد غرض المشروع المشترك في السوق المستهدف وموقف المشروع من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد أهداف واستراتيجيات الشريك المحلي المحتمل ومن السداحة افتراض أن الطرفين لهما نفس الأهداف والأولويات من المشروع المشترك، عادة ما يدخل الطرفين في المشروع المشترك للاستفادة من المهارات والموارد التي يملكها الطرف الأخر، إذا يتحتم عليهما إيجاد حلول مناسبة والاتفاق بشأنها قبل البدء في المشروع، وعادة ما تنتهي هذه المفاوضات باتفاق مكتوب يحدد الطبيعة القانونية للمشروع والاتفاقيات التعاقدية الأخرى.

ثاني : الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تتمثل هذه الاستثمارات في "قيام الشركات المتعدية الجنسية بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أنواع آخر من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، تكون مملوكة لها بالكامل"، أو بعبارة أخرى افتتاح فروع للمؤسسة في الدول الأجنبية¹³¹.

تعتبر أكثر أشكال الاستثمارات تفضيلاً من طرف المؤسسات الكبيرة رغم كونها أكثر مخاطر وأكثر تكلفة، ورغم تحوف الدول النامية من هذا الشكل والضغط عليه خوفاً من التبعية الاقتصادية وما يترتب عنها من آثار سياسية غلى الصعيدين الدولي والمحلي، وذلك لاحتمال سيادة حالة احتكار هذه المؤسسات لأسواق الدول النامية، ولقد بدأ حالياً الانفتاح على هذه المؤسسات في العديد من البلدان من آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، بل أنها أصبحت تقدم التسهيلات والمزايا لهذه المؤسسات من أجل جلبها إلى أسواقها، بتوفير المناخ الاستثماري المناسب من جميع النواحي السياسي و اقتصادي، قانوني والاجتماعي...

¹³¹ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 205

وتقوم هذه الطريقة في الأصل بناء على عملية نقل للمؤسسة بأكملها إلى سوق دولي معين أو بعبارة أخرى نقل مهاراتها الإدارية والفنية والتسويقية والتمويلية ومهارتها الأخرى إلى بلد مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة من شأنه أن يمكن المؤسسة من استغلال خبرتها التنافسية بالكامل¹³².

الفرع الثاني : أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر :

عادة ما يأخذ الاستثمار المباشر أحد الشكلين التاليين :

(أ) - قيام المؤسسة الدولية بتملك مؤسسة قائمة عن طريق الشراء :تعتبر طريقة سريعة للدخول إلى الأسواق بحصول المؤسسة على عمالة مدربة، وإدارة قائمة لها خبرة بالبيئة المحلية واتصالات مستمرة مع السوق المحلي والحكومة.
(ب) - تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية :تفضل بعض المؤسسات هذه الطريقة، والتي قد تكون ضرورية وحتمية في بعض الحالات مثل:

- قد لا تعثر المؤسسة الدولية على شركة محلية راغبة للبيع.
- منع الحكومة من بيع مؤسسة محلية إلى شركة أجنبية.
- رغبة المؤسسات المحلية في البيع ولكن مصانعها تفتقر إلى التجهيزات الحديثة التي تفيد المؤسسة الدولية.
- معاناة السوق المستهدف من قلة خبرة العمالة أو الإدارة، بالإضافة على ذلك أن تكوين شركة جديدة عادة ما يعني استخدام أحدث المعدات التكنولوجية وتجنب المؤسسة محاولة تغيير الطرق المعتادة. للمؤسسة القائمة في ممارسة الأعمال.

المطلب السادس : التحالفات الإستراتيجية العالمية:

الفرع الأول : تطور مفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية :

يمكن تقديم التحالف الاستراتيجي على أنه خيار تلجأ إليه المؤسسات الاقتصادية لضمان سند إضافي في مسار نشاطها، إذ لم يعد بإمكان المؤسسات الاقتصادية اليوم الاعتماد فقط على القدرات الذاتية نظرا لزيادة قوة المنافسة¹³³، والتسارع الكبير في دورة حياة المنتج، وازدياد درجة التقليد، التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد، حيث تعريفاته متنوعة و تحتاج إلى الدقة، و يرجع ذلك إلى حداثة الظاهرة و انعكاساته على الوضعية الاقتصادية للمنظمات.

فمن الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم ينطوي على "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين"¹³⁴، كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين¹³⁵،

¹³² عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 67

¹³³ عصام حسين، أسواق الأوراق المالية "البورصة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 91

¹³⁴ خير الدين عمرو، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 69

¹³⁵ نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 242

فقد عرف التحالف الاستراتيجي على أنه "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"¹³⁶. كما عرف على أنه "ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة والشركات المنفصلة أن تكون جسداً واحداً فتشارك في السلطة الإدارية وفي التعاقدات وفي المعرفة"¹³⁷ و عرفه آخر على أنه "مباراة عن مشروع مشترك في شكل مشاركة بين شركة عالمية و منشأة أخرى في دولة مضيقة".
وعليه فالتحالف الاستراتيجي يسمح بإحلال التعاون محل المنافسة، وهذا ما يسمح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لتحقيق هدفاً مشتركاً، وهذا بدلا من اعتماد أسلوب المنافسة الذي قد يؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق، فالتحالف يؤدي إلى السيطرة على المخاطر و التهديدات، وتسمح التحالفات للمؤسسات بالمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير ملموسة ، ويمكن لمصطلح التحالف أن يأخذ عدة معانٍ وألفاظ نذكر منها التعاون، التكاتف، التنسيق، الاشتراك في تحقيق هدف أو أهداف محددة، العمل الجماعي، المرافقة. ولا يكفي التعبير عن أهمية التحالف إلا إذا اتسم بالإستراتيجية، لأن عملية التحالف ليست شيئاً عابراً ولا رغبة في العمل مع الآخرين فقط، بل يمثل التحالف نظرة شمولية ذات أبعاد متعددة تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المنتظرة إدراكاً جيداً، وتحدد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك، فالتحالف الإستراتيجي هو سند حقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع مستقبلاً.

ويعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية موضحة العصر، و على وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجية الإعلام والاتصال... ، ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية¹³⁸ : اتفاق بين شركتي سيمنس (SIEMENS) مع فيليبس (PHILIPS) تطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشياء الموصلات.

- ◀ تحالف بين شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني.
- ◀ توقيع شركتي كوداك وكانون على اتفاق يسمح لشركة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسط الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.
- ◀ تحالف بين شركة جنرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات مع شركة تويوتا اليابانية لتبادل بعض الإمكانيات المميزة فيهما لإنتاج سيارات تغزو أسواق الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية وكندا في آن واحد¹³⁹.

¹³⁶ أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2000، ص57

¹³⁷ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية"مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن" 21، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة، 1999، ص32

¹³⁸ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص208

¹³⁹ يحيى سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، مرجع سابق، ص88

الفرع الثاني : محاور التحالف الاستراتيجي :

التحالف الاستراتيجي هو علاقة قوة أو علاقة سلطة أو علاقة تفاوض، و هو يركز حول ثلاثة محاور أساسية¹⁴⁰ :
(أ) - المشروع : و هو عبارة عن رؤيا عامة مشتركة، يعني إستراتيجية بصدد التحقيق، تحشد لها الموارد المختلفة أصول طبيعية، طاقات بشرية، مهارات تكنولوجية، معارف في مجال التسويق بهدف تحقيق مصالح مشتركة في المشروع. و يكون الشركاء مرتبطين فيما بينهم بخصوص النشاطات المشتركة ومستقلين في أنشطتهم الخاصة التي تقع خارج علاقة التحالف، و يكفل عملية الرقابة للنشاطات المتفق عليها جهاز رقابي يوضع لهذا الغرض، و يتم اتخاذ القرار بصفة مشتركة بشأن النتائج و المزايا المتبادلة في المشروع.

(ب) - العلاقة : و هي ما ينشئ بين المتعاملين في كل من طرفي التحالف من علاقات مميزة مادية و إنسانية مبنية على الاتصال و تبادل المعلومات من أجل بحث مشترك للأهداف المتوسطة و الطويلة الأجل التي تعود بالفائدة المتماثلة على كل أطراف التحالف.

(ت) - العقد : إن المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف ملزمة بمراعاة الجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية، والتي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل، حيث يعتبر الطابع المعقد والغامض للتحالفات ، يظهر في تنوع الأشكال الذي يمكن أن يعطى إليها¹⁴¹ ، فالتعرض للتعاون و التحالفات الإستراتيجية من الزاوية القانونية يجب أن يفحص فيه وجهتين مختلفتين وهما:
◀ الكيفية القانونية التي تختارها المؤسسات المتعاملة لتنظيم علاقاتها فيما بينها في ميدان خاص بالعقود أو قانون المؤسسات.

◀ الإطار الشرعي القانوني والتنظيمي فيما بين المؤسسات من طرف المجتمع ككل، وخاصة منه قانون المنافسة. لذلك يستلزم على المؤسسات التي تهدف إلى إنشاء عقود التحالف أن تراعي اهتماما بالجانب القانوني الذي يمثل في مجمله مجموعة من المعاهدات و الاتفاقيات التي تكسب قوة قانونية التي تساعد على استمرارية عقد التحالف إلى أجل طويل.

الفرع الثالث : أهداف التحالفات الإستراتيجية : ينتظر من التحالف الاستراتيجي أن يحقق للمؤسسات المتحالفة جملة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي¹⁴² :

(أ) - دخول الأسواق الأجنبية : العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر طريقة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.

¹⁴⁰ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 ، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999 ، ص 125

¹⁴¹ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 مرجع سبق ذكره ، ص 20

¹⁴² فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 نفس المرجع، ص 35

(ب)- إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكتملا لخط إنتاجها : ، ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى جلاسكو ميرك : حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا تنتج عقار لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك التي تنتجها شركة جلاسكو

(ت)- تقليل المنافسة : فالمؤسسات المتحالفة تتفق على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معا، فتقل بينها المنافسة على الأسواق.

(ث)- اقتسام المخاطر : كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمؤسسة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر، فوجود مؤسستين متحالفتين تنشطان في مجال واحد يسمح لكليهما بتخفيض المخاطر المتنوعة إلى النصف.

ج- التكامل في الإنتاج : أصبحت دورة حياة المنتج في العصر الحالي صغيرة جدا، ففي السابق كان المنتج يعيش فترة أطول ابتداء من ظهوره ومرورا بنموه ثم رواجه ووصولاً إلى زواله، ولم يعد حاليا التمييز بين هذه المراحل نظرا لتطور وسائل الإعلان والإشهار وطرق التسويق الحديثة، وسرعة التقليد التي تؤدي إلى تكسير الأسعار، وهذا ما يقتضي من المؤسسة اعتماد السرعة في تغيير المنتج، إلا أن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة للمؤسسة بمفردها، لكنه قد يكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات مؤسستين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال.

ح- تجاوز عقبات التسويق : تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المؤسسة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية، ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المؤسسة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم تبحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.

خ- اتساع نطاق المعرفة : لقد اختلفت مصادر الثروة عما كانت عليه قديما فقد كان التركيز في ما مضى على عوامل الإنتاج المتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال. أما حاليا فقد أصبحت المعرفة عاملا أساسيا لتحقيق الثروة، فالمعلوماتية وشبكة الإنترنت ومختلف المعارف حققت لأصحابها ثروة حقيقية استفردت بها الدول المتقدمة، والمعرفة تتطلب تحالفات إستراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، يسمح ذلك للمؤسسة من اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة يمكن إضافة مجموعة أخرى، والتي نوجزها في النقاط التالية¹⁴³ :

- تحقيق تكامل تكنولوجي مريح .
- يسمح بدخول أسواق جديدة .
- يسمح بتقليص وقت الابتكار و الإبداع
- يتم فيه نقل التكنولوجيا .

¹⁴³ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص 209

- خلق ظروف لإبراز أفكار جديدة و منتجات جديدة و تحسين جودة المنتجات .
- يسمح بفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة و تغطية أفضل للسوق .
- يسمح بتدعيم المصدقية و تخفيض التكاليف و تقليل المخاطر .

الفرع الرابع : معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي: تأخذ المؤسسات الدولية عدة معايير بأهمية بالغة عند اختيارها لشركائها في التحالف من أهمها¹⁴⁴ :

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية .
- أن تكون مساهمات كل طرف متعادلة ومتساوية .
- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها .
- أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الأخر عوضا من منافسته .
- أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا .
- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما .

الفرع الخامس : أنواع التحالفات الإستراتيجية: هناك عدة أنواع للتحالفات الإستراتيجية، وتصنف التحالفات الإستراتيجية إلى نوعين :

(أ) **التحالفات غير الرسمية :** هي تبادل موسع غير رسمي للمعرفة التقنية المملوكة للمؤسسات بين مهندسي ومديري المؤسسات المتنافسة، وتوجد أمثلة عديدة لهذا النوع من التحالفات خاصة في مجال المستشفيات وصناعة الصلب.

(ب) **التحالفات التعاقدية :** هي اتفاقية رسمية بموجب عقد بين الطرفين يتم من خلالها تبادل المعارف واقتسام الأخطار والمعلومات عن السوق والتكنولوجيا، وكذا التصنيع والتسويق المشترك وتعد التحالفات غير الرسمية الخطوة المبدئية لاتخاذ الترتيبات اللازمة للتحالفات الرسمية، وتنبثق من التحالفات التعاقدية عدة أشكال نذكر منها:

◀ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية :

إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركتي إيه تي أند تي الأمريكية وأوليفيتي الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أمس الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بحوزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن المؤسسة الإيطالية كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل نجحت شركة أوليفيتي الإيطالية في استخدام مؤسسة أي تي أند تي الأمريكية في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت المؤسسات من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

¹⁴⁴ غول فرحات، التسويق الدولي، نفس المرجع، ص 215

ولقد استطاعت دول عديدة من خلال التحالفات، أن تنقل التكنولوجيا المناسبة لها مثل اليابان والهند، وماليزيا وسنغافورة، كما استطاعت مؤسسات وطنية عديدة نقل التكنولوجيا من مؤسسات دولية مثل صناعات السيارات والإلكترونيات وتنقسم التحالفات التكنولوجية إلى المجموعات التالية¹⁴⁵:

- تحالفات في شكل برامج المعونة الفنية والتدريب .
- تحالفات بين المنتجين الكبار في نفس الصناعة .
- تحالفات بين تكنولوجية في الصيانة والأحلاف الاقتصادية .
- تحالفات بين الدول الصناعية في فرض الحضري الدول .
- تحالفات بين المنظمات الدولية في مجموعة الدول النامية.

◀ تحالفات إستراتيجية إنتاجية :

يجتذب المزايا المطلقة النسبية أو التنافسية لدولة ما، أو منطقة ما أو مؤسسة ما أصحاب القرارات من رجال الأعمال والمستثمرين للدخول في مشاركات وتعاونيات في الإنتاج خارج حدود الدولة بالقرب من الأسواق أو المواد الخام أو الطاقة أو أسواق المال و التكنولوجيا، وبهذا الصدد هناك العديد من الشركات الأمريكية واليابانية والآسيوية التي تقيم مصانعها خارج حدودها الإقليمية تحقيقاً لأحد المزايا المذكورة أعلاه، ومثلاً على ذلك التحالف بين مؤسستي جنيرال موتورز و تويوتا الذي تحالفا إنتاجياً بالمقام الأول، حيث تهدف جنيرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكي، فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200000 سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنيرال موتورز فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا، بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية¹⁴⁶.

◀ تحالفات إستراتيجية تسويقية:

لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص مما يجبرها على الدخول ، ويظهر ذلك حالياً بعد انضمام الدول لاتفاقيات الجات GATT بالطرف الأخر في تحالفات تجارية، وفتح الأسواق والعمل على تحرير التجارة من القيود الكمية والجمركية، وفرص توسيع نطاق الأسواق، وتظهر التحالفات بين الأسواق عند إنشاء المناطق الحرة ومناطق التجارة الحرة بين مختلف الدول في¹⁴⁷ :

- الاشتراك في الإعلانات ذات المصالح المشتركة .
- الاشتراك في دراسة البحوث والتطوير بموازنة مشتركة .

¹⁴⁵ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 19

¹⁴⁶ غول فرحات، التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره ، ص 210

¹⁴⁷ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ، ص 77

الفصل الثاني : اختراق الأسواق العالمية

- الاشتراك في دراسة التصميمات الصناعة الجديدة .
 - الاشتراك في تغطية تكاليف دراسة السوق، مثل اشتراك أكثر من شركة تنتج الهاتف المحمول في ميزانية دراسة السوق في المغرب أو السوق الخليجي.
 - التحالف بين عدد من حلقات التوزيع لتحقيق صفقات معينة بأسعار متفق عليها .
 - التحالفات التجارية لإنشاء منطقة تجارة حرة أو إتحاد جمركي .
- يؤدي التحالف الإستراتيجي التسويقي إلى تقاسم الأسواق العالمية بدلا من التنافس والصراعات.

خاتمة الفصل الثاني:

- بعد تطرقنا إلى مختلف مفاهيم حول المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية، وذكر الفرص والعوامل المشجعة على ذلك، ومختلف أساليب وطرق الدخول إلى الأسواق الدولية تستخلص ما يلي:
- ◀ المؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي تتميز بخصائص وسميات تجعلها قادرة على ذلك، بالإضافة إلى القوة المالية الضخمة والتوزيع الكبير لفروعها عبر العالم تستند على نظام وهياكل تنظيمية مرنة وفعالة تساعدها على التأقلم والتعايش مع مختلف بيئات الدول والاستفادة من تعدد البدائل المتاحة لها في الاستثمار الأجنبي.
 - ◀ تستطيع المؤسسة التي ترغب في اختراق الأسواق الدولية أن تتعرف على أشكال الأسواق الدولية والعمل على اتخاذ قرارات سليمة واستغلال الفرص المتاحة لدخول الأسواق الدولية.
 - ◀ ويجب على المؤسسة معرفة اختيار الأسواق التي تحقق فيها أهدافها، والعمل على تجنب والتكيف مع بعض الموانع والصعوبات التي يمكن أن تمنعها من الدخول لتلك السوق الأجنبية.
 - ◀ وضحت أهمية تكيف المؤسسة مع متطلبات الأسواق الأجنبية لتمكن من اختراقها بنجاح .
 - ◀ يمكن للمؤسسة أن تتخذ عدة طرق أو أشكال لتعزز من تواجدها في الأسواق الدولية مثل التصدير أو منح التراخيص، أو عقود التصنيع والإدارة أو صفقات التعاقد من الباطن أو المشروعات المشتركة أو الدخول في تحالفات إستراتيجية مع شركات عالمية.
 - ◀ يمكن للمؤسسة الدولية أو متعددة الجنسيات أن تتبنى في سعيها لاختراق الأسواق الدولية أكثر من شكل من الأشكال الاستثمار الأجنبي المباشر أو غير المباشر الاتفاقيات التعاقدية.
 - في الأخير يمكن القول بأن المؤسسة في إطار اختراقها للأسواق الدولية، ترتبط قراراتها بتطور أساليب اختراقها للسوق المستهدف بحسب: الوقت، السيطرة، المخاطر والالتزام، ومنه يمكن الوصول إلى ذلك بطريقة متنافسة ومفيدة للمؤسسة من خلال الأخذ بالاعتبار للعوامل التالية:
 - ◀ خصائص المنتج .
 - ◀ خصائص البيئة التسويقية لكل سوق المستهدف، وخاصة العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية .
 - ◀ مركز المؤسسة التنافسي وخاصة مرحلة دورة حياة المنتج إلى جانب نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة.
 - ◀ الاتجاه الداخلي للمؤسسة والذي يؤثر نفسيا على متخذي القرارات ودرجة حبههم وكرههم للمخاطر، وأيضا المتطلبات المالية، وخاصة تكلفة المواد المختلفة ومدى توافرها.

تمهيد الفصل الثالث:

من اجل تكملة دراستنا حول الجودة كأساس لدخول المؤسسات الجزائرية الأسواق العالمية سنتناول في هذا الفصل مدى اهمية الجودة لمؤسسة اقتصادية صناعية كمثال لمؤسسة ناجحة وهي مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة , و التي تمثل فرعاً من فروع مجمع متيجي بمستغانم, وهي مختصة في مجال الدقيق و الكسكسي. و بغرض ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي قمنا بدراسة استطلاعية و تناولنا في بحثنا هذا التعريف بالمؤسسة و أهم منتجاتها كما قمنا بالاتصال المباشر مع المسؤولين و ذلك من اجل التعرف على كيفية تسيير و ضمان الجودة داخل هذه المؤسسة باعتبارها من احد أهم العوامل التي أدت بها إلى النمو و الاستمرار.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الأول : الايطار العام لمجموعة متيحي :

الفرع الاول : تاريخ مجموعة متيحي¹ :

بعد استثمارات ضخمة في مجال المعدات الإنتاجية , و في توظيف الخبرات ذات الكفاءة و المهارة , مجموعة متيحي تطور الان منتجات تجمع بين الكفاءة العالية و التكنولوجيا الحديثة.

مجموعة متيحي اليوم تخصص في مجال الصناعات الغذائية و تضم اربع شركات:

◀ المطاحن الكبرى للظهرة : مطحنة جد متطورة متخصصة في انتاج مختلف انواع الدقيق و السميد من قمح

منقى بعناية فائقة.

◀ مطاحن سيق: مطاحن للدقيق و السميد تمتاز بقدراتها التخزينية العالية.

◀ الوكالة المغربية : شركة لاستيراد المنتجات الزراعية.

الفرع الثاني: نظرة على الحبوب التي تستوردها الوكالة المغربية :

تتكون الحبوب من القمح , الأرز , الذرة , الشعير , الشوفان,الخ. زرعت هذه الحبوب منذ آلاف السنين في كل القارات من اجل مكوناتها الغذائية , حيث تخصصت آسيا الوسطى في زراعة القمح , و إفريقيا للأرز , و أمريكا لذرة , للقمح اللين و الصلب أهمية تجارية عالمية , حتى و ان وجدنا أنواع أخرى محلية تزرع هنا , و هناك ملائمة لطبيعة الأرض التي تزرع فيها.

في البلدان المنتجة الكبرى للقمح (الولايات المتحدة, فرنسا , استراليا , كندا , روسيا) , و الأنواع التي تزرع بكثرة هي قمح الربيع و قمح الشتاء , يجب أن لا يكون الحرث عميقا , و قبيل شهرين من الزرع كي تكون الغلة وفيرة , و أجدود الأرض التي يزرع فيها القمح هي الأرض التي قد زرع فيها من قبل البطاطس أو البنجر.

◀ معمل نشاء مغنية : مؤسسة تحويل الذرة الى مشتقاتها الأساسية , لاسيما : النشاء شراب , الغلوكوز , الدك

سترين و الغلو تين.

أسس السيد حسين متيحي المجموعة الصناعية التي تحمل اسمه متيحي , إذ ولج ميدان صناعة الحبوب في التسعينات بإنشاء شركة للتعاملات التجارية في مجال الصناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغربية , وقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في المنتجات الزراعية في الجزائر , و حتى في الخارج بفضل إدارة رشيدة تنتج و تتبع دقيق للأسواق العالمية.

¹ مديرية الارشيف

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

ثم تدعمت مجموعة متيجي بصفة أكثر بالاستثمار في مجال التكنولوجيا , تحويل الحبوب و إنشاء مؤسسة جديدة بمستغانم سنة 2001 أطلق عليها اسم المطاحن الكبرى للظهرة. هذا الجمع الضخم الذي يضم مطحنة و مصنع للسميد من احدث طراز يتمتع بقدرة تحويل هائلة. كما أن منتجاته ذات جودة عالية مع تكلفة انتاج تنافسية تجعل منه من بين اهم و اكبر المجمعات للصناعة الغذائية في البلاد.

و مع بداية سنة 2005 اقتحمت مجموعة متيجي ميدانا جديدا في توسعها بالحصول على فرعين سابقين لمجموعة الرياض- سيدي بلعباس بعد مفاوضات طويلة , و هما مصنع النشاء لمغنية و مطاحن سيق , و ذلك في ايطار الخوصصة التامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي قررتها الحكومة.

يعد مصنع النشاء لمغنية المختص في تحويل الذرة إلى مشتقاتها الأساسية مجمعا صناعيا فريدا من نوعه في الجزائر , كما تمثل مطاحن سيق و التي تحتوي على مطحنة و مصنع للسميد و مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين هائلة , مكسبا هاما للمجموعة متيجي التي تطمح إلى تغطية جميع حاجيات الغرب الجزائري من الحبوب و مشتقاتها في اقرب الآجال , و أثبتت مجموعة متيجي يوما بعد يوم مكائتها الرائدة في مجال تحويل الحبوب في الجزائر بفضل العمل بتقنيات و أساليب فنية متطورة لعدة سنين بالإضافة إلى استثمارات هائلة من حيث أجهزة الإنتاج و الموارد البشرية.

المطلب الثاني: التعريف بالمطاحن الكبرى للظهرة:

تعتبر المطاحن الكبرى للظهرة كقطب هام في الصناعة الغذائية , وظفت منذ إنشائها موارد بشرية و وسائل تقنية هامة جعلتها اليوم من اكبر المطاحن في الجزائر.

تقع في الغرب الجزائري , في ولاية مستغانم , و توظف أكثر من مائة عامل مسيرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية و كفاءة عالية , كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الأولية , و المحافظة على البيئة خلال جميع عمليات تحويل القمح , اعتمادا على خبرة عدة أجيال في مجال زراعة القمح.

إنتاجها يركز خاصة على الدقيق و السميد , تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من هذه المنتجات , مع الطموح للوصول الى تزعم السوق الوطنية ثم التصدير إلى بلدان إفريقيا في المدى المتوسط.

المطلب الثالث: مجمل أهداف المؤسسة و مجال نشاطها:

الفرع الأول: أهداف مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

تسعى مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة كأى مؤسسة اقتصادية صناعية رائدة في تصنيع الاغذية في السوق الجزائرية , إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها :

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

- ◀ الربح و الاستمرار , اضافة الى السعي لادماج المؤسسة تدريجيا في الاسواق الاقليمية و العالمية بغية توسيع نطاق التصدير , و التقليل من حجم استيراد في المواد الغذائية .
- ◀ رفع طاقتها الانتاجية , و تحديث قائمة منتجاتها , من خلال وضع سياسة البحث و التطوير.
- ◀ تحقيق قيمة مضافة.
- ◀ تكوين اسم و سمعة جيدة.
- ◀ توفير منتج وطني للمستهلك الجزائري.
- ◀ امتصاص حجم البطالة من خلال توفير فرص عمل.
- ◀ الحصول على امتيازات (العلاقات – الحصول على القروض.....).
- ◀ ضمان مستوى مقبول من الاجور.
- ◀ العمل على تقديم منتجات في المستوى المطلوب , و ذلك من اجل الحصول على المرتبة الاولى في الجودة والانتاج.
- ◀ تحقيق متطلبات المجتمع , من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية و باسعار معقولة.

الفرع الثاني: مجال نشاطها : منتجات المطاحن الكبرى للظهرة نابعة من أساليب صناعية تتماشى مع المقاييس الدولية العالمية , حيث تقدم هذه الأخيرة للمستهلك تشكيلة عريضة تستجيب لاحتياجاته و تتمثل هذه المنتجات في:

(أ) - دقيق الخبز خاص بالخبازين: جميع انواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى , مما يعطي للخبازين سهولة في العمل و الحصول على خبز جيد في ظروف عمل عادية. ان الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة اثناء مراحل صنعه و هو يتماشى مع مقاييس **ISO 9001-2000** و القاييس القانونية المعمول بها في الجزائر **" J.O -1996 "** هذا الدقيق هو ايضا طبيعي , خالي من كل مادة كيميائية زائدة.

(ب) - دقيق البسكويت: هذا الدقيق ينتج خصيصا لاعداد بسكويت لذيذ في ظروف عمل عادية , يتصف هذا الدقيق بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة المركزة اثناء مراحل صنعه و هو يتماشى مع مقاييس **ISO 9001-2000** و مع المقاييس القانونية الجزائرية **J.O-1996** كما ان هذا الدقيق خالي من كل مادة كيميائية زائدة

(ت) - الدقيق الرفيع: هذا الدقيق خاضع لمراقبة و تصفية كاملة خلال تصنيعه. حيث ستجد ربات البيوت فيه كل ما ترغبن من جودة و صفاء أن الدقيق الرفيع للمطاحن الكبرى للظهرة يتماشى مع مقاييس **ISO 9001-2000** و كذلك المقاييس المعمول بها في الجزائر **J.O-1996** , و هو دقيق طبيعي , خال من كل الزوائد الكيميائية.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

(ث) - السميد الرفيع الخشن: ينتج السميد الرفيع الخشن بطحن القمح الصلب و تنقيته , و هنا نلاحظ جودة المنتج و نقاوته فالسميد الرفيع الخشن خال من الزوائد ايا كانت طبيعتها و هو يتمشى مع مقاييس ISO 9001-2000 و مع المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

(ح) - السميد الرفيع المتوسط: ينتج هذا السميد بنفس الطريقة التي تستعمل للسميد الرفيع الخشن , و لكن هنا باستعمال منخل أكثر رقة , و هو سمس ذو جودة عالية و مزايا غذائية متنوعة. و هو خال من الزوائد و يتمشى مع المقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

(ج) - السميد الرفيع الدقيق: يمتج السميد الرفيع الدقيق بنفس الطريقة التي تستعمل في إنتاج السميد الرفيع الخشن و المتوسط , و لكن بمنخل أكثر رقة , عنده مزايا غذائية عديدة و جودة لا غبار عليها , خال من كل الزوائد الكيميائية و يستجيب لمقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

(خ) - السميد العادي "SSSF": يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة , خالي من كل الشوائب يستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

(ع) - السميد العادي "الصف الأول": السميد العادي يتميز بجودة و صحية , و خالي من الشوائب , يستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 و المقاييس القانونية الجزائرية "J.O-1996".

(غ) - رواسب المطاحن (النخالة) هي مستخرجة من طحن القمح , و تحتوي كذلك على بعض من كميات الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الاساس البروتيني. اغلفة حبات القمح غنية بالمواد المعدنية و نسب عالية من المواد البروتينية و الدهنية.

ان النخالة المنتجة في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب تستجيب للمقاييس ISO 9001-2000 و مقياس " المخبزة الحديثة 3511".

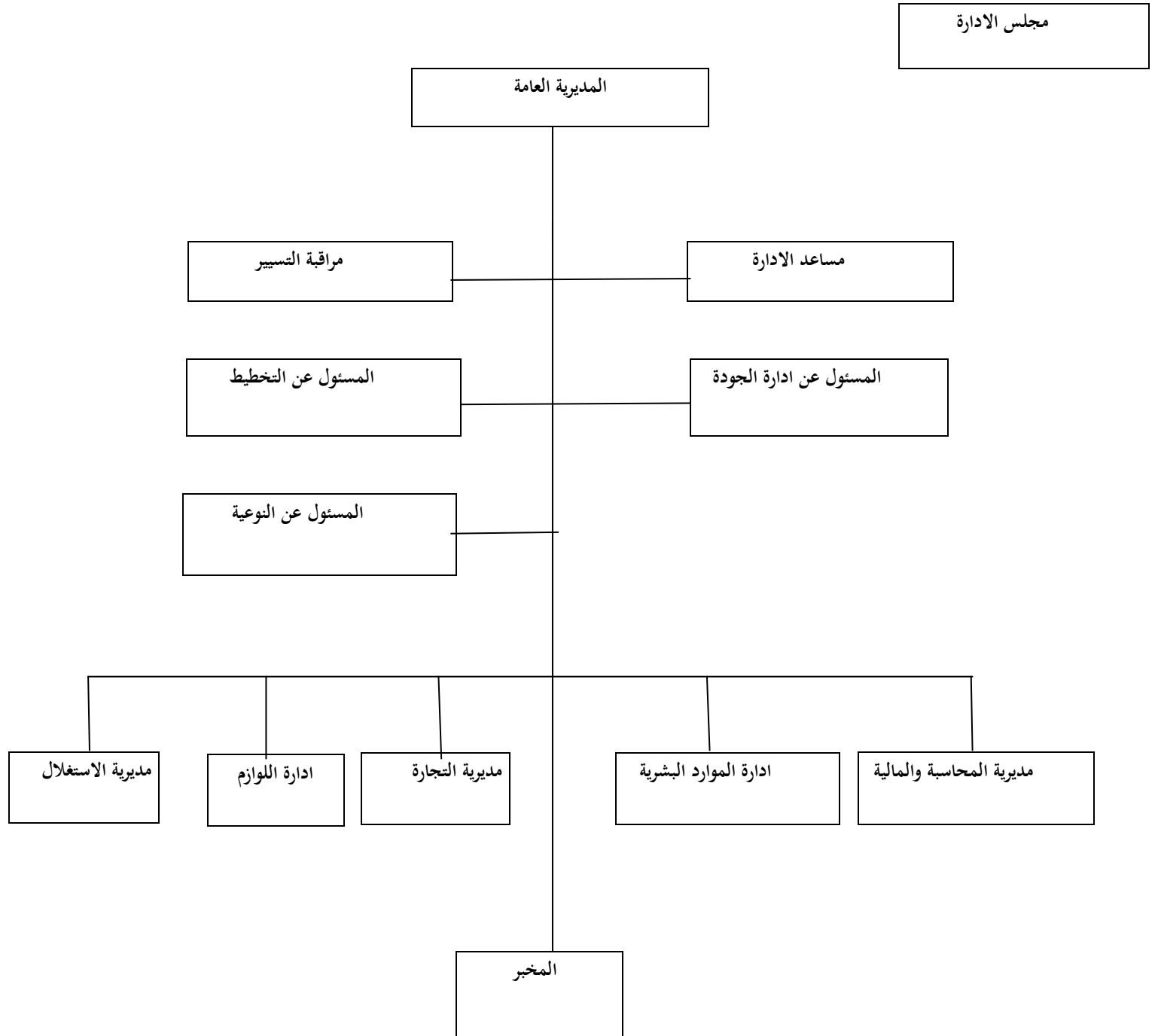
المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله:

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي :

يمكن ان نبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الخدمات الشخصية

الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

تحتوي المؤسسة على هيكل تنظيمي شامل لنشاطها , كما تحتوي على العديد من المديرين التي توسعت هي الأخرى نظرا إلى التطور و النمو الاقتصادي الذي شهدته هذه المؤسسة كما أن هيكلها التنظيمي يبين على أن هذه الأخيرة تعتمد على أسس تسيير و تخطيط حديثة.

كما يبين المخطط بأنه يشتمل على مجلس الإدارة الذي يعتبر اعلي هيئة فيها , و الذي يتأسسه رئيس مجلس الإدارة , و هذه تعد هيئة استشارية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة , و يقع تحت مجلس الإدارة قسم مساعد الإدارة , لهذا القسم أهمية و تأثير على السير الحسن للمؤسسة , ثم يأتي بعدها قسم مراقبة التسيير يختص بتحليل الحالات المالية لشركة , ثم يأتي القسم المكلف بالتخطيط ثم المكلف بالنوعية. ثم تأتي مديرية المحاسبة و المالية , إدارة الموارد البشرية , مديرية التجارة , إدارة اللوازم , مديرية الاستغلال , و أخيرا مصلحة المخبر.

يتأسس المديرية العامة مدير عام يعين من طرف المجلس الإداري للمؤسسة , و هو المسير الأول لها , يعمل رفقة طاقم من المسؤولين و المساعدين بحيث توصله بكل المعلومات المساعدة في اتخاذ القرارات , ثم تأتي الدرجة الثانية من الهيكل التنظيمي , و التي تحتوي على باقي المديرين , و الذين نجدهم في مستوى واحد داخل الهيكل التنظيمي.

فالمديرية الأولى هي مديرية المالية و المحاسبة والتي تقوم بالسهر على متابعة كل العمليات اليومية , الداخلية و الخارجية , و تحتوي كذلك على الخزينة و على مصلحة المحاسبة التحليلية و التنبئية , تكمن مهمتها في إعطاء بعض المعلومات , كسعر التكلفة , و الحالة المالية و تتكفل أيضا بالعمال من كل النواحي كالأجور , العطل و المنازعات و العلاقات و تقوم مديرية التمويل بمهام تمويل المؤسسة بكل ما تحتاجه من مشتريات سواء كانت داخلية أو خارجية باستعمال مصلحة العبور من مهام هذه المديرية مهمة تخزين المواد الأولية و التسيير الحسن لهذه المخزونات , كما للمديرية مسئول مكلف بالاتصال يهتم بالعلاقات الخارجية بين المؤسسة و محيطها قصد اكتسابها مكانة و شهرة عند العامة.

أما مديرية التجارة فهي تظم مصلحة ترويج المبيعات و التسويق و مصلحة الإرسال و تسليم البضائع و التوزيع و مصلحة الفاتورة و تسيير المخزونات التامة الصنع.

أما المديرية الأخيرة فهي مديرية مراقبة النوعية و هي عبارة عن مخبر مهمته مراقبة نوعية السلع التي تنتجها المؤسسة وهي تحتوي على مخبر لفحص السلع قبل تسويقها مراعاة النوعية حتى لا تفقد مكانتها في السوق.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

اولا : وظائف كل قسم من الاقسام الموجودة حسب الهيكل التنظيمي:

أ- المدير العام: نشاط و مهام:

- ◀ يهيئ الميزانية السنوية و يقدمها لمجلس الإدارة للدراسة و الاتفاق و الانجاز .
- ◀ يطور السياسة النوعية للعمل و يؤمن تشغيله.
- ◀ يقوم بالتسيير اليومي للشركة.
- ◀ يقدم تقرير لمجلس الإدارة على كل الحالات في الشركة.
- ◀ يسير و يتابع العلاقات بين المنظمات الخارجية.
- ◀ ينسق و يوجه مختلف القطاعات و النشاطات للشركة.

ب- مساعد المدير العام: نشاط و مهام:

- ◀ تسجيل البريد الواصل و البريد الذاهب.
- ◀ توزيع البريد الواصل بتعليمات مدير العام.
- ◀ ترتيب الوثائق الخاصة بالمديرية العامة.
- ◀ تستقبل و تعلن زيارة الاشخاص الداخليين و الخارجين للمدير العام.
- ◀ تسجل المواعيد و تقوم بالتذكير بها في الوقت المناسب.
- ◀ تكتب بعض المراسلات الجارية للمديرية العامة.

ت- مراقب التسيير: نشاط و مهام:

- ◀ تحضير الميزانيات المرتقبة.
- ◀ انشاء صورة خاصة بالشركة.
- ◀ حساب الثمن و الهامش.
- ◀ متابعة عمليات الاستثمار
- ◀ تحليل الحالات المالية للشركة
- ◀ القيام بمتابعة مالية و مراقبة المحاسبة و العمليات القائمة.

ث- المكلف بالتخطيط: نشاط و مهام:

- ◀ حوصلة و تحليل قائمة المبيعات.
- ◀ حساب التوقعات الاساسية حسب الطرق الكمية المناسبة.
- ◀ يشارك في تحضير ميزانية الشركة.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

- ◀ تشغيل سياسة تحويل الحبوب فيما يخص المادة الاولية للإنتاج (المدخلات) .
- ◀ مراقبة المخرجات علي مستوى الشركة.
- ◀ تحضير المخطط السنوي للتحويل و تقديمه للمسؤولين.

ج)- المسئول المالي و المحاسبة:

- ◀ يحرص على احترام قوانين المحاسبة , و مصداقية المعلومات الحسابية و المالية طبقا لقوانين المحاسبة.
- ◀ مكلف مباشرة باعمال كتابة الحسابات المطبقة للقواعد.
- ◀ يحرص على احترام التواريخ (المرسوم الشهري) .
- ◀ يقوم بمراقبة قانون المحاسبة و الضرائب.
- ◀ يشارك في المحافظة على الحسابات.
- ◀ ايقاف الحصيلة السنوية.

ج)- قسم التمويل:

- ◀ يحدد احتياجات الاستهلاك لمختلف النشاطات.
- ◀ يشارك في تحضير مخطط سنوي للتمويل و المشتريات الاخرى.
- ◀ يعاين السوق الوطني و الدولي.
- ◀ يشارك في تحضير ميزانية المقاوله.
- ◀ يتابع تحقيق عقود الشركة.
- ◀ يطور الطرق و اجراءات الشراء, و يتحقق من تطبيقها.
- ◀ يحضر لوحات المقارنة و ترتيب المخرجات و يقدمها للمديرية.
- ◀ يشارك في مفاوضات المخرجات.

خ)- المدير التجاري: النشاط و المهام:

- ◀ يساهم في تحضير سياسة تجارية للشركة, و هو مسئول في تشغيله.
- ◀ يساهم في تحضير ميزانية المقاوله , و هو مسئول على تشغيله في الواجهة التجارية.
- ◀ يحضر استراتيجية فيما يخص تحسين المواد الاولية.
- ◀ تحضير المطبوعات و الاوراق التقنية للمواد.
- ◀ يحضر الصورة فيما يخص ميدان التشغيل.
- ◀ يتابع السوق والمنافسة.
- ◀ يعرض و يأمر الموزعين.

ع- مسئول تقنية النوعية:

- ◀ يساهم في تحضير وتقديم سياسة النوعية للمقاومة.
- ◀ يسير عملية اقامة جهاز تقنية النوعية.
- ◀ يشارك المديرية العامة , و مختلف النشاطات كمستشار , مرافق , و مستمع ,
- ◀ يساعد فرق التحسين في اختبار العتاد النوعي.
- ◀ يحضر نشاطات الاتصال , و تحسيس لدى كل عمال الشركة بصفة منتظمة.
- ◀ يحضر و ينشط جلسات العمل فيما يخص النوعية.
- ◀ يحرص على المطابقة و نجاعة اجراءات المتغيرات بالنسبة للجهاز.

غ- مسئول المخبر: نشاط و مهام:

- ◀ يعاين و يراقب عمل مصلحة المخبر.
- ◀ يحرص على احترام القانون المعمول به.
- ◀ يقوم بالاتصال بين المصالح و يستنتج انتاج التحاليل المحصل عليها فيما يخص المواد الاولية , و المواد المنتهية (مخرجات).
- ◀ يتمكن من تصليح و معالجة المواد الغير المطابقة.
- ◀ يحرص على حسن الوضعية للعتاد المخبر و الوزن.
- ◀ يستثمر الوثائق المخبرية , و يعلن مباشرة عن الاخطاء الموجودة في المصلحة المعنية لكي يتخذ الاجراءات اللازمة.
- ◀ يحرص على تطبيق المسار المتعلق بمهنته.
- ◀ يقوم بتقرير يومي و حصيلة شهرية على نشاطه في المصالح المعنية .
- ◀ يحرص على مصداقية نتائج التحاليل المكروبية بقيامه بتحليل متناقضة.

المبحث الثاني: واقع الجودة و ضمانها في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

رغبة منها في تحسين وضعيتها التنافسية امام منافسيها الحاليين و المحتملين , تسعى المؤسسات للعمل على جذب عدد اكبر ممكن من الزبائن و المستهلكين , عن طريق ضمان مبادئ ادارة الجودة في جميع المهام و العمليات لتشمل جميع وظائفها و مجالات نشاطاتها , و على العلم بان المؤسسة محل الدراسة تتبنى هذه الفلسفة كخيار استراتيجي لكن ليس في كل الجوانب , و مع ذلك فهي تسعى و بكل امكانياتها لتحقيق مستوى جيد من الجودة في كل العمليات التي تمر بها , هذا ما دفعنا للوقوف على تسيير و ضمان الجودة في المؤسسة. و هنا يمكننا تحديد شروط ارساء فلسفة ادارة الجودة ضمن مختلف وظائف المؤسسة.

المطلب الاول: مفهوم الجودة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

بالنسبة للجودة فهي تمثل مجموعة من الخصائص و الميزات الخاصة بالمنتج او الخدمة , حيث نجد أن المؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة" تهتم بها , و ذلك من خلال النظر إلى الهيكل التنظيمي (المخبر) و من اجل تعزيز هذا المفهوم فانها تقوم بمراقبة جودة المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج , و ذلك إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي.

المطلب الثاني: واقع الجودة بالوظائف الرئيسية:

بفضل سياسة بيئية مطورة بعناية , تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنها منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي , و المظهر البيولوجي , المميزات الغذائية..... الخ, و تظهر المهارة التقليدية في هذا المجال , من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق و السميد , حيث تخضع عملية التحويل لرقابة صارمة لكي تعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية يحترم البيئة , مسعى الإتقان هذا يفسر الافتتان الذي تتلقاه منتجات المطاحن الكبرى للظهرة و الاستحسان الكبير لدى المحترفين و الجمهور العريض.

تقوم المؤسسة بدور المنشط الذي يمثل الحافز الجماعي للمؤسسة, و السهر على تكوين أعضاء الحلقة و السير الحسن لمختلف الدورات و ارتباطها مع الهيكل التنظيمي لها , حيث تقوم بمتابعة مدى التحقيق المتفق عليه في تحقيق الأهداف عن طريق الرقابة المستمرة على جودة المنتجات مع اقتراح الإجراءات التي من شأنها رفع مستواها , لذا على المؤسسة الاهتمام بالابداع و التطوير من اجل مسايرة التغيرات مع مكافأة العمال ذوي العقول النيرة و الأفكار الإبداعية.

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على واقع الجودة بالمؤسسة " المطاحن الكبرى للظهرة " بالتركيز على واقع الجودة في اداء الوظائف الرئيسية و المتمثلة في التموين و النتاج و التسويق باعتبارها المساهم الرئيسي في خلق القيمة و تحقيق التميز.

الفرع الأول : الوظائف الأساسية لمؤسسة مبيجي :

1)- وظيفة التموين : تعتبر وظيفة التموين أول وظيفة رئيسية تقوم بها المؤسسة , ففي السابق كانت المؤسسة تقوم باستيراد المواد الاولية بنفسها , أما الآن فتعتمد على الوكالة المغاربية التي تمونها بالمواد اللازمة.

حيث تنتقل رئيسة المخبر الى المؤسسة الموردة لاختيار و اختبار المواد الاولية (القمح) و الجدول التالي يوضح لنا نسبة مشتريات من المواد الاولية :

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

الجدول رقم (03): مشتريات المؤسسة من المواد الاولية لسنة 2014

الشهر	كمية المشتريات بالقنطار
جانفي	41 954 ,20
فيفري	40 254,00
مارس	40 247,60
افريل	42 123,40
ماي	42 137,40
جوان	38 294,60
جويلية	43 471,60
اوت	38 764,00
سبتمبر	40 239,60
أكتوبر	44 099,80
نوفمبر	34 462,40
ديسمبر	42 115,60
المجموع	448 164,20

المصدر: مصلحة المحاسبة

إن اعتماد المؤسسة على الوكالة المغربية في التوريد يعد نقطة قوة بالنسبة لها , و هذا ما يعزز قدراتها التنافسية.

(ب)- وظيفة الإنتاج: ان عملية النتاج في المؤسسة محل الدراسة تقوم على عملية تحويل المواد الاولية من القمح الى النتج النهائي (فرينة) , و تختص المؤسسة في انتاج معظم انواع الفرينة العالمية , نذكر منها :

الجدول رقم (04) : انواع الفرينة حسب المعايير الدولية

نوع الفرينة	معدل المحتوى المعدني	بروتين	الاستعمالات
نوع 45	اقل من 0.50%	9 الى 10%	فرينة الحلويات, فرينة المنزل
نوع 45	قل من 0.50%	9 الى 10%	فرينة المنزل ممتازة
نوع 45	قل من 0.50%	11 الى 12%	كرواسون, بريوش
نوع 55	من 0.51 الى 0.60%	11.5%	فرينة بسكويت
نوع 65	من 0.61 الى 0.70%	11%	خبز الشعير الاسود
نوع 65	من 0.61 الى 0.70%	11%	فرينة خاصة بخبز الهامبغر
نوع 65	من 0.61 الى 0.70%	11%	فرينة خاصة بايتزا

المصدر: المخبز

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

ومن أجل ضمان الجودة في نشاط الإنتاج تسعى المؤسسة باتخاذ كل التدابير اللازمة و التي من شأنها ضمان تحقيق الجودة في كل مرحلة يمر بها المنتج و مراحل الإنتاج دائمة المتابعة حسب قواعد جدية تبدأ من:

← مرحلة استقبال المواد الأولية:

بعد استقبال الشاحنات المعبئة بالحبوب يتم التأكد من جودة القمح وفق المعايير المعمول بها عالميا حيث يتم أخذ ثلاث عيان من الشاحنة عينة من اليمين عينة من الوسط و عينة من الشمال و يتم تحليلها وبعدها تخزين داخل أهرأ حسب خاصيتها و نوعيتها.

← مرحلة الطحن:

قبل عملية طحن الحبوب يتم تهيئتها و ذلك بتنظيفها و ازالة الفضلات و الرواسب و من ثم ترطيبها و جعلها في خلايا للراحة لمدة 24 ساعة. وبعدها انتهاء مدة الراحة يتم سحق القمح بواسطة عمليات الية محضنة مع المراقبة لضمان جودة عالية.

المنتجات النهائية توضع في الختام في أهرأ أين تبقى بعض الوقت ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة الانواع و الاحجام ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها لزبائن. كما يتم استغلال الرواسب المتبقية من عملية طحن لانتاج علف الحيوانات.

← مرحلة الرقابة:

يقوم رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المطحنة و يقوم بتحليلها و يتأكد من الجودة المعمول بها, و اذا كانت نتائج التحليل سلبية يقوم رئيس المخبر بإبلاغ مراقب الإنتاج من اجل توقيف الإنتاج, و اخذ الإجراءات اللازمة من أجل التصحيح. و من ثم يعبئ المنتج داخل أكياس, ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها لزبائن.

← مرحلة تأكيد الجودة:

و يقوم كذلك في هذه المرحلة رئيس المخبر بأخذ عينات من فرينة المخزن, و يقوم بتحليلها و مقارنتها مع النتائج و المعطيات السابقة و حسب المعايير المعمول بها, و ذلك لتأكد من مدى جودتها.

الفرع الثاني : مسؤولية وضع السعر بالمؤسسة :

إن مسؤولية تحرير السعر في المؤسسة تعود إلى مجلس الإدارة, فهذا الأخير عن طريق أجهزته و تقنياته يقوم بالموافقة أو عدم الموافقة على السعر الذي تقوم بتحديدته المديرية التجارة , التي تكون على علم بكل العمليات الإنتاجية منذ دخول المواد الأولية حتى السلعة النهائية , وهذا باستعانة بالآراء والتوجيهات المديرية و المصانع الأخرى وخاصة

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

مديرية المالية و المحاسبة التي تزودها بمعطيات والبيانات اللازمة في هذا المجال , مثلا سعر التكلفة , كما يقوم أيضا مجلس الادارة بالاخذ بعين الاعتبار منافسي المؤسسة و الذين يتمثلون في جميع المؤسسات المنتجة لنفس المنتج , وذلك عند وضعه السعر المناسب لبيع السلعة , ومؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة تتعامل مع عدة زبائن نذكر من هم :

- اصحاب المصانع.

- المخابز.

- تجار الجملة .

- تجار التجزئة.

وعلى العموم فان الوظائف الرئيسية للمؤسسة (التموين , الانتاج , والتسويق) تتوفر على بعض شروط ومقومات الجودة و التي ستساهم من دون شك في ارساء ادارة الجودة في المؤسسة إلا ان هناك بعض النقائص و المشاكل التي تعيقها دون تحقيق مستوى افضل من أ جودة لدا لابد على المؤسسة ادخال بعض التحسينات على هذه الوظائف لتحقيق أ جودة دون ان تحمل النشاطات و الوظائف الثانوية التي سنتطرق لواقع الجودة بها في المطلوب الموالي .

المطلب الثالث : واقع ادارة الجودة بالوظائف الثانوية للمؤسسة:

ان تحقيق ادارة الجودة في المؤسسة لا ينحصر على الوظائف الرئيسية لها فقط وإنما يشمل ايضا الوظائف الثانوية (الداعمة) , باعتبارها هي الاخرى مصدر لخلق القيمة, لذا سنحاول معرفة واقع الجودة ضمن هذه الوظائف:

أ- وظيفة البحث و التطوير:

تدرج هذه الوظيفة ضمن المهام التي بها المخبر لضمان النوعية, التي تعطي الاهتمام الكبير للجودة , حيث يتم اعداد شهادة قبول المواد الاولية انطلاقا من عينة لاختبار التي تقوم المصلحة بفحصها, و التأكد من مطابقتها للمواصفات كما تقوم بمراقبة المنتجات نصف المصنعة و التامة الصنع .

نلاحظ ان مجمل مهام هذه الوظيفة كانت بغرض حرص المؤسسة على تحقيق جودة المنتجات و تطويرها, بهدف تحقيق التحسين المستمر والزيادة.

ب- وظيفة الصيانة:

بغرض تحقيق الجودة فان المؤسسة حريصة على صيانة آلاتها ومعداتها بطريقتين:

← صيانة وقائية : يعد هذا النوع من الصيانة أكثر أهمية لأنها تتكفل بمراقبة واكتشاف الاخطاء قبل وقوعها.

← صيانة علاجية : أما هذا النوع من الصيانة فيهتم بتصليح الالات بعد حدوث العطب.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

و الملاحظ ان المؤسسة تهتم كثيرا بوظيفة الصيانة لضمان السير الحسن للعملية الانتاجية , ولكنها تعاني من بعض المشاكل مثل :

- عدم توفر قطع الغيار اللازمة محليا حيث يتم اللجوء الى استيرادها من الخارج .
- نقص الأفراد المؤهلين في مجال الصيانة .

(ت)- وظيفة الموارد البشرية:

تتميز المؤسسة بتواجد موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية , اذ تقوم باستقطاب عمال على اساس شهادات عليا واختيارهم ومن تم اختيارهم و توظيفهم , لأنه يستلزم على العمال ان يكون مؤهلا في هذه المؤسسة .
وتسعى المؤسسة لتحقيق الجودة من خلال المهام الموكلة لمصلحة الخدمات الشخصية , التي تتكفل باجراءات التقاعد , النفقات , والضمان الاجتماعي لأفراد المؤسسة وكل الجوانب المتعلقة بالعطل , الاجور وكذا الاشراف على اختيار وتوظيف الافراد حسب احتياجات المؤسسة .

◀ عدد عمال مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة:

- عدد العمال الاجمالي : 416.
- عدد العمال الدائمون : 174.
- عدد العمال المؤقتين : 242.

المطلب الرابع: آليات تسيير الجودة بالمؤسسة:

تحاول المؤسسة وفي إطار تعزيز قدرتها التنافسية اعتماد بعض الآليات التي تساعد على تسيير الجودة بطريقة مثلى , تتمثل في إدخال مجموعة من التحسينات اللازمة والتي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب و لقد أولت المؤسسة اهتمامها كبيرا بتحسين وظائفها الرئيسية التمويين , الإنتاج , التسويق باعتبارها مصدرا مهما لتحقيق التميز التنافسي من خلال مجموعة الآليات اللازمة نذكر أهمها:

(أ)- بالنسبة لوظيفة التمويين: تتمثل اجراءات واليات التسيير فيما يلي :

- ◀ تنسيق العمل الى جانب توجيهه و مراقبة جودة جميع نشاطات وظيفة التمويين .
- ◀ البحث عن احسن طرق الاحتفاظ بالمخزون.
- ◀ تنسيق العمل بشكل دائم مع الوظائف الاخرى الانتاج , التسويق....الخ.
- ◀ الحرص على رقابة المواد الاولية قبل وصولها الى المخزن وبعده لضمان تحقيق جودة الانتاج من اول مرحلة دون اي تاخير.
- ◀ ضمان التطبيق والتحسين المستمر لمبادئ نظام الجودة المطبق بالمؤسسة.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

(ب) - بالنسبة لوظيفة الإنتاج: تتمثل إجراءات واليات التسيير بالنسبة لهذه الوظيفة فيما يلي :

- ◀ الرقابة على جميع المراحل العملية الإنتاجية (الرقابة على المنتج تحت التصنيع و الرقابة على المنتج النهائي)
- ◀ انتاج منتجات طبقا لمواصفات الجودة العالمية.
- ◀ العمل دون الحصول على منتجات غير مطابقة.
- ◀ الحرص على تنسيق علاقات العمل مع مختلف هيئات الإنتاج فيما بينها من جهة والهيئات الأخرى , خاصة التموين و التسويق و الصيانة لضمان النوعية .
- ◀ توثيق إجراءات الإنتاج , وكيفية التعامل مع الآلة في محاولة لضمان عدم توقف العملية الإنتاجية في حالة غياب احد العمال (نشر المعارف) ,
- ◀ جعل رضا الزبون هو الهدف الأول للعملية الإنتاجية أي الحرص على أن يكون الإنتاج على أساس الجودة لا على أساس الكميات.

(ت) - بالنسبة لوظيفة التسويق: فان الآليات الضرورية للتسيير الجودة هي :

- ◀ البحث عن كيفية التعامل مع اكبر عدد ممكن من الزبائن لزيادة حجم المبيعات.
 - ◀ الحرص على ارضاء الزبائن, تلبية رغباتهم, وإشباع حاجتهم .
 - ◀ ترقية وتحسين المبيعات ,وتقديم خدمات و ضمانات للزبائن.
 - ◀ تقديم الخدمة وتسليم المنتج للزبون في الوقت المناسب .
 - ◀ تقديم تسهيلات للزبائن المهمين, كتخفيض الأسعار من اجل ضمان الولاء و الوفاء للمنتج.
 - ◀ أخذ بعين الاعتبار اقتراحات وشكاوي الزبائن لتحسين نشاطاتها.
- إن في هذه الآليات تعد ضرورية لإقامة مبادئ إدارة الجودة, على الرغم من ان جميع هذه الوظائف تعمل على ضمان التسيير بما فيه من متابعة و تطبيق و تحسين مستمر لنظام الجودة المطبق بالمؤسسة, باعتماد المبادئ و الأساليب التي يقوم عليها هذا النظام.

(ث) - بالنسبة لوظيفة البحث و التطوير:

- ◀ عقد اتفاقيات شراكه مع مؤسسات اجنبية وهذا بغرض استيراد الآلات الحديثة والمعدات اللازمة لزيادة الإنتاجية ورفع المردودية.
- ◀ إعطاء هذه الوظيفة أهمية ومكانة اكبر في المؤسسة تماشيا مع الأهداف الرئيسة لبرامج التسيير الجيد للجودة تحسينها.
- ◀ التنسيق الجيد للعمل مع مختلف الهيئات و الوظائف الأخرى وإيجاد الحلول للمشاكل.
- ◀ تسيير ومراجعة ومعايرة أجهزة المراقبة والقياس.

ج- بالنسبة لوظيفة الصيانة:

◀ زيادة عدد الأفراد المشرفين على الصيانة.

◀ استغلال خبرات ومعارف الأفراد ونقلها ونشرها.

تنسيق علاقات العمل بين وظيفة الصيانة ومختلف الوظائف الأخرى في المؤسسة , لاسيما وظيفة الشراء للحصول على قطع غيار مطابقة لمواصفات الجودة.

ح- بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية: أصبح اليوم المورد البشري بشكل رأسمال واصل من أصول المؤسسة وأساس تحقيق التميز والنجاح , لذلك فانه من الضروري توفير مجموعة من الآليات لتسيير وتحسين وتحقيق الجودة في المؤسسة وذلك عن طريق :

◀ إقناع جميع الأفراد في المؤسسة كل حسب موقعه بضرورة تطوير وتغيير أسلوب العمل تماشيا مع الإجراءات فلسفة تسيير الجودة.

◀ التحسين الدائم والمستمر لقدرات الأفراد , وتشجيع لمهاراتهم الفردية و الجماعية.

◀ تحفيز الأفراد تجنباً لاستقطابهم من طرف المنافسين.

◀ تحسين وضعية النشاطات الاجتماعية.

◀ تدريب العمال في المؤسسات خاصة على نفقة المؤسسة , فمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة متعاقدة مع عدة

مؤسسات تقوم بتكوين العمال و تدريبهم من بين هذه المؤسسات التكوينية نذكر :

- Ecole Supérieur de gestion - مقره العاصمة .

- Ecole avenir - مقره مستغانم.

المطلب الخامس : اثر الحصول على شهادة الايزو على تحسين تسيير المؤسسة :

الفرع الأول : إجراءات الحصول على شهادة الايزو:

تعتبر المطاحن الكبرى للظهرة من بين المؤسسات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الايزو, و ذلك بتحصلها على شهادة ISO 9001-2006 , ISO 9001-2008 رغبة منها في ارساء مبادئ الجودة, تحقيقا لرضا زبائنها سواء داخل او خارج الوطن و بالتالي تعزيز قدرتها التنافسية ,وذلك بإتباع مجموعة من الاجراءات والمراحل , و التي دفعت بها للحصول على هذه الشهادة نستعرضها فيما يلي :

(أ) - مرحلة التنظيم و وضع النظام :

◀ مرحلة التحضير:

اتخاذ قرار البدء في إدراج النظام من طرف المؤسسة , تم اختيار مكتب استشاري جزائري الذي يعمل بالاستعانة مع مكونين و مختصين أجنب و كانت أول خطوة قام بها المكتب :

(ب) - المراجعة الشخصية:

◀ مخطط العمل : وهو عبارة عن خطة زمنية تحدد الخطوات التي سيتم القيام بها على مراحل , ويحتوي على النقاط التالية :

- تكوين لجنة متابعة , ودامت هذه العملية لمدة شهر.
 - تحديد المهام و المسؤوليات , وهو الهيكل التنظيمي.
 - تحديد الأهداف.
 - توعية العمال.
 - اختيارا لمقياس.
 - إنشاء فرقة عمل.
 - وضع نظام للجودة: بعد أن تمت التحضيرات الأولية لوضع النظام من مراجعة تشخيصية , ومخطط العمل و إنشاء لجنة المتابعة وتكوين فرق العمل وتوعية الأفراد شرع المجمع في وضع نظام جودة الايزو.
- (ت) - اعداد الوثائق الخاصة بنظام الجودة : إن عناصر نظام الجودة يجب أن تكون موثقة وقابلة للا تبات بطريقة تطابق متطلبات الايزو و هذا يعني ان عناصر نظام الجودة لا يكفي ان تكون ملائمة بل يجب ان تكون مطابقة لمتطلبات الخاصة بالمنتج.
- تعد عملية اعداد الوثائق اهم نشاط في عملية وضع النظام , وقد خصص المجمع عدة اشهر لهذه العملية, اد تبنى طريقة فعالة لوضع النظام , يقوم على اربعة اجزاء , يحمل هرم الجودة مكون من اربعة وثائق هي دليل الجودة , الاجراءات , تعليمات العمال , التسجيلات الخاصة بالجودة.

- اعداد وتحريم دليل الجودة.
- اعداد وتحريم الاجراءات.
- تكوين المراجعين الداخليين.
- تحضير مخطط سنوي للمراجعة.
- الالتزام الاول للإدارة.
- وضع مخطط تحسين الجودة.
- ايداع طلب التسجيل.

(ث) - مرحلة التسجيل و الحصول على شهادة الايزو:

بعدها تأكد الجمع من مطابقة نظام الجودة لمتطلبات الايزو , وتم ايداع ملف طلب التسجيل لدى المنظمة المانحة SGS وهي هيئة مانحة للشهادات من بين الهيئات على مستوى العالمي , وهي جهة معنية بمنح شهادات على مستوى العالمي , وهي جهة معنية بمنح شهادات الايزو . حيث قامت هذه الهيئة بتحضير برنامج للمراجعة الرسمية , بعثت به للمجمع . وحددت فيه ما ستقوم به اثناء المراجعة , بدأت المراجعة الرسمية باجتماع افتتاحي تم فيه التعرف بالمجمع , سياسته اتجاه الجودة , وأهداف الجودة و التأكيد من تطابق دليل الجودة لمتطلبات الايزو , بعدها انتقل كل من مسئول المراجعة و المراجع الى مواقع العمل وإجراء استجوابات خاصة بطريقة اجراء العمل , و القيام بتفتيش بطاقة المناصب و التأكد من ان العمل يجري وفقا للإجراءات الموثقة . دامت هذه العملية 03 ايام و تم منح المجمع شهادة **ISO 9000-2006**.

اما بالنسبة لكيفية تطبيق هذه المواصفات , فالمؤسسة المانحة للشهادة SGS تقدم وتايق عامة عن شروط و مبادئ الشهادة , حيث قامت المطاحن الكبرى للظهرة بترجمتها الى اجراءات عملية تحت اشراف قسم مراقبة تسيير الجودة , و التي تتمثل مهمته في مراقبة وتنسيق سير العمل ضمن كل وظائف المؤسسة , في اطار نظام الجودة المتبع بالتركيز على وظائف الرئيسية مثل : الشراء , الانتاج التسويق وكذا الوظائف المساعدة مثل الموارد البشرية , والصيانة.....الخ.

بالإضافة الى شهادات الايزو السابقة , فقد تحصلت الشركة ايضا على شهادة المخبر **ISO 17025** , هذا وتطمح المؤسسة في المستقبل للحصول على شهادة **ISO 22000** المرتبط بأمن المنتجات الغذائية.

الفرع الثاني: دوافع ادراج مقياس الايزو بمؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

يمكن تلخيص الراهانات الاقتصادية و التجارية التي دفعت "مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة" بتبني نظام الجودة , و الحصول على شهادة المطابقة في عنصرين :

(أ) - الانفتاح على الأسواق الخارجية : يتجلى ذلك خاصة مع توقع الجزائر لاتفاق شراكة مع الاتحاد الاوروبي , وانضمامها للمنظمة العالمية للتجارة مما يفرض على المؤسسات الجزائرية ان تكون على مستوى عالمي , وذلك بواسطة العمل بالمقاييس العالمية للجودة , مما يسمح لها باكتساب سمعة عالمية تمكنها من تصدير منتجاتها نحو الخارج , و مواجهة المنافسة الأجنبية الحادة لهذا المنتج الحيوي .

(ب) - الحصول على ثقة الزبون : لا يخفي علينا انه في السابق كان الزبون يقتني المنتجات بقصد تلبية و إشباع حاجاته فقط , أما الان فبتنوع المنتجات , وبتطور تقنيات التسويق و الإشهار أصبح الزبون واعى لديه رغبات و احتياجات , و اختيارات . اذ زادت اهتمامه بالجودة وأصبح يفضل منتجات ذات جودة. وشهادة الايزو اكبر دليل على أن المنتجات المتحصلة على هذه الشهادة هي منتجات ذات جودة عالية .

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

الفرع الثالث: التزامات المجمع بعد نيل الشهادة و افاق الجودة في المطاحن الكبرى للظهرة :

إن الحصول على شهادة المطابقة للمواصفات ISO 9001-2006 لايعني ان المؤسسة قد وصلت الى اعلى مستويات الجودة , بل يجب المحافظة على هذه الشهادة و التحسين المستمر لمستوى الجودة , اذ تقوم المنظمة المانحة SGS بالمراجعة للمتابعة كل سنة , وذلك للتأكد من محافظة النظام على مطابقتها و ادخال تحسينات مستمرة عليه .

تهدف المطاحن الكبرى للظهرة في المستقبل الى ارضاء الزبون 100/100 على خدماتها و منتجاتها , وبتوفير منتجات ذات جودة اعلى , و العمل على التحسين المستمر لهذه المنتجات

الفرع الرابع : تقديم بعض المعلومات في جداول كنتائج لدراسة الحالة :

جدول رقم (06): نقاط قوة و ضعف مؤسسة المطاحن الكبرى

نقاط القوة في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة	نقاط الضعف في مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
<ul style="list-style-type: none"> - المنتجات: مطابق لمعايير دولية. - الإنتاج : توفير الطلبات في الوقت المناسب, اضافة الى التنوع. - الجودة: الرقابة على الانتاج بفضل وجود مخابر ذات تقنية عالية. - امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو و سيدعم تنافسيتها. - تمتلك المؤسسة طاقة انتاجية كبيرة, مما يجعلها قادرة علي تلبية مختلف الطلبات , و في الوقت المناسب . 	<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد المؤسسة على تسويق منتج وحيد فهذا يعني ان حدوث اي مشكلة او خطر سيؤدي الى تهديد بقاء المؤسسة.

المصدر من اعدادي بالاعتماد على المعلومات المقدمة سابقا.

جدول رقم (07): فرص و تهديدات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة .

الفرص	التهديدات
<ul style="list-style-type: none"> - امكانية فرص السيطرة على المستوى المحلي و توسيع الحصة السوقية على مستوى الوطني. - فرص الاستفادة من المساعدات التي توفرها الدولة في اطار دعم و تطوير المؤسسات الوطنية. - نقص المستثمرين الاجانب في هذا المجال مما يجعل المنافسة القائمة بين مؤسسات متقاربة نظرا لتقارب الامكانيات . - العلامة التجارية معرفة لدى العامة. - منتج ذو تكاليف منخفضة نسبيا. 	<ul style="list-style-type: none"> - كثرة المنافسين الخواص. - تشجيع الاستثمار الاجنبي من قبل الدولة. - امكانية ظهور منتجات بديلة. - تدهور قيمة النقود بسبب التضخم.

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

الجدول رقم (08): اهم منافسي المطاحن الكبرى للظهرة

الولاية	اسم المنافس
مستغانم	مطاحن سيدي بن ذهبية
غليزان	مطاحن سيدي بن عبد الله
سيدي بلعباس	مطاحن عزوز
البليدة	مطاحن سيم
قالمة	مطاحن عمر بن عمر

الجدول رقم (09): رقم اعمال المؤسسة 2001-2014

رقم الاعمال	السنوات
23245579,24	2001
104 790 603 ,13	2002
52 388 700 ,50	2003
134 435 907 ,14	2004
129 735 154 ,50	2005
216 009 900 ,00	2006
610 24 260 ,00	2007
784 027 925 ,00	2008
947 891 055 ,00	2009
735 951 945 ,00	2010
617 648 870 ,00	2011
659 243 847 ,30	2012
780 478 900 ,00	2013
868 969 745 ,00	2014

المصدر : مصلحة المحاسبة

الفصل الثالث: أهمية تطبيق الجودة لدخول إلى الأسواق الدولية

المطلب السادس: التصدير في مؤسسة متيجي:

ان طريقة التصدير المتبعة في مؤسسة متيجي للاحتراقها للاسواق الدولية تعتبر الاسلوب الرئيسي و المهم عند المؤسسة وذلك لتناسب هذه الطريقة مع امكاناتها المادية و البشرية من جهة وحساسية السوق التي تنشط فيه حيث يتميز بدرجة عالية من المنافسة و التعقد مما يزيد عملية احتراق الاسواق الدولية صعوبة.

وقدرت حصيلة التصدير في مؤسسة متيجي سنة 2013 ب3500طن من مختلف العجائن الغذائية وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالامكانيات التي تمتلكها المؤسسة و الجودة في منتجاتها الامر اللذي يساعدها لتصدير نسبة أكبر غي المستقبل.وقدرت مجمل عائدات هذه الكمية المصدرة ب 2.8مليون دولار.

خاتمة الفصل الثالث

من خلال الفصل الثالث تعرفنا على مجموعة ميثيحي بالدراسة و التحليل و حاولنا إسقاط الجانب النظري على المؤسسة بحيث توصلنا على أنها قامت بخطوات هامة و جبارة في مجال تطبيق الجودة على منتجاتها و هذا منذ بداية نشاطاتها و إلى يومنا هذا عمدت إلى اتخاذ مجموعة من التدابير الفعالة و بناء على توصيات المقدمة من مجلس الإدارة و تطبيقا لشروط إقامة أنظمة الجودة المتعارف عليها دوليا قطعت المؤسسة شوطا كبيرا توجته من خلال تطور منتجاتها و منافسة بها محليا و دوليا و فرض نفسها ضمن السوق العالمي .

الخاتمة العامة:

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لهذا الموضوع، اتضح لنا أن للجودة أهمية قصوى في الاقتصاد المعاصر، لما لها من أثر على المؤسسات وبقائها، خاصة مع تحرير التجارة بين الدول وإلغاء القيود الجمركية وكل أشكال الحماية للمنتجات الوطنية، الذي سيجعل التنافس بين المؤسسات أكثر حدة من أي وقت مضى سواء في الأسواق الداخلية والخارجية، لذا وجب على المؤسسات الاقتصادية ومنها الجزائرية الاهتمام بالجودة التي من شأنها أن تحسن الإنتاجية، وتعزز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، وفي هذا الصدد يقول **ديمنج** " ترتفع الإنتاجية في المؤسسة إذا تحسنت الجودة لديها"، لذا تعتبر الجودة إحدى السبل المساعدة على خلق الميزة التنافسية، وأيضا الأسلوب المعتمد في جميع أنشطة المؤسسة من أجل الوصول بمنتجاتها وخدماتها إلى مستوى القبول العالمي، وبالتالي الحصول على شهادة المطابقة الدولية الايزوالتي تمكنها من الدخول للأسواق الدولية.

وعلى ضوء ما سبق تبرز أهمية بحثنا في أثر تطبيق إدارة الجودة في تطوير وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. ولقد مكن هذا البحث من تأكيد الفرضيات السابقة للمؤسسة وحدة اقتصادية تؤثر وتتأثر بالمتغيرات المتواجدة بالبيئة، كما أن الجودة عرفت تطورات عديدة فأصبحت تأخذ معناها الشامل لتشمل جميع مستويات المؤسسة، لذا وجب إدراج الجودة بالمؤسسة كمتغيرة استراتيجية تضمن نجاحها في ظل اشتداد المنافسة.

كما أثبتت الدراسة النظرية أن إدارة الجودة و معايير الإيزو أسلوبان في التسيير يرميان إلى تحقيق رضا الزبون، إذ كان ظهور إدارة الجودة مطلب حتمي لمواجهة الظروف التي فرضتها تغيرات المحيط، فبعد أن تعدد المنتجون وصارت الأسواق مليئة بتشكيلات متعددة ومتنوعة من المنتجات، أصبح الهدف الأساسي للمؤسسة هو كيفية جلب الزبون إليها وجعله وفيا، وهذا التوجه نحو الزبون هو الركيزة الأساسية لإدارة الجودة وذلك ما يسمح لها بالتميز والتفوق واحتلال مكانة في السوق.

النتائج:

لقد مكنا البحث بالخروج بالنتائج على الجانبين، الجانب النظري والجانب التطبيقي

الجانب النظري: حيث بينت الدراسة النظرية ما يلي:

- ◀ صار هدف تعظيم الربح هدفا ثانويا وليس أساسيا، بعدما أصبحت المؤسسة مجبرة على إرضاء زبائنها.
- ◀ الجودة عنصر مهم يجب على المؤسسة الأخذ به في عملية الإنتاج.
- ◀ الجودة إحدى وسائل أو أساليب تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.
- ◀ تأكيد ومراقبة بل يؤكد عليها مع إضافة التحسين المستمر في جميع مراحل العمليات الإدارية والإنتاجية.
- ◀ يمكن اعتبار إدارة الجودة كأسلوب لتسيير حديث في المؤسسات يخدم الموقع التنافسي لها.
- ◀ نجاح إدارة الجودة مرهون بالموارد البشري، الذي احتل مكانة هامة في ظل هذا المدخل الجديد.
- ◀ إدارة الجودة ومعايير الايزو على حد سواء تضع رضا الزبون ووفائه الركيزة الأساسية لها، لذلك حددت عددا من الطرق للوصول إلى الزبون، حيث جعلت الاستماع

الجانب التطبيقي: لقد بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

- ◀ الافتقار إلى ثقافة تنظيمية بالمؤسسة .
- ◀ إستخدام تقنيات المراقبة بشكل غير كاف، من خلال المخبر الذي تمتلكه المؤسسة.
- ◀ تستخدم المؤسسة إستراتيجية المنافسة على أساس السعر وليس الجودة .
- ◀ المؤسسة لها ميزة التصدير إلى الأسواق الخارجية ولونسبة قليلة.
- ◀ شهرة العلامة أو المؤسسة.
- ◀ منتوجات المؤسسة عالية الجودة مما يمكنها من المنافسة في الاسواق الخارجية.

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة الإيزو 9000 ، مطابع الدار الهندسية، الإسكندرية، 1998.
- أحمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية للتصدير، الطبعة الأولى، شركة ناس للطباعة، مصر 2001
- أحمد عبد المنعم شفيق، إدارة التسويق مدخل معاصر ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة و الثقافة العالمية، 2008.
- حبيب الله محمد رحيم التركستاني، . التسويق الدولي، دار أعلام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008
- حسام عيسى، الشركات المتعددة القوميات، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، مجهول سنة النشر.
- حسن علي علي، " الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال"، دار حامد للنشر، الطبعة ١، عمان، 1999.
- حمادوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2009 .
- خضير كاظم حمود، " إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر، الطبعة ١، عمان، 2000.
- رعد عبد الله الطائي، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، عمان، 2008 .
- سمير محمد عبد العزيز، "جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، 10011، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية" مفاهيم ونماذج لمواجهة تحديات القرن" 21 ، الطبعة الأولى، مجموع النيل العربية، القاهرة , 1999 .
- عبد الستار محمد علي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001 .
- عبد السلام أبوقحف، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1989.
- عصام حسين، أسواق الأوراق المالية " البورصة" ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008 .

- عصام عبد الغني علي, إدارة الأسواق الدولية , دار النشر , ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- علي السلمي، " إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 1990.
- علي حسين وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال " البيئة والوظائف والإستراتيجيات " ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 1999.
- عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن 21 ، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 1999 .
- فريد النجار، تسويق الصادرات العربية" آليات تفعيل التسويق الدولي ومناطق التجارة الحرة العربية الكبرى"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة 2002 .
- فريد زين الدين عبد الفتاح، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الكتيب، الإسكندرية , مصر , 1997 .
- فواز التميمي ، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، عالم الكتيب الحديث، عمان، 2008.
- مأمون الدرادكة وطارق الشبلي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- محمد إسماعيل عمر، " أساسيات الجودة في الإنتاج"، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
- محمد الصيرفي، الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية , 2001
- محمود سلامة عبد القادر، الضبط المتكامل لجودة الإنتاج، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976 .
- مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمات، دار جرير للنشر، عمان 2002

❖ الرسائل الجامعية:

1. رماس محمد أمين، دراسة اختراق المؤسسات الجزائرية للأسواق الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة تلمسان 2009.

2. سعدلي فطيمة، أثر ادارة الجودة الشاملة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2011.
3. العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

المراجع باللغة الفرنسية:

- BRILMAN Jean, "Les meilleures pratiques du management: au coeur de la performance", les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001.
- C.Jambar : L'assurance Qualité, Les Normes iso 9000 En Pratique de économie, Parie, 1995.
- Daniel Druet et Maurice Pillet, Qualité en production, édition d'organisation, 1998.
- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", les éditions d'Organisations, Paris, 2001.
- DETRIE Philippe, "Conduire une démarche qualité", op.cit.
- HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité : "Choisir et mettre en oeuvre une démarche qualité qui vous convienne dans l'industrie ou les services", édition MAXIMA, 2ème édition, Paris, 2001.
- HUBERAC Jean- Pierre, "Guide des méthodes de la qualité", op.cit.
- J_P_Huberac. Guide des méthodes qualité. Maxima. Paris. 1998.
- Jean Louis Mucchielli, Multinationales et Mondialisation, Edition Seuil, 1998.
- Jean Michel Monin, la certification qualité dans les services, outils de performance et d'orientation client AFNOR, 2001.
- L. Krawseki et L.ritzman : operation management, strateay and analysis_ed. west publishing, USA, 1993.
- MELLAK Abderrahmane, "La nécessité d'une démarche qualité dans un environnement concurrentiel", La revue de Gestion et Entreprise, INPED, Boumerdès, 1999.
- Pasco Berho, Marketing international, 3 eme edition, edition Dunod, Paris, 2000.
- SEGOT Jaques et GASQUET Christophe, "Assurer le passage à la norme ISO 9001, version 2000: En route vers l'excellence", édition AFNOR, Paris, 2001.

المقالات والملتقيات:

1. Séminaire CFCIA du 20 Octobre 2002, Alger, "la certification de systèmes ISO (9001- 2000), P 25.

1. www.ibn taymia .edu / qualité /files /frame.
2. <http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm>.
3. <http://www.creativehorizon.com.sa/Nashra.htm>.
4. <http://sts.epfl.ch/page16973.html>.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: صورة تبين منتجات مؤسسة متيجي

Découvrez nos nouveaux Produits

Safina ^{سفيينة}

Toutes les saveurs du blé

Parce que nos grains de blé sont rigoureusement sélectionnés, nous vous fournissons pour la première fois en Algérie une large gamme de farine la plus facile à travailler pour tous les usages, sucrés ou salés, gâteaux, pizza, tartes, crèmes et panures.

Préparation spéciale pour Farine Hamburgers Pain de mie - Pain brioché
La farine Safina est spécialement étudiée pour conserver le moelleux dans les hamburgers, pains de mie et les pains briochés. Elle est particulièrement adaptée pour la fabrication de moutons de viande du produit.
Conditionnement : 25 kg - 50 kg

Préparation spéciale pour Farine Safina Améliorée
La farine améliorée Safina est élaborée à partir d'un mélange de blés sélectionnés pour leur très bonne valeur boulangère. Safina améliorée permet d'obtenir un pain à la croûte fine et croustillante. Elle vous apporte régularité et tolérance dans votre travail sans ajout d'améliorants.
Conditionnement : 25 kg - 50 kg

Préparation spéciale pour Farine Pizza & Dioul
La farine Safina est spécialement étudiée pour faire de la pâte à pizza et de Bourek. Elle évite le rétreint (fovalisation) et donne une bonne extensibilité de la pâte.
Conditionnement : 15 kg - 50 kg - 50 kg

Préparation spéciale pour Farine Saffinette Traditionnelle
La farine Saffinette haut de gamme permet de réaliser des pains à la mie ferme et alvéolaire, aux arômes prononcés, avec une croûte croustillante et d'une excellente conservation.
Conditionnement : 25 kg

Préparation spéciale pour Farine Biscuits
La farine Safina spécialement formulée pour la fabrication de biscuits, vous apporte souplesse de la pâte et tolérance dans la fabrication. Elle vous permet de maîtriser le rétreint de la découpe et à la cuisson.
Conditionnement : 25 kg - 50 kg

Préparation spéciale pour Farine Croissant et Pain au Chocolat
La farine Safina pour croissant et pain au chocolat, vous permet de réaliser une large gamme de viennoiseries fines, à la mie moelleuse. Elle vous apporte tolérance et gain de temps.
Conditionnement : 25 kg - 50 kg

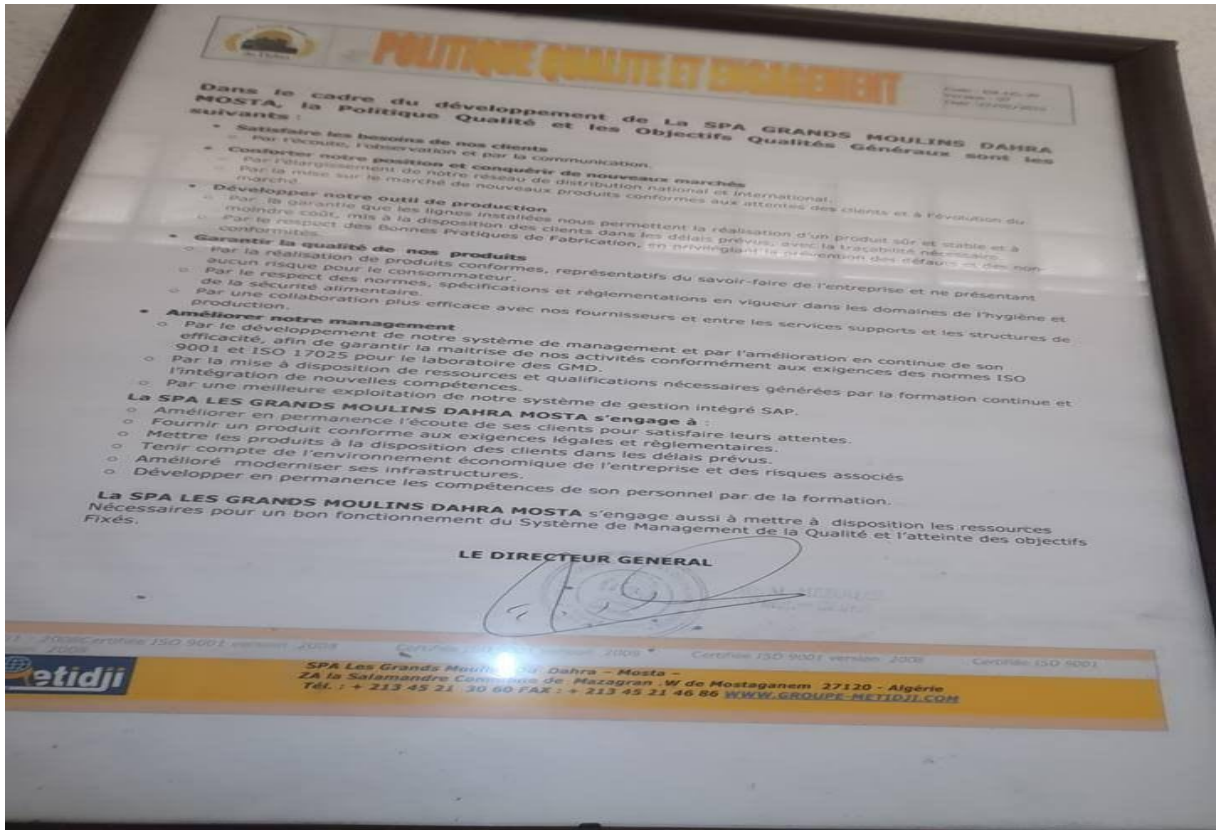
Préparation spéciale pour Farine Panifiable
La farine panifiable Safina, garantit un bon résultat du produit fini, apporte une bonne tolérance des pâtes lors de la mise au four et améliore l'aspect du pain.
Conditionnement : 25 kg - 50 kg

Service Clientèle
0 45 21 30 60
genre 1 46

l'Eurl les Grands Moulins du Dahra - Mostaganem
Z.A. Route de Salamandre, Mazagan W. Mostaganem 27120 - Algerie
TEL: +213 45 21 30 60 - Fax: +213 45 21 46 86 - www.groupe-metidji.com

certifié ISO 9001 version 2000

ملحق رقم 2: صورة توضح حصول مؤسسة متيجي على شهادة الايزو



ملحق رقم 3:

بعض منتجات مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

سميد



كسكس

