

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
قسم علوم اقتصادية
تخصص: تسويق
نظام جديد LMD



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: تسويق
الموضوع

شهادة الإيزو 9001 وفعاليتها في تحقيق ميزة تنافسية
للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة في مجمع متيجي

تحت إشراف الأستاذ:

- قдал زين الدين

من إعداد الطالبة:

- خطاب نعيمة

الإسم واللقب:	الرتبة:	الجامعة:	الصفة:
ولد محمد عيسى محمود	أستاذ محاضر أ	مستغانم	رئيسا
قдал زين الدين	أستاذ محاضر أ	مستغانم	مقررا
وهراني مجدوب	أستاذ محاضر ب	مستغانم	مناقشا

السنة الجامعية: 2016 - 2017

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى الوالدين الكريمين .

إلى إخوتي الذين أعانوني طوال هذا العمل .

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة .

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير الجزيل

وإلى كل الأصدقاء والأحبة

جزاكم الله خيرا .

وشكرا .

كلمة شكر

الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير ونشكر الله سبحانه الذي وفقنا

في إتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل فائق الاحترام والتقدير إلى الأستاذ المشرف

على النصائح التي أسداها، والتوجيهات التي قدمها لي

طوال مدة البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في

إنجاز هذا العمل.

وشكراً.

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 في تحقيق و تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية و الرفع من قدراتها التنافسية .و للوصول إلى ذلك تعرضنا في هذه الدراسة إلى جزء نظري تناولنا فيه ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9001 و متطلبات تطبيقها .الميزة التنافسية ومصادرها.

و لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الى نتيجة مفادها أن تبني المؤسسة الإقتصادية لمواصفات ISO9001 و الالتزام بمتطلباتها و مبادئها يساهم في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة و يسمح لها ببناء ميزة تنافسية و تحقيق التميز عن باقي المنافسين و لتدعيم ما جاء في الجانب النظري قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على إحدى المؤسسات الجزائرية الحاصلة على شهادة الإيزو 9001 لسنة 2000 مجمع متيجي المؤسسة الرائدة في إنتاج مشتقات الحبوب

Résumé :

Cette étude vise à clarifier la contribution de l'adoption de normes internationales du système de management de la qualité (ISO 9001) dans la recherche et le développement de l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique et la levée de sa compétitivité, et pour y parvenir nous avons organisé notre travail sur deux aspects, dans la partie théorique nous avons traité le cadre intellectuel et théorique de la qualité, la nature des normes internationales du système de management de la qualité (ISO 9001) et les exigences de leur application, l'avantage concurrentiel de l'entreprise économique et ses sources, et nous sommes arrivés dans cette étude à la conclusion que l'adoption de la spécification (ISO 9001) et la conformité à ses exigences et principes contribue à augmenter la compétitivité de l'entreprise et lui permettre de bâtir un avantage concurrentiel et atteindre l'excellence, et pour renforcer ce qui est venu dans la partie théorique, nous avons mené une étude pratique sur l'un des entreprises algériennes gagnants de la certification (ISO 9001) version 2000 qui est le groupe Metidji pour la production agroalimentaire

Mots clés: la qualité, spécification (ISO 9001), l'avantage concurrentiel, la compétitivité

فهرس الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم	إسم الجدول	صفحة
01	أهمية تطبيق (iso 9001) وأهم استخداماتها	09
02	محتويات سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000)	15
03	أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة والـ (iso 9001)	21
04	إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها	36
05	الخاص بالفئة العمرية	54
06	يبين المؤهل العلمي	54
07	الخاص بالخبرة المهنية	55
08	هل توفر الشركة للحصول على المعرفة	56
09	ما مدى مساعدة العمال القدماء للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل	57
10	هل يمتلك العمال معرفة كاملة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة	58
11	ما هي نسبة تحمل العمال لمسؤولية العمل	59
12	هل يحرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	60
13	هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل	61
14	هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم	62
15	هل تتبنى مؤسسة سياسية تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع	63
16	هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة وأهداف المؤسسة المخطط لها	64
17	هل تدرك المؤسسة أن رأسمال الفكري هو أحد مميزات التنافسية لها	65
18	هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطور عملها	66
19	هل يحقق الأداء الفكري تفوق تنافسي	67

قائمة الأشكال

رقم	إسم الشكل	صفحة
01	أهمية تطبيق الـ (iso 9001) في المؤسسات	09
02	مجالات تطبيق مواصفات ضمان الجودة.	14
03	محددات الميزة التنافسية لبورتر.	28
05	الهيكل التنظيمي للمؤسسة: المطاحن الكبرى للظهرة	45
06	النسب المئوية للجنس	52
07	النسبة المئوية للفئة العمرية	54
08	النسب المئوية للمؤهل العلمي	55
09	النسبة المئوية للخبرة المهنية	56
10	النسب المئوية الخاصة بالسؤال لأفراد عينة الدراسة حسب الحصول على المعرفة	57
11	النسب المئوية الخاصة بالسؤال ما مدى مساعدة العمال القداماء للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل	58
12	النسب المئوية تبين إمتلاك العمال معرفة كاملة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة	59
13	النسب المئوية توضح نسبة تحمل العمال لمسؤولية العمل	60
14	النسب المئوية تبين حرص العمال على تنفيذ وإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	61
15	النسب المئوية تبين هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل	62
16	النسب المئوية هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم	63
17	النسب المئوية هل تتبنى مؤسسة سياسية تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع	64
18	النسب المئوية هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة وأهداف المؤسسة المخطط لها	65
19	النسب المئوية هل تدرك المؤسسة أن رأسمال الفكري هو أحد مميزات التنافسية لها	66
20	النسب المئوية هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطور عملها	67
21	النسب المئوية هل يحقق الأداء الفكري تفوق تنافسي	68

الفهرس

الشكر و التقدير

الإهداء

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الفهرس

المقدمة العامة

أ

الفصل الأول: المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9001)

01	مقدمة
02	المبحث الأول: ماهية المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة 9001
02	المطلب الأول: التقييس والمواصفات العالمية.
06	المطلب الثاني: مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة الـ(ISO 9001)
12	المبحث الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (ISO 9001) ومتطلبات تطبيقها
12	المطلب الأول: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة قبل سنة 2000
16	المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة بعد سنة 2000
18	المطلب الثالث: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة ادارة الجودة ISO 9001 الصادرة سنة 2008
19	المبحث الثالث: العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق مواصفات الـ(ISO 9001)
19	المطلب الأول: عوائق تطبيق مواصفات الـ (ISO 9001)
19	المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تطبيق مواصفات الـ(ISO 9001)
20	المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام ادارة الجودة.(ISO 9001)
22	خاتمة الفصل

الفصل الثاني: مدخل عام للميزة التنافسية

24	مقدمة
24	المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية
24	المطلب الأول: مفهوم وبيان خصائص الميزة التنافسية
25	المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
28	المطلب الثالث: جذور الميزة التنافسية

33	المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية
33	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر
34	المطلب الثاني: إستراتيجية التميز
35	المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز
38	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مجمع Metidji

41	المبحث الأول: مدخل عام لمجمع متيجي
41	المطلب الأول: نشأة مجمع متيجي
41	المطلب الثاني: الموقع الجغرافي والإستراتيجي لمجمع متيجي
41	المطلب الثالث: تقديم مجمع متيجي
44	المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة
44	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي
49	المطلب الثالث: منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة وجودتها
50	المبحث الثالث: الدراسة التجريبية
50	المطلب الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة
70	الخاتمة العامة
	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يتميز النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه بمجموعة من التغيرات اتضحت مظاهرها في كافة المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية الثقافية والسياسية، ومن أهم هذه الظواهر، الانفتاح العالمي وتحرير التجارة الدولية وإزالة كافة الحواجز والقيود أمام انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال، التطور التكنولوجي السريع وتعدد المنتجات المعروضة كما ونوعا.

كل هذه العوامل أدت إلى منافسة شديدة بين المؤسسات الاقتصادية وعلى الصعيدين المحلي والعالمي، وجعلتها تتهافت و تتسابق من أجل جذب العملاء وكسب رضاهم و ولائهم. إن ما يجب أن يدركه مسؤولوا مؤسساتنا الاقتصادية اليوم هو أن بقاء مؤسساتهم يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تماما ويعد أكثر تهديدا، ومن المؤكد أن الوسيلة الأكثر فعالية في ذلك هي تحقيق وتطوير قدراتها التنافسية والتي تتعدد مجالاتها، إذ لا تكفي المؤسسة مثلا بأن تكون لها ميزة تنافسية في مجال التكاليف، أو التسويق، أو الإنتاج... الخ، بل يجب أن تكون كذلك وفي جميع المجالات، خاصة مع انضمام الجزائر لمنظمة التجارة العالمية والشراكة الأورومتوسطية.

وفي هذه الآونة برزت إدارة التطوير التنظيمي واكتسبت أهمية كبيرة باعتبارها الوسيلة التي تحقق التوافق بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتساعد على التكيف ومواكبة التطورات المستمرة وكذلك الحفاظ على حصتها السوقية ثم توسيعها من خلال كسب عدد أكبر من العملاء.

وتماشيا مع كل هذه الظروف والتطورات المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية ظهرت مفاهيم إدارية ومناهج جديدة ومختلفة لإدارة التطوير التنظيمي كانت بمثابة الحول أو السبل التي تمكن هذه المؤسسات من البقاء والاستمرار نذكر منها، الشراكة، الاندماج العمودي، إخراج بعض الأنشطة المرتفعة التكاليف وغيرها، غير أن هذه المناهج أو الأساليب رغم نجاحها في البداية إلا أنها بدأت تفقد فعاليتها وذلك بسبب تأثير العميل بالتطورات المحيطة به مما أدى إلى تغيير أذواقه واحتياجاته خصوصا بعدما أصبح بإمكانه الإطلاع على مختلف منتجات دول العالم والخصائص التي تتميز بها سواء ما يتعلق بالسعر أو الجودة أو الخدمات والمنافع التي تقدمها، وذلك نتيجة تطور وسائل الإعلام و الاتصال و بالأخص شبكة الانترنت، بالتالي أصبح العميل يقارن بين السلع والخدمات ليس فقط على أساس السعر كما كان عليه في السابق وإنما أصبح يختار المنتجات ذات الجودة العالية، وهذا ما

أوجب الاهتمام أكثر فأكثر بجانب الجودة مما دفع بالمفكرين و مسؤولوا المؤسسات الاقتصادية على حد سواء إلى البحث عن أساليب وتطبيقات تهتم بالجودة وإدارة الجودة.

إن هذا لا يعني أن مفهوم الجودة وإدارة الجودة لم يظهر إلا في النصف الثاني من القرن العشرين فقد ظهرت في مطلع هذا القرن ومع ظهور الإدارة العلمية، عملية فحص ومراقبة الجودة ثم بعدها في سنوات الثلاثينات عملية الرقابة الإحصائية على الجودة، إلا أن هاتين العمليتين تعتمدان على مراقبة وفحص جودة المنتج النهائي وهذا يعني الكشف عن المنتجات التي بها عيوب أو أخطاء حتى لا تصل إلى السوق وكل هذه الوحدات تعتبر خسارة وتكاليف إضافية للمؤسسات الاقتصادية ثم ظهرت بعد ذلك وظيفة تأكيد الجودة والتي تعمل على ضمان الجودة ومتابعتها ضمن وظيفتي الإنتاج والتخزين، كما تهتم بالعملاء من خلال استقبال وتحليل شكاويهم والقيام بالتصحيحات اللازمة، إلا أن هذا لم يمنع المفكرين من البحث عن أساليب وتطبيقات أخرى أكثر فعالية تتماشى مع التطورات والتغيرات باعتمادها على التحسين المستمر حتى تكون أكثر مرونة واستجابة لبيئة الأعمال وتهتم بجودة جميع عناصر المؤسسة وجميع وظائفها ومراحلها، وجمعت كل هذه المبادئ في نظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9000) والذي يهتم بتأكيد وضمان الجودة وذلك من خلال نصه لمجموعة من المعايير تتضمن شروط أو مبادئ خاصة بوظائف المؤسسة وإذا تم الالتزام بها من طرف المؤسسات الاقتصادية فإنها تحصل على شهادة تؤكد أن منتجاتها تتميز بجودة ذات مواصفات عالمية.

1- إشكالية البحث:

وانطلاقاً من هاتين الفكرتين البسيطتين حول نظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) والبيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسات الاقتصادية حالياً، فإن محتوى دراستنا يتمثل في محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

- "ما مدى مساهمة نظام المواصفات القياسية العالمية (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟".

ويمكننا الإجابة على هذه الإشكالية من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظام المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001)؟
- ماذا نعني بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وما هي مصادرها؟

- إلى أي مدى يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) وتطبيق مبادئه في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

2- فرضيات البحث.

ولمعالجة الموضوع و للإجابة على هذه التساؤلات ننطلق من الفرضيات التالية:

- تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) أسلوب لإدارة الجودة يتسم بمجموعة من الخصائص أو المبادئ، حيث يركز اهتمامه على التوجه نحو العميل و جعل رضاه هدفة الأسمى الذي يسعى لتحقيقه.
- الميزة التنافسية عبارة عن استثمار لمجموعة الأصول المادية و البشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبى رغباتهم، وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين.
- يساهم تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ورفع قدراتها التنافسية من خلال تركيزه على العملاء والتحسين المستمر في العمليات، والإدارة الكفؤة للموارد، وتشجيع الإبداع.

3- أهمية البحث:

- تتمثل الأهمية الكبرى لهذا البحث في توضيح الدور الذي تلعبه المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحسين تنافسية المؤسسة، و توضيح أساليب التطبيق الجيد له.
- محاولة حل المشاكل التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتي تتعلق بالانتاجية والجودة وخاصة المؤسسات الإنتاجية الجزائرية.
- الضرورة التي يفرضها واقع التنافس الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية حاليا وذلك باعتبار التميز هدف وغاية هذه الأخيرة و محصلة جهودها.

4- أهداف البحث:

تتلخص الأهداف التي نلتزم الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- الإشارة إلى الظروف البيئية المعقدة والصعبة التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ودور تبني نظام إدارة الجودة في ظل هذه الظروف.
- توضيح كل المفاهيم المتعلقة بالمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة.
- التعرف على مصادر الميزة التنافسية وأبعادها المختلفة.

- توضيح البناء الفكري الذي يتم بمقتضاه، إنشاء الميزة التنافسية و المحافظة عليها في ظل بيئة تتميز بالتغير المستمر.
- نسعى أيضا من خلال هذه الدراسة إلى تبيان الأساليب التي تساعد المؤسسة الجزائرية في إنجاح تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة و جعل رضا العميل في قمة أولويات المؤسسة التي تهدف إلى رفع أدائها و تحقيق التميز.
- إضافة إلى ذلك فإن هذا البحث يهدف إلى إبراز أثر تطبيق مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) على أداء و تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5- مبررات اختيار موضوع البحث.

إن اختيارنا للموضوع كان وراءه عدة مبررات ودوافع يكمن أهمها فيما يلي:

- علاقة موضوع البحث بالتخصص.
- حداثة الموضوع وأهميته.
- عدم وجود دراسات سابقة (أو قلتها) التي تناولت العلاقة بين الالتزام بالمواصفات العالمية (iso9001) والحصول على شهادة المطابقة وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ما عدا بعض المقالات والأوراق البحثية المقدمة في المؤتمرات.
- ما يحمله موضوع الجودة من اهتمام باعتباره أحد متطلبات الدخول إلى الأسواق العالمية.
- زيادة الاهتمام بمتطلبات و سبل تحقيق الجودة.
- اشتداد المنافسة بين المؤسسات وسعي هذه الأخيرة نحو تحقيق التفوق والتميز في أدائها.

6- صعوبات البحث.

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهناها خلال انجازنا لهذا البحث في:

- ندرة المراجع التي تتناول مفهوم الجودة وطرق تحقيقها، إذ نجد أن أغلب المراجع تتناول موضوع الجودة كنظام وكفلسفة إدارية.
- قلة المراجع التي تتناول موضوع الميزة التنافسية.
- طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يحمل قدرا من التعقيد والغموض وصعوبة الإلمام بكل الجوانب المتعلقة به.
- التحفظ عن تقديم بعض المعلومات من قبل مسؤولي المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بجانب تكلفة الإنتاج.

7- منهج وأدوات البحث:

اعتمدنا في تحليلنا لموضوع الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق منهجية هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات والمصادر التالية:

- البحث المكتبي (كتب، مقالات، ملتقيات، مجلات، أطروحات ورسائل جامعية).
- المقابلات الشخصية.
- وثائق وسجلات المؤسسة محل الدراسة.
- مواقع الكترونية.

الفصل الأول:

المواصفات العالمية لأنظمة إدارة
الجودة (ISO 9001)

مقدمة:

اتجهت العديد من المؤسسات نحو الأسواق العالمية لعرض منتجاتها من السلع والخدمات الأمر الذي أدى إلى قيام المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) بوضع المستويات القياسية للمنتجات، وتصميم المعايير ووضع الأسس والاختبارات، بغية رفع كفاءة تجارة السلع والخدمات على المستوى العالمي.

تعتبر المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) من المفاتيح الفعالة في مجال إدارة المؤسسات في العصر الحديث، وذلك نظرا لكون هذه المواصفات تحدد الشروط اللازمة لإقامة نظام جودة فعال ومعترف به دوليا.

المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) هي وثيقة تصدر عن المنظمة العالمية (iso)، حيث تم إصدار أول نسخة رسمية للمواصفات سنة 1987 وتم تعديلها سنة 1994 و 2000 و 2008 وذلك بهدف تحسين ورفع فعالية هذه المواصفات.

ونظرا لأهمية تطبيق مواصفات (iso 9001) سارعت المؤسسات وبمختلف أحجامها وطبيعتها نشاطها إلى تبني هذه المواصفات.

وبغية الإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى ماهية (iso 9001) من خلال عرض مفهوم ال (iso) والمفاهيم ذات العلاقة بالإضافة إلى التطرق إلى ماهية التقييم والموصفات وإلى مبادئ هذه المواصفات ومستلزمات تطبيقها ومدى أهميتها.

أما المبحث الثاني فسيكون حول سلسلة مواصفات ال (iso 9001)، حيث تتناول فيه مكونات مختلف السلاسل التي أصدرتها منظمة ال (iso).

بينما نتناول في المبحث الثالث العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) الصادرة سنة 2008 باعتبارها المواصفة التي تمنح عليها شهادة المطابقة وإبراز الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة. iso 9001.

المبحث الأول: ماهية المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (9001)

من خلال هذا المبحث سنقوم بتوضيح وبيان مفهوم التقييس والمفاهيم الأخرى ذات العلاقة، ثم الحديث عن المنظمة العالمية للمواصفات (iso) باعتبارها المنظمة المكلفة بمهمة التقييس وإصدار المواصفات، وبعدها نتناول مفهوم المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة كنتاج لعملية التقييس، وفي الأخير نقدم نبذة تاريخية عن نشأة وتطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) والمبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول: التقييس والمواصفات العالمية.

أولاً: مفهوم التقييس والمفاهيم المرتبطة به.

1- مفهوم التقييس: يعتبر التقييس (la Normalisation) الوسيلة الأساسية لإيجاد لغة مشتركة وموحدة بين مختلف المتعاملين وفي مختلف المجالات، حيث نجد هنا مقاييس للأغذية، مقاييس للأجهزة الالكترونية، مقاييس للسيارات... الخ. إذن التقييس يعمل على سلامة التعامل بين مختلف الأطراف (الموردين، المنتجين، والعملاء).

أ- تعريف التقييس

يعرف قاموس (Larousse) التقييس بأنه: مجموعة من القواعد التقنية، الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستعملين، وهذه القواعد موجهة نحو التحديد والتوحيد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني.¹

- أما المنظمة العالمية للمواصفات (iso) قد عرفت التقييس على أنه: نشاط يعطي حلاً ذاتاً للتطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في حقول العلم والتكنولوجيا والاقتصاد، وذلك بهدف تحقيق أكبر درجة من النظام.²

كما قدمت منظمة الـ (iso) تعريف آخر للتقييس: حيث اعتبرته مجموعة خصائص عامة مقبولة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التقييس هو عبارة عن مجموعة من القواعد والشروط والخصائص العامة التي تهدف إلى تحقيق أفضل مستوى جودة في المنتجات والخدمات وذلك من خلال إعداد ونشر وتطبيق المواصفات القياسية.

ثانياً: نشأة المنظمة العالمية للمواصفات (iso)

من خلال هذا العنصر سنحاول التعرف على المفهوم الحقيقي لمصطلح الـ iso ، وإلى سير العمل بهذه المنظمة، بالإضافة إلى ذكر أهم الأهداف التي تسعى منظمة الـ iso إلى تحقيقها.

¹ - Le petit Larousse, Larousse, France, 2007, p702.

² - عبد الستار احمد العلي - تطبيقات في إدارة الجودة الشاملة- ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

³ - [http:// www.Iso.Org/about-gouvernance.html](http://www.Iso.Org/about-gouvernance.html), Consulté le : 21/02/2014.

1- المنظمة العالمية للمواصفات (iso)

أ- تعريف مصطلح الـ iso

(iso) مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (isos) والتي تعني التساوي (Equal)، كما يشير هذا المصطلح أيضا إلى التماثل والتطابق.¹

كما تعني كلمة (iso) وجود مواصفات قياسية لعملية ما قادرة على إنتاج وحدات متماثلة، أي أنها تعني مواصفات قياسية من جهة، وإنتاج وحدات مماثلة مطابقة لهذه المواصفات من جهة أخرى.²

ويرمز مصطلح (iso) إلى المنظمة العالمية للتقييس (International Standards Organization) وتعني بالفرنسية (Organisation Internationale de Normalisation)، أي إن الحروف الثلاثة المكونة لكلمة (ISO) هي اختصار لاسم هذه المنظمة.³

ب- التعريف بالمنظمة العالمية للمواصفات القياسية (iso)

(ISO) منظمة عالمية متخصصة في إعداد وصياغة المواصفات القياسية، وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية لمختلف دول العالم، تأسست هذه المنظمة عام 1946 عقب الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة في العاصمة لندن، وبشرت المنظمة أعمالها سنة 1947 ومقرها العاصمة السويسرية جنيف، ويبلغ عدد أعضائها 150 عضواً يمثلون البلدان الأعضاء في المنظمة.⁴

ومن بين الحقائق المتعلقة بمنظمة الـ iso نذكر ما يلي:⁵

- أنها منظمة غير حكومية.
- المنظمة لا تتدخل في منح المؤسسات شهادة المطابقة، حيث هناك هيئات خاصة تمنح هذه الشهادة.
- تعتمد المنظمة في أداء عملها على مجموعة من الخبراء والمتخصصين ومن مختلف دول العالم حيث تتم عملية متابعة التطبيق عن طريق مندوبين يشكلون لجان لتبادل الخبرات.

2- مفهوم المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001)

نتناول في هذا الجزء مفهوم (iso 9001) والمفاهيم المرتبطة به، ثم نستعرض أهم خصائص هذه المواصفات وأهمية تطبيقها في المؤسسات.

¹ - http:// www.iso.org, op-cit.

² - ايدجيباديرو-الدليل الصناعي إلى الايزو 9000 - ط 1، دار الفجر للنشر، الاردن، 1997، ص33

³ - سمير محمد عبد العزيز- اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - مطبعة الإشعاع، مصر، 2000، ص 109

⁴ - خضير كاضم حمود- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي- ط 1، دار الصفاء للنشر، الاردن، 2010، ص 56

⁵ - خليل إبراهيم، محمود العاني- إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000- ط 1، مطبعة الأشقر، العراق، 2002، ص 55-56.

أ- تعريف الـ (iso 9001) والمفاهيم المرتبطة به.

قبل أن نعرف (iso 9001) تجدر بنا الإشارة إلى ذكر أهم المفاهيم المرتبطة بها، والتي تساعدنا في فهم وتحديد معنى (iso 9001).

- النظام (System): تعرف منظمة الـ (iso) النظام بأنه: مجموعة من العناصر المرتبطة والمتفاعلة.¹

- نظام الجودة (Quality System): عرفت منظمة الـ (iso) نظام الجودة على أنه الهيكل التنظيمي والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطبيق إدارة الجودة.²

- إدارة الجودة (Quality Management): كما عرفت المنظمة إدارة الجودة بأنها كافة الفعاليات والنشاطات التي تسمح بتوجيه ومراقبة المنظمة فيما يتعلق بالجودة، وتتمثل هذه النشاطات في رسم سياسة للجودة وتحديد أهدافها، والقيام بالتخطيط للجودة والعمل على تحسينها.³

بعد أن تعرفنا على المفاهيم المرتبطة بالـ (iso 9001)، سنقدم فيما يلي بعض التعاريف التي قدمت لهذه المواصفات حيث أن:

- (iso9001) هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة، حيث تركز (iso9001) على العلاقة بين المورد والعميل.⁴

- (iso9001) هي مواصفات تتعلق بأنظمة الجودة في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وهي تهدف إلى تكامل مكونات المنتج أو الخدمة بهدف تلبية احتياجات ومتطلبات معروفة.⁵

- (iso9001) هي سلسلة من المعايير والتوصيات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال ومقبول عالمياً.⁶

من خلال التعاريف السابقة يتبين لنا أن الـ (iso9001) هي عبارة عن مواصفات علمية تحدد المتطلبات الضرورية واللازمة لتطبيق نظام إدارة جودة فعال في المؤسسات مهما كان حجمها ونوع نشاطها.

¹ - [http:// www.iso.org](http://www.iso.org), op-cit.

² - حميد عبد النبي الطائي، سنان كاضم الموسوي- إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - ط 1، الوراق للنشر، الاردن، 2003، ص 147.

³ - [http:// www.iso.org](http://www.iso.org), op-cit.

⁴ - حسين عبد العال محمد - الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والمواصفات القياسية- دار الفكر الجامعي، مصر، 2006، ص 101.

⁵ - [http:// www.aqmspune.com/akash-qms.html](http://www.aqmspune.com/akash-qms.html), consulté le : 20/03/2014.

⁶ - جون رابيت، بيتر بيرغ، دليل الجيب إلى iso 9000، ترجمة مركز التعريب، ط 1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999، ص 9.

ب- تحليل دلالات (iso 9000 ، 1994.2000.2008).

بعد أن تعرفنا على مفهوم الـ (iso 9001) وأهم المفاهيم المرتبطة به، سنقوم بتحليل الرموز 9000 و 1994 و 2000 و 2008 حيث:¹

-الرقم 9000 مكون من الرقم 90 والرقم 100.

-الرقم 90 يعني هناك 90 دولة مشاركة في منظمة الـ (iso).

-الرقم 100 يعني وجود 100 مواصفة قياسية مقبولة للمنتجات.

إذن الرقم 9000 يعني 90 دولة و 100 مواصفة مقبولة للمنتجات.

1994، 2000، 2008 فهي تشير إلى سنة النشر أو المراجعة (التعديل).

ج- فوائد تطبيق الـ (iso 9001)

إن تطبيق وتبني مواصفات الـ (iso 9001) والحصول على شهادة المطابقة لها أهمية بالغة وعلى عدة أصعدة، وتبرز هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد على إيجاد تطبيقات جودة ثابتة على المستوى العالمي.²
- توفر لغة ومصطلحات مشتركة وموحدة.
- توفر نقطة لتلاقي المفاوضات التجارية (مرجع).
- إطالة العمر الاقتصادي للمؤسسة في الأسواق من خلال ارتفاع مستوى الثقة بمنتجات وخدمات المؤسسة وكسب الاستقرار الاستثماري لأنشطتها.³
- تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق صور النجاح والتفوق النوعي في الأداء.
- تكوين صورة طيبة للمؤسسة في بيئة الأعمال.⁴
- تقدم أسلوباً جديداً لإدارة المؤسسات.

د- خصائص مواصفات الـ (iso 9001)

تحدد المواصفات القياسية الشروط اللازم توفرها في نظام الجودة الخاص بالمؤسسة بغية تقديم سلع نمطية تشبع رغبات عملائها، حيث تتميز هذه المواصفات بجملة من الخصائص أبرزها ما يلي:⁵

¹ - لعلى بوكميش -إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000 - ط 1، دار الراجية للنشر، عمان، 2011، ص 110
² - ادجي باديرو، مرجع سبق ذكره، ص 32
³ - خضير كاضم حمود- المنظمة العالمية للتوحيد القياسي- مرجع سبق ذكره، ص 60-61.
⁴ - مدحت أبو النصر- أساسيات إدارة الجودة الشاملة- ط 1، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 99
⁵ - جون رابيت، بيتر بيرغ، مرجع سبق ذكره، ص 10-13.

- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا
- أنها تكمل برنامج الجودة القائم في المؤسسة وتعمل على تحسينه وتطويره.
- أنها تركز على العمليات الداخلية وبالخصوص التصنيع والبيع والإدارة والدعم والخدمات التقنية.
- أنها تركز على منع حدوث الأخطاء وحالات عدم التطابق خلال مراحل العملية الإنتاجية.
- أنها توفر الضمان للعملاء بأن السلعة أو الخدمة قد أنتجت بأفضل الطرق التي يمكن أن تلبي احتياجاتهم ورغباتهم.

المطلب الثاني: مبادئ المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الـ (iso 9001)

في هذا المطلب سنتطرق إلى المبادئ والأسس التي تقوم عليها المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة لأن نجاح المؤسسات في تطبيق هاته المواصفات يتوقف حتما على تحقيق مجموعة من المبادئ والالتزام بها، ثم نتناول أهمية تطبيق هذه المواصفات وفي الأخير نتطرق إلى الدوافع التي تجر المؤسسات إلى تطبيق هذه المواصفات العالمية.

أولا: مبادئ الـ (iso 9001) وأهمية تطبيقها

1-المبادئ التي تقوم عليها مواصفات الـ (iso 9001)

إن المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة وفقا للغرض من إنشائها هي نظام موثق لجميع عمليات ومراحل العمل بالمؤسسة، والذي يهدف إلى ضمان جودة إدارة المؤسسة بصفة عامة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء من منتجات وخدمات.

ولكي تضمن المؤسسة كفاءتها في تطبيق هاته المواصفات يجب عليها توفير وتحقيق مجموعة من المبادئ والتي تتمثل في الآتي:

أ- **التوجه نحو العميل:** تسعى المؤسسات إلى تلبية رغبات واحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية والعمل على إشباعها، هذه الرغبات يعبر عنها في شكل خصائص يتوفر عليها المنتج أو الخدمة والتحدي الكبير يكمن في أن هذه الاحتياجات تتغير بتغير الظروف والأذواق والتطور التكنولوجي وعليه فان المؤسسات مطالبة بتحسين منتجاتها وخدماتها وعملياتها بشكل مستمر من خلال التوجه نحو عملائها وتحليل متطلباتهم بشكل دقيق والعمل على ترجمة هاته المتطلبات إلى منتجات تحقق رضاهم وبالتالي الحفاظ عليهم وكسب ولائهم.¹

¹ - Norme internationale (iso 9004), gestion des performances durables d'un organisme, approche demanagement par la qualité, 3em édition, iso, suisse, 2009, p 41.

ب- القيادة: يقوم المسؤولون بتحديد أهداف المؤسسة وتوجيهاتها ومن ثم يقع على عاتقهم مسؤولية إيجاد بيئة داخلية ملائمة يمكن من خلالها لأفراد التنظيم المشاركة وبشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة والحفاظ على هذه البيئة التنظيمية.¹

ج- إشراك العاملين: يمثل العاملين (الأفراد) وفي جميع المستويات جوهر التنظيم، حيث أن مشاركتهم الكاملة في صياغة السياسات والأهداف تسمح باستغلال قدراتهم واستعداداتهم لفائدة ومصصلحة التنظيم إلا إن المشاركة الفعالة لأفراد التنظيم لا تكون كذلك إلا من خلال تفهم العاملين لأهمية مساهمتهم ودورهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

د- مدخل العمليات: تتحقق النتيجة المرغوب فيها بكفاءة أكبر عندما تدار مختلف الأنشطة والموارد المرتبطة بها في المؤسسة على شكل عملية، وتعرف العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المرتبطة والمتفاعلة التي تهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث أن مخرجات عملية ما يمكن أن تكون مدخلات لعملية أخرى، ومنه فإن تحديد وفهم سير العمليات يساهم في تمكين التنظيم من تحقيق أهدافه بكفاءة عالية وذلك من خلال تحديد الأنشطة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات في إدارتها، تحليل وقياس كفاءة الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات والارتباطات بين مختلف الأنشطة.²

ن- التحسين المستمر: يجب أن يكون التحسين المستمر في الأداء العام للتنظيم هدفا دائما ومستمرًا ويقصد به ذلك النشاط المنتظم الذي يسمح برفع قدرة التنظيم نحو الاستجابة لمتطلبات وتوقعات العملاء المتغيرة باستمرار، وتمثل أنشطة التحسين المستمر في:³

- ❖ تحديد مجالات التحسين عن طريق تشخيص الوضعية الحالية.
- ❖ تحديد الأهداف المرجوة من عملية التحسين.
- ❖ البحث عن الحلول الممكنة واختيار الحل الأمثل وتطبيقه.
- ❖ قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.

2- أهمية تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الـ (iso 9001)

أصبح في الوقت الحالي تطبيق المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة والحصول على شهادة المطابقة، من المتطلبات الضرورية لتعامل المؤسسات مع مورديها وعملائها، فالمؤسسات التي حصلت على شهادة الـ (iso 9001) ينظر إليها بصورة تتسم بالثقة من قبل المتعاملين معها

¹ - جيمس إيفان، جيمس دين- الجودة الشاملة- ترجمة سرور إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، السعودية، 2009 ، ص 107

² - إسماعيل القزاز- التطبيق العلمي للايزو 9001-2008 - ط 1، دار دجلة للنشر، الأردن ، 2009 ، ص 15

³ - أحمد حسن رياض- دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام إدارة الجودة- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006 ، ص 11

وتكمن أهمية التطبيق والحصول على شهادة الـ (iso 9001) في النقاط التالية:

أ- أهمية تطبيق الـ (iso 9001) على مستوى المؤسسة

يعتبر تطبيق الـ (iso 9001) وسيلة للارتقاء بالمؤسسة إلى مستويات أداء أعلى، لأنها تركز على جودة الأداء الكلي للمؤسسة، كما أنها تساهم في تحسين سمعة المؤسسة لدى مورديها وعملائها وتتجلى هذه الأهمية في أداء الأعمال بشكل صحيح وبالتالي تقليل الرقابة على الأنشطة والعمليات التي تدار في المؤسسة، كما يساهم أيضا في تحسين الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية والرفع من نوعية القرارات التي تتخذها المؤسسة في مجال الجودة.¹

ب- أهمية تطبيق الـ (iso 9001) على مستوى العملاء

للعلماء والمستهلكين بصفة عامة دور كبير في بقاء واستمرارية نمو المؤسسة، لأنهم في الأخير هم اللذين يستفيدون من منتجاتها وخدماتها، ومن ثم على المؤسسة أن تهتم بعملائها وأن تراعي أذواقهم واحتياجاتهم عند تقديم منتجاتها إلى الأسواق، ولتحقيق هذه الغاية فإن المؤسسات تسعى إلى تطبيق الـ (iso9001) حيث أن هذه الأخيرة تساهم في :²

-إشباع حاجات ورغبات العملاء حيث يتم تصميم المنتجات وفقا لمتطلباتهم وتوقعاتهم.

-تقديم منتجات ذات جودة عالية.

-رفع مستوى ثقة العملاء تجاه منتجات وخدمات المؤسسة.

-تقليل عدد شكاوي العملاء المتعلقة بالجودة.

ج- أهمية تطبيق الـ (iso 9001) على المستوى القانوني

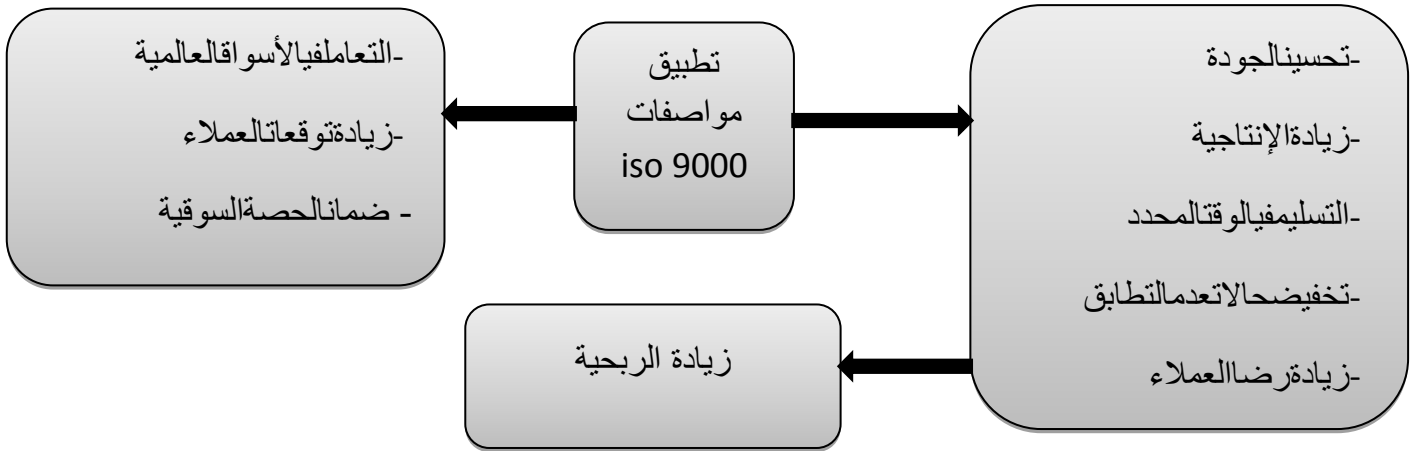
إن وجود نظام لإدارة الجودة موثق في المؤسسة يساعدها في الدفاع عن نفسها أمام القضاء، حيث إن الحصول على شهادة الـ (iso 9001) يوفر الحماية القانونية للمؤسسة ويحميها من أي مساءلة قانونية ففي بعض الدول وخاصة الدول المتقدمة، المنتج (المؤسسة) مسؤول أمام القانون عن أي ضرر تسببه السلعة للمستهلك بغض النظر عن سبب هذه الضرر أكان عن طريق الخطأ أم لا، ولكن باعتبار أن المؤسسة قد اتخذت كل الاجراءات والاحتياطات وأنها أجرت الفحوص اللازمة لضمان سلامة منتجاتها فإنها تحمي نفسها أمام القانون.³

¹ - فرانكينواهارا - المطابقة والحصول على شهادة معايير ادارة الجودة العالمية- ط 1، الدار العربية للعلوم، لبنان، 1999 ، ص 36

² - قاسم نايف علوان المحيوي- إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 - مرجع سبق ذكره، ص 194

³ - طاهر رجب قدار- المدخل الى ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - ط 1، دار الحامد للنشر، سوريا، 1998 ، ص 238

الشكل رقم (01): أهمية تطبيق الـ (iso 9001) في المؤسسات



* المصدر: سونيا محمد البكري، ادارة الجودة الكلية، الدار الجامعية، مصر، 2002 ، ص 362

من خلال الشكل يتبين لنا أن تطبيق مواصفات الـ (iso 9001) يؤدي من جهة إلى زيادة حجم الأرباح المحققة من جراء تحقيق الجودة وانخفاض مستوى التكاليف، ومن جهة أخرى يسمح للمؤسسات بالدخول إلى الأسواق العالمية والرفع من حصتها السوقية.

وبصفة عامة يمكن أن نلخص أهمية تطبيق الـ (iso 9001) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): أهمية تطبيق (iso 9001) وأهم استخداماتها

بعد تطبيق iso 9000	قبل تطبيق iso 9000
ألية العمل موثقة وجميع العاملين يعملون بنفس الاجراءات.	ألية العمل محفوظة في عقول العاملين حيث يمكن أن تكون خاطئة أو قابلة للنسيان.
عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ يجعله صحيحا من المرة الأولى.	عملية الإنتاج تتم وفق مبدأ ادفع بالمنتج نحو الخارج.
الجودة هي مسؤولية الجميع.	الجودة هي مسؤولية قسم ضبط الجودة.
انخفاض معدلات إعادة التشغيل.	ارتفاع معدلات إعادة التشغيل.
انخفاض معدلات شكاوي العملاء.	ارتفاع معدلات شكاوي العملاء.
انخفاض التكاليف وارتفاع الأرباح.	ارتفاع التكاليف وتدنيا للأرباح.

- المصدر: لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000 ، ط 1، دار اليازة للنشر، الأردن، 2011 ، ص 127.

ثانياً: دوافع تبني المؤسسات للمواصفات (iso 9001) وأهم استخداماتها .

1-دوافع التبني: توصلت جل الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن الدوافع التي تجر المؤسسات إلى تبني وتطبيق المواصفات العالمية (iso 9001) تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب ظروف وحجم وطبيعة نشاط كل مؤسسة، إلا أن الدراسات توصلت إلى أن هناك مجموعة من الدوافع الأساسية التي تكون القاسم المشترك لجميع هذه المؤسسات، وتمثل هذه الدوافع في:

أ- طلب العملاء.

إن طلب العميل أو ضغط العميل على المؤسسات لإثبات مطابقة نظام جودتها لمتطلبات (iso 9001) يعد الدافع الرئيسي للعديد منها لتطبيق الـ (iso 9001) خاصة بعدما أصبح هذا شرطاً أساسياً مسبقاً لدى العميل لكي يقوم بعملية الشراء، لذلك نجد معظم المؤسسات قد طبقت الـ (iso 9001) كمدخل لتطوير وإدامة ثقة العملاء في منتجات وخدمات المؤسسة.¹

ب- الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات إلى تطبيق الـ (iso 9001) رغبة منها في تحسين أوضاعها لتحقيق التميز في السوق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، حيث أن الحصول على الشهادة يعتبر برهاناً للعملاء الحاليين والمحتملين بأن المؤسسة تأخذ الجودة بشكل جدي، وهذا ما يحقق لها منافع تسويقية على حساب منافسيها.²

ج- التحسين الداخلي.

على الرغم من أن الكثير من المؤسسات قد طبقت الـ (iso 9001) نتيجة لضغط السوق الخارجي (ضغط العملاء)، فإن المؤسسات الأخرى قد عمدت إلى تطبيقها لتحقيق منافع داخلية، حيث وجدت تلك المؤسسات أن التحسينات في الجودة وفي أداء المؤسسة تضاهي الفائدة السوقية (الخارجية) للتسجيل حيث أن تأسيس نظام للجودة يمكن أن يزيد من الإنتاجية ويقلل من التكاليف الناجمة عن عدم الكفاءة حيث يمكن تطبيق الـ (iso 9001) كقاعدة أو كحجر أساس للتحسين المستمر.³

نستنتج مما سبق أن طلب العملاء والحصول على الميزة التنافسية هي دوافع من قوى خارجية بينما التحسين الداخلي يعتبر دافع من قوى داخلية والتي تتمثل في إدارة المؤسسة.

¹ - محمد عبد الوهاب العزاوي- أنظمة إدارة الجودة والبيئة- مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

² - يوسف حجيم الطائي- إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي- ط 1، الوراق للنشر، الأردن، 2008، ص 338

³ - محمد عبد الوهاب العزاوي- أنظمة إدارة الجودة والبيئة- مرجع سبق ذكره، ص 59

د- متطلبات قانونية:

في بعض المواقف تكون المؤسسات مجبرة على التسجيل والحصول على شهادة الـ (iso 9001) وذلك لاعتبارات قانونية، وكمثال على ذلك فان حصول المؤسسات التيتخضع منتجاتها إلى تعليمات وقوانين المجموعة الأوروبية على شهادة الـ (iso 9001) هو مطلب قانوني للدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة. و فيما يلي نقدم جدول يلخص مختلف دوافع تبني المؤسسات لمواصفات الـ (iso 9001) التي تم استخلاصها من بعض الدراسات الميدانية.

المبحث الثاني: سلسلة المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) ومتطلبات تطبيقها

تحتوي سلسلة مواصفات ال (iso 9001) على المواصفات التي لها علاقة بأنظمة إدارة الجودة التي أصدرتها اللجنة الفنية (iso/tc/176) التابعة للمنظمة العالمية للمواصفات ال (iso)، سواء في إصدار 1994، 2000، أو الإصدار الأخير سنة 2008، وتتضمن هذه المواصفات مجموعة من المتطلبات أو الشروط التي يجب على المؤسسات تطبيقها وتحقيقها للتسجيل والحصول على شهادة المطابقة.

وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا المبحث مكونات سلسلة المواصفات التي تم إصدارها قبل وبعد سنة 2000 وأسباب تعديل هذه المواصفات، ثم نتطرق إلى متطلبات تطبيق مواصفات ال (iso 9001) الصادرة سنة 1994 باعتبارها أول سلسلة أصدرتها منظمة ال (iso).

المطلب الأول: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة قبل سنة 2000

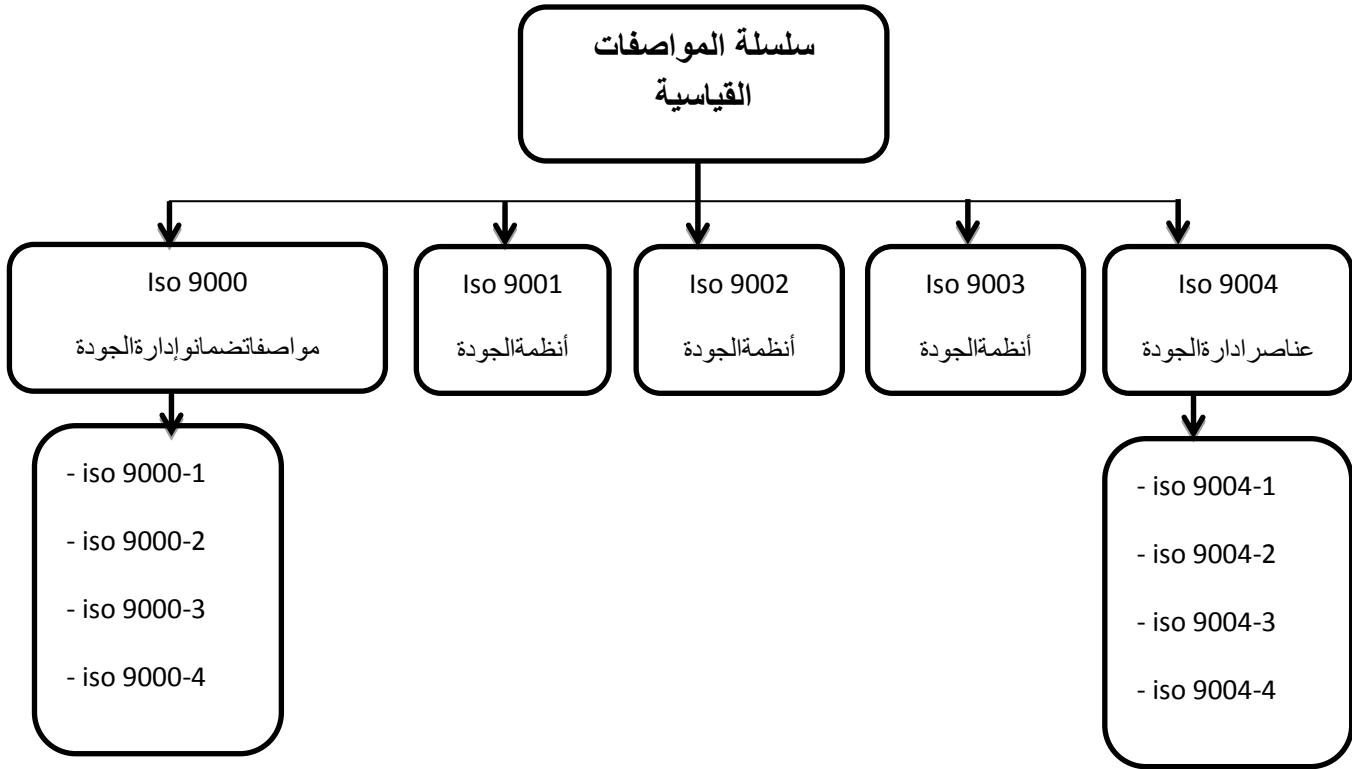
أولاً: سلسلة مواصفات (iso 9000)

سلسلة المواصفات القياسية ال (iso 9000) الصادرة سنة 1994 هي مجموعة من المواصفات التي أصدرتها اللجنة الفنية (iso/TC/176)، وتحتوي هذه السلسلة على إرشادات ومتطلبات تطبيق نظام ضمان الجودة.

ويمكن تلخيص بنية هذه المواصفات من خلال الشكل التالي:

1- سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000)

تتكون هذه السلسلة من خمس مواصفات أساسية كما يوضحه الشكل الموالي:



-المصدر: مأمون السلطي، سهيلة الياس، الدليل العملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الايزو 9000 ، ط 1 ، دار الفكر للنشر، الأردن، 1999 ، ص 40.

أ- (iso 9001): هي مواصفة خاصة بأنظمة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تتضمن الأنشطة التالية:

التصميم، التطوير، الإنتاج، التجميع والتركيب، وخدمات ما بعد البيع. ويتضمن هذا النموذج عشرين عنصراً للجودة بحيث يجب على أي مؤسسة ترغب في التسجيل والحصول على شهادة المطابقة لـ (iso 9001) أن تفي بالمتطلبات المذكورة في عناصر النموذج، ويعد الـ (iso 9001) أكثر نماذج الايزو شمولاً واتساعاً مقارنة مع النماذج الأخرى للايزو.¹

ب- (iso 9002): هي مواصفة خاصة بأنظمة إدارة الجودة لمختلف المؤسسات التي تهتم بأنشطة الإنتاج والتجميع والتركيب فقط، وعلى ذلك فإن المؤسسات التي يقتصر نشاطها على الإنتاج والتجميع دون التصميم وخدمات ما بعد البيع، هي التي تسعى للتسجيل والحصول على شهادة الـ (iso 9002) ويتضمن هذا النموذج ثمانية عشر عنصراً من عناصر الجودة.²

ج- (iso 9003): وهي مواصفة خاصة بأنظمة إدارة الجودة ولمختلف المؤسسات التي تصب اهتماماتها في تفتيش واختبار جودة المنتج النهائي، ولهذا يعد هذا النموذج أضيق النماذج حيث يضم اثنا عشرة عنصراً من عناصر

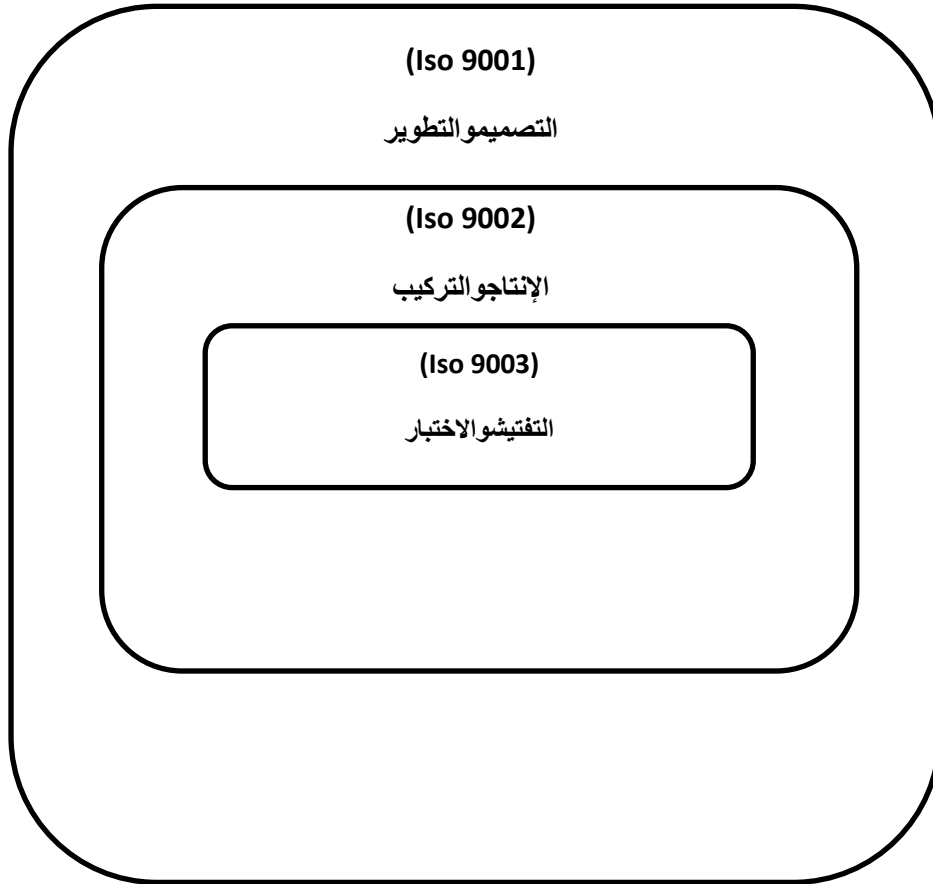
¹ - مدحت ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 98.

² - فتحي يحيى احمد العالم، مرجع سبق ذكره، ص 69

الجودة، وكمثال على المؤسسات التي تطبق هذا النموذج نجد موردو السلع الذين يقتصر عملهم على فحص واختبار المنتجات النهائية التي ترد إليهم من مؤسسات تطبق نماذج الـ (iso 9001) أكثر اتساعاً.¹

ويمكن تلخيص مجال تطبيق النماذج الثلاثة لأنظمة ضمان الجودة في الشكل الآتي:

الشكل رقم(02): مجالات تطبيق مواصفات ضمان الجودة.



-المصدر: يوسف حجيم الطائي، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط 1، الوراق للنشر، الأردن، 2008 ،

ص 346

وفي ضوء ما تقدم، فإنه يمكن توضيح العناصر التي تتضمنها مواصفات الـ (iso 9000) الصادرة سنة 1994

في الجدول الموالي:

¹ - نجم عبود نجم - إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت- ط 1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010 ، ص 67

الجدول رقم (02): محتويات سلسلة المواصفات القياسية (iso 9000)

iso 9003	iso 9002	iso 9001	عناصر المواصفة القياسية	التسلسل
*	*	*	مسؤولية الإدارة	01
*	*	*	نظام الجودة	02
0	*	*	مراجعة العقد	03
0	0	*	ضبط التصميم	04
*	*	*	ضبط الوثائق والمعلومات	05
0	*	*	المشتريات	06
0	*	*	ضبط المنتج المورد من العميل	07
*	*	*	تمييز المنتج وتتبعه	08
0	*	*	ضبط العمليات	09
*	*	*	التفتيش والاختبار	10
*	*	*	ضبط ومعايرة أجهزة القياس	11
*	*	*	حالة التفتيش والاختبار	12
*	*	*	ضبط المنتجات غير المطابقة	13
0	*	*	الاجراءات التصحيحية والوقائية	14
*	*	*	المناولة والتخزين والتغليف والتسليم	15
0	*	*	ضبط سجلات الجودة	16
*	*	*	التدقيق الداخلي لأنظمة الجودة	17
*	*	*	التدريب	18
0	0	*	الخدمة	19
*	*	*	الأساليب الاحصائية	20

0 عنصر غير متوفر

* غير متوفر.

- رموز الجدول

-المصدر: فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، ط 1، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2008 ، ص55.

المطلب الثاني: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة بعد سنة 2000

أولاً: سلسلة المواصفات القياسية العالمية الصادرة سنة 2000

في أواخر عام 1999 ، وبعد مراجعة مواصفة (iso 9000/1994) أصدرت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية المواصفة الجديدة (iso 9000/2000)، والتي تضم مواصفتين هما (iso9001) و(iso 9004) وذلك بعد تبسيط ودمج المواصفات الصادرة عام 1994.

1-أسباب إصدار مواصفة الـ (iso 9001/2000)

لقد أسفر تطبيق المواصفة (iso 9000/1994) عن عدة انتقادات من جانب الموردين والعملاء والمنظمات الإقليمية والدولية المعنية بالجودة، ومن بين أهم هذه الانتقادات نذكر ما يلي:¹

أ- شكا بعض العملاء من تدني مستوى جودة المنتجات المشتراة رغم تعاملهم مع مؤسسات حاصلة على شهادة المطابقة للايزو.

ب- تركيز المواصفة (iso 9000/1994) على توافق نظام الادارة الخاص بالمؤسسة مع متطلبات تطبيق المواصفة، دون الاهتمام بجودة المنتجات والمناخ التنظيمي.

ج- أسفر تطبيق مواصفات الايزو الصادرة عام 1994 ، عن عدم وضوح صياغة بعض العناصر وصعوبة التطبيق في بعض الأنشطة التي تمارسها المؤسسات.

ونظرا لهذه الانتقادات أدركت المنظمة العالمية للمواصفات القياسية أهمية إصدار مواصفة فنية واحدة يمكن أن تستخدم في كل المؤسسات بغض النظر إلى حجمها أو طبيعة نشاطها.

2-عائلة (iso 9001/2000)

بدأ العمل بهذه العائلة الجديدة من المواصفات في أواخر عام 2000 ، بحث تتألف من مواصفتين متلازمتين وهما:

أ-المواصفة (iso 9001):حلت هذه المواصفة محل المواصفات الثلاث (9001.9002.9003) الصادرة عام 1994 ، وهي مواصفة شاملة ومطورة أدمجت فيها المواصفات السابقة الذكر مع إضافة متطلبات جديدة يتعين التوافق معها لم تكن واردة في الإصدار القديم، وعند صياغة هذه المواصفة تم مراعاة التكامل مع مواصفات البيئة (iso 14000)، وهنا لابد الإشارة إلى إن شهادة الايزو تمنح فقط مقابل التوافق وتحقيق متطلبات هذه المواصفة.²

ب-المواصفة (iso 9004): تجسد هذه المواصفة مجموعة من الإرشادات الخاصة بنظام ادارة الجودة والتي يؤدي التوافق مع متطلباتها بشكل مباشر إلى جودة المنتجات والخدمات، كما يساهم في تحقيق كفاءة وفاعلية الادارة، كما

¹ - قاسم نايف علوان المحيوي - إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001 - مرجع سبق ذكره، ص 217-218.

² - احمد سيد مصطفى- إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - مرجع سبق ذكره، ص 171

يجب الإشارة إلى أن التوافق مع متطلبات هذه المواصفة اختياري وليس إجباري، لكنه يعتبر كسبيل لتحسين فعالية أداء المؤسسة ورفع قدرتها التنافسية، مع العلم أنه لا تمنح شهادة للتطابق مع هذه المواصفة.¹

3-أهداف مواصفة الـ(ISO 9001/2000):

تهدف هذه المواصفة إلى مساعدة المؤسسات في تحقيق التفوق والأداء المتميز باستخدام التقييم الذاتي الأمر الذي يساعد في:²

- أ- تسهيل تطبيق مواصفة الـ (ISO 9001) في المؤسسات الصغيرة .
- ب- إرساء وتطوير مقاييس للجودة تكون أساساً في تقييم نظم الجودة في المؤسسات، وليس مجرد منح الشهادة لمن تتوافق نظمهم الإدارية مع متطلبات المواصفة كنتيجة للمراجعة الخارجية.
- ج- إبراز أهمية المواصفة (ISO 9004) باعتبارها دليلاً وسبيلاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة .
- د- التركيز على منظومة أو نموذج العملية بما يكرس نظام تأكيد الجودة.

4-أهم التعديلات الواردة في المواصفة (ISO 9001/2000):

هناك مجموعة من التعديلات التي وردت في المواصفة الجديدة (ISO 9001/2000) مقارنة مع المواصفة القديمة (ISO 9001/1994) حيث شمل هذا التعديل كل من التغيير في المصطلحات التعديل في مجال المواصفة، وظهور عناوين جديدة... الخ، ولعل من أهم نقاط الاختلاف بين الإصدارين نجد:³

- أ- إدخال مفهوم التحسين المستمر.
- ب- التركيز على العمليات داخل المؤسسة.
- ج- زيادة التركيز على دور الإدارة العليا.
- د- التركيز على العميل.
- هـ- سهولة اللغة التي كتبت بها المواصفة.
- و- تقليل عدد الوثائق المطلوبة.
- ن- زيادة التوافق مع نظم الإدارات الأخرى على غرار التوافق مع نظام إدارة البيئة.

¹ - خضير كاسم حمود - المنظمة الدولية للتوحيد القياسي - ط 1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص 68

² - احمد سيد مصطفى -إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000- مرجع سبق ذكره، ص 174

³ - نفس المرجع، ص 175-178.

المطلب الثالث: المواصفة القياسية العالمية لأنظمة إدارة الجودة iso 9001 الصادرة سنة 2008.

بعد ثماني سنوات من تطبيق المواصفة (iso 9001/200) الخاصة بأنظمة إدارة الجودة، قامت اللجنة الفنية (iso/tc 176) بإصدار المواصفة الجديدة (iso 9001/2008) والتي تعتبر رابع إصدار للمواصفة المنشورة عام 1987، وكان الهدف من ذلك الاستجابة لتطلعات المؤسسات ومختلف الأطراف ذات العلاقة. وقد حمل الإصدار الجديد بعض التعديلات لكنها لم تكن جوهرية، حيث بقيت مبادئ إدارة الجودة كما هي ونفس الشيء بالنسبة للمصطلحات، كما لم تقدم هذه المواصفة متطلبات جديدة بل اقتصر تعديلها فقط على إعادة صياغة بعض العبارات والمصطلحات بهدف توضيحها وإزالة الغموض عنها مع إضافة بعض الملاحظات، كما شددت المواصفة على أهمية العمليات المخرجة وضرورة ضبطها، بالإضافة إلى تقديم شروحات واسعة حول التصميم والتطوير، كما قدمت المواصفة أمثلة عن طرق وأساليب تقييم رضا العميل.¹

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الإصدار الجديد (iso 9001/2008) يلغي الإصدار (iso 9001/2000) ويحل محله، حيث تصبح شهادات (iso 9001/2000) غير سارية المفعول وغير معترف بها بعد 24 شهرا من تاريخ نشر المواصفة (iso 9001/2008).²

تغطي مواصفة (iso 9001/2008) متطلبات أنظمة الجودة، وتعتبر من أكثر مواصفات الايزو انتشارا واستعمالا، حيث تستخدم هذه المواصفة في المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وفي القطاعين العام والخاص، وفي المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء، وتحتوي هذه المواصفة على متطلبات أو شروط يمكن بموجبها التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للايزو.

وستتناول في هذه المبحث كل من التعاريف والمصطلحات الواردة في المواصفة في المطلب الأول، ثم نتطرق في المطلب الثاني إلى المنهج الذي تعتمد عليه المواصفة وإلى الجهات التي يمكن لها أن تطبق بنود المواصفة، أما المطلب الثالث والأخير فسنتناول فيه بنود ومتطلبات تطبيق هذه المواصفة.

من خلال ما استعرضناه سابقا يمكن القول إن إدارة الجودة الشاملة أشمل وأعم من مواصفات (iso 9001)، حيث يمكن للمؤسسات أن تحصل على شهادة المطابقة لل (iso 9001) دون أن تكون قد استكملت تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ومن هنا نخلص إلى نقطة مفادها أن إدارة الجودة الشاملة و (iso 9001) هما نظامين يكملان بعضهما البعض، حيث يمكن اعتبار مواصفات (iso 9001) هي إحدى متطلبات تحقيق إدارة الجودة الشاملة.

¹ - IANOR, l'iso et l'iaf, annoncent un calendrier pour la mise en oeuvre de la certification accréditée selon la norme iso9001-2008, revue el- miqyas, n 24,2008, p 36.

² - <http://www.iso.org>, op-cit.

المبحث الثالث: العوائق والعوامل المساعدة في تطبيق مواصفات الـ (iso 9001)

المطلب الأول: عوائق تطبيق مواصفات الـ (iso 9001)

قدمت العديد من الدراسات بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه تطبيق الـ (iso 9001)، يرجع ظهور مجمل هذه الصعوبات إلى الأسباب التالية:

1. إن تطوير نظام تأكيد الجودة يتطلب جهدا كبيرا وعملا جماعيا وخصوصا في المراحل الأولى للتطبيق أين سيكون هناك زيادة في حجم العمل بالنسبة للجميع.
2. وجود نقص في المدققين ذوي الخبرة الكافية والتدريب اللازم حيث تعتبر هذه المشكلة كبرى نظرا لأهمية التدقيق الداخلي للجودة في حصول المؤسسة على شهادة المطابقة للـ (iso 9001).
3. ظهور زيادة في الأعمال الكتابية والمتطلبات الوظيفية وكذلك كثرة النماذج المستخدمة.
4. وجود صعوبات من قبل المسؤولين في فهم وتفسير المقاييس والمعايير الخاصة بالشهادة.¹
5. ارتفاع تكلفة تطوير وتسجيل نظام تأكيد الجودة وخصوصا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.²
6. قد تحتاج عملية التسجيل والحصول على الشهادة وما يسبقها من أعمال إلى فترة زمنية طويلة.³

بعد أن استعرضنا الصعوبات والمشاكل التي تواجه المؤسسات عند تطبيق مواصفات الـ (iso 9001) لا بد من معرفة الأسباب التي تقف وراء فشل المؤسسات في تطبيق هذه المواصفات حيث تتمثل في:⁴

- أ- غياب دعم الإدارة العليا وهذا يمثل السبب الرئيسي لفشل العديد من برامج الـ (iso).
- ب- تنظر العديد من المؤسسات إلى شهادة الـ (iso) على أنها الهدف النهائي وتهمل أهميتها على الـ (iso) المدى الطويل في تطوير نظام توكيد الجودة وتحسينه باستمرار.
- ج- قيام بعض المؤسسات بتوثيق النشاطات والإجراءات القائمة دون تفحصها ومراجعتها لمعرفة جوانب القصور والخلل فيها، الأمر الذي سوف يؤدي إلى حصولها على نظام للجودة ضعيف وليس بالمستوى المطلوب.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تطبيق مواصفات الـ (iso 9001)

تحسبا للعوائق التي تقف في وجه تطبيق مواصفات الـ (iso 9001) في المؤسسات وجب على المؤسسة أن تهتم نفسها وأن تعمل على توفير الظروف والعوامل التي تساعد على التطبيق الفعال لهذه المواصفة، ومن أهم هذه العوامل المساعدة نذكر ما يلي:

¹ - مامون سليمان الدراركة - إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء- مرجع سبق ذكره، ص 260
² - ايدجيباديرو، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.
³ - نفس المرجع، ص 44-45.
⁴ - مامون سليمان الدراركة - إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - مرجع سبق ذكره، ص 261.

1. التزام الادارة العليا تجاه تطبيق المواصفات.¹
 2. تأكيد الادارة العليا على أهمية الحصول على شهادة المطابقة والفوائد التي ستجنيها المؤسسة.
 3. ضرورة إلمام المسؤولين بمتطلبات المواصفة.
 4. الاستعانة بالخبرات والاستشارات الخارجية لفهم المواصفة.²
 5. تدريب وتكوين المديرين والعمل على تنمية مهارات ومعارف الأفراد وتحسين أنماطهم السلوكية.
 6. العمل على نشر ثقافة الجودة في أوساط الأفراد على اختلاف مستوياتهم الإدارية.
 7. توفير الإعتمادات المالية اللازمة لتغطية تكاليف تطبيق المواصفة.
 8. الاختيار على أساس الكفاءة للفريق المسؤول عن تطبيق المواصفة في المؤسسة.³
 9. تشخيص نظام الجودة الخاص بالمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف.
 10. وضع خطة لمراحل تنفيذ العمل مع وضع جدول زمني لتنفيذ كل مرحلة.
 - 11-وضع تعليمات وإجراءات العمل خاصة بالجودة.⁴
 - 12-وضع دليل لمراجعة نظام الجودة للتأكد من تطابقه مع متطلبات المواصفة.⁵
- من خلال ما استعرضناه يتبين لنا أن التسجيل والحصول على شهادة المطابقة لـ (iso) ما هو في الحقيقة الا بداية المشوار في تحقيق الجودة، وعليه على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى تحسين وتطوير نظمها لإدارة الجودة، وقبل ذلك عليها أن تقوم بهيئة الظروف والبيئة الملائمة التي تضمن التطبيق الفعال لهذه المواصفات.

المطلب الثالث: الفرق بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) ونظام ادارة الجودة (iso 9001).

طرحت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة في ادارة الجودة الشاملة سؤالاً على درجة كبيرة من الأهمية وهي بصدد المقارنة بين كل من هذه الادارة والمواصفات القياسية (iso 9001)، وتمثل هذا السؤال في: هل المواصفة القياسية (iso 9001) غاية في حد ذاتها؟ أم هي وسيلة لتحقيق ادارة الجودة الشاملة؟ وقد أجاب عن هذا السؤال العديد من الباحثين والدارسين، حيث اعتبروا شهادة المطابقة لـ (iso 9001) وسيلة وليست غاية في حد ذاتها، وأوضحوا أن هذه الشهادة تعتبر وسيلة لمنهجة العمل وضبطه وتطويره والتقليل من العيوب والحد من تكاليف الإنتاج وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق ادارة الجودة الشاملة التي تعتبر هي الأخرى وسيلة لكسب رضا العملاء مما يؤدي إلى نجاح المؤسسات في أعمالها.⁶

وعلى ضوء ذلك فإنه توجد العديد من الفروقات الجوهرية بين ادارة الجودة الشاملة (TQM) والمواصفات

القياسية الدولية (iso 9001) نوجزها في الجدول الموالي:

1- احمد سيد مصطفى- إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - مرجع سبق ذكره، ص 224
 2- توفيق محمد عبد المحسن- تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مرجع سبق ذكره، ص 209
 3- احمد سيد مصطفى- إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000- مرجع سبق ذكره، ص 255-256.
 4- توفيق محمد عبد المحسن - تخطيط ومراقبة جودة المنتجات- مرجع سبق ذكره، ص 211
 5- احمد سيد مصطفى - إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 - مرجع سبق ذكره، ص 257
 6- محمد عبد الوهاب العزاوي -إدارة الجودة الشاملة- مرجع سبق ذكره، ص 82.

الجدول رقم(03): أوجه الاختلاف بين إدارة الجودة الشاملة وال (iso 9001)

(iso 9000)	إدارة الجودة الشاملة (TQM)
ليس ضرورياً إن تكون موجهة بالعملاء	موجهة بالعملاء
قد لا تمثل جزءاً متكاملًا من الاستراتيجية	تمثل المحور الأساسي لاستراتيجية المؤسسة
موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفني	موجهة بفلسفة ومفاهيم وأساليب شاملة
التحسين والتطوير محدودين فمعايير وإجراءات العمل وطرقه تكون محددة	تمثل رحلة بلا نهاية فالتحسين والتطوير المستمرين احد المحاور الأساسية لهذه الفلسفة
يمكن تطبيقها على أقسام وإدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل	تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات الإدارية
يتولى مسؤوليتها قسم ادارة ومراقبة الجودة	يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليست حكرا على ادارة او قسم محدد
قد لا تتطلب إجراء تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية	تحتاج إلى إحداث تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل

-المصدر: فواز التميمي، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو 9001 ، ط 1، جدارا للكتاب العالمي للنشر،

الأردن،. 2008 ، ص 63

خلاصة الفصل.

تقوم المنظمة العالمية للتقييس (iso) بإصدار مواصفات قياسية عالمية في مجال الأعمال، وقد أصدرت حتى سنة 2008 أكثر من 17400 مواصفة تعطي حلولاً عملية وتحقق فوائد لجميع قطاعات الأنشطة الاقتصادية والتكنولوجية.

وفي ضوء حجم التطور التكنولوجي السريع الذي شهدتها السنوات الأخيرة في المجالات الصناعية والاقتصادية بصفة عامة، وما ترتب عليها من تكتلات تجارية ووجوب الصمود أمام تحديات المنافسة وغزو الأسواق، قامت المنظمة العالمية للتقييس بإصدار المواصفة (iso9001/2008) والتي تغطي متطلبات أنظمة إدارة الجودة، حيث تعتبر أكثر مواصفات (iso) انتشاراً أو تطبيقاً من قبل المؤسسات (iso) على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، وكنيجة لأهمية تطبيق هذه المواصفات، بلغ عدد المؤسسات الحاصلة على شهادة (iso 9001) حسب الإحصائيات التي قامت بها منظمة (iso) في سنة 2015 أكثر من 2051496 مؤسسة في أكثر من 175 دولة في العالم.

وتقوم مواصفة (iso 9001) في تطبيقها والحصول على شهادة المطابقة على مبادئ وأسس من أهمها تحقيق رضا العملاء عن طريق التجاوب التام مع متطلباتهم واحتياجاتهم، والعمل بمبدأ التطوير والتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة، واتباع منهجاً لعملية في إدارة جميع أنشطة وفعاليات وموارد المؤسسة. كما تضم المواصفة مجموعة من البنود الأساسية التي يجب الأخذ بها عند تطبيقها والتي تتمثل في مسؤولية الإدارة، إدارة الموارد، تحقيق المنتج، بالإضافة إلى القياس والتحليل والتحسين.

الفصل الثاني:

مدخل عام للميزة التنافسية

مقدمة:

لقد أفرزت التغيرات والتحولت العالمية وضعا جديدا، يتمثل فيما يمكن اعتباره نظام أعمال جديد سمته الأساسية هي "المنافسة"، التي تعتبر التحدي الرئيسي التي تواجهه المؤسسات المعاصرة، والتي تمثل تحدي متزايد الخطورة تتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية، وإعادة هيكلة تلك الأوضاع لتتلاءم مع المحيط واحتلال موقع تنافسي مناسب في السوق يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها.

المبحث الأول: الإطار النظري للميزة التنافسية:

المطلب الأول: مفهوم وبيان خصائص الميزة التنافسية:

مفهوم الميزة التنافسية:

نظرا للأهمية التي يكتسبها مفهوم الميزة التنافسية سنستعرض عدة تعاريف لتوضيح هذا المفهوم من عدة زوايا، فالميزة التنافسية هي:

" مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرصة الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المالية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على خفض التكلفة، الكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد المالية، تميز الفكر الإداري، أو امتلاك موارد بشرية مؤهلة".¹

وتنشأ الميزة التنافسية: " بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا. وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع".²

تعرف الميزة التنافسية على أنها: " ما تختص به المؤسسة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف كما يقدمه المنافسون في السوق. حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".³

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 55.

² - M. Porter, "l'avantage concurrentiel", Op. cit, p 48.

³ - طلعت أسعد عبد المجيد، "التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين"، المتحدة للإعلان، العدد الخامس، مصر، 2002، ص 190.

من خلال التعاريف المقدمة للميزة التنافسية يمكن القول عليها: " أنها إنفراد المؤسسة بخاصية أو مجموعة من الخصائص التي تميز منتجاتها من منتجات منافسيها، بحيث تعمل على تحسين الوضعية التنافسية للمؤسسة اتجاه منافسيها ".¹

خصائص الميزة التنافسية:

من خصائص التعاريف المقدمة للميزة التنافسية نلاحظ أنها تتميز وتتصف بالخصائص الآتية:¹

- أنها نسبية أي تحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقيق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة في أنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشتريين أو كليهما.
- أنها يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما تقدم للمؤسسة وتحفزهم للشراء منه.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

المطلب الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية:

مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة (كالمعرفة الفنية، القدرات والذكاء) والموارد المتميزة (كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة... الخ)²، لذا فإنّ الميزة التنافسية تنشأ عن طريق استغلال المؤسسة لمواردها الداخلية أي الاعتماد على نقاط قوتها بالإضافة إلى الاستفادة من جميع الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية.

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية:³

¹ - حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص 138.

² - سلاوي يحضيه، "نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 13/12 نوفمبر 2005، ص 36.

³ - المرجع نفسه، ص 36.

الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، إذا لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية.

المعرفة:

تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات، المعرفة، فلقد زاد اهتمام تلك المؤسسات المعتمدة على الأصول الفكرية القابلة للقياس كالمعرفة، باعتبارها شرط أساسيا ضمن سياستها الاستشارية، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمؤسسات ذات المعاملات الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة... الخ. فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

محددات الميزة التنافسية:

صنف الكاتب "بورتر" العوامل المحددة للميزة التنافسية إلى أربعة محددات رئيسية تتمثل في:¹

- ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها.
 - ظروف الطلب من حيث حجمه، أهميته، تأثيراته وأنماطه.
 - وضع الصناعات المرتبطة والمساندة ومدى وجودها.
 - الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدررة التنافسية.
- فالمراد من المحدد الأول هو مدى وفرة وملائمة وسهولة وصول المؤسسة لعوامل الإنتاج، ذلك أن التزويد بهذه العوامل والتسيير الحسن لها يلعب دورا مهما في الحيازة على ميزة تنافسية.

¹ - كمال رزيق، "مفهوم التنافسية"، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام 30/29 أكتوبر 2002، ص 107.

أما المحدد الثاني المتمثل في الطلب من حيث حجمه، أهمية نموه، تأثيراته وأنماطه فكلما ارتفع الطلب كما أدي ذلك بالمؤسسة إلى تصريف منتجاتها، وبالتالي زيادة معدلات ربحيتها الذي بدوره يؤدي إلى تحسين قدرتها التنافسية، بالاعتبار أن الربحية أحد المؤشرات التي يتم من خلالها قياس تنافسية المؤسسة.

وفيما يخص المحدد الثالث فيتم عن طريق التكنولوجيا المشتركة وقنوات التوزيع والمهارات والعملاء، وهذه توفر المكونات بطريقة سريعة وكفاءة اقتصادية، وبالتالي تسهم في رفع معدل الابتكار والتحسين، مما يؤدي إلى تدعيم القدرة التنافسية.

وفيما يتعلق بالمحدد الرابع حيث تكفل الدول الإطار التنافسي الذي يؤثر تأثيراً كبيراً على سمات الإستراتيجيات والممارسات الإدارية وشكل الهيئات. وعن طريق تحديد الأهداف تبرز رغبة الهيئات في الاستثمار والمخاطرة والابتكار والتجديد، وهذه بدورها تتأثر بأسواق المال، الهياكل الضريبية والاتجاهات الاجتماعية.¹

وبالإضافة إلى هذه المحددات الرئيسية يضيف "بورتر" محددان مساعدان ومكملان ويتمثلان في:²

- دور الصدفة أو الحظ.

- دور الحكومة من خلال سياستها المختلفة مثل السياسات المالية والنقدية، سياسات الاستثمار وتهيئة المناخ الاستثماري وسياسات تعزيز القدرات التكنولوجية الذاتية.

والخاصية الهامة لمحددات الميزة التنافسية هي أنها تعمل كنظام ديناميكي متكامل من خلال تفاعل وتشابك كل هذه المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى، وكلما استوفت جميع هذه المحددات وجاءت موالية كلما تمكنت المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطردة، ونجحت في المنافسة العالمية.

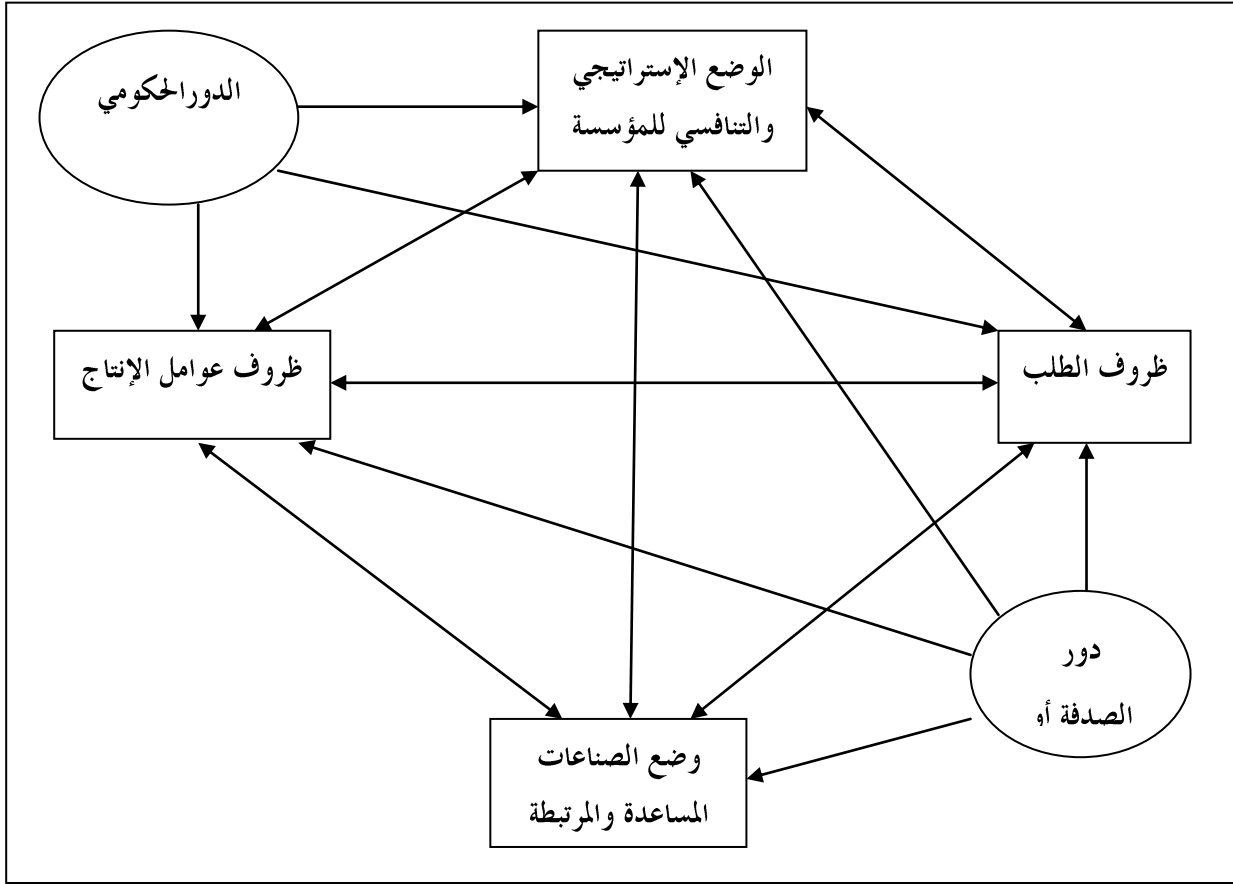
ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال دراسة هذه المحددات وطبيعة العلاقة بينها، وبالتالي تحديد، نقاط كل من الضعف والقوة ومقدرة هذا النشاط على المنافسة بقصد العمل على معالجة نقاط الضعف والتغلب عليها، والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها، ووصولاً إلى تطوير القدرة التنافسية لذلك النشاط.³ والشكل التالي يبين من خلاله "بورتر" طبيعة العلاقة بين المحددات الأساسية ودور الحكومة المؤثر على عمل هاته المحددات.

¹ - سعدي وصاف، محمد قويدري، "مركزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر، ص 121-122.

² - نوير طارق، "دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر"، سلسلة أوراق العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت <http://www.arab.api.org/wps0302.pdf> تاريخ التحميل (2013/02/16)، ص 08.

³ - كمال رزيق، المرجع سابق، ص 107.

الشكل (03): محددات الميزة التنافسية لبورتر.



المصدر: نوير طارق، مرجع سابق، ص 08.

المطلب الثالث: جذور الميزة التنافسية:

الكفاءات المتميزة:

تهدف الإدارة الإستراتيجية بالشركة إلى تحقيق المزايا التنافسية والمستمرة، ويتطلب تحقيق هذا الهدف مجهودا ثنائيا الاتجاه، إذ تحتاج الشركة إلى تبني الإستراتيجيات التي تساعد على دعم مواردها وقدرتها، بالإضافة إلى الإستراتيجيات التي تساعد في بناء موارد وقدرات إضافية.

إن هذا المجهود الثنائي يساهم في تكوين الكفاءات المتميزة للشركة، والتي تعتبرها هذه الأخيرة بمثابة القوة المتفردة التي تبيئ الفرصة لإنجاز وتحقيق الكفاءة والجودة وعمليات التجديد المتفوقة، والاستجابة للعملاء.

ويمكن القول أن الكفاءة المتميزة تتطلب إما موردا متفردا ذا قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الفردية الضرورية لاستغلال هذا المورد، أو قدرة متفردة على إدارة الموارد العامة. وتكون الكفاءة المتميزة للشركة في أقوى

حالاتها عندما يتوفر لها الموارد المتفردة ذات القيمة العالية، بالإضافة إلى القدرات المتفردة على إدارة تلك الموارد، وحتى يتم فهم وإدراك العوامل التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة يجب تحديد الفرق والتميز بين الموارد والقدرات.

الموارد:

هي: " الأصول المتخصصة أو المتميزة للشركة التي تساهم بطريقة ملحوظة في خلق القيمة، ويمكن لهذه الموارد أن تساهم في تكوين ميزة تنافسية إذا تميزت بالدقة والاستمرارية والندرة بالإضافة إلى كونها غير قابلة للتقليد أو الاستبدال".¹ وتنقسم إلى قسمين هما:

أولاً: الموارد المادية: وتتمثل في الموارد الأولية ومعدات الإنتاج والموارد المالية:²

الموارد الأولية: وتعتبر من الموارد الهامة نظراً لتأثيرها المباشر على جودة المنتجات، ومن ثمة فإنّ اختيار مورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها أصبح ضرورياً. فالشركة مطالبة بتوفير الشروط الموضوعية للحيازة على المواد الأولية ابتداءً من تحديد لإجراءات الشراء مروراً بالمراقبة ونهايةً بالتخزين، كما يجب توفير قواعد السلامة من الحوادث والأخطار.

وحتى تضمن الشركة التحكم في مواردها الأولية، تقوم بإسناد مهمة الإشراف عليها إلى الأفراد ذوي الخبرة والكفاءة، والذين بمقدورهم:³

- تحديد نقطة الطلب لإعادة التموين لضمان عدم الانقطاع في المخزون.
- تصنيف المواد وفقاً لسرعة دورانها قصد التقليل من زمن الوصول إليها.
- تنظيم المخازن بشكل يسمح بسهولة الحركة داخلها.
- تأمين نظام معلومات فعال يتيح تسجيل وفحص البيانات المتعلقة بالكميات المتبقية وتكاليفها.
- القيام بعملية الجرد المحاسبي والمادي للتأكد من سلامة تصريف المواد الأولية لتفادي التبذير.

¹ - O. Jokung et autres, "Introduction au management de la valeur", édition Dunod, 2001, p 75.

² - الداودي الشيخ، "دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول التنمية، ورقلة، 10/09 مارس 2004، ص 236.

³ - عماربوشناف، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 48.

معدات الإنتاج: تعتبر معدات الإنتاج من الأصول الهامة للشركة، إذ يمكن من خلالها تحويل المواد الأولية، ضمن عمليات الإنتاج إلى منتجات وخلق القيمة المضافة، ولضمان فعالية المعدات أطول فترة ممكنة يشترط تشغيلها بشكل سليم، وبرمجة عمليات الصيانة ومن الناحية المحاسبية، فإنه يجب اختيار نمط الامتلاك المناسب والذي يتوافق مع معدل التغيير التكنولوجي لهذه المعدات، أما من ناحية تسييرها فيجب تدوين المعلومات الخاصة بها مثل: الرمز، والتسمية، وسنة الحيازة، وتكلفتها، وموردها ونمط الامتلاك، حيث تسمح هذه المعلومات بالمتابعة الجيدة للمعدات واتخاذ القرار بشأن استبدالها أو الإبقاء عليها، فإذا تم ضبط عملية تسيير معدات الإنتاج وفق هذه الطريقة، فيمكن للشركة أن توفى بالتزاماتها إزاء المتعاملين معها، ومن ثم تقوى ثقتهم بها، هذا الأمر من شأنه أن يميزها عن غيرها من الشركات.¹

الموارد المالية: تعتبر من أهم الموارد بالنسبة للشركة، حيث تمكنها من تنويع أنشطتها كإنتاج منتجات جديدة أو توسيعها في نطاق أكبر من خلال فتح قنوات توزيع جديدة، ويتم ذلك كله من خلال استثمارات فعالة يكون بمقدورها تحقيق الأهداف المالية والتنافسية حتى تضمن الشركة صحة وضعها المالي، فهي مطالبة بالاعتماد على المؤشرات الكمية أو النوعية التي تعطي تفسيراً واضحاً وموضوعياً للنتائج المالية المتحصل عليها، ويرجع ذلك إلى أن الوضع المالي الجيد يجلب اهتمام المتعاملين كالبنوك، والموردين، والعملاء، مما يولد لديهم الرغبة في إقامة علاقات التعامل مع الشركة، وهذا من شأنه تعزيز موقعها التنافسي ويفتح لها المجال للتطور على المدى البعيد، إن أهمية الموارد المادية أو الملموسة تتجلى في الكيفية التي يتم الحصول عليها وكذا الطريقة التي يتم استغلالها والتوليف بينها بشكل يسمح بتحقيق أداء جيد للأنشطة، باعتبار هذه الموارد تستغل من قبل معظم الأنشطة.

ثانياً: الموارد غير الملموسة:

من الصعب تحدد الموارد غير الملموسة باعتبار أنه لا توجد قاعدة عامة لذلك، إلا أنه يمكن التركيز على أهمها، حيث أجمع العديد من الكتاب في هذا المجال على أنه يمكن حصر أهم الموارد غير الملموسة في المعلومات، والتكنولوجيا، والمعارف واسم العلامة، ولقد اكتسب موضوع الموارد غير الملموسة أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة.

1. التكنولوجيا:

إن الاهتمام بالعامل التكنولوجي في تزايد مستمر، كما أنت تغير التكنولوجيا يؤدي إلى تحويل المنتجات الواسعة إلى منتجات متقدمة في وقت قصير، وفي نفس الوقت يمكنها أن تخلق العديد من الاحتمالات لظهور منتج جديد، وهكذا نجد أن التكنولوجيا يمكن أن تشكل تهديداً للشركة وفي المقابل تمثل الموارد داخلاً قادراً على إنشاء ميزة تنافسية معتبرة واستحداث القيمة اتجاه العميل.²

¹ - عمار بوشناق، "الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها"، المرجع نفسه، ص 49.
² - شارلز هل وجاريت جونز، "الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل"، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 153.

2. المعلومات:

كمفهوم قديم للمعلومات فإنّ هذه الأخيرة تمثل للشركة: " اكتشاف منتج جديد، إمكانية الوصول إلى السوق قبل المنافسين، ووسيلة لتطوير وسائل الإنتاج بشكل أسرع، الطريقة التي يعبأ به المستخدمون للوصول إلى الأهداف المشتركة".¹

وهناك جملة من العناصر يجب التأكيد عليها حتى ينفع مفهوم القديم للمعلومات:

- المعلومة تؤدي إلى زيادة معرفة المستقبل والتقليل من حالة عدم التأكد.
- البيانات هي المادة الخام التي يتم تحويلها عبر عمليات تشغيلية إلى معلومات.
- تعتبر موردا مهما من موارد الشركة تزيد قيمتها باستخدامها وهذا ما يميزها عن الموارد الأخرى.

ويمكن إعادة استخدامها بإعادة تشغيلها وتستمر المعلومات من مصدرين:

الأول داخلي: ويشمل المعلومات المحاسبية والمؤشرات المالية والمؤشرات التسييرية كالمبيعات ودرجة التطور عبر الزمن، ومستوى المخزون، وأداء العمال الإنتاجية والمردودية المحققة في المنتجات والتكنولوجيا المستخدمة.

أما المصدر الثاني فهو خارجي: ويتمثل في حالة الأسواق من نمو أو ركود أو ثبات، والمنافسين والمنتجات الجديدة، وسلوك العملاء واتجاهاتهم، والتشريعات والقوانين سواء كانت داخلية أو خارجية التي يجب على الشركة أن تأخذها بعين الاعتبار، قصد تحليلها، ثن اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، كما لا يفوتنا هنا التعرض لتكنولوجيا المعلومات حيث " أصبحت المعلومات أحد أهم سبل تعظيم القدرة التنافسية، فمن يتمكن منها يكون متمكنا في تطوير المنتجات وعمليات الإنتاج والتسويق، وفي خفض التكلفة وتحسين الجودة في ساحة تتزايد فيها حدة المنافسة العالمية.

وتؤثر تكنولوجيا المعلومات على ثلاثة جوانب:²

✓ **تغيير العلاقات بين الموردين والعملاء:** يسمح إدخال تكنولوجيا المعلومات في عملية تبادل بين الموردين والزبائن، بتحسين الفاعلية من خلال تقليص التكاليف والرفع من السرعة، ويؤدي كذلك إلى تحويل طبيعة العلاقات بين المتعاملين وتغيير شروط المنافسة، ويتجلى ذلك في تحسين نوعية المعلومات وتسهيل عملية المتابعة التطورات والتغيرات في الزمن الحقيقي.

✓ **المنتجة الجديدة:** إن عملية الإنتاج تتم بالاعتماد على مركبتين الأولى عادية والثانية متعلقة بالمعلومات والتي تشمل كل ما هو ضروري لنمير المنتج عن منتجات المنافسة وتتضمن هذه الخصائص المنتج، كيفية استعماله،

¹- عمار بوشناف، المرجع سابق، ص 54.

²- عمار بوشناف، المرجع سابق، ص 55.

وكذا صيانتته، فكلما زادت درجة تعقيد المنتج كلما زاد محتوى المعلومات، ولقد استفادة عملية الإنتاج من أثر التقنيات الجديدة التي تساعد على معالجة المعلومات المعقدة.

✓ **الأنشطة الجديدة:** لكي يتم التخفيف من القيود التي يفرضها عاملي المكان والزمان على بعض الأنشطة القديمة، ثم الاستناد إلى الثنائية (معلوماتية-اتصال) للتقليص من أثر المكان وأجال رد الفعل، أما فيما يتعلق بالأنشطة المستقبلية، فقد أدت هذه التقنيات إلى إنشاء أنشطة جديدة كصناعة البرمجيات والأنشطة الخدمائية المرافقة.

3. **المعارف:** تتضمن تلك المعارف التقنية والعلمية التي تهتم الشركة، وتستمد هذه الأخيرة معارفها من الجامعات المختلفة، والمدارس العليا، ومرافق البحث، وكذا الاشتراك في المجالات العلمية والتقنية المتخصصة قصد الإلمام بالمعارف الجديدة ويمكن أن تكون الشركة ذاتها هي المنتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج، وتساهم المعرفة في تغذية القدرات الإبداعية وإثراءها بشكل مستمر، حيث يؤدي ذلك إلى نشوء مزايا تنافسية معتبرة، ومن ثمّ فالشركات مطالبة بتشكيل قاعدة معرفية وتنميتها بشكل دائم.

القدرات الخاصة: (المهارات)

تندرج القدرات ضمن فئة العوامل المعنوية، وتمثل في: " مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها فيد الاستغلال. وتكمن تلك المهارات في الأنظمة المعتادة للشركة، أو بمعنى أدق تتمثل في طريقة اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية للشركة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة".¹

• القاعدة الأساسية لتشكيل القدرات الخاصة:

✓ **نظام الرقابة:** تتولد الحاجة إلى الرقابة نتيجة لتعدد المستويات الإدارية في الشركة مما يجعل من الصعب على الفرد مزاوله كل الأنشطة، لذا فإنّ عملية مستمرة طالما أن هناك أعمال على مستوى الشركة، فالرقابة إذا هي: " العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة الشركة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات إن وجدت".²

تأتي عملية الرقابة بعد ما يختار المدبرون الإستراتيجية والهيكل التنظيمي لتقييم مدى فاعلية هذين العنصرين وإمكانية تحسينهما وإدخال التغيرات عليهم، إن اقتضى الأمر ذلك وهكذا نجد أن عملية الرقابة ليست مجرد مراقبة كيفية إنجاز الشركة وأعضائها للأهداف الحالية أو كيفية استخدامها لمواردها وإنما هي نظام يمكن من خلاله وضع أهداف طموحة لكل من المديرين والموظفين، ومن ثمّ تطويرها لمقاييس الأداء التي تشجع المديرين الموظفين على

¹ - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 212.

² - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 628.

التفوق في الأداء، وكذا تحديد الضوابط التي من شأنها رسم وتحديد الملامح العامة للقدرات الخاصة والمهارات المتاحة للشركة.

✓ **نظام المكافآت والحوافز:** تعمل الشركات على العمل على إرساء الصيغة النهائية للرقابة من خلال ربط سلوك الموظفين بنظم المافآت وذلك بالاستناد على إستراتيجياتهم، حيث يتطلب ذلك من المديرين تحديد نوعية السلوكيات التي تمنح عنها المكافآت، ومن ثمّ يقومون باستحداث نظام رقابة لقياس تلك السلوكيات وربطها بالمكافأة الملائمة، كما تجدر الإشارة إلى عملية تحديد الكيفية التي يتم من خلالها ربط المكافآت بالأداء، تعتبر من القرارات الإستراتيجية الحاسمة نظرا لإسهامها في تحديد هيكل الحوافز، الذي بدوره يؤثر على طريقة تصرف المديرين والموظفين على كل مستويات الشركة، ونجد أيضا أن المكافآت والحوافز تؤثر على نوعية القيم والقواعد السلوكية والأنماط الثقافية التي تتطور في الشركة.

وفي الأخير يمكن القول أنّ نظام المكافآت والحوافز يعتبر بمثابة عنصر حيوي وفعال بالنسبة لعملية الرقابة لأنه يجتث على انتهاج السلوكيات المرغوبة ويقويها، ومن جهة أخرى لإسهامه في صقل القدرات الخاصة للشركة.

المبحث الثاني: إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تحقق المؤسسات مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، من خلالها تتحدد الكيفية التي تنافسها في مجال أعمال أو صناعة معينة، وتبنى المؤسسة مزاياها التنافسية عندما تتخذ خطوات تمكنها من الحصول على مزايا أفضل من منافسيها لجذب العملاء من خلال تحقيق القيمة للعميل وبشكل متميز عن المنافسين تختلف تلك الخطوات من مؤسسة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال يعد تصنيع المنتج بالنوعية الأفضل والأقل سعرا مع توفير سرعة الاستجابة لطلب العميل مزايا يدركها العميل وتحقق القيمة له، ويرتبط تحقيق ذلك بالخيارات الإستراتيجية التنافسية في مستوى وحدات الأعمال¹، وفي عام 1980 وضع Porter ثلاث إستراتيجيات عامة كوسائل للتعامل تمكن المؤسسات من الاستفادة منها التعامل مع المؤسسات المنافسة داخل نفس الصناعة وبالتالي اختيار الإستراتيجية المناسبة مع ظروف المؤسسة الداخلية والخارجية وظروف المنافسة في نفس الصناعة.

المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية لبورتر:

إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات

¹- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهج متكامل"، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، 2009، ص 417.

التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان... الخ، يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين.

وحتى تتحقق النتائج المنتظرة من إتباع الشركة لإستراتيجيات التكلفة الأقل يتطلب ذلك توافر جملة من الشروط، وهي كالآتي:¹

- وجود طلب اتجاه السعر، حيث يجب أن يقابل كل تخفيض في السعر، ارتفاع في الكميات المشتراة من قبل المستهلكين.
- نمطية السلع المقدمة للمستهلكين.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل المشتريين.

المزايا والعيوب:

- ✓ تقوم الشركات المنافسة لرائد التكلفة بتطبيق أساليب تكنولوجية تسمح بتحقيق مستوى من التكاليف قد يكون هو الأكثر انخفاضا في القطاع.
- ✓ قد يتمكن المنافسون من تحقيق مزايا التكلفة من خلال التوفير في تكلفة العمالة.
- ✓ تنطوي إستراتيجية زيادة التكاليف على مخاطر تتمثل في التركيز الشديد على تخفيض التكاليف، الأمر الذي قد يؤدي إلى إهمال عناصر أساسية أخرى مثل ملاحظة التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين.

المطلب الثاني: إستراتيجية التميز:

«هيا إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق كبير الحجم وتنطوي على الابتكار وتطوير في المنتج أو الخدمة على النحو الذي يتم إدراكه على أنه شيء فريد أو مميز»².

وفقا لهذه الإستراتيجية فإنّ المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في

¹ - نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية، مصر، 1998، ص 116.
² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 274.

خطوط إنتاجها¹، ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

إنّ الشركة التي تملك القدرة على تبني إستراتيجية التميز لإشباع حاجات العملاء بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، هذا ما يتيح للشركة إمكانية فرض سعر عالي لمنتجاتها، هذا السعر الإضافي العالي غالباً ما يكون أعلى بكثير من السعر الذي يفرضه رائد التكلفة، ويدفعه المستهلكون لأنهم يعتبرون أن هذه الفرق في السعر هو نظير جودة المنتج وبالتالي يجري تسعير المنتج وفقاً لطبيعة السوق وإمكانياته.

ويمكن القول بأنّ إستراتيجية التميز تحقق مزايا أكبر في حال توافر عدة شروط نذكر منها:

- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف والفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن منتجات المنافسين.
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك.
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التميز.

المزايا والعيوب:

إنّ إستراتيجية التميز يوفر الحماية للشركة من منافسيها، خاصة إذا توصلت إلى حد خلق الولاء لعلامتها ومنتجاتها من قبل العملاء، ويشكل هذا الولاء مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنّه يوفر الحماية في كل النواحي، وتستطيع الشركة المتميزة فرض زيادات على الأسعار، وذلك لأنّ العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار إضافية عالية.

ومع هذه المزايا فهناك بعض المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التميز وتتجسد المشكلة الرئيسية في مدى قدرة الشركة في المدى الطويل على المحافظة على تميزها في أعين العملاء، لأنه غالباً ما يتحرك المنافسون بسرعة لتقليد ومحاكاة المنتجات التي تتسم بالتميز.

وأيضاً هناك مشكلة أخرى لا تقل أهمية عن سابقتها التي قد تواجه الشركة المتميزة، وهي تكلفة التميز، فكلما كانت التكاليف المصاحبة للعملية تميز المنتجات مرتفعة بشكل مبالغ فيه كلما قلل ذلك من فرصة نجاح إستراتيجية التميز.

المطلب الثالث: إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفرداً أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جداً، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من

¹ - د. محمد جاسم الصميدعي، د. ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، عمان، 2005، ص 368.

خلال إيا قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافة إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الإستراتيجية كما هو موضح في الجدول رقم (05):

جدول (04): إستراتيجيات Porter الثلاث ومتطلباتها

الإستراتيجية	المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
قيادة التكلفة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد رأس المال في متناول اليد. ✓ مهارات هندسية في مجال العمليات. ✓ إشراف المكثف للعمل. ✓ تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ✓ نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ رقابة محكمة على التكاليف. ✓ إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة. ✓ تنظيم ومسؤوليات واضحة. ✓ حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.
قيادة التميز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ قدرات تسويقية عالية. ✓ هندسة المنتجات. ✓ الاتجاه نحو الإبداع. ✓ كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ✓ السمعة الجيدة في مجال الجودة. ✓ الريادة في التكنولوجيا. ✓ خبرة طويلة في الصناعة. ✓ تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير. ✓ مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. ✓ رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة والكفاءات المبدعة.
قيادة التركيز	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مزيج من السياسات أعلاه. ✓ توجيه المزيج لتحقيق هدف إستراتيجي معين.

ولنتمكن الشركة من تنفيذ إستراتيجية التركيز بنجاح وتعظيم نتائجها، يتطلب ذلك توفر عدة شروط نذكر منها:¹

- عندما تتواجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو استخدامات متعددة للمنتج.
- عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا بتغطية جزء أو قطاع معين من السوق.
- عندما تتباين القطاعات بشكل معتبر من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.

المزايا والعيوب:

تتمثل المزايا التنافسية للشركة المتبنية لإستراتيجية التركيز في:

- ✓ تمتع هذه الشركة بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرتها على تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتمنح هذه القدرة لشركة قدرا من القوة والتأثير على عملائها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من مصدر آخر.
- ✓ تمكن الشركة من البقاء قريبة من عملائها والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم المتغيرة.
- ومن أهم العوائق التي تواجه إستراتيجية التركيز هي القدرة على تقليدها ويتم ذلك في الحالات التالية:²
- ✓ عندما يصبح قطاع السوق المستهدف غير جذاب هيكليا بسبب التلاشي التدريجي لهيكله أو تلاشي الطلب أو تغيرات تكنولوجية أو تغييرات في أذواق المستهلكين.
- ✓ عندما يدخل المنافسون الكبار هذا القطاع وعلى نطاق واسع.
- ✓ ظهور شركات أخرى جديدة تتبع إستراتيجية التركيز على نفس أجزاء القطاع السوقي.

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 121.

² - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 280.

خاتمة الفصل:

خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن القول أن التنافسية أصبحت أمراً محتوماً على المؤسسات، إذا أن هذا المفهوم أصبح المعيار الذي من خلاله يتم الحكم على بقاء أو زوال المؤسسة في السوق، كما يمكن القول أن التنافسية لن تتحقق للمؤسسة إلا من خلال تقديم منتجات بالموصفات (سعر، جودة، آجال). أما فيما يخص الميزة التنافسية فهي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن تحقق الريادة وهذا من خلال الوقوف على جميع نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل مختلف الفرص والتحديات وصياغتها ضمن إستراتيجيات تنافسية تحقق للمؤسسة الريادة وتعمل على زيادة معدلات نموها وإنشاء القيمة سواء لزيائنها أو المساهمين فيها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية في مجمع Metidji

تمهيد

نتناول في هذا الفصل اختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من إجراء الدراسة التجريبية .

Etude Empirique على شركة جزائرية، مجمع متيجي، المطاحن الكبرى الظهري Grands Moulins du dahra التي تقع بمنطقة صلامندر ولاية مستغانم

ومن اجل ذلك فقد قسمنا هذا الفصل الى مبحثين :

المبحث الاول عبارة عن تقديم للشركة و أما المبحث الثاني فقد بينا فيه منهجية الدراسة التجريبية من خلال التطرق لمجتمع وعينة الدراسة، ادوات جمع البيانات و ادوات التحليل الاحصائي المستخدمة، كما قمنا بالتحقيق من صدق وثبات اداة الدراسة، وفي الاخير قمنا بتحليل البيانات المحصلة و عرض نتائجها .

المبحث الاول : مدخل عام لمجمع متيجي

المطلب الاول : نشأة مجمع متيجي

تعتبر مؤسسة متيجي من بين المؤسسات التي حققت الزيادة في مجالات عملها، ليس فقط على مستوى المحلي بل على المستوى الوطني، لكن الحفاظ على ذلك الاداء هو ما شكل أكبر تحديات المجموعة و مالكة السيد "حسين متيجي" الذي بدأ التفكير في ذلك وتنفيذ أول توجهاته في عام 2002 .

. كان لا يعلم بالضبط نوعية البدائل الممكنة الارتكاز عليها، وخطواتها التالية، لكن كان من صميم قناعته أن الشيء الذي بإمكانه إلا إيجاد من يتبنى و يسهر على هذه التوجهات، فحرص على أن تتوفر المؤسسة على أشخاص ذوي القدرات و المهارات فبعد مدة تمكن من استقطاب مجموعة من الأشخاص ذوي الكفاءات العالية بالإضافة الى روح مبادرة العمل الجماعي .

. أسس السيد متيجي المجموعة الصناعية التي تحمل إسمه "متيجي" اذ دخل ميدان صناعة الحبوب في التسعينات في انشاء شركة لتعاملات التجارية في صناعات الغذائية تحت اسم الوكالة المغربية، فقد أصبحت هذه المؤسسة في ظرف قصير شريكا لا يمكن الاستغناء عنه في مجال المنتجات الصناعية في الجزائر و حتى في الخارج بفضل الادارة الرشيدة، و تتبع الدقيق للاسواق العالمية .

. أنشئت منذ ظهور اقتصاد الاسواق في الجزائر، و تأسست من طرف رئيس المدير العام متيجي و بدأت في اشغالها في فبراير 2002 .

المطلب الثاني : الموقع الجغرافي و الاستراتيجي لمجمع متيجي

يتمركز موقع مؤسسة متيجي في ساحل مستغانم بالتحديد في صلامندر بالقرب من السكة الحديدية مقابل الطريق رقم 11 في المنطقة الصناعية وهي تشغل مساحة تقدر ب 5500 م².

وتمتد المناطق الجغرافية التجارية للمؤسسة في ولاية مستغانم، غليزان، وهران، تيارت، تلمسان، جلفة، الجزائر العاصمة .

المطلب الثالث : تقديم مجمع متيجي

مجموعة متيجي تخصص اليوم مجال الصناعات الغذائية و تضم اربعة شركات هي :

. المطاحن الكبرى للظهرة : Grands Moulin Du Dahra

كقطب هام في الصناعة الغذائية، وظفت منذ انشاءها وسائل بشرية وتقنية هامة جعلتها اليوم من بين اكبر المطاحن في الجزائر، تقع في الغرب الجزائري في مدينة مستغانم { صلامندر } وتوظيف اكثر من مائة 100 عامل مستبرين من طرف فريق متعدد الخبرات ذو حيوية وكفاءة عالية .

. كما تتميز بالتركيز على النوعية الطبيعية لمواردها الاولية والملاحظة على البيئة خلال جميع عمليات تحويل القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال الزراعة القمح، اعتمادا على خبرة عدة اجيال في مجال الزراعة القمح، بانتاجها المركز خاصة على الدقيق و السميد، تغطي المطاحن الكبرى للظهرة قسما كبيرا من حاجيات الغرب الجزائري من هذه المنتوجات، مع الطموح للوصول على تزعم السوق .

. مطاحن سيق : Moulins De SiG

تقع في المنطقة الصناعية لمدينة سيق وتمثل فرعا هاما لمجموعة متيجي، إذ أن قدراتها الانتاجية والتخزينية تجعلها تلعب دورا هاما في سلسلة انتاج مجموعة متيجي كما تبرهن عن ذلك إمكانياتها الصناعية الهائلة والتي تتمثل في :

- مطحنة لإنتاج الدقيق ذات قدرة تحويل القمح اللين تقدر ب 400 طن في اليوم
- مصنع السميد لإنتاج الأسمدة ذو قدرة تحويل القمح الصلب تقدر ب 440 طن في اليوم.
- مجموعة من صوامع الحبوب ذات قدرة تخزين تقدر ب 125000 طن من الحبوب، مما تملك مطاحن سيق حظيرة معتبرة من الشاحنات تمكنها من التزود بالمواد الأولية ومن تسويق منتوجاتها على الغرب الجزائري، يعمل أكثر من 200 شخص بمطاحن سيق مؤطرين بفريق يتمتع بكفاءة عالية وإلمام تام بتكنولوجيا تحويل الحبوب و مشتقاتها.

3. الوكالة المغربية Comptoir du maghreb

الوكالة المغربية أسست هذه الوكالة منذ أكثر من عشرة سنوات عند دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق، الوكالة المغربية مؤسسة استيراد وتصدير يوجد مقرها في مدينة مستغانم بالجزائر، وهي متخصصة في التعاملات التجارية في ميدان المنتوجات الغذائية، الوكالة المغربية معترف بها الآن في أكبر الموانئ الدولية مع حجم للتعاملات التجارية في ارتفاع مستمر، وتستخدم الوكالة المغربية عشرين شخصا من بينهم مختصون في التجارة والقانون الدولي وهي مزودة بوسائل تقنية ولو جستيكية معتبرة، مع الاقتناء لرافعة

قنطرية مع أحدث طراز لتفريغ البواخر على مستوى ميناء مستغانم، حيث برهنت الوكالة عزمها على الاستقلالية التامة في مجال اعمالها م بتطوير قدراتها إلى أقصى حد، مع رقم اعمال في تزايد، وتعد الوكالة المغربية من بين أهم الشركات للتصدير والاستيراد في المغرب العربي وحتى في افريقيا الشمالية.

4. مصنع نشاء مغنية: AMIDONNERIE DE MAGHNIA

يقع مصنع نشاء مغنية في المنطقة الصناعية بمغنية في أقصى الغرب الجزائري، ويعد هذا المصنع المجمع الوحيد لتحويل الذرة بالجزائر، إذ يقوم اساسا بتحويل الذرة بالطريقة الرطبة إلى المكونات التالية: النشاء، شراب الغلوكوز، الدكسترين، والمنتجات الثانوية.

- ويتربع مصنع نشاء مغنية على أكثر من 10 هـ 10 يعمل به حوالي 200 شخص مؤطرين بطاقم تقني مؤهل ومتخصص للغاية، تكفي المنتوجات المصنوعة بالمصنع بالحاجيات المتزايدة للصناعة المستعملة لها، وهي متوفرة عبر كامل تراب الوطني بفضل شبكة التوزيع المهيأة، وتتمثل الامكانيات الانتاجية للمصنع في قدرته على تحويل 200 طن من الذرة في اليوم لانتاج النشاء، شراب الغلوكوز والدكسترين، كما توفر على قدرة تخزين معتبرة بواسطة صوامع تخزين الذرة والتي تتسع ل 12000 طن بالاضافة إلى مساحات تخزين المواد الكاملة بسعة 500 طن، ويرضي مصنع نشاء مغنية كثيرا من الزبائن ولذلك يتم فحص النوعية على طول مراحل الانتاج، منذ استلام المواد الاولية (أي الذرة) حتى تسليم المنتوجات الكاملة ونظرا لأهمية منتوجات التي تساهم في تركيب عدد كبير من المواد الغذائية، تبنى فيما يخص الجودة مما جعله يمتن مكانته الرائدة في ميدان تحويل الذرة في الجزائر، وتتمثل هذه السياسة في سلسلة المراقبة الخاضعة للمعايير المعمول بها من أجل فحص مطابقة المواد، بالاضافة إلى تطوير المستمر لمهارات الطاقم التقني بمقتضى التكنولوجيا الحديثة.

المبحث الثاني: مدخل عام للمطاحن الكبرى للظهرة

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة

■ في 23 مارس 2002 تفضل رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة بفتح المؤسسة.

- المطاحن الكبرى للظهرة تشغل عدد هام من اليد العاملة المتخصصة ذات الخبرة الواسعة و معرفة مقتدرة في الميدان .

- الفريق المسير المتعدد المهام يتميز باقتدار وديناميكية.

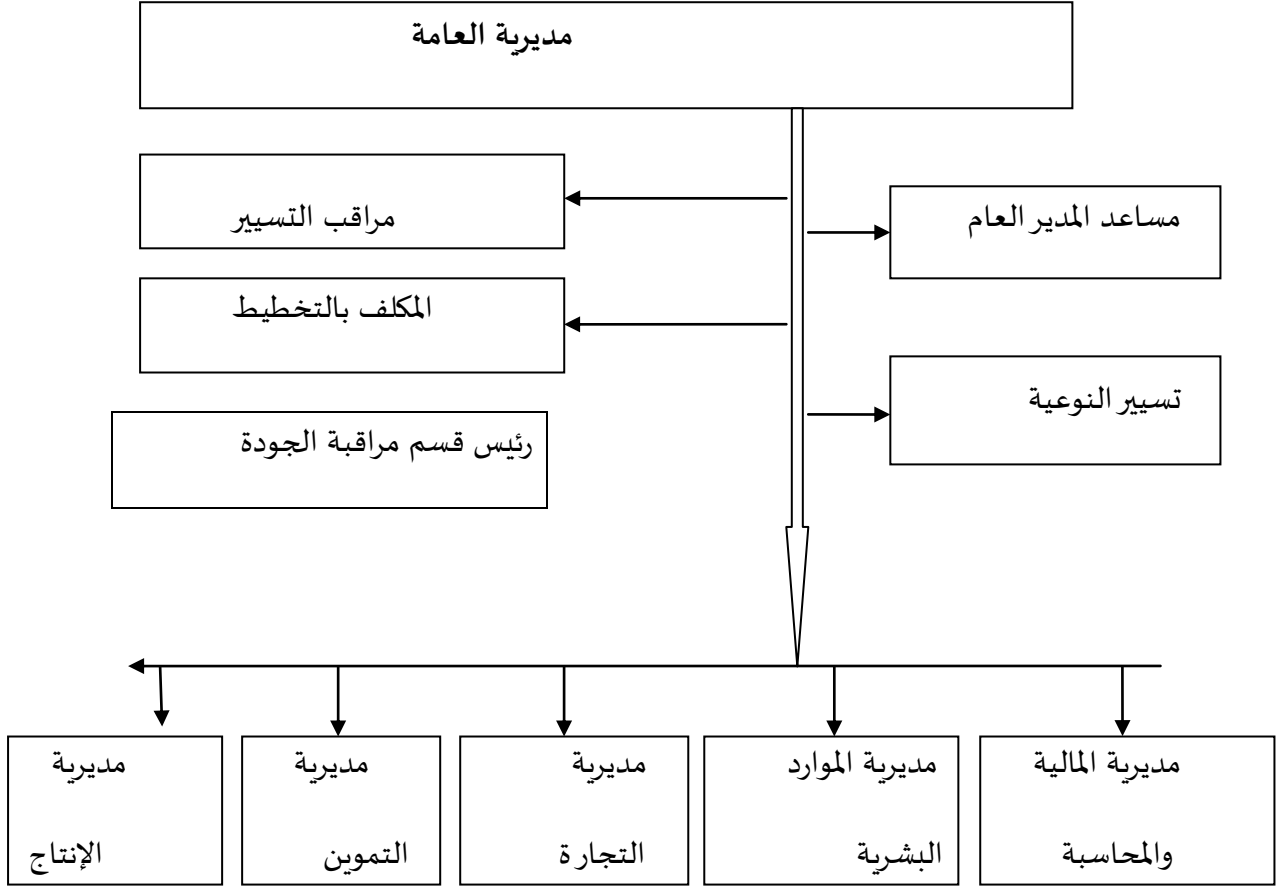
- ان عدد عمال قد شهد ارتفاعا من 85 عاملا في 2002 إلى 150 عاملا في 2004، إلى أن وصل إلى 500 عامل في الوقت الحالي.

- ويقدر رأس مالها الاجتماعي ب 437836000000 دج.

- تقوم في نفس الوقت ببيع 08 شاحنات خلال ساعتين، وكل شاحنة لها نفس الوزن.

المطلب الثاني : الهيكل تنظيمي

الشكل رقم (05)التنظيمي للمؤسسة : المطاحن الكبرى للظهرة.



المصدر: مؤسسة مطاحن الكبرى للظهرة مستغانم

من خلال الشكل يتبين لنا بأن الهيكل التنظيمي لمؤسسة متيجي يتكون من مصالح التي تحتاجها صناعة الحبوب، ويمكن ذكر بعض المصالح التي تفيدنا في هذه الدراسة بايجاز في النقاط التالية:

✓ المديرية العامة:

تقوم الوظيفة على مراقبة نشاط و أعمال المؤسسة عن طريق التسيير و التنظيم المحكم في جميع مديريات المؤسسة تتضمن:

✦ مدير عام:

هو المسؤول الأول للمؤسسة، يلعب عدة ادوار لتحقيق نتائج مقبولة مهما كانت أعماله محددة ينظم وينسق ويراقب سير العمل في المؤسسة ويشرف فنيا وإداريا على مرؤوسيه، يحدد الخطط اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تنسيق الأعمال في الادارات المختلفة.

✦ مساعد مدير عام:

هو الذي ينوب عن المدير الاول في كثير من المسائل والاجراءات القانونية التي تتطلب توقيعا معتمدا بواجبات المدير العام في حال غيابه وتقديم الدعم في مجال خدمة المستفيدين.

✓ مديرية الموارد البشرية:

تقوم هذه الوظيفة أساسا بتسيير العنصر البشري بمعنى آخر كل العلاقات التي يمكن ان تربط العمال فيما بينهم من جهة (مهما كانت وظيفة العامل ومهما كانت رتبته في الهرم الوظيفي للمؤسسة) وبالمؤسسة من جهة أخرى وعلى هذا الاساس ركزت الوحدة في عملية تسيير الموارد البشرية على ما يلي:

✓ ضمان سياسة التشغيل

✓ التكوين.

✓ التغيب ومحاولة الحد منه.

✓ الذهاب.

✓ تسيير القضايا الاجتماعية والعامّة.

✓ تسيير القضايا القانونية المتنازع فيها.

✓ مديرية التجارة:

ويمكن حصرها هذه الوظيفة في:

ا- مصلحة النقل: وهي مكلفة ب:

✓ ضمان وسائل التفرغ للبضاعة المستقبلية

✓ تنظيم و تنفيذ خطة التوزيع والنقل

✓ تسيير حظيرة السيارات

✓ استغلال والحفاظ على حظيرة السيارات

ب - مصلحة البيع والشحن: وهي مكلفة ب:

- ✓ الفواتير
- ✓ مراقبة التسليم

ج - مديرية التموين: وهي مكلفة ب:

- ✓ وضع برنامج التموين حسب حالات الانتاج
- ✓ تنفيذ برنامج توزيع الحصص والتخزين
- ✓ شراء المواد المستعملة في عملية الانتاج وقطع الغيار
- ✓ تقديم معلومات حسب وقت وصول الطلبات وكمياتها وجودتها
- مديرية الانتاج: وتقوم بما يلي:
 - ✓ استغلال وسائل الانتاج البشرية والمادية
 - ✓ متابعة يومية للمنتجات مع ادخال بعض التغيرات الاساسية إذ دعت الضرورة إلى ذلك
 - ✓ الحفاظ على السير الدائم لوسائل الانتاج
 - ✓ تحسين الانتاج و الانتاجية
 - ✓ توزيع المنتجات
 - ✓ دراسة وبحث امكانية إدخال منتجات جديدة
- وظيفة الصيانة:

لهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الانتاج والتوزيع، ذلك أنها تقوم ب:

- ✓ صيانة وسائل الانتاج لضمان استمرارية العمل
- ✓ ضمان تجديد الآلات القديمة وبرمجتها
- ✓ القيام بالدراسات التقنية
- ✓ متابعة وصيانة وسائل نقل البضائع
- مديرية المحاسبة المالية:

تعتبر هذه الوظيفة الركيزة الاساسية وذلك للدور الذي تلعبه في عملية التمويل لمختلف العمليات

الانتاجية، وتقوم هذه الدائرة بالنشاطات التالية:

- ✓ تحديد السياسة المالية بتحقيق التوازن المالي و الاستعمال العقلاني للموارد المالية وتهيئة المخطط المالي.
- ✓ تأمين الحفاظ على التمويل الضروري لتحقيق الاهداف المسطرة في اطار نمو الوحدة و تسيير عقود القروض.
- ✓ تأمين و اصدار الاجراءات المالية والمحاسبية .
- ✓ تأمين مراقبة التحليل و رصد حسابات النتائج و الميزانيات .
- ✓ تأمين إعداد ملفات الاسعار .
- ✓ تحافظ عملية الجرد لنهاية السنة.
- ✓ ضمان تسيير الموارد البشرية .
- وظيفة مراقبة التسيير: مكلفة ب:
 - ✓ المراقبة والتأكد من مدى صحة ودقة معطيات التسيير المتعلقة بالوحدة.
 - ✓ معالجة المعلومات المصادرة من مجموع وظائف الوحدة .
 - ✓ تقسيم دوري للمنجزات مقارنة بما خطط له.
 - ✓ تحديد النتائج ومراقبة الانشطة.
 - ✓ مراقبة طرق الحسابات.
 - ✓ مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.
- وظيفة مراقبة الجودة والنوعية: مكلفة ب:
 - ✓ تحليل المواد الأولية عند استقبالها و بعد تخزينها.
 - ✓ متابعة عمل معاينة المواد الأولية.
 - ✓ تحليل التكاليف المتعلقة بها.
 - ✓ تركيز المواد الأولية و المواد الاستهلاكية.
 - ✓ مراقبة المنتجات الثانوية.
 - ✓ مسؤولية مراقبة الجودة و تسيير المنتجات.
 - ✓ مراقبة الانتاج.
 - ✓ تقييم الحاجات من المواد المستهلكة .
 - ✓ تحليل المواد الكيميائية المستعملة.
 - ✓ مراقبة معايير الانتاج والتكنولوجيا المستعملة و عملية البحث.

• وظيفة التخطيط:

تهتم الاستراتيجية والسياسات المستقبلية وعملية البحث.

المطلب الثالث: منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة وجودتها.

أولاً: منتوجاتها:

وتتمثل هذه المنتوجات فيما يلي:

1. دقيق الخبز للخبازين: إذا كانت جميع أنواع الدقيق مستخلصة من طحن لوزة حب القمح الصافي المنقى، فإن دقيق الخبز يستوحى اسمه من أهليته لإعطاء خبز جيد في ظروف عادية للعمل والمردودية، إن الدقيق الذي ينتج في المطاحن الكبرى للظهرة يتصف بجودة عالية تعبر عن العناية المتواصلة أثناء صنعه.
2. دقيق البسكويت: يستوحى اسم دقيق البسكويت من أهليته، إعطاء بسكويت لذيذ وجميل في ظروف عادية العمل والمردودية.
3. الدقيق الرفيع: هو دقيق خضع للمراقبة وتصفية كاملة خلال تصنيعه .
4. السميد الرفيع الخشن: ينتج بطحن القمح الصلب وتنقيته بواسطة نخال من شوائب النخالة وهنا كذلك نلاحظ جودة المنتوج ونقاوته، فالسميد الرفيع الخشن خال من الزوائد؟
5. السميد الرفيع الدقيق: ينتج بنفس الطريقة التي تستعمل في انتاج السميد الرفيع الخشن باستعمال منخل أكثر رقة وهو سميد ذو جودة عالية ومزايا غذائية متنوعة .
- 6-السميد العادي: يظهر السميد العادي ميزة عالية للنقاوة خالي من كل الشوائب
- 7-السميد العليدي (الصنف الاول): هو ذو جودة صحية و خالي من الشوائب
- 8- رواسب المطاحن :النخالة مستخرجة من طحن القمح النخالة متفرغة اساسا من اغلفة حبة القمح و تحتوي كذلك بعض الكميات من الدقيق التي تكون ملتصقة بهذا الاساس البروتيني و اغلفة حبة القمح غنية بالمواد المعدنية و نسب عالية من المواد البروتينية و الدهنية و تحتوي كذلك على الصيغ الذي يعطي للخب لوناه الخاص و تحتوي كذلك على كميات معتبرة من الفيتامينات و النخالة المنتجات في المطاحن الكبرى للظهرة ذات نقاوة عالية خالية من كل الشوائب و تستجيب للمقاييس(2000-9001)مقياس المخبزة الحديثة 3511.

ثانيا: الجودة و النوعية:

بفضل سياسة بيئية متطورة بعناية ،تقدم اليوم المطاحن الكبرى للظهرة لزبائنها منتجات تستجيب لمتطلبات العصر في مجال الأمن الغذائي و المظهر البيولوجي ،المميزات الغذائية الخ.....وتظهر المهارة التقليدية في هذا المجال من اقتناء القمح إلى تعبئة الدقيق

و السميد ،و تخضع عملية التحويل لمراقبة صارمة لكي نعطي للمستهلك منتج ذو جودة عالية تحترم البيئة ، و مسعى الإتقان هذا يفسر دور المورد البشري الذي يصهر على منتوجات المطاحن الكبرى للظهرة.

عمليات آلية و مراقبة عالية لضمان الجودة نظرا لتنوع المنتج ،المنتجات النهائية توضع في الختام في اهرابن تبقى بعض الوقت

(بالخصوص الدقيق) ثم تعبأ داخل أكياس مختلفة لأنواع و الإحجام ،ثم توضع تحت تصرف المصالح التجارية لتقديمها للزبائن.

المبحث الثالث: الدراسة التجريبية

المطلب الاول:الأدوات المستخدمة في الدراسة

لكل دراسة او بحث علمي مجموعة من الأدوات و الوسائل التي يستخدمها الباحث و يكيفها للمنهج الذي يستخدمه ،ويحاول أن يلجا إلى الأدوات التي توصله إلى الحقائق التي يسعى إليها و ليصل على القدر الكافي من المعلومات و معطيات التي تفيدنا في

موضوع بحثنا ،و إضافة إلى المصادر و المراجع العربية و الأجنبية اعتمدنا على كل من الاستبيان

الاستبيان:يعرف الاستبيان على انه وسيلة مستعملة لجمع المعلومات و أداة من أدوات الحصول على الحقائق و البيانات فيتم جمع هذه البيانات عن طريق الاستبيان من خلال وضع استمارة الأسئلة ،و تكون هذه الأسئلة متنوعة يتم تحضيرها انطلاقا من الجانب النظري للدراسة قمنا بإعداد الأسئلة و بأشراف من الأستاذ المؤطر و من ثم صياغة الاستبيان و صولا إلى التصميم النهائي.

- و يعرف فان دالين الاستبيان بأنه احد الوسائل لجمع المعلومات عن نقاط معينة و تكون على

الشكل أسئلة مختارة ليجيب عنها أفراد العينة ،ومن بين مزايا هذه الطريقة ،الاقتصاد في الوقت

،الجهد ،كما أن تسهم في الحصول على بيانات من عدة أفراد في اقل وقت

- كما كانت الأسئلة مرتبطة منهجية يتم وضعها في استمارة لترسل او تسلم إلى الأفراد اللذين تم

اختيارهم لموضوع البحث ليقوم بتسجيل إجابتهم على الأسئلة الواردة و إعدادتها للباحث و التي تخدم

الأهداف التي يسعى إلى تحقيقه و يشترط أن تكون واضحة.

- الأسئلة المغلقة:و تكون الإجابة فيها بين نعم أو لا مثلا

- الأسئلة نصف مغلقة: هي أسئلة مقيدة لكن باستطاعة المجيب إعطاء الرأي أو تقييم الإجابة و يتكون الاستبيان إضافة إلى بيانات شخصية دون ذكر الاسم واللقب
- تفرغ الاستمارة: يعد جمع الاستمارات و هذا بحساب عدد التكرارات و الاجوبة الخاصة بكل سؤال.
- تحليل النتائج: بعد تدوين النتائج في الجداول انتقلنا الى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تفرغ الاستمارات، وكذلك اعطاء تفسيرات لهذه النتائج المحصل عليها.
- المطلب الثاني:مجالات الدراسة : حدود الدراسة
- المجال البشري: اشتمل هذا البحث ل على مجموعة موظفين المقدر ب 35 فرد من مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة التابع عل متيجي، مع العلم انه لم يأخذ بعين الاعتبار عامل الجنس او الأقدمية وعلى العكس بالنسبة لعامل المؤهل العلمي
- المجال المكاني:أقيم البحث بولاية مستغانم و بالضبط في المطاحن الكبرى للظهرة التابع لمجمع متيجي بجم صلامندر، حيث تعتبر من أهم فروع مجمع متيجي
- المجال الزمني:انطلقت الدراسة منذ نهاية شهر مارس 2017 حيث شرع في صياغة الاستبيان، وبعد الوصول الى الشكل النهائي للاستبيان ثم توزيع 35 استمارة بتاريخ 2017/04/24 وتم استرجاع 30 وضياح 05 استمارات بتاريخ 2017/05/02 ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المحصل عليها وتحليلها
- الدراسات الاحصائية:ان الهدف من استعمال المعالجة الاحصائية هو جمع المعطيات الاحصائية و تحليلها بغرض تحويلها الى مؤشرات كمية ذات دلالة عملية يسهل تفسيرها و الحكم عليها، و تختلف الخطة الاحصائية، باختلاف نوع المشكلة المدروسة، وعلى هذا الاساس اعتمد الطلب قانون النسبة المئوية
- قانون النسبة المئوية:

$$= \frac{\text{عدد التكرارات}}{100 \times}$$

مجموع التكرارات

المطلب الثالث:تحليل نتائج الاستمارة

:لقد تمحورت الاسئلة حول -

معلومات شخصية

اسئلة حول راس المال الفكري

اسئلة حول الميزة التنافسية

الجدول رقم (03) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و المسترجعة في المؤسسة

عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الموزعة	المؤسسة
30	35	المطاحن الكبرى للظهرة

عينة الدراسة:

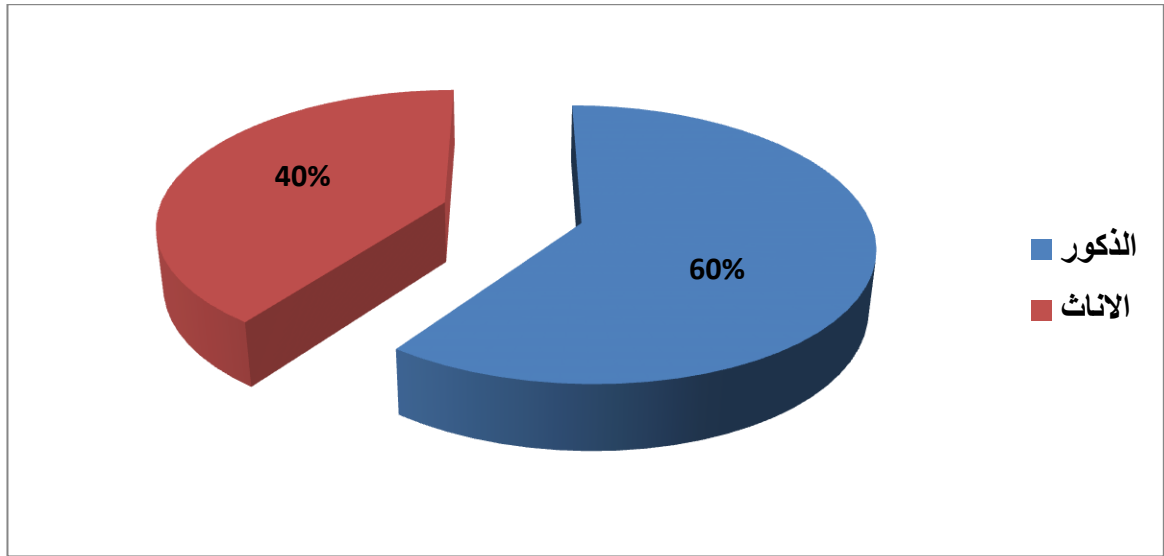
من اجل اختبار فرضيات الدراسة قدمنا على اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للظهرة (مجموعة متيحي) ، فالمؤسسة تحتوي مجموعة متداخلة من الوسائل المادية و المالية و البشرية ، كما ان المورد البشري يتوزع داخل المؤسسة بين المصالح الاقسام وذلك حسب التخصصات المسطرة و بالتالي الفئة التي تم إختبارها خدمة لاهداف البحث ، هي مجموعة متباينة من كل التخصصات و قد تم إعتبار هذه الفئة عينة الدراسة عينة عشوائية ثم إستجوابها عن طريق الاستبان .

الجدول رقم (04) الخاص بالجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	18	ذكور
40%	12	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (04) النسب المئوية للجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

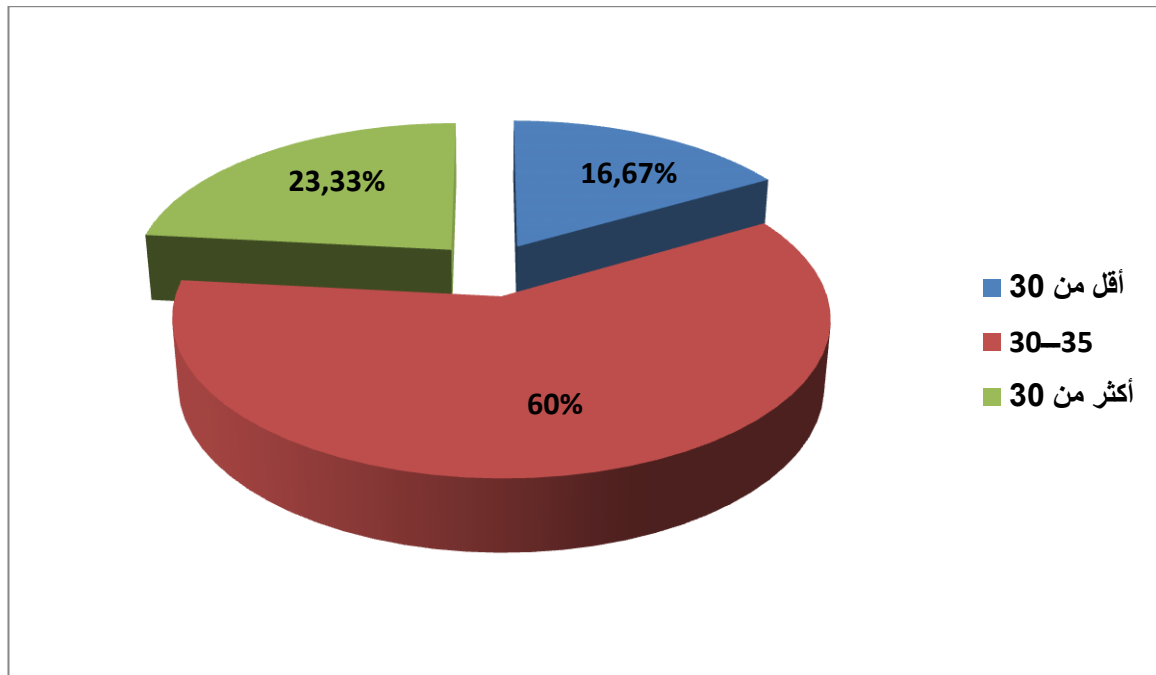
التعليق: يلاحظ من خلال الجدول ان معظم عينة الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم 18 فردا بنسبة مقدارها 60% في حين كان عدد الاناث 12 بنسبة مقدارها 40% وهذا راجع على ان المؤسسة تفوق نسبة الذكور من حيث التوظيف بما يتميزون به من خبرات وقدرات وأكثر حرية في التنقل تمكثهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل.

الجدول رقم (05) الخاص بالفئة العمرية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	5	16,67
30-35	18	60
أكثر من 35	7	23,33
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل رقم (07) النسبة المئوية للفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

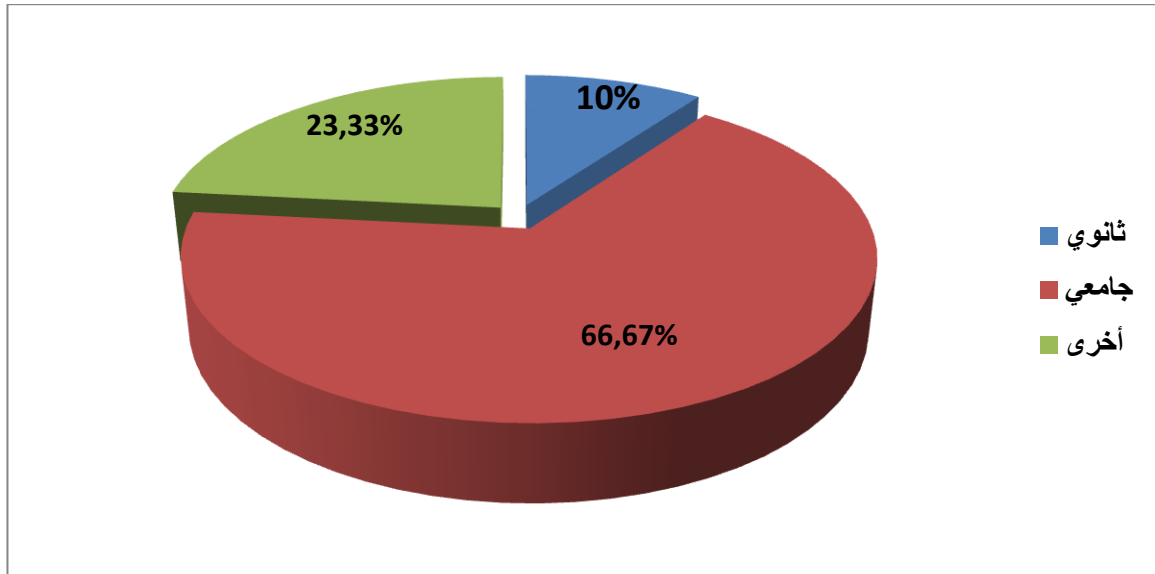
التعليق: توضح بيانات الجدول أعلاه بأن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة نوع أعمارهم في الفئة العمرية [30. 35] حيث بلغ عددهم 18 بنسبة مقدارها 60%، تلتها الفئة العمرية حيث بلغ عددهم 7 وبنسبة 23,33%، أما النسبة الأدنى فكانت لذوي الأعمار أقل من 30 سنة فقد بلغ عددهم 5 فردا وبنسبة مقدارها 16,67% وهذا راجع على ان المؤسسة تضم اغلبية شبانية قادرة على العمل وهي نشيطة و متحمسة و نلاحظ ايضا ان المؤسسة لا تقوم بتصريح العمال مبكرا.

الجدول رقم (06) يبين المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة
متوسط	00	00
ثانوي	03	10%
جامعي	20	66,67%
أخرى	07	23,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(08) النسب المئوية للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

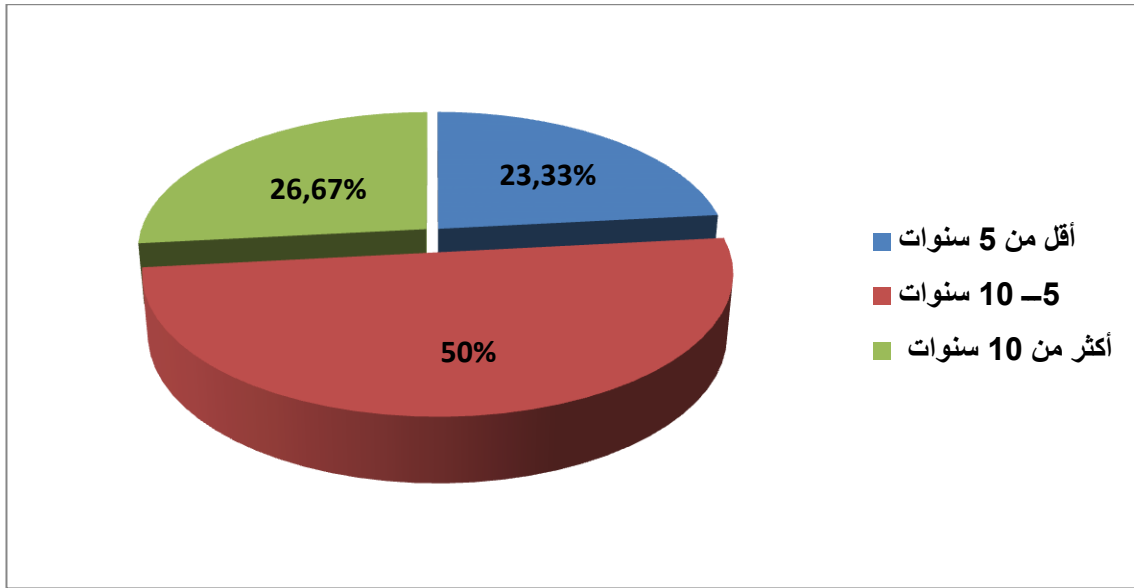
التعليق: نلاحظ ان معظم العمال لعينة الدراسة من خريجي الجامعات ،وقد بلغت النسبة 66,67% وبذلك تكون النسبة الاكبر وفي المرتبة الثانية الدراسات اخرى بنسبة 23.33% وهذا راجع الى نشاط المؤسسة الذي يفض عليها تواجد افراد ذوي كفاءة عالية وتبين لنا استراتيجية المؤسسة لجلب راس مال بشري مميز يقوم على الجهد الفكري والعكس صحيح لم توظف اصحاب شهادة ثانوي التي قدرت بنسبة 10% لنقص في كفاءتهم ومهارتهم.

الجدول رقم (07) الخاص بالخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	07	%23,33
من 5- 10 سنوات	15	%50
أكثر من 10 سنوات	08	%26,67
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (09) النسبة المئوية للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول رقم التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية، فيلاحظ بان النسبة الاكبر كانت لذوي الخبرة المهنية من (5-10سنوات) فقد قدرت نسيم ب 50% تلتها عدد السنوات اكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 26,67% ثم نسبة 23,33% التي تبين اصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات، وهذا يدل على ان المؤسسة لها خبرة مهنية مقبولة و جيدة ، وهذا راجع لكون العمال لهم اقدمية في هذا المجال وان هناك تراكم للخبرات لدى العاملين واستقرارهم الوظيفي ، اضافة الى التأكيد على سياسة توظيف التي تعتمد على خبرة الازمة.

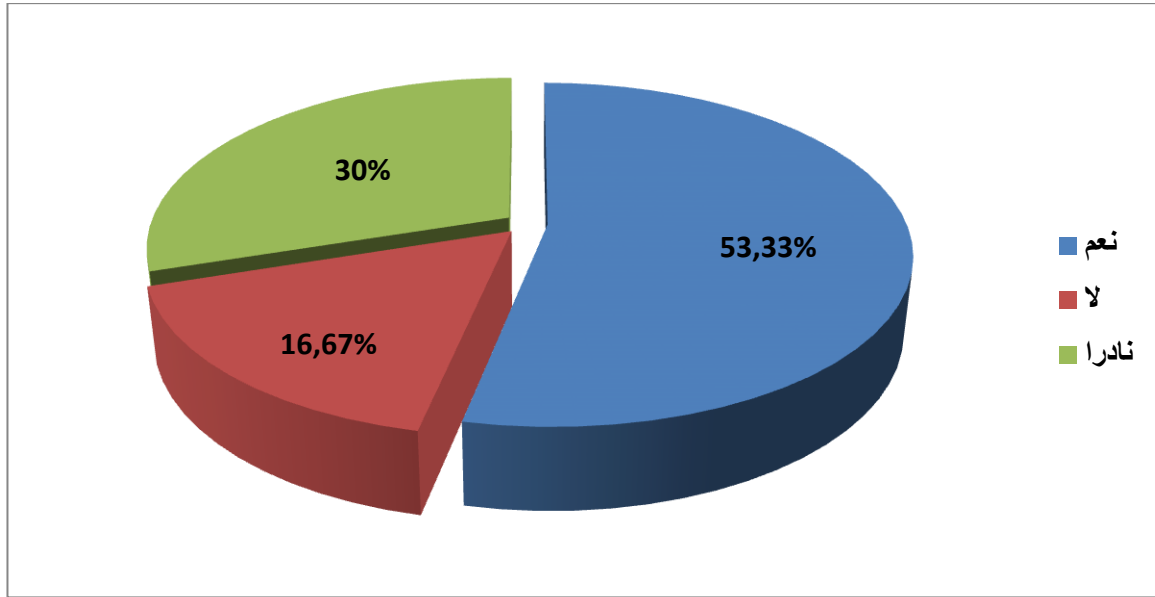
المحور الاول: رأس المال الفكري

الجدول رقم (08) الخاص بسؤال : هل توفر الشركة للحصول على المعرفة؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53,33%
لا	05	16,67%
نادرا	09	30%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(10) النسب المئوية الخاصة بالسؤال لأفراد عينة الدراسة حسب الحصول على المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

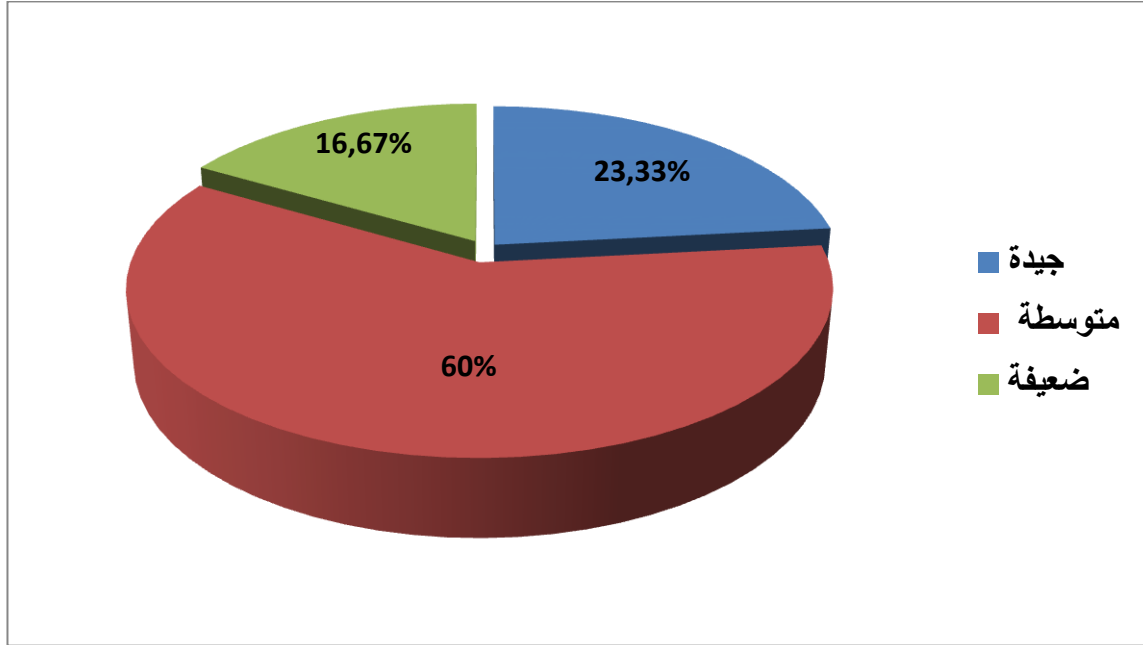
التعليق : نلاحظ من خلال بيانات الجدول ان النسبة الاكبر هي 53,33% التي ترى ان الشركة توفر فرص للحصول على المعرفة، اما النسبة الادنى التي تمثل 16,67% هي التي ترى ان الشركة لا توفر فرص للحصول على المعرفة، بحيث نستنتج ان المؤسسة تهتم بتنمية رأس مالها الفكري، وبذلك توفر فرص للحصول على المعارف، وكل هذا من شأنه يدعم عملية توليد المعرفة داخل المؤسسة.

الجدول رقم(09) الخاص بالسؤال : ما مدى مساعدة العمال القدامى للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
جيدة	07	23,33%
متوسطة	18	60%
ضعيفة	05	16,67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(11)النسب المئوية الخاصة بالسؤال: ما مدى مساعدة العمال القدامى للعامل الجديد بكيفية تعليمهم القيام بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

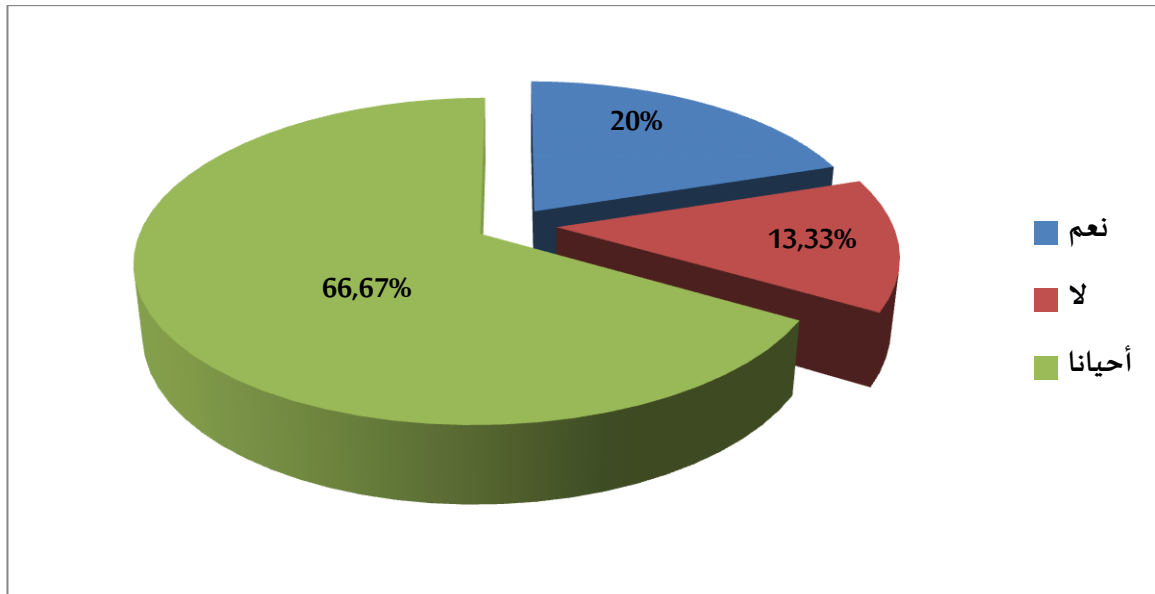
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المعرفة، فيلاحظ بان الإجابة تقدر بنسبة 60% متوسطة، ونسبة 23,33% جيدة و 16,67% ضعيفة ومنه نستنتج ان العمال القدامى يتحملون مسؤوليات تعليم العمال الجدد في حين أن بعض يرى العكس ذلك وهذا سلبي للمؤسسة رغم قلة نسبته، فتعليم القدامى للجدد يعني استمرارية العمل في المؤسسة وريح الوقت في العمل وذلك من خلال تقاسم المهام فيما بينهم، لتفادي وقوع المشاكل.

الجدول رقم (10) خاص بالسؤال: هل يمتلك العمال معرفة كاملة منتجات التي تقدمها المؤسسة؟

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	06	20%
لا	04	13.33%
احيانا	20	66.67%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(12)النسب المئوية تبين امتلاك العمال معرفة كاملة عن منتجات التي تقدمها المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

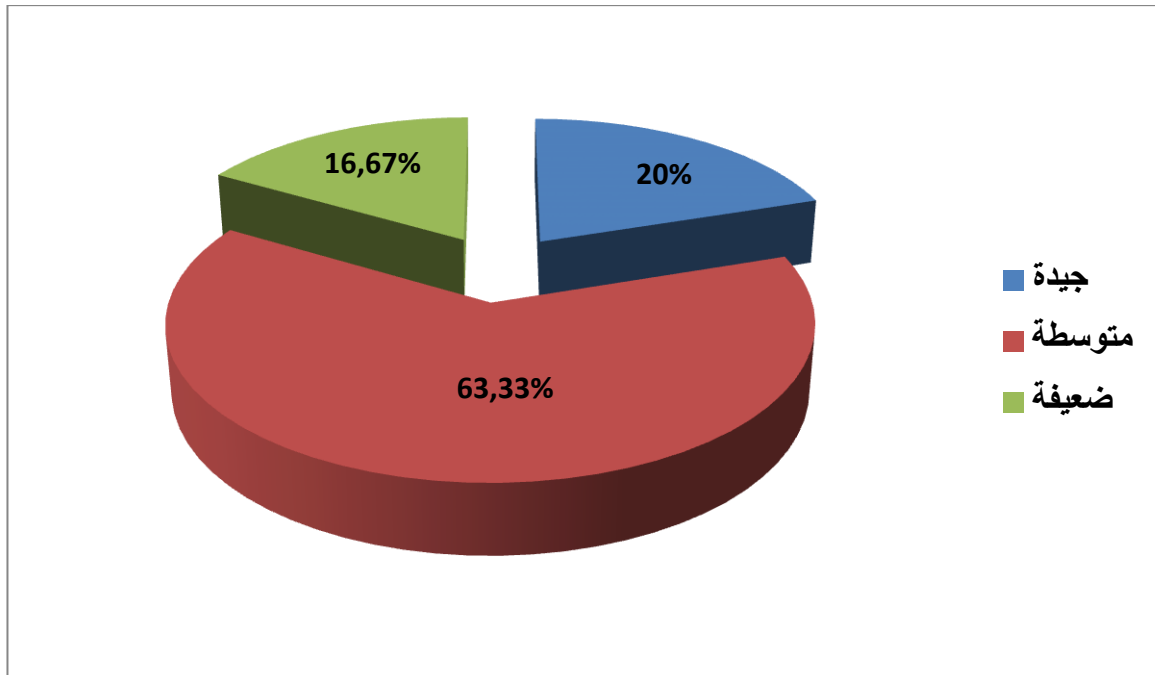
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان التوزيع النسبي لأفراد عينة حسب المعرفة نلاحظ ان النسبة الأكبر 66,67% الذين يرون ان المؤسسة أحيانا ما يمتلكون عمالها معرفة عن منتجاتها، ثم تليها نسبة 20% الذين يرون ان العمال يمتلكون معرفة كاملة عن منتجاتها أما النسبة الأخيرة 13,33% لا يمتلكون معرفة عن منتجاتها وهذا العدد خاصة عمال الذين يعملون خارج الادارة، وهذا راجع إلى ان المؤسسة تعرف بمنتجاتها لعمالها بمعرفة مستمرة.

الجدول رقم(11) خاص بالسؤال: ما هي نسبة تحمل العمال لمسؤوليات العمل ؟

النسبة	التكرار	درجة الاجابة
20%	06	جيدة
63,33%	19	متوسطة
16,67%	05	ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

الشكل رقم(13) النسب المئوية توضح نسبة تحمل العمال لمسؤوليات العمل



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق:

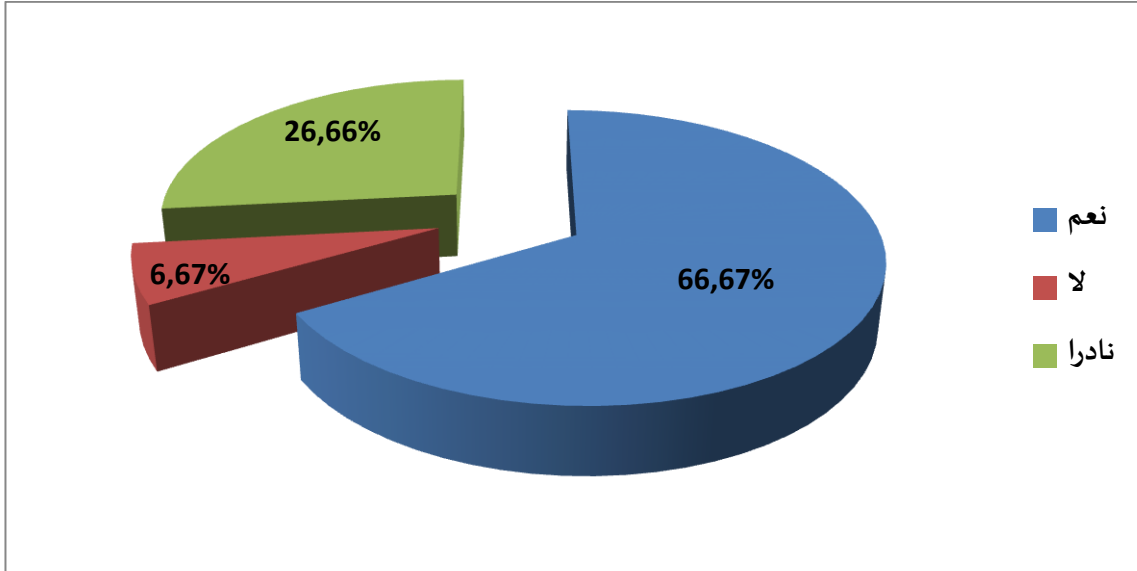
نلاحظ من خلال الجدول ان توزيع النسبي للأفراد العينة حسب المهارات و القدرات ،نلاحظ ان النسبة الاكبر 63,33% من العمال الذين يتحملون مسؤولياتهم في العمل متوسطة انهم يتميزون بكفاءة قليلة، اما النسبة التي تليها 20% وهي الجيدة التي تميز العمال بكفاءة عالية ويتحملون مسؤولياتهم في العمل وهذا راجع على ان المؤسسة تقوم بدورات تكوينية داخل المؤسسة ولهم القدرة والخبرة وهم قادرين على التسلط عن المشاكل الصعبة، اما نسبة 63,67% غير قادرين عم تحمل مسؤولياتهم وهذا راجع على انهم ليس لهم القدرة على حسم قراراتهم في العمل وليس لهم التفوق.

الجدول رقم (12) خاص بالسؤال :هل يحرص العمال على تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة؟

درجة الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	66,67%
لا	02	6,67%
نادرا	08	26,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (14)النسب المئوية الخاصة بالسؤال: يبين انجاز الاعمال بطريقة صحيحة من طرف العمال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

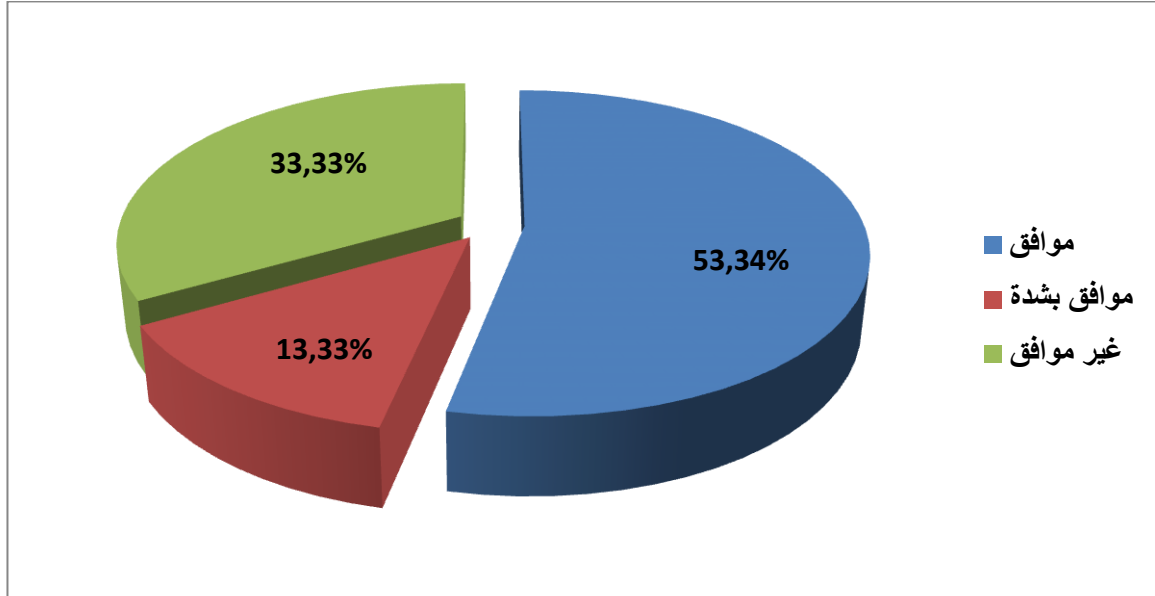
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المهارات والقدرات الافراد تبين ان معظم العمال او افراد المؤسسة تحرص على اعمالها وتقوم بإنجازها بطريقة صحيحة تمثل بنسبة 66,67%. أما نسبة 26,66% نادرا ما يحرص العمال عن تنفيذ وانجاز الاعمال بطريقة صحيحة اما النسبة 6,67% ضئيلة جدا وتمثل العمال الذين لا يحرصون على تنفيذ الاعمال ومن هنا نستنتج على ان المؤسسة تقوم بمراقبة داخلية على اصحاب العمل وتوفر اجهزة المراقبة جيدة و تقوم بعملية تدريب.

الجدول رقم (13): هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ظغوط العمل؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
موافق	16	53,34%
موافق بشدة	04	13,33%
غير موافق	10	33,33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (15)النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل كل العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

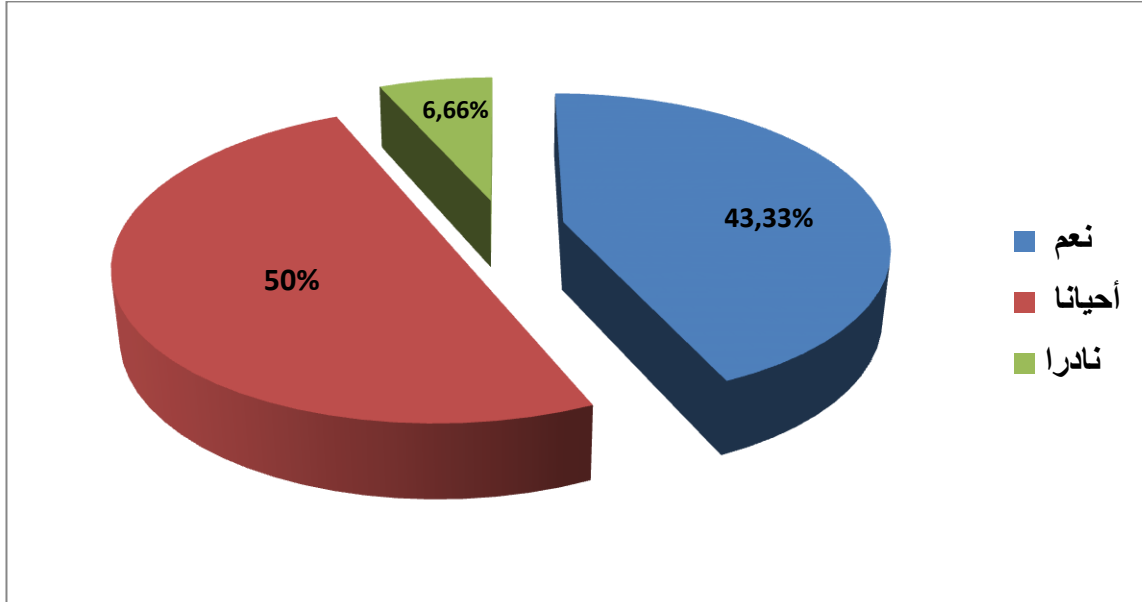
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان توزيع النسبي لأفراد العينة حسب المهارات والقدرات، نلاحظ ان النسبة الاكبر 53,33% الذين يوافقون على ان معظم العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل ثم تليها نسبة 33,33% غير موافقين على ان يكون العمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل وتليها النسبة الضئيلة جدا 13,33% موافقين بشدة ان عمال يمتلكون القدرة على التكيف مع ضغوط العمل وهذا راجع على العامل ان يعرف كيف يتأقلم مع ظروف المتغيرة للتعامل معها وإيجاد جو ملائم لتطوير عمل المرؤوسين.

الجدول رقم (14) الخاص بالسؤال : هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال اعمالهم؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	43,33%
لا	15	50%
نادرا	02	6,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (16) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل يمتلكون العمال في المؤسسة خبرة عالية في مجال أعمالهم؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

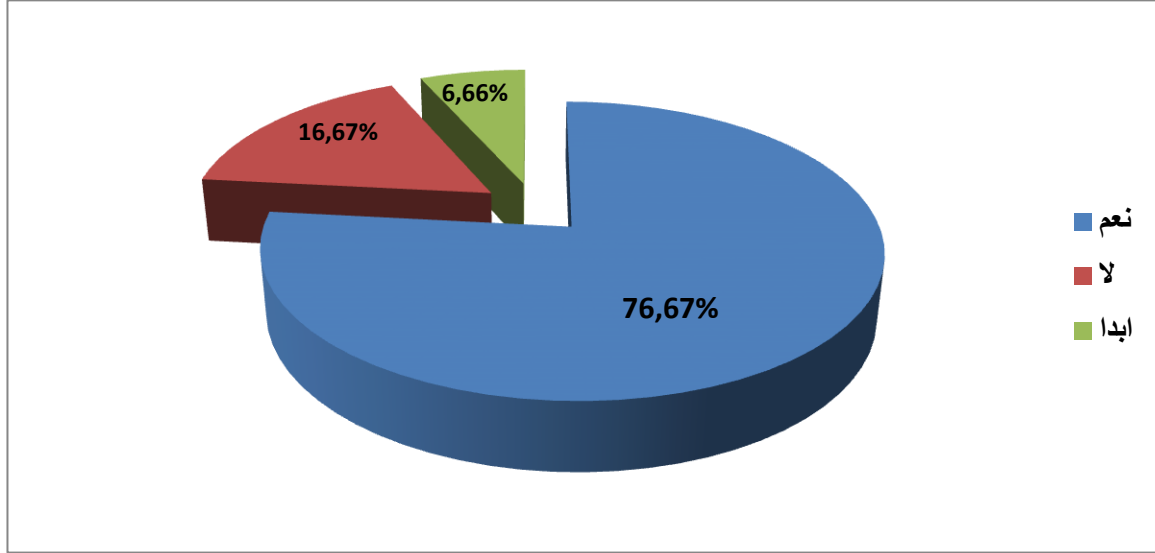
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلى نسبة 50% والتي ترى ان عمال المؤسسة احيانا ما يمتلكون خبرة عالية في مجال أعمالهم، ثم تليها نسبة 43,33% التي ترى ان عمال مؤسسة يمتلكون خبرة عالية في مجال اعمالهم، وفي الأخير نجد نسبة 6,66% ترى ان عمال المؤسسة لا يمتلكون خبرة عالية في مجال اعمالهم، وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم دورات تكوينية من أجل الرفع من كفاءة العمال.

الجدول رقم(15) خاص بالسؤال : هل تتبنى مؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	76,67%
لا	05	16,67%
ابدا	02	6,66%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(17) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تتبنى المؤسسة سياسة تقديم المنتجات الجديدة بما ينسجم مع حاجات المجتمع



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان المؤسسة تقدم منتجات جديدة تتماشى مع حاجات المجتمع بنسبة 76.67%، اما نسبة 16.67% و 6.66% ترى ان عمال المؤسسة لا يملكون خبرة عالية في مجال أعمالهم وهذا يدل على ان المؤسسة تقدم دورات تكوينية من اجل الرفع من كفاءة العمال.

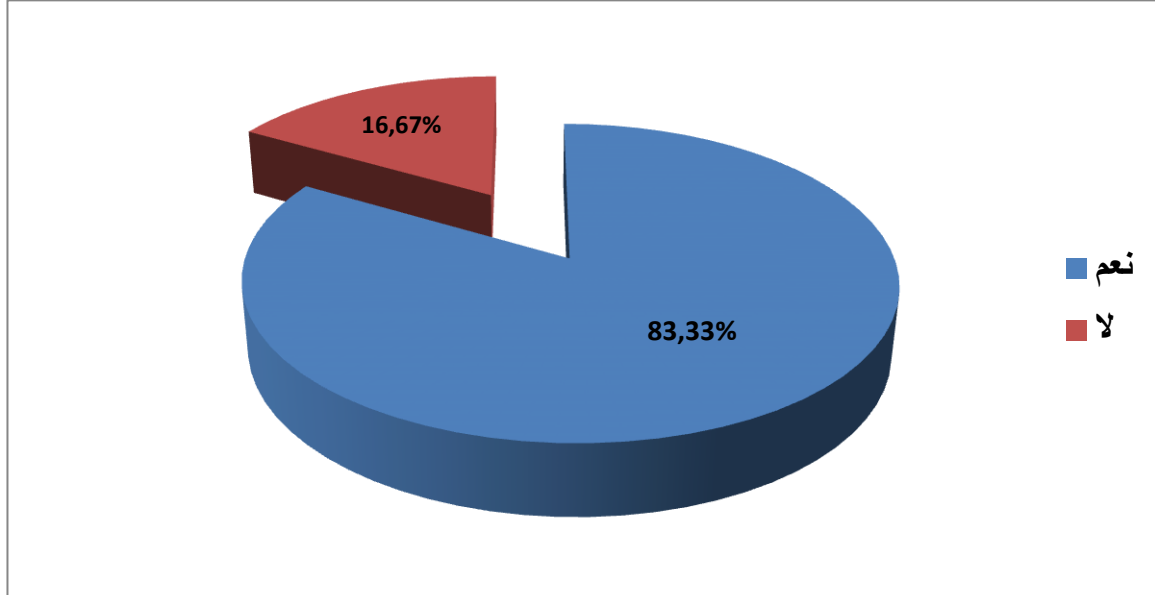
المحور الثاني : الميزة التنافسية

الجدول رقم(16) الخاص بالسؤال : هل تنسجم جودة المنتجات المقدمة مع رسالة و أهداف المؤسسة المخطط لها ؟

النسبة المئوية	التكرار	درجة الاحالة
83,33%	25	نعم
16,67%	05	لا
100	30	مجموع

مصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم (18) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تنسجم جودة المنتوجات المقدمة مع رسالة واهداف المخططة لها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق :

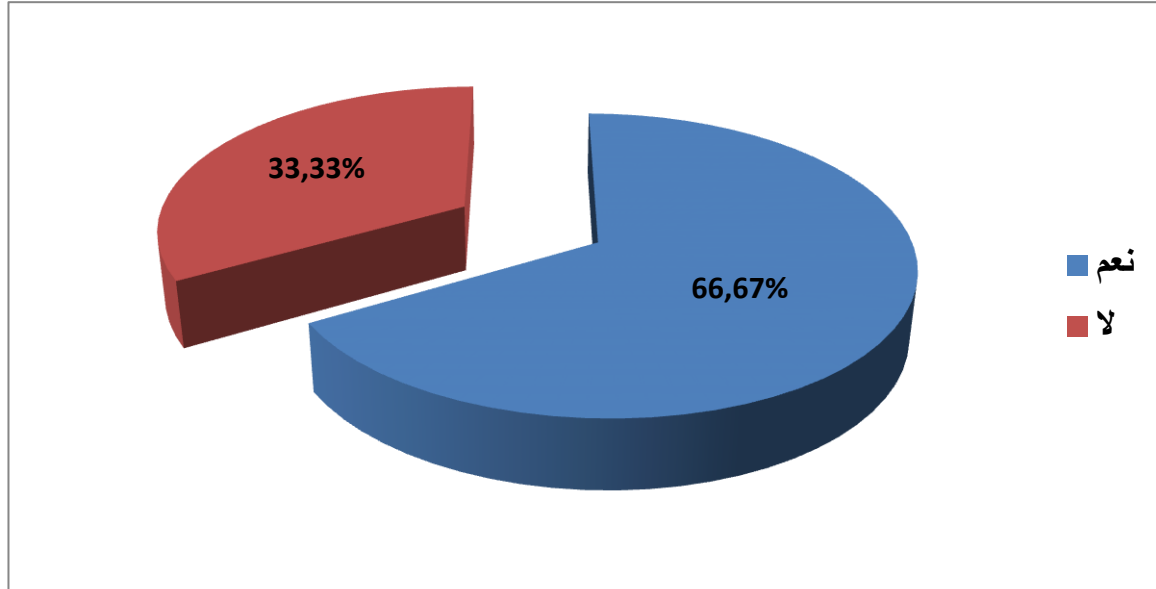
- يتضح من خلال الجدول اعلاه نسبة من عينة الدراسة المجيبين " بنعم " قد بلغت 83,33 % مما تاكد ان المؤسسة تقدم جودة منتجات تنسجم مع اهداف المؤسسة المخطط لها وهذا راجع على ان المؤسسة متيحي لها برنامج و مجال تتماشى به في تحقيق اقتصادها و الاهداف التي تسعى اليها اما نسبة الضئيلة جدا (16,67%) ترى العكس وهذا لا يؤثر على المؤسسة .

الجدول : رقم (17) خاص بسؤال : هل تدرك المؤسسة ان راس المال الفكري هو احد مميزات التنافسية لها ؟

النسبة	التكرار	درجة الإجابة
66,67%	20	نعم
33,33%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(19) النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل تدرك المؤسسة ان رأس المال الفكري هو احد



المميزات التنافسية لها؟

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق : يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة من عينة الدراسة المجيبين ب " نعم " قد بلغت 66,67 % مما تؤكد أن المؤسسة تستثمر في رأس المال البشري من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية في ظل التحولات التي يفرضها الإقتصاد الجديد من أجل مواجهة حدة المنافسة ، وبالتالي فإن التصرف المناسب من قبل المؤسسة هو التركيز على رأس المال الفكري والاستثمار فيه إلى أقصى حد لأنه ينتج قيمة مضافة مرتفعة تعبر عن رأس مال المنظمة الحقيقي لأنه مورد يصعب استبداله كونه يتمتع بالمهارة والخبرة والكفاءة مما يدفع المنظمة إلى تحسين . إلا نسبة (33,33%) ترى أن رأس المال الفكري ليس من المميزات التنافسية .

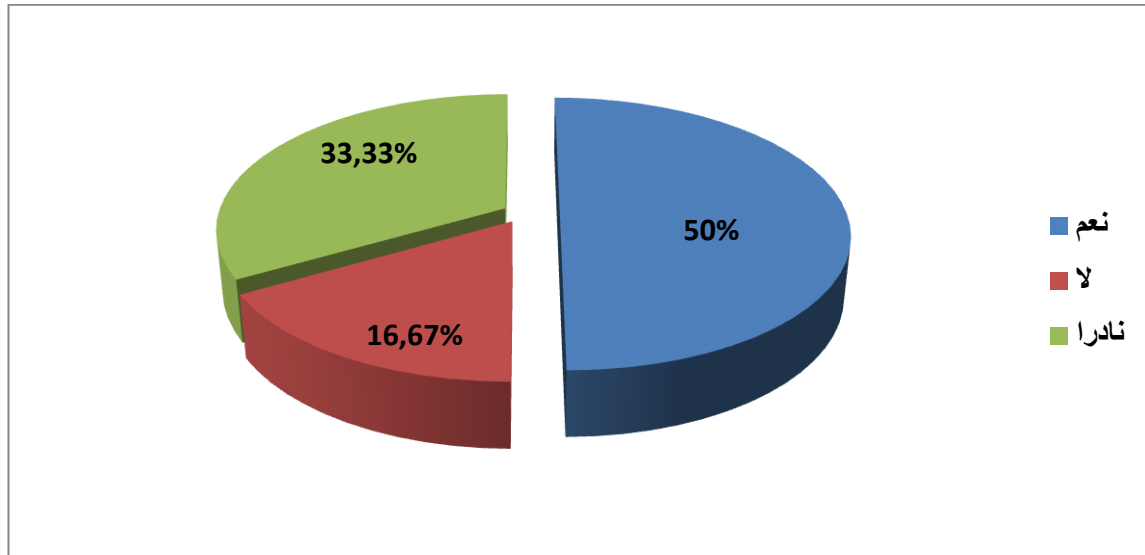
الجدول : رقم (18) : هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها ؟

النسبة	التكرار	درجة الإجابة
50%	15	نعم
16,67%	05	لا
33,33%	10	نادرا

مجموع	30	%100
-------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(20) النسب المئوية الخاصة بالسؤال: هل تسعى المؤسسة إلى تبني كل الطرق والاساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

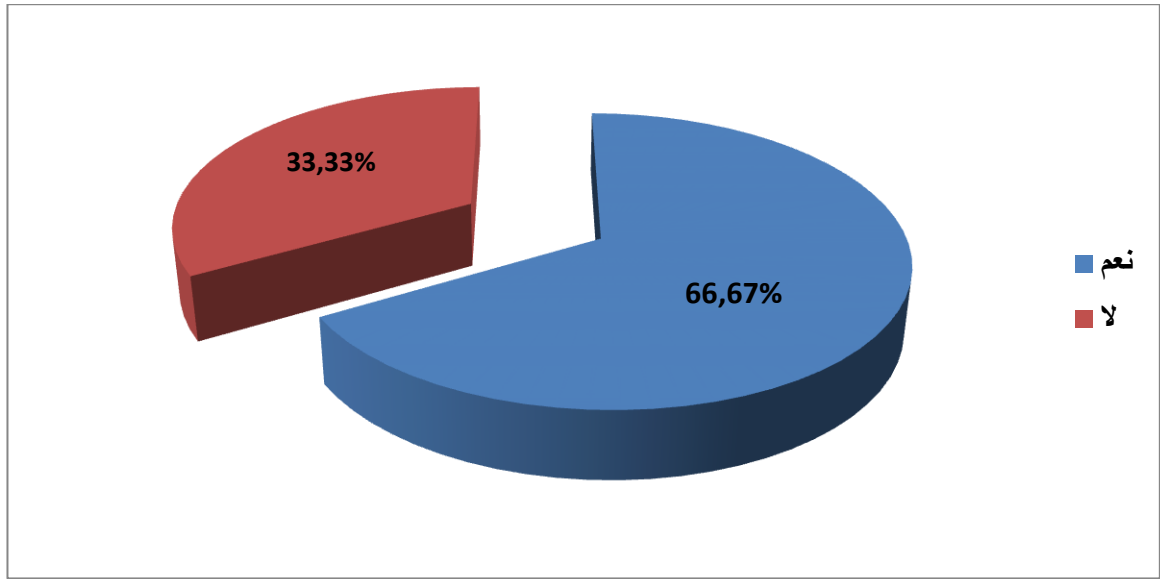
التعليق: نلاحظ من خلال الجدول السابق ان أعلى نسبة وهي 50% تبين ان المؤسسة تتبنى كل الطرق والأساليب والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير عملها وهذا راجع على ان المؤسسة تتبع خطط وطرق للوصول إلى هدفها وتحقيق ربح الذي تسعى إليه والتفوق بالميزة التنافسية مع المؤسسات المتنافسة معهم، تليها نسبة 33,33% ترى ان المؤسسة نادرا ما تتبنى طرق واساليب بتطوير عملها، أما النسبة الضئيلة جدا ترى المؤسسة لا تتبنى طرق والاساليب والاستراتيجيات في تطوير عملها.

الجدول رقم (19) خاص بالسؤال هل يحقق الاداء الفكري تفوق تنافسي؟

درجة الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	20	%66,67
لا	10	%33,33
المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

الشكل رقم(21) النسب المئوية الخاصة بالسؤال هل يحقق الاداء الفكري تفوق تنافسي؟



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال هذا الجدول ان نسبة 66.67% ترى ان راس الفكري في المؤسسة يحقق تفوق تنافسي وهذا يبين ان المقاييس والنتائج فوجد ان الموارد الفكرية تعد اهم موارد المؤسسة وان استثمار القدرة العقلية و العمل على تعزيز وتسييرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال تحويل القيمة المهمة المتاحة في عقول العاملين بالمؤسسة وولاء، اما نسبة 33.33% ترى العكس.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

لقد استعرضنا في هذا البحث بالدراسة والتحليل المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية حيث أن المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط، حيث تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال، كما استعرضنا المصادر التي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير هذه الميزة على غرار اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير وتشجيع الإبداع.

وفي الأخير أشرنا إلى أهمية الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وذلك باعتبارها العامل الأساسي لتحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتقديم منتجات وخدمات تتوفر على مجموعة من الخصائص والمواصفات، ولتحقيق هذا الهدف المنشود ينبغي على المؤسسة تطبيق مبادئ إدارة الجودة في كافة عملياتها وأنشطتها والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء المتغيرة والمتنوعة، وذلك من خلال التسجيل والحصول على شهادة المطابقة للمواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة الـ (iso 9000)

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم إثبات صحتها كما يلي:

بالنسبة للفرضية الأولى: فهي صحيحة حيث تبين لنا من خلال دراستنا للفصل الثاني إن المواصفة (iso 9001) هي مواصفة تم تحديثها في عدة مرات بهدف مساندة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية حتى تضمن للمؤسسة المتبنية لها البقاء والاستمرار، كما تبين لنا إن المواصفة (iso 9001) تساعد المؤسسات وتسمح لها في بناء نظام لإدارة الجودة واضح وسهل يحفز على تحقيق الجودة وتحسينها باستمرار والمحافظة عليها، كما يساعد على نشر ثقافة الجودة في المؤسسة ويحفز الأفراد على الالتزام بمتطلبات تحقيقها، كما تبين لنا إن نظام (iso 9001) يعتبر مدخل يهدف إلى تحقيق الجودة في منتجات وخدمات المؤسسة كما يراها ويريدها العميل وذلك من خلال قيامه وارتكازه على عدة مبادئ تساهم في تحقيق هذا المبتغى ولعل أهمها مبدأ التحسين المستمر في عمليات وأنشطة المؤسسة ومبدأ التوجه نحو العميل من خلال ترجمة متطلباته إلى منتجات وخدمات تحقق رضاه.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: فهي أيضا صحيحة حيث اتضح لنا من خلال دراستنا للفصل الثاني إن الميزة التنافسية تتمثل في المهارة أو المعرفة أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة الاقتصادية إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عن تلك التي تقدمها المؤسسات المنافسة، حيث تنشأ هذه الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، كما تبين لنا أيضا إن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستغلال الأمثل لإمكانيات وموارد المؤسسة المادية والمالية والتكنولوجية بالإضافة إلى الاهتمام بالقدرات والكفاءات وتنميتها وتشجيعها على الإبداع والابتكار الذين يعتبران أساس استمرار الميزة التنافسية واستدامتها.

أما فيما يخص الفرضية الثالثة: فهي أيضا صحيحة حيث تبين من خلال دراستنا التطبيقية إن تبني المؤسسة محل الدراسة للمواصفات العالمية لأنظمة ادارة الجودة (iso 9001) وحصولها على شهادة المطابقة قد ساهم في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة على غرار تحسن ربحية المؤسسة، ارتفاع العائد على رأس المال المستثمر، تحسن نسب انجاز الإنتاج المخطط والطاقة الإنتاجية، تحسن إنتاجية العمال، ارتفاع الحصص السوقية للمؤسسة ارتفاع مبيعات ورقم اعمال المؤسسة، انخفاض حجم الإنتاج المعيب، تطور ونوعية خدمات ما بعد البيع للمؤسسة، كما تبين أيضا مساهمة التزام المؤسسة بمبادئ هذه المواصفة في تحسين ودعم أبعاد الميزة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة على غرار تحقيق المرونة من خلال استطاعة المؤسسة على تحقيق التكيف مع تغيرات حجم الطلب والتغيرات في أذواق ورغبات العملاء بالإضافة إلى اهتمامها ودعمها الكامل لنشاط الإبداع من خلال إنشاء مديرية خاصة بالبحث والتطوير.

نتائج البحث.

- (iso 9001) نظام لإدارة الجودة في المؤسسة يقوم على عدة مبادئ.
- يفرضي نظام (iso 9001) على نشاط المؤسسة نوعا من الديناميكية من خلال أفعال التحسين والتطوير المستمر.
- تتسم مبادئ نظام (iso 9001) بالتكامل فلا يمكن تطبيق مبدأ دون الآخر.
- نظام (iso 9001) إطار نظري وعملي يسمح للمؤسسة الاقتصادية بتحسين أدائها وإرضاء عملائها.
- يهدف نظام (iso 9001) إلى تحقيق رضا العميل من خلال إيجاد وتوفير بيئة داخلية تساعد على تنمية وتطوير وتوظيف المعارف والكفاءات مما يساعد المؤسسة على كسب وبناء ميزة تنافسية.
- الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة لعملائها من خلال تبني إستراتيجية تنافسية ملائمة.
- تتحدد القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية من خلال كفاءتها في استغلال مواردها وتحقيقها للجودة في جميع أنشطتها ووظائفها.
- تتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ميزة التكلفة الأقل او ميزة التميز.
- تساهم حلقة القيمة في تحديد الأنشطة المؤثرة على الميزة التنافسية والتحكم فيها.
- يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال تعدد مصادرها ودرجة التحسين والتطوير فيها.
- استغلال الموارد والكفاءات بطريقة كفؤة والتوليف بينهما يؤدي إلى بناء ميزة تنافسية قوية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الطبعة 01، مصر، 2002.
- جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- شارلزهل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001.
- ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهج متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، 2009.
- عبد السلام أبو قدف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف تقنيات، الجزء الثاني، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة 02، مصر، 2004.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر، 1998.
- نجن عبود نجم، إدارة عمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الثاني، المملكة العربية السعودية، الرياض، مركز البحوث معهد الإدارة العامة، 2001.

2. الرسائل الجامعية:

- عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها، وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

3. الملتقيات:

- بغداد كربالي، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة البليدة، أيام 21/20 ماي 2002.
- الداودي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية، ورقلة، 10/09 مارس 2004.
- رابح زبيري، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، أيام 23/22 أبريل 2003.
- سلاي يحضبه، نحو تسيير إستراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، أيام 13/12 نوفمبر 2005.
- كمال رزيق، مفهوم التنافسية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، أيام 30/29 أكتوبر 2002.

4. المجالات:

- سعدي وصاف، محمد قويدري، مرتكزات تطوير الميزة التنافسية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد التاسع، جانفي 2004، جامعة باتنة، الجزائر.
- طلعت أسعد عبد المجيد، التسويق الفعال: كيف تواجه تحديات القرن الحادي والعشرين، المتحدة للإعلان، العدد الخامس، مصر، 2002.

5. المقابلات:

- محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، العدد الرابع والعشرون، السنة الثانية، ديسمبر 2003، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، (<http://www.arab.api.org/develop-bridge24.pdf>) تاريخ التحميل (2013/02/16).
- نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية: حالة مصر، سلسلة أوراق العمل، المعهد العربي للتخطيط، الكويت (<http://www.arab.api.org/wps0302.pdf>) تاريخ التحميل (2013/02/16).

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

1. Ouvrages:

- M. Lortier, l'avantage concurrentiel, édition Dunod, Paris, 2003.
- O. Jokung et autres, Introduction au management de la valeur, édition Dunod, 2001.
- Scolder. R, Opération Management décision making in the opération fonction, Mc Graw hill, New York, 1981.