وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE
MOCRATIQUES ET POPULAIRE

NISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
MOSTAGANEM
Faculté Des Science Economiques,
Commerciales et Des Science De Gestion
Département des Sciences Financières et
Comptabilité

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

شهادة الإيزو والتدويل

دراسة حالة مؤسسة Condor

إعداد الطالب:
شارف ربيع

إشراف الأستاذ:
أ.د/ يوسفي رشيد
مساعدة المشرف: أ/ حجار آسيا

أعضاء اللجنة المناقشة:

د. بن زيدان الحاج	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة مستغانم	رئيسا
أ. حجار آسيا	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم	م/المشرف
أ. قوايلي الحاجة	أستاذة مساعدة	جامعة مستغانم	ممتحنة

السنة الجامعية : 2016/2015

الفصل الثالث:
الجانب التطبيقي

مقدمة الفصل:

المؤكد في الوقت الحالي هو تميز البيئة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بالتعقيد وعم الثبات وهو ما أصبح يفرض عليها تبني أنظمة إدارية وتسييرية خاصة تلك المتفق عليها عالميا كمواصفات (ISO) والتي تعزز من حصتها السوقية عن طريق التحسين المستمر لميزتها التنافسية.

مؤسس(Condor) هي إحدى المؤسسات الحاصلة على شهادة (ISO) والتي سنحاول معرفة مدى مساهمة تبنيها لمواصفات نظام إدارة الجودة الشاملة في تنمية قدرتها التنافسية وذلك من خلال مقارنة مؤشرات التنافسية قبل وبعد حصولها على الشهادة.

المبحث الأول : تقديم مؤسسة Condor

المطلب الاول : تعريف مؤسسة (Condor)

مؤسسة (Antar trad condor) هي احدى المؤسسات المكونة لمجمع بن حمادي والذيتكون من المؤسسات التالية:

- مؤسسة (Antar trad condor) لانتاج وتسويق وضمان خدمات ما بعد البيع للاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية واجهزة الاعلام الالي.
- مؤسسة (Gerbior) لانتاج القمح الصلب ومشتقاته
- مؤسسة (Gemac) لانتاج البلاط ومواد البناء
- مؤسسة(Hodna Métal) لانتاج المواد المعدنية
- مؤسسة (Polyben) لانتاج الاكياس البلاستيكية
- مؤسسة (Argilor)لانتاج الالواح الشمسية

(Antar trad condor) مؤسسة خاصة ذات اسهم تاسست في 2002/02/09 وبذات النشاط الفعلي في 2002/11/23 وسجلت علامتها التجارية في 2003/04/30 لدى (INAPI)تحت اسم (Antar trad condor).

يوجد مقر المؤسسة بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة تقدر بـ 112559م^2 ،يقدر راس مالها بـ 24500.000.000 دج،نشاطها الاساسي يتمثل في انتاج وتسويق وضمان خجمات مابعد البيع للاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية واجهزة الاعلام الالي.

الجدول (1/3) :تشكيلة منتجات مؤسسة

المنتجات	الطاقة الانتاجية السنوية
اجهزة التلفاز	400.000 وحدة
اجهزة استقبال الاقمار الصناعية	600.000 وحدة
اجهزة المكيفات الهوائية	450.000وحدة
اجهزة الثلاجات	400.000 وحدة
المنتجات البيضاء(الات طبخ-الات غسيل)	50.000 وحدة
اجهزة الاعلام الالي والهواتف المحمولة	60.000 وحدة
البلاستيك	2000 طن
البوليسترين	3000 طن
الالواح الشمسية	75 ميقا واط

المرجع : المديرية التجارية لمؤسسة Condor مصلحة البيع

المطلب الثاني : مراحل حصول مؤسسة Condorعلى شهادة ISO 9000

مسعى مؤسسة Condor على شهادة ISO 9000 مر بالمراحل التالية :

- 2005:تشخيص نظام المؤسسة من قبل مكتب مرافقة جزائري Albatros Conseil Algérie
- افريل 2005:ابرام عقد للتسجيل والحصول على شهادة ISO 9001مع المكتب السابق
- نوفمبر 2006:اعداد الدليل التنظيمي للمؤسسة الخص بالجودة
- فيفري 2007: قيام الجمعية الفرنسية للتقييس Afac/Afnor باجراء تدقيق حول نظام ادارة الجودة بالمؤسسة
- مارس 2007:حصول مؤسسة Condor على شهادة ISO 9001 من الهيئة الفرنسي السابقة

المبحث الثاني : مساهمة ISO 9001 في تحسين تنافسية مؤسسة Condor

المطلب الاول : مساهمة ISO 9001 في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسة Condor

نحاول تقييم تنافسية المؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة بعض مؤشرات التنافسية خاصة الربحية ، الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج، تكلفة صنع الوحدة والحصة السوقية مع اجراء المقارنة بين القيم بالنسبة للفترتين قبل وبعد الحصول على الشهادة.

1-تطور مؤشر ربحية المؤسسة:عرف مؤشر ربحية مؤسسة condor تطورا كبيرا وذلك منذ بداية نشاطها كما يوضحه الجدول التالي:

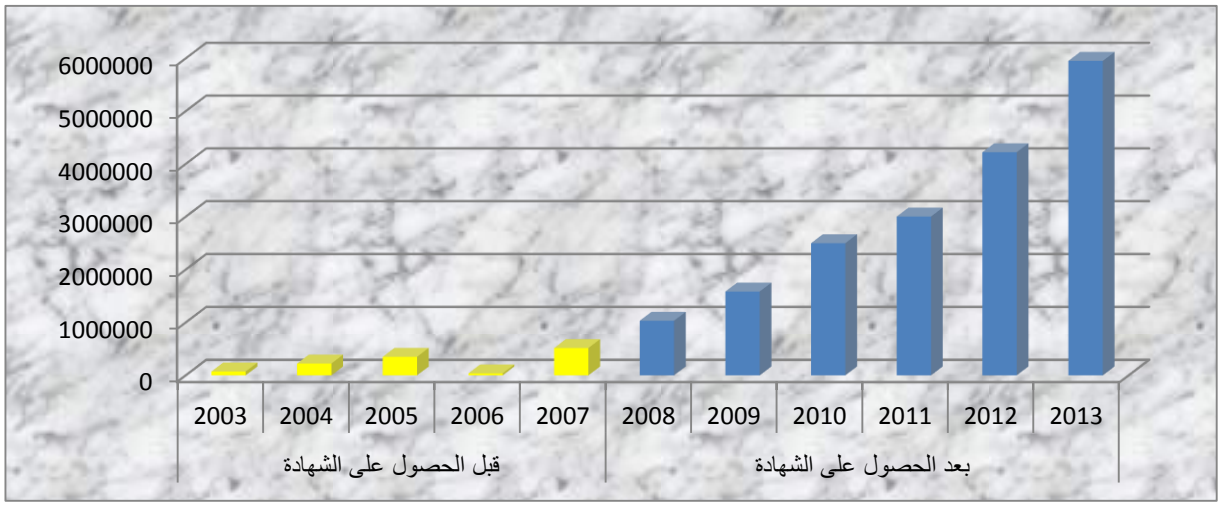
الجدول (2/3): تطور مؤشر ربحية (condor) لفترة (2013/2003) (الوحدة:10^3 دج)

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
الربحية	72524	223039	351709	36903	515761	1032638	1585001	2499698	3004623	4222596	5952645
نسبة	/	٪211	٪55	٪04	٪39	٪100	٪53	٪57	٪20	٪40	٪40

المرجع: تقارير النشاط للمؤسسة لسنوات (2013/2003)

من خلال الجدول يمكن تمثيل تطور ربحية تطور المؤسسة في الشكل التالي:

الشكل(1/3): تطور ربحية المؤسسة للفترة (2013/2003)



المرجع: اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال المقارنة بين نسب تطور ربحية المؤسسة في فترة ماقبل حصولها على شهادة المطابقة وفترة ما بعد الاشهاد نلاحظ ان تطور ربحية المؤسسة كانت بنسب مرتفعة في الفترة الثانية باستثناء سنة 2004 وهو ما يؤكد دور ومساهمة تطبيق ISO 9001 في تطور نسب ربحية المؤسسة.

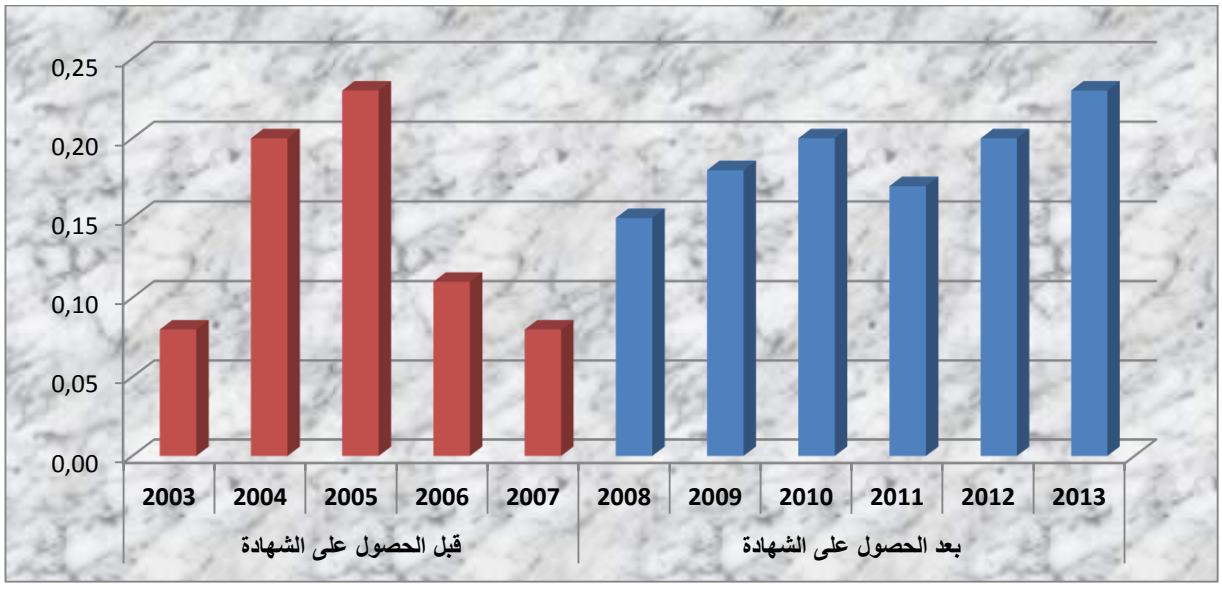
2- **مؤشر العائد على رأس المال المستثمر**: للوقوف على مدى تحكم المؤسسة في تكاليفها الكلية للإنتاج قدم الجدول التالي:

الجدول (3/3): مؤشر العائد على رأس المال المستثمر للمؤسسة للفترة (2003-2013) (الوحدة: دج)

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
العائد على راس المال	0.08	0.20	0.23	0.11	0.08	0.15	0.18	0.20	0.17	0.20	0.23

المرجع: تقارير النشاط للمؤسسة لسنوات (2013/2003)

الشكل(2/3): تطور العائد على رأس المال المستثمر (2013/2003)



من خلال المقارنة بين متوسط العائد على راس المال المستثمر في الفترة ماقبل وما بعد حصول المؤسسة على الاشهاد نجد تطور ملحوظ بين 0.14 في الفترة الاولى مقابل 0.188 في الفترة الثانية

3- **مؤشر معدل إنجاز الإنتاج المخطط في وحدة انتاج الثلاجات:** نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالنتاج الكلي للمؤسسة تم اعتماد وحدة انتاج الثلاجات كنموذج.

الجدول (4/3):مؤشر معدل انجاز الانتاج المخطط في وحدة انتاج الثلاجات للفترة(2003-2013)

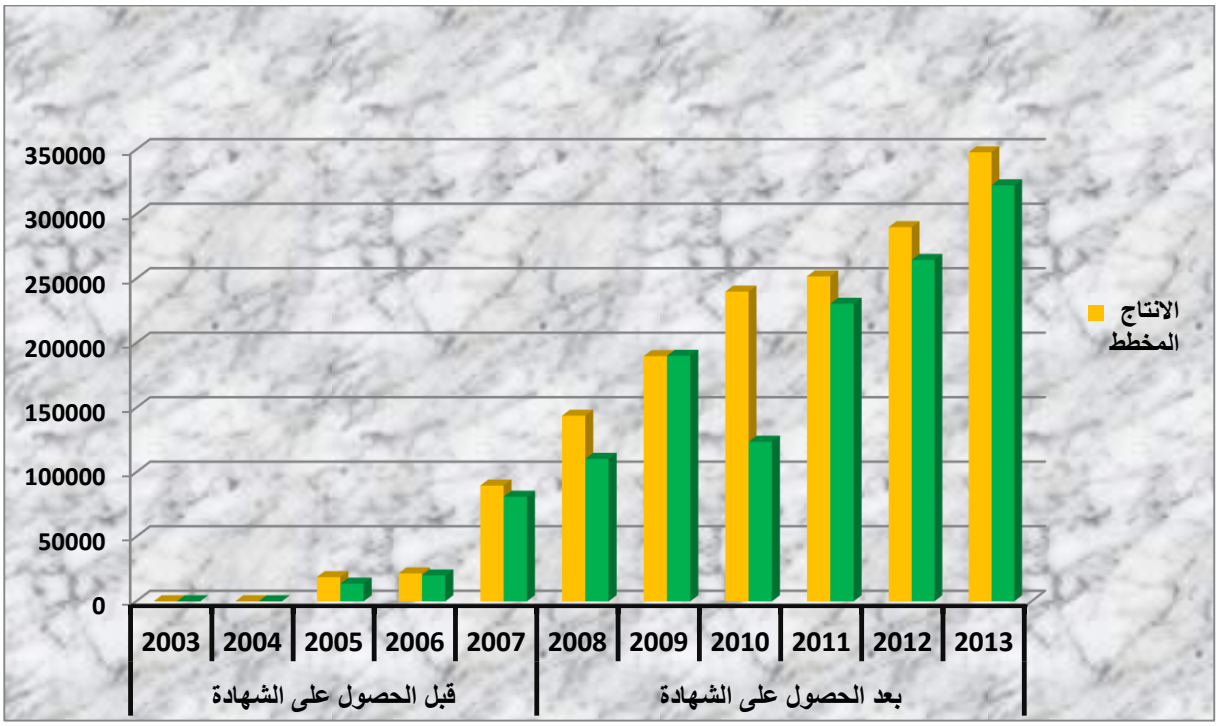
الوحدة:وحدة منتجة

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الانتاج المخطط	/	/	18750	21640	89698	143831	190000	240000	251800	290000	348000
الانتاج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	123625	230604	264558	322380
نسبة	/	/	72.73	92.70	90.34	76.75	100.18	93.18	91.58	91.23	92.46

المرجع: مديرية وحدة انتاج الثلاجات مصلحة متابعة الانتاج

من خلال الجدول يمكن تمثيل النتائج في الشكل التالي:

الشكل (3/3): تطور الإنتاج المخطط والفعلي لوحدة انتاج الثلاجات لفترة (2013/2005)



المرجع :اعتمادا على معطيات الجدول السابق

من خلال المقارنة بين نسب الانجاز المخطط له في الفترة (2005-2007) فترة بداية نشاط الوحدة وقبل حصول المؤسسة على الشهادة وبين الفترة (2008-2013) بعد الحصول على الشهادة نلاحظ ان نسب تحقيق الانتاج المخطط له في الفترة الثانية اعلى من الفترة الاولى حيث بلغ نسبة 90.89%مقابل 85.25٪ وهو مايؤكد دور شهادة ISO 9001 ومساهمتها في تحسين الاداء الانتاجي للمؤسسة وكفاءتها في استخدام الموارد والتحسين المستمر للعمليات .

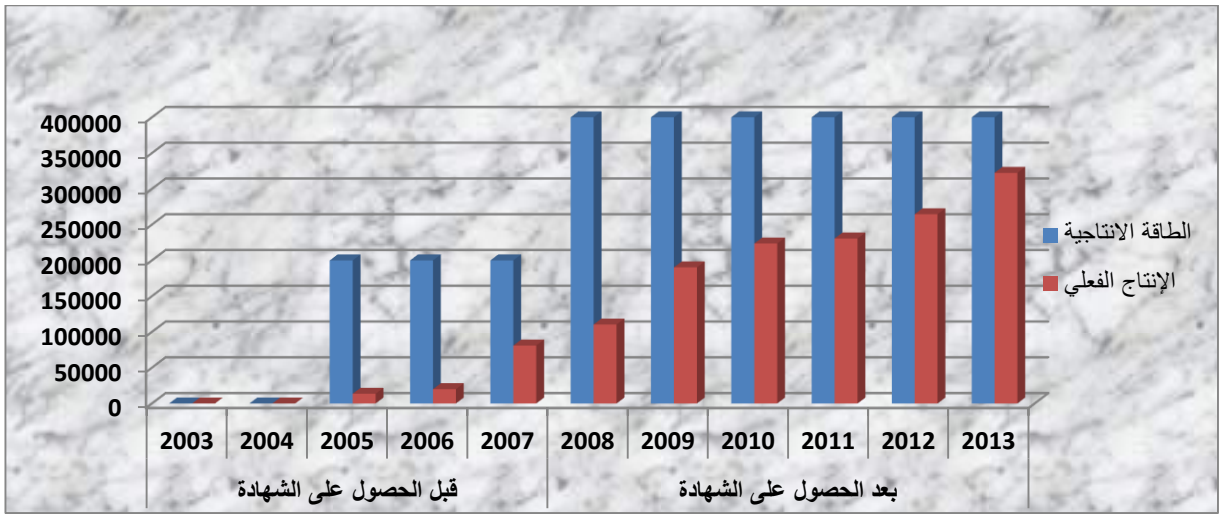
4- مؤشر تحقيق الطاقة الانتاجية في وحدة انتاج الثلاجات: يمكن توضيح مؤشر تحقيق الطاقة الانتاجية في الوحدة من خلال الجدول التالي:

الجدل (5/3):مؤشر تحقيق الطاقة الإنتاجية في وحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013) الوحدة :وحدة منتجة

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الطاقة	/	/	200000	200000	200000	400000	400000	400000	400000	400000	400000
=	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
نسبة	/	/	6.81	10.03	40.51	27.60	47.57	55.90	57.65	66.53	80.60

المرجع: مديرية وحدة انتاج الثلاجات مصلحة متابعة الانتاج

الشكل (4/3): الطاقة الإنتاجية والإنتاج الفعلي لوحدة إنتاج الثلاجات للفترة (2005/2013)



المرجع:اعتمادا على معطيات الجدول السابق

عند اجراء المقارنة بين نسب تحقيق الطاقة الانتاجية في الفترتين قبل وبعد الحصول على شهادة المطابقة نلاحظ ان متوسط تحقيق الطاقة الانتاجية في الفترة الاولى بلغ حدود 9.11 ٪ بينما بلغ حدود 55.90 ٪ في الفترة الثانية وهي زيادة معتبرة مردها الاساس تطبيق المؤسسة لمواصفات نظام الجودة (ISO9001) من خلال التنظيم الجيد للعملية الانتاجية (تموين–انتاج–تخزين) اضافة الى الكفاءة في استغلال الالات الانتاجية ومهارة اليد العاملة المكونة والمدربة .

5- مؤشر انتاجية العامل في وحدة انتاج الثلاجات: بغية الكشف عن انتاجية العامل في وحدة الثلاجات

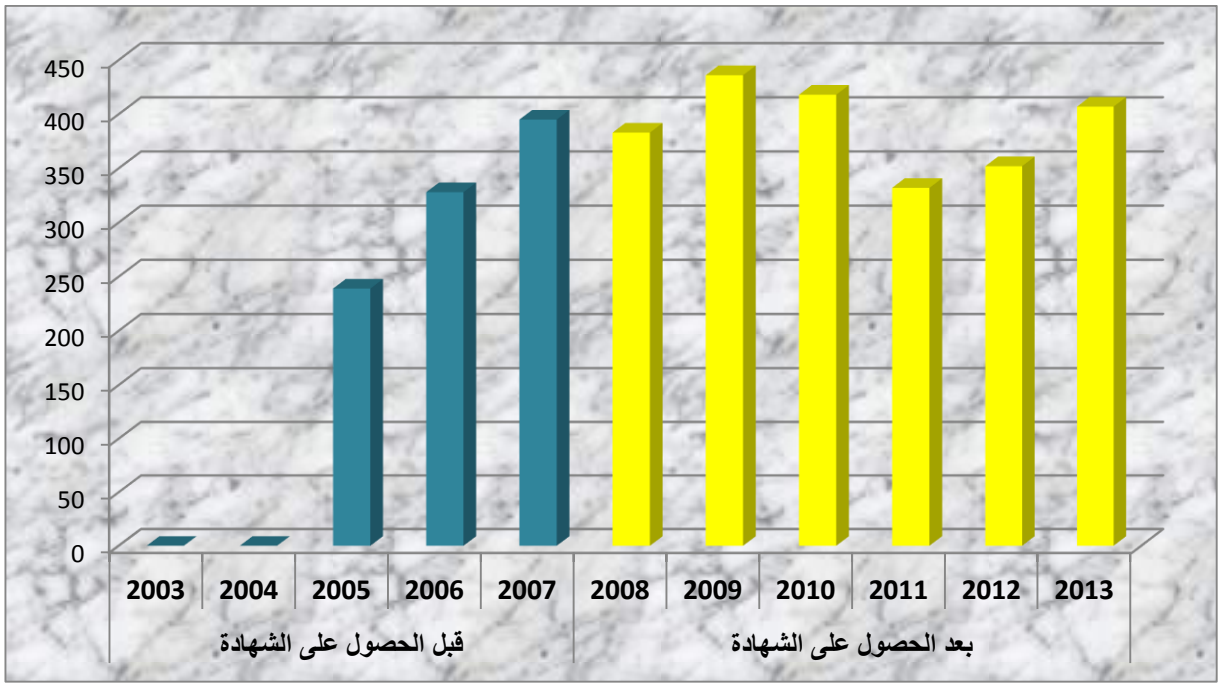
نقدم الجدول التالي:

الجدول (6/3):مؤشر انتاجية العامل في وحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013) الوحدة :وحدة منتجة/ عامل

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الناتج الفعلي	/	/	13638	20060	81035	110387	190288	223625	230604	264558	322380
عدد العمال	/	/	57	61	205	288	436	534	6994	751	791
انتاجية	/	/	239	328	995	383	436	418	332	352	407

المرجع: مديرية وحدة انتاج الثلاجات مصلحة متابعة الانتاج

الشكل (5/3): مؤشر انتاجية العامل في وحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013) الوحدة :وحدة منتجة/ عامل



المرجع: اعتمادا على نتائج الجدول السابق

بعد اجراء المقارنة بين انتاجية العامل بين الفترتين ماقبل الحصول على شهادة المطابقة وبعدها نلاحظ زيادة انتاجية العامل وانتقالها من 321 وحدة الى حوالي 388 ومرد ذلك مبادئ ادارة الجودة للمواصفة ISO 9001 من خلال كفاءة ومهارة اليد العاملة وبيئة العمل المناسبة .

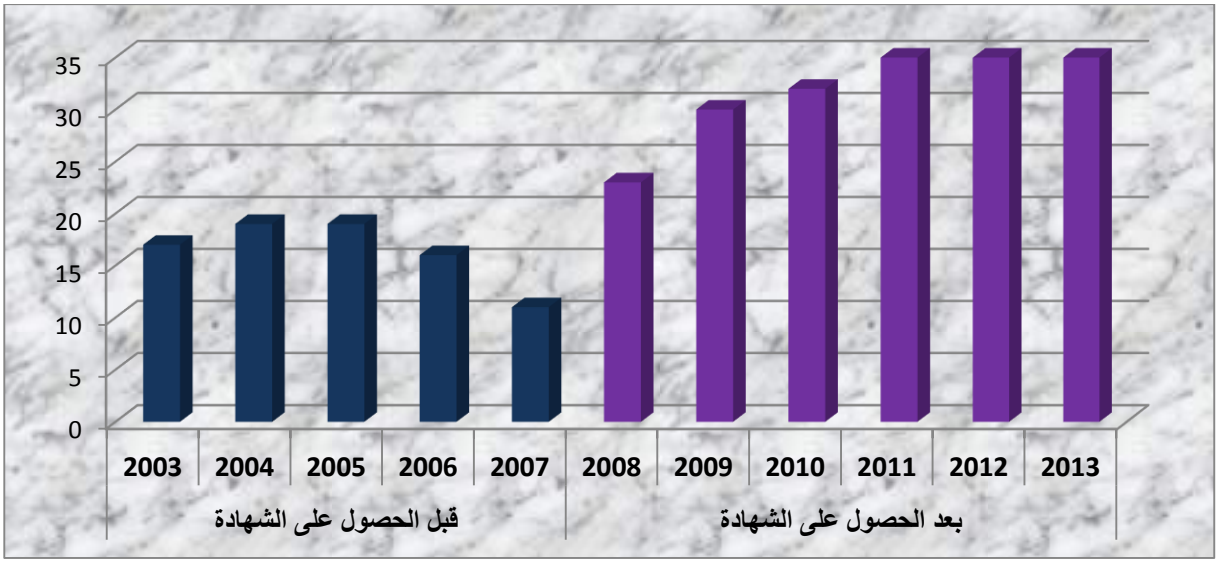
6- تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة (CONDOR) للفترة (2003-2013): من أجل تبيين تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة condoor نقدمها في الجدول التالي:

الجدول (7/3): تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة (CONDOR) للفترة (2003-2013) الوحدة: نسبة ٪

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
الحصة	17	19	19	16	11	23	30	32	35	35	35
نسبة	/	11	00	15	31	110	30	06	09	00	00

المرجع: المديرية التجارية لمؤسسة Condoor مصلحة المبيعات.

الشكل (6/3): **تطور مؤشر الحصة السوقية لمؤسسة (CONDOR) للفترة (2003-2013)** الوحدة: نسبة



المرجع: اعتمادا على معطيات المرجع السابق

من خلال مقارنة تطور الحصة السوقية للمؤسسة في الفترة ماقبل ومابعد الحصول على الاشهاد نلاحظ ان متوسط الحصة السوقية قبل الحصول على الشهادة يقارب 16.5 ٪ بينما بعد الحصول على شهادة المطابقة بلغت النسبة 32 ٪ وهو مل يعادل ضعف النسبة الاولى وهذا نتيجة نمو مبيعات المؤسسة محليا رغم اشتداد المنافسة اضافة الى غزوها اسواقا اجنبية عربية وافريقيا عن طريق التصدير بسب تحسن سمعتها وزيازدة ثقة العملاء منتوحاتها ومصدر ذلك التزامها بمبادئ ومتطلبات مظام ادارة الجودة (ISO 9001)

7-تطور مؤشر رقم الاعمال لوحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013): عرف مؤشر رقم الأعمال وحدة انتاج الثلاجات تطورا ملحوظا وهو ما يبينه الجدول التالي.

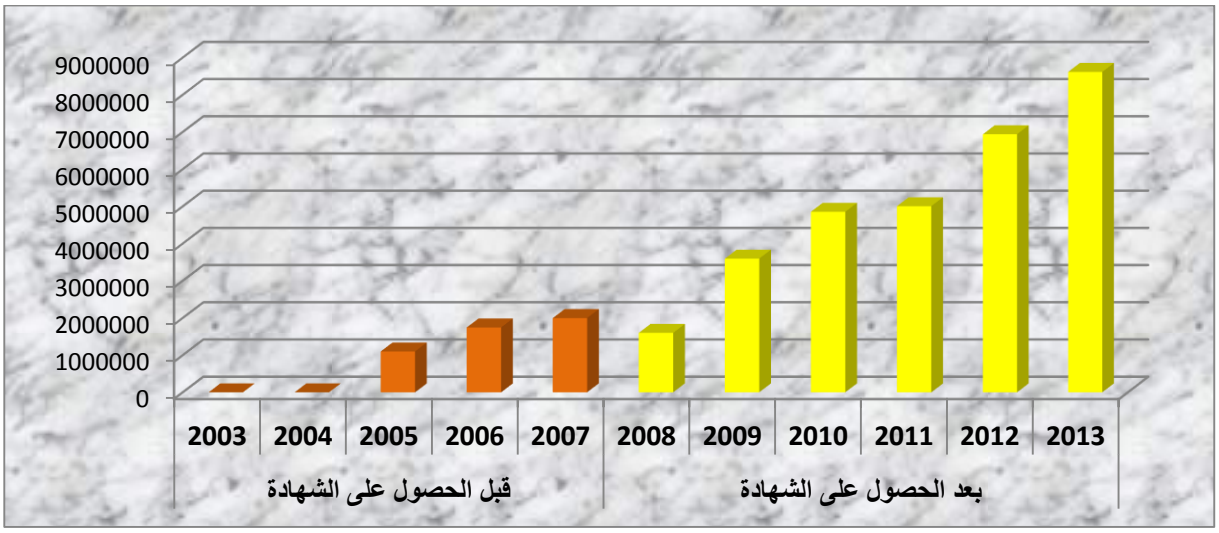
الجدول (8/3): تطور مؤشر رقم الاعمال لوحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013) الوحدة:10 ^{3} **دج**

السنوات	قبل الحصول على الشهادة					بعد الحصول على الشهادة					
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
رقم الاعمال (10 ^{3} دج)	/	/	1097824	1743215	1995850	1598281	3593249	4852320	5003163	6938417	8613964
نسبة التطور %	/	/	/	62	15	19	125	35	03	399	25

المرجع: المديرية التجارية لمؤسسة Condoor مصلحة المبيعات.

من خلال الجدول أعلاه يمكن تمثيل تطور رقم أعمال وحدة انتاج الثلاجات في الشكل التالي:

الشكل (7/3): تطور مؤشر رقم الاعمال لوحدة انتاج الثلاجات للفترة (2005-2013) الوحدة:10 ^{3} **دج**



المرجع: اعتمادا على معطيات المرجع السابق

يتبين من خلال المقارنة بالنسبة لنمو رقم الاعمال لوحدة انتاج الثلاجات بين فترة ما قبل الحصول على الوفترة مابعد الحصول عليها ان النسبة في الفترة الثانية كانت احسن حيث قاربت 35 ٪ رغم المناسة الشديدة من طرف المؤسسات المنافسة خاصة (SAMSUNG) ، (LG) ، (ENIEM) وذلك راجع الى ارتفاع مبيعاتها نتيجة ارتفاع حجم الطلب على منتجاتها وهو ما يفسر الدور الهام ومساهمة التطبيق الجيد لمواصفات (ISO 9001) اضافة الى مزايا تنافسية اخرى تحققت للمؤسسة بعد حصولها على الاشهاد على غرار جودة المنتجات وجودة خدمات مابعد البيع ونجاحها في تطبيق استراتيجية التنويع.

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة وتحليل النتائج مع مقارنتها بين الفترتين قبل وبعد حصول المؤسسة على شهادة تبين ان المؤسسة حسنت كثيرا من قدرتها التنافسية وبالتالي تعزيزها لميزتها التنافسية بعد تطبيقها لمواصفات ادارة الجودة الشاملة وهو مايؤكده التطور الملحوظ على اهم مؤشرات التنافسية مثل الربحة ،الحصة السوقية والعائد على راس المال اضافة الى النشاط الابداعي الذي قامت به المؤسسة وسعيها للتكيف مع بيئتها الخارجية والتميز على منافسيها .

ان التغيرات العالمية السريعة والمتلاحقة التي شهدها العالم في العقود الاخيرة ادت آثار عميقة في بيئة الاعمال الدولية والتي منها حدة المنافسة وتوسع مجالاتها وفي على مختلف المستويات. وبالتالي فان التوجهات العالمية المعاصرة نحو اختراق الاسواق الدولية تعتبر كضرورة ملحة لمواجهة المنافسة العالمية .

ان سعى المؤسسات في تبنيها لاستراتيجية التدويل لا يكلل بالنجاح الا باتباعها والتزامها بما اتفق عليه عالميا من اساليب ومعايير والتي وضعت من اجل تحقيق التوافق والتجانس في المعاملات التجارية العالمية . حيينها تظهر مواصفات (ISO) كاداة فعالة لتحقيق ذلك.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة في محاولة لكشف وتاكيد كيفية المساهمة الايجابية لحصول المؤسسات على شهادة (ISO) في عملية التدويل ، وذلك من خلال ابراز الفوائد المتعددة للمواصفات العالمية على المؤسسة الملتزمة بها سواء على المستوى الداخلي كتطوير الطرق التسييرية وعملية اتخاذ القرارات وكذا العلاقات بين الافراد وتحسين العمليات الانتاجية ،وخارجيا تحسين العلاقات مع العملاء والموردين واكتساب اعتراف وتقير المجتمع والهيئات الفاعلة به وذلك من خلال ابعاد ومجالات المواصفات العالمية لـ (ISO) (الاقتصادية – الاجتماعية – البيئية ...).

التحقق من الفرضيات :

بالنسبة للفرضية الأولى فانه ومن خلال الدراسة الميدانية تاكدت صحتها وتبينت حتمية التدويل كاستراتيجية فعالة يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار.

أما بالنسبة للفرضية الثانية فإن الدراسة النظرية أكدت الأثر الإيجابي لكل من المواصفات العالمية لأنظمة الجودة ISO 9000 والانظمة البيئية ISO 14000والسلامة والصحة المهنية ISO 18000 على الميزة التنافسية وهو اثر تعكسه باقي المواصفات العالمية الأخرى والتي لم نتاولها بالدراسة خاصة الأنظمة الغذائية ISO 22000,المسؤولية الإجتماعية ISO26000,امن المعلوماتISO27000.

إثر قيامنا بهذه الدراسة توصلنا الى مجموعة من النتائج نجملها فيما يلي :

- يوجد مبررات عديدة تجعل من التدويل امرا حتميا وجب على المؤسسات اعتماده كاستراتيجية
- اهمية البعد الثقافي في رسم استراتيجية التدويل بالنسبة للمؤسسات
- ضرورة العمل بالطرق التسييرية الحديثة التي تعتمد على المعايير الدولية كمواصفات الايزو.
- تبني المواصفات العالمية ISO يعزز من المكانة التنافسية للمؤسسات .
- شهادة ISO دعامة اساسية لعملية التدويل

آفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض عناوين لمواضيع تعتبر مكملة وامتداد لموضوعنا محل الدراسة ومنها :

- شهادة الإيزو والتنمية المستدامةفي المؤسسات الجزائرية .
- شهادة الإيزو والتدويل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- أثر الإستخدام المتكامل للمواصفات العالمية للتقييس على أداء المؤسسات.

الفصل الأول:
التدويـــــل

مقدمة الفصل :

من خلال تتبع تاريخ الدول يتبين الاهتمام الكبير بالتجارة الخارجية لدورها في توفير حاجيات وضروريات الأفراد والمجتمعات إضافة لما توفره من مداخيل وعوائد نقدية .بل أصبح فائض الميزان التجاري مؤشرا على قوة اقتصاد الدول .

بظهور العولمة وما تبعها من تلاشي للحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية بين الدول نظرا للتطور التكنولوجي وتقنيات الإعلام والاتصال ما أدى إلى تقارب الأسواق وتغير البيئة الاقتصادية الدولية واشتداد المنافسة الأمر الذي اثر على استراتيجيات تسيير المؤسسات والمنظمات واجبرها على التفكير الجدي في مسايرة المستجدات وإيجاد الطرق الكفيلة لتحقيق بقائها واستمراريتها .

هنا يظهر التدويل كسياسة بل كإستراتيجية تتبناها مختلف المؤسسات كآلية للنمو والتوسع الخارجي.

للإلمام أكثر بالموضوع، سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المفاهيم الأساسية لعملية التدويل من خلال التطرق إلى ماهيته، نظرياته ومداخل دراسته في المبحث الأول ثم عرض أساليبه واهم نماذجه في المبحث الثاني.

المبحث الأول : مفاهيم حول التدويل

لقد أصبح اختراق الأسواق الدولية أو ما يعبر عنه بـ " **التدويل** " أمرا حتميا وضرورة ملحة لمواجهة المنافسة العالمية واكتساب مقومات التنافس وتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق.

للإحاطة أكثر بجوانب هذا المفهوم ركزنا في هذا المبحث على أهم النقاط الأساسية المرتبطة به وذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول: تعريف التدويل والشركة الدولية

يعتبر التدويل في الوقت الراهن إحدى الاستراتيجيات الناجحة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كونه بديلا عما يمكن أن تلاقيه من منافسة داخل السوق المحلية أو لاعتباره آلية لاكتساب حصص سوقية جديدة بمحاولة التواجد في أكثر من سوق وفي أكثر من بلد .

1- تعريف التدويل:

يعرف Ruzzier: التدويل بأنه "التوسع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية خارج الحدود الوطنية"[1]

أما Gankena: فيرى أن " التدويل عملية تتألف من مجموعة من الخطوات التي تمكن الشركة من تسويق منتجاتها بانتظام في الأسواق الخارجية"[2]

[1] ،[2]، [3] عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الاعمال، ط1، جامعة بيروت العربية، 2001، ض13.

كما يرى آخرون أن "التدويل عملية أو مراحل متتابعة تقوم على مزيج من المهارات المختلفة التي تمتلكها المؤسسة أو التي تسيطر عليها والتي تسمح لها باكتساب الخبرة تدريجيا في الأسواق الدولية "[1]

مما سبق يمكن القول أن :

التدويل هو التحول في أنشطة المؤسسة وأعمالها لتتجاوز الحدود الوطنية وتنتقل من السوق المحلي إلى السوق الدولي مرحليا أو مباشرة وباستقلالية.

2- تعريف الشركة الدولية :

- يرى ليفنجستون(Livingstone 1981) أن : " الشركة الدولية هي تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر "[2]
- أما فرنون (vernon) :" الشركة الدولية هي المنظمة التي يزيد رقم أعماله أو مبيعاتها السنوية عن 100 مليون دولار والتي تمتلك تسهيلات أو فروعا إنتاجية في ست (06) دول أجنبية أو أكثر "[3]

الملاحظ عن التعريفين السابقين ما يلي :

- تركيز فرنون على حجم الشركة اعتمادا على معيار رقم الأعمال في تعريفه للشركة دولية النشاط بينما ركز ليفنجستون على درجة حرية الأنشطة والعمليات خارج الدولة الأم
- من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن: الشركة دولية النشاط هي الشركة التي يزيد رقم أعمالها عن 100 مليون دولار من الأنشطة والعمليات الممارسة بالخارج باستقلالية وهامش حرية معتبرين.

يمكن تلخيص تعاريف الشركة دولية النشاط وفق الجدول التالي :

[2،2] عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص17.

الجدول (1/1): تعريف شركة دولية النشاط

الباحث	السنة	اساس التعريف
Livingston	1981	- استقلالية الشخصية - التواجد الاختياري في دولة اجنبية او اكثر
Vernon		- رقم أعمال يفوق 100 مليون دولار - فروع إنتاجية في أكثر من 06 دول
Rolf	1981	المبيعات أو الاستثمارات الأجنبية تمثل 20٪من المبيعات أو الاستثمارات الكلية للشركة
Hood &Young	1982	تملك الشركة لمشروعات استثمارية في أكثر من دولة أجنبية
Sullivan	1994	التدويل يظهر في الأداء –الهيكلة–الثقافات والعادات النفسية
Torres	1997	التصدير –الاستيراد–القيام بجزء من الإنتاج بالخارج–القيام بنشاطات البحث والتطوير على المستوى الدولي بعفوية
ابو قحف	2002	التوسع الجغرافي خارج الدولة الأم تغيير تقنيات ممارسة النشاطات الوظيفية

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على: عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، بيروت 2001، ص19، 20

ملاحظة:

يرى البعض أن تدويل نشاط المنظمات لا يقتصر على التوسع الجغرافي خارج حدود الدولة أو التنويع في الأسواق والمنتجات على المستوى الدولي بل وجوب مصاحبة ذلك بتغيير الهياكل الإدارية الثقافية المحددة لسلوكات اختيارات المنظمة.

وبالتالي ضرورة تغيير الرسالة وإعادة تشكيل الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات وهذا يعني فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية.

المطلب الثاني : نظريات ومداخل دراسة التدويل :

نظريات عديدة حاولت دراسة وتفسير عملية التدويل نحاول التطرق اليها من خلال الجدول الموالي الذي يحتوي مجوع النظريات مع ذكر الفرضيات التي قامت عليها كل منها اضافة إلى أهم الدوافع من وراء عملية التدويل حسبها وبعض الانتقادات المجهة اليها .كما ان الزوايا ومداخل دراسته تتعدد.

1- نظريات التدويل :

معظم النظريات الخاصة بتفسير عملية التدويل كنظرية التجارة الدولية، نظرية الحماية أو نظرية دورة حياة المنتج الدولي كلها حاولت تفسير العملية اعتمادا على فرضيات متباينة والجدول التالي يوجز أهم هذه النظريات.

الجدول (2/1): نظريات التدويل

النظرية	اساس النظرية	افتراضات النظرية	دوافع التدويل وفق النظرية	النقد
نظرية التجارة الدولية	المزايا النسبية / التكاليف النسبية	تخصص الدولة في انتاج وتصدير السلع التي تحظى في انتاجها بمزايا نسبية مقارنة مع بقية الدول	استغلال المزايا النسبية والموارد الطبيعية	. لم تقدم تفسيرا لاساب الاختلاف في التكاليف بين الدول . افتراضها لتوفر معلومات كاملة عن السوق . تتجاهل اثر التكنولوجيات في تقليص التكاليف
نظرية عدم كمال السوق	الخصائص الاحتكارية للشركات في مجالات الانتاج والتسويق,التمويل والبحوث والتنظيم	غياب المنافسة الكاملة في اسواق الدول المضيفة عدم قدرة منافسة الشركات المحلية للشركات الاجنبية	. استغلال الفروق والمزايا النسبية بين الشركات الاجنبية والمحلية . استغلال المهارات الادارية	. افتراض ادراك الشركة لكل فرص الاستثمار الاجنبي بالخارج . لم تقدم تفسيرا لتفضيل الشركات التملك المطلق

			والتفوق التكنولوجي . استغلال المزايا المفدمة من طرف حكومات الدول المضيفة لجذب الاستثمارات الاجنبية	للمشروعات في الدول المضيفة
نظرية الحماية	تعظيم عوائد الشركة من الابتكارات ونتائج بحوث التطوير لاطول مدة ممكنة	. عدم تكافؤ المنافسة بين الشركات الاجنبية والمحلية لا يضمن الاستغلال الامثل لفرص التجارة والاستثمار . ضمان تعظيم العائد من الابتكارات والبحوث من خلال ممارسة الانشطة والتطوير بالمركز الرئيسي والفروع بدل الاسواق	. عدم تسرب الابتكارات والمعرفة . الاحتفاظ باحد الاصول التي تقق التميز للشركة لاطول مدة	ما تقده حكومات الدول المضيفة والهيئات الدولية من حماية قانونية للمبتكرات والملكية الفكرية كبديل لسياسة الشركة الحمائية

نظرية دورة حياة المنتج الدولي	شدة المنافسة بالدولة الام والعوامل المرتبطة بخصائص السوق بالدول المضيفة	الحاجة للاسواق الجديدة خارج الدولة لشدة المنافسة بالسوق المحلي	. استغلال انخفاض التكاليف بالدول المضيفة . انخفاض حدة المنافسة في الجودة والاسعار بالول المضيفة . استغلال المزايا التنافسية للشركة لاطول مدة . ارتفاع الطلب بالدول المضيفة	رغم الادلة التطبيقية المؤيدة لها الانه يصعب تطبيقها على بعض السلع الفريدة مثل سيارات الرولزرويس
نظرية الموقع	عوامل التوطن والعوامل الموقعيةالمختلفة	تاثر قرار التدويل بكثير من العوامل المرتبطة بالسوق والتسويق والانتاج والامتيازات بالدول المضيفة	الارباح المتوقعة – وفرة الموارد الطبيعية –التحفيزات بالدول المضيفة – توفر المناخ الاستثماري المناسب	عدم تفرقتها بين العوامل الشرطية والدافعة والعوامل المتحكمة في قرار التدويل . افتراضها لالمام متخذ القرار بالمعلومات الكافية عن السوق
نظرية الموقع المعدلة	نفس الاساس الذي قامت عليه النظرية السابقة	. قرار التدويل مرتبط بعوامل اخرى الى جانب العوامل الموقعية وهي:العوامل	نفس الدوافع الخاصة بالنظرية السابقة	لم تقدم اجابة عن التساؤل التالي:هل تختلف الاهمية النسبية للعوامل المذكورة بين حالتي

		الدافعة–العوامل الحاكمة–العوامل الشرطية		الاستثمار المباشر والغير مباشر

المرجع: عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق، ص23، 24، 25، 26.

ما يمكن اسخلاصه من الجدول فيما يخص التدويل مايلي :

- تدويل الانشطة تحكمه عوامل عديدة (اجتماعية – ثقافية –ا قتصادية – سسياسية ...)
- اهمية المعلومات حول السوق المستهدف بالنسبة لعملية التدويل
- دور التكاليف في اتخاذ قرارعملية التدوي

2–مداخل دراسة التدويل :

لقد تعددت وجهات النظر فيما يخص دراسة التدويل ومرد ذلك هو الزاوية التي اعتمدها كل رأي فمنهم من ركز على الجانب السلوكي أو المدخل الاقتصادي في حين ركز آخرون على المدخل التاريخي والجدول التالي يلخص أهم هذه المداخل.

الجدول (3/1): مداخل دراسة التدويل

المدخل	المضمون

1. المدخل الاقتصادي	يعتمد على نظرية المشروع ودورة حياة المنتج في اتخاذ قرار غزو الاسواق الدولية
2. المدخل السلوكي والاجتماعي	الاعتماد على تحليل الامتيازات الممنوحة من طرف الدول الام او المظيفة او حتى دوافع الشركة كمحددات لغزو الاسواق الدولية
3. المدخل التاريخي	ربط توجهات الشركة الى التدويل بالاستراتيجيات العامة للدول المتقدمة
4. مدخل المنظمات الصناعية	تدويل الانشطة يرجع بالاساس الى اختلاف المنتجات وتميزها من بلد لآخر
5. مدخل راس المال	غياب المنافسة الكاملة قيما يتعلق بسوق المال (التمويل) كسبب جوهري للتدويل
6. المدخل الاداري	اساس التدويل هو نموحجم المنظمات وتعدد واتساع انشطتها

المرجع: عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية، مرجع سابق ص22.

المبحث الثاني : أساليب التدويل ونماذجه

تتباين تفضيلات واختيارات كل من الدول المظيقة من جهة والشركات الأجنبية المستثمرة من جهة أخرى فيما يتعلق بدرجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق والأهداف التي تصبو إليها من وراء الاستثمار الأجنبي كذلك الأرباح والتكاليف ودرجة الأخطار المتوقعة والمعلومات، هذا ما ينعكس ويؤثر على قرار تبني شكل أو أسلوب من أساليب التدويل.

أولا: أساليب التدويل:

يمكن تقسيم الاستثمار الأجنبي إلى استثمار مشترك واستثمار غير مشترك.

1- الاستثمار المشترك:

1-1 تعريف:

- يرى كولدي Kolde أن الاستثمار المشترك هو " أحد مشروعات الأعمال الذي يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، والمشاركة هنا لا تقتصر على حصة في رأس المال بل تمتد إلى الإدارة، الخبرة، براءات الاختراع أو العلامات التجارية "[1]

- أما تيربسترا Terpstra فيرى أن " الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه"[2]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

أن الاستثمار المشترك يكون بين طرفين استثماريين أحدهما وطني (محلي) قد يكون شخصية معنوية تابعة للقطاع الخاص أو العام وطرف ثاني أجنبي كما أن الاتفاق طويل الأجل ولا تهم طريقة المساهمة سواء عن طريق تقديم الخبرة أو التكنولوجيا أو حصة في رأس المال والمهم هو المشاركة في إدارة المشروع.

2-1 إيجابيات وسلبيات الاستثمار المشترك:

يمكن إجمال سلبيات وايجابيات الاستثمار المشترك بالنسبة لكل من الدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي.

الجدول (4/1): ايجابيات وسلبيات الاستثمار المشترك

[1،2] عبد السلام ابو قحف، إدارة الأعمال الدولية ص 296

	الإيجابيات	السلبيات
الدول المضيفة	– زيادة تدفق رؤوس الأموال – التكنولوجيا – خلق فرص جديدة – تحسين ميزان المدفوعات – محدودية تحكم الطرف الأجنبي – تكوين رجال أعمال وطنيين	– ضعف مركز قرار الدول المظيقة يؤدي إلى محدودية تحقيق المزايا والإيجابيات – إشباع وإغراق الأسواق الوطنية – صغر حجم المشروعات المشتركة
الشركات الأجنبية	– تمهيد الطريق لإنشاءوتملك مشروعات إستثمارية – يعتبر بديل ناجح لتملك المشروعات – يتطلب إمكانيات قليلة مقارنة بالتملك الكلي – إنخفاض درجة الأخطار خاصة التأميم والمصادرة – وجود الطرف المحلي يسهل الإجراءات الإدارية والتواصل ومشكل اللغات	– سمي الطرف المحلي – انخفاض القدرات المالية الغنية والمالية للطرف الوطني – زيادة الضغوط والشروط إذا كان طرف الاستثمار المحلي يشمل في الحكومة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة،دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية،2002،ص72

2- الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي:

2-1 تعريف:

تعتمد الكثير من الدول النامية إلى منح فرص للشركات الأجنبية من أجل تملك فروعا تملكا كاملا كوسيلة لجذب المزيد من الاستثمارات لأجنبية في الكثير من مجال النشاط الاقتصادي، ويعتبر التمليك المطلق ورقة رابحة لزيادة تدفق الاستثمارات الأجنبية خاصة مع تشابه نوعية وطبيعة التحفيزات والتسهيلات التي تمنحها الدول المضيفة للشركات الأجنبية التي تعتبر السيطرة الكاملة على السياسات الإنتاجية والتسويقية وكذا المالية ذات أولية بالنسبة لبقية الضمانات والتحفيزات ضد الأخطار الغير تجارية.

2-2 إيجابيات وسلبيات الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي:

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (5/1): إيجابيات وسلبيات الاستثمار المملوك بالكامل للمستثمر الأجنبي

	الإيجابيات	السلبيات
الدول المضيقة	- زيادة حجم التدفقات النقدية - تحسين ميزان المدفوعات - كبر حجم المشروعات - التحديث التكنولوجي - خلق فرص العمالة أتناء البناء والتشغيل	- الاحتكار والشعبية الاقتصادية - الآثار السياسية السلبية المحتملة - زيادة الضغوطات

الشركات الأجنبية	– زيادة هامش الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم في النشاط – زيادة حجم الأرباح المحققة – زيادة فرص التوسع والتسويق – تقليص خطر الإجراءات البيروقراطية	– الأخطار الغير تجارية (التأميم – المصادرة) – عدم الاستقرار السياسي في بعض البلدان – متطلبات الاستثمار المالية الكبيرة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة،مرجع سابق ص75

كما يمكن تقسيم الاستثمار الاجنبي الى استثمار مباشر واستثمار غير مباشر

1– الاستثمار الاجنبي المباشر:

هو أسلوب يمكن تتبعه الشركة في مراحل متأخرة من مسارها التدويلي اي بعد اكتساب خبرة في ادارة الاعمال الدولية مع جمع اكبر قدر من المعلومات حول الاسواق المستهدفة لكن يحدث وان تقرر الشركة لاول وهلة غزو سوق اجنبي معين عن طريق الاستثمار المباشر وله صورا ثلاثة وهي على التوالي:

التملك المطلق باقامة مشروع مباشر بالدولة المضيفة

الاستثمار المشترك حيث تكون المشاركة عن طريق تقديم خبرة او تكنولوجيا او المساهمة في راس المال والمهم المشاركة في ادارة المشروع

الاستحواذ او الاندماج اوشراء شكات قائمة

2– الاستثمار الأجنبي غير المباشر

في اطار هذا النوع من الاستثمار فإن الطرف الأجنبي لا يملك المشروع جزئيا ولا كليا كما أنه لا يتحكم في إدارته وتنظيمه.

في الحقيقة يوجد عوامل عديدة تدفع المستثمر الأجنبي أو الشركات الأجنبية لتبني الاستثمارات غير مباشرة منها:

– القيود الجمركية التي تفرضها الدولة المضيفة على الواردات

– القيود التي تفرضها الدولة الأم على الشركات فيها تخص الاستثمارات المباشرة خاصة تصدير التكنولوجيا لبعض الدول.

– القيود المفروضة على الاستثمارات المباشرة تجنبا للآثار السلبية لها

وقد تأخذ الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة الأشكال التالية:

2–1–التراخيص (الامتيازات):

هي عبارة عن اتفاق أو عقد تقوم الشركة الأجنبية بالتصريح لمستثمر وطني (خاص/عام) بالدولة المضيفة باستخدام براءة اختراع معينة أو خبرة فنية أو نتائج أبحاث إدارية أو فنية مقابل عائد مادي (الشركة الأجنبية صاحبة الترخيص (مرخص)و البلد المضيف (المستثمر المحلي) أي المرخص له)

هذا النوع من الاستثمار له عدة حالات منها:

2–1–1–تراخيص اجبارية:

تضطر الشركات الأجنبية لتقديم تراخيص بالضرورة في حالة رفض البلد المضيف التصريح للمستثمر الأجنبي بالتملك الكامل للمشروع أو حالة صغر حجم البلد المضيف، حالة عدم الاستقرار السياسي والاقتصادي بالبلد المضيف وكذلك المكانة الاستراتيجية لبعض القطاعات

2–1–2–تراخيص الاختيارية:

بالرغم من توفر ظروف الاستثمار المباشر إلا أن الشركة الأجنبية تفضل تقديم تراخيص إنتاج أو تسويق كأسلوب لغزو بعض الأسواق الدولية ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

- ضعف الميزانية الخاصة بالاستثمار المباشر بالدول المضيفة
- نقص الخبرة التسويقية وعدم توفر المعلومات الكافية حول أسواق بالبلد المضيف
- الخوف من تسرب التكنولوجيات والمعلومات الخاصة بها
- بيع التراخيص واستغلالها كبديل للتصدير
- جس نبض السوق المستهدف
- الحد من التكاليف الاستثمارية والأخطار التجارية

ملاحظة : هناك من يميز بين عقود التراخيص وعقود الامتياز حيث يخص التراخيص بالتثبيتات المادية(الاستثمارات المادية) في حين يخص الامتياز بالتثبيتات الغيير مادية مثل العلامات التجارية والماركات ...

2-1-3-ايجابيات وسلبيات التراخيص(الامتياز) :

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (6/1): ايجابيات وسلبيات التراخيص(الامتياز)

	الإيجابيات	**السلبيات**

الدول المضيف	-الحد من تحكم الطرف الأجنبي - الحد من التبعية التكنولوجيا - حماية الصناعات الاستراتيجية	-نقص تدفق التكنولوجيات المتطورة -ارتفاع تكاليف الحصول على التراخيص -انخفاض تدفق رأس المال الأجنبي ارتفاع تكاليف التدريب
الشركات الأجنبية	- تغير مصدر جيد للدخل -الحد من عمليات السرقة والتجسس الخاص بالتكنولوجيات - سهولة وسرعة غزو الأسواق غير مكلفة	-نقص السيطرة على العمليات والجودة والدقة - احتمال فقدان الأسواق المجاورة للدول الحاصلة على التراخيص - انخفاض العائد مقارنة بالاستثمار المباشر

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ص77

2-2-اتفاقيات المشروعات (عمليات تسليم المفتاح):

يكون بموجب عقد أو اتفاق بين طرف أجنبي وأخر محلي يقوم على إثره المستثمر الأجنبي بانجاز المشروع الاستثماري حتى بداية التشغيل أين يتم تسليم الطرف المحلي المفتاح

ويتميز هذا النوع من الاستثمارات بتحمل الدولة المضيفة لمجموع التكاليف خاصة التصميمات الخاصة بالمشروع(طرق التشغيل- الصيانة- التدريب- تكاليف التجهيزات- البناء- النقل.) إضافة إلى أن استلام المشروع من الطرف الوطني بعد العمليات التجريبية.

إيجابيات وسلبيات مشروعات تسليم الفتاح :

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (7/1): **إيجابيات وسلبيات مشروعات تسليم الفتاح**

	الإيجابيات	**السلبيات**
الدول المظيقة	-قلة الآثار السلبية السياسية والاقتصادية -الحد من التبعية التكنولوجية -الحد من تواجد الطرف الأجنبي	-محدودية تدفق لرأس المال الأجنبي -طبيعة ونوعية المشروعات -خطر عدم التوريد بقطع الغيار
الشركات الأجنبية	- العائد من بيع المستلزمات والآلات -انخفاض درجة الخطر السياسي -قلة الأخطار غير تجارية والتجارية. -زيادة فرص توسع النشاط بالبلد الأم -قلة تكاليف هذا النوع من الاستثمار	-انخفاض الأرباح -قلة الرقابة على الوقت والجودة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ص79

2-3- عقود التصنيع وعقود الإدارة:

عقود التصنيع عبارة عن اتفاق بين طرف أجنبي وطرف وطني (عام/ خاص) يقوم الطرف المحلي بموجبه بإنتاج سلعة أو منتوج معين وعليه فهي عبارة عن عقود انتاج بالوكالة وفيها يكون الطرف الأجنبي متحكما في إدارة عمليات المشروع وأنشطته.

أما عقود الإدارة فهي كذلك اتفاق تقوم الشركة الأجنبية بموجبه بإدارة جزء أو كل العمليات والأنشطة الخاصة بمشروع ما بالدولة المضيفة مقابل عائد مادي أو مقابل المشاركة في الأرباح

إيجابيات وسلبيات عقود الإدارة والتصنيع:

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (8/1): إيجابيات وسلبيات عقود الإدارة والتصنيع

	الإيجابيات	**السلبيات**

الدول المضيفة	-زيادة فرص التعلم واكتساب التكنولوجيا -تملك المستثمر الأجنبي للمشروعات -تقلص خطر التبعية للمستثمر الأجنبي	-إمكانية تعارض المصالح الناتجة عن تسيير الطرف الأجنبي -محدودية تدفق رأس المال الأجنبي وفرص العمالة
الشركات الأجنبية	-تسهيل غزو أسواق دولية أخرى مجاورة للدولة المضيفة -إمكانية التوسع وإقامة مشاريع أخرى -قلة درجة الخطر	-نقص الرقابة على الوقت والجودة التصارع في المصالح

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ص81

2-4-عقود الانتاج والانجاز الدولي من الباطن :

2-4-1-تعريف :

هو عبارة عن اتفاق بين وحدتين إنتاجيتين (شركتين أو فرعين من فروعهما) بموجبها يقوم احد الأطراف مقاول الباطن بإنتاج وتوريد أو تصدير سلعا تامة الصنع أو قطع غيار أو مكونات أساسية خاصة بسلعة ما للطرف الأول الأصيل الذي يقوم باستخدامها في إنتاج السلعة بصورتها النهائية وبعلامته التجارية.

يمكن أن يزود الأصيل المقاول من الباطن بالمواد الأولية أو الخام اللازمة لتصنيع المكونات ليقوم هذا الأخير بتوريدها للأصيل.[1]

2-4-2-أنماط عقود الإنتاج من الباطن :

وفقا لوجهة نظر ميكالت Michelet فانه يوجد أربعة(04)أنماط للمقاولة الدولية من الباطن وهي كالتالي:

- **النمط الأول** : طرفا الاتفاق الاستثماري في هذه الحالة الشركة الام بالبلد الام ومقاول الباطن بالدولة النامية أو البلد المضيف.

- **النمط الثاني** : طرفا الاتفاق احد فروع الشركة الام وشركة محلية (مقاول الباطن) يقعان معا بالبلد المضيف حيث يقوم مقاول الباطن بتصنيع مكونات السلعة وتوريدها للفرع الذي يقوم بتصديرها كمنتج نهائي للشركة الأم أو للسوق الخارجي او بيعها في السوق المحلي .

- **النمط الثالث**:طرف الاتفاق في هذه الحالة فرعين لشركتين اجنبيتين او متعددتي الجنسيات لكن الفرعين يقعان في نفس البلد المضيف .احدالفرعين بمثاب الاصيل والاخر مقاول الباطن والذي يكون اصيلا لشركة محلية (مقاول الباطن) بالبلد المضيف .

- **النمط الرابع** : تتم الاتفاقية في هذه الحالة أما بين الشركة الجانبية (الشركة الأم) بين احد فروعها او بين فرعين من فروع هذه الشركة في بلدين مختلفين وعليه يتم استبعاد مقاولي الباطن بالبلد المضيف

2-4-3-عقود الإنتاج من الباطن وتخريج الأنشطة:

أ- تعريف تخريج الأنشطة:

[1] عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية مرجع سابق، ص38.

"اخراج النشاطات هو العملية التي من خلالها تتعهد مؤسسة ما لمورد خاجي مختص بصفة تامة وكاملة مسؤولية وظيفة fonction او نشاط activité وقد يصاحب هذا نقل مجموع الموارد المادية والبشرية من المؤسسة الى المورد وذلك لفترة زمنية طويلة "[1]

- تعريف Bertrand Quélin "هو تحويل نشاط معين الى مورد خارجي بصفة مستمرة، بعدما كان هذا النشاط ينجز سابقا داخل المؤسسة "[2]

ومما سبق يمكن استنتاج الخصائص التالية لعمليات تخريج الانشطة :

- الالتجاء الى مورد خارجي للقيام بنشاط كان ينجز داخل المؤسسة —احيانا تتوافق مع نقل الموارد المادية والبشرية
- تتم في اطار تعاقدي يتجسد من خلال تحديد الالتزامات والتعهدات المتبادلة–تتميز بانها ارتباط طويل الاجل بين المؤسسة وموردیها(احيانا بعقود قصيرة الاجل لكن متجددو)[3]

ب– المقارنة بين الانتاج الدولي من الباطن وتخريج الأنشطة:

يمكن حصر أوجه الاختلاف بين عقود الانتاج الدولي من الباطن وتخريج الأنشطة في الجدول التالي:

[1] M.Froncois Eduard ,Conséquences sur l'emploi et le travial des steatégies d'externalisation d'actévités ,30Mars2005,p2-9,www.conceil –économique-et-social .fr/rapport/…/05033004.pdf

[2] Frédéric TCHERNEIANM, les nouveaux règles de l'externalisation, Dossier groupe HEC, 2002,p32

[3] عبيد الله فطيمة ،المؤسسة الجزائرية من التعاقد من الباطن الى اخراج الانشطة ،مذكرة ماجيستير ،جامعة تلمسان2009-2010.ص76

الجدول (9/1): المقارنة بين الانتاج الدولي من الباطن وتخريج الأنشطة:

اخراج النشاطات	التعاقد من الباطن
-نشاط عملياتي تحت مراقبة المورد بتدقيق منظم من الزبون -التسيير يفوض الى المورد -نقل العمال بصفة اختيارية الالتزام بالوسائل والنتائج عقد لمدة عدة سنوات -تبديل المورد صعب ومكلف ارتفاع التكاليف وهوامش المورد مخططات النمو السنوية تكون تحت المسؤولية المشتركة للمؤسسة الزبونة والمورد	-نشاط عملياتي بمراقبة قريبة من الزبون -التسيير يكون من طرف الزبون -نادرا ما يتم نقل العمال -الالتزام بالوسائل -عقد لمدة سنة -استبدال المورد امرا سهلا -ارتفاع التكاليف والهوامش -مخططات النمو تكون تحت اشراف المؤسسة

Daniel CHABBERT,les Dossiers (externalisation :Des gisements de Compétitivité Stratégique),pole productique, Rhône Alpes N^0 69 ,Décembre ,2002.p2

2-5- الاستثمارات في مجالات التسويق والتصدير (التجارة):

2-5-1عقود الوكالة:

2-5-1-1عموميات

هو عبارة عن اتفاقية بين طرفين يتم من خلالها توظيف الطرف الأول (الأصيل) للطرف الثاني (الوكيل) ببيع أو تسهيل وإبرام اتفاقيات بيع سلع ومنتجات الطرف الأول لطرف ثالث قد يكون المستهلك النهائي أو الصناعي. (اعتبار الوكيل وسيط للعملية بين المنتج (الأصيل) والمستهلك الأخير مع احتفاظ الأصيل بالعلامة التجارية ما لم ينص الاتفاق على عكس ذلك.)

هذا وقد نجد أصنافا متعددة للوكلاء ونذكر منها:

أ- **الوكيل بالعمولة**: دوره ينحصر في التعريف بالمنتج بواسطة كتالوج معين أو عينات من المنتوج وإرسال طلبيات الشراء للأصيل الذي يرسل البطاقة للعميل ومقابل عمله يتحصل الوكيل على عمولة نقذية.

ب- **الوكيل بالعمولة وضمان الوفاء**: يقوم بنفس الدور للنوع الأول إلا أنه يضاف اليه مسؤولية ضمان الوفاء للبائع وبالتالي تحمله لأخطار إفلاس العملاء أو تأخرهم في السداد.

ج- توكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات: خلال الاتفاقات الخاصة بهذا النوع يقوم الوكيل بعمليات كل من البيع وتخزين القطع وتزويد العميل بكافة الخدمات والتسهيلات والصيانة نظير مقابل يدفعة العميل ويحدد اتفاقا مع الأصيل.

كما يمكن تصنيف الوكلاء إلى:

أ- **الوكيل الشامل**: يكون متخصصا في التعامل مع أكثر من سلعة إضافة إلى امتلاكه خبراء ومتخصصين لتقديم كافة الخدمات.

ب- **الوكيل الحصري (الوحيد)**: يتعامل مع نوع معين من السلع لصالح إحدى الشركات فقط.

مع مراعات مايلي :

احتواء الاتفاقية بين الأصيل والوكيل على المجال الجغرافي المغطى من طرف الوكيل وحقوقه إضافة إلى إجراءات حالة الخلاف وأماكن التحكيم ونوعه.

قد يكون الوكيل شركة صغيرة أو متوسطة في الدول المضيفة أو فردا أو أحد بيوت التجارة وقد يكون شركة صناعية ترغب في استغلال منافذ التوزيع الخاصة بها.

2-5-1-2 إيجابيات وسلبيات عقود الوكالة:

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (10/1): **إيجابيات وسلبيات عقود الوكالة**

	الإيجابيات	**السلبيات**

الدول المضيفة	-لا تحتاج إلى رأس مال -التزود بالمنتوجات ذات الأولوية والحاجة	-إغراق السوق المحلي -زيادة درجة التبعية الاقتصادية -أنانية الوكلاء وتغليب مصالحهم على مصلحة الوطن -محدودية خلق فرص عمالة وتحسين ميزان المدفوعات
الشركات الأجنبية	-قلة تكاليف هذا النوع من الاستثمار -التزود بالمعلومات التسويقية بالبلد المضيف -قلة الأخطار -التواجد الدائم والتغطية المستمرة -التحكم في الوقت	-اهتمام الوكيل بالمنتجات الرابحة والسهلة التوزيع. -ارتباط عوائد الشركة مباشرة بالوكيل وخصائصه -تفضيل العملاء في الكثير من الأحيان التعامل مع الأصيل مباشرة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ص85

2-5-2-الموزعون:

2-5-2-1 -تعريف:

الموزع عبارة عن عميل يقوم بالشراء مباشرة من المصدر(الشركة الأجنبية) بهدف إعادة البيع لحسابه الخاص مع إمكانية منحه امتياز فقد يكون المستورد الوحيد.

يمكن اعتبار الموزع الوحيد لمنتجات شركة ما أصيلا فيها يخص المعاملات التجارية وإتخاذ كافة القرارات الخاصة بالسياسات التسويقية (التوزيع- الترويج- التسعير....)

2-5-2-2 إيجابيات وسلبيات الموزع:

يمكن تلخيص ايجابيات وسلبيات هذا الأسلوب بالنسبة للدول المضيفة والشركات الأجنبية في الجدول التالي:

الجدول (11/1): إيجابيات وسلبيات الموزع

	الإيجابيات	**السلبيات**
الدول المضيفة	- نفس مزايا الوكيل - إضافة إلى اعتبار الموزع أكثر توزيعا في الدول المضيفة خاصة بالنسبة للسلع المعمرة	- تكاليف تدرس الموزعين - احتكار الموزع للمعلومات التسويقية - نقص المعلومات الخاصة بسوق الدول المضيفة
المستثمر الأجنبي	- نفس مزايا الوكيل - إضافة إلى توفير فرص عمالة نتيجة للأنشطة التي يقوم بها الموزع	-نفس العيوب الخاصة للاستثمار عن الوكالة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على عبد السلام أبو قحف، المرجع السابق ص87

ثانيا: نماذج التدويل:

يمكن تصنيف مسارات غزو الأسواق الدولية بشكل عام إلى الأشكال (النماذج) التالية :

1-النموذج التدريجي او التطوري:

طبقا لهذا النموذج كما اقترحه (Johan son 1977) فان عملية التدويل لا يجب أن تتم بشكل مباشر أو مفاجئ حيث أن للشركة المعنية أن تفاضل بين النمطين التاليين:

- الاستثمار في سوق أجنبي بداية من التصدير غير المنتظم ثم التصدير من خلال وكيل ويليه إنشاء مكتب بيع بالدولة المضيفة وأخيرا إنشاء فرعا إنتاجيا داخل الدولة .
- تقوم الشركة بتحديد الدولة الأقرب شبها من السوق المستهدف ثم بعد الفهم العميق للاختلافات بين الوطن الأم والبلد المضيف تقوم بولوج السوق المستهدف.[1]

2-النموذج التعاوني :

حسب (Young 1996) فانه من خلال هذا النموذج يمكن التعاون بين شركتين (شركة وطنية واخرى اجنبية) او شركتين وطنيتين من اجل غزو سوق اجنبي معين .وقد يكون التعاون في شكل التصدير او المشاركة في شراء شركة قائمة او انشاء فرعا مشتركا اواي شكل آخر .

علما ان مايميز التدويل التعاوني هوتقليل المخاطر ومعاوضة نقط القوة والضعف لطرفي الشراكة .[2]

[1] عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية ، الدار الجامعية بيروت، 2001،ص28، 29

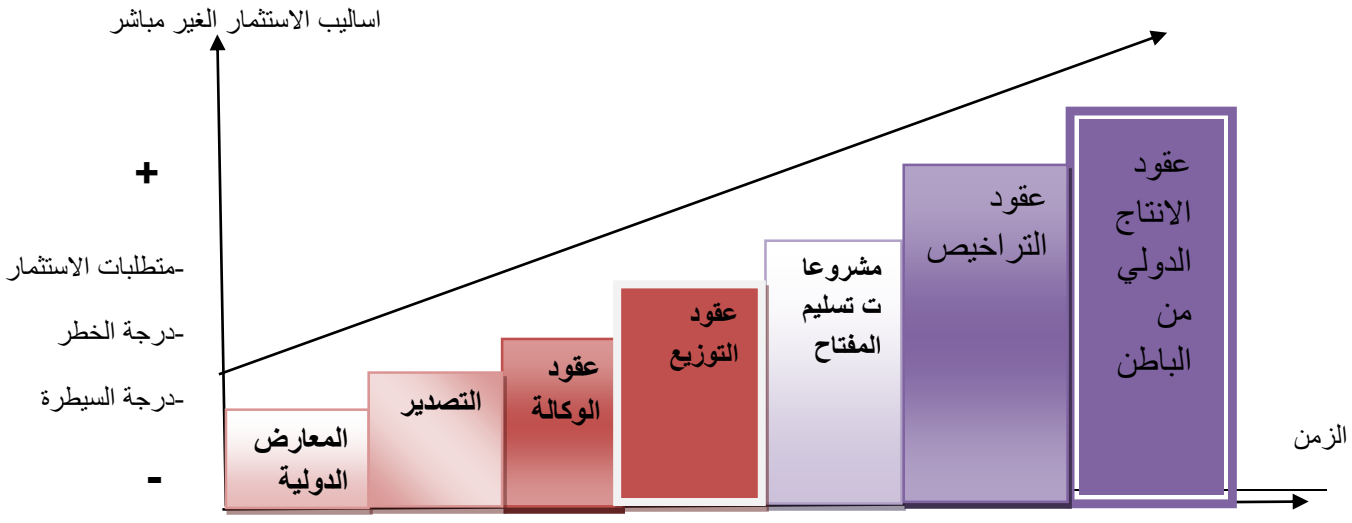
[2]، [3]عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق،ص28، 29

3-النموذج المباشر:

من خلال هذا النموذج يتم غزو السوق الاجنبي المستهدف عن طريق الاستثمار المباشر بالتملك المطلق للمشاريع او الاستثمارات المشتركة او الاندماج اوشراء شركات وطنية قائمة بالولة المضيفة.[1]

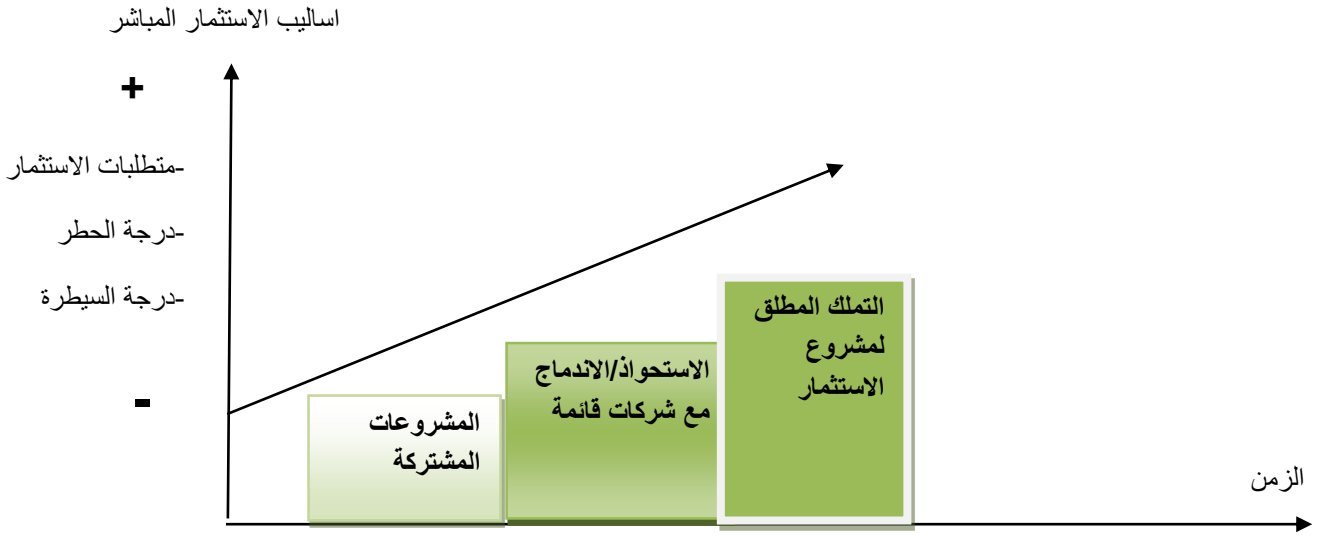
كما يمكن إيجاز وتمثيل مختلف أساليب ومراحل التدويل في الأشكال التالية:

الشكل (1/1): أساليب الاستثمار الاجنبي الغير مباشر

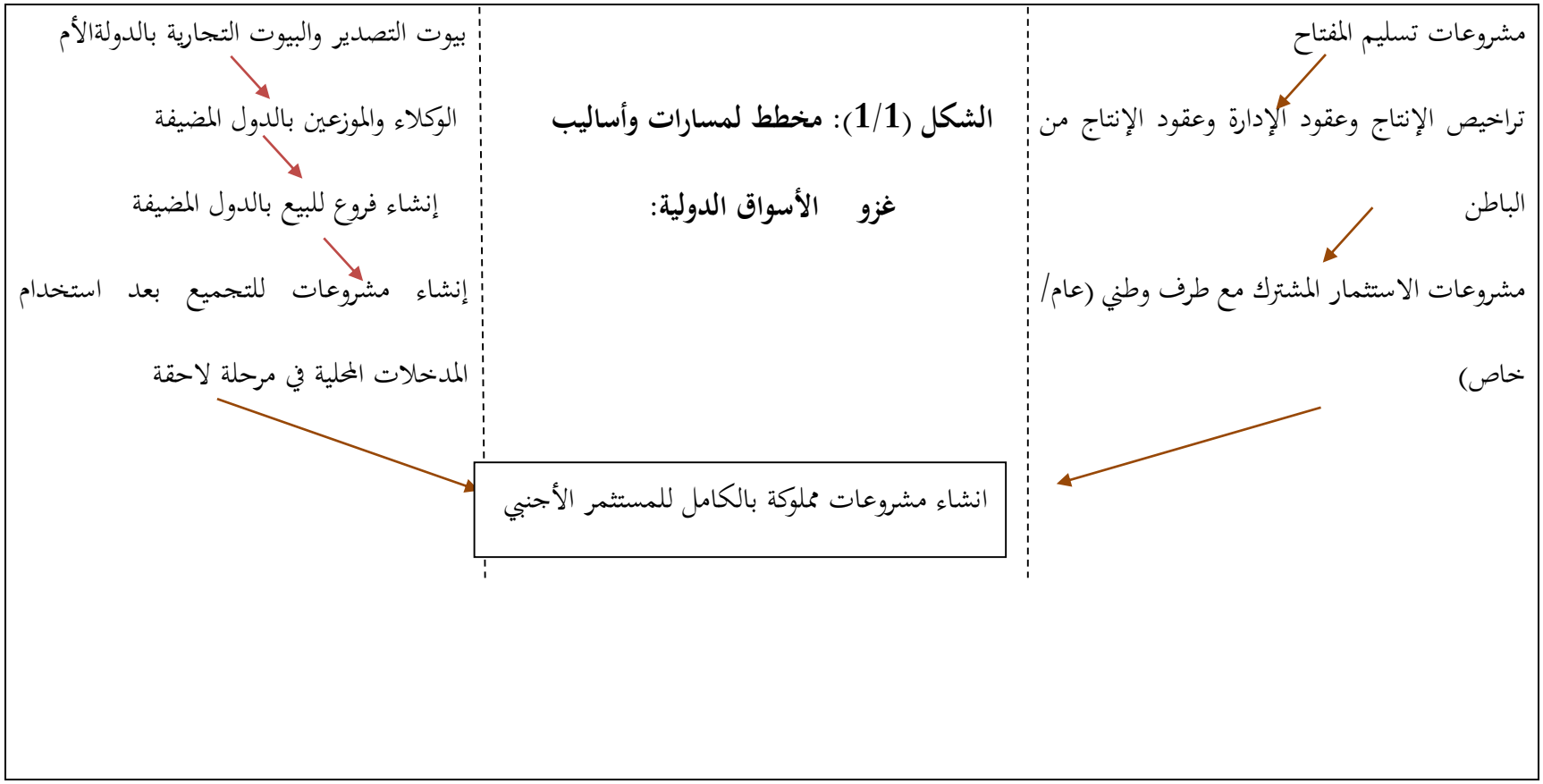


المرجع:من إعداد الطالب إعتمادا على عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية، مرجع سابق، ص36

الشكل (2/2): أساليب الاستثمار الأجنبي المباشر



المرجع:من إعداد الطالب إعتمادا على عبد السلام أبو قحف، بحوث تطبيقية، مرجع سابق، ص36



المرجع:عبد السلام أبو قحف،إدارة الأعمال الدولية، دار وائل للنشر، بيروت 2002، ص107.

المطلب الثالث : العوامل المساهمة في التدويل ومشكلاته

لا شك ان لمحيط المؤسسة الاثر الكبيرعلى قراراتها وبالتالي وجب عليها اجراء مسح بيئي سواء داخلي او خارجي وذلك من اجل تحديد الاهداف ورسم الاستراتيجيات الخاصة بعملية تدويل انشطتها ومن خلال هذاالمطلب نحاول الالمام باهم العوامل خاصة الداخلية المفسرة لعملية التدويل وذكر المشكلات التي قد تصاحب العملية .

1-عوامل النجاح :

أ- حسب الدكتور ابو قحف[1] فان قرار التدويل يتاثر بعوامل رئيسية حاسمة يمكن تصنيفها الى:

عوامل شرطية وعوامل حاكمة وأخرى عوامل دافعة وهي كما يلي:

العوامل الشرطية: تشمل خصائص المنتجات السلعة والخصائص المميزة للدولة المضيفة (الموارد – تكاليف الانتاج- علاقاتها الدولية مع الدول الاخرى)

العوامل الدافعة : الخصائص المميزة للشركة والمركز التنافسي لها

العوامل الحاكمة : سياسات الاستثمار – نظم الادارة – الخصائص المميزة للدولة الام ومدى تشجيها لتصدير راس المال والضمانات التي تقدمها الدولة اضافة للعوامل الدولية

- حسب Barelier وآخرون[2] فان ثمة عوامل تزيد من قوة ونجاح دخول المؤسسة الى الأسواق الدولية تتمثل فيما يلي :

مفعول السوق الأصلي : والذي يتميز بقوتين أساسيتين(حجم السوق والاقتصاديات السلمية)

[1] عبد السلام أبو قحف، دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة الاشعاع،ط1، جامعة بيروت العربية،2001، ص21

[2] هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، ط4، الأردن، 2007، ص62.

مفعول التشابه (التجانس) : نجاح المؤسسة في الأسواق العالمية يجعلها تهتم أكثر بالأسواق القريبة وهو ما يسمح لها بتقليل المخاطر وتدنية التكاليف

مفعول الخبرة: تسمح للمؤسسة بتنمية قدرتها على معالجة المعلومات ومعرفة المخاطر وتغيرات المحيط

2-مشكلات التدويل :

تسبق أو تصاحب عملية التدويل معوقات عديدة ومختلفة منها ما هو مرتبط بالشركة ذاتها (الثقافة السائدة – نمط القيادة – الهيكل التنظيمي –التكاليف...) ومنها ما له علاقة بمحيطها الخارجي خاصة سياسات كل من الدولة الام والبلدان المضيفة ونظرتهما بالنسبة للاستثمارات الأجنبية إضافة إلى مؤثرات بيئة الأعمال الدولية ككل.

فقرار التدويل أو غزو الأسواق الأجنبية دالة لعدة عوامل منها :

ب- عوامل ترجع إلى خصائص الدولة المضيفة Host Country's related factors

ت- عوامل ترجع إلى خصائص الدولة الأم Home country's related factors

ث- عوامل ترجع إلى خصائص الشركة المعنية Firm's related factors

ج- عوامل ترجع إلى خصائص متخذ القرارDecision-maker's related factors

ح- عوامل دولية ذات طبيعة عامة تؤثر على توجهات ونشاطا لشركات المعنيةInternational related factors

لقد أجريت دراسات عديدة في هذا المجال نحاول اجمال النتائج المتوصل اليها في الجدول التالي :

الجدول (12/1): معوقات التدويل

صاحب الدراسة	سنة الدراسة	نتائج الدراسة(معوقات التدويل)
Hymer	1976	عوامل البعد النفسي(القيود المفروضة على الاستثمارات من طرف حكومات الدول المضيفة–التباين الثقافي واذواق المستهلكين)
Wilson	1991	. الحواجز السياسية والاحتكارات الكونية . عدم القرة على تحويل الارباح والعمالة
Paliwoda	1994	. درجة تدخل الحكومة في ميدان الاعمال . الاختلافات في الاذواق وتوقعات المستهلكين
Harvey	1995	. درجة الالتزام بآداب السلوك والمعاملات بين أطراف التعامل
Hu & kwon	1996	. معوقات مرتبطة بالمنافسة (درجة جودة المنتجات–المهارات الإدارية والتسويقية–شهرة العلامة التجارية–قنوات التوزيع–حجم المنظمات المنافسة) .معوقات سياسية وقانونية(التأميم المصادرة وتصفية المشاريع–القيود المفروضة على الملكية الأجنبية والتعامل في النقد الأجنبي–التعريفات الجمركية) . معوقات ثقافية (التباين في اللغة,الدين والعادات)

Ramas shan & soutar	1996	. المنافسة المحلية من الشركات بالسوق المستهدف . المنافسة من الشركات الأجنبية الأخرى في ذات الاسواق . مشاكل التكيف–النقل والتمويل
Stewart	1996	. العمالة وقوانين العمل والأخطار الغير تجارية . الممارسات غير الأخلاقية

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص68

خاتمة الفصل الاول:

يعرف التدويل بانه تحول المؤسسة بانشطتها لتتجاوز حدود السوق المحلي الى الاسواق الدولية وما يصاحب ذلك من اجراءات وتغييرات تمس الجانب التنظيمي والهيكلي للمنظمة زيادة على الاستراتيجيات والتكتيكات .من اجل نجاح عملية التدويل .

الا انه ثمة رهانات اخرى لنجاح التدويل منها مسايرة المؤسسة لتغيرات المحيط الاقتصادي الدولي والتزامها بشروط ومعايير الهيئات والمنظمات الدولية في هذا المجال خاصة المنظمة العالمية للتقييس (iso) ،وذلك من خلال تاهيل المؤسسة لنفسها من اجل الحصول على شهادات المواصفات القياسية المختلفة والتي تعتبر كتاشيرة لدخول وغزو الاسواق الدولي

الفصل الثاني:
المواصفات القياسية العالمية
ISO

مقدمة الفصل الثاني:

ظهرت المنظمة العالمية للتقييس (ISO)من اجل توحيد اللغة والمصطلحات بين دول العالم فيما يخص المبادلات التجارية العالمية وذلك من خلال تحديد المستويات القياسية للمنتجات وتصميم المعايير ووضع الاسس والاختبارات بهدف رفع كفاءة تجارة السسلع والخدمات على المستوى العالمي.

تعتبر المواصفات العالمية المختلفة الصادرة عن المنظمة العالمية للتقييس (ISO) مفاتيح فعالة في مجال ادارة المؤسسات في العصر الحديث لكونها تحدد الشروط اللازمة لاقامة مختلف الانظمة ماخل المؤسسات على غرار نظام ادارة الجودة او الانظمة البيئية وانظمة الامن والوقاية وسبل تطويرها .

نظرا للاهمية البالغة لتطبيق المواصفات العالمية خاصة (IOS9001) المتعلقة بانظمة ادارة الجودة الشاملة و (ISO14000) المتعلقة بانظمة ادارة البيئة وكذلك (ISO 18000) الخاصة بالسلامة والصحة المهنية تسارع مختلف المؤسسات لتبنيها والالتزام بها .

تطرقنا لهذا الموضوع في هذا الفصل وللالمام به اكثر قسمنا الفصل الثاني الى مبحثين ،الاول حول اساسيات ومفاهيم عامة حول المواصفات والتقيس وكذا الاشهاد مع ذكر مراحل ظهور وتطور المنظمة العالمية للتقييس (ISO) ثم في المبحث الثاني تطرقنا الى المواصفتين (ISO9001) و(ISO14000) مع التركيز على (ISO9001)لاهميتها وتبني مختلف المؤسسات لها كما حاولنا في الاخير اظهار العلاقة بين مواصفات ISO وكل من الميزة التنافسية للمؤسسة من جهة وعملية التدويل من جهة اخرى .

المبحث الأول : مفاهيم عامة

المطلب الأول : التقييس والمنظمة العالمية للتقييس(ISO)

أولا–مفهوم التقييس والمفاهيم المرتبطة به :

يعتبر التقييس (la normalisation) طريقة لإيجاد النقطة المشتركة بين عدة متعاملين في مختلف المجالات.حيث نجد (مقاييس للأغذية – مقاييس للسيارات...)

1–تعريف التقييس:

– يعرف قاموس (Larousse) التقييس بأنه : مجموعة القواعد التقنية الناجمة عن اتفاق بين المنتجين والمستهلكين، وهذه القواعد موجهة كذلك للتحديد والتبسيط بهدف تحقيق أحسن مردودية في مجالات النشاط الإنساني .[1]

– قاموس المنهل : ضبط – من ضوابط – تسوية – توحيد – توحيد المنتوجات الصناعية

– أما المنظمة العالمية للمواصفات ISO فقد عرفت التقييس كما يلي:[2]

أ – التقييس هو نشاط يعطي حلولا ذات التطبيق المتكرر للمشكلات التي تقع في الغالب في الحقول العامة والتكنولوجيا والاقتصاد وذلك بهدف تحقيق أكبر درجة من النظام.

ب– التقييس هو مجموعة خصائص عامة مقبولة.

[1] Le petit Larousse. Larousse ;France,2007.p702

[2]بن العربي حمزة.مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.مذكرة مقدمة ضمن متطلبا ت نيل شهادة الماجيستير.جامعة البويرة.2014-2015.ص62

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التقييس على أنه مجموعة خصائص – شروط – قواعد عامة في مجال ما مع تليقها بالقبول من قبل المتعاملين.

2–أبعاد التقييس[1]: تتمثل أبعاد التقييس فيما يلي:

- **مجال التقييس**: يشمل التقييس الموضوعات والمجالات المختلفة للنشاط الاقتصادي (الإلكترونيك–الميكانيك–الزراعة الغذائية–الفندقة–التعدين –المحروقات...)
- **مظاهر التقييس**:تمثل مجموع المتطلبات المرتبطة بموضوع المواصفات وتشمل المصطلحات(توحيد اللغة والمفاهيم)،طرق الاختبار،العينات،المواصفات (الشروط والخصائص)،مستويات التقييس(دولي–إقليمي–وطني–مؤسسي)

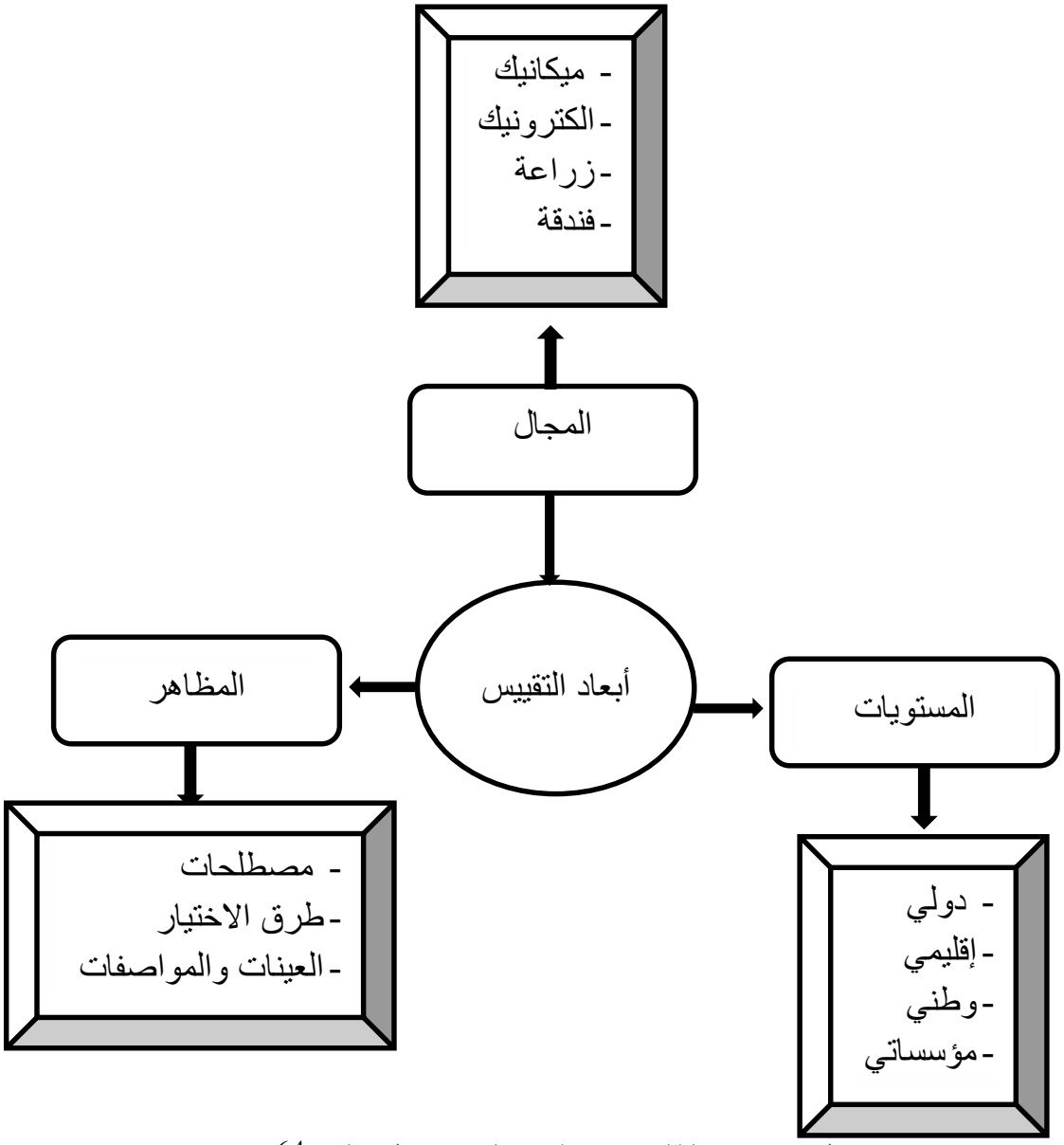
3– مستويات التقييس: تتمثل مستويات التقييس فيما يلي:

- **المستوى الدولي**: المنظمة العالمية للمواصفات (ISO) هي المسؤولة عن التقييس وإعداد المواصفات والتي تعبر عن اتفاق مجموعة الدول ذات المصالح المشتركة تحث هذا التنظيم.
- **المستوى الإقليمي**: ومثال ذلك الدول الإفريقية ودول الاتحاد الأوربي حيث يتولى كل من المنظمة الافريقية للتقييس (ARSO) واللجنة الأوروبية للمواصفات (CEN) إعداد مثل هذه المواصفات الإقليمية.**المستوى الوطني**: على مستوى حكومات الدول يوجد هيئات وطنية خاصة بإعداد مواصفات وطنية بعد عرضها وموافقة الأهداف ومثال ذلك المعهد الجزائري للتقييس (AFNOR) والمعهد الأمريكي للتقييس (ANSI).

[1] بن العربي حمزة.مرجع سابق.ص64

- **المستوى المؤسساتي:** تقوم المؤسسات بصياغة المعايير الخاصة بها بهدف تحسين وضبط الجودة وتعتبر هذه العملية مرجعا لإعداد المواصفات الوطنية.

الشكل (1/2): أبعاد التقييس



المرجع: من إعداد الطالب اعتمادا على: بن العربي حمزة المرجع السابق64

4-المواصفة: (la norme):

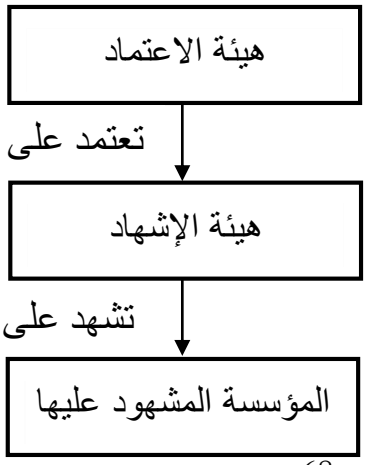
- عرفتها المنظمة العالمية للتقييس (ISO) بأنها "وثيقة تحدد مجموعة المتطلبات الواجب توفرها في المنتج."[1]
- عرفتها هيآت أخرى على أنها "مجموعة المعايير الجوهرية المعتمدة في قياس الجودة والأداء تصاغ بالاشتراك مع المؤسسات والعملاء والهيئات المختصة وتستخدم كأساس للمقارنة خلال فترة زمنية معينة".[2]
- من خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن :

المواصفة هي وثيقة أو لائحة تضم مجموعة من المعايير أو الشروط أو الخصائص الواجب توفرها في المنتج أو الخدمة فهي معايير لإصدار الحكم في زمن محدد.

5-الإشهاد على المطابقة:

الإشهاد إجراء كتابي يضمن بمقتضاه طرف ثالث بأن منتجا أو خدمة. أو كفاءة منظمة ما تتطابق مع المتطلبات.

تمنح شهادة المطابقة للمؤسسات بهدف طمأنة العملاء والموردين وتأكيد ثقتهم بالمؤسسة وضمان منافسة عادلة بين المؤسسات علما أن أطراف الإشهاد الأساسيين هم الهيأة المعتمدة والهيئة الشاهدة والمؤسسة المشهود لها.كما يوضحه الشكل التالي: **الشكل (2/2):أطراف الإشهاد**



المرجع: من إعداد الطالب اعتمادا على: بن العربي حمزة المرجع السابق68

[1،2] بن العربي حمزة.مرجع سابق.ص67

ثانيا–المنظمة العالمية للمواصفات ISO:

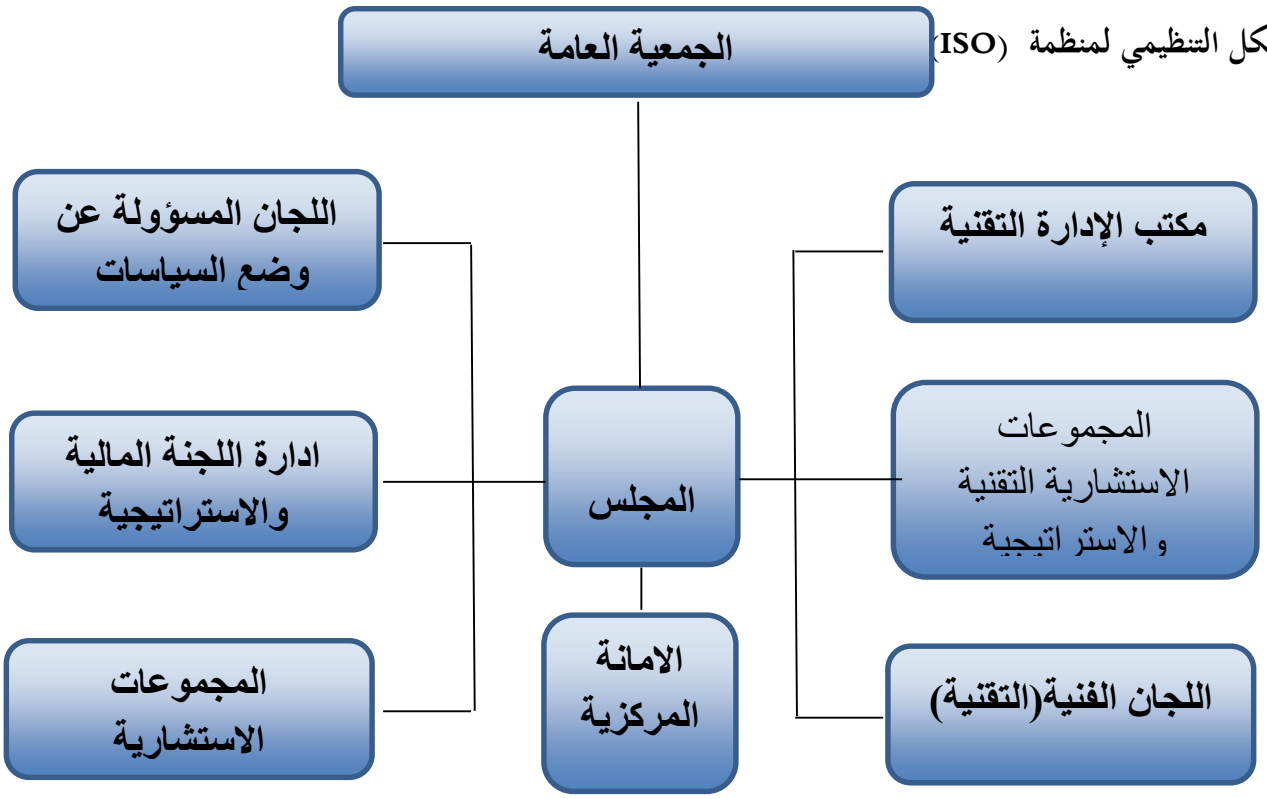
1–تعريف مصطلح ISO:

مصطلح **ISO** مشتق من الكلمة اليونانية ISOS التي تعني التساوي (Equal) كما يشير المصطلح أيضا الى التماثل والتطابق. ويرمز مصطلح ISO إلى المنظمة العالمية للتقييس(International standards Organisation) وتعني بالفرنسية(Organisation Internationale de Normalisation) [1]

2–التعريف بالمنظمة ISO:

(ISO) منظمة عالمية متخصصة في إعداد وصياغة المواصفات القياسية. وهي عبارة عن اتحاد عالمي يضم هيآت التقييس الوطنية لمختلف الدول. تأسست سنة 1946 عقب الحرب العالمية الثانية مقرها العاصمة السورية جنيف ويبلغ عدد أعضائها 150[2].

3–الهيكل التنظيمي لمنظمة (ISO)



الشكل (3/2):الهيكل التنظيمي لمنظمة ISO

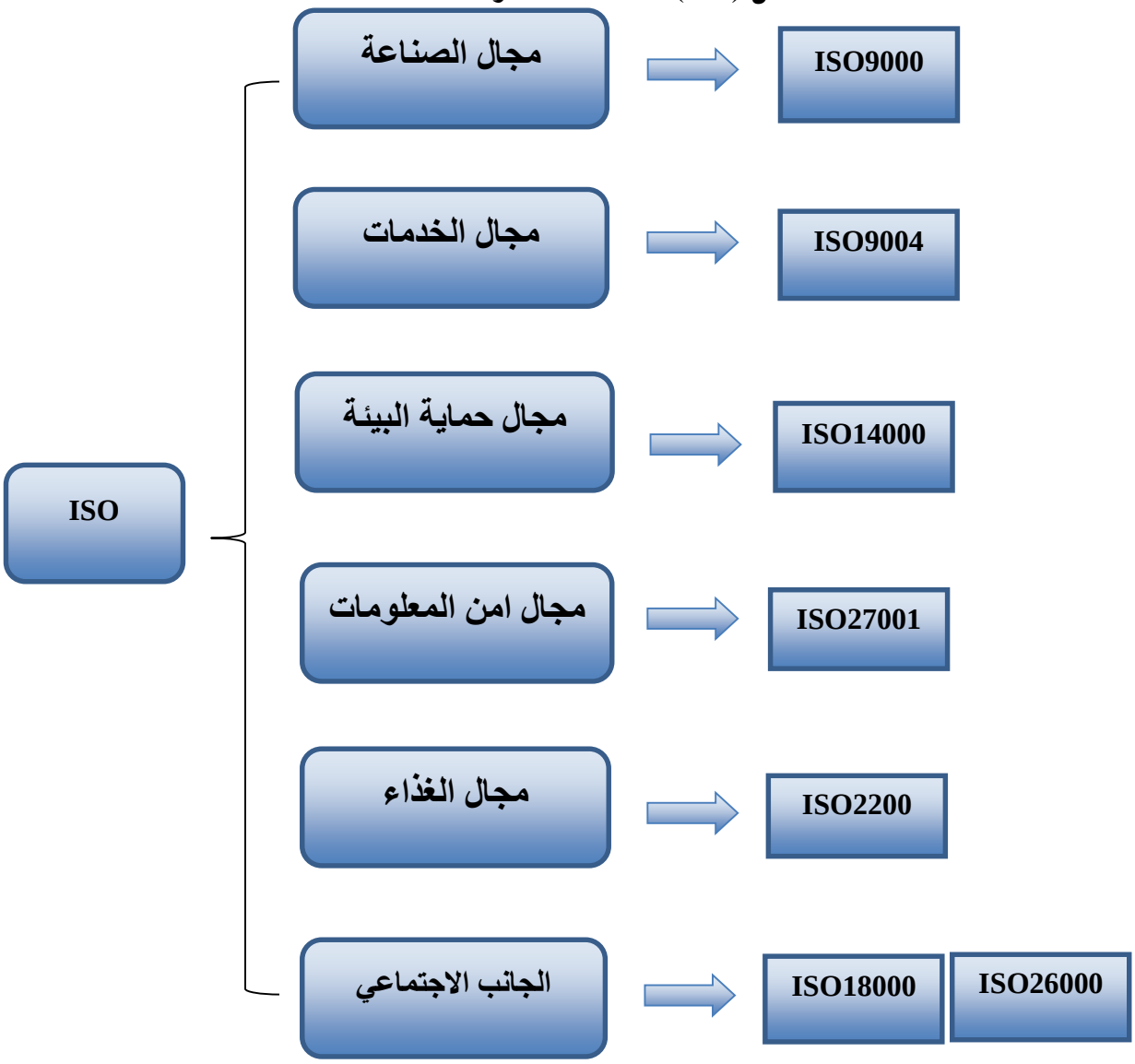
[1] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وال9000ISO، مطبعة الإشعاع مصر 2000 ص109.
[2] خضير كاظم حمود، المنظمة الدولية للتوحيد القياسي، ط1، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2010، ص56

من إعداد الطالب اعتمادا على: بن العربي حمزة المرجع السابق ص71

4-مجالات مجموعة ISO:

تتعدد المجالات التي حاولت منظمة ISO إصدار مواصفات عالمية خاصة بها مثل مجال الصناعة الخدمات، البيئة، وامن المعلومات...

الشكل (4/2): مجالات مجموعات ISO



المرجع: إعداد الطالب اعتمادا على سمير م عبد العزيز المرجع السابق ص111

المطلب الثاني: المواصفات العالمية

أولا– المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (ISO 9000):

1– تعريف (ISO 9000):

- (ISO 9001) : " هي مجموعة من المواصفات التي تحدد الصفات والخصائص الواجب توفرها في أنظمة الجودة حيث تركز على العلاقة بين المورد والعميل "[1]
- (ISO 9001) : " 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 "[2]
- (ISO 9001) : " هي سلسلة من المعايير والمواصفات التي تحدد أدنى مستلزمات نظام جودة فعال ومقبول عالميا "[3]

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن :

(ISO 9001) هي مجموعة المواصفات المتفق عليها عالميا والمحددة لمتطلبات نظام ادارة جودة فعال لمختلف المؤسسات

.

[1]،[2]خضير كاظم حمود، المرجع السابق ص 101

[3] بن عربي حمزة، المرجع السابق ص 115

2- **خصائص (ISO 9001)** :

- تكميل برامج الجودة على مستوى المؤسسات وتساعد على تحسينه وتطويره
- تحديد المبادئ الأساسية لأداء العمل بشكل أفضل
- توفير إرشادات ضرورية لأنظمة الجودة
- توضيح ما هو مطلوب وليست معنية بطريقة أو كيفية التطبيق
- تقلل من الأخطاء وحالات عدم التطابق خلال عمليات الإنتاج

3– فوائد تطبيق (ISO 90001):[1]

- تعتبر مرجعا للمفاوضات التجارية
- هي بمثابة لغة مشتركة بتوحيدها للمصطلحات
- رفع مستوى ثقة العملاء في منتجات المؤسسة وخدماتها
- تقديم أسلوبا جديدا لإدارة المؤسسات

4–نشأة ISO 9000:[2]

لقد مر تطور المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة بمرحلتين أساسيتين وذلك على النحو التالي:

[1] مدحت أبو النصر، أساسيات الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص99
[2] علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للISO ، دار غريب للنشر، مصر، 1999، ص91

4-1-مرحلة المواصفات العسكرية والوطنية (1946 – 1987) :

بعد الحرب العالمية الثانية وبهدف إيجاد مواصفات موحدة للصناعات الحربية تم فرض شروط تضمن الجودة في هذا المجال ،قام عاثر ذلك حلف الشمال الأطلسي (NATO) بتشكيل لجنة من الخبراء كلفت بهذه المهمة وعليه تم إصدار سلسلة من الوثائق سميت بمنشورات الحلف لضمان الجودة (AQAP).

في 1958 ظهرت المواصفات العسكرية الأمريكية (MiL-Q-9859) لتقوم بعدها وزارة الدفاع البريطانية في 1970 بإصدار المواصفة العسكرية (DEF/STQN-05-8) ثم بعدها قام المعهد البريطاني للمواصفات بإصدار المواصفة (BS5750) للأغراض التجارية .

لقد كانت هيأة التقييس البريطانية السباقة لأول محاولة حقيقية لتأسيس نظام لضمان الجودة بإصدار المواصفة (BS5750).

4-2-مرحلة المواصفات العالمية (1987 – 2016) :[1]

بعد المواصفة البريطانية 1970: (BS5750) قامت المنظمة العالمية ISO بتشكيل لجنة فنية سميت (ISO / TC 176) عملت على إعداد مسودة مواصفات لإدارة وضمان الجودة وتم نشر النسخة الأولى من المسودة سنة 1985 ليصادق عليها نهائيا سنة 1987 وتكون بذلك أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة أطلق عليها اسم (ISO 9000) إصدار 1987 .

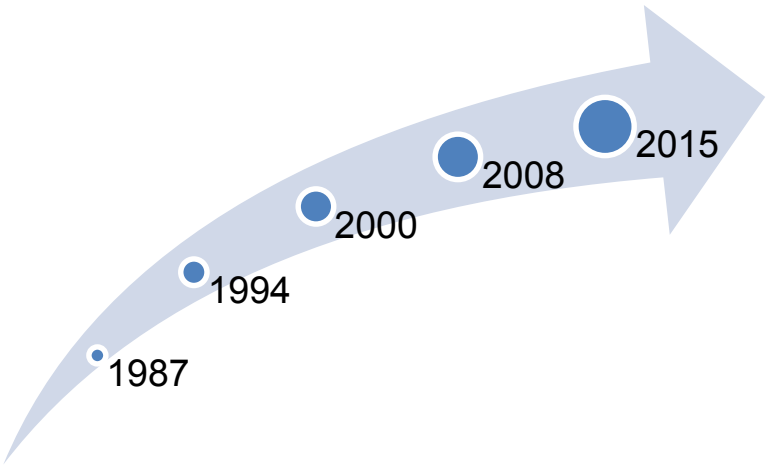
[1] علي السلمي ، المرجع السابق، ص93

في 1994 تم تحديد مواصفة ISO إصدار 1987 لتعدل هذه الأخيرة بإصدار 2000 ويتبع ذلك بإصدار 2008 وأخيرا ISO 2015 والذي سيكون نهائيا سنة 2018.

إصدارات ISO 9000 :

عرفت إصدارات منظمة ISO الخاصة بأنظمة إدارة الجودة الشاملة ISO9000 منذ أولها لسنة 1987 عدة إصدارات أخرى إلى غاية إصدار 2015 والذي هو في مرحلة تجريبية إلى غاية المصادقة النهائية عليها سنة 2018.

الشكل: (5/2): مراحل إصدارات ISO 9000



المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على إصدارات المجلس السعودي للجودة 2016

6-أهم مراحل تطور مواصفات ISO 9000:

يمكن عرض مختلف تطورات المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة ISO 9000 وفق الجدول التالي :

الجدول (1/2): تطور مواصفات ISO9000

السنة	المواصفات القياسية	الاستخدام
1959	MiL-Q-9859 متطلبات برنامج الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية الأمريكية
1968	AQAP منشورات الحلفاء لضبط الجودة	لأغراض الصناعة العسكرية لحلف الناتو
1969	ANSSIZ-18 مواصفات يتعلق بمتطلبات برنامج الجودة	متطلبات ضمان الجودة في الحالات التعاقدية للطرف الثاني
1970	DEF/STAN 05-08 المواصفات العسكرية البريطانية	لأغراض الصناعة العسكرية البريطانية
1972	BS4891 دليل ضمان الجودة	دليل للمؤسسات الراغبة في تأسيس أنظمة للجودة
1974	BS5179 دليل ضمان الجودة في الصناعات المدنية	التعريف بمفاهيم ضمان الجودة
1979	ISO/TC176 تشكيل اللجنة التقنية ISO/TC176	إعداد مسودة مواصفات لضمان إدارة الجودة
1987	إصدار ISO9000:1987	تسهيل التبادل التجاري الدولي من خلال توحيد المواصفات
1994	إصدار ISO9001:1994	إجراء تعديلات لمواكبة التطورات
2000	إصدار ISO9001 :2000	تسهيل التطبيق في المؤسسات
2008	إصدار ISO9001:2008	تبسيط المفاهيم لتسهيل التطبيق في مختلف المؤسسات

2015	الفترة الانتقالية لـ ISO9001:2015	المراجعة الدورية وضمان استمرارية الملائمة والتطبيق

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على بن عربي حمزة مرجع سابق 131

7- التعديلات الواردة في ISO 9001:2015:

ما يميز التعديلات الواردة في 2015 : ISO9001 هو احتوائها على تغييرات بعضها جوهري والآخر ثانوي مع تغييرا في بعض المصطلحات.

الجدول (2/2): تعديلات الواردة في 2015: ISO9000

ISO 9001 : 2008	**ISO 9001 : 2015**
المنتجات	المنتجات والخدمات
الاستثناءات	غير مستخدم وبدلا منه (غير منطبق)
الوثائق والسجلات	المعلومات الموثقة
المنتجات المشترات	المنتجات والخدمات المقدمة من جهات أخرى
المورد	المزود الخارجي
التركيز على العميل	التركيز على العميل
القيادة	القيادة
اندماج الأفراد	مشاركة الأفراد
مفهوم العمليات	مفهوم العمليات
التحسين المستمر	التحسين
اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق	اتخاذ القرارات استنادا على الأدلة

علاقات تبادل المنفعة مع الموردين	إدارة العلاقات

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على إصدارات المجلس السعودي للجودة مصدر سابق

ثانيا – المواصفات العالمية لأنظمة الإدارة البيئية ISO 14000 :

–نشأة ISO 14000 :

لقد كان مؤتر ستوكهولم 1972 حول البيئة والإنسان بداية الاهتمام الرسمي لإرساء قواعد للتعاون الدولي لحل مشكلات التلوث وحماية البيئة وصيانة مواردها.

التقى بعد عشر(10) سنوات قادة العالم ورجال الأعمال في مؤتمر عالمي سمي بـ "قمة الأرض" بمدينة ريو ديجانيرو سنة 1992 لمناقشة سبل التعاون الدولي من اجل تحقيق التنمية المستدامة .

على اثر ذلك تم إنشاء مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة من طرف هيئة الأمم المتحدة والذي اتصل بدوره بالهيئة الدولية للتقييس (ISO) من اجل مناقشة وإصدار مواصفات تخص الإدارة البيئية وتمجت تلك الجهود بإصدار منظمة (ISO) للمواصفة ISO 14000 الخاصة بالبيئة والمحافظة عليها

كان ذلك عبر عدة مقابلات أجرتها اللجنة ISO TC/207 خلال الفترة 1993-1994 مع ممثلين رسميين للقطاع الصناعي ومنظمات التقييس الوطنية وبعض المنظمات الحكومية لبعض الدول الصناعية الكبرى حيث أثمرت الجهود بعرض مسودة المواصفة الدولية للبيئة سنة 1995 ليتم التصويت والموافقة النهائية عليها وإصدارها رسميا سنة 1996.[1]

[1] رغد متقي الدليمي، إدارة الجودة الشاملة للبيئة باستخدام مواصفة الدولية ISO14000، جامعة بغداد، 2001، ص30

2-تعريف المواصفة العالمية ISO 14000 :

" هي سلسلة من الوثائق والمواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس (ISO) تعمل على تزويد الشركات الصناعية بالأدوات اللازمة لبناء نظام للإدارة البيئية وتعطي الإرشادات اللازمة لاستخدامه وتقييمه ومن فوائد تطبيقها تحسين مدى التقيد بالأنظمة البيئية وتخفيض نسب التلوث وإزالة النفايات وتحقيق أداء بيئي ايجابي وزيادة الوعي البيئي وإجراء تغيرات ثقافية "[1]

من خلال التعريف السابق يمكن القول أن المواصفة ISO 14000 هي مجوع المتطلبات اللازمة والإجراءات الضرورية لإرساء نظام بيئي بالمؤسسات .

كما يمكن القول أن ISO 14000 تقدم عناصر نظام إدارة بيئية فعال يمكن أن يتكامل مع متطلبات الإدارة الأخرى مما يساعد الشركات على تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية . كما يتيح نظام ISO14001 تحديد الإجراءات وتقييم فعاليتها لوضع السياسة والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف. كما أن الهدف الأساسي من سلسلة ISO 14000 هو التشجيع على تبني نظام إدارة بيئية فعال ومرن من طرف المؤسسات حيث يصبح جزءا من نظامها. كما تمثل السلسلة ISO 14000 لشركات الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدرا للإرشادات اللازمة لإدخال وتبني نظام إدارة بيئي يعتمد على أفضل الممارسات العالمية

[1] رغد منفي الدليمي،المرجع السابق،ص32.

3-مكونات المواصفة العالمية ISO 14000:

تتكون ISO 14000 من عدة مواصفات منها ما هو إرشادي ومنها ما هو تقني وأخرى خاصة بالتقييم ومؤشرات الأداء ودورة حياة المنتج.

الجدول (3/2): مكونات المواصفة العالمية ISO14000.

رقم وتارخ المواصفة	العنـــــوان
IS 14001 : 2004	نظم الإدارة البيئية:مواصفات مع مرشد الاستخدام
IS 14004 : 2004	نظم الإدارة البيئية:إرشادات عامة للمبادئ والأنظمة والتقنيات المساندة
ISO14015 :2001	تدقيق نظم الإدارة البيئية:التقييم البيئي للموقع
IS 14020 : 2000	الملصقات والإعلانات البيئية:مبادئ عامة
IS 14030 : 1999	تقويم الأداء البيئي:الإرشادات والمؤشرات مع دراسة حالة توضيحية
IS 14040 : 2006	تحليل دورة حياة المنتج والمبادئ وإطار العمل
IS 14044 : 2006	تحليل دورة حياة المنتج :الإرشادات والتوجيهات
IS 14047 : 2003	تقييم تأثير دورة حياة المنتج
IS 14049 : 2000	أمثلة عن تأثير دورة حياة المنتج – تطبيق
IS 14050 : 2002	الإدارة البيئية :المصطلحات والمفردات الأساسية
IS 14060 : 2006	تحديد المواصفات البيئية وتأثيراتها منذ البداية لتحسين الملف البيئي للمنتج

IS 19011 : 2002	تعليمات لتدقيق نظم الإدارة البيئية وإدارة الجودة

Source: Paolo Baracchini, **Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001**, 3édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, P: 25.

ثالثا –المواصفة العالمية للسلامة والصحة المهنية ISO 18000 :

نظرا للتطور الذي شهده مجال العمل خاصة في المؤسسات الصناعية الكبرى وما صاحبه من تزايد حوادث العمل والأمراض المهنية مما أدى إلى تحمل خسائر مادية وبشرية معتبرة كل ذلك أدى إلى زيادة الاهتمام بسلامة العمال والبحث عن نظام يحمي الأفراد داخل المؤسسات من الأخطار والأمراض المهنية ويوفر لهم بيئة عمل سليمة ومناسبة مع ضمان مختلف الحقوق .

على إثر ذلك وبتضافر جهود العديد من الهيئات العالمية والوطنية المختصة في إدارة نظم السلامة والصحة المهنية وباقتراح من الهيئة الدولية للتقييس (ISO) تمت الموافقة و إصدار المواصفة العالمية ISO 18000 .

1–تعريف ISO 18000:

- " هي قاعدة أساسية تمكن من التحكم في المخاطر المتصلة بالسلامة والصحة المهنية وتحسين أدائها "[1]

[1،2] راشي طارق،الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية الايزو في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة،مذكرة ماجيستير،جامعة سطيف,2010-2011،ص170

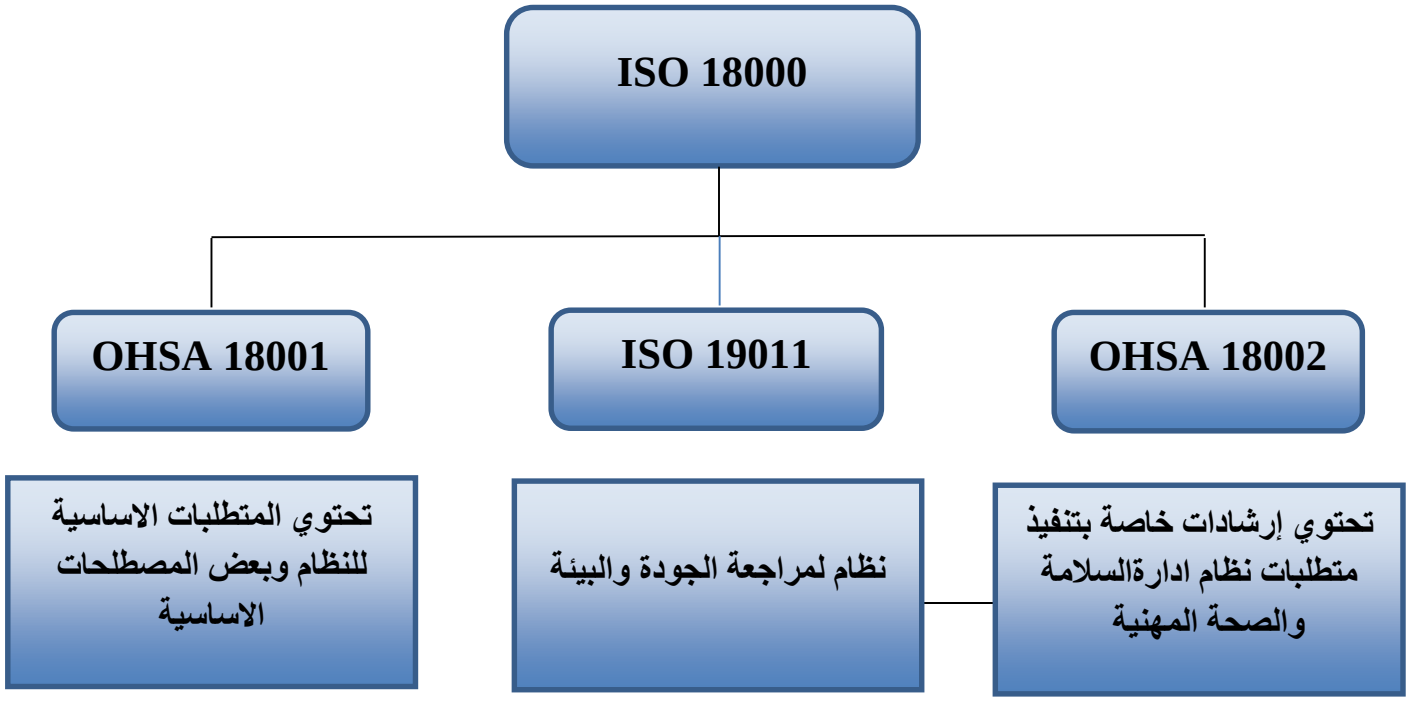
- " نظام ISO 18000 هو ذلك الجزء من نظام الإدارة المتكامل الذي يشمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتخطيط والأنشطة والمهام والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وإنشاء وخدمة وصيانة سياسة السلامة والصحة المهنية "[1]

من خلال ما سبق يمكن القول أن ISO 18000 تعبر عن نظام يساعد على ارساء القواعد والاجراءات التي تسهل عملية تسيير السلامة والصحة المرتبطة بنشاطات المؤسسة .

2-مكونات ISO 18000 :

تتكون ISO18000 من ثلاث مجموعات رئيسية الأولى خاصة بالمتطلبات الأساسية للنظام وبعض المصطلحات الأساسية (OHSA 18001) والثانية خاصة بنظام مراجعة الجودة والبيئة (ISO 19011) وأخيرا(OHSA 18002) تحتوي أهم إرشادات ومتطلبات الاستعمال

الشكل (6/2):مكونات ISO 18000



المرجع::إعداد الطالب اعتمادا على راشي طارق المرجع السابق ص173

المبحث الثاني : شهادة ISO،الميزة التنافسية والتدويل

المطلب الأول : شهادة (ISO) والميزة التنافسية :

تسعى المؤسسات إلى اكتساب مزايا تنافسية لمواجهة منافسيها ومحاولة البقاء والاستمرار في ظل التقلبات المستمرة والسريعة لمحيطها.خاصة اذا اعتمدت في حصولها على الميزة التنافسية على طرق وأساليب تحقق اجماعا دوليا من حيث الخصائص الواجب توفرها في الانظمة مثل مواصفات الهيئة العالمية للتقييس (ISO) .نحاول فيمايلي تسليط الضوء على العلاقة القائمة بين شهادة الايزو والميزة التنافسية للمؤسسة.وكيف انها تزيد من قوتها التنافسية

أولا–التنافسية :

1–تعريف التنافسية :

- " قدرة المؤسسة على تقديم منتج ذا جودة عالية وبسعر مقبول "[1]

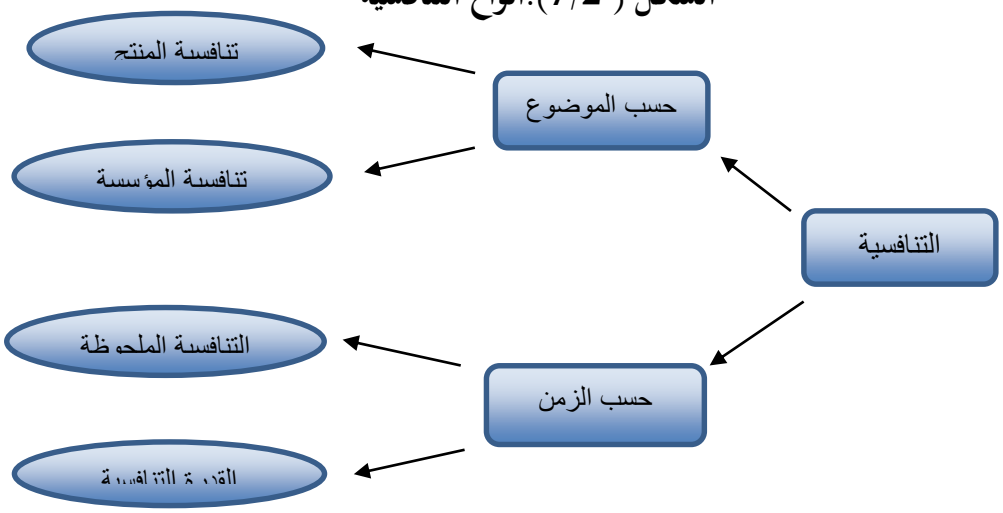
- " القدرة على الصمود امام المنافسين "[2]

- " القدرة على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات بالنوعية المطلوبة وبالسعر المناسب والوقت المناسب"[3]

مما سبق يمكن تعريف التنافسية على انها قدرة المؤسسة على الصمود امام المنافسين وذلك من خلال تفوقها في تقديم منتجات او خدمات مناسبة من حيث الجودة والسعر والوقت

2-انواع التنافسية :

الشكل (7/2):انواع التنافسية



المرجع:من اعداد الطالب اعتمادا على بن عربي حمزة المرجع السابق ص132

[1] - R. Percerou, L'entreprise, gestion et compétitivité, édition economica, paris, 1984, p 53.

[2] بن العربي حمزة،مرجع سابق،ص138

[3] بن عنتر عبد الرحمن ،نحو تحسين الانتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ،اطروحة دكتوراة،كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر2004،ص148

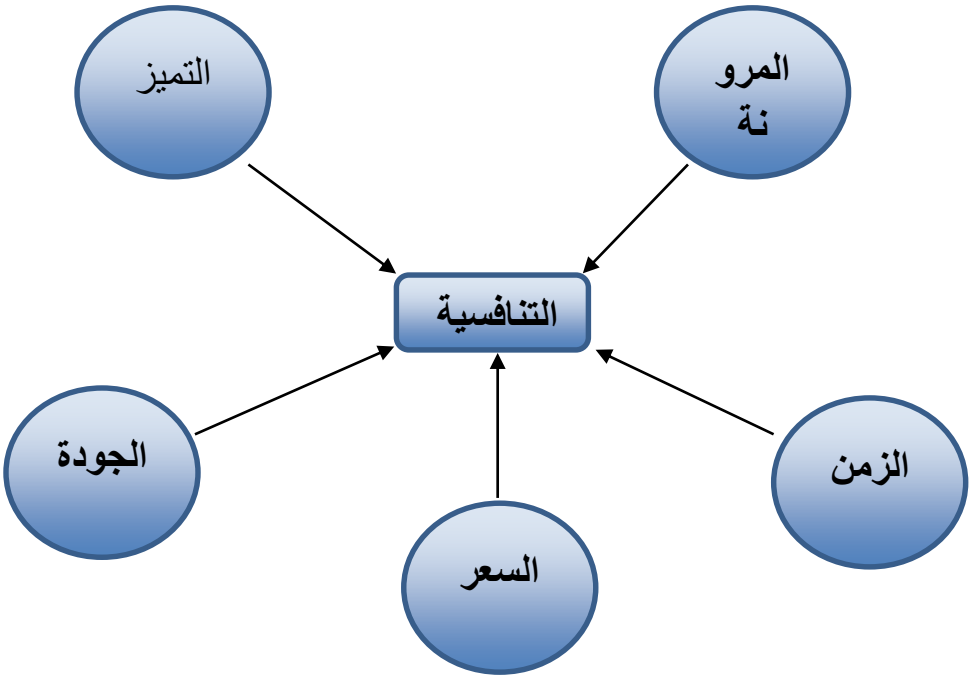
تنافسية المنتج : معيار التكلفة – الجودة – خدمات ما بعد البيع

تنافسية المؤسسة : هوامش ما تحققه المؤسسة مقارنة بالتكاليف (القيمة المضافة)

التنافسية الملحوظة :النتائج المحاسبية خلال الدورة المحاسبية

3–القدرة التنافسية : تعبر على الجوانب التي تتميز فيها المؤسسة والتي تجعلها تتفوق على منافسيها وبالتالي تحقق لها ميزة تنافسية

الشكل (2/ 8):ابعا د تنافسية المؤسسة



المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على بن عربي حمزة المرجع السابق ص133

ثانيا–الميزة التنافسية :

1-تعريف الميزة التنافسية:

M. Porter "تنشا بمجرد توصل المؤسسة الى اكتشاف طرق جديدة قابلة للتجسيد وتكون اكثر فعالية من تلك التي يستعملها المنافسون.اي القيام بعملية الابداع بمفهومه الواسع"[1]

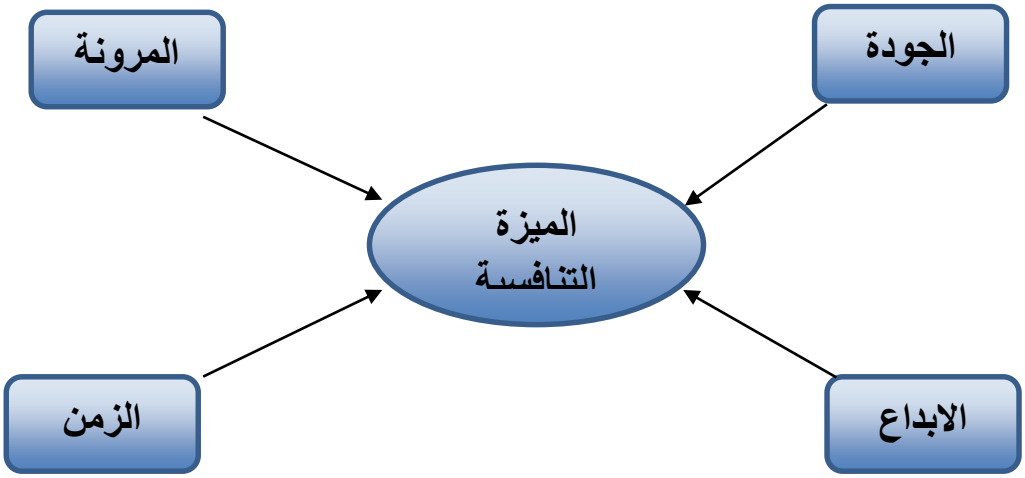
" هي قدرة المؤسسة على جذب العملاء وبناء المكانة الذهنية لها كمؤسسة وزيادة القيمة المدركة من قبلهم وتحقيق رضاهم"[2]

مما سبق يمكن القول ان الميزة التنافسية للمؤسسة هي التفوق على المنافسين في تحقيق رضا الزبون اعتمادا على الطرق الابداعية

2-ابعاد المييزة التنافسية :

تتمثل اساسا في جودة المنتج او الخدمة والمرونة والبداع وعامل الزمن

الشكل (9/2): ابعاد الميزة التنافسي



[1] M. porter, avantage concurrentielle des nations, op-cit, p 48.

[2] ابو بكر محمود مصطفى ،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ،مصر،2004،ص13

المرجع:من اعداد الطالب اعتمادا على بن عربي حمزة المرجع السابق ص134

ثالثا– أثر شهادة ISO على الميزة التنافسية :

1–أثرمواصفات ISO 9000على الميزة التنافسية:

- يمكن اجمال الفوائد التي تجنيها المؤسسة نتيجة تبنيها المواصفة الدولية ISO 9000 فيمايلي :[1]

- التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات
- المساهمة في ترشيد استغلال الموارد والطاقة
- تحقيق ثقة ورضا العملاء والمحافظة عليهم وتلبية حاجياتهم بشكل مسستمر
- تحسين الاداء الانتاجي من خلال رفع الكفاءة وزيادة الفعالية وتحسين العمليات
- تخيض التكاليف عن طريق تقليل نسبة الانتاج المعيب وحالات عدم المطابقة

[1] استنتجنا الفوائد من خلال:
- بن عربي حمزة مرجع السابق ص74
-راشي طارق مرجع سابق ص 129

- تقليل تكاليف الصيانة والتوقفات
- اداء افضل في عملية صنع القرار باعتبار (ISO 9000) نظام للمعلومات
- المساهمة في تحسين اداء العاملين
- تحقيق زيادة في الارباح

ومما سبق ذكره يمكن ان يتبين اثر الالتزام بالمواصفة ISO 9000 في تحقيق ابعاد الميزة التنافسية خاصة فيما يتعلق بالجودة و كيفية الوصول اليها والتحسين المستمر لها ،كذلك باعتبار رضا الزبائن غاية المؤسسات بل هو الحاكم على منتجات المؤسسة فان تبني مواصفات ISO 9000 احد مبادئها تحقيق رضا العملاء .

ان تحسين العمليات وتخفيض التكاليف يسمح للمؤسسة باعتماد استراتيجية تخفيض التكاليف وهو ما يكسبها ميزة تنافسية اضافية .

- **دراسة المركز البريطاني لمنح شهادة ISO 9000 :**

نشرت المنظمة تقريرا تضمن نتائج مسح اجرته على 400 شركة مسجلة لديها حاصلة على شهادة ISO 9000 وهي ملخصة في الجدول ادناه :

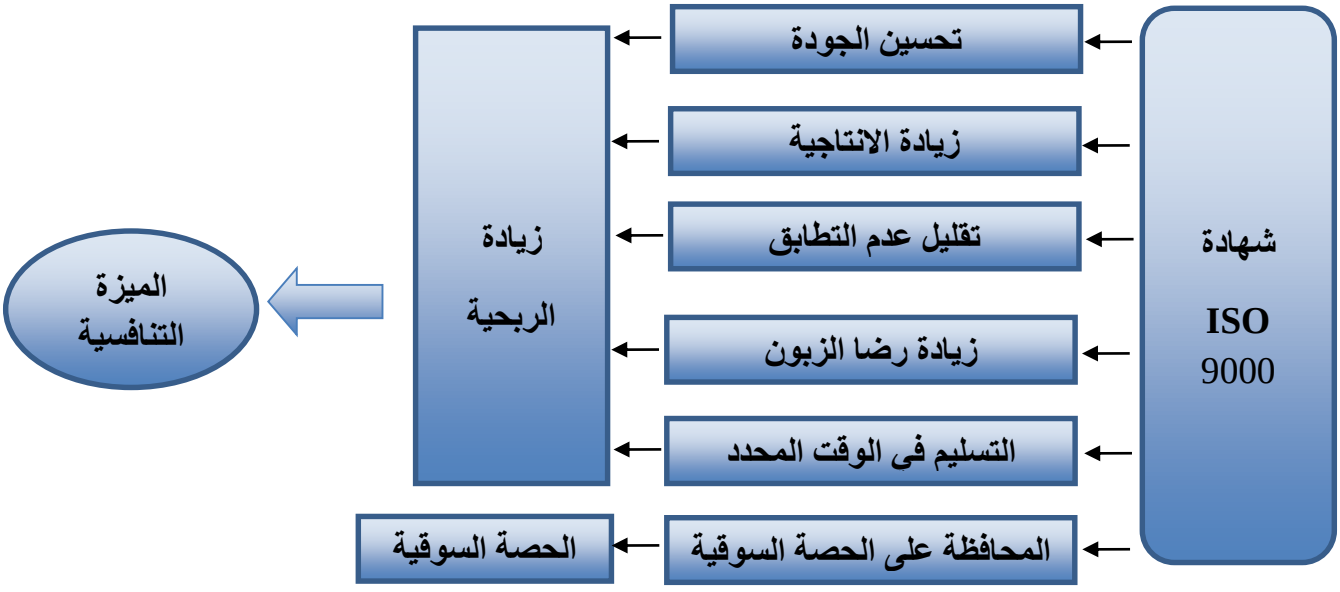
جدول (4/2): فوائد تطبيق **ISO 9000**

نسبة الشركات (%)	المنافع المكتسبة
73	تقديم خدمة افضل للعملاء والانسجام بين توقعاتهم وما قدم لهم
69	تحسين الانتاجية

86	تحسين السيطرة الانتاجية
67	كان نظام ISO 9000 اساسيا لتهيئة نظم الجودة والحفاظ عليها
69	فتح اسواق جديدة كانت مغلقة

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على راشي طارق مرجع سابق ص183

الشكل (10/2):أثر ISO 9000على الميزة التنافسية



المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على لن عربي حمزة المرجع السابق ص 74

2-اثر مواصفات ISO 14000 على الميزة التنافسية :

- تتمثل اثار ومنافع تطبيق مواصفات ISO 14000 الخاصة بالنظام البيئي فيما يلي:[1]

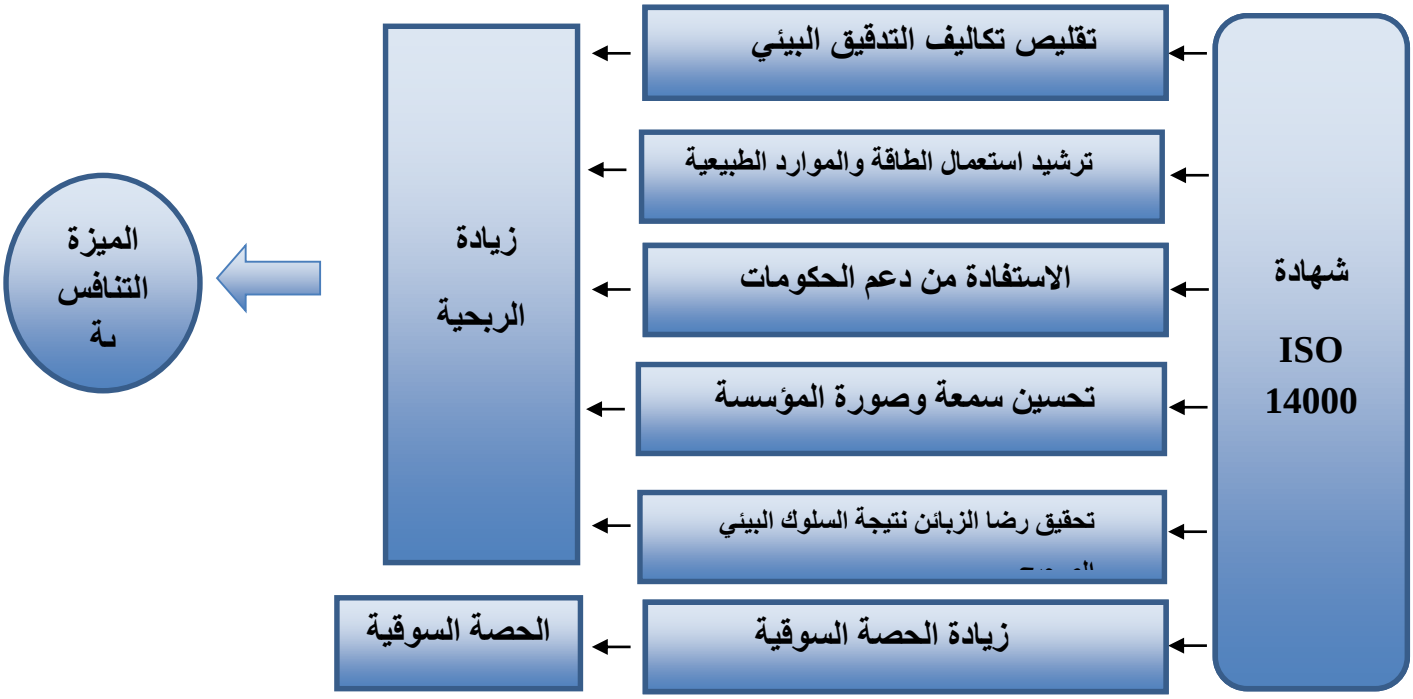
- الاستفادة من دعم الحكومات للمؤسسات التي تراعي السلامة البيئية ومن الاعفاءات الضريبية
- زيادة نسبة المبيعات خاصة للمنتجات الخضراء
- تقليص تكاليف التدقيق البيئي
- ترشيد استعمال الطاقة والموارد الطبيعية
- تفادي الخسائر المادية الناجمة عن الحوادث ذات الاثار البيئية
- تحسين سمعة وصورة المؤسسة
- تحقيق رضا الزبائن نتيجة السلوك البيئي الصحيح
- زيادة الحصة السوقية بسب المنتجات الخضراء

- كما تجدر الاشارة الى انه في احدى الدراسات الالمانية توصلت الى ان الحصة السوقية في المانيا لشركة SONY العالمية انخفضت بنسبة 11% في مجال التلفزيونات مقابل زيادة بنسبة 57% لشركة NOKIA وذلك بسبب نشر مجلة المستهلك الالمانية تقريرا حول التلفزيونات كانت فيه المنتجة من طرف NOKIA الافضل بيئيا .[2]

- وفي نفس المجال اظهرت معظم الدراسات الدولية الى ان 80% من الزبائن يستخدمون معيارا بيئيا ضمن سلوكهم الشرائي .[3]

[1] نضم عزاوي، عبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة، نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO14000، دار المسيرة عمان 2007، ص248.
[2] محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص23
[3] Corbett Lawrence, Culter Denise, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**,

الشكل (11/2):اثر مواصفات ISO 14000على الميزة التنافسية



المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على نضم عزاوي، عبد الله حكمت النقار، المرجع السابق، ص248

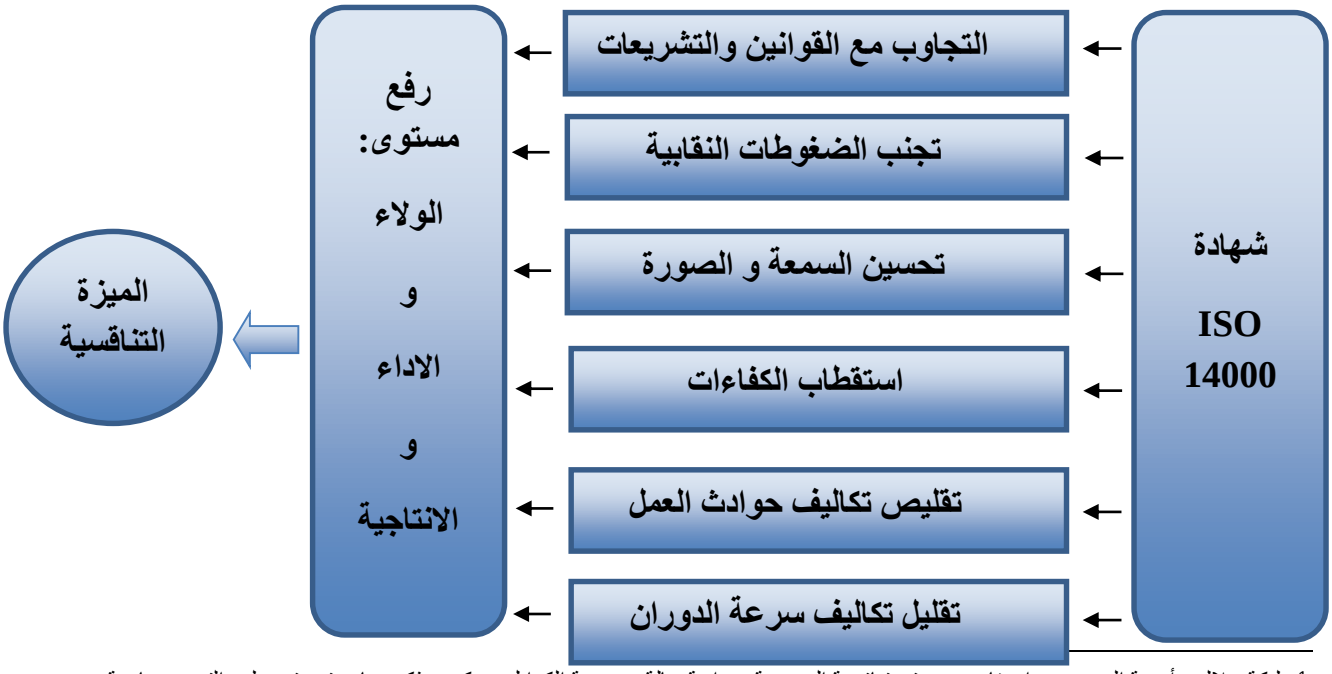
international journal of operations and protection management, 2000, P: 2.

3-اثر مواصفات ISO 18000 على الميزة التنافسية :

- ان التزام المؤسسة بمواصفات ISO 18000 يمكنها من :[1]

- التجاوب مع القوانين والتشريعات الحكومية واللوائح الدولية خاصة تلك الصادرة عن منظمة العمل الدولية
- تجنب الضغوطات الصادرة من قبل الاتحادات والنقابات العمالية
- المحافظة على سمعة المؤسسة امام العاملين وجمهور المتعاملين
- المساهمة في استقطاب المهارات والكفاءات
- تفيض تكاليف الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن حوادث العمل
- تقليص التكاليف المرتبطة بسرعة دوران العمل (اعادة التوظيف – التدريب)

الشكل (12/2):اثر مواصفات ISO 18000 على الميزة التنافسية



[1] مليكة علالي ،أهمية الجودة ومواصفات ISO في تنافسية المؤسسة، دراسة حالة: مؤسسة الكوابل ببسكرة مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة بسكرة الجزائر 2004، ص71.

المرجع:من إعداد الطالب اعتمادا على علالي مليكة، مرجع سابق، ص73

المطلب الثاني:شهادة ISO والتدويل

لقد اصبح امتلاك المؤسسات لميزات تنافسية امرا مهما في بيئة معقدة وغير ثابتة وهي لا تقتصر فقط على الاسواق المحلية ولكن أيضا على المستوى الدولي.

هذه الميزة او القدرة التنافسية التي اصبحت مرتبطة بشكل وثيق بجودة المنتجات وتخفيض التكاليف نتيجة التقليل من العيوب والهدر وتحسين الانتاجية بسبب تحسين العمليات وتحقيق رضا الزبون وثقته كذلك تحقيق الاداء البيئي والسلوك البيئي الصحيح ،اضافة الى عامل السلامة والوقاية داخل المؤسسات وحتى مجال أمن المعلومات .

في الحقيقة فان كل هذه المتطلبات محتواة في مختلف المواصفات للمنظمة العالمية للتقييس ISO بل هي تشكل مصدر مبادئها واسسها.

وعليه يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية العالمية الأساس العام للتجارة العالمية ،فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتوج ورضا الزبائن كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة .كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل غزو الأسواق الدولية ونجاح الأنشطة التدويلية .

كما تعتبر شهادة ISOشهادة توفر للمؤسسة الحاصلة عليها اعترافا دوليا يسهل لها المعاملات التجارية العالمية خاصة بالدول التي تشترط شهادة ISOلدخولها كما هو الحال بالنسبة لدول الاتحاد الأوروبي

1- **اثر ISO 9000 في التدويل** :

تعد مواصفات ISO 9000 من أكثر المواصفات اعتمادا وانتشارا من قبل المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية وكدليل عالمي على فعالية نظامها التسييري المتطابق مع مبادئ ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة .

تساهم المواصفة ISO 9000 في عملية التدويل ايجابيا من خلال تحقيق رضا العملاء وثقتهم واحترام معايير الجودة العالمية إضافة إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة .

كما بينت الدراسة السابقة للمركز البريطاني لمنح الشهادة ISO 9000أن 69%من المؤسسات محل الدراسة اكدت ان شهادة ISO 9000سهلت لها فتح اسواقا جديدة كانت مغلقة.[1]

وهو ما تؤكده دراسات مختلفة اخرى حول دوافع تبني المؤسسات لمواصفات ISO 9000 لكل من Deloit et Touche ودراسة Skrbec et autres واخرى لـ Weston. Jr احتوت نتائج الدراسات على التدويل واعتباره دافعا لسعي المؤسسات من اجل الحصول على شها دة ISO 9000 وان كانت عبرت عنه بمفردات اخرى مثل (تحسين مستقبل التصدير) و(الانتشار العالمي)و(تحسين صورة المؤسسة في السوق)و(المتطلبات الحكومية للمجموعة الاوروبية)

الجدول (5/2):دوافع تبني المؤسسات لـ مواصفات ISO 9000

دراسة **Vloberg et belens**	دراسة **Weston.jr**	دراسة **Skrbec et autres**	دراسة **Detoit et Touch**
تحسين ظبط المؤسسة لعملياتها	طلب العملاء	تاسيس قاعدة لتحسين الجودة	طلب العملاء

[1] Corbett Lawrence, Culter Denise, **Environmental Management Systems in the New Zealand Plastics Industry**,
international journal of operations and protection management, 2000, P: 2.

منافع الجودة	للفوز بعملاء جدد	الحاجة لتحسين عمليات نظام الجودة	طلب العملاء
الميزة التنافسية	تحسين الانتاجية والفعالية	**الرغبة في الاتنتشار العالمي للمنتج**	بداية لادالاة الجودة الشاملة
المتطلبات الحكومية للمجموعة الاوروبية	الاحتفاظ بالعملاء الحاليين		**تحسن صورة المؤسسة في السوق**
جزء من الاستراتيجية العامة	لتحسين خدمة العملاء		لتحسين جودة المنتج والخدمة
قرار المؤسسة	للمنافسة مع المؤسسات المسجلة		قرار المؤسسة
ضغط تنافسي	**لتحسين مستقبل التصدير**		زيادة الحصة السوقية
تخفيض التكاليف	للاستمرار مع المؤسسات المنافسة		تقليل مخاطر المنتج
المتطلبات غير الحكومية	لتحقيق اهداف المؤسسة		

المرجع: محمد عبد الوهاب عزاوي أنظمة إدارة الجودة والبيئة ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص61

الشكل (13/2): أثر ISO9000 على التدويل

المرجع: من إعداد الطالب

2-أثر شهادة ISO 14000على التدويل :

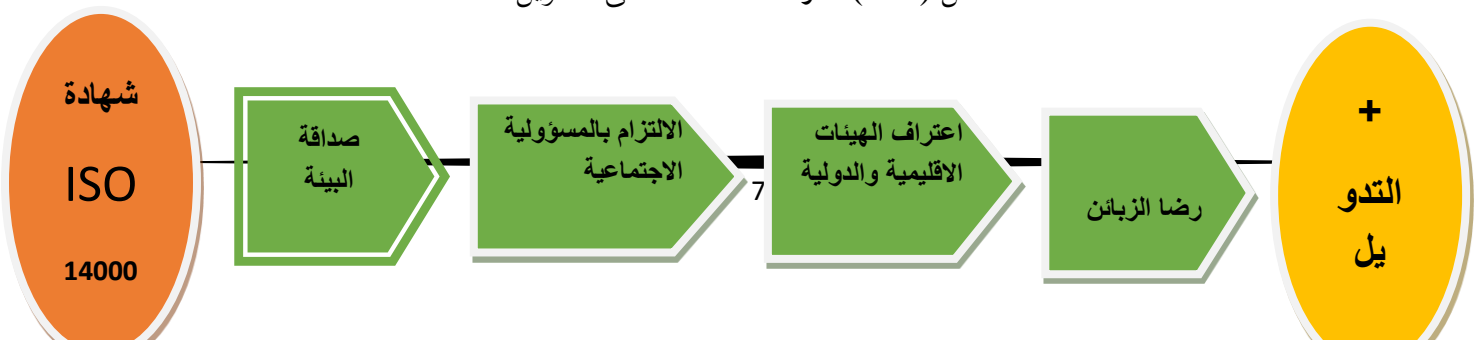
كما سبقت الإشارة إليه فان التطبيق الفعال لمتطلبات المواصفة العالمية لانظمة الادارة البيئية من قبل المؤسسة يجعلها في وضع تنافسي قوي من خلال التاثير الايجابي على مختلف ابعاد الميزة التنافسية .

بالمقابل فان حصول المؤسسة على شهادة ISO 14000الخاصة بالنظم البيئية يعد اعترافا دوليا بمدى التزام وتطبيق المؤسسة لكل ما من شانه تحسين سلوكها البيئي و ذلك من خلال الاهتمام بالمعايير البيئية في كل مراحل العملية الانتاجية وصولا إلى مرحلة ما بعد الاستعمال النهائي للمنتج (إعادة التدوير) .

وكما يتاكد ذلك من خلال انتاج المؤسسة لمنتجات خضراء صديقة للبيئة والعمل وفق مزيج تسويقي اخضر (سعر اخضر –ترويج اخضر...).

ان تتويج جهود المؤسسة البيئية بحصولها على شهادة ISO 14000يمنحها اعتراف وتقدير الهيئات والمنظمات الاقليمية والدولية وهومايزيد من رضا الزبائن وتحسين سمعتها وبالتالي زيادة نجاح فرصها في الانتشار العالمي.

الشكل (14/2): أثر ISO14000 على التدويل



المرجع: من إعداد الطالب

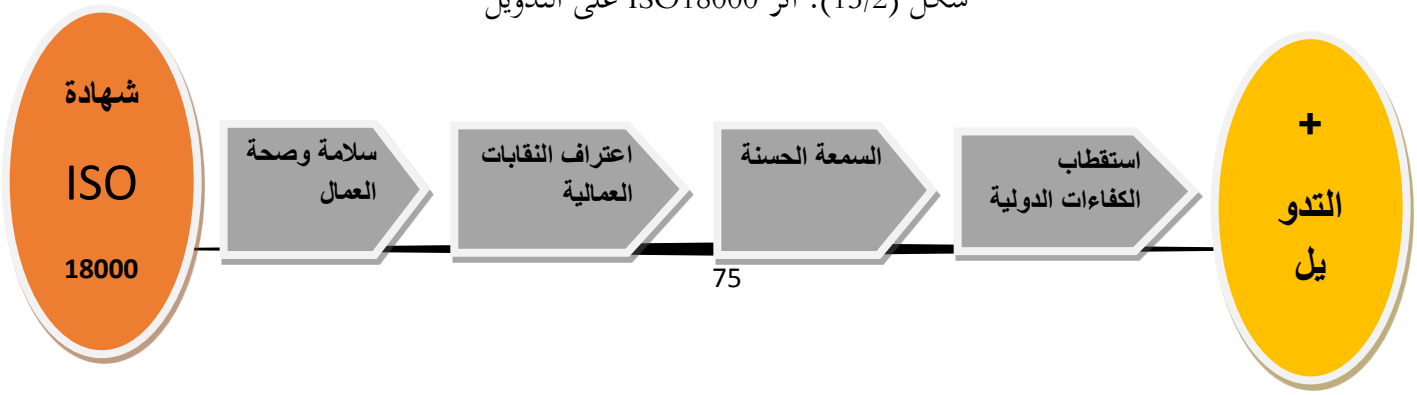
3-أثر مواصفات ISO 18000على التدويل:

تعتبر السلامة والصحة المهنية هاجسا بالنسبة للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بظروف عمل افرادها وبيئة العمل الداخلية ككل .اضافة الى الضغوطات الممارسة من قبل النقابات العمالية وهومايؤثر على سمعة المؤسسة محليا ودوليا.

وهنا تظهر اهمية مواصفات ISO 18000 الخاصة بالسلامة والصحة المهنية حيث ان حصول المؤسسة على شهادة ISO 18000 يعني امتلاكها لنظام فعال يزيد من سلامة عمالها وتوفير مستوى مقبول من السلامة والصحة المهنية ،كما ان الشهادة تعتبر اعترافا دوليا بذلك وهو ما يحقق لها تقديرا من قبل العمال والنقابات العمالية وحتى الهيئات الدولية .

يساعدها كذلك حصولها على الشهادة في تحسن سمعتها وصوتها على الصعيدين المحلي والدولي خاصة بالدول المضيفة وسهولة استقطابها للكفاءات والمهارات الدولية بالنسبة لفروعها.

شكل (15/2): أثر ISO18000 على التدويل



المرجع: من إعداد الطالب

خاتمة الفصل الثاني:

تتباين تفضيلات واختيارات كل من الدول المطبقة من جهة والشركات الأجنبية المستثمرة من جهة أخرى فيما يتعلق بدرجة التقدم الاقتصادي والاجتماعي والنظام السياسي المطبق والأهداف التي تسمى إليها من وراء الاستثمار الأجنبي كذلك الأرباح والتكاليف ودرجة الأخطاء المتوقعة هذا ما ينعكس ويؤثر على قرار تبني شكل أو أكثر من أشكال وسياسات الاستثمارات الأجنبية.

1-المراجع باللغة العربية:

1-1-الكتب:

1- الدراركة مأمون سليمان، **إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء**، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان2002

2- السلطي مأمون، سهيل إلياس، **دليل عملي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000** ، ط1 ، دار الفكر المعاصرة، دمشق،1999

3- السيد أحمد أمين لطفي، **المراجعة البيئية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2005

4- جودة محفوظ أحمد، **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات**، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان،200

5- حمود خيضر كاظم، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، ط2 ، دار المسيرة، عمان،200

6- جوزيف جابلونسكي، **إدارة الجودة الشاملة**، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعماني، الجزء الثاني، مصر2001

7- عبد السلام أبو قحف،" إدارة الأعمال الدولية :دراسات و بحوث ميدانية"، الدار الجامعية، مصر، 2001

8-عبد السلا ابو قحف .بحوث تطبيقية.ادارة الاعمال الدولية.بيروت 2001

9-عبد السلام ابو قحف.ادارة الاعمال الدولية .مصر2002

10-عبد السلام ابو قحف.نظريات التدويل .دار وائل للنشر .بيروت1999

11- محمد عبد الفتاح محمد، **إدارة الجودة الشاملة بالمنظمات الرعاية الاجتماعية**، طبعة2008)

12- محمد عبد الوهاب العزاوي، **إدارة الجودة الشاملة**، دار اليازوري، عمان، طبعة2005

13- محفوض أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة مفاهيم و تطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، طبعة الثالثة 2008

1-2-المقالات والبحوث:

14- حركات سعيدة،" برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "،الملتقى الوطني الثاني حول :المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التنمية المستدامة واقع و آفاق، جامعة أم البواقي،يومي23،01 نوفمبر 2000

15- جمال بلخباط جميلة،"متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة"، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، يومي 29 و 25 أفريل

16- قدور بن نافلة، "واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السداسي الثاني،2009

17- علي سدي و مراد حطاب، "تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية بين تهديدات و فرص التدويل :قراءة في بعض المقالات الأكاديمية و المعطيات العملية"، الملتقى الدولي حول .المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 21 و 22 نوفمبر2001

18-سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة وال9000ISO، مطبعة الإشعاع مصر 2000 ص109

19-- قدور بن نافلة، "واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السداسي الثاني،2009

20-- منير نوري و إبراهيم لحلط،"المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و إشكالية التصدير خارج المحروقات"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي 21 و 22 نوفمبر 2010

21-- قدور بن نافلة، "واقع بحوث التسويق الدولي بالمؤسسات الجزائرية المصدرة"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، السداسي الثاني،2009

1-3المذكرات والاطروحات:

22--بن العربي حمزة.مساهمة المواصفات القياسية العالمية في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.مذكرة مقدمة ضمن متطلبا ت نيل شهادة الماجيستير.جامعة البويرة.2014-2015.
23- منصف ملوك.اثي اشهاد الجودة على اداء المؤسسات الجزائرية.رسالة ماجيستير.2009جامعة سطيف-2010.
24-دوار ابراهيم.اليات تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.رسالة ماجيستير .جامعة البويرة2001-2011
25-راشي طارق.الاستخدام المتكامل للمواصفات العالمية لتحقيق التنمية المستدامة.رسالة ماجيستير.جامعة سطيف.2010-2011
26-عبيد الله فطيمة .دور استراتيجية اخراج الانشطة في تدعيم الميزة التنافسيةللمؤسسات.رسالة دوكتوراة.جامعة تلمسان.2015-2016
27-لعشاشي مصطفى .ادارة الجودة في المؤسسات الجزائرية.رسالة ماجيستير.جامعة سطيف.2011-201

المراجعالاجنبية:

2-1-الكتب: 1. BARELIER. A et AL, Exporter- Pratique du commerce international, 13 édition, ed
Foucher, Paris 1997.
2. BARELIER. A et AL, Exporter pratique du commerce international, les Editions Foucher 2002.
3. BAUER. M, Les patrons de PME, entre le pouvoir, l'entreprise et la famille, InterEditions, 1993.
4. BORONAD Valerie et AL, Commerce International Marketing et Négociation, BREAL, Paris2001.
5. BRESSY. G, KONKUYT. C , Economie d'entreprise, Dolloz, 8 2dition, Paris, 2006.
6. BYAD. M et AL, Paradoxe et spécificités des problématiques de gestion des ressources humaines en PME , Gestion 2000.
7. CAMILLE Marie.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions, 2

édition, Alger, 2004

Brilman Jean , **Les Meilleurs Pratiques De Management Au Coeur DeLa Performance**, Edition D'organisation, 2 èmeTirage, Paris (1998).

7. CAMILLE Marie.D, Joel.C, Olivier.P, Pratique de Marketing, Berti Editions

Claude Pinet, **10 Clés pour réussirsa certification ISO 9001**, AFNOR2006 Christophe Villalonga, **L'audit qualitéinterne**, DUNOD, 2emeédition2007

Claud Yves Bernerd**Le ManagementPar La Qualité TotaleTotale**, AFNOR, Paris2000

[1]Frédéric TCHERNEIANM, les nouveaux règles de l'externalisation, Dossier groupe HEC, 2002,p32

Juliette Ponceau et Stéphane Balan," Les PME et l'exportation, Rapport sur l'évolution Des PME '', OSEO, Paris, 2012

لقد كان للعولمة ولمظاهرها المتعددة تاثيرا كبيرا على بيئة المؤسسات ويتجلى ذلك في تحرير التجارة العالمية وسهولة حركة كل من رؤوس الاموال والسلع والخدمات والمعلومات خاصة بتطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال,كذلك بروز التكتلات الاقليمية والدولية كالاتحاد الاوروبي ودول شرق اسيا اضافة اى الدور الكبير للشركات المتعددة الجنسيات في تغيير بيءة الاعمال الدولية.

ادى كل ذلك الى زيادة حدة المنافسة وعليه اصبح بقاء العديد من المؤسسات واستمراريتها على المحك مع التهديدات التي اصبحت تواجه حصصها السوقية المعتادة.وهو مادفع بالكثير منها الى التفكير الجدي في تنويع الاسواق ومحاولة الانتشار العالمي بهدف تنمية حصصها السوقية ومحاولة منها لاطالة مدة حياة منتجاتها دوليا.

ان تبني المؤسسات للتدويل كسياسة او كاستراتيجية ونجاحها في ذلك يبق دائما مرهونا بتفوقها ومدى قدرتها التنافسية خاصة في ظل تعدد ابعاد المجال التنافسي(الجودة – خفض التكاليف – الزمن – خدمات ما بعد البيع – المسؤولية الاجتماعية...) وغيرها من العوامل التي تستوجب الاستعانة بجملة من الاساليب الحديثة والتي تراعي اعتبارات وابعاد المجال التنافسي وهنا تظهر مواصفات الايزو (ISO) كاداة فعالة لتحقيق ذلك .

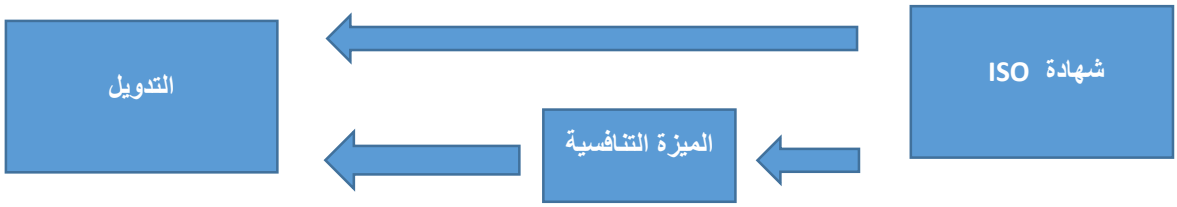
ان امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو(ISO) يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة الشاملة (ISO 9000)ونظاما بيئيا فعالا(ISO 14000) الى جانب انظمة مواصفات الايزو(ISO) المختلفة كانظمة الغذاء (ISO 22000)والسلامة والامن (ISO 18000)والمسؤولية الاجتماعية (ISO 26000)ونظام امن المعلومات

(ISO 27000) . وبالتالي الظفر بميزة تنافسية مستدامة الامر الذي يعزز فرص نجاحها في ولوج الاسواق الدولية والوصول الى درجة الصفوة .

1-إشكالية الدراسة:

نظريا ان العلاقة قوية بين حصول المؤسسة على شهادة (ISO) وتدويل انشطتها وبقدر ما تعددت شهادات (ISO)المتحصل عليها والتزمت المؤسسة بتطبيقها سهل لها ذلك عملية الانتشار العالمي ،هذا من جهة ومن جهة اخرى فان حصول المؤسسة على شهادة (ISO) يقوي من ميزتها التنافسية مبدئيا مايساهم بدوره في تسهيل عملية التدويل.

نموذج الدراسة:



لذا نطرح الاشكالية التالية:

الى اي مدى يمكن لمواصفات الايزو المسهمة والتاثير في عملية تدويل انشطة المؤسسات الاقتصادية ؟

يتفرع هذا التساؤل الى الاسئلة الفرعية التالية :

- ماهو التدويل ؟ وماهي اهميته بالنسبة للمؤسسة ؟
- ماهي نظريات التدويل ؟ وما أهم مراحله ؟
- كيف تؤثر مواصفات الايزو في عمليات التدويل ؟

4-فرضيات الدراسة:

نحاول من خلال هذه الدراسة التعرف وابراز العلاقة بين تدويل نشاط المؤسسة وامتلاكها لشهادة الايزو وهذا ما يجعلنا ننطلق من الفرضية الرئيسية التالية :

" **ان امتلاك المؤسسة لشهادة الايزو يؤدي الى المساهمة الايجابية والدعم الفعال لعملية تدويل انشطتها** "

تندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الجزئية التالية :

- التدويل خيار استراتيجي للمؤسسة لاجل البقاء و الاستمرار .
- مواصفات الايزو تقوي الميزة التنافسية للمؤسسة وتزيد من رضا الزبائن والعملاء.

3-أهمية الدراسة :

- تتمثل أهمية الدراسة في توضيح الدور الذي تلعبه مواصفات الايزو(ISO) المختلفة كانظمة فعالة في تسهيل وانجاح عملية التدويل .
- الضرورة التي يفرضها واقع التنافس وبيئة الاعمال الدولية حالي باعتبار التدويل استراتيجية ناجحة بالنسبة للمؤسسة.

4-أهداف الدراسة : تتمثل اهداف الدراسة فيمايلي:

- التعرف على التدويل واساليبه
- توضيح المفاهيم الخاصة بالمواصفات القياسية العالمية (ISO)
- ابراز اثر الحصول على شهادة (ISO)على المسار التدويلي للمؤسسة

5-صعوبات الدراسة :

- فيما يخص الجانب النظري خاصة الدراسات السابقة كان من الصعب ايجاد دراسات تربط بين شهادة (ISO) والتدويل
- بالنسبة للدراسة الميدانية فاهم عائق هو التحفظ على تقديم المعلومات من طرف مؤسسة محل الدراسة (مجمع متيجي-مطاحن الظهرة –مستغانم) وسحب شهادة (ISO) من المؤسسة الثانية (BENTAL بميناء مستغانم .

6-منهجية الدراسة :

لقد تم تقسسيم الدراسة الى قسمين رئيسين :القسم النظري ويضم الفصلين الاول والثاني والقسم التطبيقي ويضم الفصل الثالث

الفصل الاول :

كان بعنوان " **التدويل** " شمل هطا الفصل مبحثين .في المبحث الاول تم التطرق الى مفاهيم عامة حول التدويل اضافة الى مداخل دراسته واهم النظريات التي اهتمت به .اما في المبحث فتناولنا اهم اساليب التدويل ونماذجه.

الفصل الثاني:

تمت عنونته ب:"المواصفات القياسية العالمية (ISO) "،في المبحث الاول قدمنا لمحة تاريخية عن اهم المصطلحات الخاصة بالتقييس والاشهاد وكذلك المنظمة العالمية للتقييس (ISO).وفي المبحث الثاني حاولنا تبيين اثر حصول المؤسسة على شهادة (ISO) على عملية تدويل انشطتها مع ابراز دور الشهادة كذلك في تعزيز الميز التنافسية للمؤسسة وانعكاس ذلك بدوره على المسار التدويلي لها.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي،من المفروض ان الدراسة الميدانية كان مقررا لها ان تجرى على مستوى كل من مؤسسة (مجمع متيجي-مطاحن الضهرةGMD-مستغانم) و مؤسسة (بانتال BENTAL) بميناء مستغانم الا تحفظ الاولى عن تقديم المعلومات بحجة السرية وسحب شهادة (ISO) من الثانية ادى بنا الى الاستعانة بالجانب التطبيقي للدراسة التي قام بها :

- بن العربي حمزة .**مساهمة المواصفات القياسية العالمية (ISO) في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية** –دراسة حالة مؤسسة (condor).مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجيستير جامعة البويرة.2014-2015 .

شكر وتقدير:

الحمدلله اولا وآخرا ،الحمدلله والشكر لله.

ثم أتقدم بالشكر الى الاستاذ الدكتور يوسفي رشيد على سمته وارشاده.

كما اتوجه بالشكر الى الدكتور بن زيدان الحاج على نصائحه وتوجيهاته. والى الاستاذة حجار آسيا على تفانيها ودعمها لنا خلال مسارنا الدراسي.

اخيرا لايسعني الا أن أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساعدني من قريب او من بعيد في اعداد هذه المذكرة.

إهداء :

إلى الوالدين الكريمين ...حفظهما الله ورعاهما وأدام نعمة وجودهما في حياتي.

الى زوجتي ...تقديرا واعترافا بدورها ودعمها وصبرها.

إلى كل اهلي و أصدقائي و أحبتي في الله.