

## المقاربة الاستراتيجية للجودة الشاملة والتميز في منظمة الأعمال الأستاذة/ سلاف رحال<sup>(\*)</sup>، الأستاذة/ فيروز شين<sup>(\*)</sup>

ملخص:

من معيار تسيير للإنتاج، فإن الجودة أصبحت معيار للاستراتيجية في المنظمة، إذ أن مقاربة الجودة في حد ذاتها تطورت بالموازاة مع تلك الرهانات التي قادت إلى تسيير الجودة كعملية تتكون من مراحل متسلسلة ومترابطة، ومستقلة نسبيا عن تسيير الإنتاج الذي لا يعد سوى الدعامة المميزة لها، ونتيجة هذا التغيير في المقاربة، كان الهدف من هذه الدراسة هو محاولة إسقاط معياري الجودة والتميز على المقاربة الاستراتيجية للمنظمة، بالتطرق إلى العناصر التالية:

- ١/ مفاهيم أساسية في الجودة الشاملة.
- ٢/ إبراز متغير الجودة والتميز في رسالة وأهداف المنظمة.
- ٣/ إدماج الجودة والتميز ضمن التشخيص الاستراتيجي للمنظمة.
- ٤/ عرض بعض أدوات التحليل الاستراتيجي المرتكزة على الجودة والتميز.
- ٥/ أهمية الجودة والتميز في تنافسية المنظمة.

Resumé:

De paramètre de gestion de la production, la qualité est devenue un paramètre de la stratégie de l'organisation, puisque l'approche meme de la qualité a évolué parallèlement à celle des enjeux qui ont poussé à gérer la qualité comme un processus en soi, relativement indépendant de la gestion de la production qui n'en est que le support privilégié. Donc le but de cette étude vise à identifier l'intégration la qualité/ différenciation dans l'approche stratégique de l'organisation, suivant ces éléments ci-dessous:

- 1/ les concepts principaux de la qualité totale;
- 2/ le critère qualité/ différenciation dans la mission et les objectifs de l'organisation;

<sup>(\*)</sup> أستاذة مساعدة مكلفة بالدروس - جامعة محمد خيضر - بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتسيير - الجزائر - البريد الإلكتروني: [soulef.rahall@yahoo.fr](mailto:soulef.rahall@yahoo.fr)

- 3/ l'intégration de la qualité/ différenciation au diagnostic stratégique de l'organisation;
- 4/ la présentation des outils d'analyse stratégique basés sur la qualité/ différenciation;
- 5/ l'importance de la qualité/ différenciation dans la compétitivité d'organisation.

تعتقد الكثير من المنظمات أن النجاح يعني عرض سلع وخدمات بشكل أسرع وأرخص ثمنًا وبجودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع إرضاء للمستهلك، ولكن ومنذ أزيد من عشرية كاملة استبدلت مبادئ الجودة هذا المفهوم أو الاعتقاد، فبدلاً من الحصول على سلع أو خدمات ذات جودة أو نوعية عالية تطابق إلى حد ما مجموعة من المواصفات أو الخصائص، أصبح الاهتمام بالجودة يتم في جميع العمليات والمهام والمراحل بالمنظمة أو ما يعبر عنه بالجودة الشاملة، أساسها ونقطة البدء فيها الاهتمام بمحاجات ورغبات المستهلك، وكيفية إشباعها، بل وأكثر من ذلك كيفية خلق رغبة أو حاجة جديدة، ثم العمل على تليتها، لذلك فإن الأمر يتطلب توجيه كل العمليات الداخلية، والجهود والموارد نحو هذا الهدف، والتنسيق بين مختلف الوظائف والهيئات.

أولاً: المفاهيم الأساسية للجودة الشاملة

#### ١- تعريف الجودة:

لقد تعددت تعريفات الجودة باختلاف النظرة إليها وباختلاف وتطور مفهومها في حد ذاته لذلك نجد من التعاريف من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحددتها المنظمة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- «الجودة هي المطابقة لمواصفات ومعايير مخططات تضعها المنظمة. فيكون المنتج ذا جودة إذا كان يمثل لهذه المجموعة من القواعد والمواصفات الفنية»  
.J- C TARONDEAU (1998, 236)

- «الجودة تعني إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، يكون قادرا من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائنها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها» (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١، ١٧).

ويرى البعض الآخر أنه نتيجة لشدة المنافسة فإن هذا المفهوم لم يعد صالحا حيث أصبح المستهلك وهو الطرف الرئيس في تحديد هذه المعايير والمواصفات التي يجب على المنظمة أن تحققها في منتجاتها، إن أرادت تصريفها، وفيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح ذلك:

- «الجودة تعني قدرة المنتج على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين»  
ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER (1983, 5).

- «هي مجموعة الخصائص والصفات للمنتجات (سلع وخدمات)، والتي تجعله قادرا على إشباع الحاجات المعلنة أو الضمنية(\*) للزبون» C. JAMBER (1995, 7).

كما تعرف بأنها عبارة عن: «مجموعة الخصائص والميزات الخاصة بمنتج أو خدمة والتي تسمح له بإرضاء حاجات ظاهرة أو كامنة، ولها نوعان: الجودة الداخلية وهي القدرة على تحقيق العمليات اللازمة لمتطلبات المنتج أو الخدمة، والجودة الخارجية: وتمثل مدى قدرة المنتجات أو الخدمات على إرضاء الزبائن» J-P- HUBERAC (1998, 83).

ولكن نظراً لما أحدثته ظاهرتي العولمة والشمولية من تداعيات من بينها ضرورة توحيد وتنميط هذه المقاييس، وفي هذا الإطار فإن جودة المنتج تتوقف على مطابقته لمجموعة من المواصفات الدولية والعالمية، لذا فإن الجودة حسب هذا المفهوم هي:

- «عبارة عن مجموعة من القواعد التقنية المتفق عليها بين المنتجين (وفي بعض الأحيان المستعملين والزبائن)، بهدف تخصيص، وتسهيل، وتوحيد السلعة أو الخدمة المقدمة» (عمر وصفي عقيلي، ٢٠٠١، ٦٣).

- «مجموعة من المعايير العالمية المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة، والتي يجب الالتزام بها من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عالين»  
L.KRAWSEKI ET L.RITZMAN (1993, 91).

- «عبارة عن مجموعة من المواصفات المتفق عليها بين المنتج والمستهلك» .  
لكن مع زيادة المنافسة لم تعد فكرة الجودة تستند على مطابقة المنتج لمجموعة من المعايير المحددة، بل إن الأمر أصبح يتطلب الوصول إلى الجودة وتحقيقها في جميع المهام والنشاطات ذات التأثير المباشر وغير المباشر على العملية الإنتاجية، الداخلية والخارجية والذي يصطلح عليه بالجودة الشاملة والتي تعرف على أنها:

- «تضمن مبادئ الجودة في كافة جوانب العمل بدءاً من تحديد احتياجات الزبون وانتهاءً بالتقييم الدقيق للأداء، للتعرف على درجة رضا الزبون أو تعني تضامن فرق عمل المنظمة كلاً على حده لتحقيق جودة كل العمليات» .

تدرجياً فإن هذا المفهوم تطور من رفض الأخطاء إلى الوقاية من اللاجودة، فكل مؤسسة تسعى لبلوغ الجودة المثلى في منتجاتها، أي إنتاج سلع وخدمات مطابقة لحاجات الزبائن والمستهلكين بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما يتطلب منها تفادي عدم المطابقة في منتجاتها وما ينجم عنها من تكاليف والتي يُعبر عنها بتكاليف اللّاجودة، وتُعرف اللّاجودة بأنها: «انحراف بين الجودة المستهدفة والجودة المتحصل عليها فعلاً» (11, 1995) C. JAMBER، أي هي الانحراف وعدم المطابقة بين ما هو مخطط لجودة المنتج وما أنتج فعلاً.

لكن أصبح من الواضح الآن أن الطريق إلى التميز والمنافسة أكثر من مجرد الاقتصار على الجودة أو الوقاية من اللّاجودة، فعلى كل المنظمات أن تطور من نمط التسيير الذي يدمج الجودة، من أجل ضمان ميزات التنافسية، حيث تحول هذا

المفهوم في بعض المنظمات اليوم إلى وسيلة للتسيير أو عنصرا ثقافيا يضمن توافق وتحقيق أهداف العمل ويتجلى ذلك في تعريف إدارة الجودة الشاملة التالي :

- « فلسفة إدارية حديثة تأخذ شكل منهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة حيث تشمل هذه التغييرات: الفرد، السلوك، القيم، المعتقدات، التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، نظم وإجراءات العمل والأداء، من أجل تحسين وتطوير مكونات المنظمة للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (منتجات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائننا، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه بل يتخطى هذا التوقع (الحاجات الكامنة) تماشيا مع استراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وأن بقاء المنظمة ونجاحها واستمرارها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك رضا من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم» .

٢- أبعاد الجودة:

هذا ويمكن النظر إلى الجودة من مجالات مختلفة نوردتها فيما يلي :  
J- C TARONDEAU (1998, 236)

- من وجهة نظر فلسفية فإن: «الجودة هي الجانب الجمالي الذي يلمسه المستهلك في المنتج»، أي الجودة حسب هذه النظرة شيء معنوي يخضع للتقييم الشخصي للمستهلك للجانب الجمالي في المنتج .

- من وجهة نظر إنتاجية: «الجودة هي مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية التي لا بد من توفرها في المنتج أثناء أنتاجه» .

- من وجهة نظر تسويقية فإن الجودة: «هي القدرة على إشباع متطلبات وحاجات المستهلكين»، أي هي قدرة المنظمة على تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك .

- من وجهة نظر قيمية فالجودة: «هي القدرة على تلبية حاجات المستهلك ومتطلباته ولكن بأسعار معقولة، وبأدنى التكاليف بالنسبة للمؤسسة في نفس الوقت». كما تعرف بأنها: «قابلية إرضاء حاجات الشراء والاستعمال بأحسن تكلفة لتخفيض الخسائر أفضل من المنافسين». (J. TEBOUL, 1990, 79). وبذلك فإنه إذا نظرنا لجودة المنتج من وجهة نظر القيمة فإن الأمر يتطلب من المنظمة تجسيد متطلبات وحاجات المستهلك ولكن بشروط معينة، وعلى الأسعار المعقولة بالنسبة للمستهلك وتكاليف منخفضة بالنسبة للمنتج، أي نسبة بين الجودة والتكاليف.

- من وجهة نظر إستراتيجية فالجودة المثلى: «محددة بالزمن، وتؤدي إلى الميزة التنافسية للمنتج مقارنة بالمنتجات الأخرى الموجودة بالسوق وتؤدي نفس الوظائف» (J- C TARONDEAU, 1985, 236) أي هي قدرة المنتج على تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

٣- شروط ومبادئ نجاح نظام للجودة في المنظمة:

تتلخص مبادئ الجودة في: (B-P. LATEUR, 1985, 86)

١- المطابقة: ويُقصد بها تحقيق المطابقة في السلع والخدمات مع حاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين، من خلال ضمان مطابقة هذه السلع والخدمات للخصائص المحددة من طرف الزبون أو المستهلك، وكذا الحاجات الواضحة والضمنية له.

٢- الوقاية: وتتمثل في الإجراءات التي تمنع حدوث الأخطاء، وتكتشفها.

٣- القياس: ويُقصد به قياس نسبة مطابقة السلع والخدمات المحققة والمقدمة للزبون أو المستهلك مع الحاجات الواضحة له، من أجل تحقيق التحسين المستمر.

٤- الإتقان (الامتياز، الجودة) (L'excellence): وهي البحث والسعي لتحقيق صفر خطأ، من خلال التحكم الكلي في الجودة، رغم أن ذلك يكلف المنظمة وقتاً وجهداً كبيراً.

٥- المسؤولية: والتي توّزع على جميع أفراد المنظمة في كل المستويات والوظائف.

هذا بالنسبة للمبادئ التي تدعم نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة بالمنظمة، أما بالنسبة للشروط التي يتوقف ويقوم عليها هذا النجاح فنذكر منها: (علي السلمي، ١٩٩٥، ١٨)

- إعداد قاعدة للجودة.
- الانطلاق في تطبيق الجودة الشاملة بتحفيز الإدارة العامة.
- المشاركة الجماعية لكل إطارات وأفراد المنظمة.
- اعتماد التسيير بالمشاركة وتجنب المركزية في اتخاذ القرارات.
- تكوين وتدريب وتحفيز أفراد المنظمة على مفاهيم الجودة الشاملة من أجل تحقيق فعالية في تنفيذ الأهداف.

ثانياً: إبراز الجودة والتميز في رسالة وأهداف المنظمة  
١- رسالة المنظمة

تحدد رسالة المنظمة سبب وجودها وسبب تميزها عن غيرها، ولذلك يمكن تعريف الرسالة بأنها: «تلك الخصائص الفردية في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها» (Hevan Scholes et Gerry Johnson, 2000, 273).

كما تعرف أيضاً أنها: «وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً» (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ١٩٩٨، ٦٩)

وعليه إذا قررت المنظمة تبني الجودة والتميز كمتغيرين رئيسيين في عملياتها فيمكن توضيح توجهها من خلال هذه الوثيقة المكتوبة، لتكون مرشداً رئيسياً لكافة أفراد المنظمة .

وانطلاقاً من كون المنظمة عبارة عن نظام كلي يتكون من مجموعة من الأنظمة التحتية المتفاعلة والمتداخلة فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها بما لا يتنافى ورسالة



المنظمة، وعليه فإن النظام الرئيسي للجودة يتكون من أربعة أنظمة تحتية هي:  
. Etienne Colignon & Michel Wissler (1983, 49-51)

- ١- نظام الغائية: والذي يهدف إلى تحديد سياسات وأهداف المنظمة فيما يتعلق بالجودة والتميز.
  - ٢- نظام الوقاية: يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تجنب الازدواج انطلاقاً من المفهوم إلى غاية التجسيد.
  - ٣- نظام التقصي: يتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء وتقييمها.
  - ٤- نظام التصحيح: يهدف إلى تقليص أو إلغاء حدوث الأخطاء.
- ٢- خصائص رسالة المنظمة
- ولكي تكون الرسالة جيدة وتخدم التوجه نحو الجودة والتميز يجب أن تتوفر على الخصائص التالية: (محمد أحمد عوض، ١٩٩٩، ٤٧)
- ١- التركيز على الفئة المراد اشباع حاجاتها وليس على منتجاتها يؤدي بالضرورة إلى عرض منتجات ذات جودة عالية تلائم حاجات الزبائن.
  - ٢- صياغتها بعبارات موجزة، واضحة ومكتوبة بلغة سليمة، مثال على ذلك رسالة مؤسسة نستلي السويسرية «الجودة السويسرية».
  - ٣- تميز المنظمة عن باقي منافسيها وتحديد المزايا التنافسية لها.
  - ٤- إمكانية استخدامها في إرشاد عملية اتخاذ القرار.
  - ٥- تحديد أفضل الأساليب لاستغلال الفرد والمحيط وإمكانات المنظمة.
  - ٦- تحديد دعائم النجاح التي ستؤدي بالمنظمة إلى الجودة والتميز.

ثالثاً: إدماج الجودة والتميز في التشخيص الاستراتيجي للمنظمة

التشخيص الاستراتيجي عبارة عن دراسة تحليلية لوضعيات المنظمة الداخلية والخارجية من أجل تحديد نقاط قوة ونقاط ضعف المنظمة، واكتشاف فرص ومخاطر



المحيط، ويهدف التشخيص الاستراتيجي إلى الكشف عن القدرات الاستراتيجية للمنظمة التي يمكن أن تركز عليها في توجهاتها المستقبلية، والتي تمكنها من التكيف مع المحيط ومتغيراته، من خلال بعدين أساسيين هما :

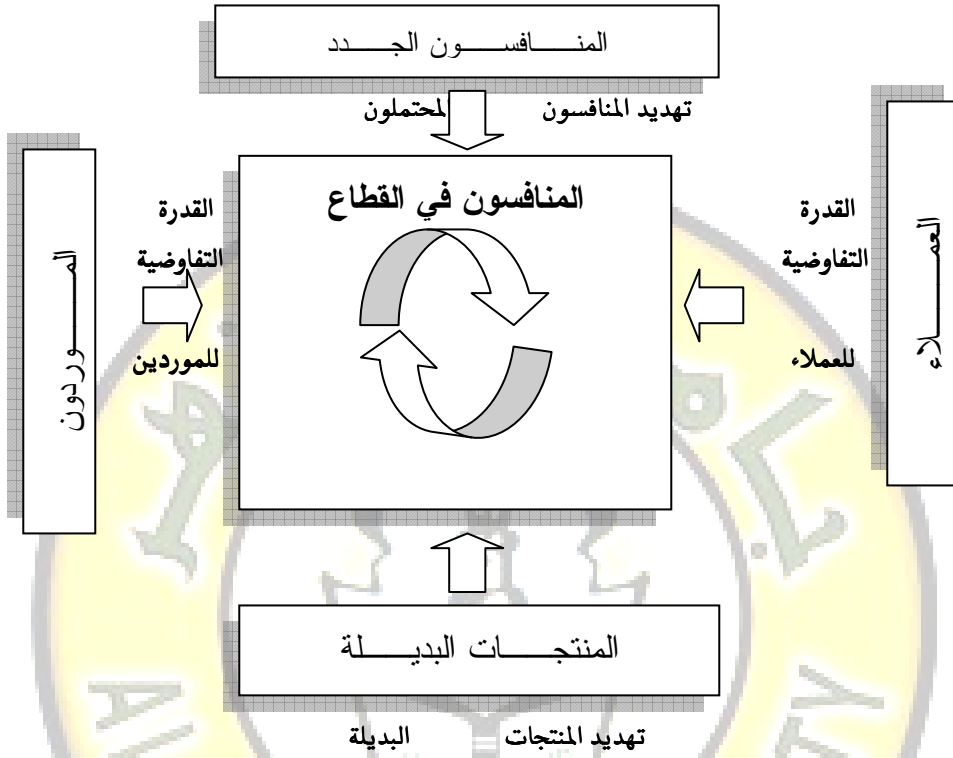
#### ١- التشخيص الخارجي

يتضمن دراسة كل من المحيط الكلي الذي يتضمن عدة متغيرات أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة. وتختلف طبيعة هذه المتغيرات من متغيرات اجتماعية تتعلق بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية مثل: ثقافة العملاء، أسلوب تفكيرهم ومتغيرات اقتصادية تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي التي تعمل فيه المنظمة والمتغيرات التكنولوجية والسياسية.

والمحيط الصناعي أو التنافسي الذي يشمل المتغيرات التي تؤثر على المنظمة وغيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو بديلة والتي تؤثر على حصة المنظمة في السوق، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء، (محمد أحمد عوض، ١٩٩٩، ١٠٦)

ولقد ذكر Porter أن أهم ما يشغل المنظمة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها بالقوى التنافسية الأساسية، (أحمد القطامين، ١٩٩٦، ٢١) وكلما زاد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمنظمات العاملة في محيط التنافس، (فلاح حسن الحسيني، ٢٠٠٠، ٧٨) وقد تم إضافة قوة سادسة تتمثل في القوة النسبية لأصحاب المصالح (الحكومات، النقابات، المجتمعات المحلية، المقترضين، الغرف التجارية).

القوى الخمس للمنافسة حسب «Porter»



Source : Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni. Stratégie industrielle. 2<sup>ème</sup> édition. Vuibert. Paris 1998. P.34.

- المنافسون في الصناعة: تمثل المنظمات القائمة في السوق والتي تقدم نفس المنتج أو منتجات متشابهة، ويجب على المنظمة أن تبحث في إمكانيات التميز عن باقي منافسيها من خلال ابتكار منتجات جديدة، استخدام تكنولوجيات حديثة، تصاميم مبتكرة للمنتج، طريقة التغليف، خدمات ما بعد البيع.

- القوة التفاوضية للعملاء: العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، وعلى المنظمة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع المنظمة إستراتيجية تميز تتلائم وخصائص الزبائن ورغباتهم عن طريق حيازة المنظمة لجهاز اليقظة الإستراتيجية الذي يمكنها

من التقاط الإشارات الضعيفة من المحيط والمتعلقة بالعملاء . ويؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار ، التفاوض بشأن جودة المنتجات ، الأساليب التسويقية ، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمنظمة ، ويمكن أن توجد المنظمة تميزها من خلال تحويل التهديد الناجم عن العملاء إلى فرصة .

- القوة التفاوضية للموردين : إن العلاقة الجيدة للمنظمة مع مورديها تميزها عن غيرها من المنظمات في الصناعة ، وقد تشكل القدرات التفاوضية للموردين عاملاً حاسماً في توجيه المنافسة التي قد تكون أصلاً على الموردين ويتضح من خلال هذه القوة أن التميز لا يظهر فقط في المنتجات ذات الجودة الموجهة للزبائن بل حتى في علاقاتها مع مورديها .

- تهديد المنتجات البديلة : تتنافس المؤسسات باستمرار مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة ، يعرف المنتج بأنه : «مجموعة من العناصر المادية وغير المادية ، له وظائف استعماله ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته» (Mohamed Seghir Djitli, (27, 1990) والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة وتحذ من ربحية المؤسسات المنافسة لذلك على المنظمة أن تجعل هذه القوة سبيلاً لجودة منتجاتها وتميزها من خلال الإبداع في تصميم المنتجات ، وتغليفها وشكلها ، وحجمها ، وفتح المجال للبحث والتطوير .

- تهديد المنافسيون الجدد : إن تهديد الداخلين الجدد للصناعة يرتبط أساساً بوجود عوائق الدخول ، وهي العوامل التي تواجه الداخلين الجدد ، وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في الصناعة ، ومن بين هذه العوائق نذكر ، (Gerard Garibaldi, (2001, 164-174) :

أ - اقتصاديات الحجم : تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة ، يمكن للمنظمة أن تنتج وفق اقتصاديات الحجم ، ولكن يجب أن تحافظ على مستوى

عال للجودة، وهذا بدوره يمكن أن يميزها عن باقي المنظمات الموجودة في الصناعة ويعتبر عائق أمام المنافسين الجدد .

ب - المؤسسات الموجودة منذ زمن في الصناعة تكون لها صورة قوية، (وفاء الزبائن تعرض خدمات خاصة)، وهذه النقطة يمكن أن تشكل ميزة قوية للمؤسسة يمكن أن تعتمد عليها .

ج - تكاليف التحويل من مورد إلى آخر تشكل عائق أمام الداخلين المحتمليون .

د - سيطرة المنافسيون الحاليين على التكاليف يشكل عائق على المنافسين المحتملين، ومن جهة يعتبر جانب للتمييز للمنظمة .

## ٢- التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة ومقارنتها بنقاط القوة وضعف المنافسين، «يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المنظمة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، أما نقاط الضعف فهي تهديد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي تحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر» (ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، ٢٠٠٢، ٢٢٠).

هناك العديد من وظائف المنظمة تخضع للتحليل مثل وظيفة التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، لذلك سنعمد إلى ذكر بعض الطرق المعتمدة في التشخيص :

- التشخيص عن طريق سيطرة عوامل النجاح: إن لعامل النجاح المفروض من المحيط ميزة على المنظمة والسيطرة عليها إذا كانت ترغب في فرض نفسها في مجال معين، وأساس هذه الطريقة تحديد مجموعة من العوامل المحددة للنجاح في صناعة معينة، فمثلا في قطاع المطاعم عوامل النجاح في هذه الصناعة سيكون السعر، الجودة، الاستقبال، سرعة الخدمات .

- التشخيص عن طريق سلسلة القيمة: حتى تستطيع المنظمة تعزيز مكانتها، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، لابد عليها أن تمتلك مزايا تنافسية تمكنها من التميز في السوق، والقدرة على مواجهة قوى المنافسة التي تهددها، ولكن هذا التميز يتوقف على مدى إدراكها لمصادره، بالبحث عنها بطرق علمية، واستغلالها بشكل أمثل.

يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة كالتخزين، والإنتاج، والتسويق، والتوزيع، وتدعم منتجاتها، حيث كل نشاط تقوم به سيسهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف، وخلق قاعدة تمييزية (8, 1986) MICHAEL PORTER.

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ما يلي (80, 1996) ALAIN MARION:

- التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المنظمة.
- تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.
- تحديد المصادر الممكنة للتميز.

هذا ويعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن «المنظمة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج» (شارلز وجاريت جونز، 2001، 2005).

وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل التالي:

سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



Source : M.E.Porter : L'avantage concurrentiel des nations, OP.CIT, P 44

من خلال الشكل، وما تقدم حول مفهوم سلسلة القيم نستنتج أن كل نشاط تقوم به المنظمة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة، ولكن بدرجات متفاوتة، وعلى هذا الأساس فإن M.PORTER يعتبر أن: «الأنشطة الخالقة للقيمة تتمثل في أنشطة رئيسية، وأخرى مدعمة» (M. E. Porter (1986, 8).

وفيما يلي شرح للأنشطة الرئيسية، والأنشطة الداعمة:

١- الأنشطة الرئيسية: تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M.PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

- الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة،... إلخ.

- الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات الى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثم المساهمة في خلق القيمة (شارلز وجاريت جونز، ٢٠٠١، ٢٠٧).

- الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالخزين، المناوبة، النقل... إلخ.

- التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والإشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.

- خدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وإرشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

٢- الأنشطة الداعمة: وتتمثل في التمويل، والتطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، البنية القاعدية للمؤسسة، وتكمن أهمية هذه الأنشطة في مساندة الأنشطة الرئيسية، حيث بدونها لا يمكن لهذه الأخيرة القيام بمهامها كما ينبغي، وكذا المساهمة في خلق القيمة، كل نشاط بدوره.

وعليه فإن التشخيص بواسطة سلسلة القيمة يعتبر المنظمة على أنها مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة.

رابعاً: عرض بعض أدوات التحليل الاستراتيجية المرتكزة على الجودة والتميز:

اشتهرت المصفوفات كأدوات التحليل الاستراتيجية بأنها تعكس مدى التوازن



الاستراتيجي والمالي لأنشطة المنظمة، وسنقوم في هذا الجزء بعرض تلك التي أدمجت التميز ضمن تحليلاتها :

١- مصفوفة BCG2: تنطلق من كون ربح المنظمة لا يتأتى إلا من عاملين أساسيين هما: SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON (2001, 363).

- منحة السعر الإضافية التي يكون الزبون على استعداد لدفعها للمؤسسة لقاء امتيازات يعتبرها إضافية للمنتج مقارنة بمنتجات المنافسين والتي تبرز تميزها كخدمة ما بعد البيع، الجودة، العلامة،...

- التحكم في التكاليف وتقديم منتج بنفس مستوى الجودة، لكن بتكلفة أقل بالاستفادة من أثر التجربة واقتصاديات الحجم والتكلفة...



### حجم الميزة التنافسية

مرتفع منخفض

مصادر الاختلاف	منفرد	المحيط المجزأ	أنشطة التخصص
	محدود	محيط المآزق	محيط الحجم

Source: SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON, op cit, p 363

بتقاطع المحورين تتشكل المصفوفة وتظهر المحيطات الأربعة والمتمثلة في :  
محيط الحجم : حيث يمكن للمؤسسة أن تسيطر على أساس لتكاليف بالاستفادة  
من أثر التجربة، وتتشكل الميزة التنافسية للمؤسسة من سيطرتها على التكاليف .  
محيط المآزق : حيث تزول الأفضليات التنافسية المرتبطة بالسعر أو المرتبطة  
بالجودة وهي حالة الصناعات التي لا يظهر فيها أثر التميز وتكون التكاليف فيها  
مقاربة جدا .

المحيط المجزأ : تسود استراتيجيات التميز، حيث تعمل المؤسسات على  
الاستفادة من أفضليات النوعية من حيث قوة المنتج، وظائفه، شكله .

محيط التخصص : في هذه الوضعية تتحكم المؤسسات في كل من النوعية  
والحجم، إذ تجمع بين إستراتيجيتي التميز والسيطرة بالتكاليف، حيث تقدم المنظمة  
منتجا جد متميز وتكلفة يصعب على المنافسين تحقيقها، كما هو الحال بالنسبة  
لمؤسسة volks wagen لصناعة السيارات .

٢- مصفوفة ADL : جدد Arthur.DLittle مصفوفته الأولى، بتجميع كلا من  
الوضعية التنافسية للمؤسسة ووضعيتها التكنولوجية، لكن مع الإبقاء على مفهوم

دورة الحياة، ومن ثم اقترح مصفوفتان: الأولى بالنسبة للصناعات في بداية دورة الحياة، والثانية بالنسبة للصناعات في مرحلة النضج لدورة الحياة. مصفوفة وضعية تنافسية - وضعية تكنولوجية

### وضعية تكنولوجية

ضعيفة	ملائمة	قوية
تابع	مجدد	مجدد
حيازة	متبع متسع	مجدد
عقلنة	شراكة مؤقتة	متسع

قوية  
ملائمة  
مدافع عنها

وضعية تنافسية

صناعة في بداية الانطلاق والنمو

وضعية تكنولوجية

ضعيفة ملائمة قوية

حياسة	تابع	مجدد
تحقيق	؟	متسع
تصفية	تحقيق	شراكة مؤقتة

قوية  
ملائمة  
مدافع عنها  
وضعية تنافسية

صناعة في مرحلة النضج

Source: JEAN-PIERRE HELFER ET JACQUES ORSONI. OP CIT.P 158.

لكي تبلغ المنظمة وضعية المجدد يجب أن تسعى إلى تسريع حركة التجديد (الابتكار)، أي الحصول على أحدث تكنولوجيا الإنتاج التي تسمح بتحسين وتطوير المنتجات القديمة أو طرح المنتجات الجديدة والمبتكرة، وتقليص وقت التجديد والابتكار، رغبة منها في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط والتحكم الجيد في عملية تصميم وتطوير وطرح منتجات جديدة، والتجديد الدائم لها، وتعتبر عادة عن وضعية الرائد في السوق التي تتحدد بالعوامل التالية:

- حجم الفرصة التكنولوجية: حيث إن اتساع مجال الفرصة التكنولوجية يساعد المنظمة ذات الإمكانيات التكنولوجية على احتلال الريادة تكنولوجيا.

- قدرة الحفاظ على مستوى التفوق التكنولوجي : ويقصد بها قدرة المنظمة على تحمل تكاليف البحث، والتطوير والابتكار، واكتساب المعارف التكنولوجية، التي تساعد في قدرة المحافظة على الريادة التكنولوجية في السوق.
  - الاعتماد على القدرات الذاتية : حيث إن تحقيق التفوق والريادة التكنولوجية اعتمادا على الطاقات والقدرات الذاتية، يصعب من مهمة المؤسسات المنافسة في تقليد هذه التكنولوجيا، وبالتالي احتفاظ المنظمة بالريادة التكنولوجية. وتحتل المنظمة وضعية التبعية عندما تعتمد أسلوب تقليد وإتباع تكنولوجيا المنظمة المنافسة، وتطويرها حسب إستراتيجيتها التكنولوجية، وترجع أسباب اعتماد المنظمة لهذا الأسلوب إلى العوامل التالية:
  - أفضلية المزايا التي يحققها هذا الأسلوب بالنسبة لمزايا أسلوب الريادة التكنولوجية.
  - استغلال فرصة صعوبة تأقلم المؤسسات الرائدة تكنولوجيا على مساهمة التغيرات التكنولوجية، لتقوم هي بذلك بواسطة تطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف هذه المؤسسات بشكل يتلاءم مع تغيرات السوق، والتميز بذلك تنافسيا.
  - استغلال فرصة تغير حاجات وأذواق الزبائن والمستهلكين، وتطوير التكنولوجيا المعتمدة من طرف المؤسسات الرائدة حسب هذه التغيرات.
  - سهولة عملية التقليد والتطوير بسبب انخفاض تكاليف تكنولوجيا المؤسسات الرائدة.
- وقد تكون كلا من الوضعتين التكنولوجية والتنافسية للمؤسسة أقل قوة من وضعية المجدد أو التابع، لذا فإنه يبقى على المنظمة اتباع إحدى الإستراتيجيات المتبقية كالشراكة التي تعد الخيار الأكثر ملائمة لأغلب المؤسسات لما في هذا الخيار من امتيازات، أو شراء التكنولوجيا عن طريق الحيازة وغيرها. ومهما كان الأسلوب الذي تتبعه المنظمة في تحليلها للوضعية التنافسية والتكنولوجية، فإن هدفها الأول هو تحقيق التميز وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

٣- مصفوفة BCCA (Basis of Competition and Competitive Advantages)

لقد أعد Birbaum تشخيصا للتحليل الذي يشكل تقاطعا لثلاث أسئلة،  
وثلاثة معايير للقرار:

ما هي التعليمات الاستراتيجية؟	ما هي حاجات الزبائن؟	في أي ميادين النشاطات تتطور؟	
الإبقاء على اتصال واسع مع الزبائن	معرفة بالحاجات الحالية والكامنة للزبائن .	المنتجات والخدمات التي تستطيع المنظمة عرضها للزبائن	الزبائن
تكييف الكفاءات التكنولوجية مع حاجات الزبائن		- تكنولوجيا متحكم بها من قبل المنظمة؛ - المسار التكنولوجي؛ - كبح انتشار الخبرة التكنولوجية	التكنولوجيا
تواجه المنظمة ضغط: - التكنولوجيا المتحكم بها؛ - الديناميكية التنافسية		معرفة حركية الصناعة الحالية والمستقبلية الكامنة	المنافسين

Source: SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON. OP CIT. PP 381-382

خامسا: أهمية الجودة الشاملة والتميز في تنافسية المنظمة:

تعد الجودة أهم الأسلحة التنافسية للمؤسسة، ومصدر تفوقها وتميزها تنافسيا، باعتبارها عامل جذب العديد من الزبائن والمستهلكين، والوسيلة الناجحة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بتوفير مجموعة من الخصائص والمواصفات في المنتجات المقدمة إليهم، وبما أن الجودة هي المحور والأساس الذي تقوم عليه الجودة الشاملة باعتبار هذه الأخيرة تعميم للجودة على كامل عمليات ونشاطات المنظمة فإننا نستنتج انطلاقا من ذلك أهمية الجودة الشاملة في تعزيز القدرة التنافسية

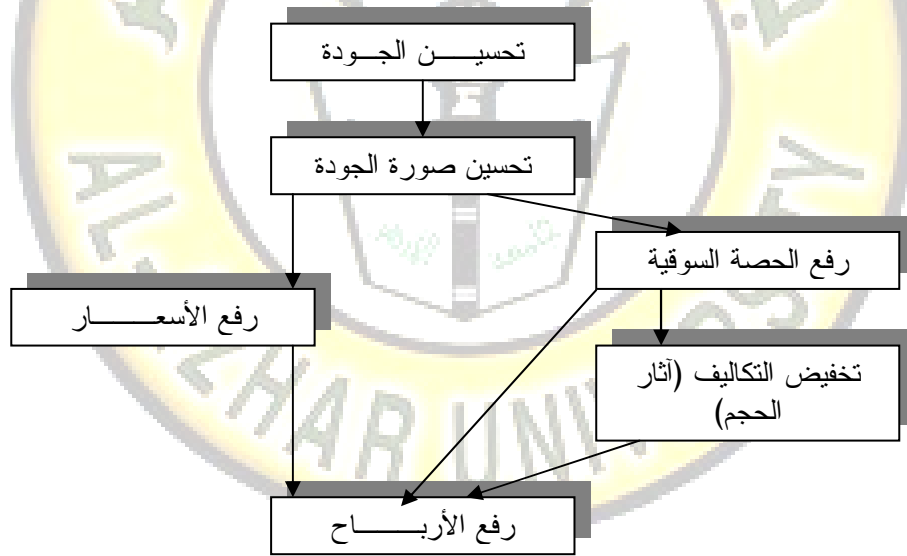
للمؤسسة، وذلك بالاستناد إلى فرضية أن أهمية الجزء تستلزم بالضرورة أهمية الكل.

هذا وتعتبر الجودة كمتغير استراتيجي مهم، في منافسة الصناعة الحالية للمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال العلاقة بينها وبعض مؤشرات التنافسية J. C. TARONDEAU (1998, 240-245).

١- العلاقة بين الجودة الشاملة وحصّة المنظمة في السوق:

لقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

العلاقة بين الجودة وحصّة المنظمة في السوق والأرباح

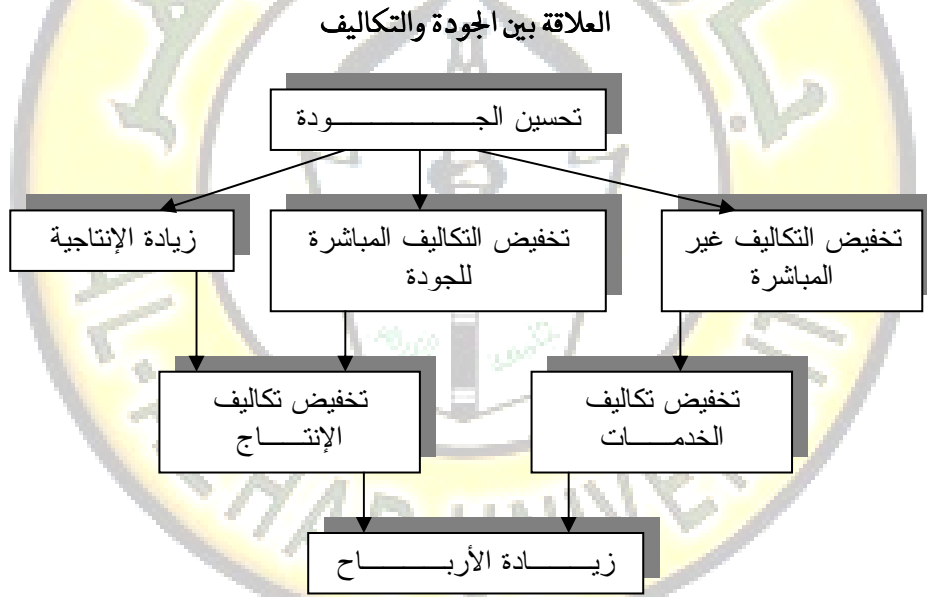


Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P241.



## ٢- العلاقة بين الجودة الشاملة والتكاليف :

تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المنظمة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

## ٢- العلاقة بين الجودة والأرباح :

يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المنظمة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن

والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المنظمة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المنظمة. (شارلز وجاريت جونز، ٢٠٠١، ٢٠١).

٤- العلاقة بين الجودة الشاملة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة :

تعتبر الجودة عامل مهم لنجاح الإستراتيجيات التنافسية الأساسية الثلاث التي اقترحها M. PORTER والمتمثلة في إستراتيجية السيطرة على أساس التكاليف والتميز والتركيز، فعلى الرغم من الاعتقادات السائدة التي ترى بأن الجودة لا تلعب دور مهم في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف، إلا أن الصناعات اليابانية أثبتت عكس ذلك، حيث أثبتت أن الإستراتيجيات التي تركز على أبعاد الجودة مثل: المطابقة، الصلاحية، الاعتمادية، تكون أكثر فعالية من غيرها من الإستراتيجيات، حيث أن الجودة تعتبر كمرادف لزيادة فعالية نظام الإنتاج (ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER (1983, 164).

كما أثبتت أن الإستراتيجيات التي تقوم على الجودة هي بمثابة وسيلة لرفع مستوى الإنتاجية، هذا وقد أثبتت أيضا عكس الاعتقادات التي ترى بأن هناك علاقة مشتركة بين الأسعار المنخفضة والجودة المنخفضة، وبين الأسعار المرتفعة والجودة المرتفعة، وذلك بعرضها لمنتجات في الأسواق الخارجية ذات جودة عالمية، ولكن بأسعار منخفضة وهذا ما يثبت أن تحسين الجودة يساهم في تخفيض التكاليف وبالتالي في نجاح السيطرة بواسطة التكاليف.

أما بالنسبة لدور الجودة في إستراتيجية التميز، فالجودة تعتبر كعامل تميز بين معروضات المؤسسات، وتعتبر كبعد من الأبعاد الأساسية في إستراتيجية التميز، حيث تركز هذه الأخيرة على بعد التصميم، خاصة التصميمات الابتكارية للسلع والخدمات التي تضمن أحسن إشباع لحاجات ورغبات الزبائن والمستهلكين مقارنة بمنتجات المنافسين، بالإضافة إلى أبعاد أخرى متمثلة في: الأداء، الخصائص الثانوية، الخدمات المرتبطة بهذه المنتجات، والتي تساهم في زيادة ولاء الزبائن والمستهلكين، وإمكانية فرض أسعار مرتفعة، وزيادة أرباح المنظمة.

أما بالنسبة لإستراتيجية التركيز فهي تركز على البعدين السابقين للجودة

المتمثلين في المطابقة والتصميم وكذا المزايا المكتسبة في مجال الجودة، وهذا ما يساعد المنظمة على اختراق أجزاء في السوق ذات مردودية، واكتساب ثقة ووفاء زبائنها.

ويمكن تلخيص الدور الذي تلعبه الجودة في الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة في الجدول الموالي :

موقع الجودة ضمن الاستراتيجيات التنافسية الأساسية

الاستراتيجيات التنافسية	الجوانب المتميزة للجودة	الأهداف المرتبطة بتحسين الجودة
السيطرة الكلية بواسطة التكاليف	- المطابقة (غياب الأخطاء والأعطاب الوظيفية) - تصميم بسيط، يمكن أن يرفع الإنتاجية - بحوث تجديد الطرق.	- تخفيض تكاليف الإنتاج، والتوزيع والخدمات - رفع الحصة السوقية والأرباح عن طريق آثار الحجم.
التميز	- التصميم (وضعية المنتج وبالنسبة لمنتجات المنافسين) - الأداء - خصائص ثانوية الخدمات - بحوث تجديد المنتجات	- زيادة ولاء الزبائن. - رفع الهامش الوحدوي بواسطة رفع أسعار البيع.
التركيز	- مزيج بين المطابقة والتصميم	- اختراق أجزاء من السوق ذات مردودية. - زيادة ولاء الزبائن.

Source: ETINNE COLLIGNON, MICHAEL WISSLER .OP CIT. P.177

هذا ويمكن إثبات أهمية الجودة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال دراسات بعض الباحثين، ونذكر منها دراسات كل من R. WATERMAN، T.PETERS التي أثبتت أن أفضل المؤسسات تهتم بالزبون أكثر من التكنولوجيا أو التكاليف، حيث إن نسبة ٨٠٪ أو ٩٠٪ من هذه المؤسسات تركز على الجودة، الخدمة أو تحديد موقع ضيق في السوق (Niches)، ومن أهم وسائل تعزيز قدرتها

التنافسية في مجال الجودة، نذكر بعض الأمثلة من نتائج هذه الدراسات  
: T. PETERS ET R. WATERMAN (1983, 183-193)

- تقديم شركة Caterpillar tractor - (التي تنتج قطع غيار ذات جودة  
مماثلة للمنتجات المتواجدة بالسوق) -، المنتج تحت الضمان خلال ٤٨ ساعة في كل  
أنحاء العالم، مع التركيز على الزبون والموزع.

- استعمال شركة McDonald'S : شعار «الجودة، الخدمة، النظافة  
والسعر»، لجذب الزبائن والمستهلكين، فالملاحظ أن الجودة هي أول كلمة في  
شعارها، لاعتقادها بأن الزبائن والمستهلكين يقيمون منتجاتها وخدماتها المقدمة في  
مطاعمها بناءً على ذلك.

- وضع شركة Procter et Gamble لصنع مواد التجميل، رقم هاتفي خاص  
لاستقبال شكاوى الزبائن واقتراحاتهم، فهي تعتبر الجودة كهدف أساسي، وأن  
شكاوى الزبائن تنتقل مباشرة إلى رئيس مصلحة الإنتاج والذي يتخذ القرار بسرعة  
بعد استشارة بقية مصالح الشركة.

وتستمد الجودة الشاملة أهميتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة،  
بمساهمتها في زيادة أرباحها وذلك انطلاقاً من عدة موارد تتمثل في المهارات،  
المحفزات، والمرونة التي تساهم وتشجع على المراقبة الذاتية لجودة السلع  
والعمليات، وبالتالي ضمان التحسين المستمر من خلال عدة آليات مثل نظام  
(J.A.T) والإنتاج بكمية قليلة، والتي تساهم في تخفيض تكاليف كل من الأخطاء  
(Zéro défaut)، واليد العاملة، التخزين (Zéro Stock) وبالتالي تخفيض التكاليف  
الكلية، وتحقيق جودة عالية، ومن ثم النمو وزيادة أرباح المنظمة انطلاقاً من ذلك.

## الخاتمة

وبناءً على ما سبق فالجودة الشاملة تكتسي أهمية كبيرة في تنافسية المنظمة انطلاقاً من :

- التحسين المستمر : حيث إن فكرة التحسين المستمر التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة تعتمد على البحث والتطوير وتشجيع الإبداع وتنمية المعرفة والمهارات لدى الكفاءات البشرية لتحقيق جودة عالية في المنتجات، وضمان أقصى إشباع للزبائن والمستهلكين، ومن ثم تحقيق التميز التنافسي في السوق.
- التركيز على الزبون والمستهلك: باعتبار الزبون أحد أهم عناصر البيئة التنافسية المؤثرة على إستراتيجية المنظمة، فقد أصبح تطوير الميزة التنافسية مرهون بقدرة المؤسسات على تقديم سلع وخدمات تليبي رغباته وحاجاته وهذا ما تركز وتحرص إدارة الجودة الشاملة على تحقيقه.
- التركيز على الموارد والكفاءات البشرية: حيث يرى M. Porter أن المورد البشري هو أحد العناصر المسؤولة على خلق القيمة والتميز تنافسياً للمؤسسة، لذا ففي ظل تحولات البيئة التنافسية أدركت المؤسسات العالمية المعتمدة لإدارة الجودة الشاملة، ضرورة التركيز على اقتصاد المعارف والعنصر البشري من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- المشاركة الكاملة: إذ تُعد مشاركة جميع أفراد المنظمة من أهم الجوانب التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، إذ تساهم في زيادة فعالية تحقيق الأهداف والاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية في متابعة متغيرات البيئة التنافسية والاهتمام باستراتيجية المنظمة.
- الوقاية: ويقصد بها اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها مما يساهم في تخفيض التكاليف، وزيادة إنتاجية المنظمة، وضمان مطابقة المنتجات للمواصفات المعيارية، وبالتالي تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف وتحقيق الجودة.

قائمة المراجع:

- ١- أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، عمان: دار مجدلوي، ١٩٩٦.
- ٢- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، ط ١، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢.
- ٣- شارلز وجاريت جونز: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمد رفاعي، الرياض: دار المريخ للنشر، ٢٠٠١.
- ٤- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط ١، عمان: دار وائل، ٢٠٠٠.
- ٥- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون)، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ١٩٩٨.
- ٦- عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط ١، عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠١.
- ٧- محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، ١٩٩٩.
- 8- B-P. LATEUR: LA COMPETITIVITE PAR LA QUATITE, REVUE FRANÇAISE DE GETION, N° 52, PARIS, 1985
- 9- C. JAMBER: L'ASSURANCE QUALITE.- LES NORMES ISO 9000 EN PRATIQUE -ED . ECONOMICA, PARIS, 1995,
- 10- ETINNE COLIGNON, MICHEL WISSLER: QUALITE ET COMPETITIVITE, DES ENTREPRISES, ED ECONOMICA, 2EM ED, PARIS, 1983.
- 11- J- C TARONDEAU: MARKETING, STRATÉGIE INDUSTRIELLE, ED VUIBERT, PARIS, 1998.
- 12-JEAN-PIERRE HELFER ET JACQUES ORSONI. STRATEGIE INDUSTRIELLE. 2<sup>EME</sup> EDITION. VUIBERT. PARIS 1998. P34.
- 13- J-P- HUBERAC: GUIDE DES METHODES QUALITE, MAXIMA, PARIS, 1998
- 14- J. TEBOUL: LA DYNAMIQUE QUALITE, LES ÉDITION D'ORGANISATION , PARIS , 1990 .
- 15- HEVAN SCHOLES ET GERRY JOHNSON: STRATEGIQUE. PUBLIUNION. PARIS. 2000

- 16 -GERARD GARIBALDI.: L'ANALYSE STRATEGIQUE. 3EME EDI. EDITIONS D'ORGANISATIONS. PARIS. 2001
- 17- L.KRAWSEKI ET L.RITZMAN: OPERATIONS MANAGEMENT-STRATEGY AND ANALYSIS- ED. WEST PUBLISHING COMPANY, USA, 1993.
- 18- MICHAEL.G.VIGIER: LA PRATIQUE DE Q.F.D, ED D'ORGANISATION, PARIS,1992.
- 19- MICHAEL PORTER: L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DES NATIONS, ED INTER EDITION, PARIS 1986.
- 20- MOHMED SEGHIR DJITLI: COMPRENDRE LE MARKETING. BERTI EDITIONS. ALGER. 1990.
- 21- SABINE SEPARI, JEAN LUC CHARRON: ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE, PARIS DUNOD, 2001
- 22-T. PETERS ET R. WATERMAN: LE PRIX DE L'EXCELLENCE – LES SECRETS DES MEILLEURS ENTREPRISES, ED. INTER EDITION, PARIS, 1983.

