

الجودة كأسلوب لتحقيق تنافسية المؤسسة الاقتصادية

أ . أحمد بيت*

تمهيد :

تعتبر الجودة من المتطلبات الأساسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها والسعي لاكتسابها نظرا للدور المهم الذي تلعبه في بقاء المؤسسة واستمراريتها ، وتبرز أهميتها أكثر فأكثر من خلال توجه المؤسسة نحو زبائنها وعملها على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم. وقد أصبحت تحتل مكانة هامة في إدارة المؤسسات كعامل من عوامل النجاح ومواجهة المنافسة باعتبارها عنصرا مهما لتمييز المؤسسة الذي يمنحها القدرة على التفوق على منافسيها ويسمح لها بالنمو والاستمرارية خاصة مع ارتفاع مستوى متطلبات الزبائن ، فقد أدركت هذه المؤسسات أنه بإمكانها جعل الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية ، لذلك لم يعد تحقيق الجودة اختيارا يمكن التغاضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه.

ومنه فإن للجودة دورا مهما في المنافسة اليوم وذلك بمساهمتها في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة بما يؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي لهذه الأخيرة ويساعدها على كسب مزايا تنافسية.

وبناء على ما سبق ، يمكن إبراز معالم الإشكالية التي نسعى لدراستها من خلال السؤال التالي:

كيف يمكن لجودة المنتج أن تساهم في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية في بيئة تمتاز بالمزاحمة؟

ويمكن أن تتفرع الإشكالية أعلاه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي عوامل ترقية تنافسية المؤسسة وتحسينها؟

- كيف يمكن للمؤسسة الوصول إلى الجودة المطلوبة لمنتجاتها وما هي دوافع تطويرها وتحسينها؟

وكإجابة أولية للأسئلة أعلاه ، يمكن إعطاء فرضيات للدراسة تكمن في:

أصبحت جودة المنتجات مصدرا أساسيا للقدرة التنافسية للمؤسسة

* قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة.

الاقتصادية خاصة بعد توجه هذه الأخيرة نحو الزبون وعملها على تلبية رغباته. تساهم جودة المنتجات في تحسين مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية عن طريق تخفيض التكاليف من جهة ، ومن جهة أخرى تحقيق متطلبات الزبائن فيما يخص الجودة المطلوبة للمنتجات بما يؤدي إلى رضاهم ومن ثم الرفع من المبيعات وبالتالي حصتها السوقية.

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في كون الموضوع المعالج موضوع مهم ويطرح نفسه بشدة خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الجزائرية ، حيث جاء فتح السوق الجزائرية للمنافسة الخارجية بإمضاء اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ومفاوضات الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة ، وما ينتج عنهما من دخول السلع الأجنبية ذات الجودة العالية والأسعار التنافسية ، وكذلك التفكك التدريجي للرسوم الجمركية ودخول المؤسسات الأجنبية للاستثمار في الجزائر ، كل هذا يشكل تهديدا صريحا لها ويدفعها للتكيف مع التطورات الحاصلة في السوق الوطنية والأجنبية والتوجه نحو الزبون بتلبية حاجاته وإرضاء رغباته عن طريق توفير منتجات وخدمات ذات جودة عالية تمكنها من منافسة المؤسسات الأجنبية.

- أهداف الدراسة: تسعى من هذه الدراسة إلى إبراز الدور الجوهرية الذي تلعبه جودة المنتج في نجاح أو فشل مؤسسة ما باعتبارها عاملا إستراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات العالمية للوصول إلى الزبائن وتحسين صورتها ، وما إذا كان الاعتماد على الجودة كفيل بتحسين مؤشرات تنافسية للمؤسسة في وسط بيئة شديدة المنافسة.

أولا : تنافسية المؤسسة الاقتصادية :

لقد أدى تحرير التجارة الدولية وفتح الأسواق أمام المنتجات الأجنبية إلى تزايد حدة المنافسة ، ما جعل المؤسسات تعمل جاهدة لمواجهة شدتها المتزايدة عن طريق البحث عن أدوات وأساليب تسمح لها بترقية تنافسياتها ، لذا أصبحت التنافسية التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات المعاصرة.

1. تعريف تنافسية المؤسسة:

يقصد بتنافسية المؤسسة: «الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي

تهتم بها»⁽¹⁾. ونقول عن المؤسسة إنها تنافسية: «إذا كانت لديها القدرة على تحمل المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية»⁽²⁾.

2. مؤشرات تنافسية المؤسسة:

- **الربحية:** تشكل الربحية مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية ، وكذلك تشكل الحصة من السوق مؤشرا على التنافسية إذا كانت المؤسسة تعظم أرباحها ، أي أنها لا تتنازل عن الربح بهدف رفع حصتها من السوق ، غير أنه يمكن للمؤسسة أن تكون تنافسية في سوق تتجه نحو التراجع ، وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية. وإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن ، فإن القيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

- **تكلفة الصنع:** تمثل تكلفة الصنع المتوسطة ، بالقياس إلى تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا على التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية ، غير أن هذه الوضعية نادرة الوجود.

- **الإنتاجية الكلية للعوامل:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات ، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفة عناصر الإنتاج ، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية مثل الأطنان من الورق أو أعداد من التلفزيونات ، فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات المعروضة من جانب المؤسسة.

- **الحصة من السوق:** من الممكن لمؤسسة أن تكون مربحة وتستحوذ على جزء هام من السوق الداخلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي ، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة الدولية ، كما يمكن للمؤسسات الوطنية أن تكون ذات ربحية آنية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة اتجاه تحرير التجارة أو بسبب اختفاء واضمحلال السوق ، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها على الصعيد الدولي.

(1) علي السلمي ، «إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية» دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001 ، ص 123.

(2) Jean — Claude Tarondeau, Christine Huttin, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, édition Vuibert, paris, 2001, p41.

وفي حالة وجود توازن يعظم المنافع ضمن قطاع نشاط ما ذي إنتاج متجانس ، فإنه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى تكاليف منافسيها ، كلما كانت حصتها السوقية أكبر وكانت المؤسسة أكثر ربحية مع افتراض تساوي الأمور الأخرى ، إذن تترجم الحصة السوقية المزايما في الإنتاجية أو في تكلفة عوامل الإنتاج. وفي قطاع نشاط ذي إنتاج غير متجانس ، فإن ضعف ربحية المؤسسة يمكن أن يفسر بالأسباب السابقة الذكر ، إضافة إلى إمكانية أن تكون المنتجات أقل جاذبية من منتجات المنافسين بافتراض تساوي الأمور الأخرى أيضا ، إذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة أقل جاذبية كلما ضعفت حصتها السوقية.

ثانيا : ماهية الجودة :

لقد فرضت المنافسة الشديدة على المؤسسات الاهتمام بالجودة كهدف تسعى لتحقيقه المؤسسات التنافسية باعتبارها عاملا مهما لاستمرارها ونموها ، وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بالجودة وتوجيه الجهود في سبيل تحقيقها في كافة عملياتها الإنتاجية والخدماتية.

1. تعريف الجودة:

« يرجع مفهوم الجودة « quality » إلى الكلمة اللاتينية « qualitas » التي تعني من طبيعة الشخص أو الشيء ، وكانت تعني قديما الدقة والإتقان ، ولقد تغير مفهوم الجودة مع تطور علم الإدارة وظهور الشركات الكبرى وزيادة حدة المنافسة ، حيث أصبح للجودة أبعادا جديدة ومتشعبة» (1). وعرفت الجودة حسب Afnor على أنها: « جودة المنتج أو الخدمة هي كفاءة أو استعداد أو أهلية هذا المنتج أو الخدمة على تلبية حاجيات مستعملة» (2).

بالرغم من تعدد التعاريف واختلافها إلا أنها تجتمع جميعها على عنصر رئيسي وهو تلبية احتياجات الزبائن وإشباعها والعمل على إرضائهم ، إلا أن الاختلاف الظاهر في التعاريف السابقة يكمن في كيفية تلبية هذه الاحتياجات.

فعرفها البعض وفق الهدف الذي تسعى لتحقيقه ، كزيادة حصة السوق وتحقيق نجاعة المؤسسة وتحسين صورتها ، كما عرفها البعض الآخر وفق المكونات والعناصر التي تضمنتها ، كجودة التصميم ، المطابقة للمعايير

(1) مأمون الدراكة وطارق الشبلي ، « الجودة في المنظمات الحديثة » ، دار صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2002 ص 15 - 16.

(2) Monteil B, op - cit, p 71.

والخصائص ، واعتبرها البعض بأنها عامل استراتيجي لبقاء المؤسسة وتطورها واستمراريتها بمساهمتها في تحسين العلاقة « جودة / تكلفة بالنسبة للمنتج من جهة ، ومن جهة أخرى تحسين العلاقة « جودة / سعر » بالنسبة للمستهلك.

2. تطور نظام الجودة:

لقد مر نظام الجودة بعدة مراحل إلى أن أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات ، وأخذت الجودة مكانها في تسيير وإدارة المؤسسة وأصبحت هدفا تسعى لتحقيقه جميع المؤسسات لضمان ولاء الزبائن وكسب ثقتهم.

ويوضح الجدول التالي تطور نظام الجودة خلال نصف قرن الأخير ، وذلك من خلال التطرق للخمسة أجيال لنظام تأكيد الجودة:

الجدول 2: تطور نظام تأكيد الجودة

الموضوع	السؤال الأساسي	الهدف	الجودة في النصف القرن الأخير
فخر الحرفي فخر المقاول	هل يكون المنتج مقبولا؟	إنجاز منتجات تلبي الرغبات لأطول مدة	المرحلة الحرفية précurseurs قبل 1940
تحديد ومعرفة العيوب تكلفة ضعيفة للإنتاج إبداع وتجديد المنتجات	هل المنتج عملي؟	تصنيع وتوزيع كل المنتجات التي بإمكانها تقدير وخدمة حاجة اجتماعية	المرحلة الأولى : 1940 إلى يومنا التفتيش
تصحيح العيوب أو الأخطاء مراقبة العملية الإنتاجية حل المشاكل التقنية	هل تكلفة الإصلاح أقل من تكلفة العيوب أو الأخطاء؟	تخفيض التكاليف الكلية للإنتاج ، التفتيش ، التجريب ، الخدمة والضمان	المرحلة الثانية : 1950 إلى يومنا مراقبة الجودة
جودة عالية ونجاعة تفوق أي اعتبار	هل يمكن تحقيق أهداف الجودة؟	التوصل إلى معايير الجودة الدقيقة	المرحلة الثالثة : 1960 إلى يومنا الجودة والمصادقية
حماية المستهلك المشاركة إثراء العمل . المعرفة المسبقة للعيوب	هل إبداع واستعمال المنتجات تجلب للمؤسسة والمجتمع أرباح؟	إتباع منتجات وتسيير العمليات بأخذ في الحساب تأثيرهما على المؤسسة والمحيط	المرحلة الرابعة : 1970 إلى يومنا مان المستهلك
حفظ الطاقة الرسكلة الإحتياط من الكوارث الصناعية تطوير الإتصالات الموجهة لرفع ثقة الجمهور.	هل بإمكان المؤسسة الحصول على ثقة المستهلكين برفع مدة حياة المنتجات وتخفيض استهلاك الموارد الطبيعية؟	تقليل أخطار المنتجات رفع مدة حياة المنتجات تخفيض التكاليف والتضخم	المرحلة الخامسة : 1980 وبعد المشاركة والمنافسة الدولية المسؤولية القانونية

المصدر : jean Claude tarondeau, op- cit, p 235.

ثالثا : العلاقة بين الجودة ومؤشرات التنافسية:

لقد زاد الاهتمام بالجودة من قبل المؤسسات وذلك لدورها الكبير في دعم تنافسية المؤسسة وضمان استمرارها ونموها باعتبارها سلاحا تنافسيا فعلا يساهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع حصة السوق.

1. الجودة والتكاليف:

لقد ساد الاعتقاد أن الجودة تكلف غالبا ، وقد أثبت العكس من طرف الصناعيين اليابانيين الذين فرضوا نظرة جديدة متمثلة في: « ليست الجودة التي تكلف غالبا ، ولكن اللاجودة ». وقد أقر الباحثون بأن تأثير جودة المنتجات على التكاليف يختلف حسب أبعاد الجودة ، فإذا أخذت الجودة من بعد المطابقة للمواصفات فتكون الجودة مرتبطة ارتباطا عكسيا مع التكاليف ، أما إذا عرفت الجودة كمصدر للتمييز والجمال فإن التكاليف تكون مرتبطة ارتباطا طرديا مع الجودة ، حيث يتطلب الحصول على منتجات وخدمات متميزة استثمارات ومسارات مكلفة.

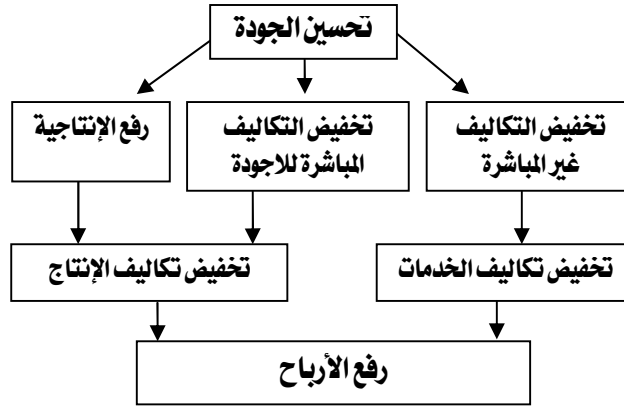
وقد وجب إيجاد توازن اقتصادي بين تكاليف البحث عن المطابقة وتكاليف اللاجودة حيث إن اللاجودة لها تأثيرات مباشرة على التكاليف تتمثل في التفتيش والرقابة ، المهملات ، الآجال ، تعديلات وتصحيحات على المنتجات ، نداء الضمان ، عودة الزبائن ، حيث ظهرت آثار هذه التكاليف وأصبحت تمثل 3 حتى 18 ٪ من رقم الأعمال⁽¹⁾. فكلما عملت المؤسسة على تحسين جودتها بالبحث عن مبدأ « الخطأ صفر » بتطبيق البحث عن المطابقة والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها للوصول إلى أخطاء قليلة وبالتالي إلى تكاليف لاجودة ضعيفة.

وتسمح الجودة الممتازة بتفادي وإزالة التكاليف التي يمكن تفاديها عن طريق تخفيض تكاليف المراقبة والتفتيش وكذلك بتخفيض التكاليف الناتجة عن قلة المهملات ، وتحصر تكاليف الجودة في إجراءات إدارة الجودة التي تمثل عنصر لا يمكن تفاديه.

وكل تخفيض في تكاليف اللاجودة يؤدي إلى رفع هوامش الربح ولذلك فإن أي تحسين في الجودة له تأثير على التكاليف والإنتاجية وبالتالي على الأرباح. والشكل الموالي يوضح تأثير الجودة على التكاليف.

(1) Jean - Claude Tarondeau, op.cit, p 241.

الشكل 2: العلاقة جودة / تكاليف



المصدر: Jean Claude Tarondeau, op cit, P 242.

تمثل التكاليف الغير ظاهرة (المخبأة) (Les coûts cachés)، كسوء خصوصيات المنتجات، تكاليف التخزين الموجهة لإخفاء المنتجات المعيبة، نقص ولاء الزبائن، ضياع صفقات أعمال، نسبة معتبرة من رقم أعمال المؤسسات تتراوح من 15 إلى 25% (1)، وتكون موزعة في عدة زوايا محاسبية يصعب الكشف عنها إلا بواسطة بحوث معقدة. وقد أطلق عليها اسم «المصنع المخبأ» (L'usine cachée)، وقد أثبت Feigenbaum أن طاقة وحدة الإنتاج تبذر في نسبة قد تصل إلى 40% مع إصلاح القطع المعيبة، التبادلات تحت الضمان... الخ، ومنه رأى أنه لا توجد أحسن وسيلة لتحسين الإنتاجية إلا بتحويل هذا المصنع المخبأ والغير الظاهر إلى مصنع إنتاجي وذلك بوضع برامج تحسين الجودة التي تؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج» (2).

عندما يكون الإنتاج في المؤسسة متحكماً فيه بفضل برامج تحسين الجودة، التي تهدف إلى الحصول على «صفر عيب»، فيكون من غير المفيد القيام ببعض العمليات كالتفتيش المكثف. وتساهم عملية تحسين الجودة في تخفيض التكاليف المباشرة للجودة المتمثلة في سوء خصوصيات المنتجات أو عدم مطابقة المنتجات لمواصفات التصميم، كما تساهم تحسين الجودة في خفض تكاليف التخزين الموجهة لتخزين المنتجات المعيبة إلى حين يتم إصلاحها وتساهم بذلك في

(1) Jean - Claude Tarondeau, op.cit, p 241.

(2) Jean-Marie GOGUE, Traité de la qualité, édition Economica, Paris, 2000, p84.

تخفيض تكاليف إدارة الجودة المتمثلة في تكاليف الوقاية ، التفتيش والمراقبة ، وتساهم سياسة الجودة الهادفة إلى البحث عن الإتقان بالإنتاج الجيد من أول مرة وفي الوقت المحدد إلى تحقيق الأصفار الأولمبية المتمثلة في : صفر عيب ، صفر نفايات ، صفر عطل ، صفر أجال(تأخر) ، صفر مخزون ، صفر أوراق ، صفر إهمال.

وهذا ما يؤدي إلى رفع الإنتاجية بإلغاء العيوب في المنتجات وإلغاء النفايات في الإنتاج وبالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج ، كما تساهم جودة المنتجات في تخفيض التكاليف غير المباشرة للجودة المتمثلة في تدهور سمعة المؤسسة ، نقص ولاء الزبائن ، ضياع صفقات أعمال وهذا ما يؤدي إلى انخفاض حصتها في السوق... الخ. وتكون تكاليف اللاجودة غير المباشرة لها تأثير كبير على أداء المؤسسة ، لأن اكتشاف عيب في المنتج وإصلاحه قبل خروجه من المصنع يكلف أربع مرات في المتوسط أقل من تكلفة إصلاحه عند الزبون ، وبتخفيض التكاليف غير المباشرة للجودة تكون المؤسسة قد قامت بتخفيض تكاليف خدمات ما بعد البيع وتكاليف الضمان....

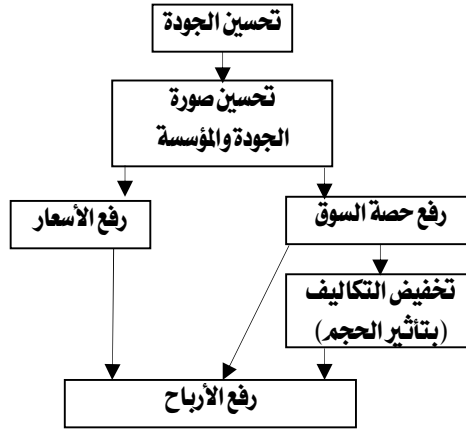
ومنه يمكن اعتبار الجودة مصدرا اقتصاديا وتنافسيا ، فهي لا تقتصد في تكاليف اللاجودة فقط ، وإنما يترتب عنها رفع في الإنتاجية وتخفيض في تكاليف الإنتاج مما يساهم في زيادة الأرباح.

2. الجودة وحصصة السوق:

تعتبر الجودة مصدرا اقتصاديا مهما لتخفيض نفقات المؤسسة ، وتعتبر كذلك مصدرا مهما لتحسين صورة المؤسسة لدى الزبائن ، وبما أنه لا يمكن تقدير الربح أو الخسارة المتعلقة بصورة المؤسسة فإنه من المؤكد أن تحسين الجودة يؤدي إلى زيادة ولاء الزبائن وثقتهم في المؤسسة مما يساهم في تحسين صورتها وهذا ما يؤدي إلى رفع حصتها السوقية وكسب زبائن جدد وقد بنيت أبحاث أجريت على معطيات PIMS (Profit Impact of Market Strategy) بأن هناك علاقة بين الجودة من جهة ومؤشرات الأداء كحصصة السوق والمردودية من جهة أخرى ، ففي مشروع PIMS هذا الذي قام ببحث عن طريق إنشاء بنك للمعلومات لأكثر من 300 مؤسسة أمريكية ، أظهر أن أي تحسين في جودة المنتجات والخدمات يسمح للمؤسسة بتطبيق أسعار بيع مرتفعة ويمكنها من رفع حصتها السوقية وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الأرباح ، وقد تم قياس جودة المنتجات من خلال مؤشر الجودة المحصل عليه من طرف الزبائن ، وقد بينت التحاليل الكمية المقدمة حول تأثير إشباع رغبات الزبائن على مردودية المؤسسة

أن جودة المنتجات تستطيع أن تظهر كبديل مهم لحصة السوق. ومن نتائج مشروع PIMS ، أن المؤسسات المشاركة فيه والتي حسنت جودة منتجاتها ما بين 1970 و 1980 وسعت حصتها السوقية خمسة أو ستة مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها انخفضت ، وثلاث مرات أكثر سرعة من تلك التي جودتها بقيت ثابتة ولم تتغير.

الشكل 3: العلاقة جودة / حصة السوق



المصدر: Jean Claude Tarondeau, op-cit, P 241

3. الجودة والربحية:

إن آثار الجودة على الحصة السوقية للمؤسسة وآثارها على التكاليف ، يسمح للمؤسسة بالحصول على مردودية أعلى لنشاطاتها ، ويشير عدد كبير من الكتاب والباحثين إلى أن الأرباح المرتقبة الناتجة عن تحسين الجودة يمكن أن ترتفع إلى 20% من رقم الأعمال⁽¹⁾. فالارتباط بين الجودة ، الحصة السوقية ومردودية الأموال المستثمرة تكون قوية ، فتؤدي الجودة العالية إلى تحسين مردودية الأموال المستثمرة وذلك مهما كانت الحصة السوقية للمؤسسة ، فمن بين المؤسسات التي تحوز على أقل من 12% من السوق هي التي تعرض منتجات ذات جودة أقل من منافسيها ولها مردودية تقدر 4.5% ، أما المؤسسات التي لها مستوى جودة متوسطة فتكون مردودية أموالها 10.4% ، أما المؤسسات التي تحوز على جودة عالية فمردوديتها تقدر 17.4%⁽²⁾.

(1) Detrie Philippe, op-cit, p30.

(2) Jean - Claude Tarondeau, op.cit, p 243.

وبالنسبة لليابانيين فالجودة هي خاصية كل شيء ، فهي مرادفة للانسجام والإتقان في ميدان الصناعة وتهيمن الجودة وتغطي كل الأهداف الأخرى كتخفيض المخزونات ، الآجال ، إلغاء العمليات العديمة الفائدة ، رفع مرونة العمليات ، وهذا ما يسمح بتحسين الجودة ، ومن هذا المنطق فالجودة لا تعتبر موضوع تحكيم ، فلا يمكن للمؤسسة الاختبار بين الجودة والتكاليف أو الآجال أو الجودة والخدمة ، فكل هذه الخصائص والصفات هي جانب من جوانب الجودة.

الخاتمة:

تعتبر جودة المنتج أداة تنافسية إستراتيجية وعنصر نجاح دائم للمؤسسة إذا ما قامت بتحسين جودتها وتكييفها حسب متطلبات الزبائن وذلك باعتبار أن الجودة لا تكلف غالبا وإنما اللاجودة هي التي تكلف غالبا ، وعليها بتبني إستراتيجية جودة فعالة تتكيف حسب طلبات الزبائن وليس العكس ، ويمر ذلك حتما بمدى اهتمام هذه الأخيرة بجودة منتجاتها من مرحلة التصميم مرورا بالتنفيذ ، إلى مراقبة الجودة خلال مراحل العملية الإنتاجية وبعدها التأكد من مطابقة المنتج للتصميم المحدد مسبقا بمراعاة إمكانات المؤسسة وقدراتها ، وهذا حتى تلعب الجودة دورا أساسيا وفعالاً في دعم تنافسية المؤسسة وضمان استمرارها ونموها باعتبارها سلاحا تنافسيا فعالاً يساهم في تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف ورفع حصة السوق ،

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم النتائج التالية:

. النتائج:

- يتم تحقيق الجودة في المؤسسة قبل ، أثناء وبعد العملية الإنتاجية ، بمعنى تحقيق جودة التصميم ، جودة المطابقة (التنفيذ) وجودة الأداء. وتعد الجودة مسؤولية جميع أفراد المؤسسة.
- يتحدد مستوى الجودة من خلال درجة المنافسة السائدة في السوق ، التكاليف ، إمكانيات المؤسسة ، رغبات واحتياجات المستهلك.
- الجودة متغير استراتيجي ومورد مهم لتخفيض التكاليف ، رفع الإنتاجية ، كسب رضى وولاء الزبائن ، تحسين صورة المؤسسة ، رفع الحصة السوقية والأرباح.
- تعتبر جودة المنتج عنصراً نجاحاً دائماً إذا ما قامت المؤسسة بتحسين جودتها وتكييفها حسب متطلبات الزبائن.

. الإقتراحات:

- لجودة المنتج دور أساسي في المنافسة بين المؤسسات ، لذلك على المؤسسة الجزائرية أن تولي أهمية كبيرة للبحوث التسويقية قصد الكشف عن رغبات الزبائن وتلبيتها عن طريق البحث والتطوير.
- على المؤسسة الجزائرية تبني إستراتيجية جودة تسمح لها بالتكيف مع نمو السوق وخلق فرص للتصدير.
- على المؤسسة الجزائرية تحسين جودتها مما يسمح لها من كسب رضى الزبائن المحليين وتحسين صورتها من جهة ، وتخفيض التكاليف ومواجهة المنافسة الخارجية والبحث عن التصدير من جهة أخرى.

قائمة المراجع:**باللغة العربية:****الكتب**

- 1 - علي السلمي ، « إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية » دار غريب للنشر ، القاهرة ، 2001.
- 2 - فريد راغب النجار ، « إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا: مدخل تكاملي تجريبي » ، مؤسسة شهاب الجامعة ، الإسكندرية ، 2002 ، .
- 3 - صلاح الشنواني ، « اقتصاديات الأعمال » ، مركز الإسكندرية للكتاب ، الإسكندرية ، 2000 .
- 4 - فريد النجار ، « إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية: مفاتيح التنافسية والتنمية المتواصلة » ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، الإسكندرية ، 1999.
- 5 - مأمون الدراركة وطارق الشبلي ، « الجودة في المنظمات الحديثة » ، دار صفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان 2002.
- 6 - مؤيد عبد الحسين الفضل ، يوسف حجيم الطائي: « إدارة الجودة الشاملة » ، الوراق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن.
- 7 - محمد إسماعيل عمر ، « أساسيات الجودة في الإنتاج » ، دار الكتب العربية للنشر ، القاهرة ، 2000.
- 8 - محمد صالح الحناوي وآخرون ، « مقدمة في المال والأعمال » ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2000.
- 9 - المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، التنافسية وتجربة الأردن ، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية ، السنة الثالثة ، جوان 2004.

باللغة الفرنسية:**الكتب:**

- 1 - A..ZAIDI, QSD, La voisiet, Tech. ET doc., Paris.
- 2 - B. Monteil, Cercle de qualité et de progrès, Les éditions d'organisation, Paris, 1983.
- 3 - Brème Naw, Spartes, Economie, édition Dunod, paris, 2000.
- 4 - Brilman jean, Les meilleurs pratique de management: au cours de la performance , les éditions d'organisation, 3eme édition, Paris, 2001.
- 5 - C. Benedetti, introduction a la gestion des opérations, édition Vivantes, Lavai, 2000.

- 6 _ D'aveni Richard,Hyper Competition , Edition Vuibert, Paris, 1995.
- 7 _ Détire Philippe,Conduire une démarche qualité, Editions d'organisation, PARIS, 2001.
- 8 _ Detrie Philippe,Le client retrouve, EYROLLES, PARIS, 1992.
- 9 _ Gagnon Dominique et autres,l'entreprise , gaâteau morin éditeur, 2eme édition, paris, 2000.
- 10 _ Jean Claude Tarondeau, stratégie industrielle, édition Vuibert, 2eme édition, Paris, 1998.
- 11 _ Jean Claude Tarondeau, Christine Huttin, Dictionnaire de stratégie d'entreprise, édition Vuiber, paris, 2001.
- 12 _ Jean marie gogue, management de la qualité, édition économisa, 3eme édition, Paris, 2001.
- 13 _ Jean Marie GOGUE,Traité de la qualité ,édition Economica, Paris, 2000.
- 14 _ Mc Fatridje D.G., La compétitivité: Notions et Mesures , Ottawa Industries. Canada.1995.
- 15 _ P.VANDEVILLE, Gestion de la qualité, Afnor, Paris, 1985.

2 المجالات:

- 1 _ Potie m. christian, la qualité,la revue de gestion et entreprise, INPED, Boumerdes, mai, 1999, n 09.
- 2 _ L'amélioration de la qualité pour les PME PMI =, coordonné par :Alain Hocquet, Afnor, Paris, 1999.