

أثر تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور على رقم أعمالها وجودة منتجاتها

THE IMPACT OF PRODUCT DIVERSIFICATION AT CONDOR CORPORATION ON ITS BUSINESS REVENUE AND ITS PRODUCTS QUALITY

ط.د. شراد غزلان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف 1-الجزائر

ghozlane.91@hotmail.fr

ملخص:

تهدف من خلال هذه الورقة إلى إبراز دور وأهمية تنويع المنتجات في المؤسسة الصناعية الوطنية لتحقيق جودة منتجاتها، ومدى تأثيرها على رقم أعمالها، وقد طرحنا الإشكالية التالية كيف أثرت سياسة تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور على رقم أعمالها وجودة منتجاتها؟ التي نجيب عليها خلال هذه الورقة البحثية، وقد توصلنا لضرورة أن يتم الاقتداء بالتجربة الناجحة لمؤسسة كوندور والتي مكنتها من احتلال مكانة رائدة خلال مدة زمنية قليلة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية: سياسة التنويع، مؤسسة كوندور، رقم الأعمال، جودة المنتجات.

Résumé :

Dans cet article, nous visons à souligner le rôle et l'importance de la diversification des produits dans l'organisation industrielle nationale pour obtenir la qualité de ses produits et son impact sur son chiffre d'affaires. La question suivante portait sur l'influence de la politique de diversification des produits de Condor sur le nombre et la qualité de ses produits. Nous y répondons dans le présent document et nous en sommes venus à la nécessité de nous inspirer de l'expérience réussie de la Fondation Condor, ce qui lui a permis d'occuper très rapidement une position de leader pour les institutions économiques.

Mots clés: la stratégie de diversification, Condor electronic's, le chiffre d'affaire, la qualité des produits

مقدمة:

يعد قطاع الصناعة في الجزائر قطاع حيوي يمثل أحد عوامل النمو الاقتصادي ورافدا من روافد التنويع الاقتصادي، فهو من القطاعات الرئيسة المهمة المكونة للاقتصاد الوطني. وفي ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية وخاصة مع تدهور أسعار النفط، تجد الدول المنتجة والمصدرة للنفط كالجزائر نفسها مجبرة للبحث عن بدائل اقتصادية مأمونة لتفادي التبعات المحتملة لهذا التدهور في الأسعار، وقد كشفت هذه الأزمات السابقة أن تنويع الصادرات خارج المحروقات هو الحل الأمثل لمواجهة مثل هذه الحالات. وباعتبار قطاع الصناعة أحد أهم مصادر التنويع الاقتصادي، والقادر على لعب دور محوري في إثراء الاقتصاد الوطني بموارد مستدامة تُسهم في نموه وازدهاره، وجب النهوض به وتوليته اهتماما خاصا؛ باعتباره ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف التنموية حيث يُساعد على رفع الناتج المحلي، وتخفيض الاعتماد على عائدات النفط، بالإضافة إلى أهمية هذا القطاع في خلق وظائف بشكل مستمر ومتسارع وخفض نسب البطالة.

وفي هذا القطاع نجد قطاع الصناعات الالكترونية، وبذكر مجال الإلكترونيات في الجزائر تتبادر إلى أذهاننا مؤسسة كوندور الرائدة في الجزائر في هذا المجال نظرا لما حققته منذ بدايتها إلى يومنا هذا وما تساهم به في الاقتصاد الوطني، فهي بذلك تعد مفخرة للصناعة الوطنية وتجربة جد ناجحة ومثالية، يجب أن تتحدي بها باقي المؤسسات الوطنية في مختلف القطاعات الصناعية والاستفادة من تجربتها.

فالنهوض بقطاع الصناعات الالكترونية مرهون بشكل كبير على تطوير وتنويع المنتجات والأسواق وهو ما قامت به مؤسسة كوندور منذ بدايتها سنة 2003 إلى يومنا هذا من خلال التجديد المستمر لمنتجاتها ودخولها أسواق جديدة باستمرار، خاصة مع المنافسة الشرسة في هذا القطاع من مختلف الشركات الأجنبية.

على ضوء ما سبق، سنحاول في هذا المقال معالجة الإشكالية الآتية:

كيف أثرت سياسة تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور على رقم أعمالها وجودة منتجاتها؟

الأسئلة الفرعية: انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن تفريعها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتجلى سياسة التنويع في المنتجات في مؤسسة كوندور؟
- كيف يمكن لسياسة التنويع أن تؤثر على رقم أعمال المؤسسة؟

فرضيات البحث: ولإجابة على الاشكالية والأسئلة الفرعية نفترض ما يلي:

- تظهر سياسة تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور من خلال عدد المنتجات المختلفة التي تعرضها؛
- تؤثر سياسة التنويع على رقم الأعمال من خلال زيادة عدد المنتجات بالتالي ضمان أسواق أكثر.

محاور البحث: وعليه ومن خلال هذه الورقة سنحاول تسليط الضوء باختصار على الموضوع من خلال التطرق إلى:

المحور الأول: الإطار النظري لسياسة تنويع المنتجات.

المحور الثاني: مدخل لجودة المنتجات

المحور الثالث: سياسة تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور

أهداف البحث: نهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على مؤسسة كوندور عن قرب باعتبارها من أهم المؤسسات الكبرى في الجزائر من جهة، والتعرف على مدى نجاعة سياسة التنويع في المؤسسة الجزائرية لتمكينها من تطوير ذاتها وبالتالي المساهمة في النهوض بالاقتصاد الوطني.

أهمية البحث: تكمن أهمية هذا البحث كونه يتناول موضوع التنويع على المستوى الاقتصادي الجزئي في الجزائر ومنه وينجاحه يمكن أن يطبق على مستوى الاقتصاد الكلي خاصة في ظل الأوضاع التي يشهدها قطاع المحروقات اليوم وما له من تأثير على الاقتصاد الجزائري.

الدراسات السابقة: انطلقنا في اعداد هذا البحث من مجموعة من الدراسات السابقة نذكر من بينها:

1- دراسة جميع نبيلة (2007)

وهي مذكرة ماجستير بجامعة المسيلة بعنوان "استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة"، وهدفت هذه الدراسة إبراز دور الاستراتيجية في تحديد مستقبل المؤسسة، ومعرفة القدرة التنافسية لها، حيث لتحقيق هذا الهدف تم التركيز على بعض العوامل النوعية كالجودة والمورد البشري وبعض العوامل الكمية كرقم الأعمال والحصة السوقية والربحية بإسقاط ذلك على واقع مؤسستين جزائريتين هما Hodnalait وCondor ، وقد توصلت الباحثة إلى عدد من النتائج نذكر منها:

- أن كلتا المؤسسات اتبعتا استراتيجية التنوع في المنتجات بامتلاكهما لمحفظة متنوعة من المنتجات، حيث بدأت كل منهما بتشكيلة منتجات مصغرة ثم أدخلتا منتجات جديدة إلى محفظة منتجاتهما، وبالتالي أصبحت تملك تشكيلة موسعة من المنتجات؛
- أن اتباع المؤسستين لإستراتيجية التنوع في المنتجات كان له أثر كبير على تنافسيتهما، حيث ساهم إدخال منتجات جديدة في الرفع من رقم أعمالهما من سنة لأخرى؛
- ساعد التنوع في المنتجات المؤسستين على استغلال الطاقة الزائدة لإدخال منتجات جديدة.

2- دراسة عمر تيمجغدين (2013)

وهي رسالة ماجستير بعنوان: " دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية-دراسة حالة كوندور"، وقد هداف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- إيضاح معنى تقييم أداء المؤسسة الصناعية ومؤشرات قياسه ؛
- تبيان مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة باستراتيجيه التنوع ؛

-تسليط الضوء على مدى فعالية هذا البديل الاستراتيجي (التنوع)، ودرجة ارتباطه بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة في ظل اشتداد المنافسة .وهذا من خلال انجاز دراسة تطبيقية على مؤسسة صناعية جزائرية.

وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج نذكر منها:

- إتباع مؤسسة كوندور لإستراتيجية التنوع خاصة منذ سنة 2004 كان له اثر كبير على أدائها؛
- إن التنوع يؤدي إلى اتساع في تشكيلة منتجات المؤسسة مما ينعكس على قدراتها في الاستجابة لقطاعات سوقية جديدة.

المحور الأول :الإطار النظري لتنوع المنتجات

بداية يجب الاشارة إلى أن التنوع يختلف من التنوع على مستوى الاقتصاد الكلي أي على مستوى الاقتصاد الوطني لأي دولة،والتنوع على مستوى المؤسسة الاقتصادية. ونظرا لأن هذا البحث حول مؤسسة اقتصادية جزائرية فإن تطرقنا لسياسة التنوع تكون من هذا الباب.

1-تعريف سياسة التنوع :

يعرف التنوع على أنه : "عدد من الأنشطة أو الأعمال المستقلة التي يمكن ادارتها بشكل منفصل عن بقية مجالات النشاط الاساسي الذي تقوم به المؤسسة. وهذا يعبر عنه بتنوع مجال النشاط الإستراتيجي،بمعنى دخول المؤسسة في مجالات نشاط جديدة أو منتج لسوق جديد"¹

ويعرف أيضا على أنه : " تقديم منتجات جديدة إلى أسواق جديدة، فإذا امتلكت المؤسسة امكانية وقابلية من ناحية الموارد والتكنولوجيا فبإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها من قبل " ²

وبتعريف بسيط تعرف على أنها : "دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة"

من التعاريف السابقة نستخلص أن التنويع بمفهومه العام هو انتاج المؤسسة سلع ومنتجات جديدة اضافة إلى منتجها الأساسي، أو دخول المؤسسة إلى أسواق جديدة لم تكن فيها من قبل. مع مراعاة توفر الامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة للقيام بالتنويع.

2- مفهوم التنويع في المنتجات

اتجهت أغلب المؤسسات التي كانت تنتج منتج واحد إلى انتاج منتجات أخرى جديدة، وأصبحت تعمل على اضافة المزيد من المنتجات إلى خطوط منتجاتها.

والتنويع في المنتجات يعرف على أنه إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها أو التعامل فيها حالياً، كقيام احدى المؤسسات بإضافة إنتاج المكاي إلى منتجاتها الحالية من الغسالات أو الثلاجات أو غيرها.³

كما يعني التنويع في المنتجات أيضاً إضافة أصناف أو أشكال أو ألوان أو مقاسات جديدة ويسمى بتنويع التشكيلة⁴

يحدث تنويع الانتاج في المؤسسة، عندما تقرر انتاج سلعة جديدة دون أن تتوقف عن انتاج منتجاتها السابقة، وبذلك تنوع انتاجها.

تتبع المؤسسات هذه السياسة بهدف توزيع المخاطر وزيادة ارباحها أو للتعويض عن التقلبات الموسمية التي تصيب الطلب على بعض المنتجات أو لوجود فائض في معدات المؤسسة وطاقاتها الانتاجية بشكل عام. كما قد تكون رغبة من المؤسسة لتحقيق معدل نمو أكثر ارتفاعاً في مبيعاتها بالتالي في أرباحها، أو بسبب استغلال تجديداً أحدثتها المؤسسة على معداتها استغلالاً كاملاً. كما قد يترتب عن تنويع المؤسسة لإنتاجها مزايا ايجابية عديدة كالاستخدام الامثل للموارد المتاحة، تخفيض النفقات، التقليل من حدة المخاطر و التقلبات الناتجة عن تدهور الطلب⁵.

3- أهمية تنويع المنتجات: تظهر أهمية سياسة التنويع من خلال :

-ضمان للمؤسسة مركزها التنافسي وحصتها السوقية؛

-تطوير وإضافة منتجات جديدة للمؤسسة وفتح أسواق جديدة لتوليد دخل اضافي؛

- الاستخدام الامثل للموارد المتاحة؛
- تحقيق التوازن الاقتصادي للمؤسسة؛
- انخفاض بعض التكاليف التي تتخلى عنها المؤسسة في حالة اتباعها سياسة التنويع كتكاليف النقل من الموردين في حالة التكامل الرأسي الخلفي؛
- تفادي المخاطر الناجمة عن تذبذب أسعار المنتجات القديمة.

4- الأسباب التي تؤدي إلى تنويع المنتجات: قد تلجأ المؤسسة لخيار التنويع لعدة أسباب نذكر من بينها:

- وجود صعوبات في زيادة مبيعاتها من نفس المنتج في نفس السوق؛
- رغبة المؤسسة في تسويق مجموعة كاملة من المنتجات لمقابلة الحاجات المتغيرة بصفة مستمرة للمستهلك⁶؛
- رغبة المؤسسة في زيادة ارباحها واستقرارها؛
- توزيع المخاطر التي يحتتمل أن تنجم عن كساد أحد الأصناف حيث أن التنويع يؤدي إلى توزيع المخاطر على الأصناف الرائجة فلا يتعرض المنتج أو الموزع إلى الخطر؛
- الاستفادة من التكنولوجيات الحديثة في إنتاج منتجات جديدة تشبع رغبات المستهلكين.

5- الاعتبارات الواجب توفرها في المؤسسة لتنويع منتجاتها: يجب على كل مؤسسة تريد اتباع تنويع منتجاتها أن تتوفر على مجموعة اعتبارات نذكر منها :

- وجود الكفاءات القدرة على ادارة المزيج الانتاجي للمؤسسة؛
- توفر الامكانيات المالية والآلية والتكنولوجية للتعامل مع انتاج منتجات جديدة؛
- وجود جاذبية لدى المستهلكين والرغبة و الاقبال على معظم المنتجات التي تطرحها المؤسسة في مزيج التنويعي لها؛

- أن توفر المنتجات الجديدة عوائد مالية للمؤسسة مع تحقيق تكاليف أقل.⁷
- 6- أنواع سياسية التنوع:** ومنه يمكن التمييز بين ثلاثة مجموعات للتنوع هي :
 - التنوع المترابط وغير المترابط؛
 - التنوع الأفقي والرأسي؛
 - التنوع الداخلي الخارجي.

6-1 التنوع المترابط وغير المترابط:

6-1-1: التنوع المترابط: هذا النوع من التنوع يعني أن تقوم المؤسسة بإدخال أنشطة جديدة إلى نشاطها الحالي، لكن مع ضرورة أن ترتبط هذه الأنشطة الجديدة استراتيجيا بالمجال الذي تعمل فيه المؤسسة وخاصة في مجال تكنولوجيا الإنتاج، المنتجات، قنوات التوزيع، المستهلكين، الأسواق. مما يعني إمكانية استخدام نفس الخبرات والإمكانيات والتكنولوجيا المستخدمة حاليا في المؤسسة. إن هذا النوع من التنوع يعمل على استقرار العائد والدخل للمؤسسة من خلال دخولها في عدة مجالات من الأعمال وذلك بتقديمها منتجات مختلفة في مواسم مختلفة.⁸

يعتبر التنوع المترابط من أكثر الأنواع الجاذبة لأنه يربط المنتجات الجديدة والحالية بخصائص متشابهة مما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة وترفع مبيعاتها وبالتالي أرباحها.

إلا أنه ما يعاب على هذا النوع من التنوع عدم توفير القدرات والمهارات الفنية والإدارية في بعض الأحيان وكذلك إمكانية عدم ملائمة السوق أو التكنولوجيا المتاحة.

6-1-2: التنوع الغير مترابط: على عكس النوع الأول وهو التنوع المترابط، فإن التنوع الغير مترابط هو أن تقوم المؤسسة بإنتاج منتجات أو الدخول إلى مجالات وأنشطة جديدة كلياً ولا علاقة لها بالعمليات الحالية للمؤسسة. هذا النوع من التنوع يكون ملائماً إذا ما كانت المؤسسة تنشط في

صناعة ليست رائجة ولا يمكنها التحول بسهولة إلى صناعة أخرى فلذلك تسعى لتنوع منتجاتها باتجاهها لصناعة أخرى.

تجدر الإشارة إلى أنه ليس ملزماً على المؤسسة الاختيار بين نوع محدد من التنوع فقد نجد مؤسسة واحدة تجمع كلا النوعين المترابط والغير مترابط داخلها.

3-6 التنوع الداخلي والخارجي

3-6-1 التنوع الداخلي: يعتبر التنوع داخلياً إذا قامت المؤسسة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية أي مواردها الخاصة وذلك بإقامة وحدات أو خطوط إنتاج جديدة وغالباً ما تكون هذه المنتجات مترابطة⁹

ويمكن أن يكون التنوع الداخلي على شكل من الأشكال التالية:¹⁰

- دخول المؤسسة مجالات جديدة بنفس نشاطاتها الحالية عندما ترغب في الانتشار وتوسيع نطاقها الجغرافي (بمعنى أسواق جديدة) ليشمل زبائن جدد سواء في السوق المحلية أو الأسواق الأجنبية؛
- جذب زبائن جدد للمنتجات الحالية وذلك من خلال محاولة المؤسسة استهداف شرائح جديدة من الزبائن لم تكن من قبل في أسواق المؤسسة.

3-6-2 التنوع الخارجي: وقد يأخذ أحد أشكال التالية :

3-6-2-1 الاندماج: وهو شكل أساسي من أنواع التنوع الخارجي، ويعني انضمام مؤسستين أو أكثر ومزج أعمالهما لتكون مؤسسة واحدة.

3-6-2-2 التنسيق والمشاركة: تشير هذه السياسة إلى النمو والتوسع عن طريق الاندماج المؤقت بين منطمتين وذلك لتحقيق أهداف معينة

3-6-2-3 الاستحواذ: وهذا النوع يعني أن تقوم مؤسسة بشراء مؤسسة أو مؤسسات أخرى عادة ما تكون أصغر منها.

4-6 التنوع الرأسي والتنوع الأفقي

6-4-1 التنويع الأفقي: وهو يعني استخدام نفس القدرات التقنية والتجارية في ممارسة أنشطة مشابهة للأنشطة الأصلية باستخدام نفس سلسلة الإنتاج ونفس الأسواق ونقاط التوزيع، بحيث تقوم المؤسسة باستغلال كافة الموارد المتاحة لتحقيق النمو في أنشطتها¹¹. ويمكن تقسيم التنويع الأفقي إلى¹²:

-**تنويع أفقي مترابط:** وذلك يعني إضافة المؤسسة منتجات جديدة لأسواقها الحالية أو قيام المؤسسة بشراء مؤسسات أخرى منتجاتها شبيهة لمنتجات المؤسسة الأصلية.

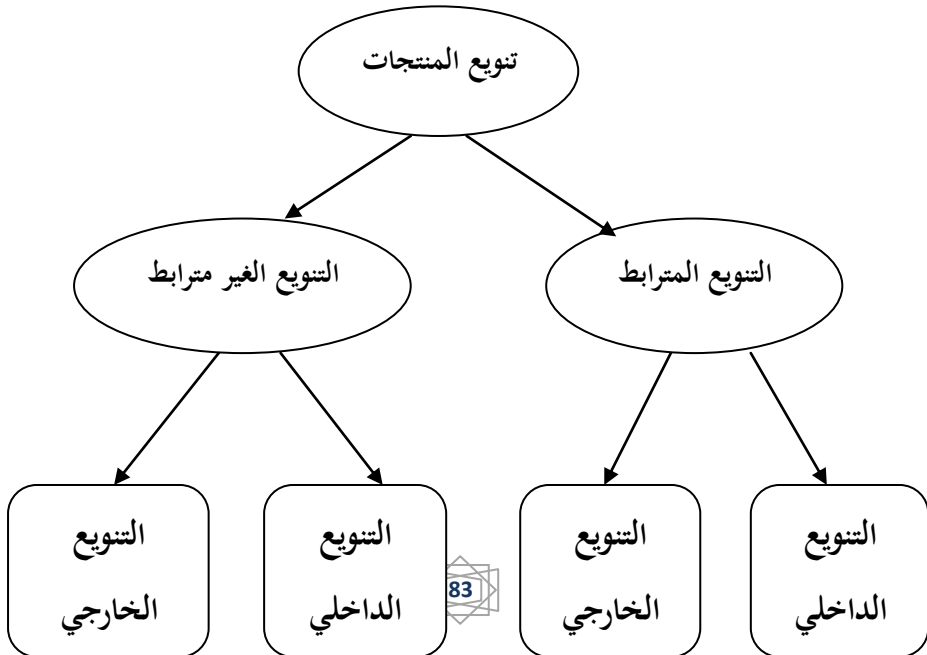
-**تنويع أفقي غير مترابط:** وذلك بإنتاج منتجات جديدة كلياً.

6-4-2 التنويع الرأسي: وهو يعني أن تقوم المؤسسة باستغلال جميع مواردها وإمكاناتها نحو بعث أنشطة جديدة مكملّة للنشاط الأصلي الذي تقوم به المؤسسة وقد يأخذ أحد الشكلين التاليين:¹³

6-4-2-1 التكامل الأمامي: يعني دخول المؤسسة إلى فروع تجارية معينة وإحداث علاقات مباشرة مع مختلف زبائنها؛

6-4-2-2 التكامل الخلفي: وذلك يعني بأن تقوم المؤسسة بتصنيع مواد التموين ومستلزمات نشاطها والتي عادة ما تحصل عليها من الموردين. والشكل الموالي يلخص أنواع التنويع في المنتجات:

شكل رقم (1): أنواع سياسة التنويع



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر 1999، ص 223

7-مراحل تنويع المنتجات: تتمثل مراحل سياسة التنويع في أي مؤسسة تنتهج هذه السياسة في ثلاثة مراحل أساسية هي: ¹⁴

1-التشخيص الاستراتيجي: تتوقف هذه المرحلة على تحديد الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من اتباع سياسة التنويع في المنتجات، كذلك تحديد العامل البشري الذي سيساهم في انتاج المنتجات الجديدة مع دراسة خصائص السوق وتقنيات الانتاج والمردود المالي المحتمل لهذه المنتجات على المؤسسة

2-اختيار الاستراتيجية: بعد أن تدرس المؤسسة الانواع المختلفة لإستراتيجية تنويع المنتجات،تقوم باختيار الاستراتيجية التي تلائم الهدف المراد تحقيقه من طرف المؤسسة مع مراعاة مواردها المالية والبشرية المتاحة

3-تنفيذ الاستراتيجية: بعد اختيار السياسة المراد اتباعها تبدأ المؤسسة بتنفيذها على أن تضع الوسائل والعمال والتكنولوجيا اللازمة لتنفيذها.

بعد التطرق لأهم النقاط سياسة التنويع سنحاول في المحورين المواليين تطبيق النقاط السابقة على مؤسسة كوندور الكترونكس كإحدى أهم المؤسسات الجزائرية الناجحة في تطبيق هذه السياسة.

المحور الثاني: مدخل لجودة المنتجات

نحاول في هذا الجزء التطرق إلى عناصر الجودة وبالأخص جودة المنتجات، فقد عرفت الجودة على أنها "هي الملائمة للاستعمال، أي قدرة المنتج على تقديم أفضل أداء" ¹⁵ كما تعرف على أنها: "مجموعة السمات و الخصائص للبضائع المخصصة للبيع و التي تحدد مدى ملائمتها للاستهلاك و حيث يجب على جهة التصنيع تطبيق معايير ومتطلبات معينة، غالبية الشركات التي تتعامل في إنتاج السلع و الخدمات لديها قسم مخصص لضمان جودة الإنتاج الذي يراقب البضائع المقدمة للمستهلك. "

2- أهمية الجودة: لجودة السلع او الخدمات دور مهم في نجاح أو فشل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، حيث أن جميع أوجه نشاطات المؤسسة تنبع في حد ذاتها من استراتيجية السلعة أو تقديم الخدمة بالمواصفات اللازمة لرغبات وحاجات الزبائن، ¹⁶

3- أبعاد الجودة: توجد العديد من أبعاد الجودة التي يطلبها الزبون نذكر من بينها: ¹⁷

- الأداء ويتمثل بالخصائص العملية للمنتج أو أداء خدمة؛
- مستقبلات المنتج وتمثل في بالعناصر الضامنة للمنتج المستقبلي؛
- الموثوقية التي تحول احتمال عمل المنتج خلال الوقت المحدد له
- مطابقة الجودة اي درجة مطابقة المنتج للقواعد
- قوة الاحتمال أي فترة حياة المنتج قبل احلاله أو انهيارها
- جمالية المنتج طيلة فترة حياته

المحور الثالث: سياسة تنويع المنتجات في مؤسسة كوندور

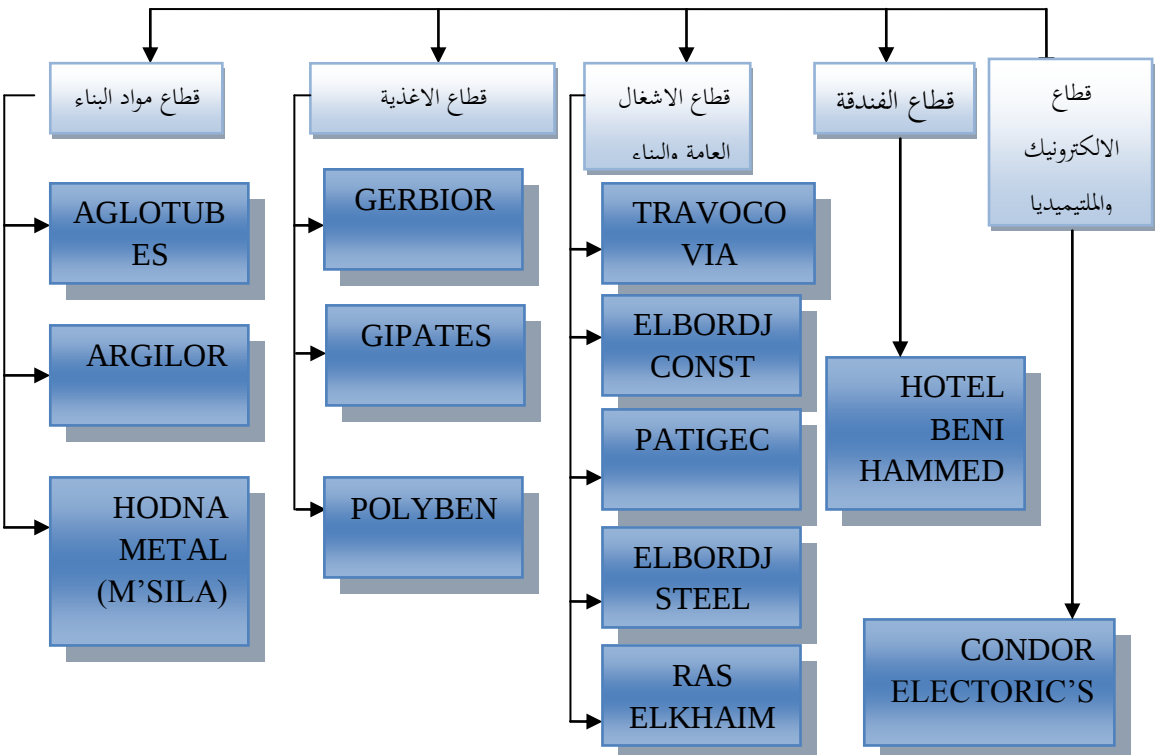
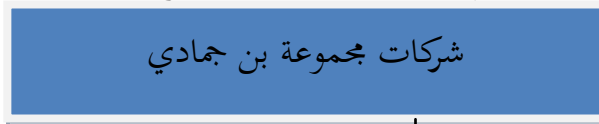
1- التعريف بمؤسسة كوندور الإلكترونيكس

تعد شركة كوندور الإلكترونيكس واحدة من أهم الشركات المكونة لمجمع بن حمادي، والذي يضم الى جانبها شركات أخرى تنشط في مجالات مختلفة كشركة ARGILOR,

GIPATES,POLYBEN, TRAVOCOVIA, HOTEL BENI

HAMED.....والتي يلخصها الشكل التالي:

شكل رقم (2): الشركات المكونة لمجمع بن حمادي



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على موقع شركة كوندور، اطلع عليه يوم 2017/03/03 www.condor.dz مع تعديل من طرف رئيس خلية التسويق.

تأسست شركة كوندور الكترونكس في جوان 2002 وبدأت النشاط فعلا في فيفري 2003، وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 2.450.000.000 دينار جزائري مختصة في صناعة وتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية وأجهزة والمليميديا إضافة الى بعض الأنشطة الفرعية الاخرى.

يتواجد المقر الرئيسي لمؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج، تتربع على مساحة قدرها 160.000 متر مربع على مستوى ولاية برج بوعرييج فقط. كما تتواجد تقريبا في كل ولايات الوطن من خلال مجموعة نقاط البيع أو التوزيع ومراكز خدمات ما بعد البيع ما يجعلها اقرب إلى زبائنها على المستوى الوطني.

مرت مؤسسة كوندور منذ بدايتها إلى يومنا هذا بمجموعة من المراحل نذكرها:¹⁸

-**المرحلة الاولى:** مرحلة الشراء بغرض البيع : في هذه المرحلة كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة وتوجهها للبيع في السوق الوطنية مباشرة ولما كان الطلب كبيرا ظهرت حتمية الانتقال للمرحلة الثانية؛

-**المرحلة الثانية:** شراء المنتج مفكك جزئيا: في هذه المرحلة كانت تقوم المؤسسة بشراء المنتج مفكك جزئيا وإعادة تركيبه؛

-**المرحلة الثالثة:** شراء المنتج مفكك نهائيا وإعادة تركيبه: في هذه المرحلة اتجهت المؤسسة لشراء المنتج مفكك نهائيا من مختلف مورديها وإعادة تركيبه محليا وتوجيهه للسوق الوطنية؛

-**المرحلة الرابعة:** الانتاج : اتجهت المؤسسة الى إنتاج الأجهزة كلية محليا، وذلك بعد الاستفادة من المراحل السابقة وأصبحت تتحكم في مختلف تقنيات التركيب، فلم يبق لها سوى تسجيل الأجهزة بعلامتها التجارية الخاصة بها بعد اقتناء التراخيص من مختلف الموردين المتعامل معهم

وهذا ما حصل مع المورد الصيني Hisens، حيث أن كل منتجات المؤسسة تحمل بالعلامة

التجارية CONDOR تحت رمز  .

تحصلت المؤسسة على شهادة الجودة العالمية **ISO 9001** في سنة 2009 وجددت كل ثلاثة سنوات في 2012 وآخرها سنة 2015، كما تحصلت سنة 2015 على **ISO 18000** الذي يخص الصحة والسلامة في العمل **ISO 14000** الذي يخص سلامة المحيط¹⁹. كما أن علامة كوندور علامة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات ما يضمن لها حماية منتجاتها من المقلدين.²⁰

2- تطور الموارد البشرية في المؤسسة: تعتبر مؤسسة كوندور قطبا جاذبا للعامل

البشري من مختلف الدرجات العلمية نظرا للأهمية الكبرى التي توليها المؤسسة لهذا المورد الحيوي، والامتيازات التي تقدمها في سبيل تطوير الكفاءات والقدرات في المؤسسة. ولذلك شهدت منذ بداياتها تطورا ملحوظا في عدد العمال بالمؤسسة فقد بدأت في سنة 2003 بـ 90 عاملا وزاد هذا العدد من سنة لأخرى وفق ما يوضحه الجدول التالي :

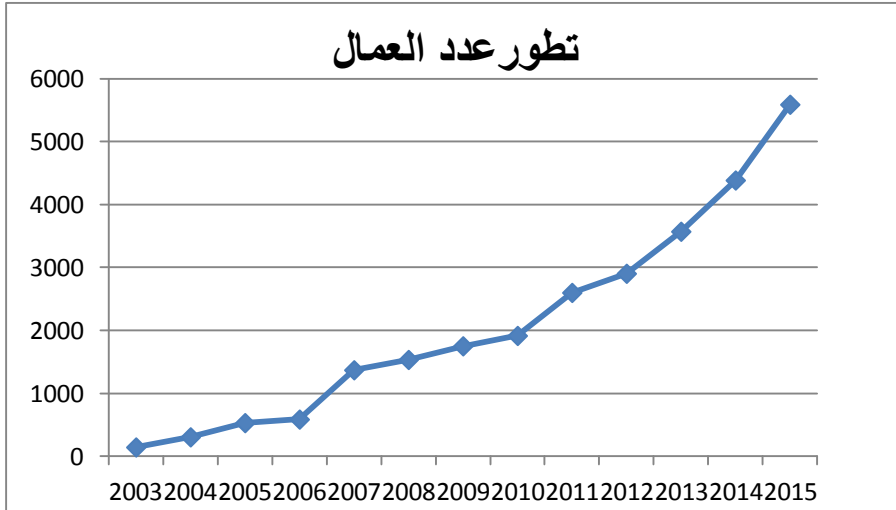
جدول رقم(1): تطور عدد العمال في مؤسسة كوندور من سنة 2003 إلى 2015

السنوات	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
عدد العمال	143	304	530	586	1370	1534	1751
السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	/
عدد العمال	1916	2600	2904	3572	4387	5591	/

المصدر : معلومات من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة.

ونلخص هذا الجدول في الشكل الموالي:

شكل رقم(3):تطور العمال في شركة كوندور



المصدر :من اعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الجدول رقم(1)

يلاحظ من الجدول والشكل البياني السابقين التطور الكبير الذي عرفته مؤسسة كوندور في المورد البشري وذلك ابتداء من أول سنة نشاط للمؤسسة، حيث أنها بدأت وكما اشرنا اليه سابقا بـ 90 عامل فقط ليرتفع العدد مع نهاية نفس السنة إلى 143 عامل، ثم زاد العدد في سنة 2004 إلى

304 عامل وهكذا بقيت وتيرة الارتفاع في العدد إلى غاية سنة 2007 الذي عرف عدد كبير بوصله إلى 1370 واستمر بنفس النحو إلى غاية 2011 التي عرفت أيضا زيادة نوعية في عدد العمال الذي وصل إلى 2600 عامل ليتواصل ارتفاع عدد العمل والذي أصبح 5591 عامل على المستوى الوطني وهو ما يمثل قطب جاذب لليد العاملة ومصدر لامتنعاص البطالة. هذا العدد من العمال يتم تقسيمهم على حسب درجاتهم إلى ثلاثة مستويات نلخصها في الجدول الموالي.

جدول رقم (2): تقسيم عدد العمال حسب درجاتهم لسنة 2015

أطارات		أعوان التحكم		أعوان السفيد	
رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء
505	85	1123	255	3248	375
590		1378		3623	
المجموع					

المصدر: معلومات من مديرية الموارد البشرية

الجدول السابق يوضح تقسيم عمال مؤسسة كوندور حسب فئاتهم الاجتماعية أو درجاتهم لسنة 2015، كما تم تقسيمه حسب الجنس (رجال-نساء) والذي يؤدي إلى مجموع 5591 عامل خلال سنة 2015.

3- عرض منتجات المؤسسة²¹ تنتج مؤسسة كوندور العديد من الأجهزة المختلفة من

الالكترونية كالتلفزيون بمختلف أنواعه وأجهزة الاستقبال الرقمي، والأجهزة الكهرومنزلية المختلفة كالثلاجات والمكيفات وأجهزة التدفئة... الخ وأجهزة الميديا كالحاسوب المحمول والثابت ولواحقه وأجهزة الهواتف بمختلف أنواعها والألواح الالكترونية اضافة

إلى تصنيغ الالواح الشمسية بمختلف اءامها. وفيما يلي نسرذ أهم منسجاسها حسب

تقسيم وءاءات المؤسسة:

1: وءاءة المنسجاس السمراء: يتم على مستوى هذه الوءاءة انساج مختلف الاءهزة الالكترونية والءءول الموالى يلخص أنواع منسجاس الوءاءة السمراء

ءءول رقم (3): أنواع منسجاس الوءاءة السمراء

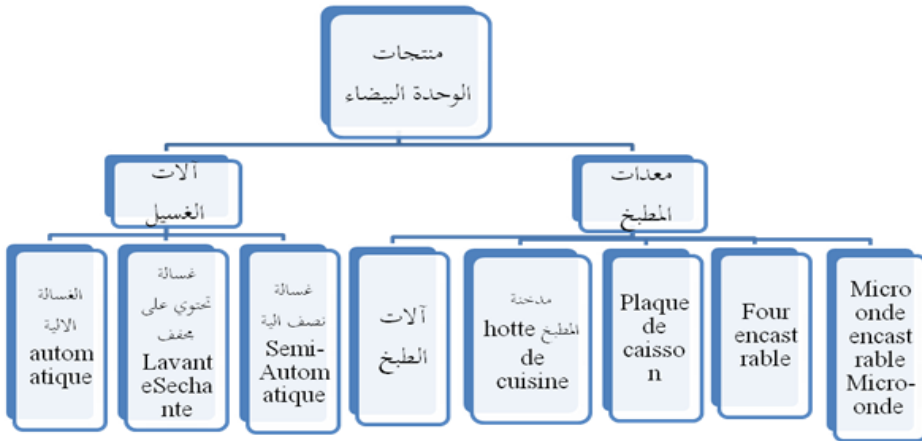
أءهزة التلفاز	أءهزة الاستقبال	الأءهزة الالكترونية الأءرى
1 LED TV	CDN-6700CXHD,	DVD CONDOR lecteur
2 SMART TV	CM-5500CXHDN	CONDOR SOUNDBAR
3 UHD TV	5500CXHDWIFI	CONDORWIFI SPEAKER
4 CURVEDTV	CDN-6600CX-HD-W	
5 KUHD TV	CDN-5500CX-HD-MN	

المصدر: من اءءاء الباءة بالاعءماء على موقع مؤسسة كوندور www.condor.dz

2 : وءاءة المنسجاس البىضاء: يتم أيضا على مستوى هذه الوءاءة انساج اءءة أنواع من المنسجاس

الكهرومنزلية نلخصها في الشكل الموالى:

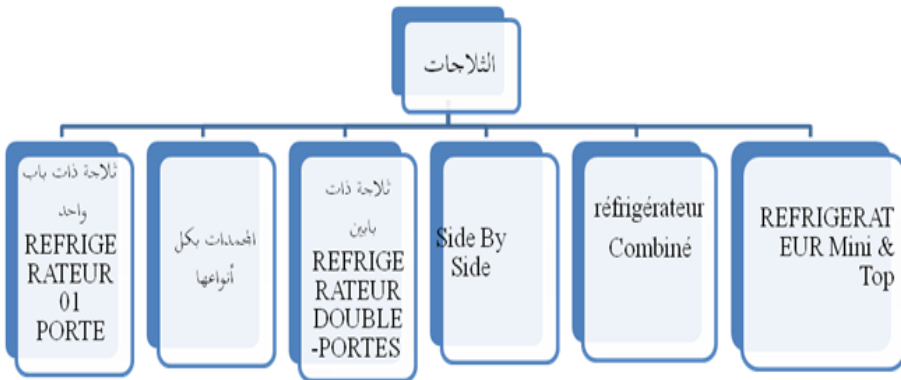
شكل رقم (4): أنواع منسجاس الوءاءة البىضاء



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على موقع مؤسسة كوندور www.condor.dz

3. مركب الثلاجات : يختص بإنتاج الثلاجات بمختلف أنواعها، ولخصها في الشكل الموالي :

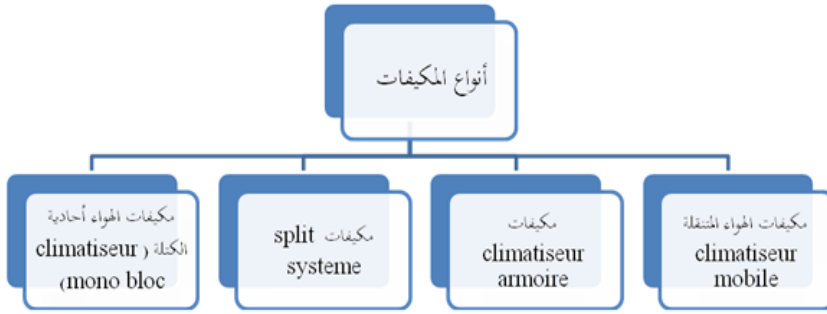
شكل رقم (5) : أنواع الثلاجات في مركب الثلاجات



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على موقع مؤسسة كوندور www.condor.dz

4: مركب المكيفات : وتنتج المؤسسة في هذا المركب أنواع من المكيفات يلخصها الشكل الموالي :

شكل رقم (6) : أنواع المكيفات في مركب المكيفات



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على موقع مؤسسة كوندور www.condor.dz

5:أجهزة الملتيميديا: وتنقسم إلى :

5-1 أجهزة الاعلام الآلي : يعتبر هذا المجال جديد نوعا ما بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنتجات السابقة، إلا أنه لم يشكل عائقا بالنسبة لها وأصبحت رائدة في مجالها. وتنتج المؤسسة اليوم سبعة مجموعات مختلفة ذات الصلة بالإعلام الآلي وهي :

1-5 : PC de bureau

2-5 : PC portable

3-5 : PC all in one

4-5 : Serveur

5-5 : Station de travail

6-5 : Ultrabook

7-5 : PERIPHERIQUES ET ACCESSOIRES

5-2:الهواتف النقالة والألواح الرقمية :تميزت مؤسسة كوندور في مجال الهواتف النقالة واللوحات الرقمية، بحيث أصبحت من أكثر العلامات مبيعا في السوق الجزائرية، ونظرا للتطور المستمر لهذا السوق فإنها تعمل على التجديد الدائم فيه ولذلك تقترح مؤسسة كوندور عدة أنواع منها نعرضها فيمايلي :

5-2-1:الهواتف النقالة :بدأت المؤسسة بإنتاج الهواتف الذكية مع المجموعة الاولى لها وهي المعروفة

بـ C

مثل : c1, c2, c4+, c6, c6pro, c6 plus, c8, c8s....الخ

- مجموعة Allure مثل : A9,A9+A55,A100...الخ

- مجموعة Griffe مثل: G2s,w1,G2,G4

- مجموعة Plume مثل: P4,P4PRO,P5,P6,P8... الخ

ثم اتجهت المؤسسة لإنتاج الهواتف العادية فأنتجت كل من F1,F2,F3,F4

5-2-2: الألواح الرقمية: تنتج المؤسسة العديد من الأنواع منها بمختلف أحجامها وأنواعها، كما وجهت صنف منها إلى الأطفال.

5-3: منتجات رقمية أخرى: كالساعات الذكية.

5-4: التطبيقات والخدمات: بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة وضعت عدة تطبيقات تخصها لزيائنها مثل تطبيق :

Condor SmartRemote وهو تطبيق للتحكم عن بعد، وتطبيق Condor SAV

وهو تطبيق يسهل على الزبائن إيجاد اقرب مركز لخدمات ما بعد البيع الخاص بالمؤسسة.

6: مصنع اللوحات الشمسية: وهي من أهم منتجات المؤسسة على الرغم من حدوثها فقد تمكنت المؤسسة من الحصول على مشاريع كبرى لإنارتها باستخدام اللوحات الشمسية لكوندور على غرار بعض الملاعب الرياضية كملعب برج بوعريريج.

7: وحدة البلاستيك: كما أن مؤسسة كوندور تملك وحدة خاصة لإنتاج البلاستيك بمختلف أنواعه والذي يوضع في مختلف منتجات المؤسسة.

8: وحدة البولسترين: وهي مادة تقوم المؤسسة أيضا بتصنيعها توضع لحماية بعض المنتجات كآلات الطبخ والثلاجات وغيرها²²

مما سبق يظهر جليا سياسة التنوع التي تسير عليها مؤسسة كوندور في منتجاتها بحيث نجد تجديد دائم في كل منتجاتها وتغيير مستمر فيها تماشيا مع التغيرات التكنولوجية وتلبية لرغبات الزبائن المتجددة، هذا ما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة في السوق الجزائرية وبالتالي التأثير على رقم أعمالها وهذا ما سنتطرق اليه في المحور القادم.

المحور الثالث: أثر سياسة تنوع المنتجات على مؤسسة كوندور إلكترونكس

سنحاول في هذا المحور إبراز أثر سياسة تنويع منتجات مؤسسة كوندور، من خلال دراسة محيطها أولاً وإظهار مختلف أنواع سياسة التنويع في المؤسسة وأخيراً تأثيرها على مؤسسة كوندور.

1- محيط المؤسسة: تعتبر مؤسسة كوندور مؤسسة جد نشطة وريادية في مجالها، فهي تنشط في

محيط اقتصادي يتميز بالمنافسة الشديدة من مختلف الشركات الأخرى وستتطرق إلى

تحليل هذا المحيط في ما يلي:

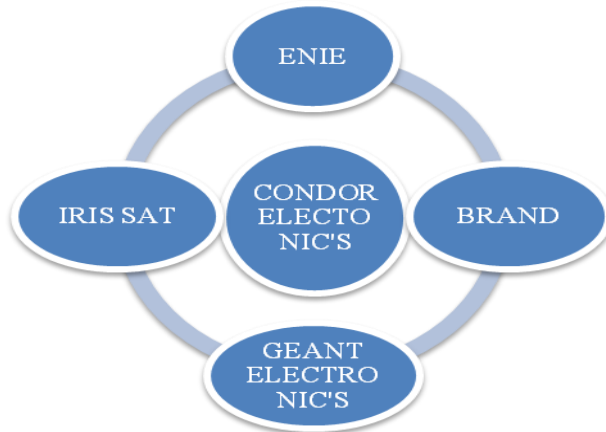
1-1 المنافسون: تنشط مؤسسة كوندور في مجال يتسم بالمنافسة الحادة سواء من مؤسسات وطنية

أو من علامات أجنبية رائجة في السوق الجزائري، لذلك وسعياً منها للحفاظ على مركزها الريادي في مجال الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وحتى أجهزة الملتيميديا، فقد اتبعت المؤسسة مجموعة إجراءات كتحفيض الأسعار مقارنة ببقية المنافسين، التجديد المستمر لمنتجاتها ودخول مجالات جديدة كما حدث مع مصنع الألواح الشمسية، كذلك تتميز منتجاتها بجودة عالية، إضافة إلى وجود خدمة ما بعد البيع لدى المؤسسة ما يجعلها محل إقبال من طرف مختلف شرائح المجتمع الجزائري.

كما شهدت المؤسسة دخول أسواق أجنبية جديدة على غرار ما حصل في دولة السودان سنة 2014/2015 واستثمار المؤسسة بها.

والشكل الموالي يوضح أهم المنافسين الحاليين للمؤسسة على المستوى الوطني.

شكل رقم (7): أهم المنافسين الحاليين لمؤسسة كوندور



المصدر : معلومات من رئيس خلية التسويق لمؤسسة كوندور.

1-2 الموردون: تتعامل مؤسسة كوندور مع عدد من الموردين الأجانب من مختلف البلدان العالمية، وبحكم خبرة المؤسسة وتجربتها لمدة 13 سنة فإنها أصبحت لديها القدرة التفاوضية إلى غاية الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الاطراف. ويتم هذا الاتفاق عن طريق منح التراخيص من طرف الموردين أو عن طريق منحها منتجات.

1-3 الزبائن: تتعامل مؤسسة كوندور مع زبائن من داخل الوطن وخارجه، فأما من داخل الوطن فإنها تتعامل مع زبائن اشخاص عاديين وتجار التجزئة والجملة على كل المستوى الوطني، إضافة لذلك فهي تتعامل مع مختلف المؤسسات الوطنية الخاصة والعمومية، إضافة لمختلف الادارات والجامعات عبر التراب الوطني.

أما من خارج الوطن فالمؤسسة تتعامل مع مجموعة من الدول منها: فرنسا، مصر، بوركينا فاسو، تونس، السودان... الخ²³

إضافة لذلك فالمؤسسة تقوم بتقديم خدمات ما بعد البيع لجميع زبائنها على المستوى الوطني من خلال مجموعة مراكز خدمات ما بعد البيع التابعة لها والمقدر عددها بحوالي 15 مركز، أو الوكلاء المعتمدين من طرفها والموزعين عبر كل التراب الوطني والمقدر عددهم بـ 207 وكيل معتمد وذلك سعيا منها لكسب ثقة أكبر من طرف زبائنها.²⁴

1-4 المنتجات البديلة: كل المنتجات المقدمة من منافسي مؤسسة كوندور تعتبر منتجات بديلة لمنتجاتها وبإمكان الزبون استبداله في أي وقت، لكنه سيكلفه تكلفة إضافية. على الرغم من هذا وحسب رئيس خلية التسويق بالمؤسسة فإن ذلك لا يشكل خطرا على المؤسسة نظرا لأسعارها المغرية من جهة ووجود خدمة ما بعد البيع من جهة أخرى وهو ما لا يوفره العديد من منافسيها للزبائن.

1-5 الداخلون المحتملون: حسب رئيس خلية التسويق فإن أهم منافس للمؤسسة محتمل دخوله إلى السوق الوطنية هي مؤسسة Samsung والتي هي بصدد الحصول على ترخيص من الدولة الجزائرية للتواجد بالسوق الجزائرية²⁵

2- أنواع سياسة تنويع المنتجات المطبقة في مؤسسة كوندور: كما سبق وأن أشرنا إلى أنواع سياسة التنويع في المحور الاول وبتطبيقنا اياها على مؤسسة كوندور نجد أنها تطبق تقريبا كل أنواع سياسة التنويع المذكورة سابقا وذلك من خلال التجديد الدائم لمنتجاتها. ونظرا لشساعة منتجاتها ومجالاتها فإنه لا يمكننا دراسة جميع منتجات المؤسسة لذلك سنحاول ابراز أهم المنتجات التي تظهر فيها أنواع سياسة التنويع بالمؤسسة.

-**التنويع المترابط:** تتواجد المؤسسة في هذا النوع في نفس المجالات وباستخدام نفس التكنولوجيا والأسواق والموارد البشرية السابقة ويظهر جليا في منتجات التلفزيون مثلا ، فالمؤسسة بدأت بإنتاج تلفزيون من نوع LCD ثم نوعت تشكيلتها وأنتجت تلفزيون من نوع LED TV و SMART TV... وغيرها

كما يظهر أيضا التنويع المترابط في منتجات الثلاجات والتي بدأت في انتاجها وأضافت أنواع أخرى مثلا ثلاجات ذات باب واحد وذات بابين.. الخ كما تحولت لإنتاج المبردات التي تعتبر في نفس الخط الانتاجي مع الثلاجات.

ايضا نجد التنويع المترابط في مختلف أجهزة المطبخ الجديدة مثل آلة العجن والخلاط الكهربائي بمختلف أنواعه والذي يعتبر مكمل لمعدات المطبخ السابقة الذكر.

-**التنويع الغير مترابط :** كما يظهر التنويع الغير مترابط في منتجات المؤسسة وذلك في اتجاهها لإنتاج اللوحات الشمسية بمختلف أنواعها وهذا ما يعد مجال خارج عن مجال المؤسسة الرئيسي وهو قطاع الاجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

-**التنويع الداخلي :** والذي يظهر في المنتجات السابقة الذكر باعتبار المؤسسة أنتجت منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الخاصة من جهة، كما اتبعت الشكل الثاني للتنويع الداخلي وهو توسيع نطاقها الجغرافي بدخولها أسواق جديدة بنفس منتجاتها الحالية كما حصل في دخولها للسوق السوداني سنة 2014/2015.

-التنوع الخارجي: أما فيما يخص هذا النوع من التنوع فإن مؤسسة كوندور بدأت فيه سنة 2014 من خلال شراءها نسبة 50 % من أسهم شركة "أوراس صولار" المتخصصة في صناعة الألواح الشمسية على مستوى ولاية باتنة، وهو يعكس النوع الثالث من التنوع الخارجي وهو الاستحواذ؛ كما أن المؤسسة تعتمز إقامة شراكة مع شركة بيجو خلال سنة 2016 لاستيراد قطع غيار السيارات بالجزائر، وهو يعكس النوع الثاني من التنوع الخارجي وهو المشاركة.

-التنوع الافقي: ويظهر في المؤسسة بنوعيه:

التنوع الافقي المترابط: وهو ما تقوم به المؤسسة في مختلف منتجاتها، فهي دائمة التجديد باستخدام مواردها الخاصة

التنوع الافقي الغير مترابط: ويظهر داخليا من خلال انشاء المؤسسة لمصنع الألواح الشمسية الخاص بها، كما يظهر خارجيا من خلال شرائها لأغلبية أسهم شركة مختصة في صناعة الألواح الشمسية.

-التنوع الرأسي: وينقسم إلى: التكامل الامامي والتكامل الخلفي، ومؤسسة كوندور يظهر فيها التكامل الامامي من خلال دخولها في كل مرة إلى أسواق جديدة خاصة خارج الوطن، أما التكامل الخلفي فلا يظهر في المؤسسة لأنها لم تقم لحد الآن بإنتاج موادها الأولية بنفسها ولم تدخل في أي عقد شراكة مع مورديها في هذا النوع.

3- أثر سياسة التنوع على رقم أعمال المؤسسة وجودة منتجاتها

تؤثر سياسة التنوع المتبعة من طرف مؤسسة كوندور على مختلف جوانبها سواء كميًا كتأثير على رقم الاعمال وربحية المؤسسة، أو تأثيرا نوعيا كتأثير على جودة منتجات المؤسسة وعلى موردها البشري. ولهذا سنتطرق في هذا البحث إلى عامل كمي وهو رقم الاعمال وعامل نوعي وهو جودة منتجات المؤسسة

1- أثر سياسة التنوع على رقم أعمال المؤسسة: عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا ملحوظا

من سنة لأخرى خاصة عند ادخال منتجات جديدة للمؤسسة، ونظرا لشساعة

منتجات المؤسسة فسناحول دراسة عدد معين من المنتجات وتأثر رقم أعمال المؤسسة من خلالها.

عند انطلاق المؤسسة في نشاطها الفعلي سنة 2003 كانت تملك تشكيلة من منتجين فقط هما التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي وقد حققت حينها رقم أعمال يقدر بـ 451.324.485 دج أما في سنة 2004 تم إضافة تشكيلة جديدة من المنتجات تتشكل من منتجين هما أجهزة المكيفات والثلاجات ما ساهم بشكل كبير في رفع رقم أعمال المؤسسة والذي قدر بـ 2.488.353.030 دج²⁵، واستمر تطور رقم أعمال المؤسسة إلى غاية سنة 2007 الذي شهد تراجعاً وذلك بسبب ظروف داخلية في المؤسسة، ليعود إلى وتيرة الارتفاع ابتداءً من سنة 2008 نتيجة لاستمرار المؤسسة في سياسة تنويع منتجاتها والتجديد المستمر فيها إلى يومنا هذا. وارتأينا إلى تبيان كيفية تأثير التجديد في منتجات المؤسسة التي تضيفها من سنة لأخرى على ارتفاع رقم أعمال المؤسسة خلال الثلاث السنوات الأخيرة لثلاثة أنواع من المنتجات، وهو ما يلخصه الجدول التالي:

جدول رقم(4): تطور رقم أعمال بعض منتجات المؤسسة لسنوات 2013، 2014، 2015
الوحدة : دج

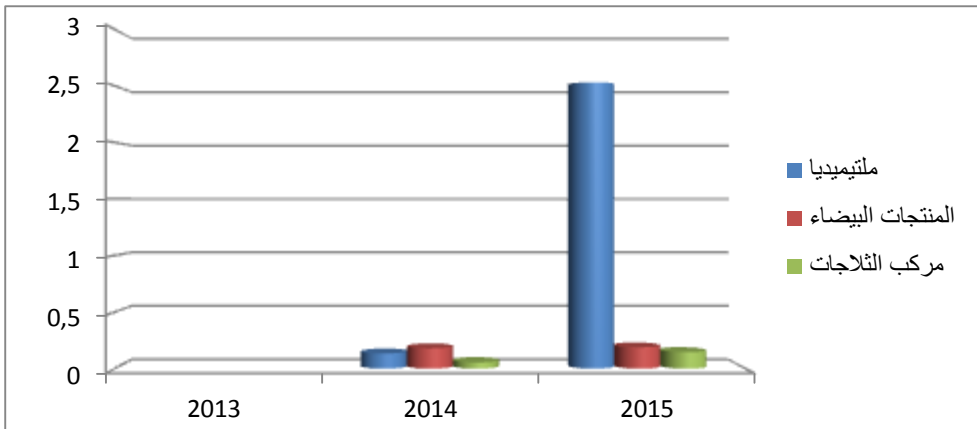
2015	2014	2013	
18.466.102.168	5.230.640.464	4.612.523.543	أجهزة المليميديا
253.03%	13.40%	/	نسبة التطور
6.943.903.622	5.838.394.447	4.944.410.268	منتجات الوحدة البيضاء
18.93%	18.08%	/	نسبة التطور
8.200.884.945	7.152.775.278	6.775.130.549	مركب الثلاجات
14.65%	5.57%	/	نسبة التطور

المصدر : اعداد الباحثة بعد الاطلاع على وثائق المؤسسة

وللتوضيح أكثر لمعطيات الجدول يمكن تمثيل نسبة تطور رقم الأعمال في الشكل البياني التالي :

شكل رقم (8): نسبة تطور رقم الاعمال للمليميديا والمنتجات البيضاء والثلاجات لسنة

2014،2015



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل اعلاه نلاحظ زيادة رقم أعمال من سنة لأخرى، وبالنسبة لمنتجات المليميديا فهي تساهم بشكل كبير في رقم اعمال المؤسسة وقد ارتفعت بنسبة 13.40% بالنسبة لسنة 2014، وعرفت ارتفاعا كبيرا في سنة 2015 وصلت نسبته إلى 253.03% ونلاحظ هنا القفزة الكبيرة التي عرفها رقم أعمال منتجات المليميديا بصفة عامة وهذا راجع إلى زيادة انتشار الهواتف المحمولة و الألواح الرقمية بصفة خاصة في المجتمع الجزائري من جهة وكذلك ادخال مؤسسة

كوندور العديد من المنتجات الجديدة بنفس خصائص منتجات عالمية وبأسعار جد معقولة على غرار هاتفي Allure A9+ و Allure A100 اللذان يحملان خصائص جد متطورة وبأسعار في متناول الزبائن مقارنة بمواصفات بنفس الخصائص من علامات أخرى . ما جعلها محل اقبال كبير لكل الزبائن في سنة 2015.

أما منتجات الوحدة البيضاء فقد حققت هي أيضا ارتفاع قدر بـ 18.08% في سنة 2014، وفي سنة 2015 حققت نسبة 18.93%. وهي نسب عادية مع المحافظة على نفس وتيرة التطور في رقم الاعمال.

ومركب الثلاثيات عرف هو الآخر تطور في سنة 2014 لكن ليس بالتطور الكبير حيث قدرت نسبة الارتفاع بـ 5.57% فقط، لتعود وتيرة التطور العادية خلال سنة 2015 حيث تطور رقم اعمال الثلاثيات بنسبة خلال هذه السنوات قدر بـ 14.65%.

يرجع أساسا هذا التطور في رقم أعمال المنتجات السابقة الذكر والتي تؤثر بدورها على تطور رقم أعمال المؤسسة ككل إلى سياسة التنويع التي لا تزال المؤسسة تتبعها في منتجاتها وإدخال منتجات جديدة في كل صنف باستمرار تماشيا مع التطورات التكنولوجية الحديثة وتلبية لرغبات الزبائن. إضافة إلى طرح المؤسسة لمنتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية جد معقولة تتماشى والقدرة الشرائية للزبائن، كما توفر المؤسسة خدمة ما بعد البيع لزيائنها على المستوى الوطني. الامر الذي يميزها عن باقي منافسيها ويزيد من اقبال الزبائن على منتجاتها بشكل كبير.

2- أثر سياسة تنويع المنتجات على جودتها

تتميز منتجات مؤسسة كوندور بالجودة العالية ما جعلها محل اقبال كبير من طرف مختلف الزبائن على منتجاتها، كما أن جودتها مكنتها من احتلال مركز الريادة في مجالها على المستوى الوطني وفرض نفسها في السوق الجزائرية على الرغم من المنافسة الشديدة التي تعرفها من مختلف الشركات الاخرى.

والدليل على جودة منتجات المؤسسة حصولها على شهادة الجودة العالمية **ISO 9001** سنة 2009 وتم تحديثه في كل من سنة 2012 و 2015، كما أنها تحصلت على العديد من الشهادات منذ بدايتها نذكر أهمها :

- شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالأوراس في 8 / 2 2004/05/09-2004/04
 - شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بالجزائر في 05/2005/12/17-2005/12
 - شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بأدرار في 25/2005/12/25-2005/01/05
 - شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني بحاسي مسعود في 20 / 2006/03/02-2006/02
 - شهادة المشاركة في معرض الإنتاج الوطني ببرج بوعرييج في 22 / 2006/04/02-2006/03
- 26.

كما تحصلت المؤسسة على جائزة الجودة في القطاع الصناعي كأول مؤسسة خاصة سنة 2011 والتي تنظمها وزارة الصناعة ، كما تحصلت المؤسسة في سنة 2015 على جائزة أحسن منتج محلي في الجزائر، إضافة إلى جائزتي أحسن عارض وأحسن منتج في كل من معرض FIA الدولي بالجزائر العاصمة ومعرض MIDAITI الخاص بأجهزة الملتيميديا²⁷.

وسجلت مؤسسة كوندور حضورها في المعرض الدولي للهواتف النقالة كأول مؤسسة جزائرية مشاركة في أكبر معرض دولي للتكنولوجيا والاتصالات المقام في مدينة برشلونة بالبرتغال والذي جرى من 22-2016/02/25²⁸، كما أنها تواجدت في أكبر معرض في العالم للالكترونيات المستهلك IFA 2016 المقام في برلين كأول مؤسسة جزائرية تشارك في هذا المعرض. وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على المكانة والجودة التي تتميز بها منتجات مؤسسة كوندور سواء على المستوى الوطني أو الدولي.

من خلال ما قدمناه عن مؤسسة كوندور فإنها تساهم تنمية الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في تحقيق القيمة المضافة وكذا الناتج الداخلي الخام، فانتهاجها لسياسة التنوع كما تطرقنا إليه سابقا يمكنها من رفع حجم المبيعات وبالتالي تحقيق أرباح، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق القيمة المضافة في

المؤسسة والمساهمة بما ساهمت في رفع الانتاج الوطني خارج قطاع المحروقات وهو ما تسعى إليه الدولة، وأيضاً من خلال دورها في ايجاد وخلق مناصب عمل للشباب والقضاء ولو بشكل نسبي على البطالة وهو ما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة التي تشكل محور اهتمام الحكومة، كما أنها تساهم في زيادة الصادرات، وتسعى المؤسسة دوما الى الابتكار والتغيير وفقاً لما تمليه المتغيرات البيئية ولما لها من قدرة عالية في استيعاب التكنولوجيا الحديثة، وكذا للمحافظة على استمرارية المنافسة.

خاتمة:

إن اعتماد ودعم المنتج الوطني هو ركيزة أساسية لدعم الاقتصاد الوطني والنهوض به، كما أن رفع قدرة المنتج التنافسية جزء لا يتجزأ من دعمه، لذلك وجب نشر ثقافة اختيار المنتجات الوطنية، وهو ما سعت له مؤسسة كوندور منذ بداية نشاطها من خلال توسع نشاطها وانتهاجها لسياسة التنوع. وقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى النتائج التالية: عملت مؤسسة كوندور على تنوع مجموعة منتجاتها، فبالإضافة إلى المنتجين التي بدأت بها نشاطها " اجهزة التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي" أصبحت تتضمن الآن قائمة من المنتجات والتي ذكرناها بنوع من التفصيل سابقاً، وتعتبر مؤسسة كوندور أول مؤسسة جزائرية تقتحم عالم تكنولوجيايات الاتصال بتصنيع الأجهزة المحمولة على المستوى الوطني؛

إن هدف تنوع النشاط بالنسبة للمؤسسة هو تحقيق النمو ورفع حجم المبيعات والعمل على تعزيز حصتها السوقية.

-تعمل المؤسسة على تصنيع منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات ورغبات الزبون وتناسب مع قدرته الشرائية؛

اضافة إلى الأهداف السابقة الذكر فمؤسسة كوندور تسعى لخلق مناصب شغل جديدة والقضاء على البطالة، وهو ما لاحظناه خلال تطرقنا إلى تطور المورد البشري بما والتي وصل العدد فيها سنة 2015 أكثر من 5500 عامل على المستوى الوطني؛ من خلال ما سبق فإن مؤسسة كوندور وبإستراتيجيتها المنتهجة تساهم في زيادة الناتج المحلي الوطني خارج قطاع المحروقات في الجزائر.

آفاق مؤسسة كوندور :

بالإضافة لما سبق فمؤسسة كوندور تسعى للتوجه نحو التصدير وفق الشروط والقوانين الدولية التي تنص عليها منظمة التجارة الدولية؛

كما أن المؤسسة وحسب ما صرح به مديرها العام تسعى لدخول مجال جديد وهو استيراد قطع غيار السيارات للعلامة ييجو وفق عقد شراكة بين الشركتين خلال سنة 2016.

بناء على ما تقدم من عرض وتحليل يوصي الباحثان بما يلي:

-إقتداء المؤسسات الجزائرية عموما بالتجربة الناجحة لمؤسسة كوندور والتي مكنتها من احتلال مكانة رائدة خلال مدة زمنية قليلة؛

-ضرورة انتهاز الشركات والمؤسسات الجزائرية، وبالخصوص تلك العاملة في مجال الصناعة سياسة التنوع في نشاطاتها؛

-وضع الآليات التي تسمح باستيراد السلع التي لها بديل محلي، وإعطاء المنتج المحلي الأولوية في العطاءات الحكومية.

التوصيات:

-من خلال هذه الورقة البحثية نوصي المؤسسات الجزائرية بضرورة أخذ بتجربة مؤسسة كوندور والمشي على خطاها في سبيل تطوير الاقتصاد الوطني؛

المراجع والهوامش :

¹ -جميع نبيلة - استراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة - مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة 2007 ص 28

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس - الادارة الاستراتيجية- الطبعة الاولى دار وائل للنشر 2007 ص 382

³ - بوقرة رابح، جميع نبيلة،- أثر التنوع على تنافسية مؤسسة كوندور- مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول المنافسة والتنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات، جامعة المسيلة، الجزائر 2002 ص 5

⁴ - أحمد شاكر العسكري - دراسات تسويقية- دار زهران، عمان، 2000، ص 57

- ⁵ - جعفع نفبله، مرجع سابق، ص 30
- ⁶ - أحماء شاكرف العسكرف، مرجع سابق، ص 157
- ⁷ - ابراهفم عبفاء - اسأراأففة الاسوق، مءءل سلوكف - عمان، الأردن 1992 ص 40
- ⁸ - عمر أفمءعاففن - ءور اسأراأففة الأوفف فف أأفن أءاء المؤسسه الصناعفة-ءراسه ءالة كونفور - مءكراه ماسأفر
- كلفه العلمو الاقأصاءفة والأأارفة وعلوم الأسفر، ءامعه بسكراه 2013/2012، ص 20
- ⁹ - رءفم ءسفن - اسأراأففة المؤسسه الطبعه الاولة ءار ءاء للنشرف والأوفف، قسنأففة، ءزائر 2008 ص 144
- ¹⁰ - مءونة ءكأور أبومروان، مقال بعنوان - اسأراأففة الأوفف (البءائل الاسأراأففة) - منشور على موقع أم الاطلاع
- علفه فوم :2017/02/28 ikhwanwayonline.wordpress.com
- ¹¹ - إلفاس بن ساسف، - الآفارات الاسأراأففة لنمو المؤسسه الطبعه الاولة ءار وائل للنشرف والأوفف، عمان 2011
- ص 79
- ¹² - عمر أفمءعاففن، مرجع سابق، ص 22
- ¹³ - إلفاس بن ساسف، مرجع سابق، ص 79
- ¹⁴ - جعفع نفبله، مرجع سابق، ص 44
- 15 Juran, J. M., Management of Quality, 5th ed., McGraw-Hill, USA., 1988. P16
- ¹⁶ - نفس المرجع، ص 30
- ¹⁷ - عمر أفمءعاففن، مرجع سابق، ص 86
- ¹⁸ - معلوماأ من مقابلة مع مسؤؤل ءوءه الااء بمءفرفة ءءماأ ما بعء البفع بمؤسسه كونفور
- ¹⁹ - عمر أفمءعاففن، مرجع سابق، ص 87
- ²⁰ - موقع مؤسسه كونفور، أم الاطلاع علفه بأارفء 2017/03/05 www.condor.dz
- ²¹ - معلوماأ من مقابلة مع رؤفس ءلفه الاسوق بمؤسسه كونفور
- ²² - المرجع نفسه
- ²³ - معلوماأ من مقابلة مع رؤفس المصلءه الأأارفة والمكلف بالوكلاء المعأمفن بمءفرفة ءءماأ ما بعء البفع
- بمؤسسه كونفور
- ²⁵ - معلوماأ من رؤفس ءلفه الاسوق
- ²⁶ - جعفع نفبله، مرجع سابق، ص 151
- ²⁷ - المرجع نفسه، ص 154

²⁸ -معلومات من رئيس خلية التسويق

²⁹ - موقع www.condor-mwc.com تاريخ الاطلاع عليه: 2017/03/10.