

## الجودة كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية -مؤسسة كوندور نموذجاً -

### Quality as a strategic approach to enhance the competitiveness of economic institutions –Condor as a model-

شيلي إلهام<sup>1</sup>

<sup>1</sup>جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، [i.chili@univ-skikda.dz](mailto:i.chili@univ-skikda.dz)

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/05/25

تاريخ الاستلام: 2019/11/08

#### Abstract :

This paper aimed to highlight the importance of quality adoption in economic institutions in general and the Condor Foundation in particular, in order to ensure their survival and continuity in the environment in which they are active. The study concluded that the quality is an instrument characterized by accuracy and efficiency as it works on continuous and continuous improvement and its interest in its workers and customers in an environment full of changes. The study concluded that the Condor Foundation relies heavily on achieving quality by improving its performance well, its focus and its interest in its customers. It also conducts seminars and training courses for workers to establish them and adopt new methods and methods. Where, in 2017 she won the Algerian Quality Award, with the acquisition of: ISO 9001, ISO 26000, ISO 14001, as well as the Occupational Health and Safety Standard 18000.

**Keywords:** Quality, Competitiveness, Competitiveness, Economic Enterprise.

#### المخلص:

هدفت هذه الورقة إلى إبراز أهمية تبني الجودة في المؤسسات الاقتصادية بشكل عام ومؤسسة كوندور بشكل خاص، من أجل ضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تنشط فيه. توصلت الدراسة إلى أن الجودة أداة تمتاز بالدقة والكفاءة كما تعمل على التحسين المستمر والمتواصل واهتمامها بعمالها وعمالها في محيط مليء بالتغيرات. توصلت الدراسة إلى ان مؤسسة كوندور تعتمد بشكل كبير على تحقيق الجودة من خلال تحسين أدائها بشكل جيد وتركيزها واهتمامها بعمالها كما تقوم بندوات ودورات تدريبية للعمال من اجل ترسيخها واعتماد أساليب وطرق جديدة. حيث، فازت سنة 2017 بالجائزة الجزائرية للجودة، مع استحواذها على: الإيزو 9001، الإيزو 26000، الإيزو 14001، وكذا معيار الصحة والسلامة المهنية 18000.

**الكلمات الدالة:** الجودة، القدرة، القدرة التنافسية، المؤسسة

الاقتصادية.

## مقدمة

لقد عرف محيط المؤسسة الاقتصادية أزيد من عقد من الزمن تحولات جد قوية وعميقة وسريعة، مما زاد من حدة المنافسة وما أنجز عنها من تهديدات ومخاطر وضعت مستقبل المؤسسة في حالة من عدم اليقين وأصبح صراع البقاء أكثر صعوبة، حيث ما يجب أن يدركه مسيرو المؤسسات الاقتصادية من اليوم هو أن بقاء هذه الأخيرة يرتبط أكثر فأكثر بمدى قابليتها وسرعتها في التفاعل مع محيط غير مستقر تمام ويعد أكثر تهديداً، على هذا الأساس فإن المشكل الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية يتمثل في البحث عن السبل التي تسمح لها بتحسين قدرتها التنافسية.

لعل تحقيق الجودة هي إحدى السبل التي تعمل على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، لاسيما التوجه الحالي أصبح يهتم أكثر بجودة السلع والخدمات وفقا لخصائص ومواصفات معمول بها عالميا يطلق عليها، مواصفات الإيزو، تتماشى هذه المواصفات حسب رغبات المستهلك وكذا تعمل هذه المواصفات على دعم المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه. ولتحقيق ذلك لا بد على المؤسسة الاقتصادية أن تتخلى على النماذج القديمة وتعتمد نماذج حديثة لتحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية.

- **إشكالية الدراسة:** استمدت إشكالية الدراسة من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الجودة والقدرة التنافسي، وما يقترن بهما من موضوعات ذات صلة، وذلك بهدف إبراز أهمية الجودة في المؤسسة الاقتصادية لتعزيز القدرة التنافسية، ومن خلال الدراسة ظهر أن مشكلتها تتأتى من بعدين: البعد المعرفي الخاص بالشكل المفاهيمي للجودة في المؤسسات والقدرة التنافسية، فالجودة عبارة عن قدرة المنتج على إرضاء توقعات العميل، لذلك فهي عبارة عن مفهوم شخصي ذاتي تتغير فيه ردود الفعل تبعا للعديد من العوامل كالمستوى الاجتماعي والثقافي ومستوى الإشباع، أما القدرة التنافسية يتم تحقيقها من خلال تقديم مجموعة من السياسات المتنافسة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية. بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن للجودة أن تعد مدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية، خصوصا مؤسسة كوندور؟

يتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهم الأبعاد المعتمدة لتحقيق الجودة في المؤسسات الاقتصادية؟

- كيف يمكن تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية؟

- إلى أي مدى تعتمد مؤسسة كوندور على الجودة لتعزيز قدرتها التنافسية؟

- **فرضيات الدراسة:** للإجابة على التساؤل الرئيسي تقوم بوضع الفرضية الرئيسية التالية:

تعد الجودة مدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وعلى مستوى مؤسسة كوندور خاصة.

من خلال هذه الفرضية تتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- تضم الجودة أبعاد محددة تحسن من أداء المؤسسة وتمكنها من مواكبة التغيرات الموجودة في المحيط الذي تنشط فيه؛
- يعتمد تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية على المؤشرات التالية: الربحية، الإنتاجية الكلية، تكلفة المصنع، الحصة السوقية؛
- تعمل مؤسسة كوندور على تطوير أدائها من خلال الاستعانة بالأساليب التقنية الخاصة بتحقيق الجودة وتعزيز القدرة التنافسية والبقاء.
- **أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي تلعبه الجودة في المساهمة ببناء ديمومة الميزة التنافسية، وباعتبار أن البقاء والاستمرارية هما أهم هدفين تسعى المؤسسة لتحقيقهما في ظل التحديات التي يفرضها المحيط، خصوصا مع تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي زادت من شدة المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات. يتوجب على المؤسسة البحث عن سبل تحقيق ميزة تنافسية من خلال إتباع استراتيجية الجودة.
- **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
  - التعمق في مفاهيم كلا من الجودة والقدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية؛
  - معرفة مختلف الأبعاد التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الجودة؛
  - التطرق لمختلف المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تعزيز مكانتها التنافسية في السوق الذي تنشط فيه؛
  - محاولة التعرف على مدى اعتماد مؤسسة كوندور على الجودة واعتبارها وسيلة استراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية.
- **المنهج المتبع:** لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية سيتم استخدام المنهج الوصفي القائم على وصف الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة لاستخلاص النتائج. وذلك بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات التي تساعد معرفة مختلف المفاهيم المتعلقة بالجودة والقدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، وفي مؤسسة كوندور.
- **تقسيمات الدراسة:** تتضمن محورين أساسيين:
  - المحور الأول: فهو الخلفية النظرية لكلا من الجودة والقدرة التنافسية، مع إبراز الدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق التنافسية؛
  - المحور الثاني: الدراسة التطبيقية التي ستركز على إبراز أهم الأساليب المتبعة في ظل تحقيق الجودة في مؤسسة كوندور لتعزيز القدرة التنافسية.

## المحور الأول: الإطار النظري

من خلال هذا الإطار النظري، سنحاول التعرف على المفاهيم المتعلقة بالجودة، والقدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، والهدف منها: إبراز الدور الذي تلعبه الجودة في تحقيق وتعزيز القدرة التنافسية، وأيضا إبراز مختلف الأبعاد التي تقوم عليها الجودة.

### الفرع الأول: الخلفية النظرية لموضوع الجودة

تعتبر الجودة أداة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، ولمعرفة ماهية الجودة، نقوم بتسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بها، وإعطاء لمحة عن مراحل تطور هذا المفهوم، تحديد أهمية متطلباتها وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

#### - أولا: مفهوم الجودة

يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية Qualitas والتي تعني طبيعة الشخص أو الشيء ودرجة صلابته. ولقد تعدد تعاريف الجودة باختلاف النظرة عليها وباختلاف تطور مفهومها في حد ذاته، حيث نجد من يعرفها على أنها مجموعة من المواصفات، والخصائص التي تحددها المؤسسة، ومن بين التعاريف المقدمة لهذا المفهوم:

- عرفها ديمينغ على أنها: "التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت، وبأنها تعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات ولتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف"<sup>1</sup>؛

- عرفتها شركة بوينغ على أنها: "الجودة هي تزويد الزبائن بالبضائع والخدمات التي تتعدى توقعاتهم واحتياجاتهم"<sup>2</sup>؛

- عرفتها Radford University على أنها: "الجودة خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من الخصائص التي تميز شيء عن آخر و السلع التي ينتجها مصنع عن تلك التي ينتجها المنافسون أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع معين منتج عن مستوى منتج آخر نتيجة نفس المنتج"<sup>3</sup>؛

- تعريف الجمعية الأمريكية للجودة على أنها: "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرة هذا المنتج على إشباع حاجات صريحة أو علنية وأخرى ضمنية"<sup>4</sup>.

من خلال التعاريف السالفة الذكر، استخلصنا أن مصطلح الجودة يأخذ العديد من المعاني التي تحمل بين طياتها بعض الاعتبارات، والتي قد تختلف الجهة التي تستخدمها من قبل أفراد، ومؤسسات، وكذلك حسب القطاع، كما يمكن أن نستنتج أنه على الرغم من الاختلاف في مفهوم مصطلح الجودة، إلا أنه يمكن ملاحظة أن هذه الأخيرة:

- هي مجموعة من المواصفات، والخصائص التي لا بد من توفرها؛

- تعمل على تلبية رغبات، وحاجات المستهلك سواء كانت معلنة أو غير معلنة؛

- علاقة نسبية بين الجودة، والتكاليف في المؤسسة؛

- تشترط أن يتطابق المنتج مع مجموعة من المواصفات والمعايير العالمية.
- من خلل هذا، يمكن القول ان الاهتمام بالجودة وتطبيقاتها يمكن أن يحقق مزايا تنافسية خاصة بعد ازدياد التوجه نحو العولمة، وكذلك تزايد غزو الشركات الأجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر، كما ان للجودة أهمية كبيرة في تحديد حجم الطلب، إذ تمثل أهم العوامل الأساسية، وهي تتجلى في النقاط التالية:<sup>5</sup>
- سمعة الشركة، تستمد المؤسسة شهرتها من مستوى جودة منتجاتها، ويتضح ذلك من خلل العلاقات التي تربط المؤسسة مع المجهزين والعاملين، خبرتهم، مهارتهم، وأيضا محاولة تقديم منتجات تعمل على تلبية رغبات وحاجات زبائن المؤسسة وهو المطلوب، ذلك حتى تمكن المؤسسة من التنافس مع المؤسسات المماثلة في نفس القطاع؛
- المسؤولية القانونية للجودة؛ تزايد وباستمرار عدد المحاكم التي تتولى النظر والحكم في قضايا شركات تقوم بتصميم منتجات وتقديمها بشكل غير جيد من ناحية الإنتاج والتوزيع. هذا الأمر يؤدي إلى أن تكون كل شركة حسب نوع نشاطها صناعي كان أو خدمي مسؤولة قانونيا عن أي ضرر يصيب الزبون جراء استخدامه للمنتج؛
- المنافسة العالمية؛ إن التطورات الحاصلة على كافة المستويات السياسية والاقتصادية تؤثر على كفاءة وتوقيت تبادل المنتجات إلى درجة كبيرة في سوق جولي تنافسي، تكسب الجودة أهمية متميزة إذ تسعى كل من المؤسسة والمجتمع إلى تحقيقها من أجل تحقيق المنافسة العالمية وتحسين الاقتصاد بشكل عام؛
- حماية المستهلك؛ تطبق الجودة في أنشطة المؤسسة حيث يتم وضع مواصفات قياسية محددة تساهم في حماية المستهلك من الغش التجاري وتعزز الثقة في منتجات المؤسسة، وبسبب انخفاض الجودة ظهرت جماعات حماية المستهلك وإرشاده إلى أفضل المنتجات الأكثر جودة وأمنا؛
- \_ التكاليف وحصص السوق؛ إن تنفيذ الجودة المطلوبة لجميع عمليات، ومراحل الإنتاج من شأنه أن يتيح الفرص لاكتشاف الأخطاء، وتجنب تحمل تكلفة إضافية والاستفادة القصوى من تقليل الزمن العاطل عن الإنتاج، وبالتالي تخفيض الكلفة وزيادة ربح المؤسسة.

#### - ثانيا: التطور التاريخي للجودة

لقد مر مفهوم الجودة بالعديد من المراحل عبر العصور القديمة وحتى الوقت الحاضر، ففكرة الاهتمام بالجودة ترجع إلى أكثر من 7 آلاف سنة، وجسد ذلك في الحضارات الإنسانية المتعاقبة خاصة الفرعونية بحيث ظهر ذلك من خلال الرسوم الموجودة على المعابد المصرية القديمة، بحيث كانت تتضمن عملية فحص ورقابة على الأنشطة الخاصة بعملية بناء وكذلك النقوش الفرعونية بهدف التأكد من مستوى الجودة التي يتم به الأداء.<sup>6</sup>

استمر الاهتمام بالجودة إلى قيام الثروة الصناعية، وما نتج عنها من ضخامة في الإنتاج، واشتداد المنافسة، ظهر هنا عصر الإنتاج الكبير، والتحفيز، والتخصص بالوظائف، كل هذه التغيرات والمنافسة زادت من ثورة الجودة خاصة في اليابان التي اعتبرت هي التي أطلقت هته الثورة بحيث اعتمدها كأداة للمنافسة،

لتعتبرها كجسر تصل به للأسواق العالمية وتحقيق رضا العملاء. كما تمثلت مراحل تطور مفهوم الجودة في مايلي:<sup>7</sup>

- المرحلة الأولى: مرحلة ضبط الجودة بواسطة العامل المنفذ؛ ظهرت هذه المرحلة منذ القديم حتى نهاية القرن التاسع عشر، بحيث اعتبرت أول مرحلة للتطور في مجال الجودة وكانت ملازمة لوظيفة التصنيع. تحت هذا النظام، كان هناك عامل واحد أو مجموعة محدودة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل، وكان كل عامل يستطيع مراقبة جودة المنتج كليا بعد الانتهاء من إنتاجه.

- المرحلة الثاني: مرحلة ضبط رئيس العمال للجودة؛ هذه المرحلة بدأت مع بداية القرن 20 نتيجة لتطبيق مفهوم المصنع المتضمن لوحدات إنتاجية كبيرة، ونتيجة لظهور الصناعة الحديثة، ومع التوسع لطرق الإنتاج، أصبح من الصعب ضبط الجودة ومراقبتها من طرف العامل المنفذ. هذا الأمر أدى إلى ضرورة تكليف رئيس لكل مجموعة وهنا تقع مسؤولية مراقبة أو ضبط الجودة على عاتق رئيس العمال.

- المرحلة الثالثة؛ مرحلة ضبط الجودة بواسطة المفتش؛ امتدت هذه المرحلة من 1920 إلى غاية 1940، ظهرت مع بروز الحرب العالمية الأولى، حيث أصبح نظام التصنيع أكثر تعقيدا وتتنوع أساليب الإنتاج واتسع حجم الوحدات الإنتاجية، حيث أصبحت أعداد هائلة من العمال تحت مسؤولية مشرف واحد، هذا الأمر أدى إلى ظهور وظيفة التفتيش، واستمر هذا الأسلوب إلى غاية 1939. وظهر في هذه المرحلة ما يعرف بالرقابة البوليسية وظيفتها القيام بعمليات التفتيش الصارمة وفق مواصفات قياسية.

- المرحلة الرابعة: مرحلة الضبط الإحصائي للجودة؛ امتدت هذه المرحلة من 1940 إلى غاية 1960، بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية نتيجة لتصاد وتيرة الإنتاج ولم يعد التفتيش مناسباً لضبط وضمان الجودة لهذا تم اللجوء لأسلوب الفحص بالعينات، كما تم الاعتماد على لوحات ضبط الجودة أو ما يسمى: بخرائط الضبط الإحصائي. تم تفصيل هذه الخرائط من خلال الأساليب التالية: العينات الإحصائية، عينات القبول، الرقابة على العملية، وتحليل التباين.<sup>8</sup>

- المرحلة الخامسة: مرحلة الضبط الشامل للجودة؛ بدأت بوادر هته المرحلة من نهاية الحرب العالمية الثانية، وهي متداخلة مع المرحلة الرابعة، حيث توسع نشاط ضبط الجودة ليشمل جميع مراحل الإنتاج بدءاً من المواد الأولية مروراً بالعمليات الإنتاجية وانتهاءً بالمنتج الجاهز. وتميزت هذه المرحلة أيضاً بأنه التقى كلا من ديمينغ وجواران وفيجينيوم وايشيكاوا وعملا مع بعض حيث أدخلوا تحسينا قيمة على مجال الرقابة الإحصائية على الجودة، وكذلك التحسين المستمر وفرق العمل. نلاحظ أيضاً في هذه المرحلة وبالضبط في سنة 1947، تم تأسيس المنظمة العالمية للتقييس ISO ومقرها جينيف بسويسرا.<sup>9</sup>

- المرحلة السادسة: امتدت هته المرحلة من 1960 إلى غاية 1980، حيث كان الهدف هو استمرارية الحفاظ على مستويات الجودة التي تم تحقيقها وضمان ثباتها وذلك باستخدام التخطيط وإدارة أنظمة الجودة، بحيث شهدت هذه المرحلة تطور أساليب الرقابة، ونتيجة لما حققه اليابانيون من نجاحات ملموسة بفعل تطبيقهم لحلقة

الجودة كطريقة لضبط ضمان الجودة، تشير ضمان الجودة إلى مشاركة كل فرد في المؤسسة في عمليات ضبط الجودة بدءا بالعامل والمشرف في الخط الأول وإنهاءا بالمدير الأعلى.

- المرحلة السابعة: مرحلة إدارة الجودة الشاملة؛ بدأت هته المرحلة من 1980 إلى غاية يومنا هذا، ومن أهم خصائصها هو التركيز العالي على العملية، حيث تعتمد المؤسسة هنا على مدخل أو فلسفة تعريف الزبون للمنتج وتقديمه له كمدخل أساسي في تطوير أداء المنتج، كما أصبحت الجودة هنا ركنا أساسيا من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء، لتمكين المؤسسة من إحراز التميز سواء لمنتجاتها أو لعملها وجعلها من مسؤولية كل فرد فيها.<sup>10</sup>

من خلال هذا نلاحظ أن الجودة هنا انتقلت من مفهوم جودة المنتج النهائي إلى جودة المؤسسات ككل، ومن فلسفة الرقابة على الجودة إلى إدارة الجودة. ولا نستطيع التوقف عند هته المراحل، لأنه رغم التقدم والتطور الحاصل في مفهوم الجودة على مر العصور، إلا أنه ستشهد تطورات أخرى ونتوقع أساليب جديدة لضبط الجودة.

### - ثالثا: أبعاد الجودة

حرصت منظمات الأعمال التي ترغب في تحقيق السعادة لزيائنها المستفيدين بالتوسع في مفهوم الجودة وفي نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات تحتوي على عددا كبيرا من أبعاد الجودة. واختلف العلماء والمهنيين بمجال الإدارة حول تحديد أبعاد الجودة ولعل ذلك يرجع إلى اختلاف وجهات نظرهم إلى الجودة وطبيعتها، وعلى هذا الأساس سنقوم بإبراز أبعاد كلا من جودة السلع وجودة الخدمات كالآتي:

1. أبعاد جودة السلعة: نلاحظ أن مختلف العلماء والباحثين اختلفوا حول أبعاد جودة السلعة بحيث نجد كلا من كراجوسكي وريتزمان أنهما حددا أبعاد الجودة بالاعتماد على مدخل الزبون وقسموها إلى خمسة أبعاد، في حين قام ستان بتقسيم أبعاد الجودة إلى أبعاد وظيفية وأخرى غير وظيفية. كما أن التحديد الذي لاقى قبول كثيرا من طرف المهتمين بالإدارة هو التحديد الذي قدمه Garvin، وهو لا يختلف عن تحديد Evans، وإنما هو توسيع أو إضافة عليه، وحددت أبعاد الجودة إلى ثمانية تتمثل في الآتي:<sup>11</sup>

- الأداء؛ يمثل المواصفات التشغيلية للسلعة، إضافة إلى المواصفات الأخرى التي يمكن قياسها، وهي تختلف حسب الرغبات والاتجاهات الشخصية لكل فرد، فعلاقة الأداء بالجودة تنعكس من خلال ردود أفعال الأفراد ورغباتهم؛

- الخصائص أو المميزات؛ وهي محاسن ومساوئ المنتج، وتختلف أهمية هذه الخصائص حسب تقييم الأفراد، أما خصائص السلع تتضمن أيضا خصائص أخرى تضاف للسلعة؛

- المعولية (الاعتمادية)؛ هي احتمالية عمل المنتج دون الفشل خلال فترة زمنية محددة ووفقا للخصائص المحددة في التصميم الأساسي للسلعة، كما تعتبر البعد الذي يركز عليه المستهلك وتقاس بمتوسط الوقت الذي يمضي حتى حدوث أول عطل خلال فترة زمنية محددة؛

- المطابقة؛ هي الدرجة التي يكون فيها الخصائص الفيزيائية وخصائص الأداء لسلعة ما مماثلة لمواصفات معدة مسبقا، وكلما زادت درجة التطابق مع المواصفات ذات مستوى الجودة؛
  - المتانة أو الديمومة (العمر الافتراضي للسلعة)؛ هي مدة الاستفادة من السلعة قبل تدهور أدائه وفقدان خوصه التشغيلية؛
  - صلاحية الاستعمال؛ المقصود بها القدرة على إصلاح السلعة بسرعة وبسهولة، ويتضمن ذلك مدى توفر إمكانية لتصليح الأعطال، تقاس بمتوسط وقت التصليح كما تتضمن مدى توفر قطع الغيار وخدمات ما بعد البيع وفعاليتها؛
  - الجمالية؛ لهذا البعد دورا كبيرا في جذب الزبائن، فهي تتضمن المعايير الذوقية، والتي يمكن السيطرة عليها من خلال دراسات ودراسة سلوك المستهلك وتوقعاته؛
  - الجودة المدركة (قدرة التحسس بالجودة)؛ هي التقييم أو الانطباع الذاتي للزبون حول السلعة، والمتولد عن سمعة السلعة وحملات الدعاية والإعلان عنه واسم علامته التجارية.
  - 2. أبعاد جودة الخدمة: يمكن تحديد أبعاد جودة الخدمة من خلال ما توصل إليه بارسومان وزملائه لتحديد جودة الخدمة إلى الأبعاد التالية:<sup>12</sup>
    - الوقت: كم ينتظر الزبون لكي يحصل على الخدمة؟
    - التسليم في الوقت المحدد: فالسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل يتم تقديم الخدمة عندما يتم الوعد بها؟ يجب تسليم الخدمة في الوقت المتفق عليه مع الزبون؛
    - الإتمام: ومعناها هل تم إدراج كل المواد المطلوبة؟ وهل كل المواد المطلوبة كاملة أو تم استيفائها؟
    - التعامل: هل يرحب الموظفون بكل زبون ببشاشة؟
    - الدقة: هل تم أداء الخدمة بشكل صحيح من المرة الأولى؟
    - الاستجابة: هل يستطيع موظفي الاستجابة أو التدخل بسرعة ويحلون المشاكل الغير متوقعة؟
    - سهولة المنال: هل الخدمة سهلة المنال؟
    - الانسجام أو النمطية: هل تقدم بنفس النمط لأي زبون؟ وأيضا الوقت؟
- نلاحظ أن أبعاد الخدمة غير متعلقة بالخدمة لوحدها، بل هي مرتبطة كذلك بالخدمات المصاحبة للسلعة مثل التسليم، التعامل،... إلى غير ذلك. من خلال ما تم ذكره فإن الاهتمام بكافة الأبعاد من طرف المؤسسة، سواء التي تنشط في القطاع الصناعي أو الخدمي، تعد أفضل طريقة للنجاح والسيطرة على السوق.



## الفرع الثاني: مدخل مفاهيمي حول القدرة التنافسية

### - أولاً: مفهوم القدرة التنافسية

قدم العديد من الفكرين والباحثين الاقتصاديين تعريفات حول مفهوم القدرة التنافسية من بينها:

- عرفت OCED (2000) القدرة التنافسية على أنها: " القدرة التنافسية لأي بلد هو زيادة معدل رفاهية مواطنيها، مما يعني نمو الإنتاج وارتفاع معدلات التوظيف وتحسين البيئة بما يتوافق مع متطلبات التنمية المستدامة"<sup>13</sup>؛

- وعرفت أيضا في قاموس إدارة الأعمال على أنها: " قدرة المؤسسات والشركات على تقديم المنتجات والخدمات التي تلبي معايير الجودة للأسواق المحلية وبأسعار قادرة على المنافسة وتوفير عائدات كافية للموارد المستخدمة في إنتاج هته المنتجات"<sup>14</sup>؛

بالإضافة إلى التعاريف السابقة، هناك من عرفها على انها مجموعة من المهارات والمعارف والقيم الثقافية والقدرات وتاريخ الدولة التي تتفاعل مع بعضها البعض بشكل يحقق القدرة على المواجهة والبقاء في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، وبالتالي يتم تحقيق القدرة التنافسية من خلال تدخل الدولة بمجموعة من السياسات المتنافسة التي تعمل على تحسين الإطار الاقتصادي والسياسي والقانوني والتعليمي لتدعيم الصناعات أو الخدمات التي تتمتع بميزة رئيسية<sup>15</sup>. من خلال هذا يمكن القول أن القدرة التنافسية تتكون من شقين الأول: خاص بالتميز بالجودة أو السعر وما تقدمه من خدمات بعد البيع على المنافسين والثاني القدرة على جذب العملاء وكسب رضاهم وولائهم. وهي تعمل على تحسين المركز التنافسي للمنظمة في السوق التنافسي وقد تكون استراتيجية تنافسية أو تعاونية مع منافس آخر.

وضع الاقتصادي مايكل بوتر نموذجا لقياس القدرة التنافسية يستند إلى الأسس الجزئية على اعتبار أن التنافس يتم بين المنظمات لا بين الدول، وصنف العوامل المحددة للقدرة التنافسية على نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:<sup>16</sup>

- ظروف عوامل الإنتاج ومدة توفرها؛

- ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛

- وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية؛

- الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمنظمة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

- ثانيا: مؤشرات قياس القدرة التنافسية للمؤسسات

يمكن قياس القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال:<sup>17</sup>

- الربحية، تشكل الربحية مؤشرات كافيا على التنافسية الحالية، حيث إذا كان المشروع يعظم أرباحه أي أنه لا يتنازل عن الربح لمجرد غرض رفع حصته في السوق ولكن يمكن أي يكون المشروع تنافسات في سوق تتجه هي ذاتها نحو التراجع وبذلك فإن تنافسيته الحالية لن تكون ضامنة لربحيته المستقبلية؛<sup>18</sup>

- الإنتاجية الكلية للعوامل، تعبر عن العلاقة بين المخرجات وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة في الحصول عليها، أي أن الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج وفقا لهذا التعريف تعبر عن النسبة الحسابية بين كمية المخرجات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة، وكمية المدخلات التي استخدمت في تحقيق تلك القدر من الإنتاج، بحيث تقيس درجة نجاح المؤسسة في استغلال مواردها لإنتاج سلع وخدمات؛

- تكلفة المصنع، للوصول إلى منتجات ذات سعر منخفض، جودة فائقة ووقت توريد قصير مناسب للربح، يتطلب وجود ارتباط كبير بين عوامل التصنيع والمتمثلة في الموارد الخام، لذلك يتطلب الأمر النظر إلى عناصر تكلفة الصنع لأن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة؛

- الحصة من السوق، تعكس هذه الحصة نطاق اسواق المؤسسة إن كان التعامل قاصر على الأسواق المحلية فقط، أم يمتد إلى الأسواق الخارجية الدولية ومقدار هذا التعامل فقد تكون المؤسسة في وضعية تكون من خلالها تحقق الربحية المرغوب فيها ولها حصة كبيرة في السوق المحلية ولكن على المستوى الدولي هذه المؤسسة غير تنافسية، وذلك لوجود قيود وعوائق على التجارة الدولية من طرف الدولة لحماية السوق المحلي.

### الفرع الثالث: الجودة وتعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية

ادركت هذه المؤسسات أن بإمكانها أن تجعل من الجودة مصدرا لميزتها التنافسية، لذلك لم يعد تحقيق الجودة الشاملة اختيارا يمكن التفاوضي عنه وإنما هو التزام لا بديل عنه. قام بورتر بتحديد قوى المؤسسة عبر ثلاث استراتيجيات تنافسية: استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز، استراتيجية التركيز، يمكن بناء الاستراتيجية اعتمادا على الجودة وارتباطها بالاستراتيجية التنافسية كالآتي:<sup>19</sup>

- الجودة واستراتيجية التميز: اعتبرت الجودة كعامل تفرقة بين عروض المؤسسات التنافسية، فتستند استراتيجية التميز على مفهوم إبداع المنتجات التي تضمن أحسن إشباع لرغبات الزبائن من تلك المعروضة من طرف المنافسين، وتكون أبعاد الجودة ذات الأولوية في هذه الاستراتيجية متمثلة في: الأداء - الخصائص الثانوية - الطابع الإجمالي للمنتجات؛

- الجودة واستراتيجية قيادة التكلفة؛ اعتبرت الجودة ولوقت طويل كمورد للتكاليف ولهذا فهي غير متوافقة مع استراتيجيات الحصص السوقية المبينة على أقل تكاليف مقارنة بالمنافسين، ومنه فهي عامل غير مهم في هذه الاستراتيجية، خاصة وأنه قد ساد اعتقاد لدى الغربيين بربط السعر المرتفع بالجودة المرتفعة، والسعر المنخفض بالجودة المنخفضة؛

- الجودة واستراتيجية التركيز؛ أما استراتيجيات التركيز والتي تستطيع فيها المؤسسة التوفيق بين الاستراتيجيتان السابقتان، فتكون هذه الاستراتيجيات ذات أداء عالي عندما تكون مبنية على مزايا تنافسية مكتسبة في مجال الجودة.

### الفرع الرابع: أهمية مواصفات الأيزو في تحقيق التنافسية

تعتبر المواصفات القياسية الأيزو 9000 كمعايير تعتمد عليها المؤسسات في بناء نظام الجودة من أجل تقديم منتجات ذات جودة مقبولة على المستوى المحلي والعالمي. خلال الحرب العالمية الثانية ونتيجة للتطور الكبير في ميدان الصناعات العسكرية وزيادة الاهتمام بإنتاج الأسلحة والمعدات الحربية، كان لابد للتأكد من جودة هذه المنتجات وضمان خلوها من العيوب لأن ذلك يؤدي إلى كوارث وخسائر كبيرة، وفي هذا السياق أصدرت وزارة الدفاع الأمريكية سنة 1959 المواصفة العسكرية MIL-Q-9858\* حول برامج إدارة الجودة.<sup>20</sup> في عام 1984 قامن منظمة الأيزو بتشكيل اللجنة الفنية مهمتها وضع مسودة مواصفات لإدارة وتأكيد الجودة وتمت المصادقة عليها بالنشر النهائي عام 1987، لتكون أول مواصفة عالمية لأنظمة إدارة الجودة سميت بـ: Iso 9000<sup>21</sup>. تعتبر المواصفات القياسية الأيزو 9000 أهم أداة لتسهيل إنتاج المنتجات بمستوى الجودة المطلوب والمحافظة على هذا المستوى بشكل دائم، وعليه يمكن تعريف المواصفات القياسية الأيزو 9000 على أنها: "سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة الدولية للتقييس سنة 1987، تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوبة توافرها في نظام الجودة الذي يجب أن تتبناه إدارة المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع أو تفوق حاجات ورغبات العملاء وتوقعاتهم"<sup>22</sup>. فالمواصفات القياسية الأيزو 9000 هي جملة من المواصفات التي تتكون من مجموعة من المتطلبات والإرشادات الضرورية لتأسيس أنظمة إدارة الجودة في المؤسسات، تهدف إلى تقديم منتجات تطابق متطلبات محددة، فهي لا ترتبط فقط بالمواصفات الخاصة بالسلع والخدمات، وإنما تعتبر أيضا كنظام للرقابة على الجودة من خلال المعايير المحددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المؤسسة من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان.

يعتبر التوافق مع المواصفات القياسية الأساس العام للتجارة العالمية، فبدونها لا يمكن تحقيق تجانس المنتج ورضا المستهلك والزبون، كونها تحدد العناصر التي يجب أخذها بعين الاعتبار في الإنتاج العالمي للجودة، كما أنها تضع الأسس للتطابق العالمي مع المواصفات العالمية من أجل التمتع في الأسواق العالمية، وهذا ما جعل استراتيجية التأهيل والتوافق مع المواصفات القياسية العالمية من بين الاستراتيجيات المهمة التي تسعى إليها المؤسسات في ظل تحولات المنافسة العالمية، حيث حصول هذه المؤسسات على شهادة الأيزو يعني امتلاكها لنظام قادر على التحسين المستمر وفقا لمبادئ الجودة، مما يمكنها من التميز تنافسيا، كما يمكنها من الاستفادة من تحسين سمعة المؤسسة في السوق الذي تنشط فيه واكتساب ثقة الزبون والمستهلك، وبناء على هذا فإن اعتماد مواصفات الأيزو يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وهو ما يثبت أهميتها في تنافسية المؤسسة، وتتمثل أهم المزايا التي تحققها المؤسسة من خلال مواصفات الأيزو:<sup>23</sup>

- التطوير والتحسين المستمر لجودة المنتج؛
- تقليص شكاوي الزبائن والمستهلكين؛
- اكتساب ثقة الزبائن والمستهلكين من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة؛

- تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة أرباح المؤسسة بسبب التطبيق الصحيح لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة؛
  - احترام معايير الجودة العالمية، مما يسهل القدرة على اختراق الأسواق العالمية؛
  - المساهمة في تحسين القدرات التنافسية للمؤسسة وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة لمواجهة ضغوط المنافسة؛
  - تزويد المؤسسة بلغة دولية مشتركة، لأنها تأخذ الطابع العالمي في معاييرها؛
  - تزويد المؤسسة بالأدوات اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في مجال البيئة العالمية؛
  - تحفيز المؤسسة على إجراء تقييم ذاتي لأدائها؛
  - تحسين أداء المؤسسة في مجال الصحة والسلامة المهنية؛ تخفيض التكاليف التي قد تنشأ عن الخسائر المادية والبشرية الناجمة عن الأخطار والحوادث العملية.
- كخلاصة لكل ما سبق، فإن الجودة هي المحور الأساسي الذي تدور حوله الجودة الشاملة بتضمينها في كافة العمل وفي جميع نشاطات ووظائف وعمليات المؤسسة بهدف تحقيق الإشباع الحدي للمستهلك أو الزبون، إلا أن ذلك يتطلب تنسيقاً وتوجيهها للجهود لتحقيق هذا الهدف، والاعتماد على التخطيط الاستراتيجي والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتلبية رغبات الزبون على حد سواء، وبالتالي تحقيق التميز للمؤسسة تنافسياً.

### المحور الثاني: الإطار التطبيقي

#### الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة كوندور

تعد شركة كوندور شركة متخصصة في صناعة التجهيزات الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي والخاصة بالصناعات الغذائية والتعليب ومواد البناء والتجارة الدولية. مما سمح لنا بالحصول على حجم كبير من الأعمال والمشاريع. كل منتجاتها عالية مع مستوى نوعي استثنائي، فبفضل سياستها النشطة في مجال الأسعار والموثوقية وخدمة ما بعد البيع، تمكنها من ان ترفع أنفسها ضمن العلامات التجارية لأكثر داء في البلد. لقد تجاوز النجاح الضخم لمنتجاتها على السوق الجزائرية حدودها، وذلك يبين نوعية التصنيع وفعالية أجهزتها التي تمكنها الآن أن تكون موضع فخر للجزائر. يرتكز نجاح كوندور بشكل أساسي على العامل البشري وهي العناصر الرئيسية لمقاربتها فقد خولت لهم استقلالية كبيرة تسمح لهم بالازدهار وتنمية كفاءاتهم المهنية. وساهم حماس وإشراك الكل في خدمة المؤسسة وذلك في روح الفريق لبلوغ الأهداف المسطرة أي توسع سلسلة المنتجات إلى منتجات أخرى أكثر إبداعاً تمنح المزيد من الرفاهية والرضى وبساطة الاستعمال والأمن. وتمكن زبائنها من تقدير كل ذلك ويردون لها الجميل من خلال وضع ثقة أكبر بها. اليوم يمثل المجمع إحدى أقوى وأنشطة تكتلات المؤسسات الجزائرية في الساحة الاقتصادية في البلد ويعمل في مختلف ميادين النشاطات مع نتائج جديرة بالذكر.<sup>24</sup>

تقع مؤسسة كوندور في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، وهي شركة ذات أسهم، تقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة بـ: 80104 متر مربع، طبيعة الاستثمار للمؤسسة هو صناعة وتسويق الأجهزة الإلكترونية

والإلكترو-منزلية. جذير بالذكر أن مؤسسة كوندور مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات، مما يضمن الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير التقليد مع العلم انها متحصلة على شهادة الجودة العالمية.<sup>25</sup>

### الفرع الثاني: سياسة الجودة المعتمدة في مؤسسة كوندور

تعتمد مؤسسة كوندور على نظام للإدارة المتكاملة وهو مبادرة تطوعية، تتيح الإدارة الشاملة للجمع بين مجموعة من المتطلبات والمعايير كالخاصة بالصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001 أو البيئية داخل المجمع، ومن الأنظمة المعتمدة الخاصة بالجودة: ISO9001، وأيضا استحوذ المجمع على المعايير الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية ISO 26000، والخاصة بالبيئة ISO 14001، ي المؤسسة تعمل تحت نظام عالمي فعال. تتفق سياسة الجودة مع السياسة المتبعة في المؤسسة بحيث تعمل على تحقيق الاهداف المسطرة. كما تدعم هذه السياسة التكامل في وظيفة الإنتاج وفق الأساليب المتبعة. تعمل المؤسسة على تخصيص إدارة مستقلة خاصة بإدارة جودة وذلك بالرجوع إلى الهيكل التنظيمي، مع اهتمام المؤسسة بتطبيق متطلباتها في كافة المجالات والوظائف والأقسام. كما تم الحصول على شهادة الأيزو ISO 9000 خلال الفترات التالية:<sup>26</sup>

- 2005: المتابعة والفحص من خلال مكتب مراقبة جزائري Albatros Conseil Algérie؛
- أبريل 2005: التسجيل للحصول على شهادة ISO 9001؛
- نوفمبر 2006: اعداد الدليل التنظيمي للمؤسسة الخاص بالجودة؛
- فيفري 2007: قيام الجمعية الفرنسية للتقييس Afac /Afnor بإجراء تدقيق حول نظام إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- مارس 2007: حصول المؤسسة على شهادة الأيزو ISO 9001؛
- 2017: تحصل مجمع كوندور الرائد في الصناعات الإلكترونية في الجزائر، على جائزة الجودة على جائزة أفضل منتج لعام 2017، وتعد من أوائل الشركات التي حصلت على شهادة بصمة جزائرية، وهي صادرة عن منتدى رجال لأعمل لضمن الأصل الجزائري لمنتجات كوندور.<sup>27</sup>

### الفرع الثالث: الجودة وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور

من خلال اعتماد المؤسسة على متطلبات إدارة الجودة مكنها هذا من خلال تحقيق مجموعة من النقاط الخاصة بالميزة التنافسية وتعزيز قدرتها التنافسية:<sup>28</sup>

- الاعتماد على سياسات البحث والتطوير والإبداع، بحيث تستحوذ المؤسسة على حقوق ملكية الأفكار والكشف عن التزوير والتقليد؛
- تقديم منتجات جديدة مواكبة للتطورات الحاصلة في السوق الذي تنشط فيه خاصة المتعلقة بالبيئة؛
- احتلال العلامة التجارية المركز الأول على المستوى الوطني، ودخولها الأسواق العالمية؛
- توفير الأمان والاستقرار الوظيفي للموارد البشرية داخل المجمع، والاهتمام بهم وانشغالهم؛

- العمل على تخفيض التكاليف وترشيد الطاقات؛
  - زيادة الحصو السوقية وتعزيز المنتجات مع تطوير نقاط ما بعد البيع في كافة تراب الوطن؛
  - تدعيم الأفكار الإبداعية وتشجيع الموظفين على تقديمها والآخذ بها.
- كما ساهمت الجودة واتباع متطلباتها في زيادة ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور والجدول الموالي يبرز ذلك:

**الجدول 1: تطور ميزانية خدمات ما بعد البيع لمؤسسة كوندور (من 2003-2013) مليون دج**

البيان	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ميزانية خدمات ما بعد	2	2,7	3,2	7,22	8,12	1,91	14,5	2,5,14	6,0,55	9,0,75	1,10,05

**المصدر:** فرحات عباس، أهمية خدمات ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية -شركة كوندور إلكترونيكس-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد: 11، 2014، الصفحة 164.

من خلال الجدول نجد أن ميزانية خدمات ما بعد البيع للشركة في زيادة مستمرة من سنة إلى أخرى، وهذا ما يتناسب مع توسيع شبكة خدمات ما بعد البيع، وزيادة عدد تدخلات الوكلاء المعتمدين، وهذا ما يتماشى مع سياسة التوزيع الفعالة لمنتجات الشركة وكذلك للاستراتيجية المرسومة من طرف الشركة وهي إرضاء زبائنها وتقريب خدمات ما بعد البيع من مقر سكنهم.<sup>29</sup>

#### الفرع الرابع: الأنظمة المساعدة في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة كوندور

تعتبر مؤسسة كوندور إلكترونيك من المؤسسات الجزائرية الرائدة في صناعة الأجهزة الكهرومنزلية والإلكترونية بجميع أنواعها على مستوى القطر الجزائري، فهي تمتلك مكانة سوقية واسعة ومتميزة على مستوى السواق الوطنية والعربية (الأردن، السودان، تونس..)، فهي تتمتع بالسمعة الجيدة والقدرة التفاوضية مع مختلف المتعاملين من موردين عرب وأجانب، وأمام اشتداد المنافسة بين المؤسسات في قطاع الإلكترونيات سعت مؤسسة كوندور إلى رفع حصتها السوقية من خلال تمييز منتجاتها من حيث الجودة (شهادة الإيزو 9001 منذ سنة 2008) والسعر المنخفض وتقديم خدمات ما بعد البيع وهذا محاولة منها لكسب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد والمحافظة على زبائنها من خلال الاستجابة السريعة لهم بتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بسرعة مقارنة بمنافسيها (CRISTOR , UNIE, COBRA, SATERAX, ESSALEM). لهذا سعت مؤسسة كوندور إلكترونيك في إكتساب مزايا تنافسية واستمرارها لمدة طويلة من خلال ميزة سعرية جد تنافسية ورفع الشعار "الحياة ابتكار"، فكان توجهها لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي بالاعتماد على التقنيات والوسائل والبرام الحديثة، ومن أهمها نظام تخطيط موارد المؤسسة (EPR) (Entreprise resource planning) منذ سنة 2008، وهذا من خلال ربط أدوات تكنولوجيا المعلومات مع الأنشطة الجوهرية بالمؤسسة (الإنتاج، التموين، البيع والتسويق،

المحاسبة والمالية، الأفراد)، والهدف الرئيسي الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال تطبيق هذه الأنظمة هو تحقيق التكامل بين الأقسام والوظائف في نظام معلومات محوسب قادر على تلبية وفهم جميع احتياجاتها الفعلية بتوفير موارد بشرية مؤهلة ذوي المهارات والكفاءات من أجل تطبيقه بكفاءة وفعالية وهذا بالتعاون والتنسيق خاصة مع مجموعة من المصممين والمحليلين والمختصين في بناء وتطوير أنظمة المعلومات والذين ينتمون على المؤسسة الصينية المعروفة عالميا HISENSE.<sup>30</sup>

### الفرع الخامس: اختبار الفرضيات

بعد تحليلنا لمعطيات الدراسة، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في البداية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تنص على مايلي: "تضم الجودة أبعاد محددة تحسن من أداء المؤسسة وتمكنها من مواكبة التغيرات الموجودة في المحيط الذي تنشط فيه"، من خلال ما تم تقديمه في الجانب النظري حول أبعاد جودة السلعة، وأبعد جودة الخدمة ومدى تحسينهما لأداء المؤسسات. وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى الموضوعية.

- الفرضية الفرعية الثانية: تنص على مايلي: "يعتمد تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية على المؤشرات التالية: الربحية، الإنتاجية الكلية، تكلفة المصنع، الحصة السوقية"، بعد تحليلنا للبيانات والمعلومات المقدمة حول القدرة التنافسية وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية الموضوعية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على مايلي: "تعمل مؤسسة كوندور على تطوير أدائها من خلال الاستعانة بالأساليب التقنية الخاصة بتحقيق الجودة وتعزيز القدرة التنافسية والبقاء"، من خلل ما تعرضه في الجانب التطبيقي فيما يخص سياسة الجودة المتبعة في المؤسسة محل الدراسة، وكذا الأنظمة المدعومة لتحسين قدرتها التنافسية إلا أننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة الموضوعية.

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث الموضوعية وبعد تحليل المعطيات وقبولها فإننا أيضا نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على مايلي: "تعد الجودة مدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بشكل عام وعلى مستوى مؤسسة كوندور خاصة".

### الخاتمة

بعد تناولنا لموضوع الجودة ودورها سلاح استراتيجي في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، على وجه عام ومؤسسة كوندور على وجه خاص، تبين لنا أن الجودة تعمل على خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال استغلال الموارد والطاقات وزيادة الإنتاجية وتحسين أداء العاملين، وضبط سلوكهم. كما تحرص المؤسسة على تحقيق مستوى متميز من الجودة في تقديم خدماتها على مدى دقة، ومناسبة الاستراتيجية التي ترسمها في المجال الذي تنشط فيه، بحيث توجه سياساتها الانتاجية، والتسويقية والمالية بالاتجاه الذي يعزز لها قدرتها

التنافسية من جهة، وإيجاد أفضل الحلول للمشاكل وتحسين السلع والخدمات من جهة أخرى. توصلنا في هذا المقال إلى :

- الجودة أداة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها، وهي المحور والقاعدة التي تبني عليها العديد من المفاهيم؛
- مع زيادة المنافسة، تعمل المؤسسات جاهدة على تعزيز قدراتها التنافسية من خلال زيادة أرباحها وتوسيع حصتها السوقية، وكذا الاهتمام بالعمليات الداخلية في المؤسسة؛
- تعتبر مواصفات الايزو معايير تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في بناء نظام الجودة من أجل تقديم منتجات وخدمات متميزة على المستوى المحلي والعالمي؛
- تعمل مؤسسة كوندور على تحسين أدائها وتركيزها، واهتمامها بعملائها، كما تقوم بندوات، ودورات تدريبية للعمال من أجل ترسيخ ثقافة الجودة، واعتماد أساليب جديدة في تحقيقها؛
- تعتمد مؤسسة كوندور على مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية: التركيز - زيادة التكلفة - التميز، من أجل ضمان بقائها واستمرارها في المحيط الذي تتشط فيه؛
- تسليط الضوء على الإبداعات والابتكارات المقدمة من طرف الموارد البشرية داخل مجمع كوندور، وتشجيعها لتطوير جودة المنتجات المقدمة.

#### الإقتراحات : نقترح مايلي:

- ضرورة الاهتمام بمبادئ الجودة الشاملة أكثر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- الاهتمام أكثر بأسلوب التحسين المستمر كونه من الأساليب المدعمة لتطبيق إدارة الجودة؛
- التشجيع المادي على توفير الوسائل المساعدة في تفعيل متطلبات إدارة الجودة بالمؤسسة؛
- سن القوانين والتشريعات الخاصة بالجودة في المؤسسات الاقتصادية؛
- دعم مبدأ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإتباع مبدأ التدريب وتممية المهارات؛

#### المراجع :

- <sup>1</sup> بوكميش، لعلی (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الـرایة للنشر والتوزيع، أدرار، الصفحة14.
- <sup>2</sup> خضير كاظم ومنير الشيخ، محمود وروان (1999). إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة 20.
- <sup>3</sup> إبراهيم الحداد، عواطف (2009). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة13.
- <sup>4</sup> شاكر مجيد وعواد الزيادات، سوسن ومجد (2007). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، الطبعة الأولى، در صفاء للنشر ولتوزيع، الأردن، الصفحة16.
- <sup>5</sup> نایف علوان، قاسم (2009). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو: 2000:9001، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، الصفحة30-32.



- <sup>6</sup> الدراركة، مأمون سلمان (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة50.
- <sup>7</sup> بوكميش، لعلی (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الصفحة27-36.
- <sup>8</sup> اسماعيل الطيبي، خضير مصباح (2011). إدارة وصناعة الجودة: مفاهيم إدارية وتقنية وتجارية في الجودة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة33.
- <sup>9</sup> طرابيشي، حيدر أمين (1999). المرشد إلى طريق ISO 9000 وتطبيقاته، الطبعة الأولى، در السلام للنشر والتوزيع، القاهرة، الصفحة25.
- <sup>10</sup> زيدان، سلمان (2010). إدارة الجودة الشاملة: الفلسفة ومداخل العمل، الجزء 1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة124.
- <sup>11</sup> بوكميش، لعلی (2011). إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، أدرار، الصفحة40-43.
- <sup>12</sup> إبراهيم الحداد، عواطف (2009). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة23.
- <sup>13</sup> Hong Wei-Chiang (2008), « **Competitiveness in the tourism sector** », German: Physica-Verlag Heidelberg Edition, P32.
- <sup>14</sup> Marzena Grzesiak & Richert-Kazmierska (2014), « **Development of the enterprises' competitiveness in the context of demographic challenges** », Germany: Blatic Sea Academy, P237.
- <sup>15</sup> علي، عبد الله (2008). "دور الحكومة في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية"، مجلة الباحث، رقم العدد: 6، الصفحة87.
- <sup>16</sup> الشيخ أحمد وغري، عازب والعيد (2015). "دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق مدخل إدارة الجودة الشاملة"، الملتنقى الوطني: واقع النظام المالي المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الوادي، الصفحة14.
- <sup>17</sup> براهمية، إبراهيم (2011). "تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف-"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، رقم العدد: 05، الصفحة102.
- <sup>18</sup> عدنان وديع، محمد (2003). "القدرة التنافسية وقياسها"، سلسلة جسر التنمية، رقم العدد: 24، الصفحة14.
- <sup>19</sup> الدراركة، مأمون سلمان (2008). إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة13.
- <sup>20</sup> السلطي وسهيل، مأمون وإلياس (1999). دليل علمي لتطبيق أنظمة إدارة الجودة الإيزو 9000، الطبعة الأولى، دار الفكر المعاصرة، دمشق، الصفحة23.
- <sup>21</sup> إبراهيم الحداد، عواطف (2009). إدارة الجودة الشاملة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، الصفحة129.
- <sup>22</sup> عبد العزيز، سمير محمد (2000). اقتصاديات جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 و10011 -رؤية اقتصادية، فنية، إدارية، أسس، تطبيقات، حالات -، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الصفحة119.
- <sup>23</sup> قرومي ووعيل، حميد وميلود (2010). "أهمية الجودة الشاملة ومواصفات الإيزو في تنافسية المؤسسة"، الملتنقى الدولي: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الشلف، الصفحة10.
- <sup>24</sup> كوندور (2015). "بخصوص كوندور"، <https://www.condor.dz/ar/condor-electronics-ar/a-propos-ar>
- <sup>25</sup> عباس وعامر، فرحات وحبيبة (2017). "دور عمليات التحسين المستمر في تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوغريج-"، مجلة رؤى الاقتصادية، رقم العدد: 2، الصفحة171.
- <sup>26</sup> <https://www.condor.dz>
- <sup>27</sup> <https://www.elhadath-dz.com/2017>
- <sup>28</sup> [www.condor.dz](http://www.condor.dz)
- <sup>29</sup> عباس، فرحات (2014). "أهمية خدمت ما بعد البيع في المؤسسة الصناعية -شركة كوندور إلكترونيكس-"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، رقم العدد: 11، الصفحة164.
- <sup>30</sup> سليمة وكمال، عبد الله وعائشي (جوان 2017). "دور استخدام نظم المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوغريج"، مجلة الاقتصاد الصناعي، رقم العدد: 12، المجلد: 2، الصفحة456-455.