

سيرورة الادارة الاستراتيجية لتطوير الحرفة الاساسية لمؤسسة فينوس

## The process of strategic management to develop the core business in Venus organization

فاطمة زهرة بشير<sup>1\*</sup>، الحاج مداح عرابي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة حسيبة بن بوعللي - الشلف (الجزائر)، f.bachir@univ-chlef.dz

<sup>2</sup> جامعة حسيبة بن بوعللي - الشلف (الجزائر)، h.meddaharaibi@univ-chlef.dz

تاريخ النشر: 2021/12/01

تاريخ القبول: 2021 /10/26

تاريخ الاستلام: 2021/09/ 30

**ملخص:** هدف الدراسة الى معرفة ماهية حرفة المؤسسة وعلاقتها بكل من قلب الكفاءات والقدرات الاساسية باعتبارها المحرك الاساسي لتكوين حرفة المؤسسة، ولقد أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة فينوس من خلال تحديد حرفتها (التقليدية، الحالية) واهمية البحث والتطوير للمحافظة عليها بالإضافة الى الدور الذي تلعبه موارد وكفاءات المؤسسة لتطوير الحرفة الاساسية وتوصلنا الى ظهور حرفة جديدة لتخطي عدم الكفاية التي تواجه المؤسسة في العبوات المستخدمة لمنتجاتها بالإضافة الى تقديم بعض التوصيات التي تفيد موضوع الدراسة.

**كلمات مفتاحية:** حرفة المؤسسة، الكفاءات، قلب الكفاءات، القدرات الاساسية.

**تصنيف JEL:** O15,O32,M10

### Abstract:

The study aims to know what the core business is and to know the relationship with core competence and core capacity, the field study has been done on Venus firms by identifying traditional, actual core business of Venus and the importance of the research and development to keep it on. And the role of the resources and competency to develop the core business, we reach new core to skip insufficiency facing the firm's in packaging used for her products, In addition providing some recommendations that benefit of the study.

**Keywords:** core business; competence; core competency; core capability.

**Jel Classification Codes:** O15, O32, M10.

تعتبر كلمة الحرفة غنية وغامضة في نفس الوقت فلطالما كانت مصدر قلق القادة والخبراء الانجلوسكسون وخاصة الأمريكيين، بحيث ترتبط باستراتيجية المؤسسة فهي تتأثر بالاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة كما تصاغ الاستراتيجية على أساس حرفة المؤسسة.

في ظل المنافسة الشديدة أصبحت المؤسسات تركز على حرفتها الأساسية بالابتعاد عن تعدد النشاطات والاهتمام بقلب الكفاءات باعتباره عنصر هام في تكوينها، فبفقدان المؤسسة لكفاءتها تفقد حرفتها الأساسية فيجب المحافظة على كفاءاتها.

تم اختيار مؤسسة فينوس باعتبارها من اقدم المؤسسات في مجال مستحضرات التجميل في الجزائر فمن خلال الابتكارات والتطورات التي تقوم بها تمكنت من الحفاظ على حرفتها في السوق رغم قيود التزوير والمنتجات المستوردة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية في تطوير

### الحرفة الاساسية لمؤسسة فينوس؟

**فرضيات الدراسة:** تستند الدراسة على الفرضيات التالية:

- تسعى مؤسسة فينوس للحفاظ على حرفتها الاساسية وتبني حرف جديدة؛
- تعتبر قلب الكفاءات المحرك الرئيسي لتطوير الحرفة الاساسية لدى مؤسسة فينوس؛
- تعتبر الموارد والكفاءات مصدر تطوير الحرفة الاساسية لضمان البقاء ازاء المنافسين.

### اهداف الدراسة: تحدف الدراسة الى

- التعرف على مفهوم الحرفة الاساسية واهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة؛
- التعرف على الحرف التقليدية والحالية لمؤسسة فينوس؛
- التعرف على مدى مساهمة الادارة الاستراتيجية في تطوير الحرفة الاساسية للمؤسسة؛
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد في تطوير حرفة مؤسسة فينوس.

**منهج الدراسة:** لمعالجة الاشكالية المطروحة واختبا صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي، فلقد تم استخدام اداة الوصف من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة الى اداة

التحليل من خلال جمع وتحليل البيانات المقدمة من طرف المؤسسة وذلك للوصول الى نتائج تحقق أغراض الدراسة.

## 2. الاطار النظري للدراسة

### 1.2 مفهوم حرفة المؤسسة: تعد حرفة المؤسسة من المفاهيم الحديثة نسبيا فحسب Luc Boyer

لقد ظهرت في الستينات من القرن 19 عشر كبعد جديد للفكر الاستراتيجي فيما يتعلق بأدوات التقسيم الاستراتيجي (Boyer, 2004, p. 06).

كما تعتبر الحرفة من أكثر المفاهيم تعقيدا في ادارة الاعمال الاستراتيجية فلقد عرفها كل من Hamel et Prahalad على أنها مجموعة من الكفاءات التي يسمح تحكم المؤسسة فيها بالتواجد في عدة أقسام استراتيجية وامكانية التطور ازاء المنافسة (مداح عرايبي، 2015، صفحة 125) أما بالنسبة (Bouayad, 2000, p. 22) فالحرفة هي مجموعة النشاطات الحالية والمستقبلية والتي من أجلها تخصص المؤسسة أفضل الموارد البشرية والمالية.

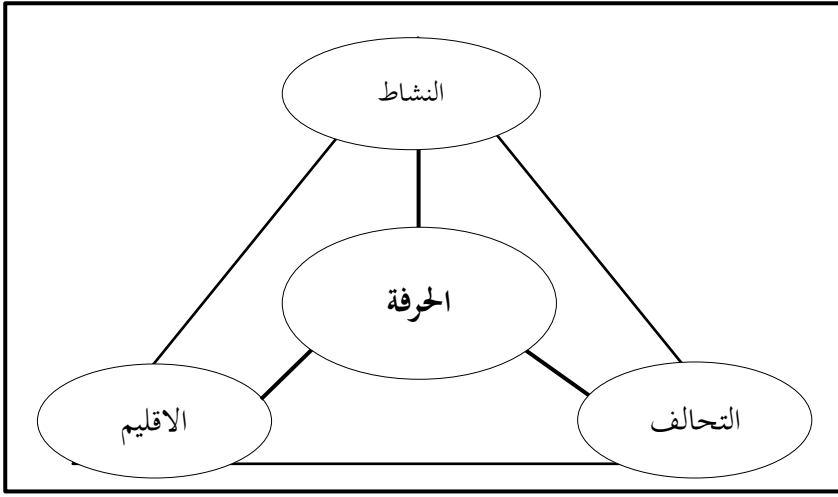
كما ترى (Besbes, 2010, p. 24) الحرفة على أنها مزيج من العوامل الرئيسية للنجاح في ميدان نشاط معين، أي التعبير عن الكفاءات الضرورية للنجاح في ميدان نشاط استراتيجي.

وفي الاخير يمكن القول أن الحرفة هي التعبير عن الامكانيات التي تم توجيهها نحو أهداف محددة، لا تغطي استخدام التكنولوجيا أو تصنيع المنتج فقط بل ادراجها ضمن تشكيلة متوقعة في السوق (Olivier, 2006, p. 30).

### 2.2 الاسس الاستراتيجية للحرفة الاساسية

يتضح من خلال الشكل رقم (01) ثلاثة مستويات للحرفة متمثلة في كل من النشاط، الاقليم والتحالف. (Bouayad, 2000, p. 74).

الشكل 1 : الاسس الاستراتيجية للحرفة الاساسية



المصدر: من اعداد الباحثين

1.2.2 النشاط: يتم التركيز على النشاط أكثر من الاسس الاستراتيجية الاخرى (الاقليم والتحالف) (Bouayad, 2000, p. 74). يتضمن النشاط (activité) مجموعة من الحرف والتي تتضمن بدورها على مجموعة من المنتجات (Besbes, 2010, p. 24)

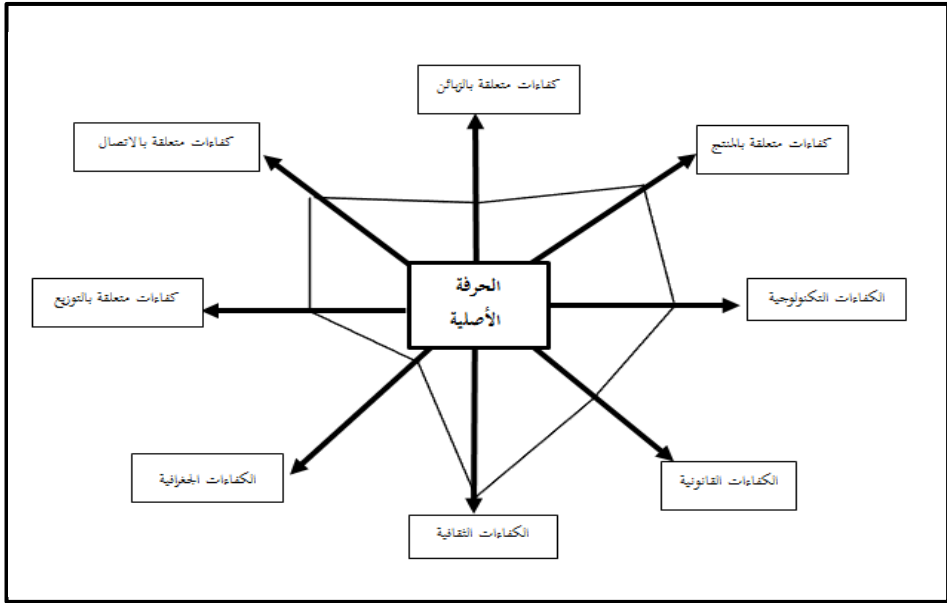
2.2.2 الاقليم: لقد عرفه (Bouayad, 2000, p. 75) بأنه "العلاقة الفردية والجماعية بإقليم ما حسب الحاجة". لقد أصبح بعد هيكلية أكثر مما هو بعد جغرافي والذي بدوره أصبح بعد استراتيجي يميزه الاقليم لتعريف حرفة المؤسسة .

3.2.2 التحالف: لقد عرفها (Bouayad, 2000, p. 75) على أنها الهيكلة لمجموع الحرف حتى لو كانت من أجل العلاقة السببية لكن حتمية الاستعانة بمصادر خارجية، بحيث تساهم في تطوير الحرفة الاساسية للمؤسسة

### 3.2 أبعاد حرفة المؤسسة:

إذا اعتبرنا أن أبعاد الحرفة محددة من خلال سلسلة من الكفاءات متمثلة في: الزبائن، المنتج، التكنولوجيا، التوزيع.... الخ، والتي يمكن تمثيلها من خلال "نجمة" كما هي موضحة في الشكل رقم (02):

الشكل 2: نجمة الحرفة



المصدر: (Helfer et al, 2002, p. 181)

نلاحظ أن كلما توسعت النجمة كلما ابتعدت المؤسسة عن الحرفة الاصلية وتكون درجة التوسيع

في حرفتها الجديدة مرتفعة (Halfer et al, 2002, p. 181). كما يمكن الاعتماد على بعض

المؤشرات في تحديد ابعاد حرفة المؤسسة (خرشي ومداح عرايبي، 2017، صفحة 23):

- وضعية أهم الزبائن: من حيث الربحية، الحصة السوقية وولاء الزبون.
- وضعية الصناعة: من حيث الحجم، النمو، الاستقرار، مدى تقاسم الأرباح وحواجز الدخول.
- وضعية قلب الكفاءات: جرد أهم الكفاءات، تحديد أهم الفجوات اتجاه المنافسين.

#### 4.2 تحديد حرفة المؤسسة:

لتحديد حرفة المؤسسة يجب الاخذ بعين الاعتبار عامل الوقت ( الماضي، الحاضر والمستقبل)،

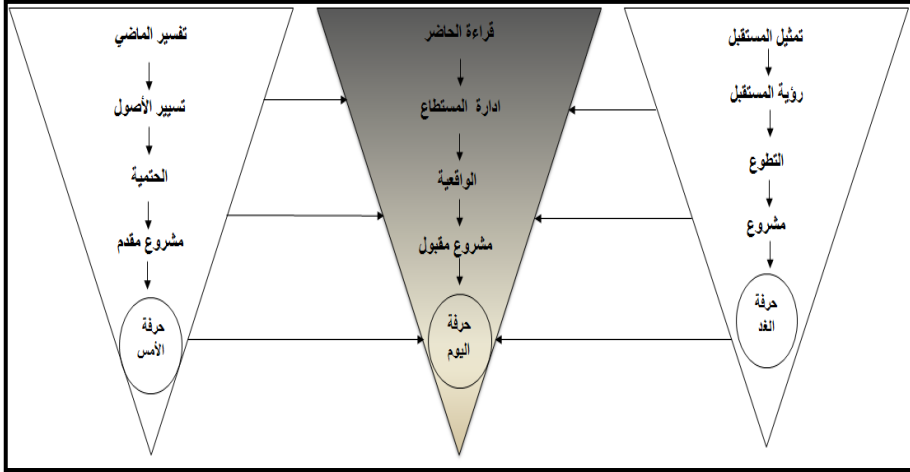
فبالنسبة ل (Bouayad, 2000, p. 115) البيئة الحالية للمؤسسة على وشك الزوال فمن الافضل

التركيز على المستقبل، في كثير من الاحيان يتم اعادة تسيير الاحداث الماضية لتحديد حرفة اليوم وهذا

وحده ليس كافيا، فالنظر الى الماضي والمستقبل يسهل عملية تحديد الحرفة وتجنب انحرافها من خلال ما

اكتسبته في الماضي مما يعرض المؤسسة من خطر الجمود، والافراط في توقعات المستقبل الذي يعرضها الى تصورات وهمية لذا يجب الاعتماد على ماضي يحتضر ومستقبل قادم كما يظهر في الشكل رقم (03):

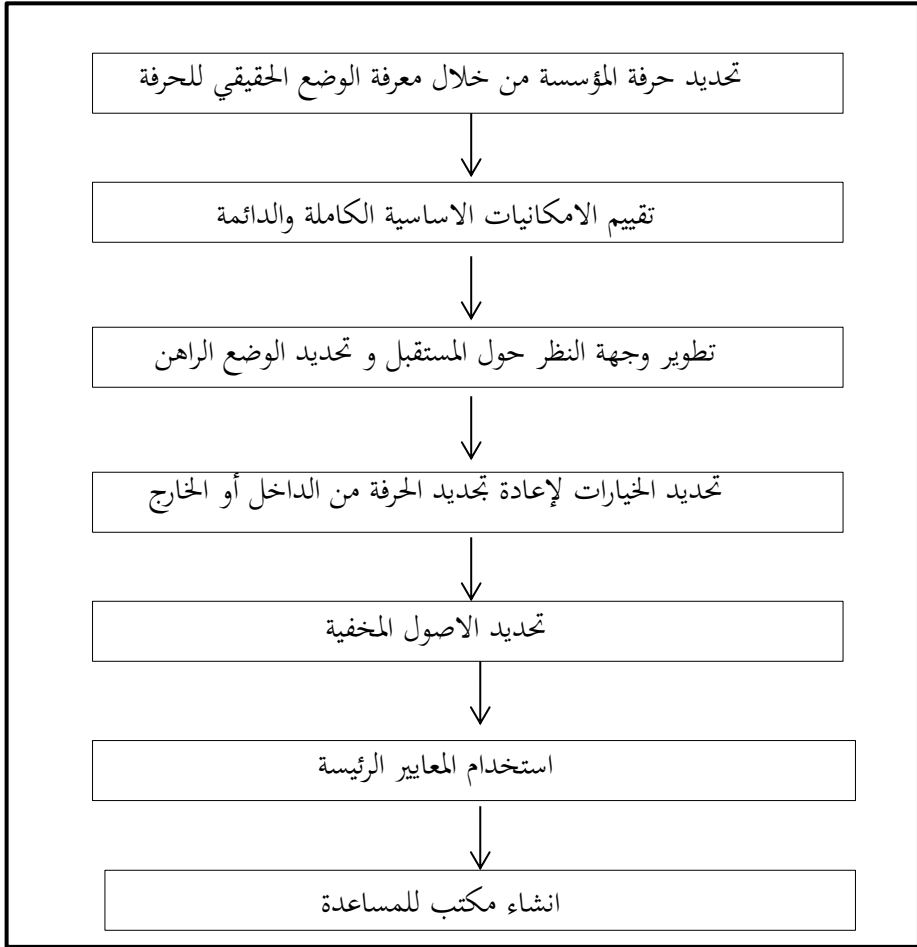
الشكل 3: تحديد الحرفة بين الماضي والمستقبل



المصدر: (Bouayad, 2000, p. 115)

حسب (Zook, 2007, p. 15) يوجد سبعة خطوات لتجديد حرفة المؤسسة والمتمثلة في:  
 الخطوة الاولى هي عملية تسليط الضوء على الزوايا المظلمة للحرفة وتحديد أصول الحرفة جديدة. بمجرد تحديد الاصول يجب استخدام المعايير الرئيسية (القيادة، فرصة التنفيذ...) من أجل اتخاذ القرار حول الاصول التي يجب توظيفها في اعادة التعريف بالحرفة ثم مرحلة تقييمها من خلال طرح مجموعة من الاسئلة هل يقدمون امكانية تميز واضحة وقابلة للقياس عن المنافسين؟ هل يمكن تقديم قيمة مضافة ملموسة للزبائن؟ هل يوجد تجميع للأرباح يمكن من المساعدة في الاستهداف؟ هل يمكن اكتساب القدرات الاضافية التي قد تحتاجها لإعادة التعريف؟ الرد السلبي على أي سؤال يقوم بفشل جميع الجهود المقدمة.

الشكل 4: خطوات تجديد حرفة المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مرجع (Zook, 2007, p. 15)

## 5.2 تقييم الحرفة الاساسية للمؤسسة:

حسب (Zook, 2007, p. 07) توجد خمسة أسئلة تساعد في عملية تقييم الحرفة الأساسية، ويمكن إيجاد الإجابات من خلال فحص بعض الفئات. إذا كانت الاجابات تكشف عن تحولات كبيرة على وشك الحدوث في قسمين أو أكثر من هذه المجالات الخمسة فالمؤسسة تتجه للاضطراب وتحتاج الى اعادة النظر في الاستراتيجية الاساسية وحرفة المؤسسة هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

السؤال	الفئات
كيف هي حالة الزبائن الاساسيين؟	- الربحية - معدل الاحتفاظ - ولاء الزبائن - حصة السوق
كيف هي حالة التمايز الاساسي؟	- مقاييس التمايز - أعمال المنافسين الناشئين - التكلفة النسبية - زيادة أو نقصان التمايز
كيف هي حالة أرباح مجتمعات الصناعة؟	- الحجم، النمو والاستقرار - الحدود - ارتفاع التكاليف و الاسعار - حصة الارباح - التحولات والتوقعات
كيف هي حالة القدرات الاساسية؟	- جرد القدرات الاساسية - الفجوات مقابل المنافسين - الاحتمية النسبية - الاحتياجات الاساسية للمستقبل
كيف هي حالة التقاليد والتنظيم؟	- الولاء - التنسيق والاتفاق مع الاشياء - معوقات النمو - نقاط القوة والضعف - الطاقة والتحفيز

المصدر: (Zook, 2007, p. 07)

## 6.2 علاقة حرفة المؤسسة بقلب الكفاءات و القدرات الديناميكية

من خلال ما تم التطرق له سابقا نلاحظ أنه يجب على المؤسسة تحليل كل من الموارد والكفاءات لتكوين حرفتها، بحيث الحرفة لا ترتبط بالنشاطات التاريخية، الحالية والمستقبلية فقط بل تلعب كل من القدرات الديناميكية وقلب الكفاءات دور مهم في تكوين الحرفة الاساسية للمؤسسة

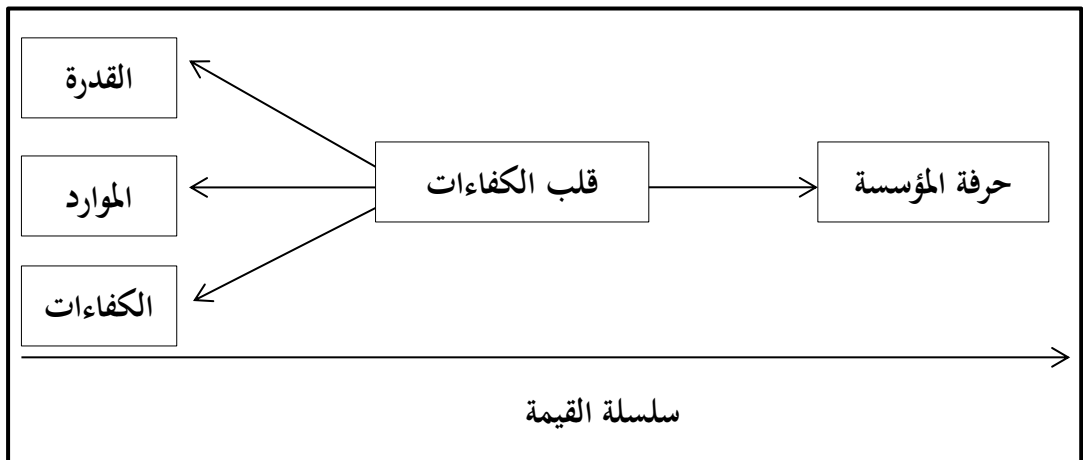
### 1.6.2 قلب الكفاءات

أي مؤسسة يمكن أن تتميز عن باقي المؤسسات المنافسة من خلال مجموعة من المهارات الفريدة تدعى قلب الكفاءات (Kawshala, 2017, p. 253)، كما يرى Buckley وHarvey التوقيع الفريد (la signature unique) المتمثلة في الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تميز المؤسسة عن منافسيها (Harvey and Buckley, 1997, p. 35). وبعبارة أخرى قلب الكفاءات هي



عملية التعلم الجماعي في المؤسسة من خلال تنسيق مهارات الانتاج وادماج التكنولوجيا وتخصيص الموارد، القدرات، المعرفة، المهارة والخبرة جنبا الى جنب مع سلسلة القيمة (Uysal,2007, p. 5) كما هي موضحة في الشكل أدناه

الشكل 5: قلب الكفاءات وحرفة المؤسسة



المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن حرفة المؤسسة مرتبطة بشكل كبير بقلب الكفاءات حيث يستحيل أن تتفن المؤسسة حرفتها دون الاعتماد على قلب الكفاءات فهي تمثل القوى الدافعة لحرفة المؤسسة، فاستغلال قلب الكفاءات وتطويرها بمرور الوقت يسمح لحرفة المؤسسة بالتبلور. يمكن القول أنها تمثل المدخل الرئيسي لتكوين حرفة المؤسسة وبفقدانها تفقد المؤسسة حرفتها الاساسية وتصبح مهددة بالزوال (خرشي، 2015، صفحة 53).

## 2.6.2 القدرات الديناميكية

القدرات الديناميكية هي القدرة على انشاء اجابات مبتكرة لتغيرات البيئة من خلال استخدام الموارد التي تتكيف وتتكامل مع التغيرات وتطور الكفاءات في نفس الوقت Hernandez and (Bautista,

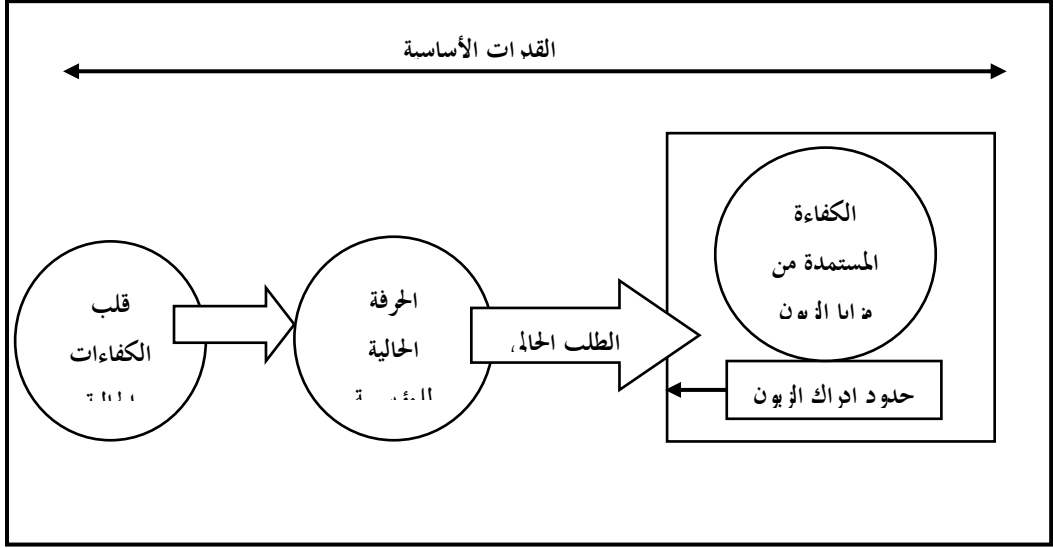
2017, p. 231). كما عرفها كل من (Ambrosini et al, 2009, p. 6) "القدرة على تجديد الكفاءات لتحقيق الانسجام مع بيئة الاعمال المتغيرة، من خلال تكيف دمج واعادة تكوين

المهارات الداخلية والخارجية، الموارد والكفاءات الوظيفية". وتعتبر القدرات الديناميكية محدد استراتيجي أساسي في تطوير حرفة المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات الأساسية للحصول على مجموع الحرف. (خرشي، 2015، صفحة 58).

حسب (petts, 1997: 552) فإن الكفاءات تصبح قلب الكفاءات عندما يتم الربط بحاجيات

الزبائن والقدرة على ربط الكفاءات بحاجيات الزبائن تعبر عن القدرات الأساسية كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل 6: القدرات الديناميكية وحرفة المؤسسة



المصدر: (خرشي، 2015: 54)

### 3. الاطار التطبيقي

#### 1.3 تقديم عام لمخبر " فينوس "

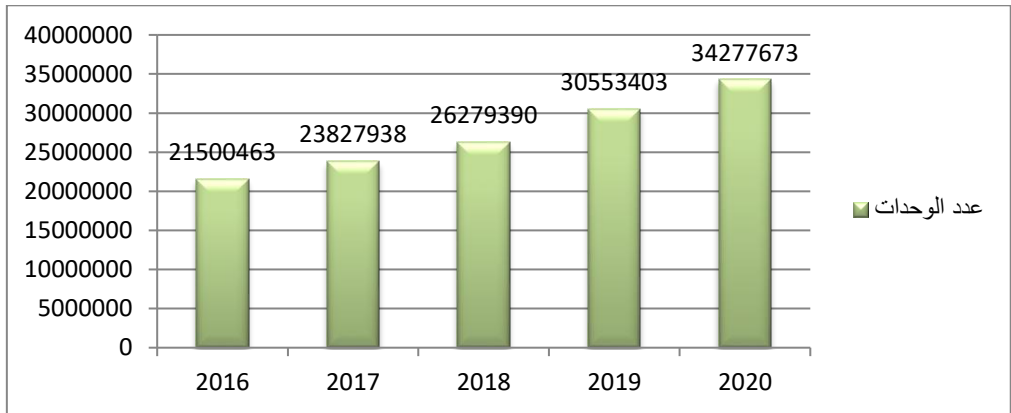
تتواجد فينوس منذ 40 عاما في السوق الجزائرية، بدأت نشاطها بقوى عاملة محدودة وعدد قليل من المنتجات ( ثلاثة أنواع من غسول الشعر)، طورت هذه المؤسسة خبراتها حسب متطلبات السوق مما سمح لها ببناء مؤسسة كبيرة سنة 1991 في منطقة (أولاد يعيش - البلدية)، لقد اتخذت المؤسسة جملة من القرارات الهامة لتحسين منتجاتها للحصول على منتجات تلبي احتياجات الزبائن مما أدى الى توسيع حصتها السوقية.

لقد استفادت المؤسسة سنة 2002 عدة برامج تحسينية لزيادة تطورها وتطوير برامج ووسائل الانتاج وزيادة كفاءة التسيير من طرف الامم المتحدة، كما تلقت مساعدات من طرف وزارة الصناعة في اطار تطوير التنافسية الصناعية للمؤسسات المحلية أما سنة 2004 فقد تلقت تكويننا في مجال التسويق لأعوان المؤسسة. كل الدعم الذي تلقتة المؤسسة من طرف الدولة الجزائرية أو من طرف المؤسسات الدولية ساعدها في أن تصبح من المؤسسات الرائدة في الجزائر في مجال صناعة منتجات التجميل .

### 2.3 الوحدات المنتجة من طرف فينوس

نلاحظ من خلال الشكل رقم 7 الانتاج الفعلي لمؤسسة فينوس للفترة ما بين 2016 و 2020

الشكل 7: عدد الوحدات المنتجة لمؤسسة فينوس



المصدر: من اعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الشكل والجدول أعلاه أن انتاج المؤسسة في تطور مستمر في الفترة الاخيرة بحيث انتقل من 21504463 وحدة الى 34277673 سنة 2020 وهذا راجع الى تنوع المنتجات وتطويرها والابتكار و قد تحصلت على ثلاثة جوائز وطنية:

- سنة 2003: الجائزة الجزائرية للأداء

- سنة 2011: جائزة التشجيع على التصدير

- سنة 2012: جائزة الابتكار.

### 3.3 الموارد والكفاءات في مؤسسة فينوس

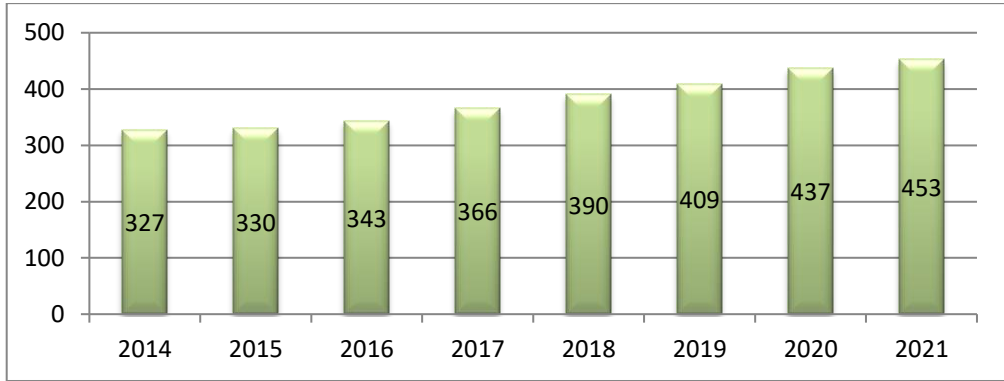
1.3.3.3 موارد مؤسسة فينوس: تملك فينوس مجموعة من الموارد نذكر أهمها فيما يلي:

- رأس مالي يقدر ب 3.7 مليار دينار؛
- مساحة تقدر ب 29.940 م<sup>2</sup>؛
- 5 مواقع انتاج؛
- مخزنين للمواد الاولية والعبوات؛
- مخزنين للمنتجات النهائية؛
- مخبرين لقياس جودة المواد الاولية والمنتجات النهائية؛
- معدات الانتاج (صهاريج الانتاج، صهاريج التخزين، الات تحويل PET.....)؛
- ايزو 9001؛
- ايزو 14000؛

### 2.3.3 الكفاءات لدى مؤسسة فينوس:

حجم العمالة كان يبلغ 10 موظفين عند نشأة مؤسسة فينوس سنة 1981 وقد أصبح عددهم يبلغ 453 موظفا في سنة 2021 من بينهم مدراء، مهندسين، كيميائيين وفنيين يديرهم قسم الموارد البشرية.

الشكل 8: تطور حجم العمالة للفترة ما بين 2014-2021



المصدر: من اعداد الباحثين

يتضح من الشكل اعلاه تطور القوى العاملة لمخابر فينوس من 2014 الى 2021 يمكن تبرير هذا التطور من خلال زيادة حجم إنتاج المؤسسة حسب مدير قسم الموارد البشرية لمؤسسة فينوس.

### 4.3 تحديد حرفة مؤسسة فينوس

بناء على المعطيات المقدمة من طرفة مؤسسة فينوس ومن خلال تحليل ميادين النشاط الاستراتيجية

يمكن أن نميز بين حرفتين أساسيتين تتمثل في كل من :

- الحرفة التقليدية: المتمثلة في حرفة انتاج وتعبئة مواد التجميل والنظافة منذ سنة 1981

- الحرفة الحالية: لقد حافظت المؤسسة على حرفتها التقليدية بالإضافة الى حرفة نفخ وحقن العبوات

البلاستيكية أصبحت المؤسسة تصنع العبوات المستخدمة لمنتجاتها منذ سنة 2010.

نلاحظ من خلال الجدول أدناه أن كل حرفة تملك ميادين نشاط استراتيجية والتي بدورها تضم

تشكيلة من المنتجات موجهة الى أقسام سوق.

أقسام السوق	أنواع المنتجات	مبادئ نشاط استراتيجي	
نساء / رجال	- صبغات الشعر - ملين الشعر - زيوت الشعر - كريمات الشعر - غسل الشعر - قناع الشعر - سيروم الشعر	العناية بالشعر	انتاج و تعبئة مواد التجميل
نساء	- كريم ضد التجاعيد - بيبي كريم (BB) - كريم مزيل للبقع البنية - كريم مرطب ضد التجاعيد - كريم ضد الجفاف	العناية بالوجه	
نساء	- كريم ضد تشققات وترهلات الجسم - هلام مسخن ومنحف للجسم - كريم مرطب ومقوي لبشرة الجسم - كريم مرطب ضد جفاف بشرة الجسم	العناية بالجسم	
نساء	- كريم الوقاية من الشمس بدرجة 40 - كريم ملون للوقاية من الشمس بدرجة 40 - كريم الوقاية من الشمس بدرجة 60 - كريم ملون للوقاية من الشمس بدرجة 60	الوقاية من أشعة الشمس	
الجمهور الواسع	- غسل الاستحمام - غسل المقشر - الصابون السائل - كريم الاستحمام - كريم لنزع الشعر - معجون الأسنان	النظافة الشخصية	
نساء	- مزيلات العرق ببخاخ - مزيلات العرق غير المرئية ببخاخ - مزيلات العرق كروية الرأس	مزيلات العرق	
رجال	مزيلات العرق الرجالية غسل الاستحمام الرجالي	المنتجات الرجالية	
أطفال	- ماء معطر للأطفال - حليب منظف للأطفال - غسل شعر للأطفال - ماء كولونيا	الأطفال	
مخبر SPACO	- العبوات - أغشية العبوات	نفخ و حقن العبوات البلاستيكية	







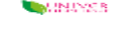

المصدر: من اعداد الباحثين

### 5.3 المحافظة على الحرفة ازاء المنافسين

يعتبر قطاع مستحضرات التجميل في الجزائر من بين القطاعات التنافسية بحيث هناك مجموعة واسعة من المستحضرات كالشامبو، الكريمات والعمود تغرق السوق كل يوم مما يدل على أن الجزائريين يعتنون بمظهرهم الخارجي.

تمثل المنتجات المنافسة المحلية ( vague de fraîcheur, ines cosmétique, rozana, sopalux, wouroud parfums, univer cosmétique, alwaha cosmétique) تهديدا لمؤسسة فينوس وتؤثر على مبيعات المؤسسة. نلاحظ من خلال الشكل أدناه أن جميع المؤسسات المنافسة لها نفس ميدان النشاط العناية بالشعر على اختلاف ميادين النشاط الأخرى تختلف المنافسة فيها من مؤسسة لأخرى.

الشكل 9: موقع المنافسين المحليين بالنسبة لميادين النشاط الاستراتيجية لفينوس

ميادين النشاط العناية بالشعر	العناية بالوجه	العناية بالجسم	الوقاية من أشعة الشمس	النظافة الشخصية	مزيلات العرق	منتجات رجالية	منتجات الأطفال	العلامة
x	x	x	x	x	x	x	x	
x	x	x						
x		x						
x			x					
x			x	x				
x				x				
x		x						
x			x	x				

المصدر: من اعداد الباحثين

أما بالنسبة للمنافسة الدولية فنجد فرنسا في المرتبة الأولى بمجموعة L'Oréal تليها كل من Unilever Algeria SPA و Procter & Gamble، Colgate-Palmolive وهي

من أكبر العلامات التجارية، ولكي تحافظ المؤسسة على حرفتها يجب اما خفض أو التوسع في النشاطات التي تتقنها أكثر من منافسيها أو عن طريق البحث والتطوير فمؤسسة فينوس تعتبره من المبادئ الأساسية للمؤسسة فهو يشكل نمو المؤسسة وبناء ولاء عملائها وكسب عملاء جدد لكن قبل كل شيء مواجهة منافسيها للحفاظ على مكانتها في السوق للتوسع في حرفتها ولضمان جودة منتجاتها (العناية بالبشرة) قامت المؤسسة بشراكة مع مؤسسة صوفيا كوسميتيك الفرنسية لمراقبة جودة هذه المنتجات.

تعتبر مؤسسة فينوس من المؤسسات التي تهتم بعملية البحث والتطوير وفضل دليل من 3 منتجات (غسول الشعر) سنة 1981 الى اكثر من 150 منتج سنة 2021 بالإضافة الى تصدير منتجاتها الى كل من المغرب، مالي، فرنسا، مدغشقر، جزيرة السيشل، جزيرة موريس ومايوت، تونس وسوريا كما يمكن ذكر بعض المنتجات الجديدة لدى مؤسسة فينوس 2020-2021 نذكر أهمها :

- تقديم تشكيلة جديدة من غسول الشعر(شامبو المسيلار، شامبو عائلي، شامبو دون سلفات؛
- كريم الوجه ضد حب الشباب؛
- هلام الاستحمام للرجال والنساء لتشكيلته الجديدة؛
- كريم واقية للشمس لحماية أكثر من اشعة الشمس؛
- معجون أسنان حتى 3 مرات أكثر حمايه؛
- جال مضاد للبكتيريا؛
- ماء منظف للوجه؛
- ماء معطر ومزيل للروائح.

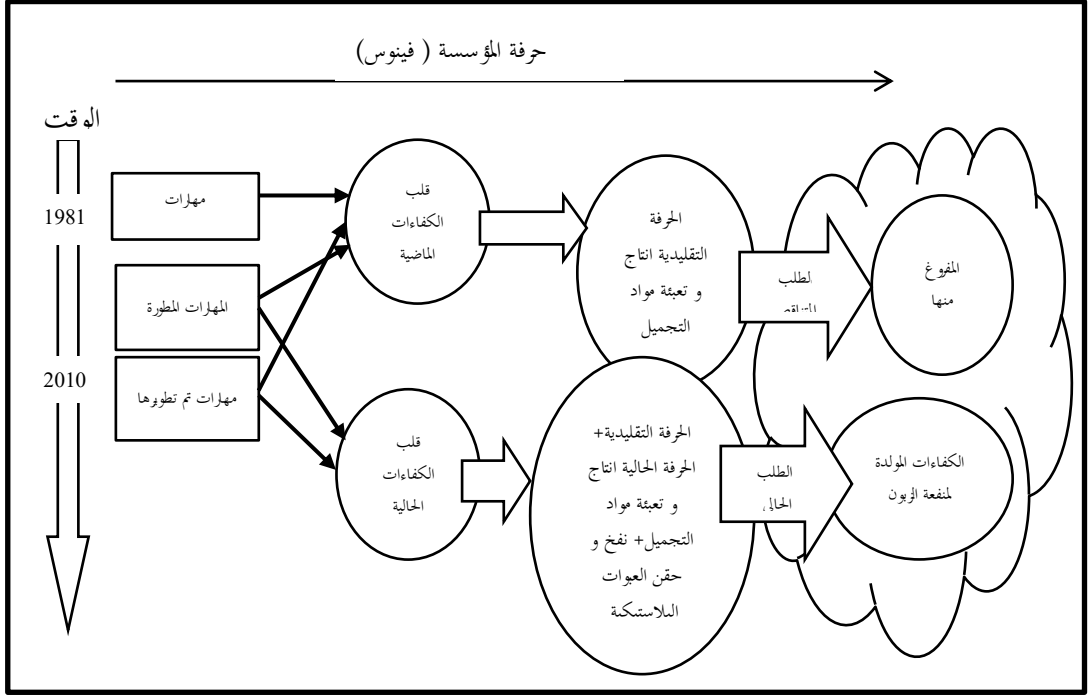
### 6.3 سيرورة تكوين الحرفة الأساسية

نلاحظ من خلال الشكل 10 أن كل من المهارات ( المهمة، المطورة والتي تم تطويرها) تساهم في تطوير قلب الكفاءات من الموارد والتكنولوجيا، التعلم والابداع بالإضافة الى خبرة الموظفين والذي تعتبر المصدر الرئيسي لتكوين حرفة المؤسسة ولضمان سيورتها يتطلب خفض النشاطات والعودة الى النشاطات الاصلية مع الاستثمار والتوسع ضمن الحرف لتكوين محفظة نشاطات جديدة(خرشي، 2014:17). أما



حسب petts فيجب خلق كفاءات جديدة لتكوين حرفة مستقبلية لمواجهة الطلب المستقبلي من خلال مجموعة من المهارات الجديدة.

الشكل رقم 10: سيرورة تكوين الحرفة



المصدر: من اعداد الباحثين

من خلال المعطيات المقدمة حول مؤسسة فينوس يمكن القول أن الحرفة تتعلق بنظام الموارد والكفاءات في المؤسسة فمن خلال الشكل رقم 08 نلاحظ تطور في العمالة وأن أكبر زيادة كانت سنة 2012 من 178 الى 254 موظف وذلك راجع الى اضافة حرفة جديدة (حرفة نفخ وحقن العبوات البلاستيكية) فلقد اهتمت المؤسسة بزيادة العمالة لضمان سيرورة تكوين حرفتها. ولزيادة خبرة موظفيها تم استدعاء مجموعة من الموظفين ذوي خبرة ( 3 عمال متقاعدين لدى مؤسسة فينوس، عامل لدى مؤسسة صيدال، محاسب متقاعد لدى مؤسسة اخرى، عون أمن سابق) مما سمح للموظفين الحاليين للاستفادة والتعلم من تجاربهم السابقة.

قبل ثلاث سنوات تمت شراكة بين مؤسسة فينوس وجامعة البليدة لضمان كفاءة موظفيها، لقد اقترح مدير مؤسسة فينوس ادراج تخصص مواد التجميل ضمن تخصصات شعبة الكيمياء وبضمان توظيف مجموعة منهم بعد التخرج، فلم تعد المؤسسة بحاجة الى مهندسين في الكيمياء ولكن متخصصين في مجال التجميل وهذا ما سيمنح للمؤسسة ميزة تنافسية. كما يسمح التدريب بزيادة المعرفة وتطوير مهارة الموظفين لدى المؤسسة لقد قامت مؤسسة فينوس بعدة برامج تدريبية تشجع لزيادة كمهارة استعمال التكنولوجيا وادارة الجودة، مهارة تعلم اللغات(الاسبانية والانجليزية)، مهارة التفاوض والعلاقات مع الزبائن... الخ.

#### 4. تحليل النتائج

من خلال هذه الورقة البحثية التي جاءت لتبيان مساهمة سيرورة الادارة الاستراتيجية في تطوير الحرفة الاساسية لمؤسسة فينوس تم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- لتحديد حرفة المؤسسة يجب الرجوع الى الماضي وتوقع المستقبل ؛
- تعتبر قلب الكفاءات المصدر الرئيسي (الاستراتيجي) لتكوين حرفة المؤسسة بفقدانها تفقد المؤسسة حرفتها لذا يجب عليها المحافظة على الكفاءات وحماية من التقليد؛
- تملك مؤسسة فينوس حرفتين أساسيتين تتمثل في كل من حرفة انتاج وتعبئة مواد التجميل وحرفة حقن العبوات البلاستيكية؛
- تصدر عن مؤسسة فينوس مجموعة من المنتجات كل سنة فهي تنتج اكثر من 150 منتج وذلك لتلبية طلبات الزبائن المتجددة وضمان سيرورة حرفتها الاساسية؛
- لدى المؤسسة مجموعة من الموارد والكفاءات ساعدتها على تطوير حرفتها وازافة حرفة جديدة؛

#### 5. خاتمة

ان الاهتمام بالعنصر البشري أصبح ضرورة لكل مؤسسة لضمان البقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة، فمن خلال النتائج المتوصل اليها نوصي بما يلي:

- الاطلاع الجيد على مفهوم الحرفة الاساسية للمؤسسة
- زيادة اهتمامها بالنشاطات التي تحافظ على حرفتها اراء المنافسين؛
- الاهتمام بالمقترحات المقدمة من الموظفين وتشجيع الافكار الابداعية في العمل؛
- العمل على زيادة وعي الموظفين بالتعلم وتشجيع العمل الجماعي؛

## 6. قائمة المراجع:

- الحاج مداح عرايبي. 2015. إدارة الاعمال الاستراتيجية. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- خرشي اسحاق. 2015. اعادة التركيز لتحسين الوضعية التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن هيكل الصناعة دراسة حالة سوفي بلاست سطيف. اطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة حسيبة بن بوعلي شلف.
- مداح عرايبي. خرشي اسحاق. 2017. مداخل اعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين اداء وتوازن محفظة نشاطات المؤسسات. حالة المؤسسة الوطنية للدهن. مجلة دولية علمية محكمة. العدد 28.
- خرشي اسحاق. 2014. اعادة التركيز الاستراتيجي على الحرفة الاساسية لتحسين الوضعية التنافسية للمجمعات الصناعية الجزائرية تصور نموذج مقترح لمجمع صناعة الزجاج والكشط، مجلة اداء المؤسسات الاقتصادية العدد 05.
- Petts N. 1997. Building growth on core competences. A practical approach. Long Range Plan. 30(4).
- Besbes, I. 2010. Evolution du périmètre d'activité et système de gouvernance d'entreprise le cas du groupe danons. Thèse de doctorat. L'université l'Angers.
- Bouayad, A. 2000. Stratégie et métier de l'entreprise. Dunod. Paris.
- HELFER J-P et KALIKA M 2002 – Management : stratégie et organisation édition Vuibert, Paris.
- ZooK.C.2007. Finding Your Next Core Business, Harvard Business Review.
- Gurhan U 2007. Core Competence :A Competitive Base for organizational success. Journal of Global Strategic Management.
- Véronique A, cliff B. 2009. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management, Journal of Management Reviews.
- Gabriela, M. 2017. Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. Race, joaçaba.16(01).

- Hirindu, K. 2017. Theorizing the Concept of Core Competencies : An Integrative Model beyond Identification.7(02)
- Michael. C, Harvey.M , Buckley. R 1997- Managing Inpatriates : Building a Global Core Competency, Journal of World Business 32(1).
- Luc. B. 2004. Avenir du Management de l'Avenir : la place du métier. Management et avenir.7(21).
- Olivier. G. 2018. L'étude de métier de l'entreprise par le recours à la métaphore de l'homme au travail. <https://www.researchgate.net/publication/281004614>. Consulter le (21/7/2021).