

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن سبتة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي

علوم اقتصادية ادارة واقتصاد المؤسسات

عنوان المذكرة

التسيير الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها

تحت اشراف الاستاذ:

مقدمة من اعداد الطالبة :

بكريتي بومدين

سهلي سعاد

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ولد محمد عيسى محمد	أستاذ محاضر "أ"	مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ مساعد "أ"	مستغانم
مناقشا	بن يمينه كمال	أستاذ محاضر "ب"	مستغانم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

# الاهداء

رب اسق امي فرحا دون اكتفاء فإنني أحبها فلا ترني فيها باسا يبكييني  
الى رمز العطف و الحنان الى ربيع الحياة وقارب النجاة وخلود الذكريات  
الى من كانت سندي في الحياة أُمي الغالية أطال الله في عمرها  
إلى من أنارلي درب الحياة أبي أطال الله في عمره  
إلى رمز سعادتي إخوتي وخاصة أخي الصغير علي  
إلى سر ابتسامتي صديقتاي بل أختاي و العزيزتا على قلبي  
سمرة التي أتمنى لها حياة زوجية مليئة بالحب و الحنان  
وخيرة التي أتمنى إن ينير الله دربها ويفتح أبوابها ان شاء الله  
إلى زوجة أخي أمين ابتسام وابن أخي ريان حفظهما الله  
إلى كتكوتي الصغيرة أحلام وفقها الله في دراستها  
إلى رفيقتا الدرب في مشوارتي الدراسي خيرة وأمينة وسارة وفقهم الله  
إلى زوج أمينة ونيل خيرة وفقهما الله في دراستهما  
إلى كافة عمال المكتبة الذين لم يخلوا عليا ولو بالقليل  
إلى كل عمال مجمع اورسيم لقبول تربيصي عندهم  
إلى كل زملاء الدراسة خاصة دفعة إدارة واقتصاد مؤسسات



# الفصل الأول

## الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي



المبحث الأول: مفهوم التسيير وأهميته ووظائفه.

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة

### المطلب الأول: مفهوم التسيير.

لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية حيث:<sup>1</sup>

\_ عرفه TYLOR بأنه علم مبني على قوانين و قواعد و أصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما حسب المدرسة القرارية و من أبرزها H.Simon فإن التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل.

\_ إن المصطلح الفرنسي GESTION هو مفهوم ضيق المضمون من حيث أنه لا يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي MANAGMENT فهو يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

ولكي نتعرف أكثر على مفهوم التسيير MANAGMENT بشكل واسع فعلينا أن نبرز مميزاته الأساسية:

#### 1\_ التسيير علم وفن :

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكاليف، سمات القائد، القدرة على الاتصال، معرفة المهام، قدرة التأثير... الخ .

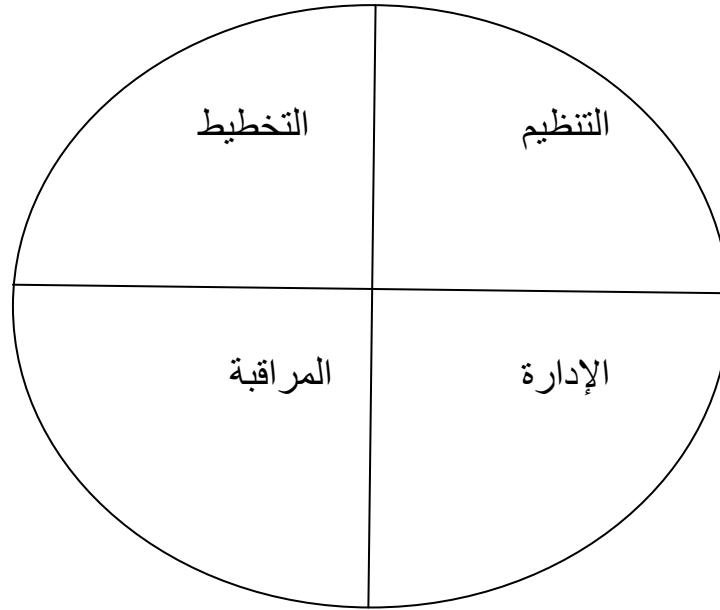
\_ إن التفكير التسييري عرف تطورا هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالاقتصاد المحاسبة الرياضيات، علم النفس، علم الاجتماع، العلوم السياسية، الاتصال و الإعلام الآلي .

<sup>1</sup>-عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 107، 108

## 2-التسيير مبني على وظائف :

تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا تستطيع أن نخطط عمليات التنظيم و الإدارة كما تستطيع أن تنظم عمليات التخطيط و القيادة و المراقبة وهكذا الوظائف الأخرى حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 1- عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره ص 109 .

-يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجلة التسيير أن تتجدد بصفة متواصلة خلال المستويات المطلوبة.

-التسيير مبني على تقارب تيارين وهما، العقلانية و الإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع التسيير ومبادئه.

### 1- أنواع التسيير:<sup>1</sup>

#### 1-1- التسيير العملي:

يتميز بالتعددية اليومية، وتكرار هياكل ميادين التسيير أي فاعلية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية، رقم المبيعات، وباختصار نستطيع القول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

#### 1-1- التسيير الاستراتيجي:

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة بين حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار، وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمار إلى نتائج

### 2\_ مبادئ التسيير:

للتسيير عدة مبادئ من بينها:<sup>2</sup>

#### - تقسيم العمل:

تزداد كفاءة أداء العمل بزيادة تقسيمه .

#### - السلطة:

ينبغي إعطاء المسيرين حق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز العمل المطلوب منهم.

#### - الانضباط:

ينبغي على جميع العاملين بالمؤسسة احترام القواعد والتعليمات التي تحكم أعمال المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص115.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص 110.

- وحدة الرئاسة:

يتلقى المرؤوس التعليمات الخاصة بعمله من رئيس واحد فقط.

- وحدة التوجيه:

إن مجهودات العاملين ينبغي توجيهها والتنسيق بينها بواسطة مدير واحد .

-الأولوية لمصلحة المؤسسة .

من الضروري إخضاع المصالح الشخصية للعاملين للمصلحة العامة للمؤسسة ككل.

- عدالة العوائد :

إن عوائد العمل يجب أن تكون عادلة لكل العاملين.

-الترتيب:

إن وسائل الإنتاج يجب تواجدها في الزمان و المكان المناسبين.

- المساواة:

إن الرؤساء يجب أن يتعاملوا مع المرؤوسين على أساس العدل و المساواة و أن تسود روح الصداقة بينهم.

-المبادرة:

يجب تزويد المرؤوسين بقدر كاف من الحرية في وضع و تنفيذ خططهم .

المطلب الثالث: أهمية التسيير ووظائفه

1- أهمية التسيير:<sup>1</sup>

-يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة و انجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية .

-التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسة فهو يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد و تحقيقها.

-التسيير مسؤول عن بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات.

-له القدرة على تحقيق التكامل الخارجي بين محيط المؤسسة وتوفير احتياجاتها من الموارد المختلفة من المحيط.

-له القدرة على التكيف مع المتغيرات للمحافظة على بقاء المؤسسة.

-يضع برامج التنظيم وإجراءات العمل.

-نقل الشكوى والاقتراحات والمعلومات للمسيرين من الطبقة العليا.

<sup>1</sup> مهدي زويلف حسن، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر، 2001 ص 19 .

## 2- وظائف التسيير:

للتسيير وظائف عديدة من بينها:<sup>1</sup>

## 1-2- التخطيط:

وهو الوظيفة الأولى للتسيير ويقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات عمل المؤسسة، ولكل قسم أو جزء من أجزائها، ولكل فرد من العاملين بها، وهو عملية منهجية لمستقبل المؤسسة، وهو يساعد الإدارة على التركيز والاتجاه إلى أهداف المؤسسة، وهو من يساعدها على تحقيق سياستها وتأطير عملها دون عائق وطرق تحديد الأهداف وتوجيه كافة الجهود نحوها والتخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمسير لا يمكنه أن يضع الأهداف ويتوقف عندها بل يجب أن يكون على دراية بالظروف المستقبلية المتغيرة والنتائج المتوقعة الوصول إليها.

## 2-2- التنظيم:

وهو يكمل وظيفة التخطيط، ينبع عنه القرار الأمثل أو ما يعرف بخطة المؤسسة المتمثلة في تقرير وبيان أنواع الوسائل ومختلف التصرفات المتبعة من طرف المسيرين للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها فبعد الخطة يجب على المؤسسة القيام بتنفيذها و لتسهيل هذه العملية تقوم المؤسسة بتقسيم مجموعات إلى أقسام، إدارات تعمل بخطط متناسقة فيما بينها، وذلك بتوزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المسيرين وتحديد السلطة الضرورية لهم، وهدفه خلق القوانين والمنافع وكذلك لتبقى المؤسسة وتستمر وتنمو وتتطور وهذا لا يمكن تحقيقه بواسطة فرد واحد، بل مجموعة من الأفراد يعمل كل منهم بطريقة مستقلة و كذا يتعين على المسيرين تنظيم الأنشطة والمهام لرفع الكفاءة وتحسين النوعية، وجودة العمل المنظم.

## 2-3- التوجيه:

وهي عملية إثارة دافعية المرؤوسين وتوجيههم وانتقاء قنوات الاتصال الفعالة وحل التعارضات التي تنشأ بين أفراد التنظيم.

## 2-4- الرقابة:

وهي متابعة أداء وأنشطة المنظمة للتأكد من انجاز النتائج المستهدفة واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي انحراف.

<sup>1</sup> نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة النشر العربي، 2007 ص 39، 40.

## المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة

يعتبر التسيير الاستراتيجي اليوم ممارسة أساسية في المؤسسة بمختلف وظائفها وعملياتها ومستوياتها التنظيمية له صنع سير تفوقها التنافسي و يضمن ديمومتها وهو ذو أهمية كونه ركن أساسي لضمان التنافسية.

## المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته

## 1- مفهوم التسيير الاستراتيجي:

لقد تعدد التعاريف لهذا المفهوم من قبل عدة باحثين ومن بينه مايلي<sup>1</sup>:

-عرفه KOUTLERE : بأنه عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف و استراتيجيات نمو و خطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة. إذ يعتبر تشخيص للبيئة الخارجية و البيئة الداخلية و إحداث علاقة بينهما من خلال أهداف تحقق التوازن بين المجالين البيئيين.

-أما داليد DLID: يعرفه بأنه "علم وقت صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و هي مجموعة الأوامر البشرية تهدف إلى تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

-تعريف أنسوف ANSOUFE: يعرفه بأنه تصور المؤسسة عن علاقتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقديمها على المدى البعيد و الذي يجب أن يذهب إليها و الغايات التي يجب تحقيقها ، أو هو مجموعة العمليات التي يجب العمل من أجلها على المدى البعيد و ذلك بجملة القرارات البشرية.

-يعرفه AUVÉ : على أنه تسيير لإستراتيجية كونه يعني التحديد و التنسيق بين:

-المهمة و النظرة .

-الأهداف الإستراتيجية .

-الخطط الإستراتيجية .

<sup>1</sup> عادل جرجوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص12.

أما من زاوية القرارات ينظر gras sang إلى التسيير الاستراتيجي على أنه مجموعة القرارات و الأفعال التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة ولا يتوقف الأمر عند تحقيق مركز القيادة في السوق فحسب بل يتعدى إلى تحقيق موقع ملائم مقارنة مع المنافس لان الاستمرارية تقتضي من كل مؤسسة أن تعالج وبصفة جذرية إشكاليتين هما:<sup>1</sup>

-البحث عن التمووقع مقارنة مع المحيط و إيجاد الهيكله و التشغيل اللذان تحققان النمو فالتسيير الاستراتيجي لا يختلف كثيرا عن الإستراتيجية وينحصر في بناء الأفضلية التنافسية.

-إيجاد التمووقع في السوق.

-يعرف التسيير الاستراتيجي على أنه مجموعة من المهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تشييت المؤسسة في مسارات تطورها المستقبلي و تزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة و ذلك بالاعتماد على عدة مبادئ من بينها:

- الأخذ بعين الاعتبار المؤسسة و السوق .

-تحديد واجهة المؤسسة في محيطها .

-المتابعة الدائمة للفرص .

أما Johnson scholes: يقول أن التسيير الاستراتيجي يتناول التحليل الاستراتيجي الذي يسمح بتحديد الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة و الخيارات الإستراتيجية التي تتمثل في تحديد الأفعال المحتملة و تقييمها و المفاضلة بينها و التوظيف الاستراتيجي الذي يخص في نفس الوقت التخطيط و تنفيذ للاستراتيجيات المختارة فمن عناصر التسيير الاستراتيجي:

-اختيار الأهداف.

- تبني الخيارات الإستراتيجية و تفعيل الموارد التي هي في الحقيقة أبعاد أضيفت لتطوير الإستراتيجية حتى تتحول هذه الأخيرة إلى التسيير الاستراتيجي.

-بنظرة شمولية هناك من يرى أن التسيير الاستراتيجي هو نمط التفكير و الفعل يبحث عن ربط الأفعال العملية بالتوجهات الإستراتيجية و إدماج تنفيذ العملية ضمن الرؤى الكبرى للمؤسسة فالتسيير الاستراتيجي هو الذي يجعل المؤسسة في وضعية الانجاز و بذلك ينقسم تسيير المؤسسة إلى بعدين هما:

\*بعد استراتيجي يوفر الإمكانيات و الإمكانيات .

\*بعد جاري يشغلها و يوظفها .

<sup>1</sup> خفاجي نعمة عباس ، الإدارة الإستراتيجية، "المدخل و المفاهيم "، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2007 ، ص 34

## 2- أهمية التسيير الاستراتيجي :

تزداد أهمية التسيير الاستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد مرضية كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة وكذلك الاستفادة من الفرص التي تتبعها البيئة التنافسية وكذلك مواجهة تهديداتها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما أن نظام التسيير الاستراتيجي يحقق المزايا التالية:<sup>1</sup>

- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية فالمؤسسة التي تهتم بصيانة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا لقدرتها على اتخاذ القرارات بفعالية .

- تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة على البيئة قد يؤدي إلى انهيار بعض المؤسسات .

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

- تحقيق نتائج اقتصادية ومالية وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات.

<sup>1</sup> سمam رضوان ، دور التسيير الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "إدارة واقتصاد المؤسسة" ، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس ، 2011، ص15 -

## المطلب الثاني: مراحل التسيير الاستراتيجي

للتسيير الاستراتيجي مراحل عديدة منها:<sup>1</sup>

## 1- التوجيه طويل المدى:

في هذه المرحلة كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات و بالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج إستراتيجية تنويع المنتجات أو إستراتيجية التخفيض و تقليص حجم العمليات أو التركيز السوقي والاستثمار من خلال خفض الأسعار.

## 2- التوجه الاستراتيجي المحدود:

وتركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي و ظهور ما يسمى بإستراتيجية الإدارة و ما يلزمها من خطوات لوضع الغايات والأهداف و القيام بعمليات التحليل الاستراتيجي و التنبؤ و الاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص و تجنب المخاطر و الرقابة على تلك الخطوات و تقييمها.

## 3- التوجه البيئي:

اهتم المحللين في هذه المرحلة بدراسة و تحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة و مهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة و غير مستقرة و اغفال الاهتمام الى ما وراء المورددين و المناقشين فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية و الخارجية نتيجة لتعدد الشركاء و كبر حجمها و بروز أثر الثقافة التنظيمية في نجاح المنظمة و يطلق على هذه المرحلة الفترة الراهنة لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

## 4- التوجيه الاستراتيجي المتكامل:

تعد هذه المرحلة أعقد المراحل و تمثل المرحلة المعاصرة و المتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرون و يطلق على هذه المرحلة الفترة الساطعة لدراسات الإدارة و الإستراتيجية و من الأبعاد المميزة لهذه المرحلة ما يلي:

- الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة و تسعى لتحقيقه.

- الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا و تحديد وجهته خارجيا.

<sup>1</sup> عادل جرجوش، مرجع سبق ذكره، ص 12

المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي ونماذجه

للتسيير الاستراتيجي عدة مستويات من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- التسيير على مستوى المؤسسة:

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد خصائص الميزة التنافسية عن باقي المؤسسات المنافسة ويتم في هذا المستوى تحديد رسالة المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها وتخصيص الموارد ال لازمة لبلوغها إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال وللتسيير الاستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل فيما يلي:

- تحديد السوق الذي ستعامل فيه المؤسسة.

- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

- خلق روح التعاون بين وحدات المنظمة.

### 2- التسيير على مستوى وحدات الأعمال:

وهو عبارة عن تسيير وحدة الأعمال الإستراتيجية بتحقيق منافسة فعالة في مجال معين ، أو سوق معين أو متوجات معينة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة فالتسيير على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة على عدة أسئلة أهمها:

- ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للسوق ومن هم العملاء المحتملين لها؟

- كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟

- كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- التسيير على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الاستراتيجي على مستوى مختلف الوظائف للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتمويل والتسويق و الموارد البشرية بحيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي ، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها لاستمرارها، مثلا وظيفة الإنتاج تهتم بحجم الإنتاج ونوعيته.

<sup>1</sup> سمam رضوان ، مرجع سابق، ص 22، 23

## نماذج التسيير الاستراتيجي:

للتسيير الاستراتيجي عدة نماذج منها:<sup>1</sup>

## 1-2- نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات، خاصة الكفاءات الفردية والجماعية وبالتالي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء، وتعد نماذج لذلك التسيير الذي يخص كفاءات المؤسسة.

ويعد التسيير الاستراتيجي مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم الأصول للمؤسسة الممثلة في الموارد البشرية، والكفاءات التي تعتبر رأس مال فكري يساهم بشكل فردي وجماعيا في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المركز على العلم والمعرفة في عقول الكفاءات الفردية.

فالنماذج الحديثة للتسيير الاستراتيجي عنصر أساسي لكفاءات المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين والاستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في تحقيق أهدافها.

## 2-2- نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فتحليل هذا المفهوم يبين مدى تكامله

مع تسيير الكفاءات ضمن هذا النظام، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجحة، وتطوير المعارف وتكوين وتبادل المعلومات.

## 3-2- نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة احد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي، فهو نظام تسييري لتحقيق رضا العميل باحداث التغييرات في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وزيادة الشعور بانتماهم إلى المؤسسة، فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث، 2005، ص28

انطلاقاً من هذه الدراسة تهدف نماذج التسيير الاستراتيجي في مضمونها الى زيادة قدرات وكفاءات الأفراد وذلك بتبادل المعارف والخبرات والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يساهم في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية

### المبحث الثالث: الإستراتيجية وطرق بناؤها.

لقد ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم إستراتيجية المؤسسة مع تغيير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغيير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لهذه المتغيرات التي تواجه المنظمة.

### المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية.

لقد أخذت مفهوم الإستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف ومعاني كثيرة والمقدمة من طرف عدة كتاب و اختصاصيين ومن بين هذه التعاريف نذكر:<sup>1</sup>

-تعرفها مدرسة Philippe de woot et Harvard: بأنها مجموعة من القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظمة المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها للتكيف مع التغيير، وهكذا تحدد الغايات الأساسية من أجل الوصول إلى القرارات الأساسية لاختيار هيكل التنظيم والأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإستراتيجية التي تعتبر جزء منها.

- يعرفها thomas: بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة بين رسالة المؤسسة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة، التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

-حسب ألفريد شندلر Alfred Chandler تمثل الإستراتيجية تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة ثم وضع خطط العمل وتخصيص الموارد المختلفة التي تسمح ببلوغ تلك الغايات.

-أما بورتير porter : قال بأنها خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنشأة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف وهي تشمل:

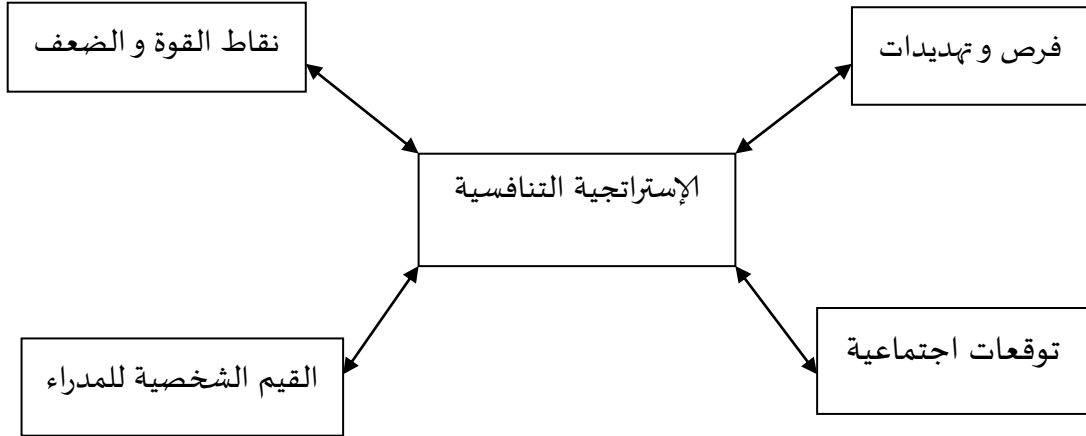
-نقاط القوة، والضعف للمنشأة.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ورفقائه، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية ، 2003، ص18

- ما يطلبه المجتمع من المنشأة وتأثر بسياسة الدولة و الوعي الاجتماعي .

و الشكل التالي يوضح استراتيجية التنافسية.

الشكل رقم 1-2 إستراتيجية التنافس -



المصدر: جمال الدين محمد المرسي ورفقائه، مرجع سابق، ص 19.

من خلال هذه التعاريف نستنتج ان الإستراتيجية هي قيام المؤسسة بوضع أهداف طويلة الأجل متناسقة ومنسجمة فيما بينها مع تحديد الأولويات تم تحديد الطرق التي تسمح ببلوغ هذه الأهداف المتمثلة في مجموعة من الإجراءات المتخذة على مستوى الجهات المسؤولة عن الإستراتيجية.

## المطلب الثاني: مكونات عملية البناء الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر التالية:<sup>1</sup>

-آلية واضحة لتحديد الأهداف و النتائج المرغوبة و متابعة تحقيقها و تعديلها و تطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية.

-آلية لهرفة إعداد و تفعيل مجموعة السياسات التي ترشد و توجه ال عمل في مختلف المجالات و توفر الأحكام و اتخاذ القرارات المناسبة.

-تتضمن هذه العملية حالة من التناسق و الترابط بين متخذي القرارات و في جميع قطاعات المنظمة.

-هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق بين مختلف الأعضاء في المنظمة و ذلك بوضع الأدوار و المهام الأساسية و رسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات و تداخلاتها .

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي ورفقاؤه، مرجع سبق ذكره، ص85 .

## المطلب الثالث: إعداد و تنفيذ الإستراتيجية

## 1- صياغة الإستراتيجية:

ويقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة و الضعف و السعي بأسلوب فعال و هذه العملية تتضمن التحديد الدقيق لكل من العناصر التالية:<sup>1</sup>

## 1 1 تحديد رسالة المنظمة:

تكمّن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمنظمة إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة و فكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى و يحدد الفرص و يضع الملامح الأساسية للأسواق و السلع التي تعمل فيها و المستهلك النهائي.

فرسالة المنظمة هي سبب وجود المنظمة في بيئة معينة فهي وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة و المرشد الرئيسي لكافة القرارات و الجهود و تغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد و في حقيقة الأمر نجد ان تحديد رسالة محددة و واضحة للمنظمة يجب على أربعة أسئلة وهي:

- ما هو عمل المنظمة و ماذا سيكون في المستقبل؟

- لمن يؤدي هذا العمل؟

- لماذا توجد المنظمة؟

و الإجابة على هذه التساؤلات يساعد المديرين على تجنب خطر الوقوع في إشكالية التوجه باتجاهات متعددة في لحظة واحدة.

## 1 2 تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:

تظهر الحاجة إلى وجود الأهداف في جميع المنظمات بغض النظر عن الخصائص الإدارية و التنظيمية التي تتميز بها ، فعملية إقامة اتجاهات منهجية لا تتضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة بل يمنع الانحراف و النشاط غير الهادف و الارتباك عما ينبغي تحقيقه و ضياع الغاية من وجود المنظمة .

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، عمان، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر التوزيع، 2005، ص26، 27

-إن الأهداف هي النتائج النهائية للنشاط المخطط الذي ترغب المنظمة في تحقيقه و ماذا يجب انجازها و متى يجب أن يتم و بفضل أن يتم ذلك بأسلوب كمي كلما أمكن و هناك من يفرق بين الغايات و الأهداف ، إذ يرى أن الغايات هي حالة عامة لما يريد إن يحققه الفرد في المستقبل البعيد أما الأهداف هي التي تشتق من الغايات و هي الغايات النهائية الواجب تحقيقها.

### 3-1- وضع استراتيجيات و تطويرها:

الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها و أهدافها من خلال الاستفادة من المميزات التنافسية و تقليص الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة و بالرغم من تعدد الآراء بشأن عدد المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال أن هناك ثلاث مستويات لها متكاملة مع بعضها البعض و لكل منها مكانتها و سماتها و من بين هذه المستويات ما يلي:

-الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة.

- إستراتيجية وحدات الأعمال.

-الإستراتيجية الوظيفية.

### 4-1- وضع السياسات:

ليس اختيار الإستراتيجية الملائمة حالياً لموضع المنظمة هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية بل لابد من وضع سياسات من قبل الإدارة العليا لكي تضيف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ و تتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة بشكل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى البعيد في مختلف أجزاء المنظمة.

تستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالة المنظم ة و أهدافها و إستراتيجيتها.

## 2- تنفيذ الإستراتيجية:

ونقصد بها تطبيق الإستراتيجية العملية والتي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال:

### 2-1- البرامج:

وهي مجموعة من النشاطات والخطوات ال لازمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد تقبل على تفعيل الإستراتيجية وقد تضمن إعادة الهيكلة للمنظمة أو التغيير في ثقافتها.

### 2-2- الميزانيات:

وهي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية وهي تتضمن وضع قواعد للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة كأن نضع ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

### 2-3- الإجراءات:

يشار إليها أحيانا بالإجراءات التشغيلية المعيارية، فهي تصف تفصيليا الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لانجاز برامج المنظمة.

## 3- متابعة وتنفيذ الإستراتيجية:

التقييم والمتابعة هما عمليتان للمراقبة يحدد فيها مديروا الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المنظمة وغاياتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقييم على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال.

يستخدم المدراء في جميع المستويات الإدارية المعلومات المتوفرة عن الأداء من اجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية وحل المشكلات فهما يخدمان تحديد نقاط القوة والضعف في عملية تطبيق الإستراتيجية.

من أجل ضمان فاعلية كل من التقييم والرقابة لابد أن يحصل الإداريون على معلومات سريعة ودقيقة من العاملين عن طريق ما يسمى بالتغذية العكسية وباستخدام هذه المعلومات يستطيع المدراء مقارنة ما يجري فعليا مع ما تم التخطيط له مسبقا في مرحلة صياغة الإستراتيجية وهناك ثلاث عوامل للتقييم:<sup>1</sup>

-مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

-قياس الأداء وذلك لمراجعة النتائج والتأكد من الأداء التنظيمي.

-اتخاذ الإجراءات التشغيلية.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص33.





## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة BCR

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب و الصنابير و السكاكين BCR من أهم المؤسسات الجزائرية في الصناعات الميكانيكية و لواحقها، فهي من ضمن مؤسسات القطاع الصناعي الوطني.

## المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة الأم " BCR "

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات الجزائرية فلها دور في الرفع من مستوى الاقتصاد الوطني و القضاء على التبعية الاقتصادية، ولقد انبثقت هذه المؤسسة عن التقسيم الهيكلي للشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية "SONACOME" التي انشأت بموجب المرسوم المؤرخ في أوت 1967 لتغطية الحاجات الوطنية للأجهزة و الآلات الميكانيكية الثقيلة، و عليه أنشئت المؤسسة بمقتضى المرسوم رقم 83 08 المؤرخ في

01-01-1983 الصادر عن وزارة الصناعة، هذا بعد إبرامها عقدا مع الشركة السويسرية

(BUHRLE-OERLICON) لإنشاء مركبات لصناعة اللوالب و البراغي و الصنابير بتاريخ 08 جوان 1974 .

بدا بناء مؤسسة BCR في جانفي 1975 من طرف الشركة الألمانية BUM المختصة بالبناء، و انتهى بتركيب التجهيزات و كل المعدات اللازمة من طرف الشركة السويسرية المختصة بالتجهيزات (IPO-OERLICON) سنة 1978 .

تحولت المؤسسة التي يقع مقرها الرئيسي بولاية سطيف إلى شركة ذات أسهم وفقا للمرسوم المؤرخ في 15 مارس 1990 برأسمال قدر ب 1 00.000.000.00 دج، وقد قسمت إلى أربعة وحدات عبر التراب الوطني هي:

\* وحدة عين الكبير (سطيف)

\* وحدة الشراقة (الجزائر العاصمة)

\* وحدة برج منايل (بومرداس)

\* وحدة وادي رهيو (غليزان)

ولتسهيل المراقبة على الوحدات و إضافة نوع من الاستقلالية و التخصيص، قامت المؤسسة في مارس 1991 هيكلية داخلية تتمثل في تقسيم كل وحدة من وحداتها الأربعة إلى وحدتين هما:

\* وحدة إنتاجية متخصصة في الإنتاج .

\* وحدة تجارية متخصصة في التسويق .

تسعي المؤسسة الوطنية لتقوية نفوذها على المستويين الداخلي والخارجي، ولحماية نفسها من تهديدات منافسيها ومن أثار انفتاحها على السوق، لجأت المؤسسة إلى إعادة الهيكلة بإتباع سياسة التفرع والذي بموجبها تحولت المؤسسة الم إلى مجمع BCR، والذي يضم الفروع التالية:

\* فرع برج منايل .

\* فرع عين الكبير .

\* فرع وادي ارهيو .

حيث تم إنشاء فرع ORFEE المختص في منتجات الاينوكس سنة 2001 كخطوة أولية، واعتمادا على هذه التجربة الأولى التي كللت بالنجاح بإعطائها لنتائج ايجابية، قرر المجمع تطبيق تفريعي عين كبير و وادي ارهيو سنة 2002 .

## 2-التعريف بفرع "ORSIM":

يعتبر الفرع من أهم فروع المؤسسة الام حيث نجد تخصصه يشمل انتاج اللوالب و البراغي تقع الوحدة بالغرب الجزائري بدائرة وادي رهيو ولاية غليزان على الطريق الوطني رقم 04 الرابط بين الجزائر وهران و يبعد عن وسط المدينة شمالا حوالي 500م وهي ذو مساحة تقدر ب 124800م<sup>2</sup> مقسمة الى:

### المخازن:

مخزن الموارد الأولية 7000م<sup>2</sup> مخزن المواد الكيماوية 100.8م<sup>2</sup> الجزء الخاص بالادارة 9600م<sup>2</sup> .

### الورشات:

ورشة انتاج اللوالب 97441م<sup>2</sup> ورشة الادوات 1300م<sup>2</sup>، المصنع 2700م<sup>2</sup> الجزء الخاص بالادارة 9600م<sup>2</sup> .

### الامكانيات:

يحتوي المركب على 269 آلة ذات تكنولوجيا عالية لمواكبة التطورات كما تمتلك المؤسسة اليد العاملة المؤهلة ذات الخبرة والمقدرة ب 315 عاملا .

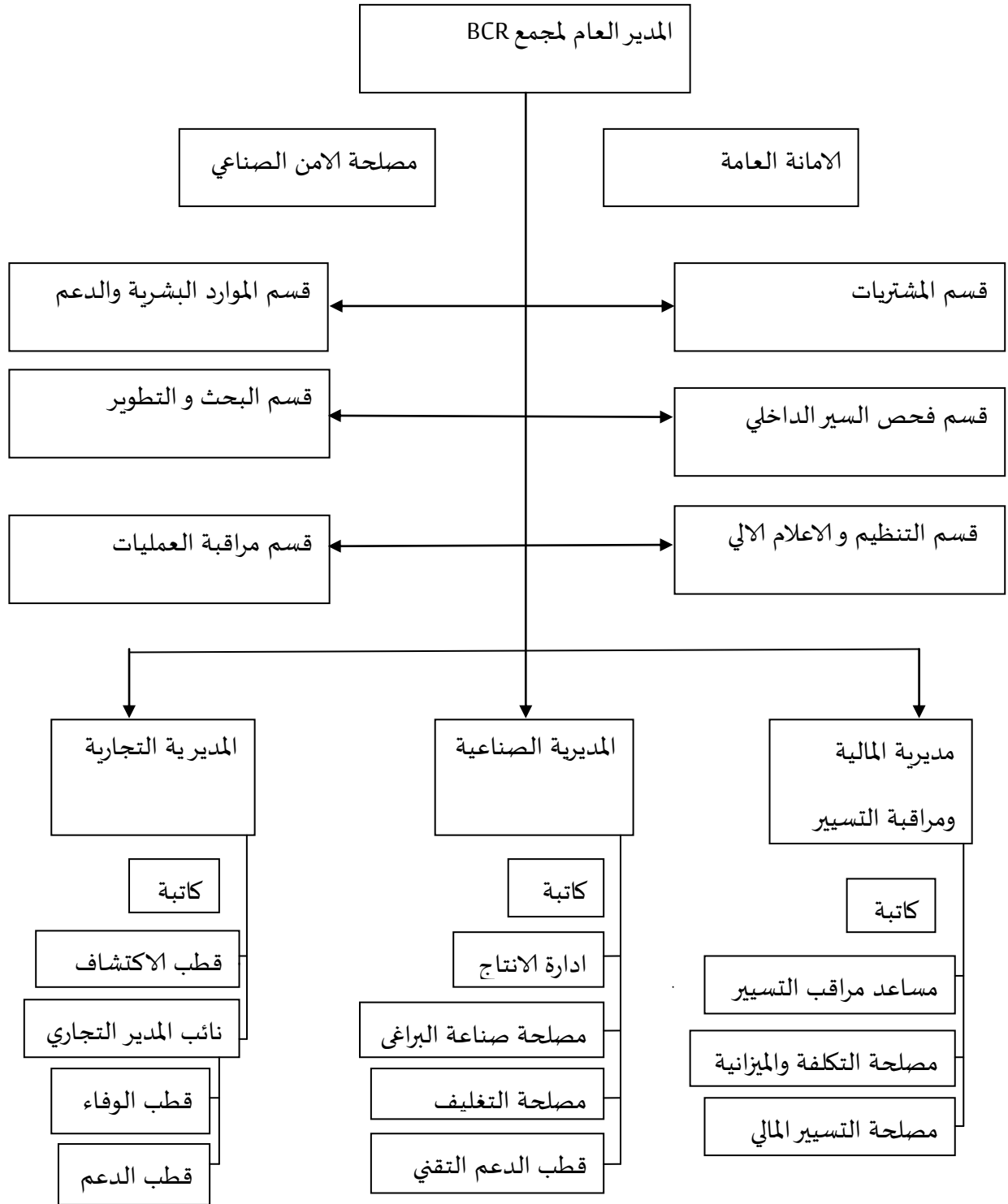
## المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR

### 1-الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي لمجمع BCR طريقة لتوزيع المهام المختلفة والتنسيق بين المديريات و الفروع للمؤسسة، بالإضافة الى تحديد العلاقات المتبادلة بين الأقسام والعاملين لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة

وقد عملت المؤسسة على تطوير هيكلها التنظيمي خلال السنوات الأخيرة من اجل وضع نظام تسيير فعال وتحديد دقيق للمهام والمسؤوليات بغية تحقيق أهدافها، وهذا من خلال الهيكل التنظيمي للفرع الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-III): الهيكل التنظيمي لمجمع BCR



المصدر: قسم الاعلام الالي و التنظيم لمؤسسة BCR

## 2- تفصيل الهيكل التنظيمي:

## 1-2- المديرية العامة:

المدير العام هو المسؤول عن تسيير المؤسسة بأكملها والتنسيق بين كل المديريات والاقسام داخل المؤسسة .  
وبين الفرع والمجمع ككل .

من مهامه مايلي :

\*التنسيق بين المديريات الثلاث(المديرية الصناعية ،المديرية التجارية ،مديرية المالية ومراقبة التسيير).

\*مراقبة سير العمل في المصنع .

\*اتخاذ القرار الإداري و المالية و التسييرية .

\*السهر على تنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

## 2-2-أمانة المديرية العامة:

تعمل على :

-التنسيق بين المصالح و الهياكل .

-تسجيل البرقيات الصادرة و الواردة .

-استقبال المكالمات الهاتفية، واستقبال الزوار.

## 2-3-مصلحة الأمن:

تسهر هذه المصلحة على وقاية وامن المؤسسة ،والسهر على احترام وتطبيق النظام الداخلي من طرف الجميع .

كما يتولى هذا القسم مراقبة العمليات التي تجري في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بتسلم السلع او تسليم المنتجات .

## 2-4- قسم مراقبة العمليات :

السهر على مراقبة البضاعة كما و نوعا عند الاستقبال و مراقبة عملية الإنتاج و توجد بها ثلاثة

مصالح وهي :

\*مصلحة الاستقبال و أدوات القياس .

\*مصلحة مراقبة الإنتاج .

## 5-2- قسم الموارد البشرية :

تلقت المؤسسة اليوم بعزم نحو تسيير نوعي لمواردها البشرية والتي يجب اعتبارها كعنصر ريادي لهذا فوظيفة المواد البشرية يجب عليها أن تحدد الأعمال الحاسمة والتي يجب تنفيذها في المجالات التالية :

\* تسيير مناصب العمل حسب متطلبات الدوائر والورشات .

\* سياسة الأجور و التسيير التقديري للعمال.

\* حفظ و تطوير الكفاءات و الحوار الاجتماعي بين مختلف فئات العمال .

وهذا القسم يضم مصلحتين :

\* مصلحة المارد البشرية : وتهتم بإدارة المصالح الخاصة بالعمال ، وتسيير الاجور .

\* مصلحة الدعم: وتضم كل من المطعم، الطبيب ، قطاع الصيانة .

## 6-2- قسم البحث و التطوير :

البحث و التطوير هما كمحاور إستراتيجية في سياسة المؤسسة ، يرتكزان من جهة على الاستماع إلى الزبون ، ومن جهة أخرى على المؤشرات الناتجة عن السهر التكنولوجي المطبق .

وتهتم هذا القسم بالبحث العلمي في مجالات الادارة ، التسيير ، النتاج ، التسويق ... الخ ، وتطويرها .

## 7-2- قسم التنظيم والإعلام الالي :

يعتبر من متطلبات العصر فالمؤسسة واكبت هذا التطور بتسيير إنتاجها لتحقيق الأهداف التي تحددها، حيث أن هذا النظام له موضوع أساسي لتنسيق وترتيب مجموع أعمال التسيير والمهام في داخل حقل الإنتاج بغية:

\* الإستجابة السريعة و في الأجل المحددة لكل طلب .

\* تسيير المخزونات في كل المستويات .

و المؤسسة تستعمل حوالي 100 حاسوب من أنواع مختلفة

## 2-8- قسم فحص السير الداخلي:

يتولى هذا القسم فحص سير الإشغال بين كل المدرجات و المصالح ومراقبة تسيير المصالح وفقا للمعايير المتبعة (الايزو).

## 2-9- قسم المشتريات :

يشرف هذا القسم على مختلف برامج شراء السلع والخدمات (مواد اولية ،لوازم المكتب.... الخ) التي تحتاجها مصالح المؤسسة، مع مراعاة الجودة ،ويضم هذا القسم ثلاث مشتريات وسائل و مواد إنتاج

\* مشتريات الوسائل التقنية .

\* مشتريات اللوازم العامة .

## 2-10-المديريات الرئيسية :

## 2-10-1-المديرية المالية ومراقبة التسيير:

تحظى هذا المديرية بمكانة عالية في المؤسسة لكونها تدير مصالحها المالية ،ويتمحور الهدف الرئيسي لهذه المديرية في انجاز سياسة مالية على المدى القريب والمتوسط والبعيد بغية وضع تحت تصرف الشركة الموارد والتقنيات المالية الضرورية في استغلالها وتطورها وحماية أملاكها ،وبصفة عامة فالوظيفة المالية تدمج في الوقت نفسه مهمة تمويل الشركة برؤوس الأموال ،ومهمة مراقبة استعمال رؤوس الأموال مع تحديد نظم إعلام التسيير المكيفة مع هيكلها ،ومن ثمة ضمان عملها .

وتضم هذه المديرية المصالح التالية :

\* مصلحة مراقبة التسيير.

\* مصلحة التكلفة والميزانية .

\* مصلحة التسيير المالي .

ومن أهم مهامها :

\*مراقبة التسيير من خلال المسؤوليات المألوفة في هذا الميدان كالمحاسبة العامة ،المحاسبة

التحليلية ومراقبة الميزانية .

\*تعبئة المواد الضرورية للشركة و المحافظة على التوازن المالي .

\*الاستشارة لدى المديرية العامة للمؤسسة في إطار السعي الاستراتيجي للمؤسسة (المساهمة في إعداد المخطط وفي دراسة واختيار مشاريع الاستثمارات .

### 2-10-2- المديرية الصناعية:

تشرف هذه المديرية على المصالح التالية :

\*إدارة الإنتاج .

\*مصلحة دراسات طرق الإنتاج .

ويتلخص دورها في تسيير ورشة الإنتاج (التخطيط ، البرمجة ، التنفيذ و المتابعة )، والقيام بعمليات إحصائية شهرية تخص كل من الإنتاج ، وحدة عمل الآلات ، استهلاك المواد الأولية ، إضافة إلى المخزون من المواد الأولية و السلع ، كما تعمل على التحسين المتواصل لجودة المنتجات ، وهي مخولة أيضا للمصادقة على إجراءات ضمان الجودة .

### 2-10-3- المديرية التجارية:

وهي مديرية حيوية داخل المؤسسة بكافة مصالحها ، باعتبار الجانب التجاري احد أهم المهام للنشاط الذي تزاوله المؤسسة فقد تم وضع تنظيم جديد له ينص على هيكلية تتمحور حول ثلاث أقطاب

\*قطب الوفاء: يخص التعامل مع الباعة و الزبائن الحاليين للمؤسسة .

\* قطب الدعم: يشمل إدارة المبيعات ، وتسيير المخزون .

\*قطب الاكتشاف: ويخص التعامل مع الزبائن الجدد المكتشفين والمنضمين حديثا من بين الباعة .

يركز هذا القطب على:

\* اكتشاف وتوظيف زبائن جدد .

ومن بين مهام المديرية التجارية :

\* البحث عن النشر الواسع لمنتجات المؤسسة .

\*التحكم في ظروف التوزيع ، وتحسين المراقبة وتنشيط مصالح البيع .

\*التحكم في الطلب وتحسين تسيير الزبون .

## المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها الأساسية

تعد المؤسسة من أهم المؤسسات الوطنية التي تلعب دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني بصفة عامة ، و التنمية المحلية بصفة خاصة، ويظهر هذا من خلال :

\*تموين السوق الوطنية باحتياجاتها من المنتج ، وبالتالي التخفيف من عبء الاستيراد من الخارج،

\*تزويد المؤسسات الوطنية الكبرى بما تحتاجه من بعض المنتجات الخاصة كمؤسسة سونالغاز ومؤسسة سونطراك .

\*تحريك النشاط الاقتصادي للمنطقة (وادي ارهيو) ومحيطها ، خاصة النشاط التجاري .

\*العمل على امتصاص البطالة من خلال توفير مناصب العمل لسكان المنطقة .

و تسعى الشركة جاهدة إلى تحقيق جملة من الأهداف من بينها :

\*توسيع نشاطها على المستويين الوطني و الخارجي من خلال الاهتمام بالجودة و النوعية الراقية وهو ما ترجمه حصولها على شهادة الايزو 14001 سنة 2004 بالنسبة للجودة ، والايزو 9001 سنة 2008 بالنسبة لحماية البيئة .

\*تحقيق رقم أعمال متزايد بنسب عالية وكذا تدعيم موقعها كرائد في المجال .

\*ويبقى الهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق اكبر قدر من الإرباح وبأقل التكاليف لاستمرار واثبات وجودها، وتغطية طلبات الزبائن .

## المبحث الثالث: إستراتيجية الانتاج في مؤسسة BCR

تعتبر المؤسسة من أهم المؤسسات الاقتصادية ، تختص في إنتاج اللوالب والبراغي ، فهي تستخدم مواد أولية ذات جودة عالية منها ما هو مستورد من ألمانيا إذا كانت الكمية كبيرة ، ومنها ما هو مستورد من داخل الوطن إذا كانت الكمية صغيرة ، بالإضافة إلى تنوع منتجات المؤسسة منها ما هو مصنوع بمادة الفولاذ والذي يكون عليه الطلب كبير ومنها ما هو مصنوع بمادة النحاس .

## المطلب الأول: عوامل الإنتاج

## عوامل الإنتاج :

## 1-الوسائل المادية :

تتمثل الوسائل المادية في الآلات المستخدمة في عملية الإنتاج ، حيث عملت المؤسسة على توفير آلات وتجهيزات حديثة ومتطورة تعمل ببرنامج تشغيل مستمر طيلة أيام السنة ، ويبلغ عدد هذه الآلات 219 آلة

كما قامت المؤسسة بتجهيز كل أقسامها ومديرياتها بالأثاث واللوازم، إضافة إلى أجهزة الإعلام الآلي

## 2- الوسائل البشرية:

تعتبر اليد العاملة من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في تسيير مختلف مصالحها وأقسامها لدى تتولى المؤسسة أهمية بالغة لتسيير الموارد البشرية الموجهة أساسا نحو الميادين التالية :

\*التسيير الاجتماعي، وتحسين ظروف العمل .

\*الاتصال الداخلي .

\*التسيير التقديري، التكوين وتطوير الكفاءات .

كما لجأت المؤسسة إلى توفير مناصب شغل جديدة لتعويض النقص الذي تعانيه في عدد العمال (بسبب لجوء العمال إلى التقاعد) خاصة في ظل دعم الدولة لتشغيل الشباب ، إضافة إلى الاهتمام بتكوين هذه القوة العاملة وتطوير كفاءتها ، حيث كان عدد العمال موزعين على النحو التالي :

لجدول رقم 1-III : توزيع العمال بالمؤسسة

2016		2015		2014		السنوات العمال
مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	مؤقت	دائم	
20	28	13	28	20	25	اطار
08	70	/	72	21	61	عون تحكم
22	148	21	154	44	124	منفذ
50	246	34	255	85	210	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

## المطلب الثاني: منتجات المؤسسة

يختص الفرع في إنتاج اللوالب و البراغي ، وتتمثل أصناف هذه المنتجات في مايلي :

\*براغي الحديد:تستعمل في الصناعات الميكانيكية بصفة عامة ،والبنايات الحديدية .

\*براغي مترية :تستعمل في الرفوف ،الأجهزة الكهرومنزلية ،العتاد الفلاحي ،تركيب الآلات .

\*الصامولات :تستخدم في كل قطاعات النشاطات .

\*براغي الخشب :تستعمل في صناعة الخشب بصفة عامة .

\*براغي الصفائح المعدنية :تستعمل في النجارة المعدنية و الاجهزة الكهرومنزلية .

\*الحلقات :تستعمل في الصناعات الميكانيكية و الحديدية وفي البناء .

\*لوالب خاصة :وهي لوالب يتم انتاجها حسب معايير خاصة يطلبها الزبون ومن اهمها لوالب السكك

الحديدية .

الجدول التالي يبين حجم أنواع المنتجات خلال ثلاث سنوات كما يلي:

الجدول رقم III-2: حجم أنواع المنتجات

المنتجات السنوات	براغي الحديد	براغي مترية	الصامولات	براغي الخشب	براغي الصفائح المعدنية	الحلقات	لوالب خاصة	المجموع
2014	1490	58	595	7		241	983	3374
2015	1880	78	391	4		71	449	2873
2016	3281	43	629	2	1	196	430	4582

المصدر: من إعداد الباحث انطلاقا من الملحق رقم 1 و2

أما الجدول الثالث يبين رقم الأعمال المؤسسة خلال ثلاث سنوات .

الجدول رقم III-3: رقم الأعمال المؤسسة

السنوات	2014	2015	2016
رقم الأعمال	1010539	1160115	1342386

المصدر: المصلحة التجارية

من خلال الجدول الأول نلاحظ أن عدد العمال (مؤقتين ودائمين) في سنة 2014 بلغ 210 عامل قابله زيادة في حجم المتوجات لنفس السنة والمقدرة ب 3374 طن حسب الجدول الثاني، مما أدى إلى ظهور رقم الأعمال والمقدر ب 101539 دج، أما في سنة 2015 نقص عدد العمال وأصبح 289 عامل مما أدى إلى انخفاض حجم المنتجات وزيادة رقم الأعمال في نفس السنة .

أما في سنة 2016 زاد عدد العمال وأصبح 296 عامل قابله زيادة في حجم المنتجات للمؤسسة مما أدى إلى الارتفاع في رقم الأعمال والذي قدر ب 1342386 دج .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن عند زيادة عدد العمال نلاحظ الزيادة في حجم المنتجات والذي يرافقه الزيادة في رقم الأعمال، دلالة على أن المؤسسة اكتشفت بان لكي تستمر أنشطتها يجب عليها زيادة عدد العمال وتقديم برامج لتكوينهم وتحفيزهم بالإضافة إلى التنوع في المنتجات باستخدام مواد أولية منها ما هو مستورد من داخل الوطن، ومنها ما هو مستورد من خارج الوطن والذي تكون له تعريفه جمركية وذلك حسب نوع المادة الأولية، وهذا ما يمنحها فرصة الإعفاء من الضريبة الجمركية، بالإضافة إلى زيادة آلات جديدة وأتباع إستراتيجية مناسبة وتلبية رغبات الزبائن، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق مكانة هامة في السوق، وبالتالي حيازتها على الميزة التنافسية .

## المطلب الثالث: استراتيجيات المؤسسة

كل مؤسسة تسعى إلى ضبط وحدات الأعمال الإستراتيجية الموجودة بها ، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال إتباع استراتيجيات مختلفة لضمان بقائها في السوق .

## المطلب الأول: أنواع الاستراتيجيات في المؤسسة

فمن بين الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة تطبيقها والمتمثلة في :

## \* استراتيجية تخفيض التكاليف :

من خلال هذه الإستراتيجية يتضح لنا أن المؤسسة حتى تحافظ على نقاط قوتها التي تظهر في منتجاتها المتنوعة والهيمنة على الأسواق تقوم بتخفيض تكاليف منتجاتها وذلك حسب رقم الأعمال المحقق خاصة إذا كانت هذه المؤسسة زبون دائم للمؤسسة وهذا مايمكنها التميز عن المؤسسات المنافسة لها في السوق .

## \* إستراتيجية تمايز المنتج :

تتميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة كونها تقوم بإنتاج منتجات متنوعة لاستعماله مواد أولية ذات جودة عالية ، بالإضافة إلى تغيير غلاف المنتجات وهذا ما يجعل زبائنها أكثر تعلق بمنتجاتها مما يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية وبالتالي الحصول على الميزة التنافسية .

\* أهم المؤسسات المنافسة لمؤسسة BCR :

تعتبر هذه المؤسسة من المؤسسات التي ساهمت في تموين السوق الوطنية بمختلف منتجاتها من اللوالب و البراغي ، فهي تواجه عدة تحديات لاسيا ظهور عدة منافسين ومؤسسات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم III-4: أهم المؤسسات المنافسة لمؤسسة BCR

Nom	Origine de produit
VOLVIS	France
FATOR	Espagne
SARL BOULABE BOULONS	CHINE
PATTA	CHINE
SEBEA	ALGERIE
SARL B V I	ALGERIE
VITA OUEST	CHINE

المصدر: المصلحة التجارية

### المبحث الثالث : طرق خلق الميزة التنافسية في مؤسسة BCR

تسعى مؤسسة BCR إلى البحث عن سبل تحقيق ما يميزها عن غيرها من المؤسسات ، وذلك باستغلال قدراتها وتصميم منتجاتها بجودة عالية وبأقل التكاليف لتحقيق مستويات من الإنتاجية .

### المطلب الأول :أهمية الجودة في خلق الميزة التنافسية

تعرف مؤسسة BCR للصناعات الميكانيكية ولواحقتها بأنها من المؤسسات الاقتصادية والتي تتميز بمنتجاتها المتنوعة وذات الجودة العالية كما درسناه سابقا خلال السنوات الثلاث ، ففي تستورد المادة الأولية من داخل الوطن وخارجه .

فبالرغم من وجود عدة مؤسسات منافسة للمؤسسة إلا أنها تحصلت على نظام ضمان الجودة ISO 9001 في فيفري 2005 .

قامت الشركة الفرنسية AFAQ بفحص سيرثاني سنة 2009، جرى في ظروف حسنة، وانتهى بالتأكيد على المحافظة على الشهادة لسنة 2010، والتي أعلنت أن نظام ضمان الجودة مطابق لنظام المراجعة للايزو ويسير في اتجاه تحسينه .

تحصلت المؤسسة على المرتبة الأولى وطنيا من حيث الجودة لسنة 2005، كما تحصلت المؤسسة على شهادة حماية البيئة لسنة 2006 ، من طرف الجمعية الفرنسية .

## المطلب الثاني : الكفاءات ودورها في خلق الميزة التنافسية

تعتبر الكفاءات عنصراً أساسياً في مؤسسة BCR ، فهي تسعى دائماً للحفاظ عليه كعنصر أساسي والاهتمام به من خلال القيام بدورات تكوينية له بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، بالإضافة إلى تحفيزهم وتوفير لهم جو العمل ، و التعامل معهم كأفراد راشدين .

من خلال السنوات الأخيرة نرى بان المؤسسة زادت من عدد العمال منه من هو مؤقت ومنه من هو دائم فكفاءات المؤسسة لها القدرة على خلق الميزة التنافسية للحصول على الحصة السوقية ، وتحقيق رقم أعمال مقبول ، وزيادة حجم المنتجات خلال السنوات الأخيرة ، تلبية لطلبات الزبائن في الوقت المحدد، بالإضافة إلى سمعة المؤسسة المعروفة وجودة منتجاتها .

## المطلب الثالث: دور التكاليف في خلق الميزة التنافسية

تعتبر إستراتيجية التكاليف إحدى أهم الاستراتيجيات المتبعة في مؤسسة BCR في إطار محيطها التنافسي لتحقيق الميزة التنافسية ، فالمؤسسة تصادف عدة مشاكل في السوق من بينها وجود المنافسين ، وهذا ما يجعلها توجه كافة جهودها لتخفيض تكاليف منتجاتها خاصة وان كان الزبون دائم لدى المؤسسة ، فتخفيض التكاليف يكون حسب رقم الأعمال المحقق لهذه المؤسسة ، اذا كان الزبون قديم ، عكس الزبون الجديد ، لان المؤسسة لم تتعرف عليه بعد ولهذا من الصعب أن تثق فيه .

وإتباع هذه الإستراتيجية نتائج منها :

- تحسين الوضعية التنافسية لمؤسسة BCR من خلال قدرتها على التحكم في التكاليف ،

والحفاظ على موقعها في السوق .

-مواجهة المنافسين المحتملين

-قدرة المؤسسة على التفاوض مع الزبائن من خلال الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم ، وبالتالي زيادة الحصة السوقية .

خلاصة :

من خلال التريص التطبيقي الذي قمنا به في مؤسسة BCR اتضح لنا ان هذه الاخيرة تتبع استراتيجيات تتماشى مع المرحلة التي تعيشها البلاد منذ الانفتاح على السوق ، وما يصاحبها من تحولات كما تسعى هذه المؤسسة جاهدة لتعزيز هذا الموقع الاستراتيجي ، فبالرغم من المميزات التنافسية لعل ابرزها اكتساب شهادة الجودة وتحقيق الريادة في الاسواق الوطنية ، كما لاحظنا ان البقاء و الديمومة يكون بتكاثف الجهود بين مختلف المديریات ، ولعل اهم عنصر منافس هو السعر وهذا باتباع استراتيجية تخفيض الاسعار مع المحافظة على الجودة مقارنة بباقي المنافسين .



## الفصل الثالث

التسيير الاستراتيجي وأثره في تحقيق

الميزة التنافسية في مؤسسة BCR



## الفصل الثاني

المؤسسة وخلق الميزة التنافسية



### المبحث الأول: ماهية المؤسسة

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئت من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة .

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

- فنظرا لصعوبة تحديد مفهومها ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عدد كبير من الكتاب على عناصر، فكلمة مؤسسة في الواقع هي ترجمة لكلمة ENTREPRISE، فمن بين التعاريف مايلي:<sup>1</sup>
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح.
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- يعرفها مكتب العمل الدولي بأنها مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.
- المؤسسة هي القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض وهي جهاز عمل يشمل تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع.
- المؤسسة عون اقتصادي يقوم بتأليف عوامل إنتاج من سلع وخدمات موجهة للسوق كذلك فهي تلبي حاجات أي تلبية طلب.

- يمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وتأخذ شكل سلع أو خدمات قابلة للتبادل التجاري وعلى المؤسسة تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية وذلك بالاتجاه إلى السوق والاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري، كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزيعها وبيعها للمنتجات في خلق الثروات وإعادة توزيعها .

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 24، 25

-المؤسسة تنظيم اجتماعي :

مجموعة أفراد تشارك و تساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكّل في إنتاج سلع و خدمات فللعدد الإنساني أهمية كبيرة في حس ين تسيير الأعمال في المؤسسة لذلك لا ينبغي الاكتفاء بالنظر الى المؤسسة كمجموعة من التجهيزات و الآلات و ساعات العمل أو اعتبارها كنظام إنتاج.

-المؤسسة كنظام:

فهذا المتطور يركز على مفهوم النظام بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد من العلاقات لتحقيق هدف مشترك.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: مميزات المؤسسة ووظائفها

1-مميزات المؤسسة:

تتميز المؤسسة بمجموعة من المميزات نذكر منها:<sup>2</sup>

1-1-المؤسسة مركز توزيع:

-المؤسسة هي المكان الذي يتم فيه تقسيم المبالغ المالية الآتية من بيع السلع و الخدمات و توزيعها على عدة أشكال منها:

- الأجور التي تتضمن عمل الأجراء .
- الأرباح الموجهة للمساهمين.
- مختلف الكراءات المتعلقة بكراء المحلات و تجهيزات المؤسسة.
- المشتريات المدفوعة لمختلف الموردين.
- المبالغ المحتفظ بها في المؤسسة لتأمين نموها.

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 13

<sup>2</sup> حنفي عبد الغفار، اساسيات الادارة و بيئة الاعمال، الطبعة الثالثة، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، 2008، ص62

## 1-2- المؤسسة خلية اجتماعية:

بالإضافة إلى مساهمة المؤسسة في الإنتاج و نمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.

## 3- المؤسسة مركز القرارات:

عندما تقوم المؤسسة بأنشطتها المختلفة فإنها تقوم باتخاذ القرارات في مختلف الأنشطة و في مختلف مستوياتها ، و هناك العديد من القرارات تم التمييز فيما بينها سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة أو حسب درجة أهميتها ، إستراتيجية، تكتيكية أو عملية ، و هذا التمييز يسمح بتناول موضوع القرارات بشكل أكثر دقة و جودة و تحديد الاختيارات في استعمال الوسائل اللازمة للوصول بأكثر فعالية للأهداف ، غير أن عملية اتخاذ القرارات تترتب عليها مسؤوليات من عدة جوانب.

فبالرغم من الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة الاقتصادية لابد أن تكون قرارات واقعية و غير منافية للالتزامات المؤسسة اتجاه محيطها.

## 1-4- المؤسسة شبكة معلومات:

المؤسسة هي شبكة معلومات و اتصالات ذلك لان اتخاذ القرار يتطلب معلومات و معارف مستخلصة من عدة أماكن في المؤسسة و في هذا الجانب يجب على المؤسسة أن تعد نظام قادر على إنتاج المعلومات " نظام المعلومات " و نقلها " نظام اتصال " إلى أصحاب القرار لتحقيق المفاهيم المشتركة.

## 1-5- المؤسسة مجموعة إنسانية:

لكل مؤسسة تاريخ و تقاليد و قوانين و أفكار و أعمال مشتركة نوعا ما من طرف كل الأعضاء ، حيث أن النظام المتضمن قيم أعضاء المؤسسة يمثل هويتها و ثقافتها و ذلك قصد إعداد مشروعها.

فالانتماء الثقافي الوطني للمنظمة يمكن أن يؤدي إلى اختلافات تمس قيم سلوكيات أعضائها و هيكلها و أساليب سيرها.

## 2- وظائف المؤسسة:

للمؤسسة الاقتصادية وظائف يتغير عددها حسب حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها ، فالمؤسسات الكبيرة لها وظائف زيادة على الوظائف التالية:<sup>1</sup>

## 1-2-وظيفة الإنتاج:

هذه الوظيفة من أقدم الوظائف، ذكرها Fayol وكانت محل اهتمام Taylor الذي ادخل عليها العقلانية ، فهذه الوظيفة تتمثل في مختلف المراحل التي يتمن خلالها تحويل عوامل الإنتاج إلى منتج قابل للاستهلاك و الاستعمال .

فهذه الوظيفة توضح الطرق والوسائل الناجحة بغية تخفيض التكاليف ، و الوقت للحصول على منتج ذو جودة .

فالتكاليف المشار إليها عبر الزمن حتى الستينيات، فالهدف هو تحسين الإنتاجية ، وذلك بالتحكم في استعمال عوامل الإنتاج ، وابتداء من السبعينيات بدأت الجهود تبحث عن تخفيض التكاليف التي نجم عنها نمط تسيير جديد لرفع درجة المرونة .

## 2-2-الوظيفة التجارية:

فالغالب على هذه الوظيفة هو التوزيع ، فاقتصاد العرض الذي ساد في الستينيات أعطى أهمية بالغة للإنتاج في حين أن الوظيفة التجارية اقتضت على بيع الكميات المنتجة دون مراعاة الزبائن وحاجتهم .

ابتداء من السبعينيات امتلأت الأسواق بالمنتجات ، وأصبح من الصعب على المؤسسات أن تبيع الكميات المنتجة، إذ أصبحت ملزمة أن تتبنى سياسة سوقية تأخذ فيها بعين الاعتبار السعر، خصائص المنتج، قنوات التوزيع، و الإشهار، ثم التسويق الذي ظهر كوظيفة أكثر أهمية من التجارة التي كان دورها يبدأ من انتهاء سلسلة الإنتاج بكميات لازمة حسب قدرات البيع ، والتخزين قبل وبعد عملية الإنتاج .

<sup>1</sup> حنفي عبد الغفار، مرجع سبق ذكره ،ص 70

## 3-2-وظيفة المحاسبة و المالية:

المحاسبة هي تقنيات تسمح بتسجيل التدفقات النقدية المالية داخل المؤسسة، بهدف الحصول على نتائج نهائية .

أما الوظيفة المالية هدفها توفير الموارد المالية للقيام بالنشاط ، حيث يجب ان تراعي معايير الوقت و التكلفة، ولم يعترف بهذه الوظيفة إلا في بداية القرن العشرين، وبعد الحرب العالمية الثانية زادت اهتمامها وتطورت في اتجاهين:

-المحافظة على قدرة التسديد في المؤسسة .

-رفع مرد ودية رؤوس الأموال .

## 4-2-وظيفة البحث و التطوير:

تصميم النتاج وطريقة انجازه وظيفة جديدة ، تتميز بها المؤسسات في إطار اقتصاد العرض ، فالمنتجات كانت متشابهة للخدمات في الوظيفة ، لكن بعض النشاطات كانت تتطلب مخابر لتطوير منتجات ، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى تجديد منتجاتها شكلا، كالتغليف ، اللون، الحجم ، ومضمون نوعية الموارد الأولية ، وطريقة استعمالها ، و التكنولوجيا المستعملة .

## 5-2-وظيفة تسيير الموارد البشرية:

في البداية أعطيت صلاحيات التوظيف إلى وظيفة الإنتاج ، وكانت إدارة الأفراد تتم بالمراقبة المباشرة لا بالمسؤولية ، وكان التسيير الإداري يقتصر على الأجور ، دخول وخروج العمال ، وتيار العلاقات الإنسانية ، وهذا اثر على الممارسات وذلك لتحسين ظروف العمل ، ولو حظ بعد الحرب العالمية الثانية تصاعدت الحركة النقابية التي اتبعتها إصدار القوانين في حق العمال ، هذه الأخيرة حضت الأجر الأدنى ، الاتفاقيات الجماعية وحقوق أخرى هذا ما زاد من أهمية إدارة الأفراد التي أصبحت تهتم بعمليات مختلفة كالتوظيف ، الأجور، وأصبحت تدعى هذه الوظيفة بوظيفة الموارد البشرية .

## 6-2-وظيفة التموين و التخزين:

في بداية القرن العشرين كانت مكاتب الشراء تمون الشركات بما تحتاجه من موارد أولية، ومستلزمات أخرى للإنتاج ، فابتداء من الحرب العالمية الثانية طبقت طرق عقلانية للتسيير ، وأصبحت وظيفة الشراء تهتم بالشراء وتسيير المخزون .

فالتموين هو مجموعة من العمليات التي بها توضع تحت تصرف هياكل المؤسسة سلع وخدمات متحصل عليها من الموردين في المؤسسة .

فهذه الوظيفة تشمل المشتريات وتسيير المخزون في المعنى الضيق ، أما المعنى الواسع يضم نشاطات التموين الداخلي للمؤسسات ، وتسيير المخزون بين مختلف مراحل الإنتاج ، كتسيير الموارد الأولية وتخزينها ، تموين الإنتاج ، تخزين المواد نصف مصنعة وتقديمها للمصنع، تسليم المنتجات المصنعة وتقديمها للتوزيع ، وعدد من التدفقات المادية و المعلوماتية التي تدخل في إطار هذا هذه الوظيفة .

فبروز هذه الوظيفة حاليا في ظل المنافسة الشديدة التي فرضت على المؤسسات الحديثة تطبيق سياسة "سعر التموين " معناه التموين يوضع تحت تصرف المؤسسة

### المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة وأهدافها

#### 1- تصنيفات المؤسسة:

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تظهر فيها تبعا<sup>1</sup>:

#### 1-1- الشكل القانوني:

##### 1-1-1- مؤسسات فردية:

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد .

##### 1-1-2- شركات:

فالشركة عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال

واقسام ما قد ينشأ من أرباح أو خسارة وهي تنقسم إلى:

\*شركات الأشخاص:

كشركة التضامن شركة التوصية البسيطة والشركة ذات المسؤولية المحدودة.

\*شركات الأموال:

كشركة التوصية بالأسهم وشركة المساهمة.

#### 2- طبيعة الملكية:

##### 1-2- مؤسسات خاصة:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة افراد وهي تنقسم الى:

\*شركات أشخاص.

\*شركات أموال.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثالثة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2003، ص 26

## 2-2- مؤسسات مختلطة:

هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

## 2-3- مؤسسات عامة (عمومية):

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، و الأشخاص الذين ينوون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وقفا للقوانين العامة للدولة، فهذه المؤسسات تهدف إلى تحقيق مصلحة المجتمع وليس هناك أهمية كبيرة ، و تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة أي أقصى إنتاج.

## 3- الطابع الاقتصادي<sup>1</sup>:

### 1-3- مؤسسات صناعية:

وهي تنقسم إلى:

#### 1-1-3- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية:

كمؤسسات الحديد و الصلب.

#### 2-1-3- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة:

كمؤسسات الغزل و النسيج ، مؤسسات الجلود...الخ.

#### 2-3- مؤسسات فلاحية :

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استغلالها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم 3 أنواع من الإنتاج كالإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني، الإنتاج السمكي.

#### 3-3- مؤسسات تجارية:

هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات أسواق الفلاحة و مؤسسات الأروقة الجزائرية.

<sup>1</sup> بن داني عزيزة، عوامل نجاح المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "ادارة واقتصاد المؤسسات"، مستغانم، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2012، ص09

4-3- مؤسسات مالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي....الخ.

3- 5- مؤسسات الخدمات:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل ، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية.

4- معيار الحجم:

4-1- مؤسسات مصغرة:

تشغل من 1 الى 9 عمال.

4-2- مؤسسات صغيرة:

من 10 عمال الى 49 عاملا.

4-3- مؤسسات متوسطة:

من 50 عامل الى 249 عاملا.

4-4- مؤسسات كبيرة:

من 500 عامل فما فوق.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية

إن امتلاك الميزة التنافسية يعتبر هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقه في ظل تحديات الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة و الجودة و الكفاءة فأدبيات التسيير مازالت تطرح مفاهيم و استراتيجيات التنافسية المؤدية إلى استدامتها.

## المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية

لقد تعددت التعاريف حول التنافسية و من بينها مايلي:<sup>1</sup>

-القدرة التنافسية شقين:

\*الشق الأول: هو قدرة التمييز على المنافسين في الجودة أو السعر أو خدمات ما قبل البيع .

\*الشق الثاني: الابتكار و القدرة على مشاركة سريعة للعملاء و تهيئة و تزويد رضاهم و تحقيق و لائهم.

و يعرف تقرير المنافسة العالمية النافسية هي القدرة على تحقيق معدلات نمو مرتفعة في دخل الفرد الحقيقي مقاسا بنصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي و الحقيقي.

-تعرفها منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية على إنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة و عادلة إنتاج سلع و خدمات تنجح في اختيار الأسواق الدولية و المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى البعيد.

-و من جهة نظر القطاع تعرف على أنها قدرة قطاع من القطاعات الاقتصادية على استغلال عوامل إنتاجية على المدى البعيد.

-أما على مستوى القطاع فهي قدرة الشركات في قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية.

<sup>1</sup> احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي و بناء القدرة التنافسية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، شركة ناس للطباعة، 2004، ص 121

## المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها

## 1-تعريف الميزة التنافسية:

من بين التعاريف التي أعطيت للميزة التنافسية نجد:<sup>1</sup>

-عرفها مايكل بورتر M.porter هي ما تختص به المؤسسة دون غيرها و بما يعطي قيمة مضافة الى العملاء يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حتى تمكن المؤسسة من أن تقدم مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقدم نفس المنفعة بسعر أقل.

-أما Kotler عرفها بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر.

-ويعرفها Hazier أنها عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة و متميزة على باقي المنافسين و ان الفكرة الرئيسية هي خلق قيمة للزبون بطريقة مناسبة.

-هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد بناء و قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الاخرين فالابتكار و الابداع لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية.

-يرى Mefetridge أن الميزة التنافسية هي وضع قوة داخل سوق معين تتحصل عليه المؤسسة من خلال إنتاج سلعة تمكن من تحقيق لربح كبيرة و بأقل تكلفة.

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الميزة التنافسية هي ما تتميز به مؤسسة ما خلافا عن المنافسين سواء في الجودة أو السعر، المهارات التكنولوجية و كل الموارد المتاحة بهدف تحقيق رضا العميل و التميز.

<sup>1</sup> زغدار احمد، المنافسة و التنافسية، الطبعة الاولى، الجزائر، دار جرير للنشر و التوزيع، 2011، ص26

## 2- انواع الميزة التنافسية:

نميز ثلاث استراتيجيات للحصول على الميزة التنافسية نقوم بذكرها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1-2- ميزة التكلفة الأقل:

إستراتيجية التكلفة الأقل هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة ، مستهدفة بذلك الأسواق الكبيرة ، كما تسعى الى خفض تكاليف بعض المجالات ، كبحوث الإعلان، الترويج، فهذا الوضع يوفر للمنظمة خطا دفاعيا ضد المنافسين الآخرين، فإذا قدمت المنظمة الرائدة أسعار منخفضة في التكلفة فانها تشكل لها حاجز لدخول الآخرين لنفس الصناعة .

### 2-2- إستراتيجية التركيز:

إستراتيجية التركيز هي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع موحد في السوق المستهدف وتسعى المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى الاستفادة من الميزة التنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة ، أو خدمة العملاء ، بسبب التركيز على التمايز ولتطبيق هذه الإستراتيجية نميز شكلين هما:

#### \* التركيز مع خفض التكلفة:

هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين في السوق أو على مجموعة معينة من المستثمرين الذين يتم أخذهم منه كقطاع صغير وليس السوق ككل .

#### \* التركيز مع التمايز:

هي إستراتيجية تعتمد على التمايز في المنتج ، و الموجه الى قطاع مستهدف من السوق .

### 2-3- إستراتيجية تمايز المنتج :

تتميز المؤسسة عن منافسها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة ، تجعل الزبون يتعلق بها ، وتستطيع المؤسسة تحقيق هذا النوع من الميزة التنافسية من خلال التميز في نوعية وجودة المواد الاولية ، و التميز في اساليب البيع ، و الابداع التكنولوجي ، وامكانية الحصول على السلعة من أي مكان وفي أي وقت ، وهذه الاستراتيجيات موجهة الى السوق كبير الحجم .

<sup>1</sup> عزالدين علي سويبي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير، الاردن، دارالايام للنشر والتوزيع، 2015، ص70

### المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وخصائصها

#### 1-مصادر الميزة التنافسية:

لكي تبقى المؤسسة في المنافسة عليها إيجاد مصادر مختلفة التي من شأنها أن تخلق لها ميزة تنافسية وهي:<sup>1</sup>

##### 1-1-الابتكار:

إن الانفجار المتزايد في عدد المؤسسات و الذي صاحبه انفجار تنافس على المستوى الوطني و العالمي أدى إلى تزايد اهتمام المؤسسات بالابتكار و التركيز عليه ففي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على مؤسسات الكبيرة الذي كانت تنظر إليه على انه التقدم المفاجئ الذي يغير القطاع ( السوق و المنتج) بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة و الصغيرة الذي تنظر إليه بمفهوم التحسين.

##### 1-2- الكفاءة:

وهي تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة. يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمان فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وهي تتحقق من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته و نوعيته، و تتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات الى مطابقة النواتج.

##### 1-3-الوقت:

يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

<sup>1</sup> بوشمال عبد الرحمان، الادارة الاستراتيجية و الخيار الاستراتيجي، الطبعة الاولى، الجزائر، دار النجاح للنشر، 2014، ص121

#### 4-1- المرونة:

يقصد بها قدرة المؤسسة في تقديم مستويات مختلفة و متنوعة بالسوق المستهدف و يمكن تأثير المرونة في مجالين:

-مقدرة المؤسسة في مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا و تصميم المنتجات وفق رغبات الزبائن، على اعتبار ان المستهلك و سلوكه يكمن في رغبته الدائمة للتغيير.

-قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بحسب مستويات الطلب و بالتالي يجب ان يكون لدى المؤسسات الاستقرار الكافي و القدرة على العمل في بيئة مستقرة.

#### 5-1- المعرفة:

شهدت منظمات الأع مال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يهتم على أساس الجهد المادي المبذول في العمل، لكن مع التطور الذي حدث بعد ذلك، إدخال الآلات الحديثة و التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس اقل أهمية و أصبح من الضروري الاعتماد على أكثر القدرات الفكرية في تقسيم رأس المال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلفها المؤسسة للزبون و إذا كان من الممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج و انفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين فالمعرفة هي الركيزة الأساسية و هي أداة لتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة و لا تقتصر المعرفة على وظيفة البحث و التطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق و المحاسبة...الخ.

#### 6-1- الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سيمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء سواء سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وهي تتحقق من خلال بعدين :

\*البعد الأول: تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته و نوعيته .

\*البعد الثاني: القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات و مطابقة النواتج

## المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية

تعتبر فلسفة الميزة التنافسية عن عناصر القدرة وقواعد الرغبة و حسن اختيار الطريق فوق كل هذا حالة من الرضاء وهي ترمز إلى المكانة والاعتبار في المجتمع.

فهي تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية من المستعملة من قبل المساهمين ،حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا من خلال الاستغلال الأفضل للقدرات والكفاءات التي تتمتع بها والتي تمكنها من تصميم منتجاتها بجودة متميزة وبأقل تكلفة لتحقيق مستويات من الإنتاجية

## المطلب الأول: الجودة كأداة لخلق الميزة التنافسية

## 1-تعرف الجودة :

لقد تعددت التعاريف بين الكتاب والمهنيين حول م وضوع الجودة في وضع تعريف م حدد المعنى ومضمون إبعادها المختلفة و من ابرز هذه التعاريف ما يلي:<sup>1</sup>

-يعرف Doming أن الجودة هي التوافق مع احتياجات المستهلك ومتطلباته مهما كانت وتعني أيضا التحسين المستمر في جميع النشاطات والتخفيض المستمر للخسائر والتكاليف.

-يعرفها جوران juran بأنها الملائمة للاستخدام أي مدى ملائمة المنتج للاستخدام أو الاستعمال من طرف الزبون وكلما كان المنتج ملائما للاستخدام بالنسبة للزبون كلما كان ذو جودة عالية وهي تتضمن ما يلي:

- التخلص من الغيوب.

- الصفات والخصائص الموجودة في المنتج والتي تلبى احتياجات الزبون وتوقعاته .

- يعرف جابلونسكي Jablonski الجودة بأنها تلك الصفات المميزة لسلعة أو خدمة ما والتي يعرف المستفيد منها قيمة هذه الصفات بالجودة.

<sup>1</sup> فريد كورتل، الجودة وانظمة الايزو، الطبعة الاولى، عمان، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص13، 14

- قد عرفتها كل من الجمعية الأمريكية لمراقبة الجودة A.S.L.C والمنظمة الأوروبية لمراقبة الجودة بأنها المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية الاحتياجات المتوخاة منها.
- كما يعرفها كل من المعهد الوطني الامركي للتقليس ANSI والجمعية الامركية للجودة Asq بأنها المميزات و الخصائص الكلية لمنتج أو خدمة ما و التي تدل على قدرته على إشباع حاجات معينة.
- أما المنظمة الدولية للتقليس iso عرفت الجودة بأنها الدرجة التي تنبع فيها الحاجات و التوقعات الظاهرة و الضمنية .

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا الخروج بالتعريف التالي :

الجودة هي مجموعة من الخصائص والمميزات التي تنطوي عليها سلعة أو خدمة ما .

## 2-أهمية الجودة:

مع تزايد المنافسة وارتفاع مستوى متطلبات الزبائن أدركت المنظمات أن بإمكانها ان تجعل من الجودة مصدرا لقدرتها التنافسية ولذاك فهي هامة لثلاثة أطراف وهم:<sup>1</sup>

### 1-المنظمة :

وذلك من خلال:

#### 1-1-الصورة العامة وسمعة المنظمة في الأسواق:

فعدم تقديم الاهتمام الالزام للجودة قد يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة أي تخفيض مشاركتها التجارية في الأسواق المحلية والعالمية، وعدم رضا عملائها على مستوى منتجاتها.

#### 1-2-درجة الثقة في منتجاتها:

فسوء تصميم أو تصنيع المنتجات قد يؤدي الى وقوع اختلافات لمستعملي هذه المنتجات مما يتسبب في المسائلة القانونية للمنظمة .

#### 1-3-مستوى الإنتاجية:

فالجودة السيئة للمنتجات تؤثر سلبا على الإنتاجية وذلك من خلال سلع معينة قابلة للتسويق بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح.

#### 1-4-التكلفة:

فالمستوى الضعيف للجودة يؤدي الى زيادة تكاليف المنظمة بالإضافة إلى تكلفة فقدان العملاء و انصرافهم إلى منتجات المؤسسات المنافسة.

#### 1-5-المنظمة و التشريعات:

فعدم الالتزام بمعايير الجودة الخاصة بالمنتجات يعرقل دخول المنظمة في الأسواق العالمية و بالتالي عدم قدرتها على مواجهة منافسيها، مما يؤدي إلى فقدان حصتها السوقية.

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، إدارة الجودة الشاملة، عمان.الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2015، ص18

### 6-1- زيادة الأرباح و الحصة السوقية:

ان الأرباح الناتجة عن الجودة تمثل 22 % من رقم الأعمال للمنظمة فهي تساهم في رفع الحصة السوقية من خلال زيادة رضا العملاء على مستوى منتجاتها.

#### 2-العملاء:

يتوقف قرار الشراء على مستوى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للزبون و الذي يكون مستعدا لدفع ثمن مرتفع لقاء منتج ما شرط أن يكون ذا جودة جيدة و تتضح أهمية هذا من خلال:

#### 1-2-الرضا:

فلا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر إلا إذا كانت منتجاتها ذات جودة عالية و ترضي رغبات العملاء.

#### 2-2-الوفاء:

ان الاحتفاظ بزبون موجود مسبقا و ضمان وفائه يكلف خمس مرات أكثر من اكتساب زبون جديد، ف ضمان وفاء الزبائن لا يتحقق إلا من خلال تقديم السلع التي تلي رغباتهم.

#### 3-العمال:

إن تطبيق م نظور الجودة في المنظمة يعني روح المسؤولية لدى الأفراد ، و ذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار و على تطوير كفاءتهم و تتخذ أهميتها الأوجه التالية:

#### 1-3- دعم نشاط كل فرد:

إن تحسين جودة العمل يعد عاملا هاما لرفع فعالية الأداء و ذلك من خلال تحسين ظروف العمل مما يساهم في تحسين أداء كل فرد في المنظمة و بالتالي تحسين الإنتاجية.

#### 2-3-المساهمة في تنسيق عملية التسير:

فالتسيير يهدف إلى تنشيط و تحفيز فريق العمل لإرضاء العملاء بصفة دائمة.

#### 3-3-التناسق و الترابط:

إن سياسة الجودة تقترح أسلوب جديد للعمل في المنشأة المتمثل في تطوير شركات الاتصال الأفقي في مختلف الأقسام من خلال العلاقة بين المورد و العميل.

## 3- تسمي الجودة و مواصفات الايزو 9000:

لعل ما مرت به المنظمات العالمية من متغيرات أدت إلى إعادة تنظيمها و توسعها بصفة عامة و نتيجة لهذا ظهرت ما يعرف بالايزو 9000 الذي وضع من طرف المنظمة العالمية للمواصفات القياسية المتعلقة بمتطلبات الجودة فهي عبارة عن سلسلة من المواصفات المكتوبة أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في 1987 المحددة للعناصر المطلوب توافرها في نظام ادارة الجودة الذي تتبناه المؤسسة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق مع حاجات و رغبات العملاء و تعد سلسلة مواصفات الايزو و 9001، 9002، 9003 كل في مجال النشاط الخاص بها نموذج لنظام الجودة الذي يؤكد لإدارة المؤسسة أن أنشطة الجودة تتم وفقا لمعايير حيث دمجت الأفراد المعايير (9001، 9002، 9003) مع بعضها لجعلها معيارا واحدا (2000، 9001) خاص بفكرة التحسين المستمر كما يهدف الى تحريض كفاءة المؤسسة لزيادة إمكاناتها التنافسية و استخدام مميزتها في السوق و من أهم الفوائد التي يحققها استخدام نظام الايزو 9000 ما يلي:<sup>1</sup>

-زيادة الفرص المتاحة للمؤسسة و توسيع نطاق الأسواق من خلال تقديم الجودة المناسبة لمنتجاتها.

-تحقيق الاستقرار و الثبات للمؤسسة و الثقة العالية لمنتجاتها المقدمة العالمية.

-إتاحة الفرص أمام الأنشطة لدخول الأسواق العالمية بقدرة و كفاءة.

-تعزيز القدرة الاقتصادية على تحقيق صور النجاح و التفوق في الأداء.

<sup>1</sup> فريد كورتل، مرجع سابق، ص 19 ، 20

## المطلب الثاني: الكفاءات ودورها في خلق الميزة التنافسية

## 1-تعريف الكفاءات:

تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة لأنها ذات طبيعة تراكمية وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين و لهذا اتخذت عدة تعاريف منها:<sup>1</sup>

-تعرفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.

-كما يعرفها كل من jean Marce riss و Daniel hed بأنها القدرة عمل انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المكلف به في المنظمة أو في المجتمع و مجموعة المعارف العلمية و السلوكية المستخدمة في سياق معين.

-في هذا التعريف يضع الكفاءات في موقع البقاء بين الأفراد و كفاءاتهم من جهة و الهياكل التنظيمية و النشاطات الواجب انجازها من جهة ثانية.

-أما المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين يعرف الكفاءات على أنها تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، تنمية و تطوير الموارد البشرية، الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص111

## 2- تصنيف الكفاءات:

وهنا نميز بين نوعين من الكفاءات من بينها:<sup>1</sup>

### 2-1- الكفاءات الفردية:

تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن للمهام المحددة من خصائصها ما يلي:

- أن يكون الفرد حيويًا يقوم بما يجب القيام به سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار والوقوف في وجه مثيري المشاكل، يعرف نقاط قوته ونقاط ضعفه ويتصرف بمرونة ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

### 2-2- الكفاءات الجماعية:

تدعى أيضا بالكفاءات المتميزة أو القدرات وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد بل تسمح بتطويرها وتراكمها.

كما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الفائقة الأصول الملموسة وغير الملموسة والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة الطاقات المنظمة على التنافس وتحقيق ميزة تنافسية في مجال الأعمال والهدف منها تحقيق قيادة المؤسسة.

وتدعى محورية لأنها يتوقف عليها بقاء المؤسسة وتطورها وانسجامها ويجب أن يتوفر على الخصائص التالية :

\* تسمح بالوصول إلى عدة أنواع من الأسواق.

\* يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي من قبل الزبون وهي تصنف إلى أربعة أصناف منها:

- تنمية توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة (رأس المال البشري للمنظمة و

التعلم القائم على تجارب المؤسسة)

- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 112، 113

- الحفاظ على الكفاءات التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة.

### 3- الكفاءات و خلق الميزة التنافسية:<sup>1</sup>

إن الربط بين القدرة التنافسية و كفاءة المؤسسة ليست فكرة جديدة بل تعود جذورها الى نموذج SWOT الذي يركز على التشخيص الاستراتيجي على تحليل عناصر القوة و الضعف في المؤسسة و التركيز على العوامل الخارجية للنجاح (خارج نطاق المؤسسة) و عوامل داخلية (تحكم المؤسسة فيها) المتمثلة في الحصص السوقية، قوة البيع، خدمة الزبائن، البحث و التطوير، الإنتاج، صورة المؤسسة، الجودة، الكفاءات الإدارية بالإضافة إلى عوامل أخرى ككفاءة المستخدمين، الإنتاجية، التموقع في السوق.

رغم الأهمية التي تخطى بها هذه النماذج كأدوات تساعد على اتخاذ القرار الاستراتيجي و التي تعتبر السوق و القوى التنافسية وحدها المحددة لعوامل النجاح للمؤسسة.

و في دراسة للاستناد G.Koenig تحت عنوان les ressources au principe de la stoutég يعرف بمساهمته في إطار البحث و عن الارتباط للموارد التنظيمية و خلق المزايا التنافسية، المساهمة الأولى نركز على تحليل الموارد التي تستمد منابعها الفكرية من أفكار Ponrose بتركز قدرة المؤسسة التنافسية على قدرة مديرها على تجميع الموارد التي يتولى سيرتها (الأصول و الكفاءات) و ترتبط قيمة المورد بقدرته على استغلال فرصة أو تجنب تهديد.

اما المساهمة الثانية (الكفاءات الأساسية) فإنها تميز بين ثلاث مجالات:

- اقتحام السوق (إدارة الماركات المبيعات)
- المسار الإنتاجي (الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ)
- المساهمة الوظيفية المتميزة للمنتج.

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 113

### المطلب الثالث: دور التكاليف في خلق الميزة التنافسية

#### 1-تعريف التكاليف:

لقد تعددت و اختلفت معاني التكلفة باختلاف الصفة الدالة له، والغرض الذي سوف يستخدم من اجله فمن بين هذه التعاريف ما يلي:<sup>1</sup>

-التكلفة في معناها المتداول هي تلك القيمة النقدية المدفوعة بهدف الحصول على منفعة اقتصادية متمثلة في سلعة او خدمة معينة.

-يعرفها J.Margerin على أنها مجموعة من الأعباء المحاسبية المنسوبة الى شيء معين أما peace sturmeي يعرف التكلفة على أنها الاتفاقات المالية التي تتحملها لإدارة المشروع في سبيل تجميع الموارد الإنتاجية لغرض إنتاج سلع أو خدمات يمكن بيعها.

-يعرف محمد نور التكلفة بأنها تضحية ذات قيمة اقتصادية في سبيل الحصول على سلعة أو خدمة في الحاضر أو المستقبل.

-أما gerard Melyon يعرفها بأنها تتشكل بتجميع الأعباء المتعلقة بصنع منتج معين (سلعة أو خدمة) وبصفة عامة مفهوم التكلفة ينقسم إلى:

\* تكلفة مستندة: وهي تمثل قيمة المنافع الاقتصادية التي حصلت عليها المؤسسة و تستنفذها خلال القدرة.

\* تكلفة غير مستندة: وهي تمثل المنافع الاقتصادية التي حصلت عليها المؤسسة و لم تستنفذها بعد و لذلك تعتبر أصل لدى المؤسسة.

<sup>1</sup> احمد محمد نور ،محاسبة التكاليف لاجراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، مصر،الدار الجامعية، 2004،ص65

## 2- أنواع التكلفة:

تعددت أنواع التكاليف وتختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة وتنوع إجماعها حيث يمكن تصنيفها إلى <sup>1</sup>:

## 1-2- التكاليف الفعلية:

هي تتمثل في مجموع التكاليف المثبتة في السجلات المحاسبية والتي انفقت بهدف تحقيق إيراد حاضر أو مستقبلي حيث ترتبط هذه التكلفة بالمنتج أو الخدمة المقدمة.

## 2-2- التكاليف الاقتصادية:

وهي تمثل صافي المنفعة التي يمكن إن يحققها هذا المورد لو استخدم أحسن استخدام خلال الاستخدام الذي هو فيه وتعد من أهم الأدوات المستخدمة في تقسيم قرارات المسيرين بناء على معرفة الاستخدامات البديلة للموارد وقت اتخاذ القرار.

## 2-3- التكاليف المعيارية:

هي تكاليف محددة مسبقا قبل البدء في عمليات الإنتاج .

-تستخدم علمية وتنبؤات دقيقة حيث توضح معايير تقاس بالكمية والقيمة لعناصر التكلفة أي أنها عبارة عن قراءة علمية لبرنامج دقيق يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية ومن ثم فالتكاليف المعيارية هي الأساس الذي يركز عليه الأداء من حيث عنصر التكلفة وبالتالي يتمكن المسير من تقويم الكلفة الفعلية ومقارنتها بالتكلفة المعيارية.

<sup>1</sup> خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف قياس و تحليل، مصر، دار وائل للنشر، 2005، ص56

## 3-تأثير التكاليف على الميزة التنافسية:

يمكن للتكاليف إن تأثر على الميزة التنافسية عن طريق استراتيجيات منها<sup>1</sup>:

## 3-1-استراتيجيات التكلفة:

وهي تعتبر إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة في إطار محيطها التنافسي في سبيل تحقيق ميزة تنافسية والتي يتم بموجبها توجيه كافة الجهود نحو هدف أساسي وهو تخفيض التكلفة الكلية للمنتج و من ثم يكون بإمكان هذه المؤسسة الهيمنة على الأسواق وتقوية هامش المناورة السعرية أي أن المؤسسة الأكثر تنافسية هي تلك التي يكون بمقدورها عرض منتجات بتكلفة أقل حيث انه في ظل تماثل أسعار المنتجات مع أسعار المنافسة تحصل المؤسسة على هامش أكبر تستثمرها لتعزيز وظيفتها التنافسية و استمرار زيادتها التكاليفية، فتكاليف المنافسين وفق لهذه الإستراتيجية يجب أن تكون دالة للتكاليف التي تنشأ داخل المؤسسة ولهذا الإستراتيجية نتائج منها:

## 3-1-تحسين الوضعية التنافسية:

المؤسسة التي تتمكن من التحكم في تكاليفها تحتل أفضل المواقع التنافسية في السوق ذلك لأنها تملك أهم سلاح تنافسي يتمثل في هامش المناورة السعرية.

## 3-2 مواجهة المنافسين المحتملين:

إضافة الى قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين الحاليين فيمكنها عن طريق استراتيجية التسعير مواجهة المنافسين المحتملين.

## 3-3-مواجهة المنتجات البديلة:

يمكن للمؤسسة مواجهة المنتجات البديلة مقارنة بمنافسيها من خلال استخدام تخفيضات السعر لمواجهة أسعار المنتجات البديلة التي عادة ما تكون جذابة.

<sup>1</sup> خليل عواد ابو حشيش، مرجع سبق ذكره، ص 59، 60

**4-3- قوة التفاوض مع الموردين:**

المؤسسة التي تنتج بتكلفة منخفضة يمكنها ان تكون في مأمن من ضغوطات الموردين الأقوياء خاصة إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوطات ارتفاع أسعار الدخلات الهامة.

**5-3- قوة التفاوض مع الزبائن:**

تجعل إستراتيجية التكلفة المؤسسة تتمتع بقوة ضد العملاء حيث بإمكانها الاستجابة لطلباتهم ورغباتهم مما يزيد من حضها في السوق.



## الملخص باللغة العربية :

تعيش المؤسسات حاليا ظروف صعبة نتيجة التغيرات في كافة المجالات ،لذلك يمثل التسيير الاستراتيجي منهجية فكرية متكورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب من منظم لتحقيق الأهداف و الغايات التي قامت المؤسسة من اجلها،وذلك بالاعتماد على مختلف الموارد والإمكانيات من اجل البقاء و الاستمرار وسعيا لتحقيق ميزة تنافسية .

## الكلمات المفتاحية :

التسيير الاستراتيجي ،الميزة التنافسية، المؤسسة الاقتصادية

## الملخص باللغة الفرنسية:

Aujourd'hui، l'entreprise agit dans les conditions difficiles en raison de changements dans

Tous les domaines، et la gestion stratégique est devenue une méthode de gestion dirigée intellectuelle d'une manière organisée pour atteindre leurs buts ceci est selon ses différents ressources et moyennes pour avoir un avantage concurrentiel .

**Mont-clés:** la gestion stratégique، avantage concurrentiel، l'organisation l'économie .

تمهيد:

تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل الضغوط التنافسية التي يتسم بها الاقتصاد العالمي، فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود تسيير فعال يقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها فالأمر الذي يفرض على المؤسسة الاقتصادية حتمية انتهاز نظام التسيير الاستراتيجي لمواردها الداخلية والتعرف على مختلف فرص البيئة التنافسية لاستثمارها وتجنب التهديدات والمخاطر الملازمة لها.

فالتسيير الاستراتيجي يهدف إلى الموازنة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية على أساس امكانيتها وطاقتها و من جهة أخرى الأمر الذي يمكن المؤسسة من اختيار أنسب الاستراتيجيات المحققة لأهدافها الاستراتيجية .



تمهيد:

ان المتغيرات الاقتصادية الدولية المعاصرة فرضت على كافة الدول للدخول الى حلبة المنافسة في الأسواق الدولية فقد ادركت هذه الدول أن نجاح المؤسسة يحتاج الى امتلاك القدرات التنافسية القائمة على قدرة المنشأة و توافر البيئة التنافسية و باعتبار المنافسة هي احدى القوى المؤثرة في محيط المؤسسة محل اهتمام الكثيرين لتحقيق الأهداف المسيطرة فتجسيد القدرات لدى المؤسسات من المتطلبات الأساسية لمواجهة التحديات المنافسة و ضمان مكانة هامة في السوق المحلي والدولي.



تمهيد :

تعتبر مؤسسة الصناعات الميكانيكية و اللوالب و لواحقها من المؤسسات الاقتصادية القادرة على الصمود أمام المتغيرات و التحولات لبيئة الأعمال في الجزائر فهي من المؤسسات الرائدة في الصناعة الميكانيكية و لواحقها، وهذا نظرا لهيكلها التنظيمي الذي يلعب دورا مهما لسير المؤسسة و التنسيق بين الدوائر و المصالح و المديرات المنافسة إضافة الى السياسة الإستراتيجية التي يتبعها كل عضو و ذلك لتمكين المؤسسة من إنتاج منتجات جديدة للمنافسة في الأسواق المحلية و الخارجية للحصول على ميزة تنافسية.



## خاتمة عامة :

يعتبر التسيير من أهم الطرق للتنسيق بين مختلف الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة ، فتطوره مفهوما أدى بروز مفهوم التسيير الاستراتيجي كنظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء مختلف أهدافها الإستراتيجية ، وضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ ، والمتابعة المستمرة لمختلف استراتيجياتها .

فالإستراتيجية هي تلك الخطة الشاملة التي تربط المنافع الإستراتيجية بالتحديات البيئية التي تؤكد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة ، والحيازة على الميزة التنافسية ، واستدامتها تتوقف على فعالية التسيير الاستراتيجي ونجاعته ، للموازنة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية و البيئة التنافسية لها ، واعتماد إستراتيجية تنافسية تحقق التوظيف الأمثل لمختلف الموارد .

ففي ظل المعطيات التي تملها البيئة على المؤسسة ونظرا إلى الدور الذي تلعبه الاستراتيجيات التنافسية في خلق الميزة التنافسية ، والتي تعد هدفا استراتيجيا تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيقه من خلال تفعيل مصادر جديدة متمثلة في الكفاءة والجودة والمعرفة .

## نتائج الدراسة :

فانطلاقا من هذا تتمثل نتائج الدراسة في :

-التسيير الاستراتيجي مرحلة معقدة وصعبة ولكنه من اهم الأنظمة التسييرية للتعامل مع مختلف المتغيرات البيئية الحاصلة ، أما أهميته تكمن في انه يضمن التسيير العقلاني والرشيد لموارد وكفاءة المنظمة .

-تعد الكفاءات والجودة والتكاليف من أهم مصادر الميزة التنافسية ، والتي من شأنها خلق القيمة وزيادة الحصة السوقية فتسييرها استراتيجيا يمكن من التأقلم مع الظروف المتغيرة .

- أن عوامل النجاح لكل مؤسسة هي التحكم في التسيير الاستراتيجي من خلال صيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها ، واستغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة .

-مؤسسة BCR تركز على تخفيض التكاليف للحفاظ على حصتها في السوق ، ورغم وجود المنافسين الا

أنها لديها ميزة تنافسية التي أهلتها للحصول على شهادة الجودة العالمية ، وشهادة الايزو لنظام تسيير الجودة.

### اختبار الفرضيات:

وكنتايج لاختبار الفرضيات التي قمنا ببناء دراستنا عليها يمكن القول:

- التسيير الاستراتيجي هو مجموعة من القرارات المطبقة داخل المؤسسة ،و التي يهدف إلى تحسين العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية وهذا على المدى البعيد وللاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية ومواجهة تهديداتها ، كما انه يمكن المؤسسة من وضع الرؤية المستقبلية لها للتنبؤ بما يحدث من حولها .
- الميزة التنافسية هي إضافة سمات فريدة لمنتجات المؤسسة المختلفة لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أفضل من خلال تحقيق مزايا تنافسية تتفوق بها على منافسيها .

### أفاق الدراسة :

بناء على نتائج البحث التي توصلت إليها يمكن أن اقدم عدة توصيات للاستفادة منها سواء على المستوى العملي أو التطبيقي :

- ضرورة اعتماد نظام التسيير الاستراتيجي الذي يضمن للمؤسسة الجزائرية أهداف طويلة المدى .
- ضرورة تبني نظام الجودة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية، بهدف المنافسة، محليا ودوليا، تزامنا مع دخول الجزائر في التجارة العالمية .
- يجب على المؤسسة الجزائرية امتلاك الميزة التنافسية تجعلها تختلف وتتميز عن المؤسسات المنافسة من خلال جودة منتجاتها التي تؤهلها للحصول على شهادة الجودة العالمية ، وشهادة الايزو ، ونظام لتسيير الجودة
- على المؤسسة اتباع إستراتيجية التخصيص حتى تتمكن من تحسين جودة منتجاتها وتخصيص مواردها ،والبحث عن الطرق لخلق الثروة .
- اختيار رجال البيع و المواصفات المطلوبة (مؤهل، ذو خبرة، القدرة على الاتصال..... الخ ،واعتماد برامج تدريبية لرجال البيع لخلق الميزة التنافسية .



## خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أهمية التسيير الاستراتيجي كمدخل لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى المؤسسة حيث أن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري و قدرة توظيفها للمعرفة و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي و بالتالي تحسين قدرتها التنافسية كما ان التسيير الفعال لرأس المال الفكر ي يعبر محددًا أساسيا لنجاحة المؤسسة مما يتطلب من المؤسسات الراغبة في التفوق التنافسي أن يكون لديها القدرات و المهارات للتفوق على المنافسين.

ان التسيير الاستراتيجي نظام القرارات و الأفعال التي تهدف الى خلق الأفضلية التنافسية و التموقع في السوق من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و تق ديم خطط و برامج تعمل على تحسين الأداء و تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد ، كما تحرص على تنفيذها بتجسيد كل الامكانيات و الوارد ثم متابعتها بتقييمها و مراقبة الأداء الاستراتيجي و ليس هناك خلاف حول أهمية التسيير الاستراتيجي في جميع المؤسسات باختلاف أهدافها و أحجامها و مستوى نشاطها.



## خلاصة:

من خلال التريص التطبيقي الذي قمنا به في مؤسسة BCR اتضح لنا أن هذه الأخيرة تتبع استراتيجيات تتماشى مع المرحلة التي تعيشها البلاد منذ الانفتاح على السوق، وما يصاحبها من تحولات كما تسعى هذه المؤسسة جاهدة لتعزيز هذا الموقع الاستراتيجي، فبالرغم من المميزات التنافسية لعل أبرزها اكتساب شهادة الجودة وتحقيق الريادة في الأسواق الوطنية، كما لاحظنا ان البقاء و الديمومة يكون بتكاثف الجهود بين مختلف المديرات، ولعل أهم عنصر منافس هو السعر وهذا بإتباع إستراتيجية تخفيض الأسعار مع المحافظة على الجودة مقارنة بباقي المنافسين.



## خلاصة:

من خلال دراستنا هذه تطرأنا إلى الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورية لمختلف المؤسسات المهيكلة للإنتاج والتوزيع ومركز للقرارات ، فقد تبين لنا أن الميزة التنافسية تتوقف على عدة مصادر منها التحكم في الأساليب الإنتاجية والتنظيمية ، وكذلك الأساليب التسييرية بحيث تبرز أهميتها من خلال التركيز على طرق معظم دول العالم التي تسعى لاكتسابها ومن خلال تبني برامج عمل فعالة وكذلك استيعاب التكنولوجيا الملائمة ، كما يجدر الإشارة الى فتح الأسواق على السلع والخدمات وتحقيق التطور والسعي الى تنمية الكفاءات والإمكانيات وكذلك تحسين الجودة والاهتمام بالتكاليف لتحقق مكانة هامة في السوق.



## الفهرس

## العنوان

## الصفحة

01. . . . . مقدمة عامة ..

### الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي.

04 . . . . . تمهيد

05. . . . . المبحث الأول: مفهوم التسيير وأهميته ووظائفه. . . . .

05. . . . . المطلب الأول: مفهوم التسيير. . . . .

07. . . . . المطلب الثاني: أنواع التسيير ومبادئه. . . . .

. . . . . المطلب الثالث: أهمية التسيير ووظائفه

09.

11. . . . . المبحث الثاني: التسيير الاستراتيجي في المؤسسة. . . . .

11. . . . . المطلب الأول: مفهوم التسيير الاستراتيجي وأهميته. . . . .

14 . . . . . المطلب الثاني: مراحل التسيير الاستراتيجي. . . . .

15. . . . . المطلب الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي. . . . .

17. . . . . المبحث الثالث: الإستراتيجية وطرق بنائها. . . . .

17. . . . . المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية. . . . .

19 . . . . . المطلب الثاني: مكونات عمليات البناء الاستراتيجي. . . . .

20. . . . . المطلب الثالث: إعداد وتنفيذ الإستراتيجية. . . . .

23 . . . . . خلاصة

### الفصل الثاني: المؤسسة وخلق الميزة التنافسية.

24 . . . . . تمهيد.

المبحث الأول: مفهوم و مميزات وتصنيفات المؤسسة .	25
المطلب الأول: مفهوم المؤسسة.	25
المطلب الثاني: مميزات المؤسسة ووظائفها.	26
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة وأهدافها.	31
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.	34
المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية.	34
المطلب الثاني: تعريف الميزة التنافسية وأنواعها.	35
المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية وخصائصها.	37
المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية.	39
المطلب الأول: الجودة كأداة في خلق الميزة التنافسية.	39
المطلب الثاني: الكفاءة ودورها في خلق الميزة التنافسية.	44
المطلب الثالث: أهمية التكاليف في خلق الميزة التنافسية.	47
خلاصة	51
<b>الفصل الثلاثين الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة BCR</b>	
تمهيد	52
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة BCR.	53
المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة.	53
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	55
المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها.	61
المبحث الثاني: إستراتيجية الإنتاج في المؤسسة.	62
المطلب الأول: عوامل الإنتاج في المؤسسة.	62
المطلب الثاني: منتجات المؤسسة.	64

67.....	المطلب الثالث: استراتيجيات المؤسسة
69.....	المبحث الثالث: طرق خلق الميزة التنافسية
69.....	المطلب الأول: أهمية الجودة في خلق الميزة التنافسية
70.....	المطلب الثاني: الكفاءات ودورها في خلق الميزة التنافسية
71.....	المطلب الثالث: دور التكاليف في خلق الميزة التنافسية
72.....	خلاصة
73.....	خاتمة عامة
74.....	قائمة المراجع

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عمال مؤسسة BCR	63
02	أنواع منتجات BCR	65
03	رقم أعمال مؤسسة BCR	65
04	المؤسسات المنافسة لمؤسسة BCR	68

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	عجلة التسيير	01
18	استراتيجية التنافس	02
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BCR	03









## قائمة المراجع

### \*الكتب:

- 1-احمد سيد مصطفى، التسويق العالمي وبناء القدرة التنافسية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية ، شركة ناس للطباعة، 2004 .
- 2-احمد محمد نور، محاسبة التكاليف لأغراض القياس في بيئة التصنيع المعاصرة، مصر، الدار الجامعية، 2004 .
- 3-إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية"، الإسكندرية ، مكتب العربي الحديث، 2008 .
- 4-العلاق البشير، أسس الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى ، عمان، دار البازدي للنشر والتوزيع، 2007 .
- 5-بوشمال عبد الرحمان، الإدارة الاستراتيجية والخيار الاستراتيجي، الطبعة الأولى ، الجزائر، دار النجاح للنشر والتوزيع، 2014 .
- 6-ثابتى الحبيب، تنمية وتطوير الموارد البشرية، الجزائر، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009 .
- 7-جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي، الاسكندرية، الدار الجامعية ، 2002 .
- 8-حنفي عبد الغفار، اساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، الطبعة الثالثة، الإسكندرية ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، 2008 .
- 9-خفاجي نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية"المداخل والمفاهيم والعمليات"، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007 .
- 10-خليل عواد أبو حشيش، محاسبة التكاليف"قياس وتحليل"، مصر، دار وائل للنشر، 2005 .
- 11-زغدار احمد، المنافسة والتنافسية، الطبعة الأولى، الجزائر، دار جرير للنشر والتوزيع، سنة 2011 .
- 12-عادل حرجوش، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2006 .
- 13-عبد الرزاق ابن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002 .

- 14-عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002 .
- 15-عز الدين علي السويدي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير، عمان، دار الايام للنشر و التوزيع، 2015 .
- 16-عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007 .
- 17-فلاح الحسين الحسني، الإدارة الإستراتيجية مداخلها وعملياتها المعاصرة، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع، 2006 .
- 18-فريد كورتل، الجودة وأنظمة الايزو، الطبعة الأولى، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2012 .
- 19-لعلى بوكميش، ادارة الجودة الشاملة، عمان، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، 2015 .
- 20-مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع 2005 .
- 21-مهدي زويلف حسن، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الفكر، 2001 .
- 22-نداء محمد الصوص، مدخل إلى علم الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 23-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .

#### \*الرسائل الجامعية:

- 1-بن داني عزيزة، عوامل نجاح المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "إدارة وتسيير المؤسسات"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2012 .
- 2-سمام رضوان، دور التسيير الاستراتيجي في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر "إدارة اقتصاد المؤسسة"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011 .



# كلمة شكر

الشكر لله عز وجل الذي وفقنا لانجاز هذا العمل ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا

لوجهه الكريم ،وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه في الدنيا والآخرة

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه، إلى كل من صلى على خير البرية

محمد عليه أزكى الصلاة والسلام

أتوجه بالشكر الخاص إلى من ساعدني في انجاز هذا العمل وخاصة:

أنسى الأستاذ المؤطر بكريتي بومدين الذي ساعدني بتوجيهاته وارشاداته في انجاز هذا العمل

كما لا أنسى كل من شجعني بالكلمة الطيبة والابتسامه والدعاء

كما لا انسى عمال مجمع BCR



مقدمة عامة:

تتطلب مساهمة الاقتصاد العالمي المبني على الجودة والمعرفة، ضرورة تسعى المؤسسات الاقتصادية التي تركز في استثماراتها على مواردها المختلفة لضمان الأداء الحسن عن طريق الرفع من الكفاءات وذلك بالبحث عن أنجع الأنظمة التسييرية لاستمرار مختلف الموارد بطريقة فعالة، والعمل على استخراج المعرفة التي هي من أهم المجالات التي تضمن للمؤسسة الاستمرارية، وتحقيق ميزة تنافسية.

لذلك لم يعد التسيير كنظام مقبولاً أو كافياً لتحقيق ما تصبوا المؤسسة إلى بلوغه في ظل بيئة سريعة التغير بل أصبح من الضروري على المؤسسات الاقتصادية أن تحسن العلاقة بينها وبين البيئة الخارجية هذا ما يسمى بالتسيير الاستراتيجي باعتباره أساس العملية الإنتاجية، الأمر الذي حتم على المؤسسة أن تقوم بتحديد عوامل التفوق التنافسي من خلال مختلف الموارد والتنسيق بينها.

فالتسيير الاستراتيجي يمكن من التحكم في الجودة والكفاءات وتوظيف القدرات بسبب اعتماد تنافسية المؤسسة بالدرجة الأولى، ولهذا زاد الاهتمام به كنظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال من أجل تحسين الأداء، فالمؤسسة بحاجة إلى مختلف الإمكانيات والعوامل لسير الجودة بصفة مستمرة، مما سيؤدي إلى تفجير قدرتها واستغلال مواردها ومهاراتها بكفاءة عالية توفر للمؤسسة ميزة تنافسية وتعطيها قيمتها الحقيقية.

الإشكالية:

وفي هذا الإطار تأتي هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية،:

كيف يمكن للتسيير الاستراتيجي أن يساهم في خلق الميزة التنافسية في مؤسسة BCR ؟

التساؤلات الفرعية:

من خلال الإشكالية يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم التسيير الاستراتيجي؟ وما هي أهميته؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟ وما أهمية الحصول عليها ؟

الفرضيات:

كإجابة على هذه الأسئلة يمكن تقديم الفرضيات التالية :

- التسيير الاستراتيجي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من القرارات التي تهدف إلى الأفضلية التنافسية، وهو من أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة.

- الميزة التنافسية هي ذلك الاختلاف و التميز الذي تحوزه المؤسسة عن منافسيها، والذي يقودها للاستفادة من عدة مزايا، حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها محيطها الخارجي .

#### أهمية الموضوع:

يكتسب موضوع التسيير الاستراتيجي أهمية متزايدة اليوم باعتباره احد أهم الأنظمة المساعدة على اكتشاف وتدعيم القدرات وإنتاج منتجات جديدة، ومن ثمة توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيها ميزة تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة .

#### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى:

-التعرف على التسيير الاستراتيجي .

-معرفة آثار التسيير الاستراتيجي على الميزة التنافسية .

-معرفة الطرق المتحكمة في التسيير الاستراتيجي .

#### أسباب اختيار الموضوع :

يوجد عدة أسباب لاختيار الموضوع من بينها:

-بحكم تخصصي في الإدارة فهو ملم بمواضيع متعلقة بالإدارة ، إذ يعتبر نظام فعال لتحقيق الميزة التنافسية .

-افتقار المؤسسات الجزائرية إلى الميزة التنافسية بسبب إهمال موضوع التسيير الاستراتيجي ، والاهتمام بالجانب المالي و التكنولوجي .

-ضرورة الحصول على الميزة التنافسية من خلال إعطاء أهمية للتسيير الاستراتيجي .

المكانة الاقتصادية التي تتمتع بها مؤسسة BCR في الاقتصاد الوطني .

#### منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، أما الجانب التطبيقي فقد

اعتمدنا على دراسة حالة .

صعوبات الدراسة:

وجدنا صعوبة في الجزء التطبيقي ، من خلال الدراسة الميدانية وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالبحث .

حدود الدراسة:

الإطار المكاني : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة BCR .

الإطار الزمني: الدراسة خلال ثلاث سنوات 2014، 2015، 2016

أدوات الدراسة:

- المسح المكتبي: الكتب، الدراسات السابقة (مذكرات) .

- الدراسة الميدانية بمؤسسة BCR .

تقسيمات البحث:

من أجل تغطية الموضوع وطبقاً للأهداف التي حددناها ، قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول مع مقدمة في البداية وخاتمة في النهاية، فعالجنا الجانب النظري في فصلين و الفصل التطبيقي .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي . وقد تم خلاله التطرق إلى ماهية التسيير، ثم التطرق إلى التسيير الاستراتيجي ، وفي الأخير الإستراتيجية وطرق بناؤها .

الفصل الثاني:

المؤسسة وخلق الميزة التنافسية ، وقد تم فيه التطرق إلى ماهية المؤسسة، والإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وفي الأخير التطرق إلى خلق الميزة التنافسية .

الفصل الثالث:

دراسة التسيير الاستراتيجي لمؤسسة BCR وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، وقد تم فيه التطرق إلى تقديم عام عن المؤسسة، وإستراتيجية الإنتاج، وفي الأخير التطرق إلى طرق خلق الميزة التنافسية في المؤسسة .

