

## مصفوفة BCG وتحليل محفظة السياحة بالجزائر

السياحة الوافدة 2017-2018

BCG Matrix and Tourism Portfolio Analysis in Algeria

Inbound tourism 2017-2018

نوال دمداد<sup>1</sup>، عيسى يحيى<sup>2</sup><sup>1</sup>أستاذة مساعدة، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلومالتسيير، [demnao85@gmail.com](mailto:demnao85@gmail.com)<sup>2</sup>أستاذ التعليم العالي، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم،[ayah53@yahoo.fr](mailto:ayah53@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2023-02-06

تاريخ القبول: 2022-10-24

تاريخ الاستلام: 2022-07-31

## ملخص:

مصفوفة BCG عبارة عن مصفوفة تساعد في إدارة المحفظة الاستراتيجية للشركة من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة وذلك بتحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS الخاص بها. تهدف دراستنا إلى تحديد موقع مختلف DAS للسائحين الوافدين إلى الجزائر وفقاً لنمو قطاع السوق وحصتهم النسبية فيه، وتحديد محاور الإجراءات ذات الأولوية.

من خلال تطبيق نموذج BCG على السياح الوافدين إلى الجزائر حسب المنطقة سمح لنا بإدراك أن المحفظة تتميز بنجمتين (إفريقيا / آسيا) معضلة (أوروبا) واوزان مية (أمريكا).

كلمات مفتاحية: BCG، DAS، محفظة المؤسسة

تصنيف L1,Z32:JEL

## Abstract:

The BCG Matrix is a matrix that helps to manage the strategic portfolio of the company by making effective strategic decisions and determining its DAS. Our research aims to determine the position of different DASs of tourist arrivals to Algeria according to the growth of market segments and their relative market shares, determination of priority action areas.

Applying the BCG model to Algerian tourist arrivals by region allows us to see that a portfolio characterized by two stars (Africa/Asia) presents a dilemma (Europe) and dead weights (Americas).

**Keywords:** Portfolio of the company; DAS; BCG

**Jel Classification Codes:** L1,Z32.

المؤلف المرسل: نوال دمداد، الإيميل: [demnao85@gmail.com](mailto:demnao85@gmail.com)

1. مقدمة:

مصفوفة BCG وتحليل محفظة السياحة بالجزائر  
السياحة الوافدة 2017-2018

تتخذ كل شركة قرارات لتخصيص مواردها من خلال تحديد مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي تشكل محفظتها، هنالك العديد من النماذج تسمى: مصفوفات المحفظة، والتي يمكن أن تساعد في اتخاذ هذا النوع من القرار.

تعد مصفوفة BCG أداة ممتازة لمحفظة الأنشطة التجارية، وقد تم تطويرها في أوائل السبعينيات من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية، وتساعد هذه الأداة في إدارة رصيد محافظ منتجات النشاط.

الدراسات السابقة: تطرق بعض الباحثين الجزائريين الى هذا النوع من الدراسات ومن اهم ما جاء ما يلي:

| العنوان   | الأهداف  | النتائج  |
|---|--|--|
| وفاء بوقفة<br>د. كمال روينية<br>مجلة التواصل في<br>الاقتصاد والأداء<br>والقانون<br>ديسمبر 2016<br>(بوقفة، 2016) | ادوات لتحليل<br>الاستراتيجي بين<br>النظرية والتطبيق<br>دراسة حالة ملبنة<br>ايدوغ-عنابة-                              | بعد التحليل<br>الاستراتيجي<br>للأدوات يساعد على<br>اتخاذ القرارات<br>المرتبطة<br>الاستراتيجية الواجب<br>اتباعها  |
| ارحال سلاف<br>أبحاث اقتصادية<br>وإدارية<br>ديسمبر 2015<br>(رحال، 2015)  | دور أدوات التحليل<br>الاستراتيجي في<br>تحديد نمط ابتكار<br>المؤسسة والبيئة -<br>دراسة حالة<br>سوناطراك               | هناك دور لأدوات<br>التحليل الاستراتيجي<br>في تحقيق نمط<br>الابتكار لدى<br>مجموعة سوناطراك  |
| بوغازي فاطمة<br>الزهراء<br>المجلة الجزائرية<br>للاقتصاد والإدارة<br>جانفي 2016<br>(بوغازي، 2016)                | تحليل الوضعية<br>التنافسية لأقسام<br>السوق باستخدام ال<br>مصفوفتين BCG و<br>MCKENSEY -<br>دراسة حالة مؤسسة<br>ترافل- | تطبيق مصفوفتين من<br>مصفوفات التحليل<br>الاستراتيجي ال<br>مصفوفتين BCG<br>وMCKENSEY<br>على اقسام سوق<br>لمؤسسة جزائرية<br>لمعرفة مدى تطابق<br>تحليل محفظة<br>الأنشطة للمؤسسة بين<br>المصفوفتين |
| د. منى قاسنل  | تحليل أنشطة  | تزايد الحصة السوقية  |

مصفوفة BCG وتحليل محفظة السياحة بالجزائر  
السياحة الوافدة 2017-2018

|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| د. فتيحة بن حرود<br>مجلة وحدة البحث<br>في تنمية الموارد<br>البشرية<br>جوان 2020<br>(قاسنل، 2020) | المؤسسة الإنتاجية<br>باستخدام نموذج<br>BCG دراسة حالة<br>مؤسسة<br>IRIS للإلكترونيات<br>بسطيف | المفاهيم الفكرية<br>والنظرية التي تؤسس<br>لنموذج BCG،<br>توضيح كيفية تطبيقه<br>على أرض الواقع | للمؤسسة بشكل<br>مستمر وتطور رقم<br>اعمالها في مختلف<br>ميادين نشاطها يعكس<br>مستوى أداء مهام<br>وتوقعها الاستراتيجي<br>في السوق الجزائري |
|--|--|---|--|

**المشكلة:** كيف يمكن لمصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية المساهمة في تحليل مجالات النشاط الاستراتيجي DAS لقطاع السائحين الوافدين في الجزائر 2017-2018؟  
**الأسئلة المختلفة:**

- ما هي مصفوفة BCG؟
- ما هي العلاقة بين مصفوفة BCG وDAS؟
- ما هي خصائص DAS بشكل عام وقطاع السياحة الجزائري بشكل خاص؟

**الفرضيات:**

- مصفوفة BCG هي أداة لتحليل محفظة الشركة.
- تختلف خصائص DAS حسب فئات المنتجات
- الأهداف: الغرض من البحث
- تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي.
- تحديد موقع مختلف DAS للسائحين الوافدين إلى الجزائر وفقاً لنمو قطاع السوق وحصتهم النسبية في السوق.

**أهمية هذه الدراسة:**

- معرفة نطاق تطوير الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة.
- توفر مصفوفة BCG التحليل للمساعدة في اتخاذ القرار.
- منهجية البحث: منهجية العمل المستخدمة هي منهجية الوصف والتحليل.

**مراحل الدراسة:**

2. محفظة الشركة.
3. التجزئة الاستراتيجية ومصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG
4. BCG وتحليل السياح الوافدين إلى الجزائر.
2. حافظة الأعمال والتجزئة الاستراتيجية:

**1.2 محفظة الأعمال:**

"يمكن تعريف محفظة الأعمال الخاصة بمؤسسة ما على أنها جميع ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS الخاصة بها، بمجرد أن تمتلك المنظمة عدة تشكيلات مختلفة المنتجات أو الخدمات المجمع في أنشطة تصبح ذات فائدة للمؤسسة. يتكرر هذا الوضع في المؤسسات

حتى الصغيرة منها، وبالتالي فإن إدارة المحافظ ليست من اختصاص شركة كبيرة متعددة الأقسام.

يجب أن تكون محفظة الأعمال انعكاس حقيقي لإدارتها، إذ انها تمثل تحديًا كبيرًا للحصول على أداء عالٍ. نتيجة الأداء الذي تم الحصول عليه في كل ميدان من ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS وبتكاملها مع بعضها البعض. بالإضافة إلى ذلك، إذا كانت موارد الشركة محدودة، يجب عليها تحديد الأنشطة التي ستقرر الاستثمار فيها كأولوية، وإذا لزم الأمر يجب عليها أن تفصل بعض هذه الأنشطة. (DEMIL, 2013) بالتصرف "محفظة الأنشطة هي مجموعة مادين الأنشطة الاستراتيجية التي تستهدفها المؤسسة والتي تشترك في نفس الصفات الخاصة زوج منتج/سوق ويجدر الإشارة هنا الى ان مجموعة من وحدات النشاط الاستراتيجي تكون محفظة الأنشطة للمؤسسة." (قاسنل، 2020، صفحة 188)

محفظة الاعمال هي أداة انعكاس حقيق لإدارة المؤسسة تحدها مجموعة من DAS.

## 2.2 تحليل محفظة الأعمال:

"تحليل المحفظة هو تحليل الشركة كمحفظة أو مجموعة شركات مختلفة بهدف تحديد حالة الموارد وإمكانيات الشركات المختلفة من أجل توصيف حالتها. الهدف هو مساعدة الشركة على صياغة محفظة مناسبة للاستراتيجية" (CHERUNILAM, 2015)

"تحليل محفظة الشركة عبارة عن مجموعة من التقنيات المفيدة في صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتجات أو الأنشطة الفردية في محفظة الشركة، تشمل تقنيات تحليل محفظة المشاريع ما يلي:

- مصفوفة التهديدات-الفرص-نقاط الضعف-القوة (TOWS).
- مصفوفة الموقف الاستراتيجي وتقييم العمل (SPACE).
- (ج) مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG).
- (د) مصفوفة جنرال إلكتريك المكونة من تسع خلايا.
- (هـ) مصفوفة تطوير سوق منتجات هوفر.
- (و) مصفوفة سياسات الاتجاه.
- (ز) المصفوفة الداخلية والخارجية (IE)، و
- (ح) مصفوفة الاستراتيجية الكبرى" (RAO, 2016)

تحليل المحفظة هو مجموعة من التقنيات التي تؤدي إلى صياغة الاستراتيجيات المتعلقة بمنتجات الشركة.

## 2.3 مزايا وقيود تحليل المحفظة

يشجع استخدام تحليل المحفظة في صياغة الاستراتيجية لأنه يوفر مزايا معينة:

- يشجع الإدارة العليا على تقييم كل نشاط من أنشطة الشركة على حدة وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد لكل منها.
- يحفز استخدام البيانات الموجهة خارجيًا لتكملة حكم الإدارة.

- يساعد على وفرة التدفق النقدي لاستخدامه في التوسع والنمو.
- يجعله على شكل رسومات لتسهيل الاتصال.
- ومع ذلك، فإن تحليل المحفظة له قيود حقيقية تسببت في قيام بعض الشركات بتقليل اعتمادها على هذا النهج:
- من الصعب تحديد المنتجات / قطاعات السوق.
- يقترح استخدام استراتيجية معيارية قد تضيع الفرص أو تكون غير عملية.
- يعطي وهم الدقة العلمية، في حين أن المواقف في الواقع تستند إلى أحكام.
- مصطلحاته المحملة بالقيمة مثل البقر والكلب يمكن أن تؤدي إلى نبوءات تحقق ذاتها.
- اتباع تعليمات نموذج المحفظة بسذاجة يمكن أن يقلل من الفوائد في الواقع إذا تم استخدامها بشكل غير مناسب." (L.WHEELEN, 2015)

### 3. التجزئة الاستراتيجية ومصفوفة BCG

#### 3.1 التجزئة الاستراتيجية

##### ➤ تعريف التجزئة الاستراتيجية:

"تسمى عملية تقسيم الأعمال التجارية إلى مجالات عمل استراتيجية (DAS) ميادين الأنشطة الاستراتيجية بالتجزئة الاستراتيجية. التجزئة الاستراتيجية هي عملية حساسة بشكل خاص. لا يوجد نهج معياري بل ممارسات تتعلق بالاستخدام والخبرة. لإثبات أن مجالين من مجالات النشاط متميزان، من الضروري التحقق من أنهما يستجيبان لوظيفة (حاجة)، وللمعرفة الفنية (التكنولوجيا، وعملية التصنيع) والمنافسة المتميزة. وبالتالي يمكن اعتبار القطاع الاستراتيجي بمثابة مجموعة متماسكة ومتجانسة من خطوط الإنتاج (أو الخدمات) من حيث عوامل النجاح الرئيسية، والتي تستهدف سوقاً معيناً، مع مزايا تنافسية محددة، حيث تكون الشركة قادرة على تطوير وسيط أصلي-استراتيجية المدى بالاعتماد على مهاراتها الأساسية. وبالتالي فإن عوامل النجاح الرئيسية والاستراتيجيات التي تنفذها الشركة تختلف من ميادين الأنشطة الاستراتيجية DAS إلى آخر. وبالتالي فإن كل ميدان للأنشطة الاستراتيجية يتوافق مع مجموعة فريدة من عوامل النجاح الرئيسية ونظام محدد من العروض (الموارد والمهارات) المخصصة لسوق معين.

(MEIER, 2009)

##### ➤ ميدان الأعمال الاستراتيجي DAS:

منطقة عمل استراتيجية، أو جزء استراتيجي، يتوافق مع مجموعة متجانسة من العملاء والتقنيات والمنتجات. يشار إلى العملية التي تؤدي إلى تحديد مجالات الأعمال الاستراتيجية داخل سوق أو صناعة غير متجانسة (من حيث العملاء والتقنيات والمنتجات) باسم التجزئة الاستراتيجية. يشكل تحديد مجالات النشاط الاستراتيجي التي تتموقع فيها الشركة المرحلة الأولى من التشخيص الاستراتيجي. تتطلب مجالات الأنشطة الاستراتيجية تقييمات دورية لأنها تتطور بمرور الوقت وفقاً لدورة حياة كلاسيكية (بدء التشغيل، والنمو، والنضج، والانحدار). (TANNERY, 2010)

### ➤ خصائص مجال النشاط الاستراتيجي DAS:

تجمع منطقة الأعمال الاستراتيجية بين ثلاث خصائص:

- إنه يتوافق مع نشاط أو مجموعة من الأنشطة المترابطة، والتي يمكن لها تشكيل تخطيط مستقل عن باقي الشركة.
- لها منافسيها.
- لديها مدير محدد بوضوح، مسؤول عن التخطيط والتحكم في العوامل الرئيسية التي تؤثر على الربحية.

يتيح تعريف مجالات النشاط الاستراتيجي التمييز بين الوحدات التي لديها استراتيجيتها الخاصة وتخصيص موارد مالية مميزة لها. بشكل عام، تشتمل مجموعة الأنشطة على الأنشطة في حالة انخفاض وشركات النقل الأخرى في المستقبل (kotler, 2016)

### 3. 2 مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG:

#### ➤ تعريف BCG:

تتيح هذه المصنوفة "إمكانية إجراء تشخيص لمحفظة منتجات الشركة وفقاً لمعيارين، معدل نمو السوق الذي يتم وضع المنتجات فيه وحصص السوق التي تحتفظ بها المنتجات، مقارنة بتلك التي تحتفظ بها المنتجات المنافسة. وفقاً لهذه المعايير، تعتبر المنتجات من المنتجات النجمية، التي تم إطلاقها حديثاً بشكل عام، والتي سيتم تمويل التطوير والترويج من خلال النقد الناتج عن منتجات "البقرة النقدية"، والمتمركزة في أسواق منخفضة النمو وتحتل موقعاً ريادياً في السوق. يشار إلى المنتجات في الأسواق النامية ولكن ذات الحصة النسبية المنخفضة في السوق باسم منتجات معضلة. أما بالنسبة لأولئك الموجودين في أسواق منخفضة النمو ولديهم حصص نسبية منخفضة، فهم ثقيل الوزن". ومع ذلك، بالإضافة إلى الغرض البسيط، تهدف الأداة أيضاً إلى التوصية بالحلول. المنتجات الموضوععة في مربع المعضلة مدعوة لسحبها من السوق، والتي تعتبر غير مربحة، ويجب أن تخضع منتجات النجوم لاستثمار أكثر استدامة". (MAGATLAN, 2003)

#### ➤ مراحل BCG:

- حدد بوضوح ما هو المقصود بالسوق. بشكل عام، نأخذ السوق العالمي لمحفظة النشاط التي نقوم بتحليلها، والتي تعطي متوسط النمو ومتوسط حصة السوق النسبية بشكل عام؛ ثم نقوم بتحليل كل قطاع من قطاعات السوق بنموه وحصة السوق النسبية للنشاط.
- بناء مصنوفة BCG، بناءً على متغيرين أساسيين: معدل نمو القطاع الذي تم تحليله والحصة النسبية في السوق للشركة. يتم احتساب الحصة النسبية في السوق وفقاً للنسبة: الحصة السوقية للشركة / الحصة السوقية للمنافس الرئيسي.
- ضع في الاعتبار، في هذا التحليل، المعلومات الأخرى قبل اتخاذ قرار، ولا سيما دورة حياة المنتج، ومساهمة منتجات "الوزن الثقيل" للعلامة التجارية أو غيرها من المنتجات، المنافسة". (DURAND-MEGRET, 2007)

مصفوفة BCG عبارة عن مصفوفة تحليل حسب المقطع باستخدام حصة السوق النسبية ومعدل نمو منطقة الأعمال الاستراتيجية والتي تعطي أربع نتائج (نجوم / بقرة نقدية / معضلة / فرضية ثابتة).

### ➤ أنواع أنشطة مصفوفة BCG:

"طورت شركة الاستشارات الإدارية Boston Consulting طريقة لعمل استثمارات لأربع فئات مختلفة من المنتجات: الأبقار النقدية والنجوم والمعضلات والأوزان الميتة. يتم الاحتفاظ بمحورين للتحليل: السوق ومكانة الشركة بالنسبة لمنافسها الرئيسي.

#### ▪ الأبقار النقدية (CASH COWS):

تمثل منتجات الدجاجة والبيضة هذه حصة سوقية قوية في سوق ينمو ببطء أو يتراجع. يجب الاحتفاظ على هذه المنتجات مع الحد من الاستثمار. تدر هذه المنتجات نقوداً لتطوير منتجات أخرى مثل المنتجات المميزة دون أن تكلف الكثير. قرار المسوق هو الحلب أي الاستفادة دون استثمار المزيد.

#### ▪ النجوم:

حصة سوقية نسبية كبيرة ونمو سوق قوي. هؤلاء هم الأطفال المرغوب فيهم. ومع ذلك، فإن هذه المنتجات النجمية تلتهم الكثير من المال. يجب على المسوق الاستثمار في هذه المنتجات. (belamiche, 2021).

#### • المعضلات (علامات الأسئلة):

"المعضلة هي الموقف الذي يقدم بديلاً، من خلال تقديم الاختيار بين اقتراحين (منطقيين) متميزين ولكنهما متساويان في الاهتمام، ولكل منهما مزايا وعيوب، والتي تؤدي إلى نتائج مختلفة. (MEIER, 2009)

تتمتع منتجات الأطفال هذه التي تنطوي على مشاكل بإمكانيات قوية لنمو السوق ولكن حصة سوقية نسبية منخفضة. الأمر متروك للمسوق لمعرفة ما إذا كان سيستمر في الاستثمار أم لا.

#### • الأوزان الميتة (الكلاب):

المنتجات التي تشغل حصة سوقية مشبعة ولها حصة سوقية منخفضة نسبياً. حكم المسوق: تخلص من هذه المنتجات ". (belamiche, 2021).

### ➤ تحديد مجالات النشاط الاستراتيجية:

تحدد مجالات العمل الاستراتيجية (DAS) الأعمال التي تقوم بها الشركة. يمكن تحديدها على أساس ثلاثة أبعاد: الوظيفة التي يؤديها المنتج، والتكنولوجيا المستخدمة وفئة العملاء المستهدفين.

### ➤ الاستراتيجيات المحددة لمصفوفة BCG:

يمثل كل موضع في المصفوفة استراتيجية محددة، وتتدفق الاستراتيجيات التي سيتم استخدامها على القطاعات بشكل منطقي من المواقف الأربعة المحددة في المصفوفة. النجوم: الحفاظ على الهيمنة

يجب علينا الحفاظ على المركز المهيمن من خلال تركيز الموارد على هذه القطاعات الواعدة وإعادة الاستثمار على نطاق واسع للبقاء في موقع الهيمنة. ومع ذلك، يجب أن نتجنب خطأ الالتزام باستثمارات ضخمة لا علاقة لها بالنمو. في هذه الحالة، يمكن أن يصبح النشاط النجمي بقرة مربحة

الأبقار النقدية: جني الأرباح

يجب أن يكونوا مربحين من خلال الحفاظ على المركز، وتحرير التدفق النقدي لإعادة الاستثمار في مكان آخر، في أنشطة واعدة والاستمتاع باللحظة المناسبة للخروج. الإدارة الصارمة ضرورية لتجنب الإفراط في الاستثمار وإعاقة الربحية من خلال التسويق المكلف للغاية. الهدف هو تحرير الأبقار النقدية من أكبر التدفقات المالية الممكنة. المعضلات: ثلاث استراتيجيات محتملة:

إما أن تستثمر بكثافة للحصول على حصة سوقية قوية: أو تتخلى، وهو أمر أسهل إذا كان هناك مشترين؛ يتم تحديد أي من الشرائح لتحديد شريحة فرعية أكثر قدرة على المنافسة. على أي حال، من الضروري تجنب الحفاظ على النشاط كما هو، وهو غير قابل للتطبيق، والاستثمار بشكل غير كاف، مما لا يسمح بتحويل المنتج إلى نجم.

الوزن الزائد: توقف، استسلم أو استرجع

يمكن للمرء إما التخلي عن النشاط أو الحفاظ عليه دون الاستثمار، وهذا يعني: إيقاف العمليات أو البيع لمشتري في وضع أفضل مع ضمان، حتى ذلك الحين، أفضل ربحية ممكنة؛ تحويل الموارد إلى أنشطة أخرى. في كلتا الحالتين من الضروري قبل كل شيء: عدم الاستثمار؛ تجنب تخصيص موارد مفيدة لها في مكان آخر. ((BOJIN, 2013))

➤ **مزايا وقيود مصفوفة BCG:**

**المزايا:**

- تم تعميم مصفوفة BCG بعد استخدامها في الشركات المتنوعة الكبيرة
- أمريكي:
- تتيح الأداة إمكانية إجراء تحليل تركيبى ومرئى للأنشطة
- للشركة ودعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال تقديم توصيات عامة لكل نشاط وللحفظ ككل.
- انتشرت المصفوفة على نطاق واسع بسبب بساطة استخدامها وطابعها الكمي.
- يقوم على المتغيرات التجارية (الحصة النسبية في السوق ونمو السوق) والنتائج من الناحية المالية (ميزان التدفقات النقدية). ومع ذلك، فهو يعتمد على الأساليب التي تبسط الواقع الاستراتيجي حيث يتم استخدام متغيرين بسيطين (الحصة السوقية النسبية ومعدل نمو القطاع) للتحليل.

**القيود:**

- قد تكمن جاذبية السوق بالفعل في عوامل أخرى غير النمو، والتي قد يكون ارتباطها بالربحية ضعيفاً للغاية.



- قلة عدد المنافسين أو وجود حواجز عالية للدخول قد يكون أكثر جاذبية من النمو الخام.
- على نفس المنوال، فإن تليخيص نقاط قوة الشركة في حصتها في السوق دون مراعاة عوامل أخرى، مثل القدرة على الابتكار، هو أكثر من مجرد تبسيط.
- هناك قيد آخر لهذه الأداة يتعلق بفرضية التمويل الذاتي التي تطبقها. في الواقع، يجب أن تكون الأنشطة متوازنة في إطار التمويل الذاتي لتطوير الشركة، ولكن أقل بكثير إذا أطلقنا هذا الافتراض بالتمويل الذاتي.
- لكن القيد الرئيسي لمصفوفة BCG هو أنها تنطبق فقط على القطاعات التي يمكن للشركات أن تحقق فيها وفورات الحجم الكبيرة.
- يفترض أن الشركات التي في وضع "نجمة" أو "بقرة نقدية" فقط هي التي من المحتمل أن تنتج فائضًا من الموارد. في هذه الحالات، تفترض المصفوفة أن الشركة ستستفيد من اقتصاديات الحجم القوية والخبرة التي ستمنحها ميزة تنافسية. نتيجة لذلك، يرتبط ربح الشركات إلى حد كبير بحصتها في السوق.
- في مصفوفة BCG، الشركة الرائدة هي شركة مربحة، ومن حيث التوصيات الاستراتيجية، فإن المصفوفة تجعل من الممكن فقط تصور الحركات المرتبطة بالزيادة في الحجم (على سبيل المثال عن طريق عمليات الاستحواذ على المنافسين أو زيادة الإنتاج). كانت هذه العلاقة بين الحجم والربحية هي بالتأكيد القاعدة السائدة في السبعينيات، عندما اعتمدت معظم الصناعات على منتجات معيارية. ومع ذلك، في الواقع الحالي، يتم تنظيم العديد من الأسواق حول تمييز المنتجات، أي التكيف مع العملاء من خلال ضرب أنواع المنتجات أو الخدمات". (DEMIL, 2013)

#### 4. BCG وتحليل السياح الوافدين إلى الجزائر:

##### 4.1 مؤشرات BCG

- معدل نمو السوق (T.C):

يقيس المحور الرأسي للمصفوفة معدل نمو السياح الوافدين إلى الجزائر 2017/2018.

- الحصة السوقية النسبية (PMR):

يشير المحور الأفقي للمصفوفة إلى الحصة السوقية النسبية للسائحين الوافدين إلى الجزائر من الوجهات الأربع (أوروبا / أمريكا / آسيا / إفريقيا) نسبة الوافدين إلى الجزائر مقارنة بالوافدين الذي سجله المنافس (المنافسون) الأكثر أهمية في شمال إفريقيا (المغرب وتونس).

##### 4.2 سوق شمال إفريقيا حسب الدولة:

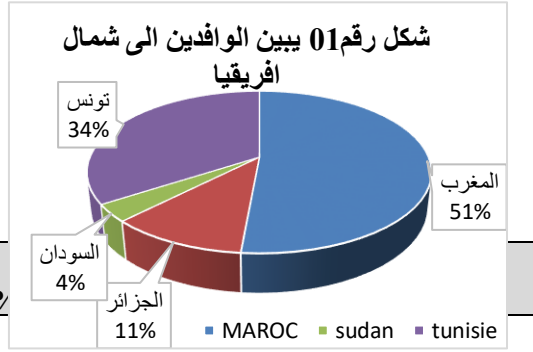
بلغ معدل وصول السائحين إلى شمال إفريقيا عام 2018 م 24281000 سائح كما هو مبين في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 02: السياح الوافدون إلى شمال إفريقيا

| النسب | الوافدين | الدول |
|-------|----------|-------|
|-------|----------|-------|

مصفوفة BCG وتحليل محافظة السياحة بالجزائر  
السياحة الوافدة 2017-2018

|         |          |      |
|---------|----------|------|
| المغرب  | 12489000 | 51%  |
| الجزائر | 2657000  | 11%  |
| السودان | 836000   | 3%   |
| تونس    | 8299000  | 34%  |
| المجموع | 24281000 | 100% |



| الدول | % المغرب | % تونس |
|-------|----------|--------|
|       |          |        |

## UNTWO

### المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على موقع

وبحسب المعلومات السابقة، فإن المغرب هو المنافس الأقوى في سوق السائحين الوافدين من شمال إفريقيا بحصة سوقية تبلغ 52٪، وتونس 34٪ برقم 8،299،000 وحصة الجزائر بنسبة 11٪ وأخرها

السودان بحصة 3٪. وبحسب المعلومات السابقة، فإن المغرب هو المنافس الأقوى في سوق السائحين الوافدين من شمال إفريقيا بحصة سوقية تبلغ 52٪، وتونس 34٪ برقم 8،299،000 وحصة الجزائر بنسبة 11٪ وأخرها السودان بحصة 3٪.

### 4.3 BCG للسياحة الوافدة للجزائر واستراتيجيتها:

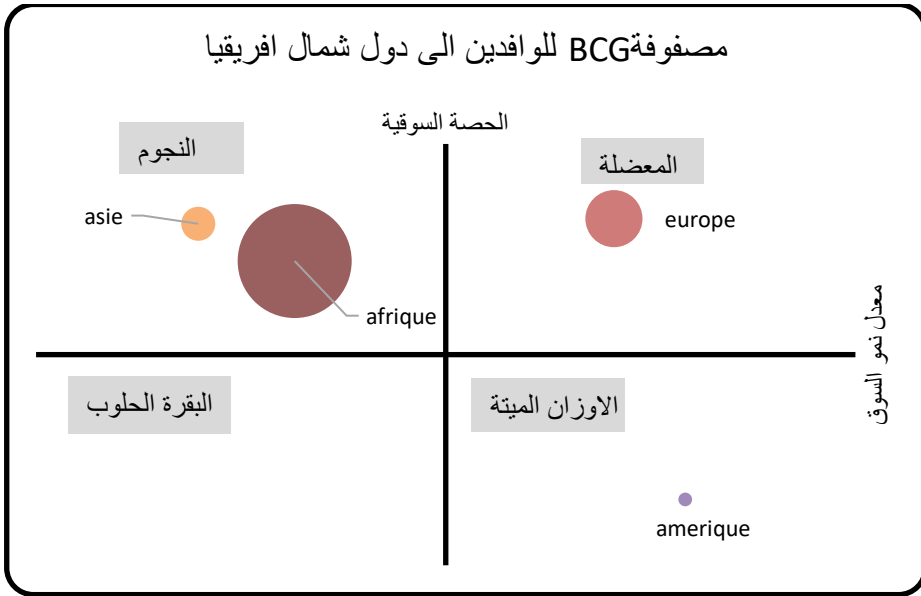
#### BCG للسائحين الوافدين إلى الجزائر:

لتحديد DAS للسائحين الوافدين إلى الجزائر، من الضروري حساب حصص السوق في البلدان الثلاثة الجزائر والمغرب وتونس والحصة السوقية النسبية ومعدل النمو للجزائر في 2018 كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم 03 بين نسبة الوافدين الى شمال افريقيا

مصنوفة BCG وتحليل محافظة السياحة بالجزائر  
السياحة الوافدة 2017-2018

|                  |      |      |      |     |      |
|------------------|------|------|------|-----|------|
|                  |      |      |      |     |      |
| اوروبا           | 41%  | 29%  | 14%  | 12% | 33%  |
| امريكا           | 5%   | 1%   | 1%   | 59% | 17%  |
| اسيا             | 4%   | 1%   | 5%   | 13% | 124% |
| افريقيا          | 0%   | 53%  | 54%  | 19% | 103% |
| اخرى             | 4%   | 0%   | 0    | 0   | 0    |
| الاجانب          | 53%  | 83%  | 73%  | 18% |      |
| القاطنين بالخارج | 47%  | 17%  | 27%  |     |      |
| المجموع          | 100% | 100% | 100% |     |      |



المصدر من اعداد الباحثين بالاعتماد على احصائيات

(INS.TN, 2022)(2022، MTATAES)(ONS, 2022)/

من خلال ما سبق يلاحظ ان السوقان (الأفريقي والآسيوي) يشكلان موقع النجوم؛ لكن حصة إفريقيا 103% أكبر بكثير من تلك الخاصة بالمنافسين وفي نفس الوقت فإن جاذبية الهدف الآسيوي تكون أقوى بنسبة 124% من حصة السوق، يجب علينا الحفاظ على هذا المركز وبذل الجهود لتحسينه.

السوق الأوروبي يطرح معضلة، على الوزارة أن تغير خططها لتحسينها ودفعها لساحة النجوم، أما السوق الأمريكي فهو الأضعف من حيث الجذب والموقع (الثقل الثقيل). اقترحنا هو إيقافه مؤقتاً

الاستراتيجيات المحددة لمصنوفة BCG:

النجمة: الحفاظ على أفريقيا للبقاء في موقع الهيمنة، آسيا تزيد فارق 1٪ مع المنافس الرئيسي مما يعكس ضعف جهود المغرب وعلينا اغتنام هذه الفرصة.  
معضلات: أوروبا، القرار استثمار بشكل كبير قم بتحويل المنتج المميز، تجنب الحفاظ على النشاط كما هو  
أوزان مينة: أمريكا، تتوقف رغم معدل النمو 59٪.

### 5. النتائج

وفقاً للبيانات السابقة، فإن النتائج الرئيسية التي تم العثور عليها هي:  
أفريقيا: الحفاظ والتركيز على شرائح المروجين لتعزيزها نحو صندوق البقر.  
آسيا: العمل على النمو واغتنام الفرصة لأن المنافسين لا يركزون على هذا السوق.  
أوروبا: استثمار بكثافة لتحويلها إلى منتج متميز بهدف زيادة حصتها في السوق  
أمريكا: توقف مؤقت.

### الخاتمة:

تحتاج كل شركة إلى تحليل استراتيجي لـ DAS من أجل تحقيق أهدافها بفضل رؤية استراتيجية للتطور من خلال وضع نفسها في الأسواق المستهدفة.  
من خلال هذه الدراسة حاولنا وضع بعض DAS للسياحة الجزائرية على مصفوفة BCG باستخدام التحليل الكمي.  
أدى عدم توفر البيانات إلى اقتصار دراستنا على أربعة DAS (أوروبا / أمريكا / آسيا / إفريقيا) خاصة بالنسبة للجزائر.  
من خلال تطبيق نموذج مصفوفة BCG على السياح الوافدين في عام 2018/2017، كانت النتائج كما يلي:  
معضلة (أوروبا)  
الوزن الثقيل للأمم المتحدة (أمريكا)  
نجمتان (أفريقيا / آسيا)  
من خلال نتائجنا، اقترحنا استراتيجيات محددة للأسواق المستهدفة للسياحة الجزائرية.  
قائمة المراجع باللغة العربية

1. سولاف رحال. (ديسمبر، 2015). دولر ادوات التحليل الاستراتيجي في تحديد نمط ابتكار المؤسسة و البيئة -دراسة حالة سوناطراك-. *ابحاث اقتصادية و ادارية*، 111-130.
2. فاطمة الزهراء بوغازي. (جانفي، 2016). تحليل الوضعية التنافسي باستخدام المصفوفتين BCG و MCKENSEY -دراسة حالة مؤسسة ترافل-. *المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة*، 109-118.

3. فتيحة بوحروود /منى قاستل. (جوان, 2020). تحليل أنشطة المؤسسة الانتاجية باستخدام نموذج BCG دراسة حالة مؤسسة IRIS للإلكترونيات بسطيف. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، 184-204.
4. كمال روبنية / وفاء بوقفة. (ديسمبر, 2016). ادوات التحليل الاستراتيجي بين النظرية و التطبيق دراسة حالة ملبنة ايدوغ -عناية-. مجلة التواصل في الاقتصاد و الاداء و القانون، 183+203.

### References in english

1. belamiche, s. (2021). *fiches de marketing*. france: ellipses.
2. BOJIN, J.-M. S.-J. (2013). *L'ESSENTIEL DE LA STRATEGIE*. FRANCE / PARIS: EYROLLES.
3. CHERUNILAM, F. (2015). *BUSINESS POLICY AND STRATEGIC* (éd. 4). INDIA /MUMBIA: HIMALAYA PUBLISHING HOUSE.
4. Demeure, C. (2008). *AIDE MEMOIRE MARKETING*. PARIS, PARIS/France: DUNOD.
5. DEMIL, X. L.-V.-B. (2013). *STRATEGIE ET BUSINESS MODELS*. PARIS / FRANCE: PEARSON.
6. DURAND-MEGRET, N. V. (2007). *la boite a outils du responsable marketing*. PARIS/ FRANCE: dunod
7. J.DAVID HUNGER -ALAN N.HOFFMAN - CHARLES E.BAMFORD - THOMAS L.WHEELEN .(2015) .*STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY*.ENGLAND: PEARSON.
8. GUENANE, B. (2015, decembre). La matrice boston consulting group BCG méthode privilège d'analyse stratégique de l'entreprise cas la société algérienne d'assurance SAA période. *la revue de la science commerciale*, 09(02), 121-136.
9. GUENENE, B. (2018, JUIN). LES MODELES MATRICIELLES D'ANALYSE STRATEGIQUE DE LA BANQUE NATIONAL D'ALGERIE BNS. *DIRASSAT JOURNAL*, 14(02), 83-102.
10. INS.TN. (2022). *إحصائيات تونس*. Récupéré sur [www.ins.tn](http://www.ins.tn): <http://www.ins.tn/ar/statistiques/131>
11. kotler, k. /. (2016). *marketing managment*. france: pearson.
12. L.WHEELEN, J. H.-A.-C.-T. (2015). *STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS POLICY*.ENGLAND: PEARSON.
13. MAGATLAN, A. H.-C.-X.-J.-I. (2003). *50 FICHES POUR COMPRENDRE LA GESTION STRATEGIQUE DES RESSOURCES HUMAINES*.FRANCE: BREAL.
14. MAYRHOFER, U. (2006). *MARKETING*. PARIS/France: BREAL.
15. Mayrohfer, U. (2007). *managment strategique*. paris/france: Breal.

16. MEIER, O. (2009). *DICO DU MANAGER 500 CLE POUR COMPRNDRE ET AGIR* (éd. DUNOD). PARIS, PARID/FRANCE: DUNOD.
17. MTATAES. (2022). *السياح الوافدون*. Récupéré sur mtataes.gov.ma: <https://mtataes.gov.ma/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9/chiffres-cles-tourisme-ar/indicateurs-du-secteur-touristique-ar/>
18. ONS, o. n. (2022). *ons.dz*. Récupéré sur <https://www.ons.dz/spip.php?rubrique127>
19. RAO, P. (2016). *BUSINESS POLICY AND STRATEGIC MANAGEMENT*. INDIA/ MUNBAI: HIMALAYA PUBLISHING HOUSE.
20. TANNERY, R. D.-X. (2010). *LA STRATEGIE de A a Z 300 MOTS POUR COMPRENDRE*. PARIS, PARIS/FRANCE: DUNOD.