

مجلة جديد الاقتصاد Djadid El-iktissad



ISSN : 1112-7341

واقع الاستعانة بنماذج تحليل البيئة والتنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية
- دراسة استكشافية -

**The reality of using models of analysis of the environment and
competitiveness in the Algerian industrial institution
- Exploratory study -**

د/ أحمد سلامي

د/ عبد الحق بن تفات

جامعة ورقلة

جامعة ورقلة

تاريخ قبول النشر: 2018/12/31

تاريخ الاستلام: 2018/05/31

الملخص: في هذا البحث سوف نحاول دراسة الإطار النظري لتحليل البيئة الكلية والبيئة الجزئية (التنافسية) من خلال التعرف على النماذج المعروفة والمساعدة على تحليل البيئة مثل نموذج "SWAT"، نموذج "بورتر"، نموذج "BCG"، ونموذج "PIMS" وغيرها، كما نحاول تسليط الضوء على المؤسسات الصناعية الجزائرية لمعرفة واقع القيام بتحليل البيئة التنافسية من خلال هذه النماذج. من أهم نتائج هذا البحث أن الخبراء الجزائريين يصرحون بأن عددا قليلا جدا من المؤسسات الصناعية الكبيرة تقوم بالتحليل الاستراتيجي، هذا من جهة، ومن جهة ثانية، يضيفون أن أهم النماذج الممكن تطبيقها على المؤسسات الصناعية الجزائرية هما نموذج "بورتر" ونموذج "BCG"، نظرا لأن هذين النموذجين يواءمان حجم المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: تحليل بيئة، تنافسية، مؤسسات صناعية، جزائر

Abstract : In this paper, we will try to study the theoretical framework for the analysis of the total environment and the environment District (competitive) by identifying the known models and helping to analyze the environment, such as model "SWAT" model "Porter," model "BCG" model "PIMS" and others in the first part, and then in the second part we are trying to highlight the Algerian industrial enterprises to know the reality of an analysis of the competitive environment through these models. Among the most important results of this research to the Algerian experts state that a very small number of large industrial enterprises are strategic analysis on the one hand, on the other hand they say that the most important possible models applied to the Algerian industrial enterprises are the model "Porter" model "BCG" Because These models fit size Algerian industrial enterprises.

Key words: Analysis of environment, competitiveness, industrial enterprises, Algeria.

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية منذ نشأتها تطورات عديدة صاحبها ظهور مشاكل على مستوى العمال، التسيير وعلاقتها ببيئتها الخارجية، هذه المشاكل أدت بدورها إلى بروز مدارس ونظريات عديدة في فكر التنظيمي اهتمت بإيجاد حلول لهذه المشاكل وساهمت بقسط كبير في التخفيف من حدتها وتأثيراتها على الأداء الاقتصادي للمؤسسة [مزوغ، 2005، الصفحة 09]، هذه المدارس الفكرية والنظريات توصلت إلى نتائجه من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة واتبعت في ذلك أساليب ووسائل مختلفة ولكنها في النهاية تجتمع لتصبح جزءا من كل وهو الفكر التنظيمي المعاصر [خالفي، 2005، الصفحة 11].

تختلف البيئة التنافسية للشركة بدرجة كبيرة في هيكلها وطبيعتها وتكوينها الرئيسي، ولذلك يبدأ التحليل التنافسي والصناعي عادة بإلقاء نظرة عامة على السمات الاقتصادية الرئيسة في الصناعة ككل [عبيدات، 2002، الصفحة 17].

علماً بأن تعريفنا لكلمة "صناعة" هو أنها "مجموعة الشركات التي توفر منتجات تتشابه سماتها إلى الدرجة التي تجعلها تتنافس على اجتذاب نفس المشترين" [بن عبد الرحمان، 2006، الصفحة 48].

تختلف البيئات التنافسية بشكل كبير في سماتها وخصائصها الاقتصادية ومكانتها التنافسية واحتمالات أرباحها المستقبلية وعلى سبيل المثال: يوجد تشابه ضئيل بين البيئة التنافسية لصناعة السيارات وبين البيئة التنافسية لصناعة المشروبات الغازية، إلا أن كل الصناعات يمكن أن تستخدم مجموعة من الأدوات والتقنيات التي ستساعدنا على تحليل البيئة التنافسية.

من خلال ما سبق وما مكنتنا الدراسات الاستكشافية يمكن طرح السؤال الرئيسي للموضوع كما يلي:

ما هو واقع الاستعانة بنماذج تحليل البيئة التنافسية في المؤسسات الصناعية

الجزائرية؟

ولمعالجة هذا السؤال نقترح المءاور التالية:

المءور الأول: دراسة لبعض نماذج تحليل ئنافسية المؤسسة.

المءور الثاني: واقع تطبيق نماذج تحليل ئنافسية في المؤسسات الجزائرية.

المءور الأول: دراسة لبعض نماذج تحليل ئنافسية المؤسسة.

بداية لابء من الإشارة إلى أن نظم المعلومات التي تعتبر عبارة عن مجموعة متكاملة من الوسائل التي تقوم باسئمرار بجمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات الماضية والحالية والمستقبلية المتعلقة بأعمال المؤسسة والعناصر المؤثرة فيها والعمل على اسئخراجها للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب [دميش، 2005، الصئفة84]. وجمع المعلومات من البيئة الخارجية يساهم في توفير قاعدة للمعلومات.

إذن يتوجب على المؤسسة أن تشخص بيئتها لتكون في طليعة المؤسسات، والبيئة تتكون من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. فتحليل البيئة الداخلية يتمثل أساساً في تحليل الموارء الأساسية للمؤسسة وتحليل سلسلة القيمة.

من الجءير بالذكر أيضا أن البيئة الخارجية هي مجموعة العناصر والعوامل الواقعة خارج حدود المؤسسة والتي تؤثر في مكونات المؤسسة ونشاطها وفاعليتها وبالتالي قدرتها على تحقيق أهدافها بالكفاءة المطلوبة [Jean-jacques Lambin et autres, 2005, p55]. إذن لا يمكن للمؤسسة التحكم في البيئة الخارجية والسيطرة عليها، رغم أن بعض المؤسسات تلجأ إلى دعم بعض الأحزاب السياسية ليكونوا أكثر تعاطفا معها ولخدمة مصالحهم.

I . 1. المخطط الاسئرائجي للأنشطة

هو أداة من الاءوات التي تمتلكها المؤسسة من اجل مواجهة المنافسة وكل المؤثرات الخارجية، بصفة عامة يحتوي المخطط الاسئرائجي للأنفعال على مجموعة من

المؤشرات التسويقية التي يمكن ان تساعد المؤسسة على تحليل الببئة، ومن اجل تكوين هذا المخطط تمر المؤسسة بمراحل أهمها:

1) تحديد النشاط: (تحديد السوق، تحديد القطاع، تحديد التكنولوجيا المستخدمة، تحديد القيمة المضافة، تحديد التغطية الجغرافية، ... الخ).

2) التحليل الخارجي والتحليل الداخلي:

2.أ. التحليل الخارجي:

بعد تحليل الببئة الكلية (الديمغرافية، الاقتصادية، الطبيعية، القانونية، الاجتماعية، الثقافية، ... الخ)، يتحتم على المؤسسة تحليل الببئة الجزئية (الموردون، الزبائن، المنافسون، الموزعون... الخ)، ويتم ذلك من خلال معرفة المؤسسة بالفرص والتهديدات.

2.ب. التحليل الداخلي:

من أجل القيام بالتحليل الداخلي تقوم المؤسسة بتعيين نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وذلك بمعاينة إمكاناتها في مختلف الأقسام (التسويق، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية...)، (ويكون التحليل الداخلي عادة من خلال ما يعرف بمجدول المراقبة (Check-list).

يمكن تحليل المعلومات الواردة من بعض الدراسات التي تقوم بها المؤسسة والسجلات والتقارير الدورية من خلال جدول Check List الذي يعطي صورة عن إمكانات المؤسسة فهو يحدد نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

I . 2. نموذج "بورتر" للقوى التنافسية لأي صناعة

القوى الخمسة لـ"بورتر" هي إطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الأعمال والأسواق. ويمكن استخدام هذا الإطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقة المتبادلة مع السوق. وهذه الأداة تقارن محيط العمل أو بيئة العمل الداخلية مع الببئة الخارجية على نطاقها الأوسع.

تعرض نموذج بورتر للتحدّي والانتقادات من قبل العديد من الأكاديميين والخبراء الاستراتيجيين امثال "ستيوارت نييل" و"كيفين كوين" و" سومو سوبرامانيام الذين ذكروا أن النموذج التحليلي بني على فرضيات متخلخلة، وهي [Bojin, 2006, p10]

✓ أن المشتريين، المنافسين، والموردين لا يتفاعلون مع بعضهم البعض ولا يتواطؤون.

✓ أن مصدر القيمة المضافة هيكلية وتنظيمي (خلق حواجز أمام دخول).

✓ أن الغموض السوق المنخفض يسمح للمشاركين في السوق التخطيط والاستجابة للسلوك التنافسي فيه.

ومن الامتدادات المهمة لأعمال بورتر وجدت في أعمال "براندنبورغ" و"نالبوف" في منتصف 1990. فباستخدام نظرية اللعبة، أضافوا مفهوم المكملين واعتبروها (القوة السادسة)، الأمر ساعد على تفسير وتوضيح الأسباب الكامنة وراء "التحالفات الاستراتيجية". كثيرا ما يعود فضل فكرة المكملين كقوة سادسة" لأندرو غروف" الرئيس التنفيذي السابق لشركة "إنتل". ووفقا لكثير من المراجع، القوة السادسة هي الحكومة أو الجمهور. ففي وجود "مارتن" ريتشارد جومز" في منصبه كمستشار لمجموعة "بول" طور نموذج لقوى خمس إضافية وذلك بالاعتماد على نموذج بورتر. فكان يعتبر نموذج "جونز" الحكومة المحلية والعالمية بالإضافة إلى المجموعات الضاغطة القوى السادسة. فكان هذا النموذج نتيجة العمل الذي قام به "جونز" كجزء من المجموعة المبادرة لتنظيم إدارة المعلومات.

I . 3. نموذج "BCG" مصفوفة مجموعة بوستن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG)

تعتبر مصفوفة مجموعة "بوستون" الاستشارية من أول النماذج التي تم وضعها لمساعدة المدراء الإستراتيجية ومدراء التسويق في اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين مجموعة من الخيارات.

المعافر الئف اعئمءء علفها هءة المصفوفة هف معفار الءصة السوقفة للشركة أو لمئءاءها أو وءءاء اعمالها، أو القءاعاء الئف ءعمل بها من ءهءة و معدل نمو سوق هءا القءاع أو المئءع من ءهءة أءرف.

ءعبر الءصة السوقفة للشركة على الإمكائاء الءاصة بالمنظمة أف بءءراءها وقوءها وءرءة سفءرها على السوق ومركزها الئنافسف، فف ءفن فعبر معدل نمو السوق عن ءرءة الءاذبفة الئف ففءبها السوق للشركة.

نموزء بمءوءة بوسءن الاسءءارفة BCG عبارة عن مصفوفة لئقفم أءء أنشءة الأعمال الرئسفة أو المئءاء وءلك فف ضوء نمو السوق (ئقاس بنسبة مءوفة لنمو المبعاء) وءصة المئءع فف السوق (الموقع الئنافسف النسبف)، أما ءرءة نمو السوق فقءمء مؤشر على ءاذبفة السوق الءءوم، الموقع الئنافسف النسبف فعبر عن نسبة ءصة المئءع فف السوق مقسوما على ءصة أكبر منافس فف السوق.

ءمءل هءة المصفوفة فف العلاءة بفن إءءائفن هما:

1. **ءصة السوق النسبفة:** ءءضء بالأءءائف الأفقفف، ومءل الءصة السوقفة النسبفة لوءءاء الأعمال الاسءراءفة قفاساً بأكبر المنافسفن الموءوءفن فف السوق، والئف ءعبر بءاء الوءء عن قوءة المنظمة فف ءلك السوق أ ءءاءها المسءهءة.
2. **معدل نمو السوق:** وءضء بالإءءائف العموءف، وفسمف معدل نمو الصئاعة، وبعطف مؤشراً للنمو الءاصل فف السوق (الصئاعة)، كلما ازءءاء النسبفة ءل ءلك على أن السوق ذو قوءة ومشءع للشركات فف الءءول ففله وأن فرص النءاء مءوفرة به، والعكس صءفء.

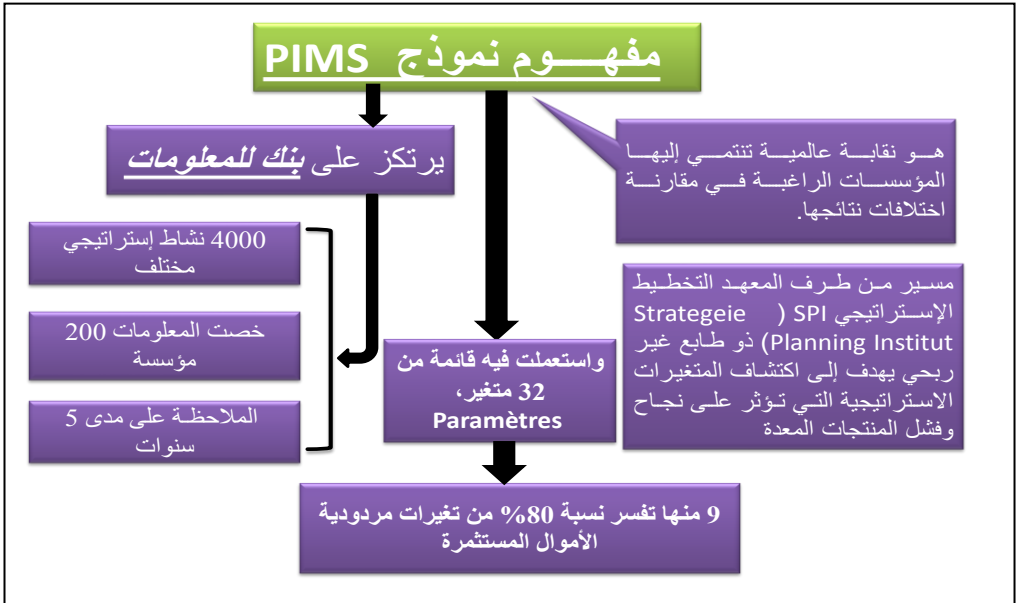
I . 4. نموزء "PIMS" أءر الإسءراءفة الئسوفقففة على الربء Profit Impact of Market Stratégie

كان مفلاء مشروع PIMS فف ءلال السبعفنفاء أفن قامء شركة ءنرال إكءرئفك بالاشءراك مع ءامعة هارفارء للأعمال بفنءاء مشروع بءء اءءوى على معلوماء ووئائف ءء مهمة سعى من ورائها لئسءفل عوامل النءاء أو الفشل للءءفء

واقع الاسعانة بنماذج تحليل البيئة والنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

من المنتجات وسمح هذا المشروع بظهور النصيب في السوق كعنصر من العناصر الأكثر تحديدا للمردودية وقد تبين من خلال هذه الدراسة أنه توجد علاقة بين الربحية والنصيب في السوق [عبودي، 2008، الصفحة166]، وأن معظم المنظمات ذات النصيب المرتفع في السوق تتمتع بهامش من الربح وربحية فوق المستوى المتوسط وذلك بالمقارنة مع المنظمات ذات النصيب المنخفض [زبيري، 2003، الصفحة07].

شكل 1: شكل توضيحي لمفهوم نموذج "PIMS"



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات عن النموذج

أما المتغيرات التسعة المستعملة في تفسير مردودية الأموال المستثمرة R.O.I. فهي:

1. معدل نمو النشاط؛
2. الحصة النسبية في السوق؛
3. نوعية المنتج؛
4. كثافة رأس المال؛

5. انءاآة العمالة؛
6. الإبتكار؛
7. التكالل العموؤف ءسب نضء النشاط الإسءراؤفءف؛
8. الضءط على التكالفف؛
9. مرءلة بناء الوضفة ثم ءنن الأرباء.

فءفء نموؤء "PIMS" إلى: معرفة آأفر المرءفرات؛ ءقفم أداء المؤسساء والوءءاء؛ - ءءفء كمفاء عوامل الءفر؛ ءقفم الءنافس. وءلك من ءلال [العءارمة والطائف، 2002، الصفءة124]:

أ- المعرفة الءقفقة لآأفر ءل المرءفرات المرءلقة بالاءءار الإسءراؤفءف والفف ءمءور ءول بعءفن أساسفن فءصان نءائء المؤسسة، همأ: هامش الإءمالي فف الءمولل الءآافف ومردوؤفة الأموال المرءمءرة.
ب- ءقفم أداء المؤسساء والوءءاء الإءناآفة الءابعة لها فف ضوء ما ءءققه من ءءفق نقءف.

ء- ءءفء العوامل الأساسية والءرءة لنءاء المؤسسة.
ء- الءءفء الكمف للعوامل الاسءراؤفءفة الفف ءؤءف إلى إءءاء الءفرات الاسءراؤفءفة.

ه- ءقفم الوضء الءنافسف من ءلال المقارنة بفن المؤسسة وءلاله أكبر منافسن من ءفء: الءصة السوقفة، الءوءة النسبفة للمءنءاء، الأسعار والءوءوءاء الءسوقفة.

ءل المؤسساء المرءمفة إلى هءه النقاءة "PIMS" ءقوم بءزوؤء بنء المءلوماء المرءصبة له بأءر من مائة 100 مءلومة ءول ءل نشاط اسءراؤفءف لها ءءص الـ 32 مرءفر المرءءة فف النمؤءء، وبعء عملفة الءراءة والءللل والمقارنة مع مءلوماء بقفة المؤسساء المرءمفة فقوم برنامء PIMS بءزوؤء المؤسسة بأربعة ءقارفر.

التقرير الأول بعنوان "RAR" يحدد نتائج و معيار النجاحة لكل مجال نشاط إستراتيجي، الثاني بعنوان التمييز ويعمل على تبيان تأثير كل عامل استراتيجي على نجاحة النشاط الاستراتيجي. الثالث بعنوان أفضل الاستراتيجيات يزود البرنامج PIMS المؤسسة بأفضل بدائل إستراتيجية يمكنها استخدامها في حالة كل مجال نشاط إستراتيجي. والتقرير الرابع بعنوان الحصيلة يربط ويلخص تقرير PAR وتقرير التمييز.

مزاي نموذج "PIMS" في عملية التخطيط الاستراتيجي:

1. تقييم أداء المنظمات والوحدات الانتاجية التابعة لها على ضوء ما تحققه من تدفق نقدي، وعائد على رأس المال المستثمر بما يساعد في تحديد ماهية رسالة المنظمة وأهدافها؛

2. يساعد في تحديد العوامل الأساسية أو الحرجة في تحقيق النجاح؛

3. يساعد في التحديد الكمي للعوامل الإستراتيجية التي تؤدي إلى إحداث التغيرات الإستراتيجية؛

4. يساعد في إحداث بعض التغيرات في بعض المقاييس الوظيفية مثل نسبة مصاريف التسويق إلى المبيعات، ونسبة مصاريف الأبحاث والتطوير إلى المبيعات؛

5. تحديد مجالات التغيير التي تساعد في تحسين وضع المنظمة الاستراتيجي؛

6. يساعد في تقييم الموقف التنافسي من حيث المقارنة بين المنظمة وبين أكبر ثلاث منافسين في مجالات (النصيب في السوق، الجودة بالنسبة للمنتجات، الاسعار النسبية، والمجهودات التسويقية) [البرواري، 2004، الصفحة74]؛

7. يمد الإدارة بأسلوب كمي يساعد على دراسة النتائج المالية الاستراتيجية، أي دراسة أثر كل من البدائل الاستراتيجية على التدفقات النقدية، العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الصافي [العسكري، 2000، الصفحة58].

رغم المزايا التي يقدمها هذا النموذج إلا أنه يحتوي على عيوب وحدود ندرجها فيما يلي:

- وفيما يئخص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة فان أغلبها لا تكون لها علاقة بهذا النمادج، سواء لئهلها بوجود مثل هذه الهيئة، أو لصعوبة تحديد مختلف المتغيرات الاستراتيجية للنمادج وتحديد أثرها.

المؤور الثاني: واقع تطبيق نمادج تحليل التنافسية في المؤسسة الجزائرية.

سوف نقوم في هذا المؤور بدراسة استطلاعية من خلال البحث المكتبي لأهم الدراسات التي تطرقت إلى تطبيق التحليل الاستراتيجي وأدواته في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على وجه العموم وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية على وجه الخصوص.

II . 1 . دراسة فائلة اليمين 2013، اليقظة وأهميتها في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية - دراسة استكشافية بعينة من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسة، جامعة بسكرة الجزائرية: لقد حاول الباحث في دراسته التي شملت 94 مفردة من المؤسسة الاقتصادية الجزائرية انتهاج منهجية العينة الطبقيية بعد أن قام بسرد وتحليل المعلومات التي تحصل عليها من مركز السجل التجاري الجزائري آئخذاً في ذلك العينة الميسرة المساعدة عادة في الدراسات الاستكشافية، وقد حاول توزيع الاستبيان والقيام بدراسته من أجل معرفة مدى تبني قادة ومسيري مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية لثقافة التسيير الحديثة التي تعترف بالبعد الاستراتيجي لمعلومات اليقظة، رغم أنها مجرد إشارات ضعيفة ومعلومات غير مكشوفة في الكثير من الأحيان، وتولي المزيد من الاهتمام والعناية بالدور الاستراتيجي واعتبارها سلاحاً استراتيجياً يمكن الاعتماد عليه في الكشف عن الغموض، واستشراف المستقبل وفي التعامل مع الفرص والتهديدات.

وقد قسم هذا الباحث استبياناه إلى ستة محاور اهتمت بتقصي الملامح العامة لمحيط مؤسسة الدراسة حيث يقيس الخصائص العامة والمؤشرات التي تعبر عن بعض مظاهر التعقيد والتشويش في المحيط مع محاولة معرفة إمكانية تجنب المؤسسة لبعض الضغوطات المفروضة في المحيط، كما اهتم الاستبيان بواقع عملية اليقظة في المؤسسة المدروسة

والاعتماد بمعلومات المحيط من أجل مراقبته ومتابعة أحداثه، كما اهتم بظروف اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات ومن توظيف الأطر العلمية في اتخاذ القرارات والخبرات الشخصية والحدس، كما اهتم الاستبيان بمعوقات اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل هذه المؤسسات، وكذلك أهمية البعد الاستراتيجي لمعلومات اليقظة من منطلق قياس درجة موثوقية هذه المعلومات التي تعتبر في كثير من الأحيان معلومات جزئية مشتتة وغامضة، كما يحاول الباحث من خلال أداة دراسته قياس درجة اعتمادية متخذي القرار الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية على معلومات اليقظة في التعامل مع الفرص والتهديدات وفي استشراق المستقبل والاستعداد المسبق، وكذلك الاعتماد على معلومات اليقظة في إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد.

II . 2 . دراسة عمر تيمجغدين 2013، دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء

المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة كوندور في الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، جامعة بسكرة الجزائر:

حاول الباحث تطبيق نموذج "BCG" لمحفظة منتجات مؤسسة "كوندور" وقد توصل إلى النتائج تخص استراتيجية تنوع هذه المنتجات حيث وجد أن منتجات التلفاز لكوندور تقع في خلية النجوم وهذا مما يدل على إمكانية تعليق آمال على هذا المنتج والاستثمار فيه من أجل تحقيق حصة سوقية معتبرة، كما بينت الدراسة أن منتجات المكيفات الهوائية والثلاجات تقع في خلية الأبقار الحلوب فهي مدرة للأموال ومساعدة للمؤسسة في توفير السيولة وبالتالي لا بد على المؤسسة أن تبقى على حالة هذه المنتجات، أما بالنسبة لمنتجات "DEMO" فقد ظهرت في خلية الزوال أو العضلات وبالتالي هذا المنتج في وضعية حرجة لا بد أن تقوم المؤسسة بمساعدته كإيجاد أسواق جديدة له من أجل إنقاذه.

كما قام الباحث باستخدام طرق متابعة أثر استراتيجية التنوع على أداء المؤسسة من خلال طرق القياس المستمرة وتحديدًا باستخدام المؤشر الشامل مؤشر أنثروبي "DT". من خلال متابعة وربط درجة التنوع مع رقم الأعمال وقد استخدم الباحث

مؤشر بفرى الءى فستءءم الءصة السوففة؁ كما اسءءءم طرففة القفااس المنءقءة "نموءء RUMELT".

II . 3 . ءراسفة سلءانى مءمء رشءى 2006؁ الءسفر الاسءرائءى فف المؤسساء الصءفرفة والمءوسءة بالءزانر- ءراسفة ءالة مؤسساء ولافة بسكرفة؁ مءكرفة ماعسءفر فف العلوم ءءارفة؁ ءءصص اسءرائءفة؁ ءامعة المسفلة الءزانر:

بعء أن قم الباعء بالءأسفل النظرى للموضوع والءءرق إلى أهم أءواء الءسفر الاسءرائءى من نماءء - كمموءء بورءر؁ ونموءء BCG وءفرها الءى ءم الءءرق إلها فف هءا البءء أفضا؁ قام الباعء فف ءراسءه على عفنة قومها سبعة وأربعون (47) مؤسسة صءفرفة ومءوسءة فف مءءمع أم قءرة سءون (60) مؤسسة فف بسكرفة فبعء أن بفن النسب والءكراءاء المءلقة بالءءافة الشءصفة لأءاة ءراسءه بعءا فسأل المسءقصى منهم ءول أسئلة ءاء صلة بموضوعه كصفاغة الأهداف فف المؤسساء ءءقق الأهداف الءءفر فف الأهداف من ءلال اكءششاف الانءرافاء؁ وءوء ءءة نمفة اسءرائءفة فف المؤسسة؁ مءى ءأءر المؤسسة بءءفرات المءط؁ الاسءءابة لهءة الءءفرات؁ مواءهة مءائل ءنافسة مع المؤسساء الكبرفة؁ المفةة ءنافسة؁ ءمع وءءلل ومعاءلة المءلوماء المءءصل علفها من المءط؁ انءقال ونقل المءلوماء ءاءل المؤسسة ومع مؤسساء أءرى؁ ءوفر المءلوماء عن المنافسفن؁ الاسءرائءفة المءبعة - ءنوع أو ءركفز أو ءمففز؁ علاقة المناولة مع مؤسساء كبرفة؁ الءعاون مع مؤسساء صءفرفة ومءوسءة أءرى.

II . 4 . ءراسفة الشرف بقة وفافزة مءلب 2015؁ ءأءر الءءلل البئى كآلفة من آلباء القفظة الاسءرائءفة فف بناء المفةة ءنافسة للمؤسسة الاقءصاءفة؁ ءراسفة مفاءنفة لمءموعة من المؤسساء الصءفرفة والمءوسءة بولافنى برء بوعرفرفء وسءطف؁ المءلة الءزانرفة للءنمفة الاقءصاءفة؁ العءء 2؁ ءوان 2015؁ ءامعة ورقلة الءزانر.

ءاولء هءة ءراسفة ءوضفء العلاقة بفن الءءلل البئى والمفةة ءنافسة للمؤسساء؛ ءببان موقف المسفرفن من الءءلل البئى وءببان إءراء المسفرفن لأهمية الءءلل البئى فف بناء وءءوفر المزافا ءنافسة للمؤسساء الصءفرفة والمءوسءة. من ءلال ءراسفة مءموعة

من المؤسسة الصءرفة والمؤسطة الوطنفة فف ولافة برء بوعرفرء وسطف، وءوصلء إلى أن المؤسسة محل الءراسة ءعءر أن للءللل البئف الءور الكبرف فف ءءعم مزافها ءنافسة، وءبفن أن هءه المؤسسة ءعرف نقا؁ قو؁ها ونقا؁ ضعفها وءعمل على ءقصف ببئها الءارءفة من أجل ءعزف مزافها ءنافسة. ءاول الباءون من ءلال ءوزع اسءبانه على مسفرن فف ءمسة عشر (15) مؤسسه ءفء ءضمء اسءبانه ءاور منها ءطفف المؤسسة محل الءراسة عملفاء ءللل البئف، وءوء علافة ءاف ءلاله إءصائفه بفن ءللل البئف الءارءف والمفره ءنافسة، وءوء علافة ءاف ءلاله إءصائفه بفن ءللل البئف الءارءف والمفره ءنافسة. وءء وءصلء الءراسة إلى أن المؤسسة الصءرفة والمؤسطة المءروسة ءءأءر ءءرا ببئها الءارءفة والءارءفة، وأن هءه المؤسسة ءءأءر ءءرا بعامل المنافسه ءفء فءم ءعرف على المنافسفن ومعرفة نقا؁ قو؁هم ونقا؁ ضعفهم، ءما أن هءه المؤسسة الصءرفة والمؤسطة ءءاول الاسءءابة لاسءراءفءفاء المنافسفن من المؤسسة الكبرفة ومءابءهم (السلك القءع). ءما ءهم هءه المؤسسة بزبائنها وءءاول ءلبفة ءلباءهم واءءفاءهم ءما ءهم بعلاقاها مع مورءبها ءما فمكن ءءامل معهم.

هءا وممكن الإءارة إلى ءراسة أوقاسف لاصب ءهبة 2014، إءاءة ءأهفل وإءكالفه ءنافسة فف السفرورة الاسءراءفءفة للمؤسساء الصناعية الءزانرففة فف ظل اءءصاء السوق - ءالة قءاع الءشب وءءأءفء، أطروءة ءءنوراه فف العلوم الاءءصاءفة، ءامعة مولوء معمرف بءفرزف وزو الءزانر.

OUKACI née LACEB DAHBIA, *Misa a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché - cas : filiere bois / ameublement*, thèse de doctorat en science économique, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2014 . [OUKACI, 2014, p30]

وآراسة آراسة ءاجو عبء العزفز 2014، ءللل هفكلة وءفنامفكفة ءننافسة فف قءاع
الاءصلاء ءلولة فف الجزائر - ءالة الهوائف المءمولة، مآآرة ماعسفر فف علوم
ءسفر، ءءص ءسفر المؤسساء، ءامعة مولوء ماممرف ءزو الجزائر.

Hadjou Abdelaziz, *Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie – le cas de la téléphonie mobile*, mémoire de magister en science de gestion, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2014. [Hadjou, 2014, p67]

ءءامة

من ءلال كل ما ءقم ءبفن لنا أهمية ءللل البئئة ءارءفة - سواء منها البئئة
ءسوففة العامة أو البئئة الصناعية للمؤسساء-، وءمع المعلوماء ءقوم المؤسسة
ءبئف نظام الفقظة الإسراءففة ونظام الذكاء ءسوفف.

وبعد أن علمنا أن ءءراء الجزائريفن فصرءون بأن عدد قلفل ءءا من
المؤسساء الصناعية الكبفرة ءقوم بالءللل الاسراءففي هءا من ءفة، ومن ءفة ءاففة
فضففون أن أهم النماؤء الممكن ءطبفقا على المؤسسة الصناعية الجزائرففة هما نمؤءء
"بورءر" ونمؤءء "BCG" نظرا لأن هءان النمؤءءان فواءمان ءءم المؤسسة
الصناعية الجزائرففة وكذلك ءءم المنافسة ءاأل الكئفر من قءاعاء النشاء
الاسراءففة الجزائرففة. وءءسفء إراءة المؤسسة الصناعية الجزائرففة الرامفة إلى ءرشفء
قرارها ءسوففة ءاصة وءءقف العءفء من الأهداف كءءقف مفر ءنافسة، ومسافرة
كافة المسءءءاء، الفوز بنصف سوقف معءر، البقاء فف السوق...، نقءرء ما فلفف:

✓ إنشاء بنك معلوماء للمزفء من قءاعاء النشاء فالءفوان الوطنف
للاءصائفاء لا فءقم الكئفر من المعلوماء ءصوصا عن بعض الصناعاء
كالصناعاء الكفماوفة وبعض الصناعاء المءءصصة والفف ءعرف رواء فف

واقع الاسعانة بنماذج تحليل البيئة والنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

الجزائر كصناعة العصائر والمشروبات الغازية وهذا من أجل تعاون المؤسسات الصناعية التي تشتغل في نفس القطاع لتحليل وضعيتها التنافسية.

✓ إقامة دورات تكوينية وتشجيع مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عموما والصناعية منها خصوصا للمشاركة في هذه الدورات لكسب معارف وعلوم بشأن أدوات التحليل الاستراتيجية من تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات في ظل الانفتاح على الاقتصاد العالمي مما يطرح اشتداد المنافسة، بالتركيز على نموذجان "بورتر" و"BCG" اللذان يعتبران الأحسن من حيث التطبيق على المؤسسات الجزائرية؛

✓ حث المؤسسات الكبيرة على توفير معلومات المتغيرات الإثني والثلاثون (32) المقترحة في نموذج "PIMS" رغم العيوب التي تعتره وذلك من أجل تدريبها على المشاركة في توفير قاعدة بيانات لها ولتنافسها من مجابهة المخاطر التي قد تطرأ في المحيط وقطاع النشاط الذي تشتغل فيه هذه المؤسسات.

المراجع المساعدة:

- ← البرواري نزار عبد المجيد، وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- ← العجارمة تيسير والطائي محمد، نظام المعلومات التسويقية، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2002.
- ← العسكري أحمد شاكر، التسويق - مدخل استراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي-، دار الشروق، عمان، 2000.
- ← بن عبد الرحمان نصيرة، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، مذكرة ماجستير-فرع إدارة الأعمال، جامعة البليدة، فيفري 2006م.

واقف الاسعانة بنماذج تحليل البيئة والنافسية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

← خالفي خالد، البيئة التسويقية والإستراتيجية التسويقية، مذكرة ماجستير - فرع التسويق، جامعة البليدة، ماي 2005م.

← ديمش محمد، دور نظام المعلومات التسويقية في تسيير وحدات الأعمال الإستراتيجية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير - فرع التسويق، جامعة البليدة، جوان 2005م.

← زبيري رابح، دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة ورقلة، 23/22 أبريل 2003.

← عبودي زيد منير، نظم المعلومات التسويقية، دار الراية، عمان، 2008.

← عبيدات محمد إبراهيم، إستراتيجية التسويق - مدخل سلوكي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2002.

← مزوغ عادل، البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي، مذكرة ماجستير - فرع التسويق، جامعة البليدة، فيفري 2005م.

- Bojin Jacques, les outils de la stratégie, édition d'organisation, 2e tirage, paris, 2006.
- Chirouze.Y, le marketing : les études préalables à la prise de décision, ELLIPSES, paris, 1993.
- Hadjou Abdelaziz, Analyse de la structure et de la dynamique concurrentielle au sein du secteur des télécommunications en Algérie - le cas de la téléphonie mobile, mémoire de magister en science de gestion, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2014.
- Jean-jacques Lambin et autres, marketing stratégique et opérationnel, DUNOD, 6e édition, paris, 2005.
- OUKACI née LACEB DAHBIA, Misa a niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face a l'économie de marché - cas : filiere bois / ameublement, thèse de doctorat en science économique, Université de Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie, 2014.