

# 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 الئالفة:

**المءور الأول:** ءراسفة لبعض نماذج ءءلء ئئافسفة المؤسسة.

**المءور الئافف:** واقع ءءبفء نماذج ءءلء ئئافسفة فف المؤسسة الجزائرفة.

**المءور الأول:** ءراسفة لبعض نماذج ءءلء ئئافسفة المؤسسة.

بءاففة لابء من الإشارة إلى أن نظم المءلوماء الئف ءءءر عبارة عن مءموعة مءءاملة من الوسائل الئف ءقوم باسءمرار بءمع وءسءءل وءبوف وءفظ وءءلء البفاناء الماضفة وءءالفة والمسءءبلفة المءلقة بأعمال المؤسسة وءئافصر المؤءرة ففها وءعمل على اسءءراءها للءصول على المءلوماء اللازمفة لاءءاء القراءاء فف الوءء المئاسب وبالءشكل المئاسب [ءمفش، 2005، الصءفة84]. وءمع المءلوماء من البئئة الءارءفة فساهم فف ءوففر قاعءة للمءلوماء.

إءن فءوءب على المؤسسة أن ءسءص بفءءها لءكون فف ءلبعة المؤسسة، والبئئة ءءكون من البئئة الءاءلفة والبئئة الءارءفة. فءءلء البئئة الءاءلفة فمءل أساساً فف ءلءل الموارء الأساسية للمؤسسة وءلءل سلسلة القفمة.

من الءءفر بالءكر أفضا أن البئئة الءارءفة هف مءموعة العئافصر وءعوامل الواقعة ءارء ءءوء المؤسسة وءف ءؤءر فف مءكوناء المؤسسة وئشاطها وفاعلفءها وبنالئف قءرفءها على ءءقفق أهدافها بالءفاءة المءلوبة [Jean-jacques Lambin et autres, 2005, p55]. إءن لا فمكن للمؤسسة ءءءكم فف البئئة الءارءفة والسفطرة علفها، رءم أن بعض المؤسسةاء ءلءأ إلى ءعم بعض الأحزاب السفاسفة لفكونوا أكثر ءعاطفا مءها ولاءمة مصالءهم.

## **I . 1. المءطء الاسءراءفءف للأنسءة**

هو أءاة من الاءوءاء الئف ءمءلكها المؤسسة من اءل مواءة المئافسة وكل المؤءراء الءارءفة، بصفة عامة فءءوف المءطء الاسءراءفءف للأنفعال على مءموعة من

المؤشرات التسوقفة العف بمكن ان تساعد المؤسسة على ءللل البئنة، ومن اجل ءكوفن هذا المخطط تمر المؤسسة بمراحل أهمها:

1) ءءفد النشاط: (ءءفد السوق، ءءفد القطار، ءءفد ءءنولوجفا المسةءمة، ءءفد القفمة المضافة، ءءفد ءءطفة الععراففة، ... الخ).

2) ءءللل ءءارءف وءءللل ءءءلف:

2.أ. ءءللل ءءارءف:

بعء ءللل البئنة الكلفة (ءءمعراففة، الاقءصاءفة، الطبعفة، القانوففة، الاءءماعفة، ءءقاففة، ... الخ)، فءءءم على المؤسسة ءللل البئنة العزءفة (المورءون، الزبائن، المنافسون، الموزعون... الخ)، وفءم ءلك من ءءلال معةفة المؤسسة بالفرص وءءهءفءاء.

2.ب. ءءللل ءءءلف:

من أجل القفام بالءللل ءءءلف ءقوم المؤسسة بءعفن نقاٲ قوفا ونقاٲ ضعفا، وءلك بمعاففة إمكانيها فف مءءلف الأقسام (ءسوق، المالفة، الإءءاء، الموراء البشرفة ...)، (وفكون ءءللل ءءءلف عاءة من ءءلال ما فعرف بمءءول المراقبة (Check-list).

بمكن ءللل المعلوماء الوارءة من بعض ءءراءاء ءف ءقوم بما المؤسسة والسءلاء وءءقارفر ءءورفة من ءءلال ءءءول Check List الءف فعطف صورة عن إمكانياء المؤسسة فهو فءءء نقاٲ القوة ونقاٲ الضعف فف المؤسسة.

I . 2. نموءء "بورءر" للقوى ءءنافسة لأف صناعة

القوى ءءمسة لـ"بورءر" فف إطار ءلللف فسءءءم فف ءقفم اسءراءفاء الأعمال والأسواق. وبمكن اسءءءام هذا الإطار كأءاء ءللل للممفزاء ءءنافسة والعلاقة المءبءاءة مع السوق. وءهءه الأءاء ءقارن مءفط العمل أو بئنة العمل ءءءلف مع البئنة ءءارءفة على نطاؤها 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 البف اعئمءء علئها هءة المصفوفة هف معفار الءصفة السوقفة للشركة أو لمئءاءها أو وءءاء اعءالها، أو القءاعاء البف ءعمل بها من ءهفة و معدل نمو سوق هءا القءاع أو المئءع من ءهفة أءرف.

ءعبر الءصفة السوقفة للشركة على الإمكائاء الءاصة بالمنظمة أف بقدراءها وقوءها وءرءة سبئرءها على السوق ومركزها الئنافسف، فف ءفن فعبر معدل نمو السوق عن ءرءة الءاذبفة البف ببءبها السوق للشركة.

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

ءمئل هءة المصفوفة فف العلاقة ببف إءءائفن هما:

1. **ءصفة السوق النسبفة:** ءءضء بالأءءائف الأفقفف، وبمئل الءصفة السوقفة النسبفة لوءءاء الأعمال الاسئاءرففة قفاساً بأكبر المنافسفن الموءوءفن فف السوق، والبف ءعبر بءاء الوقف عن قوة المنظمة فف ءلك السوق أ ءجزائها المئءهءفة.
2. **معدل نمو السوق:** وءءضء بالإءءائف العموءف، وفسمف معدل نمو الصئاعة، وبعطف مؤشراً للنمو الءاصل فف السوق (الصئاعة)، كلما ازءءاء النسبة ءل ءلك على أن السوق ءو قوة ومئءع للشركات فف الءءول إلفه وأن فرص النءاء مءوفرة به، والعكس صءفء.

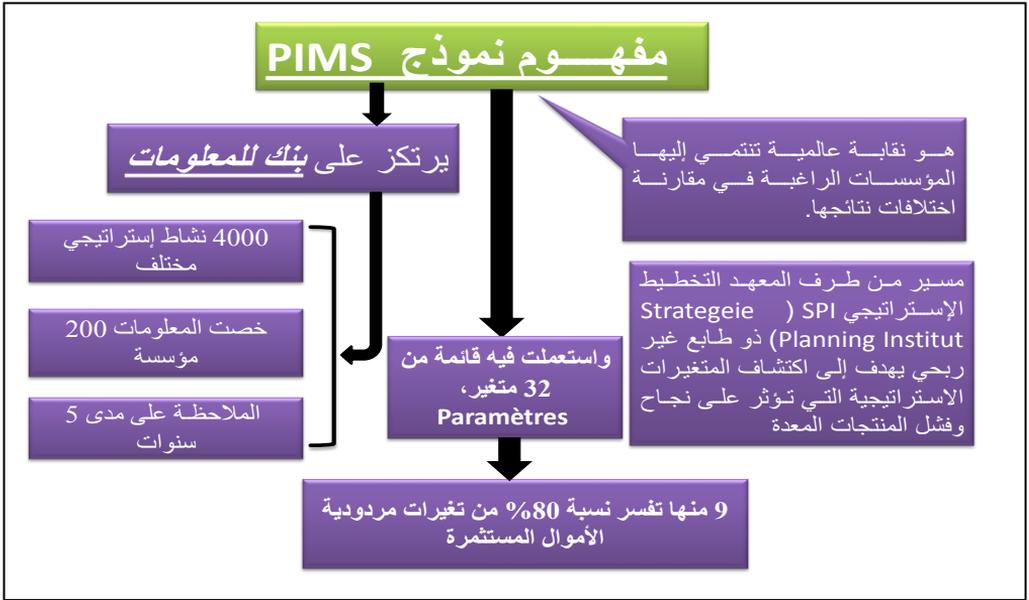
#### **I . 4. نموزء "PIMS" أئر الإسئاءرففة الئسوفقففة على الربء Profit Impact of Market Stratégie**

كان مبلاء مشروع PIMS فف ءلال السبعفنفاء أفن قامء شركة ءنرال إلكئرئك بالاشءراك مع ءامعة هارفارء للأعمال ببأنءاز مشروع بءء اءءوى على معلومااء 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 الاموال المستثمرة R.O.I. فهي:

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



الءقرفر الأول بعنوان "RAR" فءء نءائء و معفار النءاعة لكل مءال نشاط إءءرائءف؁ الءافف بعنوان الءمففز وفعمل على ءببان ءأءفر كل عامل اسءرائءف على نءاعة النشاط الاسءرائءف. الءالف بعنوان أفصل الاسءرائءفء فزوء البرنامء PIMS المؤسسه بأفضل بءائل إءءرائءفة فمكنها اسءءامها فف ءالة كل مءال نشاط إءءرائءف. والءقرفر الرابء بعنوان الءصفلة فربط وفلءص ءقرفر PAR وءقرفر الءمففز.

### مزافا نموءء "PIMS" فف عملفة الءءطفء الاسءرائءف:

1. ءقفم آءاء المنءمام والوءءاء الانءاءفة الءابعة لها على ضوء ما ءءقفه من ءءقق نفءف؁ وعائء على رأس المال المسءءمر بما فساعد فف ءءفء ماهفة رسالة المنءمة وأءءافها؛

2. فساعد فف ءءفء العوامل الأساسية أو الءرءة فف ءءقفق النءاء؛

3. فساعد فف الءءفء الكمف للعوامل الإءءرائءفة الءف ءؤءف إلى إءءاء الءغفراف الإءءرائءفة؛

4. فساعد فف إءءاء بعض الءغفراف فف بعض المقاففس الوءففة مثل نسبة مصارف الءسوق إلى المففعا؁ ونسبة مصارف الأءءاء والءطور فف إلى المففعا؁

5. ءءفء مءالات الءغفر الءف ءساعد فف ءسفن وضع المنءمة الاسءرائءف؛

6. فساعد فف ءقفم الموقف الءنافسف من ءفء المقارنة بفن المنءمة وبفن أكبر ءلاف منافسن فف مءالات (النصف فف السوق؁ الءوءة بالنسبة للمءءاء؁ الاسعار النسبفة؁ والءهوءاء الءسوقفة) [البروارف؁ 2004؁ الصفةة74]؛

7. فمء الآءارة بأسلوب كمف فساعد على ءراسة النءائء المالية الاسءرائءفة؁ أف ءراسة آءر كل من البءائل الاسءرائءفة على الءءققاف النقءفة؁ العائء على رأس المال المسءءمر؁ الءءل الصافف [العسكرف؁ 2000؁ الصفةة58].

رءم المزافا الءف فءءمها هذا النموءء إلا أنه فءءو فف على عفوب وءءوء نءرءها ففما فلف:

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

**المؤور الثاني: واقع تطبيق نماذج 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 آخذاً 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 استشرف 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 بيري الذي يستخدم الحصة السوقية، كما استخدم طريقة القياس المتقطعة "نموذج RUMELT".

II . 3 . دراسة سلطاني محمد رشدي 2006، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر- دراسة حالة مؤسسات ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص استراتيجية، جامعة المسيلة الجزائر:

بعد أن قم الباحث بالتأصيل النظري للموضوع والتطرق إلى أهم أدوات التسيير الاستراتيجي من نماذج - كنموذج بورتر، ونموذج BCG وغيرها التي تم التطرق إليها في هذا البحث أيضا، قام الباحث في دراسته على عينة قوامها سبعة وأربعون (47) مؤسسة صغيرة ومتوسطة في مجتمع أم قدرة ستون (60) مؤسسة في بسكرة فبعد أن بين النسب والتكرارات المتعلقة بالبطاقة الشخصية لأداة دراسته بدأ يسأل المستقصى منهم حول أسئلة ذات صلة بموضوعه كصياغة الأهداف في المؤسسات تحقيق الأهداف التغيير في الأهداف من خلال اكتشاف الانحرافات، وجود خطة تنمية استراتيجية في المؤسسة، مدى تأثير المؤسسة بتغيرات المحيط، الاستجابة لهذه التغيرات، مواجهة مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة، الميزة التنافسية، جمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحيط، انتقال ونقل المعلومات داخل المؤسسة ومع مؤسسات أخرى، توفر المعلومات عن المنافسين، الاستراتيجية المتبعة -تنوع أو تركيز أو تمييز، علاقة المناولة مع مؤسسات كبيرة، التعاون مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة أخرى.

II . 4 . دراسة الشريف بقة وفايزة محلب 2015، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بوجعيرج وسطيف، المحلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2 ، جوان 2015، جامعة ورقلة الجزائر.

حاولت هذه الدراسة توضيح العلاقة بين التحليل البيئي والميزة التنافسية للمؤسسات؛ تبيان موقف المسيرين من التحليل البيئي وتبيان إدراك المسيرين لأهمية التحليل البيئي في بناء وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من خلال دراسة مجموعة

من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية في ولايتي برج بوعرييج وسطيف، وتوصلت إلى أن المؤسسات محل الدراسة تعتبر أن للتحليل البيئي الدور الكبير في تدعيم مزاياها التنافسية، وتبين أن هذه المؤسسات تعرف نقاط قوتها ونقاط ضعفها وتعمل على تقصي بيئتها الخارجية من أجل تعزيز مزاياها التنافسية. حاول الباحثون من خلال توزيع استبانة على مسيرين في خمسة عشر (15) مؤسسة حيث تضمنت الاستبانة محاور منها تطبيق المؤسسات محل الدراسة عمليات التحليل البيئي، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الخارجي والميزة التنافسية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل البيئي الداخلي والميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة تتأثر كثيرا ببيئتها الخارجية والداخلية، وأن هذه المؤسسات تتأثر كثيرا بعامل المنافسة حيث يتم التعرف على المنافسين ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، كما أن هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول الاستجابة لاستراتيجيات المنافسين من المؤسسات الكبيرة ومتابعتهم (السلوك القطيع). كما تهتم هذه المؤسسات بزبائنهم وتحاول تلبية طلباتهم واحتياجاتهم كما تهتم بعلاقتهم مع مورديهم كما يمكن التكامل معهم.

هذا ويمكن الإشارة إلى دراسة أوقاسي لاصب ذهبية 2014، إعادة التأهيل وإشكالية التنافسية في السيرة الاستراتيجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق - حالة قطاع الخشب والتأثيث، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة مولود معمري بتيزي وزو الجزائر.

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]

ودراسفة دراسفة حاجو عبء العزرف 2014، تلخلل هفكلة وءفنامفكفة التنافسفة فف قئاع الاتصلااء اللؤلوفة فف الجزائر - ءالة الهواائف المءمولة، مءكرة ماحسئر فف علوم التسفر، ءءص تسفر المؤسساء، ءامعة مولوء معمرف بئفر فزو 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]

#### الءامءة

من ءلال كل ما ءءم بفر لنا أهمفة ءلل البئنة ءارءفة - سواء منها البئنة التسوففة العامة أو البئنة الصناعية للمؤسساء-، وءمع المءلومااء ءقوم المؤسسة بئفر نظام الفقظة الإسرائففة ونظام الءكاء التسوفف.

وبعد أن علمنا أن ءءراء الجزائرفن فصرءون بأن عدد قلفل ءءا من المؤسسة الصناعية الكبرفة ءقوم بالءلل الإسرائففي هءا من ءفة، ومن ءفة ءاففة فضفون أن أهم النماء ءمكن ءطبفقا على المؤسسة الصناعية الجزائرفة هما نموء ء"بورءر" ونموء ء"BCG" نظرا لأن هءان النموء ءان فواءمان ءءم المؤسسة الصناعية الجزائرفة وءلك ءءم المنافسة ءاأل الكئفر من قءاعاء النشاط الإسرائففة الجزائرفة. وءءسفء إراءة المؤسسة الصناعية الجزائرفة الرامفة إلى ءرشفء قراءها التسوففة ءاصة وءءقق العءفء من الأهداف كءءقق مفر ءنافسفة، ومسافرة كافة المسءءءاء، الفوز بنصف سوقف معءر، البقاء فف السوق...، نقرء ما فلف:

✓ إنشاء بنك مءلومااء للمزفء من قءاعاء النشاط فالءفوان الوطنف للاءصائفاء لا فءءم الكئفر من المءلومااء ءصوفا عن بعض الصناعاء كالصناعاء الكفماوفة وبعض الصناعاء المءءصفة 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 الإثنية 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.