

# جامعة سعد دحلب ـ البليدة

كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير

قسم العلوم التجارية

## مذكرة ماجستير

التخصص : تسويق

البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي.

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC). وحدة البليدة.

من طرف

مزوغ عادل

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا.	أستاذ محاضر، جامعة البليدة	رزيق كمال
مقررا.	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	الداوي الشيخ
عضوا.	أستاذ محاضر، جامعة الجزائر	علي عبد الله
عضوا.	أستاذ التعليم العالي ، جامعة الجزائر	كساب علي
عضوا.	أستاذة مكلفة بالدروس ، جامعة البليدة	الغرس نادية

البليدة، فيفري 2005.

## ملخص

يعتبر أثر القرارات الخاطئة للمسيرين على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من أهم الأسباب التي دفعتهم الى البحث عن طريقة عقلانية ورشيدة في عملية التسيير بحيث تجنبهم الوقوع في قرارات خاطئة وتسمح لهم بفهم أعمق للمتغيرات البيئية ومن ثم مرونة أكبر في مواكبتها و التكيف معها ، حتى تتمكن المؤسسة الجزائرية من الحفاظ على قدراتها التنافسية في ظل الظروف البيئية الكثيرة التقلب و السريعة التغير والمعقدة التركيب ، ولكي تحقق المؤسسة الجزائرية ذلك لا يكفي تحديد القيود البيئية فقط ، بل يجب عليها أيضا أن تقوم بتحليلها لتكوين فكرة عن الفرص والتهديدات التي ستواجهها ، فتعمل على إستغلال الفرص وتجنب التهديدات ، مما يؤدي بها الى الحفاظ على قدراتها التنافسية وتعظيم مواردها المالية.

المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC) و ككل المؤسسات العمومية الجزائرية هي الأخرى تنشط في ظل بيئة تسويقية معقدة ، خصوصا بعد التحولات التي عرفها الإقتصاد الجزائري وفتح الأبواب أمام المنافسة الأجنبية والقطاع الخاص ، لذلك كان لزاما عليها أن تقوم بتحليل إستراتيجي لبيئتها التنافسية.

وإدراكا مّا لأهمية هذا التحليل ، حاولنا من خلال هته الدراسة تطبيق إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي على المؤسسة ، فوق إختيارنا على مصفوفة الـBCG لسهولة تطبيقها على أرض الواقع ودقة نتائجها.

قادنا هذا التحليل الى أن المؤسسة تنشط في عدة ميادين أنشطة إستراتيجية DAS أهمها ميدان الهياكل المعدنية الذي يشارك بنسبة 46.45% من رقم الأعمال الكلي للمؤسسة (لسنة 2004)، إلا أنه نشاط ضعيف حيث يمثل 28% من حصة أكبر منافس ويقع في سوق ذو معدل نمو منخفض (5.76%) لذلك يجب على المؤسسة وقف جميع المساعدات التسويقية التي تخصه مع وجوب إزالته في الأجل الطويل ، والاهتمام أكثر بميدان الصهاريح المعدنية الذي مازال يشارك بنسبة 18.40% من رقم الأعمال الكلي فقط رغم أنه يمثل ثلاث أضعاف حصة أكبر منافس ويقع في سوق ذو معدل نمو عالي جدا (17.36%).

## شكر

بسم الله والحمد لله حمدا كثيرا، ونشكره شكرا جزيلا على توفيقه لنا عز وجل على إنهاء هذه المذكرة. بقلب مليء بالإمتنان و العرفان و التقدير نرفع أسمى آيات الشكر لكل من كان ذو فضل علينا. لذا نشكر الأستاذ الداوي الشيخ الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة و الذي لم ييخل علينا بنصائحه القيمة و توجيهاته الصائبة.

إلى كل عمال و إطارات المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) الذين لم يبخلوا بمدنا بالمعلومات و الإحصاءات اللازمة للدراسة خاصة السيد قويدري العالية الرئيس المدير العام للمؤسسة و السيد مسلوب رابح المدير التجاري للمؤسسة، و كذا السيد رضا قدوري مدير التموين، دون أن أنسى السيد رقيق عبد القادر مدير دائرة المحاسبة و المالية. و نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع أساتذة الكلية الذين قدموا لنا بعض النصائح التوجيهية أثناء إعداد هذه المذكرة .

و لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر إلى السيد رزيق كمال العميد السابق للكلية على المجهودات التي قام بها لفتح قسم الماجستير .

## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	33
02	44
03	56
04	97
05	104
06	107
07	108
08	110
09	124
10	149
11	152
12	154
13	155
14	158
15	158
16	160
17	161
18	166
19	167
20	168
21	169
22	169
23	170
24	170

## قائمة الأشكال

الرقم	الصفحة
01	مستويات التسيير الاستراتيجي للمنظمة.
02	استراتيجيات التجزئة السوقية.
03	العلاقة بين المزيج التسويقي والبيئة التسويقية للمنظمة.
04	شكل يبين مكانة المنظمة المنظمة الحالية و المستقبلية.
05	الإطار العام لعملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق.
06	مصفوفة "Ansoff" لأهم الاستراتيجيات التسويقية.
07	البيئة التسويقية العامة و الخاصة للمنظمة
08	نموذج "Porter" للقوى التنافسية الخمس.
09	البيئة التشغيلية للمنظمة
10	العوامل المؤثرة في إعداد رسالة المنظمة.
11	دورة حياة المنظمة .
12	نموذج (Y) لتحليل الفجوات.
13	نموذج (Z) لتحليل الفجوات.
14	دورة حياة المنتج.
15	النموذج العام لمصفوفة الـ "BCG".
16	مصفوفة إشارة المرور " MCKinsey / GE".
17	النموذج العام لمصفوفة (SPACE).
18	تقييم المركز التنافسي باستخدام مصفوفة (SPACE).
19	الهيكل التنظيمي لمجمع "ENCC".
20	نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في رقم الأعمال الكلي لسنة 2004 .
21	نسبة مشاركة منتجات المؤسسة في الطاقة الإنتاجية الإجمالية لسنة 2004.
22	توزيع العمال في المؤسسة حسب الوظيفة لسنة 2004.
23	توزيع العمال في المؤسسة حسب الرتبة لسنة 2004.
24	توزيع عمال المؤسسة حسب فئات السن لسنة 2004 .
25	توزيع المساحة الإجمالية للمؤسسة .
26	التجزئة الاستراتيجية للمؤسسة .
27	هيكل مصفوفة الـ "BCG" للمؤسسة .

## الفهرس

ملخص.

شكر .

قائمة الجداول و الأشكال.

الفهرس.

09 مقدمة.

17 1. دراسة الارتباط الموجود بين التسيير الاستراتيجي للمنظمة و وظيفة التسويق.

18 1.1. دراسة وصفية لماهية التسيير الاستراتيجي للمنظمة.

18 1.1.1. دراسة الاستراتيجية و تطور الفكر الاستراتيجي.

24 2.1.1. دراسة التسيير الاستراتيجي كآخر مرحلة من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي.

30 3.1.1. نماذج و عمليات التسيير الاستراتيجي.

33 2.1. دراسة وصفية لوظيفة التسويق داخل المنظمة.

34 1.2.1. التطور التاريخي للتسويق وتحليل مختلف التعاريف الخاصة به.

40 2.2.1. دراسة السوق والتجزئة السوقية.

46 3.2.1. ماهية المزيج التسويقي للمنظمة.

49 3.1. التسيير الاستراتيجي لوظيفة التسويق ( التسويق الاستراتيجي ).

49 1.3.1. التخطيط الاستراتيجي للتسويق.

54 2.3.1. دراسة الانتقال من التخطيط الاستراتيجي للتسويق إلى التسيير الاستراتيجي للتسويق.

57 3.3.1. عمليات التسويق الاستراتيجي.

61 2. دراسة تحليلية لمتغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.

62 1.2. ماهية البيئة التسويقية للمنظمة و أسباب دراستها.

62 1.1.2. تعريف البيئة التسويقية للمنظمة.

63 2.1.2. خصائص البيئة التسويقية للمنظمة.

65 3.1.2. أسباب دراسة البيئة التسويقية للمنظمة.

66 2.2. تحليل متغيرات البيئة العامة للمنظمة.

67 1.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاقتصادية للمنظمة.

71	2.2.2. تحليل متغيرات البيئة الثقافية للمنظمة.
73	3.2.2. تحليل متغيرات البيئة التكنولوجية للمنظمة
75	4.2.2. تحليل متغيرات البيئة الاجتماعية و الديمغرافية للمنظمة
77	5.2.2. تحليل متغيرات البيئة السياسية والقانونية للمنظمة.
79	6.2.2. تحليل متغيرات البيئة العالمية للمنظمة.
81	3.2. تحليل متغيرات البيئة الخاصة للمنظمة.
81	1.3.2. تحليل متغيرات البيئة الصناعية للمنظمة ( نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر).
85	2.3.2. تحليل متغيرات البيئة التشغيلية للمنظمة
93	3. دور التحليل الاستراتيجي في ضبط متغيرات البيئة التسويقية للمنظمة.
93	1.3. مراحل وخطوات عملية التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
94	1.1.3. تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
97	2.1.3. مرحلة صياغة رسالة المنظمة.
103	3.1.3. التجزئة الاستراتيجية و تكوين ميادين الأنشطة الاستراتيجية.
106	2.3. أساليب تطبيق التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
107	1.2.3. أسلوب التحليل الثنائي (تحليل S.W.O.T).
111	2.2.3. أسلوب تحليل الفجوات.
114	3.2.3. أسلوب تحليل حقيبة الأعمال ( تحليل Le Portefeuille )
116	3.3. أدوات (مصفوفات ) التحليل الاستراتيجي للمنظمة.
117	1.3.3. مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG).
122	2.3.3. مصفوفة إشارة المرور لـ "McKinsey/GE"
126	3.3.3. مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE)
134	4. دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الهياكل المعدنية و النحاسية (ENCC) وحدة البلدية.
135	1.4. بطاقة فنية عن المؤسسة.
135	1.1.4. تقديم المؤسسة .
141	2.1.4. تحليل الهيكل التنظيمي لوحدة البلدية.
148	3.1.4. دراسة و تحليل منتجات المؤسسة و مجال نشاطها (أسواقها).
152	2.4. التحليل الاستراتيجي للمؤسسة.
152	1.2.4. تحليل قدرات المؤسسة.
159	2.2.4. تحليل البيئة التشغيلية للمؤسسة.
162	3.2.4. صياغة رسالة المؤسسة و تحديد أهدافها و ميادين أنشطتها الاستراتيجية.
166	3.4. تقييم ميادين الأنشطة الاستراتيجية عن طريق تطبيق مصفوفة الـ BCG.

167	1.3.4. حساب نسبة تطور السوق لكلا الميدانين الاستراتيجية محل الدراسة.
168	2.3.4. حساب حصة السوق النسبية للمؤسسة من كلا الميدانين.
170	3.3.4. هيكلية مصفوفة الـ BCG لمؤسسة (ENCC).
174	خاتمة.
178	قائمة المراجع.