



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة ليسانس اكايمي
ميدان العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي

دراسة حالة : مؤسسة NAFTAL

تحت اشراف :

من إعداد الطلبة:

- د/نعاس صلاح الدين (استاذ - جامعة غرداية)

- لعساكر يحيى

- كاسي وصالح عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2025/2024



جامعة قديسية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة ليسانس اكايمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
الشعبة: العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان:

واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي

دراسة حالة : شركة

تحت اشراف :

من إعداد الطلبة:

-د/ نعاى صلاح الدين (استاذ - جامعة قديسية)

- لعساكر يحيى

- كاسي وصالح عبد الرؤوف

السنة الجامعية: 2025/2024

الإهداء

أهدي هذا العمل البحثي إلى والدي و والدتي حفظهم الله ورعاهم، وإلى كل عائلتي و أصدقائي ، و كل من دعمني وشجعني على اتمام هذه الدراسة من صديق و زميل و أستاذ

لعساكر يحي

الإهداء

أهدي هذا العمل البحثي إلى والدي و والدتي حفظهم الله ورعاهم، وإلى كل عائلتي إخوتي و أخواتي و أصدقائي ، و كل من دعمني وشجعني على اتمام هذه الدراسة من صديق و زميل و أستاذ

كاسي و صالح عبد الرؤوف

الشكر

الحمد والشكر لله الذي أنعم علينا بنعمه، وعلى منحه لنا القوة العقلية والصحية لإتمام هذه الدراسة.

كل الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور نعاس صلاح الدين على إشرافه لهذا العمل، وعلى النقد الإيجابي، النصائح والتوجيهات التي أمدنا بها لإنجاز هذه الدراسة.

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور حنيش فتحي على كل ما قدمه لنا لإتمام هذه الدراسة، أيضاً نود أن نشكر الأستاذ الدكتور علماوي أحمد على إقتراحه لنا لموضوع البحث و دعمه المعنوي لنا.

أخيراً، شكراً لعائلاتنا ولأصدقائنا على دعمهم الكبير لنا .

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إجراء تشخيص استراتيجي شامل لمؤسسة نפטال بولاية غرداية ، من خلال تحليل بيئتها الخارجية بمختلف أبعادها ،وقد تم التركيز على تحليل البيئة العامة باستخدام نموذج PESTEL، الذي يسلط الضوء على تأثير المتغيرات السياسية، القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والبيئية على نشاط المؤسسة. كما تم تحليل البيئة التنافسية الخاصة بالاعتماد على نموذج القوى الخمس لبورتر، الذي يساعد على فهم ديناميكيات السوق والمنافسة، من خلال تقييم شدة المنافسة، والتهديدات المحتملة من دخول منافسين جدد أو سلع بديلة، إضافة إلى القوة التفاوضية للموردين والعملاء. وتُبرز نتائج هذا التحليل أهمية التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف، وتبني استراتيجيات فعالة تضمن استمرارية المؤسسة وتعزز من تنافسيتها في بيئة متغيرة ومعقدة.

الكلمات المفتاحية : التشخيص الاستراتيجي، البيئة الخارجية، تحليل PESTEL، قوى بورتر الخمس، تحليل البيئة.

ABSTRACT:

This study aims to conduct a comprehensive strategic diagnosis of **Naftal Corporation in Ghardaia governorate**. This was achieved by analyzing its external environment across various dimensions. Emphasis was placed on analyzing the general environment using **the PESTEL model**, which highlights the impact of political, legal, economic, social, technological, and environmental variables on the corporation's activities.

Furthermore, the specific competitive environment was analyzed using **Porter's Five Forces model**. This model helps in understanding market and competition dynamics by assessing the intensity of competition, potential threats from new entrants or substitute products, and the bargaining power of suppliers and customers.

The results of this analysis underscore the importance of **flexibility and adaptability** and the need to adopt effective strategies to ensure the corporation's continuity and enhance its competitiveness in a complex and changing environment.

KEY WORDS: Strategic Diagnosis, External Environment, PESTEL Analysis, Porter's Five Forces, Environmental Analysis

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء (لعساكر يحي)
ب	الإهداء (كاسي و صالح عبد الرؤوف)
ج	الشكر
د	الملخص باللغة العربية والإنجليزية
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ط	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
2	المطلب الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي و أهميته
4	المطلب الثاني : أبعاد التشخيص الإستراتيجي الخارجي
10	المطلب الثالث : أهداف التشخيص الإستراتيجي الخارجي
10	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
11	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
12	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
16	المطلب الثالث : مايميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الثاني: دراسة واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة الإقتصادية
19	تمهيد
20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة
21	المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة نفضال
23	المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة ومناقشتها
29	خلاصة الفصل

31	خاتمة
34	قائمة المصادر والمراجع
37	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة	31
2-1	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	32

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	شعار شركة نفضال	8

مقدمة

في عالم اليوم الذي يشهد تحولات سريعة ومتسارعة على مختلف الأصعدة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتكنولوجية، لم تعد المؤسسات الاقتصادية قادرة على تحقيق النجاح والبقاء بالاعتماد على قدراتها الداخلية فحسب. لقد أصبح فهم **التشخيص الاستراتيجي** بمفهومه العام أمراً حتمياً، فهو العملية الشاملة لتحليل الوضع الراهن للمؤسسة وبينتها، لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات، مما يمثل حجر الزاوية في بناء أي استراتيجية فعالة. في سياق هذا التشخيص، يبرز **التشخيص الاستراتيجي الخارجي** كعنصر بالغ الأهمية، فهو يركز على الفهم العميق للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة واستيعاب العوامل الخارجية المؤثرة فيه. هذا الفهم يُعد ضرورياً لتكييف موارد المؤسسة وإمكاناتها مع متطلبات السوق وشروط المنافسة المتغيرة باستمرار. يتضمن هذا التشخيص مكونين رئيسيين: أولاً، **البيئة الخارجية العامة** التي تشمل العوامل واسعة النطاق التي تؤثر على جميع المؤسسات في سوق معين، بغض النظر عن صناعتها. يتم تحليل هذه البيئة غالباً باستخدام نموذج **PESTEL**، الذي يغطي العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. وثانياً، **البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية)** التي ترتبط بشكل مباشر بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة وتحدد مدى جاذبية الصناعة وقوة المنافسة فيها. يتم تحليل هذه البيئة عادةً من خلال نموذج "بورتر" للقوى الخمس، والذي يتناول قوة المساومة للمشتريين والموردين، وتهديد المنتجات أو الخدمات البديلة، وتهديد الوافدين الجدد، وشدة التنافس بين المنافسين الحاليين. يحظى هذا التشخيص بأهمية كبيرة كونه يوفر صورة واضحة وشاملة عن واقع المؤسسة داخل محيطها، ما يتيح لها اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة وموضوعية. كما يساهم في التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والاستعداد لمواجهةها، من خلال تطوير قدرات التكيف والمرونة الاستراتيجية، مما يضمن بقاء المؤسسة وازدهارها في بيئة الأعمال المتقلبة. وعليه، يكمن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في محاولتنا للتعرف على واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة الاقتصادية الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL .

أ. إشكالية الدراسة:

يعالج هذا البحث واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة الوطنية NAFTAL من خلال تشخيص البيئة الخارجية العامة (تحليل نموذج PESTEL) وكذا تشخيص البيئة الخارجية الخاصة (تحليل نموذج القوى الخمس لبورتر) ، وذلك من خلال طرح السؤال المحوري التالي:

ما هو واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة الوطنية NAFTAL ؟

يندرج تحت هذه الإشكالية العامة مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في:

1. إلى أي مدى تؤثر المتغيرات البيئية الكلية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية) على نشاط واستراتيجية مؤسسة NAFTAL ؟

2. ما مدى فعالية تعامل مؤسسة NAFTAL مع التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة التنافسية في السوق الوطنية؟

ب. فرضيات الدراسة

بغرض الإجابة على التساؤلات سابقة الذكر، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى :** تؤثر متغيرات البيئة الكلية (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية) بدرجات متفاوتة على نشاط واستراتيجية مؤسسة نפטال، مما يدفعها إلى تبني استراتيجيات تكيفية للحفاظ على موقعها في السوق وضمان استمرارية خدماتها.
- **الفرضية الثانية :** تمتلك مؤسسة نפטال قدرة نسبية على التفاعل مع التهديدات والفرص التي تفرضها البيئة التنافسية في السوق الوطنية، إلا أن فعالية هذا التفاعل تعتمد على كفاءة أنظمة اليقظة الاستراتيجية والاستجابة السريعة للتغيرات في قوى المنافسة.

ت. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى معرفة واقع التشخيص الإستراتيجي الخارج لمؤسسة NAFTAL وفي مايلي اهم اهداف الدراسة :

- التعرف على مختلف عوامل البيئة الخارجية العامة للمحيطة بالمؤسسة؛
- تحديد العلاقة التي تربط كل من مؤسسة نפטال وبيئتها الخارجيتين العامة والخاصة؛
- البحث عن اهم العوامل الخارجية العامة والخاصة التي كان لها التأثير الأكبر على نشاط المؤسسة.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ما يلي:

المبررات الموضوعية :

- الاهتمام الكبير الذي حظي به موضوع الدراسة من قبل الباحثين والاقتصاديين؛
 - ابراز اهم عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة التي قد تؤثر سلبا او ايجابا على نشاط المؤسسة؛
- #### المبررات الشخصية :

- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.

ج. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في:

- ارتباط الموضوع بالهدف للحديث للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الا وهو تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاستجابة الفعالة للبيئة الخارجية
- لتشخيص الاستراتيجي الخارجي اهمية خاصة باعتباره عنصراً أساسياً في الإستراتيجية، لدوره في كشف العوامل، الفرص والتهديدات التي تؤثر مباشرة على قرارات المؤسسة وأدائها.

ح. حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : حيث كانت الدراسة في أشهر أبريل و ماي (سنة 2025)

الحدود المكانية : حيث كانت الدراسة في مؤسسة NAFTAL بولاية غرداية

خ. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة :

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة، وتحقيق الأهداف المُسطرة، اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي للإحاطة بمختلف المفاهيم والنظريات التي تتعلق بالتشخيص لإستراتيجي الخارجي .
أما في ما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة الحالة ، عن طريق أداة الملاحظة و إستخراج البيانات من الموقع الرسمي للمؤسسة .

د. صعوبات البحث:

من أصعب ما واجهناه في هذه الدراسة ما يلي:

صعوبة الحصول على بيانات استراتيجية دقيقة أكثر.

ذ. هيكل البحث:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، الأول للجانب النظري والفصل الثاني للجانب التطبيقي، مسبوقين بمقدمة تليهما خاتمة عامة متبوعة بمجموعة من الاقتراحات المهمة، ويمكن تقديم هيكل البحث كما يلي:

الفصل الأول والذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للتشخيص الإستراتيجي الخارجي ،

حيث تم تقسيمه إلى بحثين، الأول تم فيه التطرق للإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي الخارجي وذلك بإعطاء لمحة فيما يتعلق به وهذا بتقديم بعض المفاهيم الأساسية ومختلف العوامل المؤثرة فيه ، في حين خصصنا المبحث الثاني والذي يحمل عنوان الإطار التطبيقي للتشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة ، لعرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية خاصة التي تناولت موضوع دراستنا بشكل مباشر .

أما فيما يخص الفصل الثاني والمعنون بدراسة واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة الإقتصادية، فقد خُصص لدراسة الحالة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين هو الآخر، الأول تم فيه عرض مجتمع وعينة الدراسة، ومن ثم عرض الأساليب والأدوات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات التي تم جمعها، بينما تم اختبار الفرضيات وعرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها في المبحث الثاني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية
والتطبيقية للتشخيص الإستراتيجي
الخارجي

تمهيد

يعتبر تشخيص البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة عند إدارة وتنظيم الأعمال، ويعد من الموضوعات الحديثة نسبياً في دراسات الإدارة، رغم أثارها العميقة على ممارسات الإدارة منذ زمن بعيد، إذ كان التركيز في الماضي على المشاكل الداخلية للمؤسسات كمشاكل العمالة وظروف العمل وزيادة الإنتاجية، ورأس المال ومشاكل الآلات وغيرها . لقد كان هناك العديد من العوامل استدعت ضرورة دراسة البيئة الخارجية من بينها : ظهور فكرة النظم المفتوحة، وزيادة التدخل الحكومي، هذا إلى جانب ظهور العديد من الأشكال للشركات والمؤسسات. ويشمل التشخيص الإستراتيجي الخارجي على كافة الدراسات والتحليل للبيئة الخارجية كإحدى المكونات الهامة والرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجيتها بدون تشخيص جيد وكافي لبيئتها الخارجية، وبمعنى آخر معرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها.

لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين بحيث :

المبحث الأول : الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي الخارجي

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للتشخيص الإستراتيجي الخارجي

المبحث الأول : الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي الخارجي

يعد التشخيص الإستراتيجي الخارجي للمؤسسة أحد فروع التشخيص الإستراتيجي بصفة عامة، حيث يركز على تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والتهديدات المحتملة لها، كما انه يساعد على استغلال هاته الفرص أحسن الإستغلال وكذا التقليل من خطورة هاته التهديدات والحد منها، وسوف نتطرق في مبحثنا هذا إلى مفهوم، أبعاد وأهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي.

المطلب الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي وأهميته

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي ومدى أهميته على المؤسسة .

الفرع الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي بصفة عامة

1. مفهوم التشخيص :

يشير المفهوم الاقتصادي للتشخيص إلى عملية فهم وتحليل الوضع الاقتصادي الحالي، سواء كان ذلك على مستوى مؤسسة فردية، قطاع معين، أو اقتصاد كلي لدولة أو منطقة. الهدف الأساسي من هذا التشخيص هو تحديد نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات، وفهم الأسباب الجذرية للمشكلات أو الانحرافات الاقتصادية، وذلك لاتخاذ قرارات صحيحة ورسم سياسات فعالة

2. مفهوم الإستراتيجية :

هي تلك الخطة الشاملة والطويلة الأمد التي تضعها كيانات اقتصادية (سواء كانت شركات، حكومات، أو منظمات) لتحقيق أهدافها الاقتصادية في بيئة تنافسية ومتقلبة، مع الأخذ في الاعتبار محدودية الموارد .هو بمثابة خريطة طريق تحدد الاتجاهات والقرارات الرئيسية التي يجب اتخاذها لتخصيص الموارد بكفاءة وفعالية، واكتساب ميزة تنافسية مستدامة

3. مفهوم التشخيص الإستراتيجي :

هو عملية تحليل شامل ومنهجي للبيئة الداخلية والخارجية لكيان اقتصادي (سواء كانت مؤسسة، قطاعًا، أو حتى اقتصاد دولة) بهدف فهم وضعه الحالي بدقة وتحديد العوامل التي تؤثر على قدرته على تحقيق أهدافه الاستراتيجية المستقبلية .هو الخطوة الأولى والأساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يوفر الأساس اللازم لصياغة الاستراتيجيات الفعالة واتخاذ القرارات اللازمة .

الفرع الثاني : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي

يقصد بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي "رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات ايجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن تقاديتها أو التقليل منها"¹.

يتضح من التعريف السابق أن التشخيص الاستراتيجي يعني بـ:

- ✓ **الفرص:** ظرف ملائم موجود في البيئة الخارجية للمؤسسة، ولها أهمية كبيرة على تطورها ومصيرها وإن تلك الفرص يعد السبيل الرئيسي للسيطرة على قواعد المنافسة في تلك البيئة.²
- ✓ **التهديدات:** ظرف غير ملائم موجود في البيئة الخارجية للمنظمة، وتمثل التهديدات في تلك العوائق التي تجعل المؤسسات غير قادرة على الوصول إلى أهدافها المرغوبة والمسطرة.³

الفرع الثالث : أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي

- نظراً لتعقيد وترابط وديناميكية البيئة الخارجية، يتعين على المؤسسات تحليل وتقييم متغيراتها باستمرار لضمان التكيف والبقاء في مجال نشاطها. وعليه، تكمن أهمية البيئة الخارجية في تمكين المؤسسة من تحديد ما يلي:
- تحديد سمات المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد التي تسوده .
- بيان علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات تمثل إمتداد لها أو توزع منتجاتها.⁴
- تحديد الموارد المتاحة للمنظمة وكيف يمكن ان تحقق الإستفادة منها .
- تحديد أهداف المؤسسة تشغيلية كانت أو إستراتيجية ونطاقها وكيف يمكن الوصول إليها .
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجية والإستهلاكية للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها.⁵

¹ عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009 ، ص 65.

² سعدي نجاح ، تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة: مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة ، مذكرة ماستر ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر ، 2014، ص 6.

³ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 60.

⁴ كزاز حنان ، دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي الخارجي : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش - بسكرة - ، مذكرة ماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2013 ، ص 12.

⁵ نفسه.

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة سواء تتعلق بالسلع والخدمات وطرق التوزيع وشروط الدفع، وخصائص المنتجات، والقيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية.¹

المطلب الثاني : ابعاد التشخيص الإستراتيجي الخارجي

في هذا المطلب سنرى أبعاد التشخيص الإستراتيجي الخارجي والتي تتمثل في تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة ، والتي بدورها تنقسم إلى بيئة عامة و بيئة خاصة.

الفرع الأول : تشخيص البيئة الخارجية العامة:

يكن تشخيص البيئة الخارجية الكلية في إكتشاف المتغيرات التي تكون خارج محيط المؤسسة بحيث لا يمكنها التحكم فيها، وبالمقابل تتأثر بها المؤسسة بطريقة غير مباشرة مما يتطلب الأمر التأقلم معها بما يساعد على بلوغ أهدافها. تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات الإقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الإجتماعية والثقافية، الإيكولوجية، القانونية (تحليل نموذج PESTEL):

1. المتغيرات الإقتصادية:

تشير إلى خصائص وتوجهات النظام الإقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، وتشمل المتغيرات الإقتصادية وضع ميزان المدفوعات للدولة، وتأثير الدورات التجارية، وطريقة توزيع الدخل على السكان، والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الحكومة لعلاج حالات التضخم، وتوافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة وتغيرات الأسعار.²

2. المتغيرات التكنولوجية:

من التغيرات المهمة والمؤثرة على عمل معظم المؤسسات هي تلك التغيرات التي تحدث في البيئة الفنية والتغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي مثل زيادة الاعتماد على الحاسبات الآلية وأشعة الليزر وتؤثر التكنولوجيا على عمل المؤسسات حيث تؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات كما أن لها تأثيراً أيضاً على العمليات الإنتاجية للمؤسسة، وجودة المنتجات النهائية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين بالمؤسسة على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة.³

3. المتغيرات السياسية:

مما لا شك فيه أن المؤسسات تعمل في ظل بيئة سياسية ذات قوى مختلفة، ولكن دور هذه الأخيرة في المؤسسات يظهر بصورة أكثر وضوحاً في حالة المؤسسات الكبيرة، وتمثل المتغيرات السياسية طبيعة العلاقة بين المؤسسة والدولة أو مع الأفراد الآخرين الذين يمتلكون قوة سياسية. وتتصف البيئة السياسية حالياً بعدد من الصفات

¹ سعدي نجاح، مرجع سبق ذكره، ص 6 .

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 136.

³ احمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007، ص 175-176

الهامة بالنسبة للمؤسسات وأول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال المؤسسات وقد يكون هذا التدخل من خلال العديد من القوانين التي تصدرها الحكومة وتمثل قيود على أداء المؤسسات أو من خلال العديد من الوسائل الأخرى.¹

4. المتغيرات القانونية :

أما المتغيرات القانونية فتعني تأثير القوانين التي تسنها السلطة التشريعية على أعمال المؤسسة من حيث وضع القوانين التي قد تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطاتها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص وتقديم بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

5. المتغيرات الثقافية :

تتكون المتغيرات الاجتماعية والثقافية من التقاليد، ونمط معيشة الأفراد ومستوى هذه المعيشة، والقيم الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة. وبطبيعة الحال تؤثر هذه المتغيرات على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع، كما تؤثر أيضا على القدرة التسويقية لها، وعلى الوظائف التي تؤديها المؤسسة للمجتمع، ومن أهم هذه المتغيرات التغيرات السكانية، ومستوى التعليمي للأفراد، والمسؤولية الاجتماعية.²

6. المتغيرات الإيكولوجية :

وتشمل المصادر الطبيعية، وكل ما يخص الوسط الطبيعي وتكاليف الطاقة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات ودرجة التلوث وهي كلها متغيرات لها تأثير على المؤسسات الحديثة، حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لهاته المتغيرات نظرا لتأثيرها على نشاط المؤسسة.³

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 63.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 111.

³ كراز حنان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الجدول رقم (1) : وصف البيئة العامة (الكلية) للمؤسسة

الرمز	التسمية	المميزات (الأسئلة)
P	البيئة السياسية	في مسائل العرض ضرائب المبيعات، وضع العلامات التجارية وغيرها. تعتبر معرفة التشريعات واللوائح المعمول بها أداة هامة تسمح للمؤسسة بالتعرف المسبق على آثار هاته التشريعات واللوائح.
E	البيئة الاقتصادية	- ما الذي يمكن أن يحدث إذا ارتفعت معدلات الفائدة؟ - وماذا يحدث إذا انخفضت معدلات البطالة؟ مع زيادة الأسعار وتطور الوسائل المتاحة للمؤسسات، أصبحت معرفة هاته الأخيرة وسيلة تسمح لها بالتعامل مع استراتيجيات بديلة في حالة تغير البيئة الاقتصادية، أي تسمح لها بمواكبة التغيرات في هذه البيئة.
S	البيئة الاجتماعية	ان اطلاع المؤسسة على التغيرات الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على قرارات الشراء يسمح بتحديد تهديدات وفرص عملية الشراء، التكيف مع سياسات البيع وكذا التواصل مع المستهلكين لمعرفة رغباتهم وتطلعاتهم.
T	البيئة التكنولوجية	إن التكنولوجيا تتغير وتتطور يوما بعد يوم، وتلغي الحدود الجغرافية، تغير طريقة تعامل العملاء مع المؤسسة، تساهم في زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج، وقد خلقت نوعا من التغيير على مستوى توزيع المنتجات والخدمات وأوجدت ما يطلق عليه التجارة الالكترونية. ودراية المؤسسة بالابتكارات الجديدة، خاصة منها تلك التي يستخدمها المنافسون، يساهم في مساعدتها على تكوين ميزة تنافسية هامة .
E	البيئة الإيكولوجية	ان حساسية المؤسسات اتجاه البيئة يعتبر ظاهرة يومية، فالضرائب على المواد الخام وعلى النفايات مثلا تتطور وتزداد بشكل مستمر، ولوائح مكافحة التلوث تتعدد، لهذا فإن معرفة ما يهم بيئة المؤسسة يسمح لها بطباعة صورة مثالية لها في هذا المجال وذلك لتجنب تخلي العميل عنها
L	البيئة القانونية	- ما الذي يمكن أن يحدث إذا تغيرت التشريعات؟ - ماهي القوانين التي تؤثر على المؤسسة؟

Source : Vandercammen M., et autres, **Marketing : L'essentiel pour comprendre, décider, agir**, 2éme édition, de Boeck, Bruxelles, 2006, p 269.

الفرع الثاني : تشخيص البيئة الخارجية الخاصة :

البيئة الخارجية الخاصة هي عبارة عن مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على مؤسسات معينة نظرا لإرتباطها المباشر بتلك المؤسسة، لعل أهمها ما بينه Michael Porter من خلال نموذج المعروف بنموذج قوى المنافسة والذي يشتمل على خمسة قوى أساسية هي : القوة التفاوضية للعملاء، القوة التفاوضية للموردين، تهديد المنافسين المحتملين، تهديد المنتجات البديلة وشدة المنافسة بين المنافسين الحاليين¹.

1. شدة المنافسة في القطاع:

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها²:

- عدد المنافسين : كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم معدل.
- نمو الصناعة: إذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تلك وقد يشكل تهديدا للمؤسسات لتبلوغ أهدافها.
- عوائق الخروج: هي تلك العوامل التي تمنع أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرودية الإستثمارات، ويمكن حصرها في تزايد تخصص الأصول، ارتفاع التكلفة الثابتة للخروج، قيود حكومية.³
- الطاقة: تفضل كثير من المؤسسات أن تستخدم أقصى طاقة التشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.
- التميز المنتجات أو الخدمات : فالمؤسسات التي منتجاتها تقسم بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تميز في منتجاتها.

2. القوة التفاوضية للموردين :

تتضمن كلمة الموردين جميع من يقدم للمؤسسة الأجهزة والمعدات والأدوات والمواد الخام وغيرها من البضائع، ولكن من المهم أن تدرك المؤسسة أن نجاحها يعتمد على أداء الموردين واستعدادهم لمساعدة المؤسسة على تأدية واجبها على أكمل وجه.⁴

¹سعدى نجاح، مرجع سبق ذكره، ص 12 .

²زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري الأردن، 2005، ص ص 92-93 .

³سعدى نجاح، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

⁴خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 72 الأردن،

2009، ص 99.

إن القوة التفاوضية للموردين اتجاه المؤسسة يجب أن تحال بشكل علمي وموضوعي لمعرفة تأثير العلاقة المتبادلة بين المؤسسة والموردين، لذلك يهتم واضعي الإستراتيجية بتشخيص المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد والتجهيز خاصة من حيث التكلفة والنوعية، طبيعة المواد و المنتجات إن وصف العلاقة بين المؤسسة ومورديها يعتمد على العديد من المتغيرات والأبعاد التي يجب أن تدرس بعناية وأن توضع هذه العلاقة على أسس سليمة تخدم مصالح الطرفين المتعاملين ومع ذلك قدم بورتر ما هو مهم من بين هذه العوامل كالاتي¹:

- كلما ابتعدت عملية التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة المورد لرفع الأسعار اتجاه المؤسسة المشتريية بمعنى أن احتكار المورد السلع معينة بذاتها تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات تطور السوق والمنافسة، وهذا الأمر يجعل المؤسسة تبحث باستمرار إلى تنويع مصادر التجهيز الغرض الحصول على أفضلها من حيث النوعية والأسعار واستمرارية التجهيز .

- إذا كانت المؤسسة عميل غير مهم وتشتري بكميات قليلة وعلى فترات متباعدة نقل قوتها التساومية اتجاه المورد بسبب تركيز المورد على مؤسسات أخرى أهم.

- يستطيع المورد زيادة قوته في المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي وخلفي بشكل أكبر .

- إذا كان المورد محتكر من قبل مجموعة قليلة من المؤسسات تزداد قوته.

3. القوة التفاوضية للعملاء :

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة التنافسية موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الاستراتيجية ونتائج المؤسسة. فالعميل هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات وخدمات المؤسسة، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح وبالتالي قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو، لذلك تتنافس المؤسسات لكسب رضا العملاء وولائهم من خلال تلبية فعالية لاحتياجاتهم بأفضل الصيغ².

عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبيا بالمقارنة مع البائع أو المنتج فانه يمكن أن يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات الأمر الذي يؤثر على معدلات الربحية المحققة، وترتفع القوة التساومية للمستهلك في الحالات التالية³ :

- عندما تمثل مشترياته نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 263-264 الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 273-274 .

² طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم -العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011 ، ص 54.

³ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 173 .

- وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين مقارنة بعدد المشترين.
- عند وجود إمكانية للتكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.
- عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والطلب.

4. تهديد الوافدين الجدد :

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد وبالتالي فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية¹.

وقد حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي²:

- **اقتصاديات الحجم الكبير:** تتمتع المؤسسات الكبيرة في بعض الصناعات بمميزات حيث أن تكلفة إنتاج القطعة الواحدة تنخفض كلما زاد الحجم ولذلك يجب على المنافس الجديد أن ينفق الكثير من المال للدخول بكمية كبيرة أو عليه أن يقبل بتكاليف باهظة للقطعة الواحدة.
- **تميز المنتج :** من المتعارف عليه أن للمؤسسات الناجحة أسماء تجارية معروفة وعملاء مخلصين أما المنافس الجديد فيجب أن يبذل جهد كبير لمواجهة واختراق القاعدة العريضة من عملائها.
- **متطلبات رأس المال:** كلما زادت الحاجة للموارد المالية عند بداية أي عمل كلما زادت العقبات لدخول السوق وخاصة عندما يكون الاستثمار محفوفًا بالمخاطر.
- **تكاليف التحويل:** تزداد العقبات المحاولة دخول السوق إذا كانت التكاليف التي ينفقها العملاء باهظة عند التحول من مورد إلى آخر.
- **اختراق قنوات التوزيع:** سهولة الوصول المنافذ التوزيع.
- **مزايا المؤسسات القائمة مسبقًا:** القائمة مسبقًا لها عدة مميزات فيما يتعلق بالتكاليف وذلك لأسباب كثيرة منها امتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام، الخبرة الفنية المنتج، اختيار أفضل للمواقع الإستراتيجية
- **سياسة الحكومة:** أن الحكومة يمكن أن تضع حدا أو تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص أو فرض الكثير من القوانين الأخرى.

¹نادية العارف الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 90.

² كراز حنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 22

5. تهديد المنتجات البديلة :

علما أن المنتجات البديلة في المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة ، وعليه فإنها تشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية¹:

- الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة
- توافر حرية الاختيار أمام المستهلك
- تعود المستهلك على شراء السلع البديلة أو عدم ولائه العلامة معينة
- تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

المطلب الثالث : أهداف التشخيص الإستراتيجي الخارجي

تسعى العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي إلى تبني أدوات فعالة للرقابة الاستراتيجية المستمرة، بهدف تجنب المفاجآت وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة وفعالية. ويُعد التشخيص الاستراتيجي الخارجي من أهم هذه الأدوات، إذ يُمكن المؤسسة من فهم البيئة الخارجية المحيطة بها، عبر تحليل الفرص والتهديدات التي قد تؤثر على نشاطها وتوجهاتها المستقبلية. فالهدف الأساسي من التشخيص الاستراتيجي الخارجي هو توفير صورة دقيقة ومتكاملة عن محيط المؤسسة، وذلك من خلال جمع معلومات وبيانات شاملة عن العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية والسياسية، والتي تُصنّف حسب أهميتها وتأثيرها على المؤسسة. هذه المعلومات تساهم في توجيه الاستراتيجية العامة، بما يضمن توافق المؤسسة مع محيطها واستغلالها لأهم الفرص المتاحة وتقليلها للمخاطر المحتملة.

ومن المهم التأكيد على أن الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية لا تتمتع بالثبات، إذ يمكن أن تتحول الفرصة إلى تهديد والعكس، حسب تغير الظروف والسياقات الزمنية والقطاعية. ولهذا يُفضل استخدام مفهوم "القدرة أو القصور" (Capacity/Incapacity) للدلالة على مدى استعداد المؤسسة واستجابتها الفعالة أو السلبية لهذه التغيرات الخارجية.

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للتشخيص الإستراتيجي الخارجي

بعدما تم التطرق للإطار النظري لموضوع دراستنا، وُجب علينا إعطاء نظرة على أهم الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع العربية منها و الأجنبية، قصد مقارنة دراستنا الحالية، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم، حيث لقي موضوع التشخيص الإستراتيجي الخارجي باهتمام كبير من الباحثين في مجال

فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 ص 82.

الإدارة ، وفي هذا الإطار قمنا بتقسيم المبحث إلى ثلاث مطالب، ضم الأول الدراسات العربية، بينما خُصص الثاني للدراسات الأجنبية، أما المطلب الثالث والأخير أبرزنا فيه ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول : الدراسات السابقة العربية

حاولنا في هذا المطلب تقديم بعض الدراسات السابقة العربية التي تناولت موضوع التشخيص الإستراتيجي الخارجي ، سنقتصر في السياق التالي على بعض مما تم تناوله:

الدراسة رقم 1: دراسة (سعدي نجاح، 2014) بعنوان "تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية إتخاذ القرار"، وهي عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة "محمد خيضر " بسكرة ، الجزائر .

اختبرت هذه الدراسة تأثير التشخيص الاستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار فالبيئة التي تنشط فيها المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار الناتج عن سرعة الأحداث السياسية، التشريعية الاقتصادية، الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي وغيرها من التطورات. وقد توصلت الدراسة اتي أجريت في المؤسسة إلى أن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال توفير معلومات عن مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها الخارجي.

الدراسة رقم 2 : دراسة (نجوى حبه ، 2022) بعنوان " ملامح تشخيص البيئة الخارجية لريادة الأعمال على مستوى الدولة " ، وهي عبارة عن مقال في مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، العدد الأول، المجلد رقم 11، ص 499- 513 .

ركزت هذه الدراسة على محددات بيئة ريادة الأعمال. الأمر الذي يقتضي التحليل والتشخيص، للتمكن من دعمها وتفعيل الاستفادة منها، وعليه اعتمد على المنهج الوصفي بالتركيز على نموذج المرصد العالمي لريادة الأعمال، لتحديد من خلاله ملامحها. وخلصت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية لريادة الأعمال على مستوى الدولة تتشابه مع بيئة الأعمال إلا أنها عنها تتميز عنها بارتباطها الدائم بالابتكار والمخاطرة والاستباقية، إضافة إلى وجود الشروط الإطار الريادة الأعمال والمواصفات الفردية والقيم الاجتماعية، وهي تختلف حسب الدول والزمن لذلك تتطلب تشخيصا خارجيا مستمرا.

الدراسة رقم 3 : دراسة (الزغودي مجمد السايح ، 2018) بعنوان " دور آليات التشخيص الداخلي والخارجي في صياغة إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " ، عبارة عن مقال في (مجلة أداء المؤسسات الجزائرية) ، العدد 13 ، ص 49 - 65 ،

حاولت هذه الدراسة إبراز دور آلية (swot)، ومساهمتها في صياغة إستراتيجية تحقق ذلك التوافق من خلال مناطقها الأربعة، وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة في البيئة الخارجية، والعمل على تعزيز نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في البيئة الداخلية، ومحاولة تحقيقه

على مستوى المؤسسة المتوسطة الجزائرية (SERSOU) بولاية غرداية، وقد تم التوصل إلى أن تطبيق النموذج يوفر رؤية حول وضع المؤسسة، مما يسمح لمسيرها بالتركيز على المسائل الرئيسية للخروج بتقرير نهائي لتحديد الإشكالية الرئيسية للمؤسسة.

الدراسة رقم 4 :دراسة (جودي بوعمره ،حاي مرون ،2023) بعنوان "تحليل متغيرات البيئة الخارجية لريادة الأعمال " ، وهي عبارة عن مقال في "مجلة البحوث والدراسات العلمية" ، المجلد رقم 17 ، العدد الأول ، ص 1211 - 1233 .

تهدف هذه دراسة للتعرف عن كيفية تحليل متغيرات وعوامل البيئة الخارجية للمؤسسة الإقتصادية، وذلك لاكتشاف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وعلى حساب هذا التحليل يمكن التفكير واتخاذ القرارات لريادة الأعمال .ومن أجل إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على الواقع، تم تحليل المتغيرات البيئة الخارجية للقطاع الصيدلاني في الجزائر، والذي أسفر عن عدة فرص يمكن اغتنامها وكذلك عن عدد معتبر من التهديدات والتي يجب تقاديتها.

- المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

في هذا المطلب قمنا بتقديم بعض الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت موضوع التشخيص الإستراتيجي الخارجي ومن أهمها :

الدراسة رقم 1 :

(olena V. Arefieva & IrynaM.miahkykh & Mariana S.Shkoda .2019)

تحت عنوان

EFFECTS UPON ENTERPRISE COMPETITIVE "DIAGNOSTICS OF EXTERNAL ENVIRONMENT POSITIONS IN THE CONTEXT OF ITS ECONOMIC SECURITY

هي عبارة عن مقال في " problems of development of economy " العدد 135 ، المجلد رقم 3 ، 8 - 17 تكشف الدراسة عن طبيعة المؤسسة التنافسية، وتحدد عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على الوضع التنافسي للمؤسسة، وتقدم رؤية حول مفهوم الأمن الاقتصادي للمؤسسة. في هذه الدراسة، يُنظر إلى جوهر فئة الأمن الاقتصادي للمؤسسة على أنه نظام مُصمم خصيصًا من الإجراءات الوقائية التي تهدف إلى إجراء أنشطة دائمة مُستهدفة لضمان أداء مستدام وفعال للمؤسسة من خلال الإدارة الفعالة لعوامل التأثير السلبي التي تؤثر على نجاح تشغيلها. تقدم الورقة تحليلًا لمجموعة من العوامل الخارجية التي يمكن أن تُلحق الضرر باقتصاد المؤسسة، إلى

جانب اقتراح هيكله العوامل الخارجية للقدرة التنافسية فيما يتعلق بكل مرحلة من مراحل تنفيذ خطة عمل المؤسسة. تتم مناقشة الأهداف الوظيفية للأمن الاقتصادي للمؤسسة وتفاصيل تشكيل نظام تشخيص الأمن الاقتصادي. كما تقدم الدراسة مراجعة للطرق المستخدمة لتشخيص آثار البيئة على الوضع التنافسي للمؤسسة في سياق أمنها الاقتصادي يُقال إن أهم المؤشرات المُقدّرة من خلال عدد من المعايير المختارة (العناصر الهيكلية) للوضع التنافسي للأعمال داخل النظام لتشخيص الأمن الاقتصادي للمؤسسات هي التالية: مستوى الأمن حسب المكون المالي، ومستوى الأمن حسب مكون الموظفين، ومستوى الأمن حسب مكون الابتكار والتكنولوجيا، ومستوى الأمن حسب المكون السياسي والقانوني، ومستوى الأمن حسب مكون المعلومات التحليلية، ومستوى الأمن حسب المكون الاقتصادي. كما تقترح الورقة أساليب وأدوات تشخيص الأمن الاقتصادي للأعمال، وتكشف الأهداف الرئيسية لنظام إدارة الأمن الاقتصادي للمؤسسات .

الدراسة رقم 2 : دراسة

(Romero, A. F ، Asmus M. L, M. L ، Milanelli, J. C. C ، Buruaema, L ، Abessa, D. M. S.) 2014 .

بعنوان

(Self-diagnoses méthode as an assessment tool for environmental management of Brazilian ports)

وهي عبارة عن مقال في (Journal of Integrated Coastal Zone Management)

العدد 14 ، المجلد رقم 4 ، ص 637 – 644

هدفت هذه الدراسة إلى توفير مقارنة بديلة لاستخدام تشخيص ظرفي لتقييم أنظمة الإدارة البيئية للموانئ البرازيلية الرئيسية. من خلال هذا التشخيص، تم تحديد كل من العوامل المُمكنة والمعوقات لتطبيق نظام إدارة بيئية فعال. استند تصميم الدراسة إلى طريقة التشخيص الذاتي (SDM) التي طورتها Eco Ports، مع تطبيق استبيان حول قضايا تشمل الجوانب المختلفة لسيناريوهات الإدارة البيئية. تم تحليل الردود على الاستبيانات باستخدام مصفوفة SWOT لتحديد نقاط القوة والفرص والضعف والتهديدات للإدارة البيئية للموانئ قيد الدراسة. بعد ذلك، تم إجراء تحليل الفجوات لتحديد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لتطوير الإدارة من وضع غير مرضٍ إلى وضع مرغوب فيه. كشف تحليل الاستبيانات عن ميل المجيبين إلى التقليل من الجوانب السلبية للإدارة البيئية، والتأكيد على الجوانب الإيجابية. كان هناك أيضًا تناقض بين الردود على الاستبيان والإجراءات التي اتخذتها سلطات الموانئ بالفعل.

يشير هذا التباين إلى أن المديرين ليسوا على استعداد لمواجهة مشاكلهم علناً. أظهرت النتائج أن هناك حاجة إلى تبني الركائز المفاهيمية للإدارة البيئية في إدارة الموانئ البرازيلية، فضلاً عن الوعي بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في الأنشطة، من العمال إلى الإدارة العليا.

الدراسة رقم 3 : دراسة

(Nina Vladimirovna Kuznetsova ، Liliya Muhametovna Rahimova ، Vasilya Minsalikhovna Gafurova ، Dmitry Borisovich Simakov Ekaterina Georgievna Zinovyeva Larisa Andreevna Ivanoa , 2017)

بعنوان

(External Environment as a Factor of Ensuring the Competitiveness of Organizations in the Regional Market of Medical Services)

و هي عبارة عن مقال في (European Research Studies Journal) ، المجلد رقم 20 ، العدد رقم 4 ، ص 308 – 322 .

تكمّن أهمية هذه الدراسة في مشكلة توفير وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في السوق الإقليمي للخدمات الطبية، وهو أمر لا يمكن تحقيقه إلا من خلال دراسة مستمرة لخصائص السوق وعوامل البيئة الخارجية، ويعد معياراً لا غنى عنه للبقاء في بيئة تنافسية. يهدف هذا المقال إلى دراسة التطبيق العملي للمناهج الأدوات لتقييم البيئة الخارجية للمنظمات في سوق الخدمات الطبية لسكان ماغنيتوغورسك. تتمثل الطرق الرائدة لدراسة هذه المشكلة في طرق التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية، والطرق الخاصة للدراسة الخبيرة السوسيولوجية، والطرق الجدولية والرسوم لتصور نتائج الدراسة. شملت الدراسة المراكز الطبية العاملة في أراضي ماغنيتوغورسك، منطقة تشيلياابينسك. 1 يوضح المقال أن استخدام طرق التحليل الاستراتيجي لتقييم عوامل البيئة الخارجية يسمح للمنظمة باستخلاص المعلومات في الوقت المناسب حول بيئة الأعمال على المستوى الإقليمي وتطوير برامج لتنمية المنظمة على المدى القصير والطويل. تشكل الطرق المعدلة، مع مراعاة خصوصيات المنظمات الطبية، نظاماً موحداً يسهل التقييم الشامل للبيئة الخارجية وضمان القدرة التنافسية. أثبتت الدراسة أن الطرق التطبيقية للتحليل الاستراتيجي يمكن استخدامها لإجراء تحليل تنافسي مقارن وتطوير خطط تنمية استراتيجية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية للمراكز الطبية الإقليمية. يمكن أن تكون مواد المقال مفيدة لقادة المنظمات الطبية لضمان التنمية المستدامة وزيادة كفاءة النشاط الاقتصادي في بيئة خارجية متغيرة .

الدراسة رقم 4 : دراسة (IrynaDavydiuk ، Liubov Donets ، 2014) بعنوان (DIAGNOSTICS OF THE EXTERNAL FACTORS INFLUENCE ON THE TOURISM ENTERPRISES STRATEGIC PLANNING) و هي عبارة عن مقال في (Economic Journal) ، المجلد الثاني ، العدد رقم 3 - 4 ، ص 43 - 46 .

تناولت الدراسة تطوير نهج علمي وعملي لتشخيص تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية. شملت الأساليب المستخدمة في عملية الدراسة: التعميم والمقارنة النظريين، والتحليل والتركيب، والتصنيف، والتصور البياني، والأساليب الرياضية والاقتصادية. النتائج: تم تنظيم العوامل الخارجية المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية؛ وتم إجراء تشخيص حول اتجاه ودرجة تأثير العوامل البيئية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية. عمل مديرون ومتخصصون في مؤسسات سيفاستوبول السياحية كمستجيبين. ونتيجة لتعميم البيانات التي تم الحصول عليها، تم تحديد عوامل ذات تأثيرات مفيدة وعوامل تؤثر سلباً على استراتيجية المؤسسات السياحية. ومن بين العوامل المواتية، كان أهمها زيادة دخل السكان والوثائق القانونية والتنظيمية لتنظيم صناعة السياحة. أما العوامل التي لها أكبر تأثير سلبي على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية فهي تناقضات القوانين والقرارات والأوامر والتعليمات الصادرة والتغيرات المستمرة في الأساس التنظيمي الذي ينظم المؤسسة. المناقشة: تم تطوير نهج علمي منهجي لتشخيص تأثير العوامل الخارجية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية بشكل إضافي، واستند إلى اتجاه وتأثير العوامل البيئية من حيث تنظيم نظام التغيير الاستراتيجي الخاص بها. التطبيق العملي: باستخدام النهج العلمي المنهجي المقترح لتشخيص تأثير العوامل الخارجية على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات السياحية، من الممكن تحديد تأثير العوامل الخارجية وتركيزها على التخطيط الاستراتيجي للشركة العاملة في سوق السياحة. تُستخدم النتائج التي تم الحصول عليها لتحسين القرارات الإدارية في التخطيط الاستراتيجي عن طريق مقارنة خصائص المؤسسة السياحية بالتغيرات الاستراتيجية في البيئة الخارجية.

المطلب الثالث : ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
1. الزمن والمكان	تم انجاز هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 2024 الى 2025 , اما بالنسبة للمكان فقد كانت بمدينة غرداية.
2. العينة	تمت دراستنا على مؤسسة وطنية في قطاع المحروقات, حيث قمنا باستخراج المعلومات من الموقع الرسمي للمؤسسة .
3. المنهج	حاولنا اسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا الملاحظة واستخراج المعلومات من الموقع الرسمي .
4. المتغيرات	اعتمدت دراستنا على متغير واحد ووحيد الآ وهو واقع التشخيص الاستراتيجي الخارجي .
	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة : اتخاذ القرار ,ريادة الأعمال والميزة التنافسية .

الجدول رقم (2) : اعداد الطالبين

■ خلاصة الفصل

يتحدث هذا الفصل عن التشخيص الاستراتيجي الخارجي كونه خطوة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي، إذ يهدف إلى تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ينبغي تجنبها أو مواجهتها. وتكمن أهمية هذا التشخيص في تمكين المؤسسة من فهم المحيط الذي تعمل فيه، سواء من حيث المتغيرات العامة كالعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (وفق تحليل PESTEL)، أو من حيث المتغيرات الخاصة بالقطاع كقوى المنافسة الخمسة التي حددها بورتر، والتي تشمل شدة المنافسة بين المؤسسات، وتهديد دخول منافسين جدد، وتهديد المنتجات البديلة، إضافة إلى القوة التفاوضية لكل من الموردين والعملاء. ويساعد هذا التشخيص على توفير معلومات دقيقة وشاملة حول البيئة الخارجية، ما يُمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات استراتيجية فعّالة، وتحقيق التكيف مع المتغيرات المحيطة، وضمان استدامة تنافسيتها في السوق.

بعدما تناولنا الجانب النظري للدراسة، وُجب علينا التطرق للجانب التطبيقي والذي يدرس واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة الإقتصادية ، وهذا ما سنوضحه في الفصل التالي.

الفصل الثاني:

دراسة واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في
المؤسسة الإقتصادية

تمهيد:

بعد سعيينا في الفصل الأول إلى التعرف على المفاهيم النظرية، للتشخيص الاستراتيجي الخارجي ، سنحاول في هذا الفصل تطبيق تلك المفاهيم على مؤسسة نغطال بالقيام بتشخيص استراتيجي خارجي لتقييم كل من البيئتين العامة والخاصة للمؤسسة ، وهذا باستخدام الأدوات المناسبة للوصول إلى نتائج، ثم توصية بشأن أنسب إستراتيجية للشركة. لهذا قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين :

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة ومناقشتها

• المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مجتمع وعينة الدراسة، وكذا متغيراتها مع إبراز الأدوات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها لقياسها وتحديد العلاقة بين كل منها، وهذا ما جعلنا نقسم المبحث إلى مطلبين.

المطلب الأول : الطريقة و الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسة

الفرع الأول : الطريقة التي اعتمدت عليها الدراسة

قسمنا هذا المطلب إلى 3 فروع ، يضم الأول الأدوات المستخدمة في الدراسة ، أما الفرع الثاني فتطرقنا فيه لتقديم عام لمؤسسة نفضال لاعطاء نبذة عن هذه المؤسسة ، أما الفرع الثالث فقد تطرقنا إلى نشاط المؤسسة و مهامها

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. الملاحظة

تعتبر الملاحظة الخطوة الأولى في البحث للتحقق من صحة الفرضيات، ومن أجل ذلك يهتم العلم بها كأداة بحث الملاحظة الظواهر، وتصنيفها والكشف عن مختلف أبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم. فهي من إحدى أدوات جمع البيانات تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، كما تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق وغيرها. وقد تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مكملة للمقابلة الشخصية لنقل وتشخيص الجوانب المحسوسة أو العلاقات غير الرسمية في إطار ظروفها الطبيعية.

2. وثائق المؤسسة

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وذلك بهدف الحصول على المعلومات والإحصائيات المتعلقة بمؤسسة نفضال، ويكون نفضال مؤسسة تعتمد كثيرا على الإدارة الموجهة والمكتوبة كالقرارات التنظيمية Decisions d'Organisation وتقرير النشاط Rapport d'Activité- وقواعد التسيير Instructions de Gestion والمجلات الدورية والنشرات الخاصة سواء على مستوى المديرية العامة أو المقاطعات والمراكز الخاصة بالمؤسسة إضافة إلى الوثائق التي لها علاقة بموضوع البحث سواء من جهات رسمية أو مقالات صحفية.

بالنسبة للأدوات المستعملة في معالجة المعلومات على ملحقات 2016 OFFICE مثل :

- power point , word , excel ..

المطلب الثاني : تقديم عام للمؤسسة نفطال

لإسقاط ما سلف ذكره في الفصل الأول على مؤسسة جزائرية قمنا باختيار المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية نفطال لإجراء الدراسة الميدانية بكونها مؤسسة مهمة على المستوى الوطني حيث تعتبر من بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات، وقد اقتحم المنافسون مجالها بعد أن احتكرت السوق لسنوات طوال سنحاول من خلال هذا إجراء الإسقاطات التطبيقية لما تكلمنا عليه في الجزء النظري ومعرفة مدى اعتمادها على التشخيص الاستراتيجي الخارجي

الفرع الأول : تعريف بالمؤسسة

مؤسسة نفطال هي شركة مساهمة بنسبة 100% لشركة سونطراك برأس مال قدره 40.000.000.000 دج، تأسست سنة 1982 مرتبطة بالنشاط التسويقي مهمتها الرئيسية هي توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها في كامل التراب الوطني.

المقر الإجتماعي: طريق الكثبان، ص.ب 73 الشارقة - الجزائر العاصمة

ويرجع أصل كلمة **NAFTAL** إلى:

NAFT مصطلح عالمي يقصد به النفط.

AL الحرفين الأوليين لكلمة الجزائر. **ALGERIE**

أما شعارها **Logo** فهو مكون من هذه الحروف العربية ن من نفط و ج من جزائر والخطوط الخمس تمثل عدد المواد المسوقة من طرف الشركة.



الشعار الحالي



1987-1999



1981-1987

شكل رقم (1) : شعار شركة نفطال

المصدر : موقع وكيبيديا

الفرع الثاني : نشاط المؤسسة ومهامها

1. نشاط المؤسسة : يتمثل نشاطها الأساسي في:

- تعبئة غاز البترول المميع
- تحضير الزفت بعدة معايير وصيغ
- توزيع - تخزين - تسويق الوقود - الغاز - الغاز المميع - الزيوت الزفت - العجلات و المواد الخاصة
- نقل المنتجات البترولية
- لضمان توفر هذه المنتجات و الخدمات في جميع أنحاء الوطن تستعمل نفطال عدة طرق للنقل مثل :

1. النقل البحري و الأنابيب لتوريد المستودعات من مصافي التكرير

2. السكك الحديدية لتوريد المستودعات من المستودعات

3. كما تستعمل الطرق البرية للتسليم للعملاء وتزويد المستودعات التي لا تخدمها السكك الحديدية

- في عصر العولمة تؤكد نفطال على ضرورة إنشاء منظمة جديدة حسب خط الإنتاج (الزفت - الزيوت - الشبكة اللوجستية - غاز البترول المميع - الطيران و البحرية)
- تزود نفطال السوق الوطنية بما يقارب 16 مليون طن من المنتجات البترولية في السنة ؛ رقم يميل إلى الزيادة مع الطلب المتزايد باستمرار¹

2. مهام المؤسسة : تقتصر المهمة الرئيسة لمؤسسة نفطال عامة في توزيع وتسويق المواد البترولية ، كما لها

اهداف ومساعي اخرى منها ما يلي :

- تنظيم وتطوير وظيفة تسويق المواد البترولية ومشتقاته؛
- تخزين ونقل المواد البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني؛
- ضمان تأمين وتوزيع المواد البترولية
- الحرص على الاستغلال العقلاني للمواد الطاقية؛
- تطوير هياكل التخزين والتوزيع لضمان تغطية التراب الوطني؛

¹الموقع الرسمي للمؤسسة WWW.naftal.dz

- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها؛
- تحسين نوعية الخدمة المقدمة و ضمان ولاء عملائها؛
- وضع نظام لتطوير الكفاءات والخبرات بتأهيل العمال عن طريق التبرصات والرسكلة؛
- تخفيض التكاليف وتأمين أحسن عرض للسوق؛
- السعي وراء تطبيق المعايير الخاصة بالجودة سواء بالنسبة للمنتج أو طرق التصنيع والتخزين؛
- متابعة ومراقبة تطبيق المخططات السنوية وكذلك المخططات التي تتجاوز السنة والتي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما في ها استهلاك المواد المستخلصة من البترول؛

وبالتالي فإن نشاطات ومهام مؤسسة نفطال لا تقتصر على تسويق وتخزين المواد البترولية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام باستهلاك هذه المواد من خلال دراسات السوق، الاهتمام بالبيئة والحفاظ على البنى التحتية وتطويرها.

• المبحث الثاني: التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة نفطال

سننتقل في هذا المبحث الى تشخيص كل من البيئة الخارجية العامة وكذا الخاصة لإسقاط كل ماتطرقنا إليه في الفصل الأول

المطلب الأول : تشخيص عوامل البيئة الخارجية العامة (الكلية)

تشمل البيئة الخارجية كل من العوامل السياسية والقانونية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية وكذا البيئية والتي تندرج تحت مفهوم (تحليل PESTEL)

1. المتغيرات السياسية و القانونية

يُعد قطاع نشاط المؤسسة من بين أكثر القطاعات حساسية على الساحة الدولية، نظراً لما يشهده من تنافس وصراع دائم بين الدول المنتجة والمصدرة. كما أن انضمام الجزائر إلى الاتفاقيات والمعاهدات والمنظمات العالمية يفرض عليها ضرورة متابعة التطورات السياسية والقانونية على المستويين الوطني والدولي عن كثب. وفي هذا السياق، تتأثر المؤسسة بشكل مباشر بالتغيرات الحاصلة سواء في البيئة السياسية أو في الإطار القانوني، مما يجعلها مطالبة باليقظة الدائمة لضمان استمرارية نشاطها وتعزيز موقعها التنافسي.

حيث نجد :

- الاتفاقيات الدولية و التزامات المنظمات و الهيئات العالمية؛
- القوانين المنظمة لعمليات الاستغلال والتوزيع بصفتها ثروة وطنية؛
- القوانين المنظمة للتبادل التجاري بين الدول؛
- دفاتر الشروط لمنح الرخص لتخزين وتوزيع المنتجات النفطية؛
- علاقات فتح و غلق الحدود بين الدول؛
- القوانين الخاصة بقوانين المالية والموازنة العامة والبرامج التكميلية؛
- قوانين لها علاقة بمواد المؤسسة؛
- الاتفاقيات المبرمة سواء مع الزبائن أو المؤسسات العاملة في نفس قطاع النشاط أو التي لها علاقة بأحد نشاطات المؤسسة؛
- القوانين الخاصة بنقل وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها في الوطن؛

كونها تنشط في قطاع يعتبر عصب الدخل الوطني من جهة و كونها المؤسسة الثانية وطنيا من حيث التأثير المباشر على ميزانية الدولة ضف إلى ذلك الجباية البترولية وما تحققه من دخل يؤثر على جميع القطاعات اذ يعتمد الاقتصاد الجزائري بصفة كبيرة على المحروقات، فإذا تعرض لأي أزمة ان هيار في أسعار البترول فقد يؤدي إلى انخفاض قيمة الصادرات البترولية وبالتالي إيرادات الجباية البترولية، والتي يكون لها تأثير مباشر على الموازنة العامة، الاستثمار العام والمديونية الداخلية، وتأثير غير مباشر على الناتج الداخلي الخام، والبطالة والتضخم.¹

المتغيرات الاقتصادية :

- أسعار النفط العالمية: تؤثر بشكل مباشر على إيرادات المؤسسة وربحياتها، حيث يعتمد الاقتصاد الجزائري بشكل كبير على عائدات المحروقات.
- معدلات الطلب على المنتجات النفطية: الطلب المحلي والدولي على الوقود والمنتجات البترولية يحدد حجم الإنتاج والتوزيع
- التضخم وأسعار الصرف : تؤثر على تكلفة العمليات، خاصة إذا كانت هناك استيرادات لمواد أو معدات بالعملة الأجنبية.

¹مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08، العدد 2018,01، ص 46

- الإيرادات الضريبية والجبائية: تشمل الضرائب على الإنتاج والحماية البترولية التي تشكل جزءاً كبيراً من إيرادات الدولة والمؤسسة.

2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية

يتميز المحيط الاجتماعي والثقافي بعدد التغيرات التي تؤثر على كميات المنتجات المقتناة إضافة إلى نوعية المنتجات وتشعب متطلبات المستهلكين نذكر من ها على سبيل المثال:

- نمو الحظيرة الوطنية للسيارات (تزايد كميات استهلاك الوقود)
- انتشار وسائل التواصل الاجتماعي مما أثر على ارتفاع الوعي وتغير الثقافة الاستهلاكية
- ارتفاع المستوى الثقافي للمستهلكين مما زاد من دقة وإلحاح متطلباتهم
- وجود منافسين يعملون بشكل مباشر وغير مباشر في إظهار مميزات المنتجات ومكوناتها مما يكسب دراية أكبر للمستهلك من حيث التفاصيل
- انتشار الجمعيات والمنظمات البيئية والسلوكية على المستوى الوطني والدولي
- تنوع المنابر الإعلامية التي قد تشكر أو تدم أي شيء

3. المتغيرات التكنولوجية :

تسعى مؤسسة نفطال لاستخدام آخر التكنولوجيات من أجل تحقيق التقدم والتطور سواء من جانب العتاد أين أمضت اتفاقية مع مؤسسة **ALFATRON** الوطنية لتزويدها بعتاد إعلام آلي ضف إلى ذلك التحديث المستمر والدؤوب للمديرية المركزية لأنظمة المعلومات لكل البرامج والبرمجيات وفق النسق العام لإستراتيجية المؤسسة وتوصيات المؤسسة الام .

4. المتغيرات البيئية

ان مصدر المواد المسوقة يتميز بعدة خصائص تجعل من المتغيرات البيئية عاملا فعالا من حيث كونها

- ثروة باطنية وارث ايكولوجي؛
- مواد مستدامة يجب توخي الحذر في استغلالها؛
- عملية الاستخراج والتكرير والنقل وحتى الاستعمال عمليات ملوثة للبيئة وتجبر المؤسسات على الالتزام بقوانين وشروط حماية البيئة والمسؤولية المجتمعية؛

إضافة إلى ذلك التزام المؤسسة بالعمل كشريك اجتماعي للمحافظة على البيئة والبحث عن مصادر للطاقة المستدامة من خلال¹ :

- عادة القيمة ومعالجة رواسب المحروقات؛
- التقليل من النفايات بتحسين نوعية الوقود؛
- استخراج القيمة ورسكلة الرواسب والنفايات ذات الطابع الخاص والنفايات ذات الخصوصية والخطورة؛
- عمليات التشجير والتهيئة البيئية؛

المطلب الثاني : تشخيص عوامل البيئة الخاصة (الجزئية)

سنعتمد في هذه الدراسة على تحليل أهم المتغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة بالمؤسسة (البيئة التنافسية) . وتتجسد هذه المتغيرات في القوى الخمس التي حددها نموذج بورتر، وهي: **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، تهديد المنتجات البديلة، وتهديد دخول منافسين جدد.** هذه القوى تؤثر بشكل مباشر على عمليات المؤسسة، ويُعد نموذج القوى الخمس لبورتر أداة فعالة لتلخيص هذه العوامل وتقييم تأثيرها على أداء المؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، والمتمثلة في :

1. شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين

- موزعون والمعبئون المحليون وهم شركات خاصة تتمون من نفتاك Naftec مثل : PETROSER , MIXOIL .
- المنافسون الآخرون ومن أهمهم:
- توزيع ونقل المنتجات البترولية ك : PETRO GEL– PETRO BARAKA
- الزيوت : SHELL, TOTAL, ESSO, LUB
- العجلات : MICHELIN, BRIDGESTONE, GLOBAL AXIX
- تشكيل وتوزيع الزفت : IGBS , ETRHB , TOTAL BITUME

2. تهديد دخول منافسين جدد

أهم تهديد يواجه المؤسسة في هذا المجال كون المؤسسات المنافسة يتم تمويها من نفس المؤسسة وهي نفتاك دون أي رسوم إضافية أو أتعاب ضف إلى ذلك على نفضال توصيل المنتجات إلى أقصى النقاط الحدودية بنفس الثمن الموحد (المرسم من طرف الدولة) كما أن مخابر التحليل والتصنيف للمواد التي تعامل كل المنافسين على حد سواء رغم ان مصدر المواد ومخابر التحاليل هو مؤسسات تابعة للشركة الأم

¹مراد رملة مجلة SMI أخبار، العدد "1"، مارس 2019 ص 3

(سونطراك) نضيف إن هذه المراحل ترفع من التكاليف دون إمكانية استردادها بالنسبة لنفطال في المبلغ النهائي للزبون (ضرورة بيع المنتجات بنفس السعر في كامل التراب الوطني) في حين ان المؤسسات المنافسة تضيف تكاليف النقل لفواتير الزبائن

كما أن التزام المؤسسة بالمعايير الدولية و التزامات المواثيق الدولية والمسؤولية الاجتماعية لأزيد من 30 ألف عامل وعلى ربوع الوطن الشاسع كل هذا يحتم على المؤسسة عرض منتجاتها - في بعض المواد- بأسعار قد تبدو أكثر من منافسىها

3. تهديد السلع البديلة

تتجلى السلع البديلة في الزيوت والعجلات خاصة ول هذا عمدت نفطال إلى تقويتها بتوسيع قائمتها منتجاتها واعتماد الإشراف قبل نزول المنتج للسوق من أجل إعلام الزبون

4. القوة التفاوضية للموردين

بالنسبة للنشاط الرئيسي الخاص بالمواد البترولية فان هذه النقطة غير متأثرة حيث أن مؤسسة نافتاك هي الممون الحصري للمؤسسة وهما تابعين لنفس الشركة الام، أما بالنسبة للزيوت فرغم أن الحصة الكبرى من نفس المؤسسة الا أن المؤسسة تستورد بعض الزيوت ولكن لا وجود لتأثير كبير للموردين.

5. لقوة التفاوضية للعملاء

يجب التنويه الى ضرورة معرفة طبيعة زبائن المؤسسة, فمنتجات نفطال تصل إلى المستهلك النهائي عن طريق محطات توزيع الوقود عبر التراب الوطني والتي تنقسم إلى:

1- محطات الخدمات : وهي تنقسم إلى نوعين أساسيين هما :

محطات الخدمات التابعة لمؤسسة نفطال

1. GD : محطات مسيرة مباشرة من المؤسسة و عمالها هم موظفين في مؤسسة نفطال
2. GL : محطات استرجعت بعد الاستقلال من SHELL,ESSO وتم تأميمها ولكن بقيت تحت سيطرت من أمموها

محطات الخدمات التابعة للخواص

1. **PVA** نقاط بيع معتمدة و هي محطات ملك للخواص تجمعها بمؤسسة نفطال اتفاقيات تسيير و تزويد بالمواد

2. **RO** موزعين خواص

2- **زبائن الشبكة (المستهلكين الكبار)**: وهم الإدارات المحلية والمرافق العامة وكذا الشركات الكبرى التي تحوي على قدرات خاصة للتخزين لتأمين احتياجها الدائم والكبير للوقود منها :

- الإدارات والجماعات المحلية
- أسلاك الأمن والحماية المدنية
- المؤسسات العمومية والتعاونيات المحلية
- القطاع الفلاحي
- الشركات الكبرى ك سونطراك، سونلغاز

■ خلاصة الفصل :

في هذا الفصل، قمنا بتطبيق المفاهيم النظرية للتشخيص الاستراتيجي الخارجي على مؤسسة نפטال بهدف تقييم بيئتها الخارجية العامة والخاصة. تم أولاً عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، حيث تم الاعتماد على المقابلات، الملاحظة، والوثائق الرسمية للمؤسسة لجمع البيانات وتحليلها. كما تم تقديم المؤسسة من حيث نشأتها، نشاطها، ومهامها الاستراتيجية. بعد ذلك، تم تشخيص البيئة الخارجية العامة باستخدام نموذج PESTEL، حيث تبين أن المؤسسة تتأثر بالعديد من المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية. أما على مستوى البيئة الخاصة، فقد اعتمدنا على نموذج القوى الخمس لبورتر لتحديد مستوى المنافسة، تهديدات المنتجات البديلة، الموردين، العملاء، واحتمالات دخول منافسين جدد. وقد أظهرت النتائج أن مؤسسة نפטال تواجه تحديات كبيرة بسبب المنافسة وتعدد المتغيرات المؤثرة، لكنها تملك أيضاً نقاط قوة استراتيجية تعزز من قدرتها على التكيف والصمود في بيئة متغيرة، مما يسمح لها باتباع استراتيجيات مناسبة لتعزيز موقعها التنافسي.

خاتمة

بعد التطرق في هذه الدراسة إلى الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع التشخيص الاستراتيجي الخارجي، يمكن القول إن هذا النوع من التشخيص يُعدّ من الأدوات الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في بناء استراتيجياتها، لما له من دور حاسم في كشف وتحليل العوامل البيئية الخارجية التي تحيط بها، سواء كانت فرصاً يمكن استغلالها أو تهديدات ينبغي الاستعداد لمواجهتها.

وقد مكّنا الإطار النظري من فهم شامل لمفاهيم البيئة الخارجية، من خلال التطرق إلى نموذج تحليل البيئة العامة (PESTEL)، الذي يشمل المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية، إضافة إلى نموذج القوى التنافسية الخمس لبورتر، الذي ركز على تشخيص البيئة الخارجية الخاصة أو التنافسية، والتي تتمثل في شدة المنافسة، قوة الموردين، قوة العملاء، تهديد المنتجات البديلة، واحتمال دخول منافسين جدد.

أما على المستوى التطبيقي، فقد قمنا بإسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة نפטال باعتبارها إحدى أهم المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع تسويق وتوزيع المواد البترولية. وقد أظهرت نتائج التشخيص أن المؤسسة تعمل في بيئة خارجية معقدة ومتغيرة، تتأثر فيها بشكل مباشر بالسياسات الطاقوية الدولية، والتقلبات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية، فضلاً عن اشتداد المنافسة في السوق الوطنية. ومع ذلك، تبين أن مؤسسة نפטال تمتلك عناصر قوة واستقرار نسبي، بحكم تبعيتها لمجموعة سوناطراك واحتكارها السابق للسوق، إلى جانب قدرتها على التحكم في شبكة توزيع واسعة الانتشار.

إختبار صحة الفرضيات :

تبين الدراسة أن الإطار النظري شمل "نموذج تحليل البيئة العامة (PESTEL)" ، الذي يشمل المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، والبيئية". وعند تطبيق هذا النموذج على مؤسسة نפטال، أظهرت نتائج التشخيص أن المؤسسة تعمل في بيئة خارجية معقدة ومتغيرة، تتأثر فيها بشكل مباشر بالسياسات الطاقوية الدولية، والتقلبات الاقتصادية، والمتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية". وهذا يدل على أن متغيرات البيئة الكلية تؤثر بالفعل على نפטال ، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى .

تؤكد الدراسة أن مؤسسة نפטال "تمتلك عناصر قوة واستقرار نسبي، بحكم تبعيتها لمجموعة سوناطراك واحتكارها السابق للسوق، إلى جانب قدرتها على التحكم في شبكة توزيع واسعة الانتشار". هذه العناصر تشير إلى قدرة

نسبية على التفاعل مع البيئة التنافسية. كما أن الدراسة تشير إلى "اشتداد المنافسة في السوق الوطنية"، مما يعني وجود تهديدات وفرص تتطلب التفاعل ، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الثانية .

توصيات الدراسة

بعد ما تم تقديم وعرض النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، قمنا باقتراح جملة من التوصيات للدراسة نوجز بعضها فيما يلي:

- تعزيز اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة بإنشاء خلايا متخصصة لمتابعة وتحليل تطورات البيئة الخارجية بشكل دوري.
- الاعتماد على أدوات تحليل متقدمة (رقمية وإحصائية) في التشخيص البيئي، مما يسمح بدقة أكبر في التنبؤ بالفرص والتهديدات.
- مراجعة سياسة التسعير لتكون أكثر مرونة وتنافسية، خاصة مع تنامي دور القطاع الخاص والمنافسين المحليين

آفاق الدراسة :

- تعزيز صورة المؤسسة عبر حملات ترويجية مدروسة تظهر التزام نفطال بالجودة والتجديد والمسؤولية.
- دراسة استراتيجيات نفطال لمواجهة المنافسة المتزايدة: مع اشتداد المنافسة في السوق الوطنية، يمكن أن تبحث الدراسات المستقبلية في الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها نفطال للحفاظ على حصتها السوقية وتعزيز تنافسيتها.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1. عطا الله ياسين، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009
2. سعدي نجاح ، تأثير التشخيص الإستراتيجي الخارجي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة: مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية جمورة ، مذكرة ماستر ، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر ، 2014
3. وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و العمليات، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
4. كزاز حنان ، دور نظام المعلومات في التشخيص الإستراتيجي الخارجي : دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بأوماش -بسكرة- ، مذكرة ماستر تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات ، جامعة بسكرة ،الجزائر ، 2013
5. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، الطبعة الأولى، 2004
6. احمد ماهر، الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2007
7. أ حمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002
8. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2000
9. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري الأردن، 2005، ص ص 92-93
10. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي : منهج معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 72 الأردن، 2009، ص 99.
11. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري الأردن، 2005، ص ص 92-93 .

12. طاهر محسن منصور الغالبي ووقتل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 263-264 الأولى، عمان، الأردن، 2007
13. طاهر محسن منصور الغالبي ووقتل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم -العمليات ، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011
14. جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008
15. نادية العارف الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
16. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية :حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006
17. الموقع الرسمي للمؤسسة WWW.naftal.dz
18. مجلة رؤى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 08 ،العدد 2018,01
19. مراد رملة مجلة SMI أخبار، العدد "1"، مارس 2019

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء (لعساكر يحي)
ب	الإهداء (كاسي وصالح عبد الرؤوف)
ج	الشكر
د	الملخص باللغة العربية والإنجليزية
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ط	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
2	المطلب الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي و أهميته
2	الفرع الأول : مفهوم التشخيص الإستراتيجي بصفة عامة
3	الفرع الثاني : مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي
3	الفرع الثالث : أهمية التشخيص الإستراتيجي الخارجي
4	المطلب الثاني : أبعاد التشخيص الإستراتيجي الخارجي
4	الفرع الأول : تشخيص البيئة الخارجية العامة
7	الفرع الثاني : تشخيص البيئة الخارجية الخاصة
10	المطلب الثالث : أهداف التشخيص الإستراتيجي الخارجي
10	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للتشخيص الإستراتيجي الخارجي
11	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
12	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية
16	المطلب الثالث : مايميز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى
17	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة واقع التشخيص الإستراتيجي الخارجي في المؤسسة الإقتصادية
19	تمهيد

20	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
20	المطلب الأول : الطريقة و الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسة
20	الفرع الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
20	الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
21	المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة نفضال
21	الفرع الأول : تعريف بالمؤسسة
22	الفرع الثاني : نشاط المؤسسة ومهامها
23	المبحث الثاني: تقديم نتائج الدراسة ومناقشتها
23	المطلب الأول : تشخيص عوامل البيئة الخارجية العامة (الكلية)
26	المطلب الثاني : تشخيص عوامل البيئة الخاصة (الجزئية)
29	خلاصة الفصل
31	خاتمة
34	قائمة المصادر والمراجع
37	فهرس المحتويات