



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص : إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس بعنوان :

أهمية أداة SWOT في تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة نفطال)

من اعداد الطالبتين: بوعبدلي ربيعة - العمري خضرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 31.05.2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
برهان نورالدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	رئيسا
بلعور سليمان	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بن حكوم علي	أستاذ محاضر " أ "	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله وتوفيقه اكتمل هذا الجهد.

بدايةً، أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الفاضل: (بلعور سليمان)، الذي غمرني بفيض علمه الواسع، ولم يخل عليّ بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة التي كانت بمثابة البوصلة لهذا البحث، فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى أعضاء لجنة الموقرين، لقبولهم قراءة هذه المذكرة وتقويمها، ويطيب لي أن أمد جسور الشكر إلى كافة أساتذتي في كلية (العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، الذين نهلت من علمهم طيلة مشواري الدراسي، والذين غرسوا فينا حب المعرفة وقيم البحث العلمي الرصين.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى (مؤسسة نفضال)، ولكل من قدم لي يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد، وكل من زودني بالمعلومات والبيانات اللازمة لإتمام هذا العمل.

وأخيراً، شكر من القلب لكل من ساندني بالكلمة الطيبة والدعاء الصادق



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

إهداء

من قال أنا لها نالها

وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً، ولا الطريق كان مخفوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها.. ونلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل...

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله...

إلى فخري واعتزازي أبي...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي ...أمي...

إلى من أثار لنا دروب العلم ببصيرته، وكان لنا قدوة في العطاء والتوجيه، إلى من لم يبخل علينا بنصحه وخبرته، تاركاً في مسيرتنا أثراً لا يمحي... إلى الأستاذ الفاضل ...بلعور سليمان...

إلى نبع البركة وطهر الدعاء، إلى القلوب الكبيرة التي تمسك بيدي بدعواتها الصادقة، إلى من أرى في وجوههم الرضا والطمأنينة...

...جداتي الغاليات...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى قرّة عيني

...أختي وأخوتي...

إلى من شاركني مقاعد الدراسة وخطوات البحث، وكان لوجودها أثر طيب في تجاوز الصعاب، إلى الزميلة الوفية ورفيقة التخرج... ربيعة بوعبدلي...

إلى رفيقات الكفاح ومن شاركني سهر الليالي وتفاصيل الدراسة بمرها وحلوها، إلى من كنّ السند والملاجأ في لحظات التعب، إلى أخواتي اللواتي لم تلهن أمي...

...صديقاتي الوفيات...

أهديكم هذا الجهد وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيت، ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى، فالحمد لله على ما وهبني

خضرة

2026

وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ عَظِيمًا

إهداء

إلى الجذور التي منحتني الحياة؛ عائلتي الغالية..

إلى من غرسوا فيّ الطموح وسقوه بالصبر والدعاء، إلى نبض قلبي "أمي" وسرّ ثباتي "أبي"، اهديكم ثمرة سنوات من التعب، آملاً

أن أكون عند حسن ظنكم دائماً

إلى العقول التي شحذت فكري وصقلت قلبي؛ أساتذتي الأفاضل.. إلى من لم يبخلوا عليّ بقطرة من بحر علمهم، شكراً لأنكم

علمتموني أن العلم أمانة والبحث رسالة، فلكم في كل حرف هنا أثر، وفي كل نجاح بصمة لا تنسى.

وإلى الروح التي تشاركني التفاصيل، وتجعل لكل نجاح طعماً أجمل؛ إلى من أحب.. إلى من آمن بي حين اهتزت نقتي

إليكم جميعاً..

اهدي هذا العمل المتواضع، الذي ما كان ليرى النور لولا وجودكم في حياتي، ولولا إيمانكم الذي كان وقودي في هذه الرحلة.

ربيعة

2026



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تشخيص الوضع الاستراتيجي لمؤسسة نفطال بمقاطعة غرداية من خلال تحليل دور أداة SWOT في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات من رئيس مصلحة المستخدمين التابع لدائرة التجارة والتسويق بمقاطعة التسويق نفطال غرداية. وقد كشفت النتائج أن مؤسسة نفطال تتمتع بريادة سوقية قوية وخبرة ميدانية واسعة، إلا أنها تواجه تحديات تتعلق بالمركزية الإدارية وفجوة في التحول الرقمي الشامل. كما أكدت الدراسة أن أداة SWOT تمثل ركيزة أساسية في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية بدقة، مما يقلص الفجوة بين التخطيط النظري والواقع الميداني ويعزز جودة القرارات الاستراتيجية. توصي الدراسة بضرورة التحديث المستمر لبيانات مصفوفة SWOT، وتعزيز نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة، والاستثمار في رقمنة العمليات اللوجستية.

كلمات مفتاحية: إدارة استراتيجية، تحليل SWOT، بيئة داخلية، بيئة خارجية، مؤسسة نفطال، قرار استراتيجي، تشخيص استراتيجي.

Abstract:

This study aims to diagnose the strategic position of Naftal Corporation in Ghardaia province by analyzing the role of the SWOT tool in supporting effective strategic decision-making. The study adopted a descriptive-analytical approach and used interviews as a primary data collection tool with the **Head of User Services Department, Commercial and Marketing Division, Naftal Marketing District, Ghardaia**. The results revealed that Naftal Corporation possesses strong market leadership and extensive field experience, yet it faces challenges related to administrative centralization and a gap in comprehensive digital transformation. The study also confirmed that the SWOT tool is a fundamental pillar in diagnosing the strategic position of the institution, as it contributes to accurately identifying internal strengths and weaknesses, and external opportunities and threats, thereby narrowing the gap between theoretical planning and practical reality and enhancing the quality of strategic decisions. The study recommends the continuous updating of SWOT matrix data, strengthening strengths, exploiting available opportunities, and investing in the digitalization of logistical operations.

Keywords: Strategic management, SWOT analysis, internal environment, external environment, Naftal Corporation, strategic decision, strategic diagnosis.

فهرس المحتويات

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	
شكر وعرفان	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة عامة	أ
إشكالية الدراسة	أ
فرضيات الدراسة	ب
أهمية وأهداف الدراسة	ت
منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات	ث
حدود الدراسة وهيكل البحث	ج
الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة	1
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة	3
المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية	4
المطلب الثاني: البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة	6
المطلب الثالث: تحليل SWOT	15
المبحث الثاني: الدراسات السابقة.	
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	23
المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية	28
المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	32

فهرس المحتويات

35	المطلب الرابع: جوانب الاستفادة والفجوة البحثية
38	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي (دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة غرداية)
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة
40	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال وهيكلها التنظيمي
42	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
43	المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية والخارجية (SWOT)
43	المطلب الأول: الإطار الإجرائي للمقابلة الميدانية
44	المطلب الثاني: التحليل النوعي للإجابات المسؤول
47	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي (SWOT) واختبار الفرضيات
47	المطلب الأول: تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية.
50	المطلب الثاني: مصفوفة SWOT التفاعلية ومناقشة النتائج
54	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتهديدات للمنظمة	13
02	يمثل مصفوفة SWOT	19
03	مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	32
04	مصفوفة SWOT للاستراتيجيات المعتمدة. -نفاطال-	50

قائمة الجداول والأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
01	يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة	14
02	هيكل مؤسسة نفضال تاريخيا	40

المقدمة العامة

توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متعددة ناتجة عن التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، والتنافسية، الأمر الذي فرض عليها ضرورة تبني أساليب حديثة في التسيير تضمن لها البقاء والاستمرارية. وتُعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحليل بيئتها الداخلية والخارجية واتخاذ القرارات المناسبة.

ويُعتبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية خطوة أساسية في العملية الاستراتيجية، حيث يسمح للمؤسسة بالتعرف على نقاط قوتها ونقاط ضعفها من جهة، واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات من جهة أخرى. وتُعد أداة SWOT من أبرز الأدوات التحليلية المستخدمة في هذا المجال لما توفره من رؤية شاملة تساعد في صياغة الاستراتيجيات الملائمة.

انطلاقاً من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة SWOT ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة.

➤ إشكالية الدراسة:

في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، تواجه المؤسسات صعوبات في التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي، مما يستدعي الاعتماد على أدوات تحليل استراتيجي فعالة تساعد على تشخيص وضعها الحالي واتخاذ القرارات المناسبة.

وعليه يمكن صياغة إشكالية الدراسة على النحو التالي:

- ما مدى أهمية استخدام أداة SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية:

- ما هو واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نفضال مقاطعة غرداية؟

- ما أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نفضال مقاطعة غرداية؟

- كيف تساهم أداة SWOT في تشخيص الوضع الاستراتيجي لمؤسسة نفضال مقاطعة غرداية؟

1- الفرضية الرئيسية :

✓ تعتبر أداة SWOT ركيزة أساسية في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تساهم في تقديم تشخيص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نضال بغرداية، مما يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تعزز من مكانتها التنافسية.

2- الفرضيات الفرعية :

- ✓ تساهم أداة SWOT في الكشف عن واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نضال مقاطعة غرداية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية
- ✓ تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في قدرته على كشف الموارد والقدرات الذاتية لمؤسسة نضال مقاطعة غرداية وربطها بالمتغيرات المحيطة لضمان البقاء والاستمرارية
- ✓ تساهم أداة SWOT في تشخيص الوضع الاستراتيجي من خلال توفير مصفوفة تفاعلية تسمح لمؤسسة نضال مقاطعة غرداية باختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على تقاطع العوامل الداخلية والخارجية

➤ أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب، من بينها:

- أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته.
- الدور البارز الذي تلعبه أداة SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
- الرغبة في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال دراسة ميدانية.
- قلة الدراسات التطبيقية التي تعالج استخدام SWOT في بعض المؤسسات.
- الاهتمام الشخصي بالمواضيع المتعلقة بالتسيير الاستراتيجي.

➤ أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين أساسيين:

❖ الأهمية العلمية:

- إثراء الرصيد المعرفي المتعلق بالإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئة.
- توضيح دور أداة SWOT كأداة تحليل استراتيجي فعالة.

- المساهمة في الدراسات الأكاديمية المتعلقة بالتحليل الاستراتيجي.

❖ الأهمية العملية:

- مساعدة المؤسسات على فهم واقعها الداخلي والخارجي.
- تقديم نتائج وتوصيات قد تُسهم في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة.
- دعم متخذي القرار في صياغة استراتيجيات مناسبة.

➤ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وأهميتها.
- إبراز أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- توضيح دور أداة SWOT في التحليل الاستراتيجي.
- دراسة واقع استخدام أداة SWOT داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات لتحسين الأداء الاستراتيجي.

➤ منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى تحليل المعطيات الميدانية المتعلقة باستخدام أداة SWOT داخل مؤسسة نفطال مقاطعة غرداية.

➤ أدوات جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

المقابلة: حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤولي وإطارات مؤسسة سوناطراك لجمع المعلومات المتعلقة باستخدام أداة SWOT.

➤ حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة واحدة (مؤسسة نفطال)
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري الى غاية الشهر مارس 2026
- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة SWOT دون التطرق إلى أدوات تحليل استراتيجي أخرى.

➤ صعوبات الدراسة:

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات الموضوعية أثناء فترة البحث الميداني بمؤسسة نفطال غرداية، ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات الإحصائية الدقيقة نظراً لخصوصية وسرية المعلومات لمؤسسة نفطال مقاطعة غرداية
- ضيق الوقت المخصص للمقابلات الميدانية مع الإطارات والمسؤولين نظراً لالتزاماتهم المهنية المكثفة.
- صعوبة التوفيق بين الجانب النظري والواقع العملي داخل مؤسسة نفطال مقاطعة غرداية
- صعوبة تحليل وتفسير بعض المعلومات المتحصل عليها أثناء المقابلة.
- وجود تفاوت في الإجابات المقدمة من طرف المبحوثين مما تطلب مجهوداً إضافياً في التحليل..
- محدودية المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة محل البحث

➤ هيكل الدراسة:

لدراسة موضوع أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أداة SWOT في دعم الإدارة الاستراتيجية، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، إضافة إلى مقدمة عامة وخاتمة عامة، وذلك على النحو الآتي:

- **مقدمة عامة:** تتضمن الإطار العام للدراسة من حيث الإشكالية، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها، منهجها، أدوات جمع البيانات وحدودها.

- **الفصل الأول:** الإطار النظري والدراسات السابقة: يتناول الجوانب النظرية المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وأداة SWOT، إضافة إلى عرض ومناقشة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

- **الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية: يخصص للجانب التطبيقي للدراسة، من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة، عرض وتحليل نتائج المقابلة، ومناقشة النتائج.

- **خاتمة عامة:** تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، إلى جانب التوصيات والاقتراحات وآفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول: الإطار النظري

والدراسات السابقة

تمهيد:

يُعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أهم الخطوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لفهم وضعيتها الحالية وتحديد اتجاهاتها المستقبلية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال، أصبحت الحاجة إلى أدوات تحليلية فعّالة أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى. ومن بين أبرز هذه الأدوات نجد تحليل SWOT، الذي يُستخدم لتشخيص واقع المؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف داخليًا، والفرص والتهديدات خارجيًا.

تتمثل أهمية هذه الأداة في قدرتها على تقديم رؤية شاملة ومتكاملة تساعد صناع القرار على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أسس علمية، كما تمكّن المؤسسة من استغلال مواردها بشكل أمثل، ومواجهة التحديات المحيطة بها بكفاءة. وبذلك، يُعتبر تحليل SWOT من الركائز الأساسية في بناء الاستراتيجيات وتحقيق التوازن بين الإمكانيات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وعليه، يهدف هذا الإطار النظري إلى تسليط الضوء على أهمية أداة SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال استعراض مفهوميها، مكوناتها، ودورها في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية Concept of Strategic Management:

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يعد أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة.

- يعرفها معهد ستانفورد بأنها: " وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظومة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها."

- " مجموعة القرارات والاعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة."¹

- يعرفها توماس Thomas " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"².

- يعرفها بيرس وروبيتسون Perrce & Robinson " مجموعة من القرارات والنشاطات التي تتصل بصياغة وتنفيذ الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن هذه العملية تتضمن تخطيط وتوجيه وتنظيم ورقابة القرارات والنشاطات ذات الصلة باستراتيجية المنظمة"³.

- يعرفها كوتلر Kotler " تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد وصياغة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية غايات وأهداف واستراتيجيات للنمو، وتحديد محفظة الاعمال لكل العمليات والأنشطة المنظمة"⁴.

- يعرفها انسوف Ansoff " تصور العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات الذي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب ان تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب تحقيقها"⁵.

¹ David, f: concept of strategies management, columbusmerrillpublishing copany, 2000, p 15

² طيب داودي أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية مجلة الباحث العدد الخامس، جامعة بسكرة، 2005، ص3

³ فاضل حمد القيسي على حسون الطائي الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2014، ص 48-49

⁴ كاظم نزار الركابي الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص 59

⁵ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 54

- يعرفها سعد غالب ياسين " الإدارة الاستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة استراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".⁶

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تحقق المؤسسات التي تطبق الإدارة الاستراتيجية مزايا وفوائد عديدة، بما في ذلك رؤية واضحة للمستقبل والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، من خلال تخصيص موارد المؤسسة بطريقة تساعد على الاستفادة من الفرص المحتملة وتعزيز نقاط القوة الحالية، وتجنب التهديدات المحيطة، وتقليل نقاط الضعف الداخلية إلى أدنى حد. مع التحديات الجديدة التي تواجه المنظمات في الآونة الأخيرة - بما في ذلك العولمة، والتحول من المجتمعات الصناعية إلى المجتمعات المعرفية، والتغير التكنولوجي، وزيادة المنافسة بين المنظمات - أصبح تبني نهج الإدارة الاستراتيجية أمراً ضرورياً للتكيف مع هذه التغيرات. ويمكن توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:⁷

- يساعد المؤسسات على توقع التحديات والفرص المستقبلية
- يوفر الوضوح بشأن الأهداف والتوجهات المتعلقة بمستقبل المؤسسة وآفاق تطورها
- يساهم في تحقيق الفوائد من خلال العمل كإطار توجيهي للمؤسسة ومساعدة المديرين والموظفين الآخرين على التعامل مع التغيير
- يساعد في تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة، ثم توجيه الموارد نحو الأهداف المهمة ذات الصلة بمستقبل المؤسسة.
- تتيح تحديد الفرص المتنوعة التي يوفرها البيئة الخارجية، وتعمل على الاستفادة منها بالتزامن مع نقاط قوة المنظمة، مع التخفيف من آثار التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة.
- تؤدي إلى زيادة الفعالية وتحسين الأداء من خلال التفاعل والتكامل والتعاون والالتزام.
- تساعد على تحقيق التكامل في سلوك الموظفين في شكل جهود شاملة وجماعية.
- يحدد التوجه الاستراتيجي طويل الأجل ومتوسط الأجل وقصير الأجل داخل المنظمة.
- يعزز الوعي والممارسات التي تحدد أهداف المنظمة ورسالتها وتحققها.

⁶ السعيد مبروك إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للمكاتب ومرافق المعلومات ، دار المنهل ، عمان، 2012، ص 38

⁷ محمد رشدي سلطاني الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن 2014،

- يضع الأساس لتحديد مسؤوليات الموظفين داخل المنظمة.
- يركز على القضايا الرئيسية التي تؤثر على المنظمة
- يوفر فرصاً للمشاركة في العملية على جميع مستويات الإدارة، مما يقلل من مقاومة التغيير⁸

3. أهداف الإدارة الاستراتيجية.

- تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الوحدات الاستراتيجية للأعمال، وعلى مستوى المجالات الوظيفية الرئيسية للمنظمة. وبناءً على ذلك، فإن النتائج المرجوة من عملية الإدارة الاستراتيجية هي:⁹
- صياغة الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة.
 - صياغة مهمة المنظمة.
 - تحليل الفرص والتهديدات والقيود في البيئة الخارجية، وتحليل نقاط القوة والضعف لدى المنظمة -أي بيئتها الداخلية-.
 - بناء وتطوير استراتيجيات الأعمال على المستوى التنظيمي، وكذلك استراتيجيات الأعمال على مستوى الوحدات الاستراتيجية والمستويات الوظيفية.
 - تنفيذ استراتيجيات الأعمال بكفاءة وفعالية.
 - إجراء أنشطة المراقبة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- وهناك أهداف أخرى، منها:
- إعداد المنظمة داخلياً من خلال إجراء تعديلات على الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد واللوائح والقوى العاملة بطريقة تعزز قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والسنوية والسياسات وعمليات تخصيص الموارد وفقاً لهذه الأولويات.
 - وضع معيار موضوعي لتقييم فعالية الإدارة.

⁸ درامنية سالمة، بورغدة راضية: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين الجاهزية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم

المكتبات قسم علوم الاتصال والاعلام وعلم المكتبات، جامعة 8ماي 1945 قالمة، لجزائر، 2014، ص22

⁹ د. عبد الله علي العفاد "الإدارة الاستراتيجية" تخصص إدارة اعمال مستوى الرابع الفصل الدراسي الأول جامعة الناصر

(اليمن)سنة 2023ص14-15

- زيادة فعالية وكفاءة عمليات صنع القرار والتنسيق والرقابة، وكذلك الكشف عن الانحرافات وتصحيحها، من خلال وجود معايير واضحة مجسدة في الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الثاني: البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

تلعب البيئة الداخلية، بمكوناتها الرئيسية -وهي الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد التنظيمية -دورًا مهمًا وحيويًا في أداء المنظمة من خلال تأثيرها على طبيعة المناخ التنظيمي، الذي ينعكس في سلوك الموظفين. وهذا بدوره يكشف عن مدى استعداد الموظفين لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، ومدى رغبتهم القوية في البقاء فيها، وقبولهم للقيم والأهداف الأساسية للمنظمة.

1. تعريف البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي: "البيئة التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والتأثير عليها وتعديلها وفقًا لاحتياجاتها من أجل صياغة استراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من إدارة المنظمة بفعالية ودقة أكبر".¹⁰ وبناءً على ذلك، يمكن تعريف البيئة الداخلية على النحو التالي: «الخصائص الداخلية للمنظمة، بما في ذلك أنظمتها وإجراءاتها ورواتبها والعقوبات التي تفرضها، وغيرها من العوامل». وتتألف هذه العوامل من عوامل داخل المنظمة نفسها؛ وتشكل هذه العوامل البيئة التي يُنفذ فيها العمل، وتشمل هيكل المنظمة وثقافتها ومواردها.¹¹

يعرفها العدلي على النحو التالي: «العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل فيها الموظف، مثل اللوائح وإجراءات العمل والرواتب والعقوبات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة وظروف العمل». ويعرفها القريوتي على النحو التالي: «القيم والمواقف السائدة داخل المنظمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للموظفين وعلى سير العمليات الإدارية».

¹⁰ الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد 05، 2007، ص 39

¹¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص 36

تعرف البيئة الداخلية بأنها تتكون من متغيرات (أي نقاط القوة والضعف داخل المنظمة نفسها) لا تخضع عادةً لسيطرة المنظمة على المدى القريب. وتشكل هذه المتغيرات السياق الذي يتم فيه تنفيذ العمل.¹²

ولذلك يمكن القول إن البيئة الداخلية تشمل مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالحدود الداخلية للمنظمة

2. عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

اختلف الباحثون والمؤلفون في تعريف مكونات البيئة الداخلية. فقد ركز البعض على العناصر الإدارية والتنظيمية المتعلقة بهيكل المنظمة وثقافتها ومواردها، فضلاً عن العناصر الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والمالية والموارد البشرية، بينما أكد آخرون أن هذه المكونات تتألف من الموارد المالية والإنتاجية والبشرية والمعنوية.

ورغم أهمية كل هذه العناصر في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وتحديد نقاط قوتها وضعفها، فإننا سنركز على عرض أربع مكونات رئيسية، وهي:

أولاً: الهيكل التنظيمي:

وهو الإطار أو الهيكل الذي يحدد التنظيم الداخلي للشركة، ويحدد الأقسام والوحدات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تضطلع بالمهام والأنشطة المختلفة اللازمة لتحقيق أهداف الشركة. كما يعكس طبيعة العلاقات بين إداراتها، فضلاً عن مسارات السلطة والمسؤولية، ويحدد شبكات الاتصال وتدفق المعلومات بين مختلف مستويات الإدارة في الشركة.¹³

كما يعكس الهيكل التنظيمي الآلية الرسمية التي تُدار من خلالها المنظمة، وذلك من خلال تحديد مسارات السلطة والتواصل بين المديرين والموظفين.¹⁴

لذلك يجب على المنظمة اختيار نموذج تنظيمي مناسب يتوافق مع استراتيجيتها من أجل تحقيق أهدافها.

ثانياً: الثقافة التنظيمية:

¹² . عطا الله أحمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية عمان الأردن، 2002، ص264

¹³ . محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2015، ص131

¹⁴ داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2020، ص130

وهو «نظام من القيم والمعتقدات التي يتشارك فيها أعضاء المنظمة، ويؤجبه السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة».¹⁵

كما تُعرّف بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف المعنية خارج المنظمة؛ ويمكن أن تشكل هذه القيم نقطة قوة (ميزة تنافسية) أو نقطة ضعف، حسب تأثيرها على سلوك أعضاء المنظمة"¹⁶.

بناءً على هذه التعريفات، يمكننا أن نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي السمة أو الهوية الفريدة للمنظمة التي تؤثر من خلالها على سلوك أعضائها؛ وقد تكون هذه السمة مصدر قوة أو نقطة ضعف.

ثالثاً: موارد المؤسسة:

➤ مفهوم الموارد: تشمل موارد المنظمة جميع أصولها المادية والمالية والطبيعية والبشرية، فضلاً عن قدراتها التكنولوجية والمعرفية. ويمكن النظر إلى الموارد بمعنى واسع للغاية، بحيث تشمل جميع النظم والمهارات والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى إدارة الموارد والمشتريات والإنتاج والمالية ونظم المعلومات والبحث والتطوير والرقابة الداخلية وغيرها من المجالات¹⁷.

➤ أنواع الموارد:

لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أقسام رئيسية:

- موارد رأس المال المادي: وتشمل رأس المال الملموس والنقدي.
- موارد رأس المال البشري: وهي تمثل المعرفة والمهارات التي يمكن للفرد التحكم فيها، والتي يتم اكتسابها من خلال التعليم وبرامج التدريب المختلفة، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة.

موارد رأس المال التنظيمي: وتشمل هيكل المنظمة وخططها الرسمية وغير الرسمية وأنظمة الرصد والتنسيق لديها وثقافتها وسمعتها، فضلاً عن العلاقات غير الرسمية بين المجموعات داخل المنظمة ومع المنظمات الأخرى أو البيئة المحيطة.

¹⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر طبعة الثانية 2008، ص 124

¹⁶ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر 2018، ص 162

¹⁷ مصطفى يوسف كافي، اقتصاديات البيئة والعمولة، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا، 2013، ص 247.

3. مفهوم البيئة الخارجية.

أدى الطابع الواسع والشامل لمفهوم البيئة الخارجية إلى قيام عدد من الباحثين بدراسته من زوايا مختلفة وبطرق متعددة. ويرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجموع المكونات والأبعاد والعناصر التي تؤثر على المؤسسات التجارية من خلال تفاعلات مباشرة وغير مباشرة؛ وتؤدي هذه التفاعلات إلى علاقات سببية معقدة تنشأ عنها آثار ونتائج متنوعة.

ونظراً للتطورات التي تحدث على جميع الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والمعرفية، أصبح مفهوم البيئة الخارجية بناءً معقداً يجب على الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التجارية التعامل معه بحكمة وبصيرة. ويتطلب ذلك تطوير أساليب وآليات يمكن من خلالها تبسيط أو إدارة تعقيدات هذه البيئة بحيث يمكن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة التجارية. لذلك، عرّف الباحثان (مينتزرغ وكوين) البيئة الخارجية بأنها "العوامل المحيطة بالمنظمة التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على عمليات صنع القرار الاستراتيجي واتخاذ القرار". وفي السياق نفسه، عرّف دافيت (2001) البيئة الخارجية بأنها مجموع العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شامل أو جزئي على المنظمة؛ وعادةً ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج نطاق الرقابة الإدارية على المدى القصير¹⁸

- ويُعرّف أيضًا بأنه: جميع القوى أو العوامل أو الظروف الخارجية التي تؤثر بشكل ما على الاستراتيجيات والقرارات والإجراءات التي تتخذها المنظمة.¹⁹

من التعريفات السابقة، يمكننا أن نستنتج أن البيئة الخارجية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر على نظام المنظمة؛ فهذه العوامل لا تعمل في فراغ، بل تتفاعل مع كل عنصر من عناصر هذا النظام. وبالتالي، قد تكون البيئة الخارجية عاملاً مساعداً أو تهديداً للمنظمة. وهي تشمل جميع المتغيرات والعوامل والقوى الخارجية الموجودة خارج حدود المنظمة والتي يمكن أن تؤثر على أنشطتها بشكل مباشر أو غير مباشر.

4. مكونات البيئة الخارجية:

تتألف البيئة الخارجية من البيئة العامة (البيئة الكلية) والبيئة الخاصة (بيئة القطاع أو البيئة التشغيلية).

¹⁸ د. ماجد عبد المهدي مساعدة الإدارة الاستراتيجية مفاهيم -عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 2013 ص152

¹⁹ بوخرينة خديجة "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة وهران 2، الجزائر 2014، ص 23

تُعرّف البيئة العامة بأنها جزء من البيئة الخارجية؛ وهي تشمل العوامل والمتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات، وليس على بعضها فقط - أي أن تأثيرها لا يقتصر على مؤسسات معينة دون غيرها - كما أنها، إلى حد كبير، يصعب التحكم فيها²⁰.

أولاً: البيئة الخارجية العامة للمؤسسة:

تتألف البيئة الخارجية العامة لأي منظمة من عوامل لا تملك المنظمة أي سيطرة عليها. وهي تعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق درجة عالية من التوافق بين أنشطتها والبيئة التي تعمل فيها. فعلى سبيل المثال، لا تستطيع أي منظمة بمفردها تحويل الاقتصاد العالمي من حالة الركود إلى حالة الازدهار، أو التأثير على معدلات المواليد أو العلاقات الدولية. وتشمل البيئة الخارجية العامة العديد من المتغيرات البيئية، بما في ذلك البيئات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والدولية وخطة الاقتصاد.

- العوامل البيئية التكنولوجية: (The Technological Environment Factors)

إن التغيرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المنظمة لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغيرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المنظمة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمنظمة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة بسبب فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المنظمة للفشل وبالتالي تؤدي إلى خروجها من السوق.

إن معظم المنظمات الناجحة، هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية المنتج أو الخدمة، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المنظمة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المنظمة. ويزود التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، الإدارة العليا برؤية مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي يزود المنظمة بالقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة²¹.

²⁰ غياض ، شريف، وسلامية، ابتسام، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، ديسمبر 2020، ص485

²¹ د، ماجد عبد المهدي مساعدة ،مرجع سابق،ص156

- العوامل الديموغرافية Demographic Environment Factors :

تستطيع العوامل الديموغرافية بشكل دراماتيكي ان تؤثر على الفرص والتهديدات البيئية للمنظمة. وتشتمل هذه التغيرات ، زيادة السكان التي تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات او الخدمات المقدمة من المنظمة ، وبالمقابل فإن تناقص حجم السكان يؤدي إلى تقليل حجم الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة. كما أن تحركات السكان من الريف إلى المدن وتغير مستويات الدخل ، التركيبة العمرية للسكان، تفرض على الإدارة العليا للمنظمة اختيار إستراتيجية تتلاءم وتلك البيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة.²²

- العوامل البيئية الاقتصادية: (Economical Environment Factors Rate)

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال. وتتمثل العوامل الاقتصادية بمعدل الفائدة النمو الاقتصادي، الميزان التجاري معدلات التضخم السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية، والجمركية ... الخ.²³

- العوامل التعليمية : ان زيادة عدد الأفراد المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم في مجتمع المؤسسة يؤثر تأثيراً واضحاً ومباشراً على المؤسسة وعلى أداؤها، فالزيادة في عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان وتعني توفر العمالة الماهرة ، وكذا زيادة توقعات الأفراد عن ظروف وشروط العمل والمطالبة بضرورة توفر هذه الشروط والتوقعات أي توقع سلوكاً أمثل يكون لازماً على المنشأة أن تسلكه، فهؤلاء المتعلمون يفرضون على المؤسسة أن لا تمارس الممارسات المضللة للأفراد كارتفاع الأسعار والإعلانات المضللة وتقديم فرص عمل أفضل للأفراد وإتاحة التدريب والتأهيل.²⁴

- المتغيرات السياسية والقانونية:

هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسة والحكومية مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمؤسسة فرص جيدة وملئمة لنشاطها. تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المؤسسة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة بحيث نادراً ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها ونقسم الى ما يلي:

²² د. زكريا مطلق الدوري «الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية» دار اليازوري العلمية عمان 2013 ص 91

²³ د. ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 154

²⁴ عمر وصلي عقلي، قيس عبد المؤمن المؤسسة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص : 195

- القوانين المرتبطة البيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.
- القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين وهي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين لديهم
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين التي تهدف إلى حماية لمستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت، وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنظمات للعمليات التجارية، المؤسسة للعمل، نشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي، التصفية²⁵.

²⁵ محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، التوزيع، 2009 ص171

الجدول رقم 01: يمثل العوامل الرئيسية والفرعية للبيئة الكلية في خلق الفرص والتحديات للمنظمة.

ت	العوامل الرئيسية	العوامل الفرعية
1	العوامل الاقتصادية	معدلات النمو الاقتصادية، الإنفاق الاستهلاكي العام، ميزان المدفوعات الميزان التجاري معدلات الفائدة، هيكل السوق الدخل، النظم المصرفية والسياسة النقدية، السياسة المالية والسياسة الضريبية المنافسة، ومعدلات التضخم.
2	العوامل الاجتماعية والثقافية	التقاليد، العادات القيم اتجاهات المجتمع، توقعات المجتمع للأعمال التغير الاجتماعي، السلوك العام للإدارة والمديرين، المسؤولية الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للنجاح والفشل الثقافية، التعليم الخبرة، والقيم الأخلاقية والحضارية.
3	العوامل التكنولوجية	التطورات التكنولوجية، التغير التكنولوجي، تكنولوجيا المعلومات تكنولوجيا العمليات التقنيات الحديثة المستخدمة في تقديم المنتجات أو الخدمات، ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، الابتكار السريع المنتجات وخدمات جديدة.
4	العوامل السياسية والقانونية	السياسة الدفاعية للدولة الوطنية القومية التنظيم السياسي للدولة الاستقرار السياسي القوانين والنظام التشريعي، الفلسفة الاقتصادية للنظام السياسي، واتجاه الدولة للنشاط الاقتصادي الخاص.
5	العوامل الديمغرافية	حجم السكان في البلد العمر، المرحلة في دورة حياة العائلة، مستوى التعليم، الجنس النمو والانخفاض في السكان، التركيب السكاني في التخصيص، والموارد والمهارات التغير في التوزيع السكاني بسبب الهجرة هيكل الطبقات الاجتماعية.
6	العوامل الدولية والعالمية	المنافسة المحلية المنافسة الدولية، أنماط التجارة الدولية دور تكنولوجيا المعلومات الائتلافات بين الدول التكتلات الاقتصادية شركات متعددة الجنسية، التحالفات الإستراتيجية العولمة وأثارها على منظمات الأعمال.

مصدر: زكريا الدوري الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية (2005).

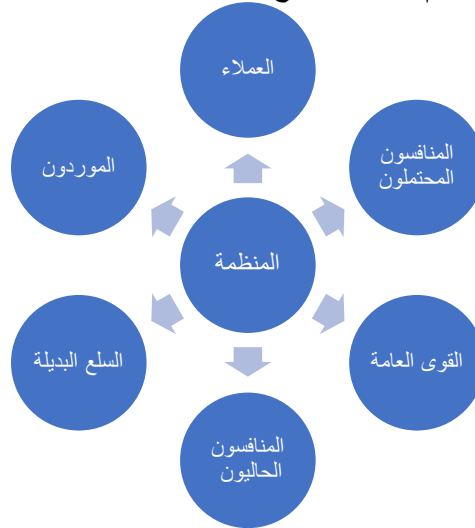
ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة.

تشمل البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى المنظمات الأخرى التي تنتج منتجات مماثلة، أو منتجات يعتبرها العملاء بدائل لبعضها البعض؛ ويمكن الإشارة إليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة وتتنافس مع المنظمات الأخرى.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية بشكل إيجابي وسلبى على حصة المنظمة في السوق، وربحياتها، ونموها، وموقعها التنافسي، وقدرتها على جذب العملاء، وقدرتها على الحفاظ على سلامة عملياتها. وعلى عكس البيئة الخارجية العامة، يمكن للمنظمات - وخاصة الكبيرة منها - أن تؤثر على البيئة الصناعية إلى حد ما، في حين أن المنظمات الصغيرة ليس لها سوى تأثير ضئيل للغاية عليها.

ويبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية

الشكل رقم 01: يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة:



المصدر: précis de gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe, Idem 2001.p23.

تتكون قوى البيئة الخاصة من:²⁶

المنافسون الحاليين والمحتملين العملاء الموردون القوى العاملة السلع البديلة.

فهذه العوامل تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المنطقة في الصناعة التي تعمل بها وكلما انخفضت عوامل المؤسسة أو كانت في صالح المؤسسة كلما زادت ربحية المؤسسة.

²⁶ précis de gestion de l'entreprise J.D.Edighoffe, Idem 2001.p23

كما لا تعمل قوى البيئة بطريقة واحدة في كل الصناعات وتختلف الأهمية النسبية لكل منهما بحسب نوعية الصناعة المنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يمثلون تأثيراً كبيراً إذا قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف واستخراج البترول²⁷.

المطلب الثالث: تحليل SWOT.

قد تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تحقق بها، وإلى تحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، لكن بنقصها هذا التعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية، لذلك ظهر نموذج التحليل الموقف الاستراتيجي يسمى نموذج SWOT والذي يقوم على دمج هذين التحليلين في تحليل واحد²⁸.

1. مفهوم تحليل SWOT:

تعود فكرة تحليل swot إلى عام 1957م عندما قدم (philip sielzni) أطروحته الخاصة بالمواءمة بين العوامل الداخلية للمؤسسة وبين ظروف البيئة الخارجية، وقد قام بتطوير الفكرة لاحقاً أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفرد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (anderws & learned) كي يصبح أداة يستند عليها ليس فقط في تحديد القدرات المميزة للمؤسسة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المؤسسة الاستفادة منها، لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص.

وقد تم تقديم عدة تعاريف لتحليل swot يتم ذكر منها ما يلي: ²⁹

عرف تحليل SWOT بأنه " أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية، سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل SWOT هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها" ³⁰

وكما ان النموذج SWOT معروف أيضا " باسم نموذج LCAG نسبة للباحثين (Andrews و Christensen و Guth و Learne)، حيث عرف على أنه منظم التخطيط والطريقة المستخدمة لتقييم نقاط

²⁷ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 70.

²⁸ جعيجع نبيلة "أهمية تحليل SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية المجلد 14 العدد 02 تاريخ النشر 30/12/2021 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ص 148

²⁹ ختار نوفل "علاقة تحليل SWOT بتحسين مستوى الأداء الإداري للنوادي الرياضية المحترفة" أطروحة شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات البدنية والرياضية جامعة محمد خيضر-بسكرة- السنة الجامعية 2022-2023

³⁰ وائل محمد إدريس وطاهر الغالبي الإدارة الاستراتيجية المفاهيم العملية، دار وائل للنشر، عمان(2011)ص59

القوة والضعف والفرص والتهديدات تشارك في مشروع أو في أعمال المشروع. يمكن إجراء تحليل SWOT خارج المنتج أو مكان أو الصناعة أو شخص، أنها تتطوي على تحديد الهدف من المشروع التجاري أو المشروع، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي هي المواتية وغير المواتية لتحقيق هذا الهدف³¹.

2. مكونات تحليل SWOT:

يتكون تحليل SWOT من أربع كلمات أساسية جوانب القوة جوانب الضعف الفرص التهديدات. وفيما يلي شرح من لكل منها مع إعطاء أمثلة عليها:

- **نقاط القوة:** تشمل نقاط القوة لدى المنظمة التي تسهم بشكل إيجابي في عملياتها أو تتمتع بخصائص تعزز مكانتها الظروف المتاحة أو التي يمكن أن تتاح، والمزايا، والقدرات، والموارد المادية وغير المادية التي تمكنها من أداء عملها بمستوى عالٍ من الخبرة والمهارة. ومن أمثلة نقاط القوة: توفر الموارد المادية والبشرية، ووجود خطة إنتاج واسعة النطاق، وانخفاض الديون أو انعدامها، والتزام الموظفين.³²

- **الفرص:** تنشأ هذه الفرص ضمن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، ويمكن للمؤسسة الاستفادة منها لتخطيط وتنفيذ استراتيجيات تمكنها من تحقيق أرباح أكبر. ويمكن للمؤسسات أن تكتسب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من الفرص المتاحة لها؛ وفي الوقت نفسه، يجب على المؤسسة أن تكون يقظة للغاية لاغتنام هذه الفرص عند ظهورها واختيار الأهداف المستمدة منها من أجل إرساء الإطار اللازم لتطوير المؤسسة وخدمة العملاء، وذلك من خلال الاستفادة من الفرص في الأسواق التنافسية، أو من السياسات الحكومية، والتطورات التكنولوجية، والطلب المتزايد على الاتصالات، من بين عوامل أخرى³³.

- جوانب الضعف Weaknesse :

نقاط الضعف هي الجوانب السلبية للبيئة الداخلية، والتي يجب على المؤسسات التجارية السعي إلى التخفيف من حدتها عن طريق توجيه نقاط القوة الكامنة في عملياتها الداخلية نحو نقاط ضعفها.

³¹ سعد غالب ياسين الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن (2010) ص 140

³² سامي محمد احمد السيد "التحليل بأسلوب سووت والخيارات الاستراتيجية لإدارة الالتزامات -دراسة مفاهيمية نظرية -مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث المجلد الثاني العدد السابع ص 665

³³ محمد الكرخي التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط عمان، 2014، ص 202.

وقد عرّف فينس وهيغنز نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو انها أدت إلى فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها"³⁴

- **التحديات :** هي العوامل التي تؤثر سلباً على المؤسسة أكثر من منافسيها، مثل طرح تكنولوجيا جديدة أقل تكلفة؛ ودخول منتجات منافسة ذات جودة أعلى؛ ودخول منافسين جدد على حساب الشركة؛ وارتفاع أسعار الفائدة؛ والتغيرات الديموغرافية السلبية؛ والتغير السلبي في سعر الصرف..³⁵

3. أهمية التحليل SWOT:

تعتبر أداة SWOT ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي ونقطة البداية لوضع أي خطة على مستوى المنظمات وحتى الأفراد في اتخاذ قرارات حياتهم اليومية وهي من أدوات التحليل الاستراتيجي السهلة وشديدة الأهمية في ذات الوقت والتي لا يجب إغفالها أو تجاهل أهميتها، وتتمثل أبرزها في: يساهم تحليل SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة العقبات، واستغلال الفرص، وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة³⁶. يستخدم تحليل SWOT لمعالجة الأوضاع الاستراتيجية المعقدة عن طريق تقليل كمية من المعلومات لتحسين عملية صنع القرار³⁷.

- يساعد تحليل SWOT المنظمة على تنظيم ومراجعة المعلومات وللاانتقال أفضل للنظم.
- يساعد تحليل SWOT المنظمة على بلوغ أفضل التخطيط لتحقيق اهدافها.
- يوفر تحليل SWOT نظرة ثاقبة للحوازر التي قد تكون موجودة في عمليات التغيير والكشف عن الإمكانيات والقيود من أجل التغيير.

³⁴ - طاهر منصور الغالبي وائل صبحي ادريس استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) الصياغة الاستراتيجية (دراسة اختبارية في البنك العربي)، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 17 مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 57.

³⁵ حسن محمد المختارة الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والنماذج) الطبعة الثانية الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر 2011ص97

³⁶ كرامشة، عبر حسون التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مركز دراسات الكوفة العراق، (2010) عدد 19 ، ص 15 .

³⁷ Helms, M. M., & Nixon, J (2010): Exploring SWOT analysis where are we now? Journal of Strategy and Management, 3(3), par. 1, pg. 216

يُعد تحليل SWOT أداة مهمة لاستكشاف حلول جديدة للمشكلات، وتحديد العوائق، واتخاذ القرار بشأن مسار العمل الأكثر فعالية؛ وللتفكير الإبداعي وتوثيق الأفكار كوسيلة للتواصل؛ ولتعزيز المصداقية بين القادة أو أصحاب المصلحة الرئيسيين. كما يمكن استخدام تحليل SWOT لوضع توصيات في دراسات الجدوى أو الاستطلاعات.

4. تحليل استراتيجيات نموذج (SWOT):

وتنقسم هذه الاستراتيجيات إلى: ³⁸

- الاستراتيجية الهجومية (Attack Strategy): تسعى المؤسسة لاستخدام هذه الاستراتيجية الاستفادة من نقاط القوة التي تمتلكها، وكذا الفرص المتاحة لها، ومحاولة استثمارها بشكل أفضل.

- الاستراتيجية العلاجية (Treatment Strategy):

تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية لمواجهة نقاط الضعف الموجودة فيها، والعمل على تصحيحها

- الاستراتيجية الدفاعية (Defensive Strategy):

تواجه المؤسسة جملة من التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية لكن غير مسيطرة عليها، حيث تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير كما هو حاصل في بيئتها الداخلية

- الاستراتيجية الانسحاب (Retreat Strategy):

يتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في حالة توافق بين نقاط الضعف التي تمتلكها، وما يحيطها من تهديدات في بيئتها، لذلك تعتمد المؤسسة هذه الاستراتيجية من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج، ومحاولة معالجة نقاط ضعفها لكي تعود لنشاطها.

³⁸ براهيم نور الهناء «استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كأداة لتحقيق الأداء المتميز» مجلة اقتصاد المال والاعمال مخبر المحاسبة المالية الجبابة والتأمين قسم علوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة -المجلد

5. مصفوفة SWOT: SWOT Matrix من التحليل إلى صياغة الإستراتيجية

إن سرد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في قوائم منفصلة لا يكفي لصنع استراتيجية الخطوة الأهم هي استخدام مصفوفة المواءمة (SWOT Matrix) ، والتي تقوم بدمج العوامل الداخلية مع الخارجية لتوليد أربعة أنواع من الاستراتيجيات البديلة: ³⁹

الجدول رقم 02: يمثل مصفوفة SWOT

العوامل الداخلية / الخارجية	Strengths(نقاط القوة S	نقاط الضعف W (Weaknesses)
Opportunities (الفرص)	استراتيجيات (SO) هجومية (Max Max) استخدام نقاط القوة لاقتناص الفرص المتاحة (مثال: استخدام قوة مالية للتوسع في سوق جديد واعد).	استراتيجيات علاجية (WO) (Min - Max): التغلب على نقاط الضعف من أجل استغلال الفرص (مثال: الدخول في شراكة تقنية لتعويض ضعف البحث والتطوير الاقتناص فرصة تكنولوجية).
Threats() التهديدات -	استراتيجيات (ST) دفاعية (Max Min) استخدام نقاط القوة التقليل تأثير التهديدات الخارجية (مثال: استخدام قوة العلامة التجارية لمواجهة دخول منافس جديد يعتمد على السعر المنخفض).	استراتيجيات انكماشية: (WT) (Min - Min) تقليل نقاط الضعف وتجنب التهديدات موقف دفاعي بحث (مثال: تصفية خط إنتاج خاسر لتجنب الإفلاس في ظل أزمة اقتصادية.)

Source: Wehrich, Heinz, "The SWOT matrix-A tool for situational analysis", Long Range Planning, Vol. 15, p. 54-66

Wehrich, Heinz, "The SWOT matrix-A tool for situational analysis", Long Range Planning, ³⁹
Vol. 15, No. 2, Pergamon press, Great Britain, 1982, p. 54-66

6. مزايا وعيوب تحليل SWOT.

يُعدّ وضع الخطط أو اتخاذ القرارات مفهومًا بالغ الأهمية للمديرين والموظفين في أي مؤسسة. ويُعتبر تحليل SWOT أسلوبًا شائعًا جدًا تستخدمه المؤسسات في الإدارة الاستراتيجية والتسويق. إنه أداة مجرّبة وموثوقة للتحليل الاستراتيجي. من الممكن ذكر العديد من الخصائص التي تؤثر على تفضيل تحليل SWOT وسهولة استخدامه. ويمكن سرد هذه الخصائص، التي يمكن تقييمها أيضًا كمزايا، على النحو التالي:

أولاً: مزايا تحليل SWOT:

- تحليل SWOT هو أسلوب تحليلي ذو منظور عام ويقدم حلولاً عامة. لا تُركز تفاصيل وقضايا محددة على تحليل SWOT، بل على التحليلات الأخرى التي ستتبعه. وبهذا المعنى، يُعدّ تحليل SWOT بمثابة خارطة طريق ترشد المرء من العام إلى الخاص

- تحليل SWOT هو أسلوب تحليل تفاعلي يُتيح إجراء تقييمات شاملة. وباعتباره أداة تحليل، يوفر SWOT فرصة للتركيز على الجوانب الإيجابية والسلبية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي العناصر الموجودة في هذه البيئة التي تُضيف قيمة إيجابية وسلبية، وكل ذلك معًا في منظور ذي صلة. وفي هذا الصدد، من الممكن أيضًا وصف تحليل SWOT بأنه "مصفوفة ثنائية الأبعاد".

- يمكن أن يساعد تحليل SWOT إدارات المنظمات على اكتشاف الفرص التي يمكن الاستفادة منها. ومن خلال فهم نقاط الضعف، يمكن إدارة التهديدات والقضاء عليها. ولفحص منظمة ومنافسيها من خلال تحليل SWOT، يمكن صياغة استراتيجيات تساعد على تمييز الشركة عن المنافسين.

- يشكل تحليل SWOT نموذجًا فكريًا للإدارات التنظيمية كمنهجية وتقنية تحليل. يتيح هذا النموذج فرصة حصر جدول الأعمال في خطوات جمع المعلومات وتفسيرها، ويُظهر النقاط التي تستند إليها القرارات. بعبارة أخرى، يُهيئ تحليل SWOT البنية التحتية للقرارات الاستراتيجية.

- يتناسب تحليل SWOT مع النظريات الأخرى وأدوات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. على سبيل المثال، يشمل SWOT عددًا من أشكال التحليل المختلفة، مثل نموذج القوى الخمس لبورتر، ولجنة دلفي، وبطاقة الأداء المتوازن لنورتون، إلخ.

- يُعزز تحليل SWOT المناقشة الجماعية حول القضايا الاستراتيجية وتطوير الاستراتيجية. من خلال استخدام تقنيات تشاركية إبداعية مثل العصف الذهني واجتماعات المجموعات، فإنه يُتيح تجميع المعرفة.

- يُساعد تحليل SWOT الإدارات التنظيمية على بدء مناقشة حول مستقبل المنظمة وأهدافها من خلال تجاوز المشكلات اليومية والوضع الحالي

- يمكن تطبيق تحليل SWOT على مستويات تحليلية مختلفة - المستوى الفردي، والمستوى التنظيمي، والمستوى الوطني، والمستوى الدولي. ويمكن استخدامه من قبل المؤسسات التعليمية، والمنظمات غير الربحية، والدول، والحكومات، والمشاريع المتعلقة بالتنوعية الثقافية، وما إلى ذلك⁴⁰

ثانياً: عيوب وقيود تحليل SWOT.

يتميز تحليل SWOT بمنظور عام كمنهجية، ويقدم حلولاً عامة. وقد طُوّر تحليل SWOT في فترات كانت فيها الظروف البيئية مستقرة. ولهذا السبب، فهو ليس أسلوباً صالحاً في عالم اليوم القائم على التغيير والمنافسة. فالتغيرات الديناميكية والهيكلية على مستوى النظام والنظام الفرعي والنظام الأكبر تؤثر على صحة المدخلات في مصفوفة SWOT.

- يُعد تحليل SWOT أسلوباً تحليلياً يعاني من مشكلة من حيث الجودة والكمية. عند تطبيق تحليل SWOT، يمكن تحديد العديد من العوامل. ومع ذلك، فإن الكمية لا تعني الجودة. فليس من الممكن تحديد أولويات العوامل المحددة في تحليل SWOT، والتركيز عليها بالتفصيل، وحل التطورات والصراعات في أبعاد مختلفة، وإدراج وجهات نظر واقتراحات تستند إلى بيانات وتحليلات مختلفة

يبدأ تحليل SWOT بنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الحالية. ومع ذلك، لوضع استراتيجيات مناسبة لفترة زمنية معينة، يحتاج تحليل SWOT إلى مراجعة جرد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتوقعة للمنظمة بدقة لتلك الفترة. وإلا، فإن وضع الاستراتيجيات سيستند إلى الوضع الحالي أو الماضي، وليس المستقبل.

- يفتقر تحليل SWOT إلى المقارنة مع المنافسين. إن عدم وجود مؤشر كمي لتوفير معيار تشغيلي للمقارنة المعيارية يعيق التحليل التنافسي، خاصة في بيئة شديدة الترابط. لتقييم حجم الفجوات التنافسية، تحتاج المنظمة إلى معرفة مستويات الأداء ذات الصلة لجميع منافسيها المقربين.

- قد تكون المعلومات الواردة في تحليل SWOT، تحت تأثير ثقافة الشركة، غير موثوقة، إذ ترتبط جميعها بتطلعات وتحيزات وآمال الأفراد المشاركين في إدارة المنظمة.

⁴⁰ Gürel, Emet, and Merba Tat the Journal of International Social Research

"Advantages of SWOT Analysis"، المجلد 10، العدد 51، أوت 2017، ص 1003.

- يركز تحليل SWOT على البيئة، وهو أمر ضيق للغاية. غالبًا ما يركز الاستراتيجيون الذين يعتمدون على التعريفات التقليدية لصناعاتهم وبيئتهم التنافسية أنظارهم بشكل ضيق للغاية على العملاء الحاليين والتقنيات والمنافسين.
- يقدم تحليل SWOT نظرة أحادية لهدف متحرك. من نقاط الضعف الرئيسية لتحليل SWOT أنه تقييم ثابت في المقام الأول. فهو يركز الكثير من اهتمام المنظمة على لحظة واحدة في الزمن. وهذا يشبه دراسة إطار واحد من صورة.
- يبالغ تحليل SWOT في التركيز على بُعد واحد من الاستراتيجية. في بعض الأحيان، تشغل المنظمات بنقطة قوة واحدة أو ميزة رئيسية للمنتج أو الخدمة التي تقدمها وتتجاهل العوامل الأخرى اللازمة للنجاح التنافسي.
- نادرًا ما يتم تطبيق تحليل SWOT على مستوى أدنى من مستوى المنظمة. هذا وضع محفوف بالمخاطر، حيث ترتبط كل نقطة قوة وضعف بجميع وحدات الأعمال الاستراتيجية والمنتجات التي تنتجها المنظمة، وتكون بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لها. يمكن أن يؤدي هذا إلى استراتيجيات خاطئة للمنظمة بأكملها.⁴¹
- أخيرًا، يُعد تحليل SWOT شائعًا ومفيدًا جدًا في إدارة المنظمات. لديه الكثير ليقدمه، ولكن فقط كنقطة انطلاق. تحليل SWOT هو تحليل للوضع، ويمكن أن يكون أيضًا نقطة انطلاق لمراجعة أكثر شمولاً. إنه مهم لأنه يمكن أن يُفيد الخطوات اللاحقة في التخطيط لتحقيق أهداف المنظمة.

Kumar, S. C. R., & Praveena, K. B. (2023). SWOT analysis. International Journal of ⁴¹ Advanced Research, 11(9), 744–748. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/17584>

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

1 محمود السيد عباس وعفيفو فتحي رفلو (2023):⁴²

تناولت هذه الدراسة موضوع تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية، حيث هدفت إلى توضيح كيفية استخدام هذا النموذج بشكل صحيح في تحديد الاستراتيجيات المستقبلية داخل المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، سواء قبل الجامعي أو الجامعي. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في كيفية توظيف تحليل SWOT بطريقة علمية ومنهجية تسمح بربط نتائج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) مع معطيات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل بناء استراتيجيات فعالة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لعرض المفاهيم النظرية المرتبطة بتحليل SWOT، إضافة إلى المنهج الاستشرافي بهدف تحليل كيفية استخدام هذا النموذج في استشراف الاستراتيجيات المستقبلية، وذلك من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والمراجع العلمية دون إجراء تطبيق ميداني مباشر. كما أبرزت الدراسة من خلال إطارها النظري أن تحليل SWOT يُعد من أهم أدوات التحليل الاستراتيجي، كونه يسمح بتشخيص الوضع الراهن للمؤسسة التعليمية، وتنظيم المعلومات الاستراتيجية، وتحديد الفجوة بين الوضع الحالي والمستقبلي، من خلال تحقيق المواءمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كما أكدت الدراسة أن استخدام تحليل SWOT يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، من خلال تمكين المؤسسات التعليمية من استغلال نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واقتناص الفرص المتاحة، والاستعداد لمواجهة التهديدات، مما يعزز من قدرتها على تحقيق الجودة والاعتماد الأكاديمي والارتقاء بمستوى أدائها.

أهم النتائج:

- وجود سوء فهم وتطبيق غير دقيق لتحليل SWOT في العديد من المؤسسات التعليمية .
- اعتماد بعض المؤسسات على SWOT بشكل شكلي دون استثماره فعليًا في صياغة الاستراتيجيات .
- ضعف الربط بين نتائج التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

فعالية تحليل SWOT ترتبط بـ :

⁴² عباس، محمود السيد، ورفلو، عفيفو فتحي. تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية مجلة علمية محكمة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط (2023)

- توفر كفاءات متخصصة في التخطيط الاستراتيجي.
 - دعم الثقافة التنظيمية للتغيير.
 - التحديث المستمر لنتائج التحليل.
 - يساهم الاستخدام الصحيح لـ SWOT في تحسين جودة التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات التعليمية.
- 2 بن عيسى محمد وقارة عبد القادر (2020):⁴³

تناولت دراسة بن عيسى محمد وقارة عبد القادر (2020) موضوع دور تحليل SWOT في صياغة الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث هدفت إلى إبراز أهمية هذا النموذج في دعم التخطيط الاستراتيجي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في كيفية مساهمة تحليل SWOT في تمكين المؤسسات من بناء استراتيجيات فعالة من خلال تحليل بيئتها الداخلية والخارجية بشكل متكامل.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري، مع الاستناد إلى مجموعة من الدراسات السابقة والتطبيقات العملية في المؤسسات الاقتصادية، دون التركيز على دراسة ميدانية محددة. كما أبرزت الدراسة أن تحليل SWOT يُعد أداة أساسية في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة التي يمكن استغلالها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، إلى جانب تحليل الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة في البيئة الخارجية.

كما أكدت الدراسة أن فعالية تحليل SWOT تكمن في قدرته على تحقيق التوافق بين موارد المؤسسة ومتطلبات البيئة التنافسية، مما يساعد في اختيار الاستراتيجيات المناسبة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أهم النتائج:

- يُعد تحليل SWOT أداة فعالة في صياغة الاستراتيجيات التنافسية .
- يساعد على تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- يمكن المؤسسات من :
 - استغلال نقاط القوة بشكل أفضل.
 - معالجة نقاط الضعف.
 - اقتناص الفرص المتاحة.

⁴³ بن عيسى، محمد، وقارة، عبد القادر. استخدام تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية. مجلة علمية محكمة، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 39، العدد 12 (الجزء الثاني)(2020) .

- مواجهة التهديدات المحتملة
 - يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
 - يؤدي الاستخدام السليم لـ SWOT إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
 - فعالية التحليل ترتبط بمدى دقة المعلومات المستخدمة في تحديد عناصره.
- 3 بوسالم فاطمة وبوشنافة عبد الكريم(2019) :⁴⁴

تناولت دراسة بوسالم فاطمة وبوشنافة عبد الكريم (2019) موضوع استخدام تحليل SWOT في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، حيث هدفت إلى إبراز مدى مساهمة هذه الأداة في تشخيص الوضع الاستراتيجي وتحسين الأداء داخل المؤسسات. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: إلى أي مدى يمكن لتحليل SWOT أن يساهم في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات وتحسين فعالية قراراتها الإدارية؟ وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع تطبيق ميداني على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من العاملين، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. كما أبرزت الدراسة أن تحليل SWOT يُعد أداة فعالة في تقييم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال تحديد نقاط القوة التي تدعم الأداء، ونقاط الضعف التي تعيقه، إضافة إلى استكشاف الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة.

- كما أكدت الدراسة أن استخدام تحليل SWOT يساهم في تحسين الأداء الاستراتيجي، خاصة عندما يتم توظيف نتائجه بشكل عملي في عملية اتخاذ القرار، وليس الاكتفاء باستخدامه بشكل نظري أو شكلي.

أهم النتائج:

- يُعد تحليل SWOT أداة فعالة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات .
- يساعد على :

• تشخيص دقيق للوضع الداخلي للمؤسسة

• تحليل البيئة الخارجية والتغيرات المحيطة

- يمكن المؤسسات من :

• استغلال نقاط القوة

⁴⁴ بوسالم، فاطمة، وبوشنافة، عبد الكريم. دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة(2019) .

- تقليل تأثير نقاط الضعف
 - اغتنام الفرص المتاحة
 - الاستعداد لمواجهة التهديدات.
- وجود تطبيق فعلي لتحليل SWOT داخل المؤسسة، لكنه يبقى بدرجات متفاوتة من الفعالية .
- يساهم تحليل SWOT في تحسين جودة القرارات الاستراتيجية .

فعالية التحليل ترتبط بـ :

- دقة البيانات المستخدمة
- مدى ربط نتائجه بعملية اتخاذ القرار
- وجود بعض القصور في التطبيق العملي، خاصة من حيث :
- عدم الاستخدام المنهجي المنتظم
- ضعف استثمار نتائج التحليل في التخطيط الفعلي

4 بظاهر بخته ومخفي أمين (2017):⁴⁵

تناولت دراسة بظاهر بخته ومخفي أمين (2017) موضوع دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على كل من مؤسسة متيجة (MTEJA) ومؤسسة سونغاز بولاية مستغانم. وهدفت الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة تحليل SWOT في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسات الجزائرية، من خلال تحليل المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف) والمحيط الخارجي (الفرص والتهديدات)، إضافة إلى قياس طبيعة العلاقة بين استخدام هذه الأداة ومستوى الأداء التنظيمي.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيع 54 استبياناً على عمال المؤسسات، مع تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS. كما أبرزت الدراسة من خلال الإطار النظري أن تحليل SWOT يُعد من أهم أدوات التحليل البيئي، كونه يسمح بفهم شامل للبيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية، وكذلك تحليل البيئة الخارجية بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية، مما يساهم في تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمستهدف.

⁴⁵ بظاهر، بخته، ومخفي، أمين .دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات. مقال علمي محكم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر (2017)

كما أكد الباحثان أن تحسين الأداء التنظيمي يتطلب تحقيق نوع من التوافق بين عناصر المنظمة الداخلية ومحيطها الخارجي، وأن تحليل SWOT يمثل أداة فعالة لتحقيق هذا التوازن إذا ما تم استخدامه بشكل منهجي وعملي.

أهم النتائج:

- وجود ضعف واضح في مستوى تطبيق تحليل SWOT داخل مؤسستي متيجة وسونلغاز .
- يقتصر استخدام SWOT غالبًا على الجانب النظري دون تطبيق عملي فعال .
- مستوى الأداء التنظيمي في المؤسستين ضعيف ولا يشهد تحسناً مستمراً .
- يساهم تحليل المحيط الداخلي في :
- تحديد نقاط القوة التي تدعم الأداء التنظيمي.
- الكشف عن نقاط الضعف التي تعيق تحقيق الأهداف.
- يساهم تحليل المحيط الخارجي في :
- رصد الفرص المتاحة.
- الاستعداد لمواجهة التهديدات قبل تفاقمها.
- وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين استخدام SWOT وتحسين الأداء التنظيمي (دلالة 0.024) .
- تأثير SWOT على الأداء يبقى محدوداً إذا لم يُدعم بعوامل أخرى مثل :
- القيادة.
- التحفيز.
- الثقافة التنظيمية.
- نظم الرقابة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية.

1 Ghaleb, Bilal Dhaheim Saif (2024)⁴⁶ :

تناولت دراسة Ghaleb, Bilal Dhaheim Saif (2024) موضوع أهمية استخدام تحليل SWOT في نجاح الأعمال، حيث هدفت إلى إبراز الدور الذي يلعبه هذا النموذج في دعم التخطيط الاستراتيجي وتحقيق النجاح المؤسسي، خاصة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. وقد سعى الباحث إلى توضيح كيفية

⁴⁶ Ghaleb, Bilal Dhaheim Saif " The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success". International Journal of Asian Business and Management, Sakarya University, Turkey. (2024)

توظيف تحليل SWOT في تشخيص الوضع الاستراتيجي للمؤسسات، من خلال الربط بين قدراتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) ومتغيرات بيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، بما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في عرض الإطار النظري، إضافة إلى تحليل تطبيقي قائم على مراجعة الدراسات السابقة وحالات أعمال متعددة في قطاعات مختلفة، لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقطاع الخدمات، دون الاعتماد على دراسة ميدانية مباشرة. كما أبرزت الدراسة أن تحليل SWOT يُعد من أكثر الأدوات الاستراتيجية استخدامًا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث يسمح بتحديد الموارد والقدرات التنظيمية، واستغلال الفرص المتاحة، والتقليل من تأثير التهديدات، مع التأكيد على أن فعاليته تزداد عند دمجها مع أدوات تحليلية أخرى.

كما أشار الباحث إلى أن التطور التكنولوجي واستخدام تقنيات تحليل البيانات ساهم في تحسين دقة نتائج تحليل SWOT، إلا أن استخدامه بشكل منفرد قد يؤدي إلى تبسيط الواقع الاستراتيجي، خاصة في ظل اعتماده النسبي على التقديرات الشخصية.

أهم النتائج:

- يُعد تحليل SWOT من أكثر الأدوات الاستراتيجية شيوعًا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- يساهم في :

- تحديد الموارد والقدرات الداخلية بدقة
- استغلال الفرص المتاحة في السوق
- الحد من تأثير التهديدات الخارجية

- تزداد فعالية تحليل SWOT عند :

- دمجها مع أدوات مثل PEST ونموذج القوى الخمس لبورتر
- الاعتماد على بيانات دقيقة ومحدثة بدل التقديرات الذاتية
- ساهم التطور الرقمي وتقنيات تحليل البيانات في تحسين دقة وموضوعية نتائج SWOT.

- من أهم تحديات تحليل SWOT :

- اعتماده النسبي على الأحكام الشخصية

2 Gürel, Emet & Tat, Merba⁴⁷: (2017)

- تناولت دراسة Gürel & Tat (2017) موضوع تحليل SWOT كمراجعة نظرية في الإدارة الاستراتيجية، حيث هدفت إلى إبراز دور هذه الأداة في التخطيط الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في كيفية مساهمة تحليل SWOT في دعم اتخاذ القرار الاستراتيجي من خلال فهم متكامل لعناصر البيئة التنظيمية. كما سعت إلى توضيح مكونات هذا النموذج، وتحليل مزاياه وعيوبه، وتتبع تطوره التاريخي في مجال الإدارة.

وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في إطار دراسة نظرية قائمة على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة، دون اللجوء إلى تطبيق ميداني، حيث ركزت الدراسة على الجانب النوعي في تحليل المفاهيم. كما أبرزت الدراسة أن تحليل SWOT يُعد أداة أساسية في تقييم الوضع الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال تقسيم البيئة إلى بعدين رئيسيين: داخلي يشمل نقاط القوة والضعف، وخارجي يشمل الفرص والتهديدات، مما يسمح بتحقيق التوازن بين موارد المؤسسة ومتغيرات محيطها.

كما أكدت الدراسة أن تحليل SWOT يساهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال دعم عملية اتخاذ القرار، والمساعدة في اختيار الاستراتيجيات المناسبة، وتحقيق التوافق بين الإمكانيات الداخلية والتحديات الخارجية، رغم وجود بعض القيود المرتبطة بطبيعته التقديرية.

أهم النتائج:

- يُعد تحليل SWOT أداة فعالة وبسيطة في مجال التخطيط الاستراتيجي .
- يساعد على تحقيق فهم شامل للوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة .
- يساهم في بناء استراتيجيات قائمة على التوافق بين الموارد والبيئة .
- يمكّن المؤسسات من استغلال الفرص وتقليل تأثير التهديدات .
- توجد علاقة قوية بين استخدام SWOT وفعالية اتخاذ القرار الاستراتيجي .
- نجاح الاستراتيجية يعتمد على :

- استغلال نقاط القوة
- معالجة نقاط الضعف
- اغتنام الفرص

⁴⁷ Gürel, Emet, & Tat, Merba. SWOT Analysis: A Theoretical Review. The Journal of International Social Research, Vol. 10, Issue 51. (2017).

• مواجهة التهديدات

- من أهم محدوديات تحليل SWOT:

• اعتماده على التقديرات الشخصية (التحيز)

• طابعه العام وعدم دقته أحياناً

• عدم تحديد أولويات واضحة للعوامل

• محدوديته في البيئات الديناميكية

- تزداد فعاليته عند دمج مع أدوات تحليل استراتيجية أخرى.

3 Phadermrod et al. (2016)⁴⁸:

تناولت دراسة Phadermrod وآخرون (2016) موضوع تحليل SWOT المبني على تحليل الأهمية والأداء (IPA)، حيث هدفت إلى تطوير نموذج تقليدي لتحليل SWOT من خلال جعله أكثر دقة وموضوعية، وذلك عبر دمج مع تحليل الأهمية والأداء المعتمد على بيانات حقيقية لرضا العملاء. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتمثل في محدودية تحليل SWOT التقليدي بسبب طابعه الذاتي وعدم قدرته على ترتيب أولويات العوامل الاستراتيجية، إضافة إلى غياب إدماج رأي المستفيدين في عملية التحليل.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الكمي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الطلبة باعتبارهم مستفيدين من الخدمة التعليمية، حيث شملت العينة 155 طالباً من المؤسسة (A) و43 طالباً من مؤسسة منافسة (B). كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها الانحدار الخطي المتعدد ومصنوفة تحليل الأهمية والأداء (IPA)، إلى جانب برنامج SPSS. وقد أبرزت الدراسة أن دمج SWOT مع IPA يسمح بالحصول على تحليل أكثر دقة وتنظيماً، حيث يتم تصنيف العوامل الاستراتيجية بناءً على درجة أهميتها ومستوى أدائها، مما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أولويات واضحة. كما أكدت الدراسة أن هذا النموذج المطور يعزز من فعالية التخطيط الاستراتيجي، كونه يعتمد على بيانات موضوعية وآراء العملاء، بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية للإدارة فقط.

أهم النتائج:

- تم تحديد عناصر تحليل SWOT اعتماداً على بيانات الطلبة (المستفيدين).

⁴⁸ Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. Importance-Performance Analysis based SWOT Analysis. International Journal of Information Management, University of Southampton, UK(2016).

- تم تصنيف العوامل إلى :

* 7 نقاط قوة

* 8 نقاط ضعف

* 11 فرصة

* 5 تهديدات

تركزت نقاط القوة في :

- الكادر الأكاديمي

تركزت نقاط الضعف في :

- الخدمات الإضافية

- التجهيزات (الحواسيب)

تمثلت الفرص في :

- تطوير التعليم والأنشطة الطلابية

تمثلت التهديدات في :

- الجوانب الإدارية والتنظيمية

➤ اظهرت النتائج دلالة إحصائية لصحة النموذج باستخدام اختبار (T).

وجود توافق بين نتائج التحليل وآراء العاملين داخل المؤسسة .

نموذج SWOT + IPA أكثر دقة وفعالية من SWOT التقليدي .

يسمح النموذج بـ :

- ترتيب العوامل حسب الأولوية

- تحسين جودة اتخاذ القرار الاستراتيجي

- يعتمد التحليل على رأي العملاء وليس فقط على الإدارة، مما يزيد من موضوعيته.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

تهدف هذه الفقرة إلى إجراء مقارنة تحليلية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع تحليل SWOT ودوره في تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحسين الأداء التنظيمي.

1. جدول المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

الجدول رقم 03: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات

الدراسة	المجتمع والعينة	المنهج	الأداة	المجال	أهم النتائج
بطاهر (2017)	54 عامل	وصفي تحليلي	استبيان	مؤسسات جزائرية	ضعف تطبيق SWOT
بوسالم (2019)	عينة من مؤسسة	وصفي تحليلي	استبيان	اقتصادي	SWOT يحسن الأداء لكن بتطبيق محدود
بن عيسى (2020)	غير محدد	وصفي تحليلي	مراجعة	اقتصادي	SWOT يدعم الاستراتيجية
Ghaleb (2024)	غير محدد	تحليلي	مراجعة	أعمال	SWOT فعال لكن محدود
Gürel (2017)	غير محدد	نظري	أدبيات	استراتيجي	SWOT أداة أساسية
Phadermrod (2016)	198 طالب	كمي	استبيان	تعليم	SWOT+IPA أكثر دقة
الدراسة الحالية	مقابلات	وصفي تحليلي	مقابلة	نشاط	تحليل واقعي معمق

(المصدر: من اعداد الطالبتين)

أولاً : أوجه التشابه.

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة، مثل دراسة بطاهر بختة ومخفي أمين (2017) ، ودراسة بن عيسى محمد وقارة عبد القادر (2020) ، ودراسة بوسالم فاطمة وبوشنافة عبد الكريم (2019) ، إضافة إلى الدراسات الأجنبية مثل (Ghaleb (2024 و (Gürel & Tat (2017 و (Phadermrod (2016، في مجموعة من النقاط، أهمها:

- اعتبار تحليل SWOT أداة أساسية في التخطيط الاستراتيجي .
- التأكيد على أهمية تحليل البيئة :
- الداخلية (نقاط القوة والضعف)
- الخارجية (الفرص والتهديدات)
- إبراز دور SWOT في دعم اتخاذ القرار .
- وجود علاقة بين استخدام SWOT وتحسين الأداء التنظيمي .
- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في أغلب الدراسات.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب:

من حيث مجال التطبيق:

- الدراسة الحالية: نفضال
- بطاهر (2017): سونلغاز ومنتجة
- بوسالم (2019): مؤسسة اقتصادية جزائرية
- قطاع التعليم: (Phadermrod (2016

من حيث المنهجية :

- الدراسة الحالية: مقابلة (منهج نوعي)
- بطاهر وبوسالم: استبيان SPSS +
- تحليل كمي متقدم: Phadermrod
- بن عيسى و Ghaleb: دراسات نظرية

من حيث طبيعة النتائج :

- الدراسات الميدانية الجزائرية: ضعف أو تطبيق متوسط لـ SWOT .

- الدراسات الأجنبية: تطوير الأداة وتحسينها.

- الدراسة الحالية: تحليل واقعي معمق.

ثالثا: الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية.

في ضوء ما أفرزته الدراسات السابقة من نتائج، وما كشفته من محدوديات سواء على المستوى المنهجي أو التطبيقي، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إضافة علمية نوعية من خلال تجاوز أوجه القصور المسجلة، وذلك عبر ما يلي:

- التركيز على مؤسسة وطنية استراتيجية كبرى (نفطال)، على خلاف معظم الدراسات السابقة التي انحصرت في مؤسسات متوسطة أو قطاعات غير استراتيجية، مما يمنح الدراسة بعدا تطبيقيا أكثر عمقا وواقعية في بيئة تنظيمية معقدة .

- تجاوز الطابع النظري الذي طغى على بعض الدراسات مثل بن عيسى 2020، Ghaleb 2024، من خلال الدمج بين الإطار النظري والتطبيق الميداني الفعلي، بما يسمح بفهم واقعي لكيفية استخدام تحليل SWOT داخل المؤسسة .

- تجاوز محدودية الدراسات الميدانية السابقة مثل (بطاهر 2017، بوسالم 2019)، والتي اعتمدت أساسا على الاستبيان، وذلك من خلال اعتماد المقابلة كأداة نوعية تتيح تحليلا أعمق وأكثر تفسيريا لسلوكيات ومتغيرات البيئة التنظيمية .

- الانتقال من مجرد تشخيص SWOT إلى تحليل كيفية توظيفه فعلياً، حيث لا تكفي الدراسة الحالية بإبراز أهمية الأداة، بل تركز على واقع استخدامها في تحليل المحيط الداخلي والخارجي واتخاذ القرار داخل المؤسسة .

- محاولة الربط بشكل أكثر عمقا بين التحليل الاستراتيجي والأداء التنظيمي، في ظل ما أظهرته الدراسات السابقة من علاقات ضعيفة أو غير حاسمة (كما في دراسة بطاهر 2017)، وذلك من خلال تحليل سياقي أكثر شمولاً .

- الاستفادة من التوجهات الحديثة في تطوير SWOT مثل دراسة Phadermrod 2016 مع محاولة إسقاطها على الواقع الجزائري، وهو ما لم تتناوله الدراسات الأجنبية التي بقيت بعيدة عن هذا السياق.

يتضح من خلال هذا التحليل النقدي أن الدراسات السابقة، رغم أهميتها العلمية، لا تزال تعاني من بعض القصور المنهجية والتطبيقية، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية باعتبارها محاولة لفهم واقع استخدام تحليل SWOT داخل المؤسسات الجزائرية بشكل أكثر عمقا وارتباطا بالواقع العملي.

المطلب الرابع: جوانب الاستفادة والفجوة البحثية.

في ضوء ما تم استعراضه وتحليله من دراسات سابقة عربية وأجنبية تناولت موضوع تحليل SWOT وأهميته في تحليل المحيط الداخلي والخارجي وتحسين الأداء التنظيمي، يهدف هذا المطلب إلى إبراز أوجه الاستفادة التي حققتها الدراسة الحالية من تلك الدراسات، مع تحديد الفجوة البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، ثم توضيح مساهمة الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة.

1) أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة على مستويات متعددة (نظرية، منهجية، وتطبيقية)، ويمكن إبراز أهم هذه الاستفادة فيما يلي:

على المستوى النظري:

- تم الاعتماد على الأطر المفاهيمية التي قدمتها دراسات مثل (Gürel & Tat 2017) و Ghaleb (2024)، والتي ساهمت في ترسيخ الفهم العلمي لتحليل SWOT باعتباره أداة مركزية في التخطيط الاستراتيجي، مع توضيح أبعاده الأربعة وعلاقته بتحليل البيئة الداخلية والخارجية .
- على مستوى الربط بين SWOT والأداء التنظيمي:
- استفادت الدراسة من نتائج الدراسات التطبيقية، خاصة بطاهر ومخفي (2017) وبوسالم وبوشنافه (2019) ، والتي أبرزت وجود علاقة بين استخدام تحليل SWOT وتحسين الأداء، رغم محدودية هذا التأثير في بعض الحالات .

على المستوى المنهجي:

- تم الاستئناس بالمناهج المعتمدة في الدراسات السابقة، خاصة المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستفادة من أدوات جمع البيانات (كالاستبيان)، مقابل تبني مقاربة نوعية أكثر عمقاً في الدراسة الحالية .
- على مستوى تطوير الأداة:
- استفادت الدراسة من التوجهات الحديثة التي عرضتها دراسة (Phadermrod 2016)، والتي أبرزت ضرورة تطوير تحليل SWOT من خلال دمج مع أدوات كمية مثل IPA ، مما ساعد في تبني نظرة نقدية للأداة .

على المستوى النقدي:

- تم الاستفادة من الانتقادات الموجهة لتحليل SWOT في الدراسات الحديثة، خاصة ما يتعلق بـ :
- الطابع الذاتي للتحليل.
- غياب ترتيب الأولويات.

- محدودية الدقة عند استخدامه بشكل منفرد.

(2) تحديد الفجوة البحثية

على الرغم من غنى الدراسات السابقة وتنوعها، إلا أن تحليلها يكشف عن مجموعة من النقائص التي تمثل فجوة بحثية واضحة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هيمنة الطابع النظري على عدد معتبر من الدراسات مثل بن عيسى 2020 و Ghaleb 2024، مقابل - ضعف الدراسات التطبيقية الميدانية، خاصة في البيئة الجزائرية .

- محدودية الدراسات الميدانية الجزائرية (مثل بطاهر 2017 وبوسالم 2019)، حيث كشفت عن :

- ضعف تطبيق تحليل SWOT

- اقتصار استخدامه على الجانب الشكلي أو النظري

- الاعتماد المفرط على أدوات كمية (الاستبيان)، مع غياب المقاربات النوعية التي تسمح بفهم أعمق لسياق اتخاذ القرار داخل المؤسسات .

- ضعف الربط بين نتائج تحليل SWOT والتطبيق الفعلي للقرارات الاستراتيجية، مما يبرز فجوة بين التحليل النظري والممارسة الإدارية .

- عدم مواكبة بعض الدراسات للتطورات الحديثة في تحليل SWOT ، خاصة ما يتعلق بدمجه مع أدوات تحليل متقدمة كما في Phadermrod 2016

- غياب الدراسات التي تستهدف مؤسسات استراتيجية كبرى، حيث ركزت أغلب الدراسات على مؤسسات صغيرة أو متوسطة، مما يحد من تعميم النتائج.

(3) مساهمة الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية.

انطلاقاً من الفجوات السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة علمية من خلال:

- إجراء دراسة ميدانية داخل مؤسسة استراتيجية كبرى (نفطال)، مما يعزز البعد الواقعي والتطبيقي للدراسة، ويختلف عن أغلب الدراسات السابقة .

- اعتماد المقاربة النوعية (المقابلة) بدل الاقتصار على الاستبيان، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية توظيف تحليل SWOT في الواقع التنظيمي .

- تحليل متكامل للمحيط الداخلي والخارجي باستخدام SWOT ، مع التركيز على كيفية استخدام نتائجها في الممارسة الفعلية داخل المؤسسة .

- الانتقال من الطرح النظري إلى التحليل التطبيقي الواقعي، من خلال دراسة :

- مستوى الوعي بتحليل SWOT
- درجة تطبيقه الفعلي
- مدى تأثيره على اتخاذ القرار
- محاولة ردم الفجوة بين التحليل والقرار الاستراتيجي، عبر ربط نتائج SWOT مباشرة بالأداء التنظيمي داخل المؤسسة .
- إثراء الأدبيات العربية في السياق الجزائري، خاصة في ظل ندرة الدراسات الحديثة التي تجمع بين :
 - التحليل الاستراتيجي.
 - التطبيق الميداني.
 - المقاربة النوعية.

الفصل الثاني: دراسة حالة

نظام مقاطعة غرواية

تمهيد

يعد الفصل التطبيقي للدراسة هو الجوهر، حيث يتم فيه تطبيق المفاهيم النظرية للإدارة الاستراتيجية وأداة SWOT على واقع مؤسسة نפטال بمقاطعة غرداية، تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى تقديم تشخيص استراتيجي دقيق لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وصولاً إلى تحديد الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتعزيز تنافسيتها. ولتحقيق هذه الغاية، يتناول هذا الفصل أربعة مباحث: حيث نستهل المبحث الأول بتقديم الإطار المنهجي والتعريف بمؤسسة نפטال مقاطعة غرداية، ثم ينتقل المبحث الثاني لعرض وتحليل نتائج المقابلة الميدانية وتشخيص الوضع الحالي، ليفسح المجال في المبحث الثالث لبناء مصفوفة SWOT التفاعلية وتحديد التوجهات الإستراتيجية، ويختتم الفصل في مبحثه الرابع باختبار الفرضيات ومناقشة النتائج العامة وتقديم التوصيات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتقديم المؤسسة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال وهيكلها التنظيمي

1. تقديم مؤسسة نפטال :

مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثانية كأحسن مؤسسة عمومية بعد سونطراك ، وهي مؤسسة تجاري ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 160.000.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المحتكر لسوق المحروقات في الجزائر

أنشأت بموجب المرسوم رقم 87 - 89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة إلى الوطنية

2. نشأة مؤسسة نפטال :

التعريف بالمؤسسة الأم :

استقلت مؤسسة تسويق المواد البترولية عن المؤسسة الأم سونطراك بموجب المرسوم 80/101 في أفريل 1981 وبدأت نشاطها في 01 جانفي، حيث اهتمت بتكرير وتوزيع المواد البترولية تحت شعار نפטال NAFTALE ERAP وفي 1987/08/25 تحت المرسوم (87-187) قامت المؤسسة بالفصل نشاط بين تكرير ونشاط توزيع البترولية ومشتقاتها، وفي سنة 1998 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بنسبة 100% .

3. دور ومهام مؤسسة نפטال:

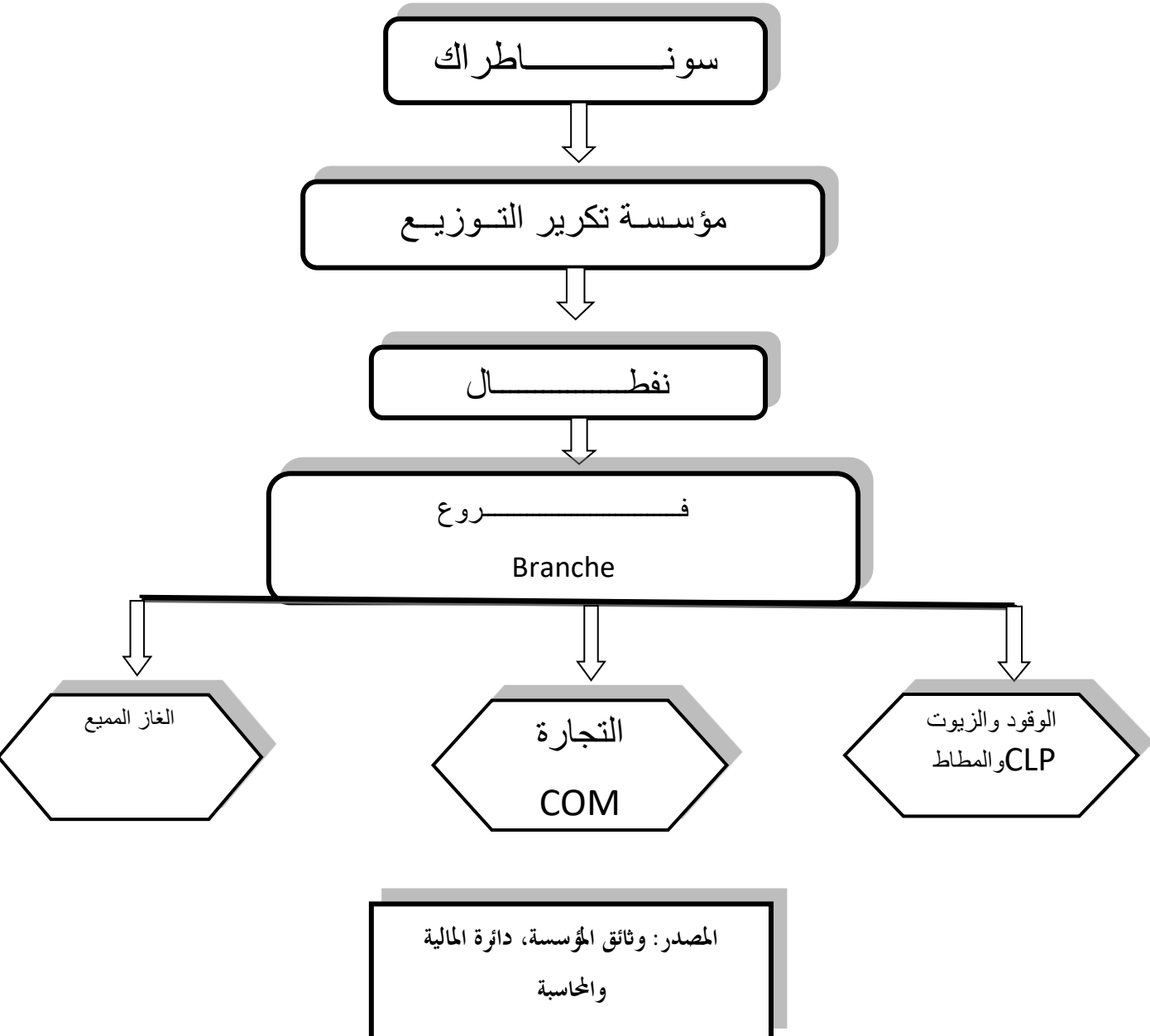
- دور مؤسسة نפטال:

- * تنظيم وتطوير النشاط التجاري وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها.
- * تخزين ونقل المنتجات البترولية لتسويقها على مستوى التراب الوطني.
- * السهر على تطبيق واحترام المقاييس المرتبطة بحماية الصناعة.
- * السهر على تنفيذ واحترام قوانين الحماية الداخلية للمؤسسة.
- * القيام بكل دراسات السوق بما فيها الاستعمال والاستهلاك للمواد البترولية.
- * تأمين صيانة مؤسسة نפטال مكلفة داخل إطار الإقليم الوطني للتطور الاقتصادي الاجتماعي بتوزيع وتسويق المنتجات البترولية بما في ذلك العتاد والتجهيزات.

* الحرص على تحسين ومراقبة الكميات والمواد المتعلقة بها.⁴⁹

4. هيكل مؤسسة نפטال تاريخيا

الشكل رقم 02 : هيكل مؤسسة نפטال تاريخيا



⁴⁹ وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يهدف هذا الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة الميدانية، وذلك لضمان الشفافية والموضوعية في جمع وتحليل البيانات. سيتم التطرق إلى نوع الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات المستخدمة

أولاً: نوع الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية (Descriptive-Analytical Research)، حيث تسعى إلى وصف وتحليل الوضع الراهن لمؤسسة نפטال من منظور استراتيجي، مع التركيز على فهم أبعاد التوجه الاستراتيجي، البيئة الداخلية والخارجية، والرؤية المستقبلية للمؤسسة. يعتمد هذا النوع من الدراسات على جمع البيانات النوعية وتفسيرها لتقديم صورة شاملة وعميقة للظاهرة المدروسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.

نظراً لطبيعة الدراسة التي تركز على دراسة حالة مؤسسة نפטال، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الإطارات المسيرة والخبراء داخل المؤسسة الذين يمتلكون معرفة عميقة بالجوانب الإستراتيجية والتشغيلية. أما عينة الدراسة، فقد تم اختيارها بطريقة قصدية (Purposive Sampling)، حيث اقتضت على مسؤول واحد مفتاحي يمتلك رؤية شاملة ومعمقة حول الموضوع، وهو رئيس مصلحة المستخدمين التابع لدائرة التجارة والتسويق بمقاطعة التسويق نפטال غرداية. يُعد هذا الاختيار مبرراً نظراً للموقع الاستراتيجي للمسؤول الذي يتيح له الإلمام بالجوانب الإدارية، التجارية، والتسويقية، بالإضافة إلى رؤيته حول الموارد البشرية والتحوليات داخل المؤسسة، مما يجعله مصدراً موثقاً للمعلومات النوعية

ثالثاً: أداة المقابلة ودليلها.

تم الاعتماد على المقابلة نصف المهيكلة (Semi-structured In-depth Interview) كأداة رئيسية لجمع البيانات. تسمح هذه الأداة بمرونة في طرح الأسئلة، مما يتيح للمحاور التعمق في النقاط الهامة واستكشاف جوانب جديدة قد لا تكون مدرجة في دليل المقابلة المسبق. وقد تم إعداد دليل مقابلة يتضمن أربعة محاور رئيسية لضمان تغطية شاملة لجوانب الدراسة، وهي:

المحور الأول: التوجه الاستراتيجي ونظام التسيير: يهدف إلى فهم أسلوب التسيير المعتمد، آليات التخطيط الاستراتيجي، وكيفية تحليل وضع المؤسسة، بالإضافة إلى مدى إشراك الإطارات في اتخاذ القرار ودور المؤسسة في التنمية المستدامة.

المحور الثاني: تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف): يركز على تحديد الموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة، ونقاط التميز، بالإضافة إلى الجوانب التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير.

المحور الثالث: تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات): يستكشف التحديات والفرص التي يفرضها المحيط الخارجي على نفضال، مثل التغيرات التكنولوجية، المنافسة، والسياسات الحكومية.

المحور الرابع: الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي: يتناول مشاريع المؤسسة المستقبلية، استراتيجيات ضمان استمرارية الخدمات، الإنجازات المحققة، والتوازن بين البيئة الداخلية والخارجية في ظل التحول الرقمي.

المبحث الثاني: تنفيذ المقابلات وتفرغ وتحليل النتائج.

يتناول هذا المبحث تفاصيل عملية تنفيذ المقابلة، بدءًا من وصف الإجراءات المتبعة، مرورًا بالاعتبارات الأخلاقية للبحث، وصولًا إلى التحليل النوعي للإجابات المسؤول المستجوب عبر المحاور الأربعة المحددة.

المطلب الأول: الإطار الإجرائي للمقابلة الميدانية.

أولاً: وصف إجراءات المقابلة.

تم تنفيذ المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين التابع لدائرة التجارة والتسويق بمقاطعة التسويق نفضال غرداية، وذلك بعد التنسيق المسبق والحصول على الموافقة اللازمة من إدارة المؤسسة والمسؤول المعني، جرت المقابلة في مكتب المسؤول، مما وفر بيئة مناسبة للحوار الهادئ والمركز. تم استخدام دليل المقابلة نصف المهيكل كإطار توجيهي لضمان تغطية جميع المحاور الأساسية للدراسة، مع إتاحة المرونة للمحاور لطرح أسئلة استكشافية إضافية للتعلم في النقاط التي يرى أنها تستدعي مزيدًا من التوضيح. استغرقت المقابلة حوالي 60 دقيقة، وتم تدوين الملاحظات الرئيسية يدويًا لضمان التركيز الكامل على الحوار، مع التركيز على النقاط جوهر الإجابات والتعبيرات الهامة للمسؤول. بعد الانتهاء من المقابلة، تم تفرغ الملاحظات وتصنيفها حسب المحاور الأربعة لتسهيل عملية التحليل.

ثانياً: أخلاقيات البحث.

تم الالتزام بأعلى معايير أخلاقيات البحث العلمي خلال جميع مراحل المقابلة. وقد شمل ذلك: الحصول على الموافقة المستنيرة: تم إبلاغ المسؤول بشكل واضح وصريح بهدف الدراسة، وكيفية استخدام المعلومات التي سيقدمها، مع التأكيد على أن المشاركة طوعية

السرية والخصوصية: تم التأكيد للمسؤول على أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها ستعامل بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن هويته أو أي معلومات شخصية قد تؤدي إلى التعرف عليه في التقرير النهائي، إلا بالقدر الذي يسمح به منصبه الوظيفي في سياق التحليل.

الموضوعية والحياد: حرص الباحثان على الحفاظ على الموضوعية والحياد التامين خلال المقابلة، وتجنب توجيه الإجابات أو فرض آراء مسبقة، مع التركيز على الاستماع الفعال وتدوين الإجابات بأمانة

المطلب الثاني: التحليل النوعي للإجابات المسؤول.

بناءً على الإجابات المستنبطة من المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، تم تحليل رؤيته حول المحاور الأربعة للدراسة على النحو التالي

أولاً: تحليل محور التوجه الاستراتيجي ونظام التسيير.

أكد المسؤول أن نפטال، كشركة عمومية ذات بعد استراتيجي، تعتمد في تسييرها على مزيج من التخطيط المركزي الموجه من قبل مجمع سوناطراك والدولة، مع وجود هامش من المرونة على مستوى المقاطعات والمديريات الجهوية للتكيف مع خصوصيات السوق المحلية. أشار إلى أن أسلوب التسيير يتسم بالرصانة والالتزام بالمعايير والإجراءات، وهو ما يضمن استقرار العمليات التشغيلية وتوفير المنتجات الطاقوية بشكل مستمر. أوضح المسؤول أن تحليل وضع المؤسسة يتم بشكل دوري من خلال تقارير الأداء ومؤشرات التسيير، وأن إشراك الإطارات في اتخاذ القرار يتم غالباً عبر اللجان التشاورية والاجتماعات الدورية، خاصة فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية والتسويقية. كما شدد على دور نפטال في التنمية المستدامة من خلال ضمان الأمن الطاقوي للبلاد، وتوفير منتجات ذات جودة، والمساهمة في الاقتصاد الوطني.

التحليل السردي: تُظهر رؤية المسؤول أن نפטال تعمل ضمن إطار استراتيجي محدد المعالم، يجمع بين التوجيه المركزي وبعض اللامركزية التشغيلية. يعكس هذا التوجه حرص المؤسسة على تحقيق أهدافها الوطنية مع الحفاظ على كفاءة الأداء. إشراك الإطارات، وإن كان عبر آليات رسمية، يدل على تقدير المؤسسة للخبرات الداخلية، بينما يؤكد التركيز على التنمية المستدامة وعيها بمسؤولياتها الاقتصادية والاجتماعية.

ثانياً: تحليل محور البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

من وجهة نظر رئيس مصلحة المستخدمين، تمتلك نפטال نقاط قوة جوهرية تمنحها ميزة تنافسية واضحة. أبرز هذه النقاط هي شبكة التوزيع اللوجستية الواسعة التي تغطي كامل التراب الوطني، مما يضمن وصول المنتجات الطاقوية إلى أبعد المناطق. كما أشار إلى الخبرة الطويلة للمؤسسة في قطاع المحروقات، وثقة المستهلك الجزائري في علامة نפטال، بالإضافة إلى توفر موارد بشرية ذات كفاءة عالية ودعم حكومي مستمر. في المقابل، لم يخف المسؤول وجود نقاط ضعف تؤثر على أداء المؤسسة. ذكر منها البيروقراطية الإدارية التي تؤدي إلى بطء في اتخاذ القرار، وضرورة تحديث بعض البنية التحتية والمعدات. كما أشار إلى ضعف في تنوع المنتجات والخدمات المضافة، ونقص في الابتكار والتسويق الرقمي، والتحديات في تسريع وتيرة التحول الرقمي الشامل.

التحليل السردى: تُفسر نقاط القوة هذه بالدعم التاريخي من الدولة والارتباط بمجمع سوناطراك، مما منح نפטال مكانة مهيمنة وبنية تحتية ضخمة. أما نقاط الضعف، فتعكس تحديات الشركات العمومية الكبرى، حيث يمكن أن يؤدي ضخامة الهيكل التنظيمي والتركيز على الجانب التشغيلي إلى جمود إداري يعيق المرونة والابتكار، ويؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع متطلبات السوق المتغيرة

ثالثا: تحليل محور البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

أوضح المسؤول أن البيئة الخارجية لنפטال مليئة بالفرص والتحديات. من أبرز الفرص التي يمكن استغلالها هي الطلب المتزايد على الغاز الطبيعي، والتوجه العالمي نحو الطاقات النظيفة (مثل سيرغاز والشحن الكهربائي) الذي يتيح لنפטال تنويع محفظة منتجاتها. كما أشار إلى فرص التعاون الدولي والشراكات الأجنبية في مجالات التكنولوجيا والطاقات المتجددة، والسياسات الحكومية الداعمة لتطوير البنية التحتية الوطنية. في المقابل، تواجه نפטال تهديدات حقيقية، أبرزها تقلبات أسعار النفط العالمية التي تؤثر على الإيرادات والميزانيات، والمنافسة المتزايدة من الطاقات المتجددة والقطاع الخاص. كما ذكر المسؤول التغيرات في السياسات البيئية والقوانين الضريبية، والأزمات الاقتصادية والجوسياسية، بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بضعف الأمن السيبراني والتغيرات التكنولوجية السريعة.

التحليل السردى: تُظهر رؤية المسؤول وعيًا بالتغيرات في السوق العالمية والمحلية. الفرص تعكس إمكانية نפטال للتطور والتكيف مع التحولات الطاقوية والرقمية، بينما التهديدات تبرز هشاشة المؤسسة أمام العوامل الخارجية التي لا تتحكم فيها بشكل كامل، مما يستدعي استراتيجيات مرنة ومبتكرة للحفاظ على استقرارها ومكانتها.

رابعا: تحليل محور الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي، أكد رئيس مصلحة المستخدمين أن نפטال تتبنى رؤية مستقبلية طموحة تركز على مواكبة التغيرات العالمية في قطاع الطاقة والتحول الرقمي. أوضح أن المؤسسة تسعى لضمان استمرارية الخدمات من خلال الاستثمار في البنية التحتية الحديثة وتطوير الكفاءات البشرية. شدد المسؤول على أن هناك تركيزًا كبيرًا على مشاريع التحول الرقمي التي تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز تجربة العملاء من خلال توفير خدمات رقمية مبتكرة، مثل تطبيقات الدفع الإلكتروني وإدارة الطلبات عبر الإنترنت. كما أشار إلى أن الإنجازات في هذا المحور تتضمن إطلاق بعض الخدمات الرقمية الأولية، وتدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة، وتطوير خطط عمل لرقمنة المزيد من العمليات. ويرى المسؤول أن التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية يتم من خلال بناء قدرات داخلية مرنة قادرة على استيعاب التغيرات الخارجية، وتطوير استراتيجيات استباقية لمواجهة التحديات واغتنام الفرص.

التحليل السردى: تُفسر هذه الرؤية بوعي المؤسسة بضرورة التكيف مع متطلبات العصر الرقمي والتحديات البيئية. التحول الرقمي ليس مجرد خيار تكنولوجي، بل هو ضرورة إستراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية وضمان استدامة الأعمال. يؤكد المسؤول أن نفضال تسعى لتحقيق هذا التوازن من خلال الاستثمار في التكنولوجيا وتطوير رأس المال البشري، مما يعكس توجهًا إستراتيجيًا نحو المستقبل يهدف إلى تحويل المؤسسة إلى كيان أكثر حداثة وفعالية.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي (SWOT) واختبار الفرضيات.

يُقدم هذا التحليل تقييماً استراتيجياً معمقاً لمؤسسة نפטال، مع التركيز على مقاطعة غرداية، وذلك بناءً على رؤية مسؤول رفيع المستوى في المؤسسة، يهدف هذا التقييم إلى تسليط الضوء على العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المؤسسة، مما يوفر أساساً متيناً لصياغة التوصيات الإستراتيجية.

المطلب الأول: تحليل SWOT للبيئة الداخلية والخارجية.

1. تشخيص البيئة الداخلية (القوة والضعف):

➤ نقاط القوة (Strengths)

خلال حديثنا مع رئيس مصلحة المستخدمين، بدا واضحاً أن المسؤول يعتز بنقاط القوة الجوهرية التي تميز نפטال، والتي تمنحها مكانة ريادية في السوق. فقد أشار، وبشكل قاطع، إلى أن الريادة والانتشار الجغرافي لشبكة التوزيع اللوجستية لنפטال لا يمكن منافستها، فهي تغطي كامل التراب الوطني وتضمن وصول المنتجات الطاقوية إلى أبعد نقطة، وهو ما لمسناه كباحثين في منطقة غرداية الشاسعة، حيث التحديات اللوجستية قد تكون أكبر وتتطلب جهوداً مضاعفة لضمان التغطية. كما أكد المسؤول أن المؤسسة تتمتع بخبرة بشرية وكفاءات تقنية متراكمة عبر سنوات طويلة، وهو ما يضمن استمرارية العمليات وجودة الخدمات المقدمة، وهذا ما يظهر جلياً في الأداء اليومي للمقاطعة وقدرتها على التعامل مع مختلف الظروف. ولم يغفل المسؤول عن الإشارة إلى أن نפטال تستفيد من الدعم الحكومي المستمر نظراً لدورها الاستراتيجي في الاقتصاد الوطني، وتحظى بثقة عالية من المستهلك الجزائري، وهو ما يسهل عليها الكثير من المهام ويمنحها استقراراً في السوق.

التحليل التفسيري: تُفسر هذه القوة بالدعم التاريخي من الدولة والارتباط الوثيق بمجمع سوناطراك، مما منح نפטال "أفضلية المبادرة" في السوق الوطنية، وسمح لها ببناء بنية تحتية ضخمة وخبرة متراكمة يصعب على أي منافس جديد تحقيقها في المدى القصير. هذه القوة تضمن لها حصة سوقية مهيمنة واستقراراً عملياتياً، وتوفر أساساً متيناً لأي تحولات مستقبلية، وتجعلها قادرة على مواجهة التحديات بمرونة أكبر.

➤ نقاط الضعف (Weaknesses):

بالمقابل، تطرق المسؤول، بشيء من التحفظ، إلى وجود نقاط ضعف داخلية تؤثر على أداء المؤسسة، والتي تتطلب معالجة حثيثة لضمان استمرارية التطور. فقد استخلصنا من حديثه أن من أبرز هذه النقاط تكمن في البيروقراطية الإدارية وتقدم بعض المنشآت، حيث أشار إلى أن الإجراءات البيروقراطية قد تؤدي أحياناً إلى بطء في اتخاذ القرار، وأن بعض المنشآت تحتاج إلى تحديث لمواكبة التطورات المتسارعة، وهو ما يظهر

أحياناً في صعوبة التكيف مع متطلبات السوق المحلية المتغيرة. كما لمسنا في حديثه وجود ضعف في التنوع والابتكار، حيث يلاحظ تركيز كبير على النشاط التقليدي، مع حاجة ماسة لتنوع المنتجات والخدمات المضافة (Non-Fuel) لمواكبة تطلعات الزبائن، خاصة في منطقة مثل غرداية حيث تنتوع الاحتياجات وتتزايد التوقعات. واعترف المسؤول أيضاً بوجود تحديات في تسريع وتيرة التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بالتسويق الرقمي والتواصل الفعال مع الزبائن عبر المنصات الحديثة، وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً لمصلحة المستخدمين في ظل التوجه العالمي نحو الرقمنة. وأخيراً، يرى المسؤول أن الاعتماد الكبير على السوق المحلي قد يحد من فرص النمو المستقبلية للمؤسسة، ويجعلها أقل مرونة أمام الصدمات الخارجية، مما يستدعي التفكير في استراتيجيات توسع وتنوع على المدى الطويل.

التحليل التفسيري: يعكس هذا التحليل كيف أن ضخامة الهيكل التنظيمي والتركيز على الجانب التقني يؤثر على الموارد البشرية. فالجمود الإداري يحد من مبادرات الموظفين، ويجعل من الصعب تكييف الكفاءات مع متطلبات الابتكار. كما أن بطء التحول الرقمي يمثل عائقاً أمام تحسين الكفاءة التشغيلية، ويؤثر على قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق.

2. تشخيص البيئة الخارجية (الفرص والتحديات).

➤ الفرص (Opportunities):

في حديثه، أشار المسؤول إلى أن البيئة الخارجية لنפטال تزخر بفرص واعدة يمكن استغلالها بفعالية لتعزيز مكانتها وتطوير أدائها. فقد أبرز لنا، من منظوره، أن التحول الرقمي يمثل فرصة إستراتيجية ذهبية لنפטال لتحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة للعملاء، مثل تطبيقات الدفع الإلكتروني وإدارة الطلبات عبر الإنترنت، وهو ما يتكامل مع فرص الانتقال الطاقوي لتنوع محفظة منتجاتها، وهذا ما يمكن أن يعزز تجربة المستخدمين في غرداية بشكل كبير. كما أكد المسؤول على إمكانية نפטال للاستفادة من الطلب المتزايد على الغاز الطبيعي كوقود نظيف، وتوسيع شبكة توزيعها لتشمل محطات شحن الغاز، مما يفتح آفاقاً جديدة للدخل، خاصة في المناطق التي تعتمد على الغاز بشكل كبير. ولم يغفل الإشارة إلى وجود فرص للتعاون الدولي والشراكات الأجنبية مع شركات عالمية متخصصة في الطاقات المتجددة والتكنولوجيا، مما يمكن نפטال من اكتساب خبرات جديدة وتطوير قدراتها التنافسية. وأخيراً، أوضح أن السياسات الحكومية الداعمة لمشاريع تطوير البنية التحتية للطاقة توفر بيئة مواتية لاستثمارات نפטال، وأن التوسع نحو الأسواق الإفريقية يمثل فرصة نمو إستراتيجية لا يستهان بها، وهو ما يمكن أن يعود بالنفع على المقاطعات الداخلية ويعزز دورها الإقليمي.

التحليل التفسيري: تمثل هذه الفرص تحدياً إيجابياً لإدارة الموارد البشرية. فالانتقال الطاقوي والرقمنة يتطلبان استقطاب كفاءات جديدة، وإعادة تأهيل الموظفين الحاليين، وتطوير برامج تدريبية متخصصة. استغلال هذه

الفرص يتطلب مرونة تنظيمية وقدرة على الابتكار، مما يعزز من قدرة نפטال على التكيف والنمو في بيئة متغيرة.

➤ التهديدات (Threats):

على الجانب الآخر، لم يغفل المسؤول الإشارة إلى التهديدات الخارجية التي تواجه نפטال، والتي قد تؤثر على استقرارها وأدائها، مما يستدعي يقظة إستراتيجية مستمرة. فقد لخص لنا هذه التهديدات في عدة جوانب، أبرزها تقلبات أسعار النفط العالمية، حيث أكد أن التقلبات الحادة في هذه الأسعار تؤثر بشكل مباشر على إيرادات المؤسسة، مما يجعل التخطيط طويل الأجل أكثر تعقيداً ويفرض تحديات على الميزانيات التشغيلية للمقاطعات. كما يرى المسؤول أن المنافسة المتزايدة من الطاقات المتجددة تمثل تهديداً لنموذج عمل نפטال التقليدي، مما يستدعي استراتيجيات تكيفية وتطويراً مستمراً للخدمات لمواكبة هذا التحول العالمي. ولم يغفل الإشارة إلى التغيرات في السياسات البيئية والقوانين الضريبية، حيث أشار إلى أن التشريعات البيئية الأكثر صرامة وزيادة الضرائب قد تزيد من تكاليف التشغيل وتقلل الربحية، وهو ما يتطلب مرونة في التخطيط والامتثال. وأوضح كذلك أن الأزمات الاقتصادية والجيوسياسية تؤثر على استقرار السوق وتوفر الموارد، مما يشكل تحدياً لاستمرارية الخدمات وقدرة نפטال على التخطيط الفعال في بيئة غير مستقرة. وأخيراً، أكد المسؤول أن ضعف الأمن السيبراني والتغيرات التكنولوجية السريعة تتطلب استثمارات مستمرة وتكيفاً دائماً للحفاظ على أمن البيانات والعمليات، وهذا تحدٍ كبير في ظل التوسع الرقمي الذي تسعى إليه المؤسسة.

التحليل التفسيري: يرى المسؤول أن هذه التهديدات الخارجية لها انعكاسات مباشرة على استقرار الموارد البشرية. فتقلبات السوق والمنافسة تفرض ضغطاً على المؤسسة للتكيف، وهذا يتطلب مرونة عالية من الموظفين. كما أن التحديات التكنولوجية تتطلب استثماراً مستمراً في التدريب والتطوير لضمان مواكبة الكفاءات للتحولات الرقمية، مما يؤكد على أهمية الاستعداد المستمر لمواجهة هذه التحديات بفعالية.

المطلب الثاني: مصفوفة SWOT التفاعلية ومناقشة النتائج

أولاً: بناء المصفوفة التفاعلية:

شكل رقم 04 : يمثل مصفوفة SWOT للاستراتيجيات المعتمدة.

العوامل الداخلية	العناصر	
نقاط القوة (Strengths - S) - ريادة سوقية واحتكار للتوزيع - خبرة تاريخية عريقة وبنية تحتية ضخمة - موارد بشرية مؤهلة ذات ولاء عالي - استقرار مالي ودعم حكومي قوي.	نقاط الضعف (Weaknesses - W) - بيروقراطية إدارية ناتجة عن المركزية - بطء في اتخاذ القرار الميداني - فجوة في التحول الرقمي الشامل - ضعف قنوات التواصل الداخلي.	
استراتيجيات (W-O) العلاجية - استغلال التوجه نحو الرقمنة (O2) للقضاء على البيروقراطية (W1) والجمود الإداري - تحديث قنوات التواصل (W4) من خلال تبني أنظمة تكنولوجية حديثة (O2).	استراتيجيات (S-O) الهجومية - - استغلال الريادة والخبرة (S1, S2) للتوسع نحو الأسواق الإفريقية (O3) - توظيف الاستقرار المالي (S4) للاستثمار في محطات الشحن الكهربائي (O4) ووقود (O1) GPL .	الفرص (Opportunities - O) - تزايد الطلب على الطاقات النظيفة (GPL) - التوجه الحكومي نحو الرقمنة الشاملة - إمكانية التوسع نحو الأسواق الإفريقية - الاستثمار في محطات الشحن الكهربائي.
استراتيجيات (W-T) الحذرة: - الإسراع في معالجة بطء القرار (W2) لتفادي خسارة الكفاءات (T3) لصالح المنافسين. - إعادة هيكلة المصالح الميدانية لزيادة المرونة وتقليل التكاليف الإدارية لمواجهة انخفاض هوامش الربح.	استراتيجيات (S-T) الدفاعية: - - استخدام الاستقرار المالي (S4) لامتصاص صدمات تقلبات الأسعار (T1) - توظيف الموارد البشرية المؤهلة (S3) لتطوير حلول طاقة صديقة للبيئة لمواجهة الضغوط الدولية (T4) .	(التحديات - T) - تقلبات أسعار النفط العالمية - المنافسة من الطاقات المتجددة البديلة - تسرب الكفاءات البشرية المتخصصة - الضغوط البيئية الدولية الصارمة.

العوامل الخارجية

المصدر: معلومات من مقابلة مع مسؤول في المؤسسة

ثانيا: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة:

1. اختبار الفرضية الرئيسية:

- نص الفرضية: تعتبر أداة SWOT ركيزة أساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية، حيث تساهم في تقديم تشخيص دقيق للبيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نפטال، مما يدعم اتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تعزز من مكانتها التنافسية.

- التحقق من الفرضية من خلال الدراسة الميدانية، تبين أن المؤسسة تعتمد على تشخيص نقاط القوة الشبكية اللوجستية، الخبرة (ونقاط الضعف) البيروقراطية، تقدم المنشآت (لترسم توجهاتها المستقبلية. وقد سمح تقاطع هذه العوامل مع الفرص الخارجية (التحول الرقمي، الغاز الطبيعي) بصياغة قرارات إستراتيجية تهدف لتحديث المؤسسة.

- النتيجة: تعتبر الفرضية الرئيسية مقبولة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى:

- نص الفرضية:

تساهم أداة SWOT في الكشف عن واقع البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة نפטال مقاطعة غرداية من خلال تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية

- التحقق:

تحديد دقيق لنقاط القوة (الريادة، شبكة التوزيع) ونقاط الضعف (نقادم الوسائل، البيروقراطية).

رصد الفرص المتاحة التوسع العمراني (والتهديدات المحتملة) تقلب الأسعار، المنافسة.

توفير قاعدة بيانات واقعية تدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي بناءً على تشخيص البيئتين.

- الفرضية النتيجة: الفرضية الفرعية الأولى مقبولة.

✓ الفرضية الفرعية الثانية:

- نص الفرضية:

تكمن أهمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في قدرته على كشف الموارد والقدرات الذاتية للمؤسسة وربطها بالمتغيرات المحيطة لضمان البقاء والاستمرارية.

- التحقق:

أظهر التحليل الميداني أن المؤسسة استطاعت رصد مواردها البشرية الكفؤة (بيئة داخلية) وربطها بفرص التحول الرقمي والطلب المتزايد على الغاز (بيئة خارجية) لمواجهة تهديدات المنافسة وتقلبات السوق، مما يضمن استمراريتها.

- النتيجة: الفرضية الفرعية الثانية مقبولة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

- نص الفرضية: تساهم أداة SWOT في تشخيص الوضع الاستراتيجي من خلال توفير مصفوفة تفاعلية تسمح للمؤسسة باختيار الاستراتيجية الأنسب بناءً على تقاطع العوامل الداخلية والخارجية.

- التحقق: أثبتت الدراسة أن مصفوفة SWOT وجهت المؤسسة نحو استراتيجيات هجومية استغلال القوة لاقتناص فرص الغاز (واستراتيجيات علاجية) معالجة البيروقراطية عبر الرقمنة، مما أكد فاعلية المصفوفة في اختيار البديل الاستراتيجي

- النتيجة: الفرضية الفرعية الثالثة مقبولة.

ثالثاً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج التي يمكن مناقشتها في النقاط التالية:

• الهيمنة السوقية والارتباط الاستراتيجي: تتمتع نפטال بوضعية استراتيجية قوية ناتجة عن ارتباطها بمجمع سوناطراك والدعم الحكومي، مما يمنحها نقاط قوة يصعب على المنافسين تجاوزها في المدى القريب.

• الفجوة بين التخطيط والتنفيذ: أظهرت النتائج وجود بيروقراطية إدارية تعيق سرعة تنفيذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يفسر بطء التحول الرقمي الشامل رغم وجوده كأولوية في الخطط.

- التحول الطاقوي كضرورة حتمية: أثبتت المناقشة أن الفرص المتاحة في مجال الغاز الطبيعي والتحول الرقمي ليست مجرد خيارات ثانوية، بل هي ضرورة لضمان الاستدامة المالية للمؤسسة في ظل السياسات البيئية الجديدة.
- أهمية المورد البشري: رغم تقادم بعض المنشآت، إلا أن الخبرة المتراكمة لدى العمال تمثل رأس مال معرفي هو الضامن الحقيقي لاستمرار جودة الخدمة في أصعب الظروف اللوجستية) مثل منطقة غرداية.

خاتمة:

في ختام هذه الدراسة، التي تناولت موضوع أهمية استخدام أداة SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وسعت إلى الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بمدى مساهمة هذه الأداة في تشخيص الواقع الاستراتيجي للمؤسسات ودعم عملية اتخاذ القرار، يمكن القول إن تحليل SWOT يمثل إحدى أهم الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في فهم بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف التحديات والفرص التي تواجهها في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر وشدة المنافسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لمعالجة الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع، حيث أتاح عرض المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، إلى جانب تحليل البيانات الميدانية المستقاة من الواقع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. كما تم الاعتماد على المقابلة شبه الموجهة كأداة رئيسية لجمع البيانات، من خلال إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة المستخدمين بدائرة التجارة والتسويق على مستوى مقاطعة التسويق نפטال غرداية، وهو ما ساعد على الحصول على معلومات دقيقة حول واقع استخدام تحليل SWOT داخل المؤسسة وآليات توظيفه في عملية التخطيط واتخاذ القرار.

وقد بينت نتائج الدراسة أن مؤسسة نפטال بمقاطعة غرداية تولي اهتماماً بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وإن كان ذلك يتم بدرجات متفاوتة تبعاً لطبيعة القرارات الاستراتيجية والظروف المحيطة بالمؤسسة. كما أظهرت النتائج أن تحليل SWOT يشكل إطاراً فعالاً لتجميع وتحليل المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف الداخلية، إضافة إلى الفرص والتهديدات الخارجية، الأمر الذي يسمح للإدارة ببناء رؤية أكثر شمولية حول وضع المؤسسة واتجاهاتها المستقبلية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المؤسسة تمتلك العديد من نقاط القوة التي تدعم مكانتها التنافسية، من بينها خبرتها الطويلة في قطاع توزيع وتسويق المحروقات، وانتشارها الجغرافي، وامتلاكها لقاعدة زبائن واسعة، إضافة إلى الموارد البشرية المؤهلة والبنية التنظيمية التي تمكنها من أداء مهامها بكفاءة. وفي المقابل، أظهرت الدراسة وجود بعض نقاط الضعف المرتبطة بالإجراءات الإدارية واللوجستية، والحاجة إلى تطوير بعض الوسائل التقنية والرقمية، وهو ما يستدعي تبني سياسات تطوير مستمرة لمواكبة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية.

كما أبرزت الدراسة وجود فرص واعدة يمكن للمؤسسة استغلالها، من بينها النمو العمراني والاقتصادي الذي تشهده المنطقة، وارتفاع الطلب على خدمات الطاقة، إضافة إلى التوجه الوطني نحو تحديث المؤسسات العمومية وتعزيز التحول الرقمي. وفي المقابل، تواجه المؤسسة مجموعة من التهديدات المرتبطة بتزايد

المنافسة، والتغيرات الاقتصادية، والتقلبات التي يشهدها قطاع الطاقة، مما يفرض عليها تبني استراتيجيات أكثر مرونة واستباقية لضمان المحافظة على ميزتها التنافسية.

وأثبتت الدراسة كذلك أن استخدام تحليل SWOT لا يقتصر على كونه وسيلة لتشخيص الوضع الحالي للمؤسسة، بل يعد أداة استراتيجية تساعد على الربط بين الإمكانيات الداخلية والمتغيرات الخارجية، بما يساهم في صياغة استراتيجيات أكثر واقعية وفعالية، ويعزز من جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية. كما كشفت النتائج أن فعالية هذه الأداة ترتبط بمدى تحديث البيانات المستخدمة، ودقة المعلومات المتوفرة، وقدرة الإدارة على تحويل نتائج التحليل إلى خطط تنفيذية قابلة للتطبيق.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بضرورة اعتماد تحليل SWOT بصورة دورية ومنهجية داخل المؤسسة، وربطه بمختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي، مع الحرص على تحديث بياناته باستمرار بما يتلاءم مع التغيرات التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية. كما توصي بضرورة الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير نظم المعلومات الإدارية، بما يسمح بتوفير قواعد بيانات دقيقة تدعم عملية التحليل واتخاذ القرار، إلى جانب تعزيز برامج التكوين المستمر للإطارات الإدارية في مجال التحليل الاستراتيجي وإدارة المخاطر واستشراف المستقبل.

وفي الأخير، فإن هذه الدراسة، رغم ما توصلت إليه من نتائج، تبقى محدودة بحدود المؤسسة محل الدراسة وطبيعة البيانات المتاحة، وهو ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول الموضوع من زوايا مختلفة، من بينها دراسة أثر التحول الرقمي على فعالية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات قطاع الطاقة، وتحليل دور أدوات التحليل الاستراتيجي الحديثة في تعزيز الأداء المؤسسي، ودراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والابتكار التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم، السعيد مبروك الإدارة الاستراتيجية للمكتبات ومرافق المعلومات، دار المنهل، عمان، الأردن.(2012)
2. إدريس، وائل محمد، والغالي، طاهر الإدارة الاستراتيجية المفاهيم العمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.(2011)
3. الحسبان، عطا الله أحمد سويلم الرقابة الداخلية والتدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، دار الراية، عمان، الأردن.(2002)
4. الدوري، زكريا مطلق .الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن(2013)
5. الركابي، كاظم نزار -الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل، عمان، الأردن.(2004)
6. الشماع، محمد حسن، ومحمود، خضير كاظم نظرية المؤسسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع.(2009)
7. العامري صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال دار وائل للنشر طبعة الثانية(2008)
8. القاضي، محمد يوسف السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر.(2015)
9. القيسي، فاضل حمد، والطائي، علي حسون الإدارة الاستراتيجية نظريات مداخل امثلة وقضايا معارة، دار فاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.(2014)
10. الكرخي، محمد التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، عمان .(2014)
11. المختارة، حسن محمد (الإدارة الاستراتيجية) المفاهيم والنماذج، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر.(2011)
12. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير أول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.(2018)
13. حاروش، نور الدين إدارة الموارد البشرية، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر.(2011)

14. حنفى، عبد الغفار، وأبو قحف، عبد السلام أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر. (2004)
15. داودي، أحمد الفعالية التنظيمية Executive، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر. (2020)
16. سلطاني، محمد رشدي الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الغير والمتوسطة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن. (2014)
17. عقلي، عمر ولي، وعبد المؤمن، قيس المؤسسة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن. (2007)
18. كافي، مصطفى يوسف اقتصاديات البيئة والعولمة، دار رسلان للنشر والتوزيع، سوريا. (2013)
19. مساعدة، ماجد عبد المهدي. الادارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى (2013)
20. وهلين، توماس، وهنجر، دافيد. الإدارة الاستراتيجية ترجمة :محمود عبد الحميد مرسى وآخرون، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية (1990)
21. ياسين، سعد غالب. الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن (2010)

الكتب باللغة الأجنبية:

22. David, F. Concet of Strategic Management, Columbus Merrill Publishing Company. (2000).
23. Edighoffe, J. D. Précis de gestion de l'entreprerise, Idem. (2001)

المجلات باللغة العربية:

24. الداودي، الطيب. "أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية"، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بسكرة، الجزائر (2005)
25. السيد، سامي محمد احمد. "التحليل بأسلوب سووت والخيارات الاستراتيجية للادارة الازمات -دراسة مفاهيمية نظرية"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد الثاني، العدد السابع
26. الغالي، طاهر منصور، وإدريس، وائل صبحي " استخدام بطاقة الأهداف الموزونة (BSC) مع تحليل (SWOT) الصياغة الاستراتيجية دراسة اختبارية في البنك العربي (مجلة الاقتصادي الخليجي)، العدد 17 ، مركز دراسات الخليج العربي، جامعة البصرة، العراق. (2009)

27. براهيم نور الهناء " استخدام نموذج SWOT في المؤسسات الاقتصادية كاداة لتحقيق الأداء المتميز"، مجلة اقتصاد المال والاعمال، مخبر المحاسبة المالية الجبائية والتامين، قسم علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة، المجلد 9، العدد 1 (2025)
28. بطاهر، بختة، ومخفي، أمين. "دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات"، مقال علمي محكم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر (2017)
29. بن عيسى، محمد، وقارة، عبد القادر. "استخدام تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية"، مقال علمي محكم، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد 39، (العدد) 12 الجزء الثاني (2020)
30. جعيجع نبيلة" أهمية تحليل SWOT في المؤسسة الاقتصادية لتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر. (2021)
31. عباس، محمود السيد، ورفلو، عفيفو فتحي" تحليل SWOT في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات التعليمية"، مقال علمي محكم، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط، مصر. (2023)
32. غياض، شريف، وسلامية، ابتسام" تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر. (2020)
33. كرماشة، عبر حسون" التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية"، مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 19. (2010)

المجلات باللغة الأجنبية:

34. Ghaleb, Bilal Dhaheim Saif (2024). "The Importance of Using SWOT Analysis in Business Success", International Journal of Asian Business and Management, Sakarya University, Turkey
35. Gürel, Emet, & Tat, Merba (2017). "Advantages of SWOT Analysis" / "SWOT Analysis: A Theoretical Review", The Journal of International Social Research, Vol. 10, Issue 51
36. Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). "Exploring SWOT analysis: where are we now?", Journal of Strategy and Management, 3(3)

37. Kumar, S. C. R., & Praveena, K. B. (2023). "SWOT analysis", International Journal of Advanced Research, 11(9)
38. Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2016). "Importance-Performance Analysis based SWOT Analysis", International Journal of Information Management, University of Southampton, UK
39. Weihrich, Heinz (1982). "The SWOT matrix – A tool for situational analysis", Long Range Planning, Vol. 15, No. 2

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية

40. بوخريصة خديجة اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2 ، الجزائر.(2014)
41. بوسالم، فاطمة، وبوشنافة، عبد الكريم دور تحليل SWOT في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.(2019)
42. ختار نوفل علاقة تحليل SWOT بتحسين مستوى الأداء الإداري لل نوادي الرياضية المحترفة، أطروحة شهادة دكتوراه في علوم وتقنيات البدنية والرياضية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.(2022-2023)
43. درامنية سالمة، وبورغدة راضية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين الجاهزية والتطبيق، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، قسم علوم الاتصال والاعلام وعلم المكتبات، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.(2014)

رابعاً: الوثائق والمصادر الميدانية الرسمية

وثائق مؤسسة نفطال - دائرة المالية والمحاسبة

الحمد لله
سبحانه

أولاً: أسئلة التعريف بالمؤسسة (شركة نפטال)

1. هل يمكنكم تقديم نبذة مختصرة عن شركة نפטال، تطورها ونشاطها الرئيسي؟
2. ما هو الدور الذي تلعبه نפטال في قطاع المحروقات على المستوى الوطني؟
3. ما هي أهم الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركة؟
4. كيف يتم تنظيم نشاط الشركة (فروع، وحدات، مديريات)؟
5. ما هي الأهداف العامة التي تسعى شركة نפטال إلى تحقيقها؟
6. هل توجد رؤية ورسالة واضحة للشركة؟ وكيف يتم تجسيدها عملياً؟
7. كيف تقيمون مكانة نפטال مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع؟
8. ما هي أهم نقاط تميزها عن باقي المؤسسات الطاقوية؟
9. ما هي أهم القيم التي تعتمد عليها المؤسسة في عملها؟

ثانياً: أسئلة حول التسيير والتوجه العام

1. كيف تصفون أسلوب التسيير المعتمد داخل شركة نפטال؟
2. هل تعتمد الشركة على التخطيط في تسيير أنشطتها؟
3. إلى أي مدى تهتم الإدارة بتحليل وضع المؤسسة قبل اتخاذ القرارات؟
4. هل تأخذ نפטال بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والتنافسية في محيطها؟
5. هل يتم إشراك الإطارات والعمال في تحسين الأداء وتطوير العمل؟
6. كيف تساهم نפטال في التنمية المستدامة؟
7. ما هو دورها في خلق مناصب شغل؟
8. كيف تضمن المؤسسة استمرارية خدماتها في الظروف الصعبة؟
9. ما هي أبرز مشاريعها المستقبلية؟

10. كيف تساهم في دعم الاقتصاد الوطني؟

11. ما هي أبرز الإنجازات التي حققتها المؤسسة؟

ثالثاً: تحليل وضع الشركة (سؤال انتقالي)

- انطلاقاً من خبرتكم داخل الشركة، كيف تقيمون الوضع العام لشركة نفطال من حيث نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات؟

1. أسئلة حول نقاط القوة:

1. ما هي أهم نقاط القوة التي تميز نفطال؟
2. كيف تستفيد المؤسسة من شبكة توزيعها الواسعة؟
3. هل تعتبر خبرة المؤسسة الطويلة نقطة قوة؟
4. كيف تساهم ثقة المستهلك الجزائري في تعزيز مكانة نفطال؟
5. ما هي الموارد البشرية التي تعتبر قوة للمؤسسة؟
6. كيف يساعد الدعم الحكومي في تقوية نفطال؟
7. هل البنية التحتية المتطورة تعتبر نقطة قوة؟
8. كيف تستفيد المؤسسة من موقعها الجغرافي؟
9. ما هي التكنولوجيا التي تعتمد عليها نفطال كميزة؟
10. كيف تساهم علاقاتها مع المؤسسات الدولية في تقويتها؟
11. هل حجم الإنتاج يعتبر نقطة قوة؟
12. كيف تساهم خبرة الإدارة العليا في نجاح المؤسسة؟
13. هل وجود شبكة محطات وقود واسعة يعتبر ميزة تنافسية؟
14. كيف تستفيد المؤسسة من سمعتها التاريخية؟
15. هل توفرها الدائم للمنتجات يعتبر نقطة قوة؟
16. كيف تساهم قدرتها على التوزيع السريع في تعزيز مكانتها؟

17. هل تعتبر قاعدة زبائنها الكبيرة نقطة قوة؟
18. كيف تستفيد من خبرة موظفيها؟
19. هل تعتبر قدرتها على التحكم في الأسعار ميزة؟
20. كيف تساهم استراتيجياتها التسويقية في تقويتها؟

2. أسئلة حول نقاط الضعف :

1. ما هي أبرز نقاط الضعف في نفعال؟
2. هل البيروقراطية الإدارية تؤثر على الأداء؟
3. كيف يؤثر الاعتماد الكبير على السوق المحلي؟
4. هل ضعف التنوع في المنتجات يعتبر نقطة ضعف؟
5. كيف يؤثر نقص الابتكار على المؤسسة؟
6. هل ضعف التواجد الدولي يعتبر نقطة ضعف؟
7. كيف يؤثر قدم بعض البنية التحتية على الأداء؟
8. هل نقص الاستثمار في الطاقات المتجددة يعتبر ضعفاً؟
9. كيف يؤثر ضعف المرونة الإدارية على المؤسسة؟
10. هل ضعف التسويق الرقمي يعتبر نقطة ضعف؟
11. كيف يؤثر نقص الكفاءات التقنية؟
12. هل ضعف التنوع الجغرافي في الأسواق يمثل مشكلة؟
13. كيف يؤثر الاعتماد على الدعم الحكومي؟
14. هل ضعف القدرة على المنافسة في الأسعار يمثل نقطة ضعف؟
15. كيف يؤثر ضعف البحث والتطوير؟
16. هل ضعف التواصل الداخلي يمثل عائقاً؟
17. كيف يؤثر ضعف الرقمنة على المؤسسة؟

18. هل ضعف التكيف مع التحولات العالمية يمثل مشكلة؟
19. كيف يؤثر ضعف التنويع في مصادر التمويل؟
20. هل ضعف المرونة في مواجهة الأزمات يمثل نقطة ضعف؟

3. أسئلة حول الفرص :

1. ما هي أهم الفرص التي يمكن أن تستغلها نفضال؟
2. كيف تستفيد من الطلب المتزايد على الغاز الطبيعي؟
3. هل هناك فرص في التعاون الدولي؟
4. كيف تستفيد من الاستثمار في الطاقات المتجددة؟
5. هل التحول الرقمي يمثل فرصة؟
6. كيف تستفيد من تطوير البنية التحتية الوطنية؟
7. هل هناك فرص في التوسع نحو الأسواق الإفريقية؟
8. كيف تستفيد من السياسات الحكومية الداعمة؟
9. وهل هناك فرص في تطوير منتجات جديدة؟
10. كيف تستفيد من الشراكات مع شركات أجنبية؟
11. هل هناك فرص في تحسين خدمات الزبائن؟
12. كيف تستفيد من التغيرات في السوق العالمي؟
13. هل هناك فرص في تطوير النقل والتوزيع؟
14. كيف تستفيد من برامج البحث العلمي؟
15. هل هناك فرص في الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة؟
16. كيف تستفيد من التحول نحو الطاقة النظيفة؟
17. هل هناك فرص في تحسين التسويق الرقمي؟
18. كيف تستفيد من زيادة الطلب المحلي؟

19. هل هناك فرص في تطوير الموارد البشرية؟

20. كيف تستفيد من فتح أسواق جديدة؟

4. أسئلة حول التهديدات :

1. ما هي أبرز التهديدات التي تواجه نفضال؟

2. كيف تؤثر تقلبات أسعار النفط العالمية؟

3. هل المنافسة من الطاقات المتجددة تشكل تهديداً؟

4. كيف تؤثر التغيرات في السياسات البيئية؟

5. هل هناك تهديد من المنافسة الدولية؟

6. كيف تؤثر الأزمات الاقتصادية العالمية؟

7. هل هناك تهديد من نقص الموارد الطبيعية؟

8. كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية السريعة؟

9. هل هناك تهديد من ضعف الأمن السيبراني؟

10. كيف تؤثر التغيرات في سلوك المستهلك؟

11. هل هناك تهديد من ارتفاع تكاليف الإنتاج؟

12. كيف تؤثر التغيرات في القوانين الضريبية؟

13. هل هناك تهديد من الأزمات الجيوسياسية؟

14. كيف تؤثر المنافسة المحلية؟

15. هل هناك تهديد من ضعف الاستقرار السياسي؟

16. هل هناك تهديد من فقدان الكفاءات البشرية؟ (ملاحظة: في الأصل رقم 17)

17. كيف تؤثر الأزمات الصحية العالمية؟

18. هل هناك تهديد من ضعف البنية التحتية الوطنية؟

19. كيف تؤثر التغيرات في الطلب العالمي؟

رابعاً: أسئلة حول البيئة الداخلية والخارجية :

1. ما هي أهم عناصر البيئة الداخلية في نفضال؟
2. كيف تساعد الموارد البشرية في تحسين الأداء؟
3. هل البنية التحتية تعتبر جزءاً من البيئة الداخلية؟
4. كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على المؤسسة؟
5. هل التكنولوجيا الداخلية تعتبر جزءاً من البيئة الداخلية؟
6. كيف تؤثر القيادة والإدارة على البيئة الداخلية؟
7. هل التمويل الداخلي يعتبر جزءاً من البيئة الداخلية؟
8. كيف تؤثر العمليات الداخلية على الأداء؟
9. هل الابتكار الداخلي يعتبر جزءاً من البيئة الداخلية؟
10. كيف تؤثر العلاقات بين الموظفين على البيئة الداخلية؟
11. ما هي أهم عناصر البيئة الخارجية؟
12. كيف تؤثر العوامل الاقتصادية على المؤسسة؟
13. هل العوامل السياسية تعتبر جزءاً من البيئة الخارجية؟
14. كيف تؤثر العوامل الاجتماعية على نفضال؟
15. هل العوامل التكنولوجية تعتبر جزءاً من البيئة الخارجية؟
16. كيف تؤثر المنافسة على المؤسسة؟
17. هل العوامل القانونية تعتبر جزءاً من البيئة الخارجية؟
18. كيف تؤثر العوامل البيئية على نفضال؟
19. هل التغيرات العالمية تعتبر جزءاً من البيئة الخارجية؟
20. كيف يمكن للمؤسسة التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية؟



غرداية في: 11.06.2026

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ(ة) : بلعور سليمان

الصفة في لجنة المناقشة: مشرف ومقرر . بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة

الليسانس التالية أسمائهم:

1. بوعبدلي ربيعة

2. العمري خضرة

تخصص : إدارة اعمال.

شعبة : علوم التسيير

بغنوان المذكرة:

أهمية أداة SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (دراسة حالة مؤسسة نفضال)

تاريخ المناقشة: 2026/05/31 .



أن الطالب (ة) إلترم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

امضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) ب متابعة التصحيح

سواق

