المحاضرة الثانية عشر: التحليل الداخلي والخارجي لشركة سوناطراك

1. **التحليل الداخلي لسوناطراك:** لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة سنقوم بدراستها في ثلاثة نقاط تتمثل في:

- **الهيكل التنظيمي:** السلطة في سوناطراك ككل هي سلطة مركزية للإدارة الرئيسية في الجزائر العاصمة حيث هذه الاخيرة (الادارة العامة) مسؤولة عن عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسات لكل الفروع حيث تمتلك مكتب دراسات وقسم خاص بها داخلي يعني بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة ككل، بالإضافة الي عدة مديريات تنسيقية منها مديرية لمجموعة الفروع والاشتراكات التي تسهر علي تسجيل اهداف الميزانية في اطار استراتيجية سوناطراك والخروج بقرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الاستراتيجية، التخطيط المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية.
- **الثقافة التنظيمية:** تلعب الثقافة التنظيمية في سوناطراك دور بالغ في نجاحها لانها تولي اهتمام بالمورد البشري وتعتبر مصدرا لنجاح والتميز والابداع، كما تتمتع بمجموعة من مقومات الثقافة التنظيمية التي تمكن من الاحساس بالمسؤولية والاتقان والتحفيز على الابداع والابتكار من اجل ضمان ولاء العمال لمؤسساتهم.
- **الموارد والامكانيات :** تحتوي سوناطراك علي موارد مادية وبشرية تتمثل في الات ويد العاملة والاطارات لذا يجب عليها تنمية هذه الامكانيات وتطويرها لان الادارة الناجحة تقوم على حقيقة خلق التوازن بين الخطط الاستراتيجية والامكانيات المتاحة لتمويل هذه الخطط.
- **سلسلة القيمة لشركة سوناطراك**

تعتبر سلسلة القيمة احد الوسائل التي قدمها بورتر لتحليل الميزة التنافسية للمؤسسة ،حيث تتكون في الصناعة النفطية من خلال مراحل رئيسية متتالية هي: استكشاف وانتاج ومعالجة ونقل و تسويق النفط والغاز .

الانشطة الأولية : تتمثل الانشطة الاولية في كل العمليات المتعلقة باكتشاف البترول الي تصنيعه او تصديره، وتنقسم هذه المجموعة الى :

– النشاطات الخلفية(المنبع) : وتضم كافة النشاطات المتعلقة بالاستكشاف والحفر والتنقيب وانتاج المحروقات.

– نشاط النقل عبر القنوات : يتكفل هذا النشاط بتطوير ، تسيير ، واستغلال شبكة النقل ، التخزين ، تسليم وشحن المحروقات سواء منها السائلة او الغازية، والذي بدوره يعتبر وسط الصناعة في سلسلة المحروقات ، حيث ينقل المحروقات من مناطق اكتشافها واستخراجها الي مناطق اخرى لتصنيعها او تصديرها.

– النشاطات الامامية(المصب) : وتتكفل هذه الانشطة بتطوير واستغلال تمييع الغاز الطبيعي ، فصل GPL غاز البترول المسال ،التكرير، البتروكيمياء وتثمين الغاز الصناعي.

– النشاط التسويقي : ويتولى هذا النشاط تسيير عمليات البيع والنقل البحري وتسويق الغازات الصناعية.

الانشطة الداعمة: وهي نشاطات تقدم الدعم للنشاطات الاولية ، وتسمح لها باداء دورها بكفاءة وفعالية ، وهي :

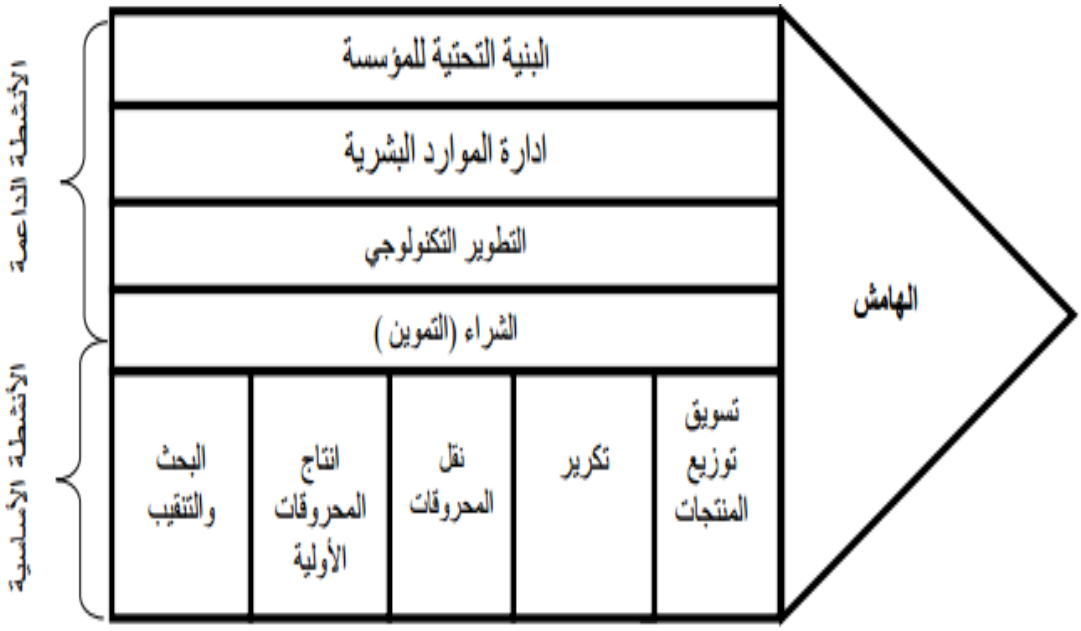
– البنية التحتية للمؤسسة : تشمل عدة انشطة منها : الادارة العامة ، حيث توجد الادارة العامة لمؤسسة سوناطراك بالجزائر العاصمة ولكل فرع تابع لها ادارة خاصة به، نجد كذلك المحاسبة والجوانب القانونية ، التمويل ، التخطيط الاستراتيجي فكلها انشطة تدعم الانشطة الاولية للمؤسسة .

– الشراء (التموين) : ووظيفتها الحصول علي المدخلات المطلوب شراؤها ، سواء كانت مواد اولية او الات او خدمات.

– التطوير التكنولوجي : ان انتاج السلعة البترولية يتطلب وسائل ومعدات انتاجية متطورة ومعقدة، حيث ان كل تحسين وتطور في الاساليب والمعدات معناه تقليل الوقت وتخفيض التكاليف، مما يساعد بقية الانشطة.

– ادارة الموارد البشرية : تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية ، وبالتالي فهي تدخل جميع الانشطة عبر سلسلة القيمة ككل، حيث يعتبر العنصر البشري احد اهم الركائز التي تقوم عليها مؤسسة سوناطراك فهي في هذا المجال تحتوي علي الاطارات، المهندسين، التقنيين.

- **والشكل الموالي يوضح سلسة القيمة لشركة سوناطراك**



-

2. التحليل الخارجي لسوناطراك: لتحليل البيئة الخارجية لسوناطراك سنقوم بدراسة مايلي:

1.2. تشخيص البيئة الخارجية العامة: لكي تتمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصائبة لتقوية وضعيتها الاستراتيجية عليها التعرف علي ظروف بيئتها الخارجية ومتطلباتها، ولدراسة عناصر المحيط الكلي لمؤسسة سوناطراك سنستخدم نموذجPASTEL

الجدول رقم 01: نموذج PASTEL لشركة سوناطراك

المحيط السياسي P	المحيط الاقتصادي E	المحيط الاجتماعي S	المحيط التكنولوجيT	المحيط البيئي E	المحيط القانوني L
تعتبر المحروقات من السلع الاستراتيجية التي تتأثر بالمتغيرات السياسة سواء كان ذلك التاثير علي حجم واتجاه الاستثمارات او علي مستوى الاسعار ومن ثم حركة الصادرات والواردات ،اي ان نشاط المحروقات له حساسية بالمتغيرات السياسية سواء حاليا او مستقبليا مل الصراع الامريكي الروسي التي حاولت الدول اروبا الشرقية انضمام الي حلف الناتو لاسيما اوكرانيا وجورجيا مما ادي الي الحرب الروسية الجورجية في سنة 2008واختلاف الآراء حول الازمة السورية ، كل ذلك ينبئ باشتداد التوتر خاصة في منطقة بحر قزوين التي تمثل حوالي 4% من احتياطيات العالم النفطية و7% من الاحتياطات الغازية في العالم.	– نظرا لتوجه الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق فهذا يؤثر علي المتغيرات الاقتصادية كالاستثمار والتصدير والاسترداد وكذا دخول وخروج العملة الصعبة من البلاد، كما تلعب هذه المتغيرات دورا هاما ومؤثرا في الطلب علي المحروقات سواء ايجابا او سلبا ، لذا يجب اخذ مؤشر النمو الاقتصاد الوطني والعالمي بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية.	يعتبر المحيط الاجتماعي من العوامل المهمة جدا بالنسبة للمؤسسة نظرا لارتباطه مباشرة بالمستهلك او بالطلب ، حيث من اهم المكونات في هذا المحيط هو عنصر النمو الديمغرافي الذي يشهد ارتفاعا ملحوظا في الجزائر ، حيث تشير الدراسات الي ان النمو السكاني من اهم محددات جاذبية السوق وايضا تعتبر نظرة المستهلك للمنتوج الجزائري عاملا مهما مما يؤذي الي زيادة الطلب والوفرة في سوق العمل	ان اعتماد وتطوير التكنولوجيات الجديدة يعتبر عاملا اساسيا للنهوض بقطاع النفط والغاز بغية تلبية الطلب العالمي علي الطاقة ومواجهة التحديات البيئية في العقود المقبلة حيث ارتفع حجم الانفاق العالمي علي البحث والتطوير في قطاع الطاقة من 18.6 مليار دولار سنة 2011 الي 21.8 مليار دولار سنة 2014 اي بنسبة نمو بلغت 17% ونجاح استخدام التكنولوجيا في اي بلد في العالم ، لايضمن نجاح استخدامها في الجزائر	من اجل دفع المؤسسات الي الاهتمام بالبيئة ،تقوم السلطات العمومية بوضع مجموعة من التدابير تكون ردعية من خلال تسليط العقوبات علي المؤسسات الضعيفة بيئيا ،وقد زادت اهمية هذا العامل كثيرا في السنوات السابقة نظرا لتزايد التشريعات والقوانين الخاصة بالبيئة والصحة والسلامة سواء من ناحية الانتاج وظروفه او من ناحية طريقة تسيير التسريبات او ظروف سلامة العاملين، فسوناطراك لها تأثير بيئي من خلال التلوث بالنفط ومن اهمها حوادث ناقلات البترول وانابيب نقل البترول الممتدة تحت الماء	تعتبر التشريعات والسياسات الحكومية من اهم الفرص التي تحوزها المؤسسة من حيث التخفيضات والامتيازات فسوناطراك تمتلك الرخص المنجمية والملتزمة اتجاه الدولة طبقا للقوانين المنصوص عليها في مجال المحروقات ءوكذلك العقود المبرمة بين المؤسسة الوطنية والشركاء الاجانب تحددها قواعد حيث تخضع الشراكة للمساهمة في الاعباء والاخطار والنتائج وكيفية انتفاع الشريك الأجنبي.

2.2. تحليل البيئة الخارجية الخاصة (المحيط التنافسي) :

تتمثل البيئة الخارجية الخاصة في القوة التنافسية الخمس لبورتر وفيمايلي محاولة لإسقاط هذه القوي علي مؤسسة سوناطراك :

-شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع : تعتبر شركة سوناطراك محتكر لصناعة المحروقات الجزائرية، لكن هذا لايعني انها لاتتعرض للمنافسة ،فاحتكارها يقتصر علي انتاج المحروقات الاولية، وبعض مشتقات المحروقات ، لكن هناك منافسة ولو بالشكل الضئيل علي مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كبعض أنواع الزيوت الاجنبية وصناعة المطاط والتي تتميز بالجودة العالية، خاصة وان النشاط الامامي لسوناطراك يتميز بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الامثل للموارد المتاحة ، وهذا المستوى الوطني، اما على المستوى الدولي فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات ،التي تتميز بالمنافسة.

- تهديد الداخلين الجدد الي الصناعة : يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة علي قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها او الاستراتيجية ،فشركة سوناطراك ليست شركة ذات اسهم فقط، بل شركة وطنية ذات اسهم، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية (التشريعات) ، كذلك ماتلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري، لذلك لم يتم فتح القطاع امام المنافسة ، بل امام الشراكة فقط فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد الى الصناعة، من الامور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك.

-تهديد السلع البديلة : عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاقوية، فتهديد السلع البديلة لمنتجات سوناطراك يكمن في الطاقة البديلة (الطاقات المتجددة ،النووية)، وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل ،اما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق .فالمنتجات النفطية بصفة عامة من المنتجات التي لاتخضع للإحلال، فبذلك لايمكن استبدالها بسلع اخرى ،هذا بغض النظر عن اعتبارات اخرى مثل ميزة نوعية النفط واسعاره.

- القوة التفاوضية للموردين : يعتبر المورد المساهم في امدادات المؤسسة بعناصر الانتاج بصفة عامة وتتمثل عناصر الانتاج في مؤسسة سوناطراك في راس المال، العمل، المعدات التكنولوجية وكل مايساهم في العملية الانتاجية كغيرها من المؤسسات لكن اهم عناصر الانتاج في سوناطراك هو الثروات الموجودة في باطن الارض فاستخراجها هو انتاج بحد ذاته، وتكمن القوة التفاوضية بالنسبة لسوناطراك في اصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الاجنبية ، والتي تميز القطاع الخلفي ،خاصة وان هذا الاخير يتميز

بمتطلبات رؤوس أموال ضخمة، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه.

– القوة التفاوضية للزبائن : يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى المؤسسات الاخرى ، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها ، ولسوناطراك سوقين ، سوق دولي وسوق محلية (وطنية) ،حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الاولى اما عن طريق كارتل الاوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل ، وهذا بالنسبة للنفط، اما الغاز فعن طريق اتفاقيات ومعاهدات أما عن السوق الوطني، فهو محتكر من طرف المؤسسات التابعة لسوناطراك مثل نفطال. **والشكل التالي يوضح القوة التنافسية الخمس لبورتر لمجمع سوناطراك**

