المحاضرة الثالثة عشر : تحليل SWOT لشركة سوناطراك

يتم تحديد والتعرف علي العناصر الفردية لمصفوفة التحليل الرباعي بعد القيام بسلسلة من العمليات والخطوات هي:

1 – تحديد معاملات البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة : تم الاعتماد على المعلومات المتوفرة علي الانترنت حول سوناطراك ، لوضع وتشخيص العناصر الداخلية للمؤسسة ثم بعده قمنا بعملية تحديد المعاملات الاستراتيجية الداخلية والخارجية ووضع معامل لكل نقطة ، وهنا يتطلب الامر 5 خطوات ينبغي العمل بها :

- اعداد قائمة بمعامل النجاح كما جاء تحديدها في عملية المراجعة الداخلية والخارجية واستخدام المقياس درجات من 5–10 للمعامل التي تتضمن عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات علي ان يتم تحديد معامل القوة اولا يليه معامل الضعف وكذا في الجدول التالي تحديد معامل الفرصة ثم التهديد.
- تحديد معامل درجة أو وزن يتراوح بين 0.0 (غير مهم) الي 1.0 (هام جدا) ليشير الي اهميته بالنسبة في نجاح المؤسسة ، وبغض النظر ان كان المعامل الرئيسي هو معامل الضعف او قوة داخلية فان المعاملات التي تحصل اكبر تأثير علي اداء المؤسسة يجب ان تأخذأعلى الدرجات، ويجب ان يكون مجموع كل المعاملات المحدد 1.0.
- اعطاء كل معامل استراتيجي درجة من مقياس (1– 5) ليشير الي ماذا كان المعامل يمثل ضعف رئيسي (1) او معامل القوة الرئيسي (5).
- يتم ضرب درجة الاهمية او الوزن النسبي لكل معامل بالمعدل لتحديد درجة الوزن لكل متغير
- جمع درجات الاوزان لكل متغير تحديد الكلية للمؤسسة.

وتم التحصل على النتائج التالية:

نقاط القوة والضعف لشركة سوناطراك

معاملات القوة	الوزن (1.0 – 0.0)	التقدير (5 – 1)	مقدار الوزن (و * ت)
1 – مستوى التكوين الجيد للإطاراتوالتقنيين في المجمع	0.25	3	0.75
2– امتلاك الشركة قوة بيع	0.1	3	0.3
3– التمتع بالسيولة المالية.	0.2	2	0.4
4 – الخبرة في مجال الصناعة.	0.25	2	0.5
5– الموقف التنافسي الجيد	0.1	1	0.1
المجموع	1.0		2.05
نقاط الضعف			
1– طريقة التسيير البيروقراطية بمان المؤسسة عمومية	-0.2	4	-0.8
2– غياب نظام الاعلام والاتصال في المؤسسة	-0.2	2	-0.4
3– عجز نظام التموين بين المؤسسة وفروعها المسؤولة عن التحويل	-0.25	3	-0.75
4– ضعف ونقص قدرات التخزين واماكن الشحن بالنسبة للموانئ	-0.25	3	-0.75
5– غياب استراتيجية طويلة الاجل لدى المؤسسة	-0.1	4	-0.4
المجموع	1		-3.1

الفرص والتهديدات لشركة سوناطراك

معاملات الفرص	الوزن (0.0 – 1.0)	التقدير (1 – 5)	مقدار الوزن (و * ت)
1 امكانية ارتفاع الاسعار في المستقبل	0.25	3	0.75
2 علاقات الشراكة مع الاسواق القريبة لاكتساب التجربة	0.15	2	0.3
3 بحث الشركات النفطية العالمية عن مناطق اقل خطرا لاستثماراتها	0.2	1	0.2
4 نمو السكان علي المستوى العالمي يؤدي الي زيادة الطلب	0.15	2	0.5
5 سواد الثقافة الاستهلاكية موحدة عالميا بالتالي وفرة سوق العمل	0.25	3	0.75
المجموع	1.0		2.5
معاملات التهديدات			
1 تزايد ضغط المنافسة الدولية	-0.2	3	-0.6
2 تهديد القطاعات البديلة والمستدامة	-0.25	2	-0.5
3 التغير المستمر لتكنولوجيا	-0.15	2	-0.3
4 فرض المزيد من القيود علي الاستثمار الدولي	-0.25	2	-0.5
5 الارتفاع المتسارع للطلب سيسرع من الاستنفاذ احتياطات المحروقات علي المدى الطويل	-0.15	1	-0.15
المجموع	-1.0		-2.05

عند تحليلنا لمعاملات البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) فإن مؤسسة سوناطراك حسب الاحصائيات لها مجموع وزن ترجيحي **يقدر ب 2.05 بالنسبة عناصر القوة في المؤسسة**، بينما جاء الوزن الترجيحي لنقاط الضعف **بحوالي 3.1** وهذا مايؤكد ما تعانيه شركة سوناطراك في بيئتها الداخلية من عديد المشاكل التي تعرقل مساعيها الاستراتيجية والتنافسية.

بالنسبة للبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) جاء الوزن الترجيحي **لعوامل الفرص بمجموع 2.5** مقارنة بالوزن الترجيحي **للتهديدات والتي كانت حوالي 2.05** ، مايعطي دلالة احصائية عن توفر فرص للمؤسسة أكثر نسبيا من التهديدات التي تواجهها ، ومنه يتوجب على المؤسسة أن تستغل هذه النقطة بما يخدم أهدافها الاستراتيجية.

الموقف الاستراتيجي المناسب للمؤسسة

بعد مقارنة الوزن الترجيحي للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة نجد بأن البيئة الداخلية تمتاز بكونها سلبية أكثر منها ايجابية، أي أن نقاط الضعف أكبر من نقاط القوة. بينما تمتاز البيئة الخارجية بكونها ايجابية، من خلال أن عامل الفرص أكبر من الوزن الترجيحي للتهديدات.

مما يتوجب على متخذي القرارات الإستراتيجية **اعتماد الموقف الاستراتيجي العلاجي أي استراتيجية العلاجية أو مصفوفة (ضعف/فرص)**، والتي تفرض على المؤسسة إتخاذ القرارات التالية:

- إيضاح نقاط الضعف ذات التأثير البالغ في تراجع مستوي أداء المؤسسة والصعوبات التي ستقف أمام تنفيذ القرار الاستراتيجي. ثم محاولة معالجتها أو التقليل منها.
- إبراز أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي ستساعد في تنفيذ القرار الاستراتيجي. ومحاول استغلالها بأفضل طريقة، مع مراعاة نقاط الضعف التي قد تؤثر على مسعى المؤسسة في الاستفادة من هذه الفرص.

الاستراتيجية المتبعة لسوناطراك عند مصفوفة SOWT

الموقف الحالي للمصفوفة	الموقف التنافسي	القرار الاستراتيجي	الاستراتيجية	هدف المؤسسة
W/O	الالتفاف ،العلاج،التعديل	التخلص من نقاط الضعف واقتناص الفرص المتاحة(وضع تعديلي للمؤسسة)	التكامل العمودي (الالتفاف، الاستراتيجية العلاجية)	تحسين وضعيتها كمحتكر للصناعة النفطية الجزائرية تجنب تكاليف الصفقات والعقود التي عانت منها في العقود الماضية زيادة سيطرتها على مختلف مراحل الصناعة قصد تحقيق أحسن أداء والذي يضمن لها أكبر ربحية ممكنة بتكاليف أقل.

- إن تنفيذ القرار الاستراتيجي في الوقت الحالي قد يؤدي الى إهدار موارد المؤسسة الداخلية وتقليل فرص المؤسسة الحالية والمستقبلية، وبالتالي فان تقديم الإرشادات والنصائح لتحسين موقف المؤسسة الداخلي ستعمل على تقليل نقاط الضعف ودعم نقاط القوة، وتقوية مركز المؤسسة الكلي في الوقت الحالي، وإعادة ترتيب المصفوفة مرة أخرى للوصول الى نتائج جديدة إيجابية، أو البحث عن قرارات استراتيجية أخرى ملائمة لموقف المؤسسة الحالي.
-