

## الذكاء التنافسي كضرورة لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة

**Competitive intelligence as a necessity to raise the market share of business organizations****Case study of Phosphate Mines Company - Tebessa**شفاء حمد<sup>1</sup>

أستاذ محاضر "ب"، جامعة العربي التبسي- تبسة، الجزائر، الإيميل: chafa.hamad@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/3/16

تاريخ الاستلام: 2020/1/30

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الذكاء التنافسي لرفع الحصة السوقية لمنظمات الأعمال، انطلاقاً من أبعاد الذكاء التنافسي لما لها من أثر بالغ في فهم السوق والقوى التنافسية، وذلك بمسح الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته من خلال جمع وتحليل المعلومات الخاصة ببيئة المنظمة والتي تساعد على دعم اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تضمن الحصول على حصة سوقية عالية مع المحافظة عليها. يستمد الذكاء التنافسي أهميته لرفع الحصة السوقية لشركة مناجم الفوسفات من دوره الحيوي في مواجهة ديناميكية البيئة التي تنشط ضمنها المنظمة، وهو الأمر الذي يستدعي تطبيق مجالات الذكاء التنافسي للتمكن من استغلال نقاط القوة والفرص للتقليل من حدة المخاطر التنافسية بهدف زيادة قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء التنافسي، الحصة السوقية، ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء الزبون، ذكاء التحالف الإستراتيجي، الذكاء التكنولوجي.

تصنيف JEL: M31, M19.

**Abstract:** This study aimed to highlight the need to use competitive intelligence to raise the market share of business organizations, based on the dimensions of competitive intelligence because of its profound impact on the understanding of the market and competitive forces by surveying opportunities resulting from competitor weakness and the threats resulting from its strength by collecting and analyzing information about the organization environment which It helps support strategic decision-making that ensures high market share while maintaining it. Competitive intelligence derives its importance to raise the market share of the Phosphate Mines Company from its vital role in facing the dynamic environment

in which the organization is active, which requires the application of areas of competitive intelligence to be able to take advantage of strengths and opportunities to reduce the severity of competitive risks in order to increase the organization's ability to compete and achieve competitive advantages

**Keywords:** competitive intelligence, market share, competitor intelligence, market intelligence, customer intelligence, strategic alliance intelligence, technological intelligence.

**Jel Classification Codes:**M31,M19.

1- المؤلف المرسل: شفاء حمد، الإيميل: chafa.hamad@univ-tebessa.dz

#### 1. مقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تزايدا في حدة وشدة المنافسة بين المنظمات نتيجة لتزايد تهديدات المنتجات البديلة، وتزايد دخول منافسين جدد بسبب تلاشي حوافز الدخول أو انخفاضها إلى العديد من الصناعات والأسواق وانتشار تطبيق التجارة الالكترونية فضلا عن ارتفاع حواجز الخروج منها، وتزايد القوة التفاوضية للموردين، وتنامي القوة التفاوضية للعملاء نتيجة الإفراط في الطاقات الإنتاجية وسيادة سوق المستهلك، وقصر دورة حياة المنتجات نتيجة لتغير الأولويات الاجتماعية وأذواق المستهلكين وتزايد ابتكارات المنتجات، وبناء حواجز اصطناعية من جانب المتنافسين لحماية مراكزهم التنافسية.

لقد تزايدت أهمية المعلومات التي تحتاج إلى إلمها المنظمة في تنفيذ عملياتها المختلفة كنتيجة طبيعية لاشتداد المنافسة في ظل البيئة التي تعمل ضمنها، لذا فإن المنظمة أصبحت بحاجة إلى كافة المعلومات التي تحتاجها لكي تستمر في العمل والنمو في المستقبل، وهنا برزت أهمية الذكاء التنافسي من حيث دوره في تزويد المنظمة بكافة المعلومات التي تحتاجها عن البيئة التنافسية (بيئة الصناعة) التي تعمل فيها.

1.1 الإشكالية الرئيسية: عند تحليل المنافسة على المستوى الاستراتيجي يتم تحديد وتقييم نقاط قوة وضعف المنافسين، بالإضافة إلى القدرات التي يتمتع بها كل منافس لأن مثل هذا التقييم، يساعد في تطوير الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، لهذا فالخطوة الأولى التي يجب أن يقوم بها المسير هي التركيز على جمع المعلومات التي تستعمل في المقارنة على والتقييم، ومن بين المعايير المهمة عند تحليل المنافسة التي يجب حسابها هي حصة كل منافس في السوق والتي يمكن الوصول إليها من خلال تحديد مبيعات المنافس بالنسبة للمبيعات الإجمالية.

ومن هنا جاءت مشكلة البحث متمثلة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن رفع الحصبة السوقية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة باستخدام الذكاء

التنافسي؟

2.1 أهمية الدراسة: يكتسي البحث أهمية من جانبيين أساسيين:

بعد الذكاء التنافسي أحد مفاتيح النجاح في مجال الأعمال تماما مثلها في المجال العسكري، كلما ازدادت المعلومات والمعرفة التي تحصل عليها المنظمة عن المنافسين كلما ازدادت قدرة المنظمة على وضع إستراتيجية فعالة وتنفيذها قد تمثل نقاط ضعف المنافسين الرئيسية فرصة خارجية كما أن نقاط القوة الرئيسية للمنافسين قد تمثل تهديدات رئيسية. تنبع الأهمية كذلك من كون المنظمة المدروسة من بين أهم المنظمات التي لها دور كبير في الاقتصاد الوطني بسبب امتلاكها لموارد طبيعية كبيرة غير مستغلة بالطريقة المثلى، وتحويل الدولة على التنوع الاقتصادي والخروج عن الاقتصاد القائم على تصدير البترول وجميع انعكاسات ذلك على الاقتصاد الوطني، خاصة تقلبات سوق النفط وأسعاره وآثارها على قيمة الصادرات.

3.1 أهداف الدراسة: يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار معرفي يتعلق بمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية؛
- التعرف على أنواع الذكاء التنافسي ودورها في رفع الحصبة السوقية؛
- تقديم الإجراءات التي من الممكن أن تقوم بها شركة مناجم الفوسفات للقيام بتطبيق الذكاء التنافسي لجمع وتحليل معلومات البيئة التنافسية التي تعمل بها ؛
- دراسة دور الذكاء التنافسي (ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء العميل، الذكاء التكنولوجي، ذكاء التحالف الإستراتيجي) في رفع وتحسين المركز التنافسي ومن ثم رفع الحصبة السوقية للمنظمة؛
- الخروج بنتائج وتوصيات تساهم في رفع الحصبة السوقية لشركة مناجم الفوسفات في ظل الاهتمام بنظام الذكاء التنافسي.

4.1 فرضيات الدراسة: لقد تم وضع لهذه الدراسة فرضية واحدة من اختبار تحققها من عدمه. وقد جاءت صياغتها على النحو التالي:

تؤدي مجالات الذكاء التنافسي المتمثلة في ذكاء المنافس ، ذكاء السوق ، ذكاء الزبون( العميل )، الذكاء التكنولوجي وذكاء التحالف الاستراتيجي دورا مهما في رفع الحصبة السوقية لشركة مناجم الفوسفات -تبسة.

5.1 منهجية الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة كما هي كائنة في الواقع ، والمنهج التحليلي الذي يُعنى بتمحيص الوقائع وإخضاعها لتفسيرات سببية ومقارنات، واختبار صحة الفروض، معتمدا على القياس الكمي أكثر من النوعي للوصول إلى الحقائق العلمية ، في إطار ما يجب أن يكون.

## 2. الإطار النظري والمفاهيمي للذكاء التنافسي والحصص السوقية

1.2 الذكاء التنافسي: من أجل أن تضمن المنظمات بقاءها في ميدان المنافسة متزايد ومتسارع التغيير، وبموجب ذلك، أصبح على المنظمات ضرورة ممارسة الذكاء التنافسي لما له من دور في ضمان تحقيق ذلك من قبل المنظمة.

1.1.2 مفهوم الذكاء التنافسي: أكد بورتر (Porter) أن الذكاء التنافسي من صميم نشاطات الإدارة الإستراتيجية، تلك الإدارة ذات الطبيعة التوقعية في طبيعتها، وبخاصة فيما يتعلق بتقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة والغرض والتهديدات البيئية التي تتعلق بقطاع مهم من قطاعات البيئة وهم المنافسون، ليصل بعد ذلك إلى تحديد وتقييم واختيار بديل استراتيجي يعبر عن الخيار الاستراتيجي للمنظمة في مواجهة تلك التغيرات (سليمان، 2015، الصفحات 141-142)

حسب (Fliesher, 2003) يمثل الذكاء التنافسي في العملية التي يتم من خلالها تعمل المنظمات على جميع المعلومات العملية عن المنافسين والبيئة التنافسية، وتطبيقها بشكل متتالي في عملية صنع القرار والتخطيط من أجل تحسين الأداء ((Stefanikova, 2014, p. 671). وقد عرف كل من (2008) Dishman, Calof الذكاء التنافسي بأنه عملية تتضمن حشد وتحليل وإيصال المعلومات البيئية للمساعدة في اتخاذ القرار الاستراتيجي بل أنه في حد ذاته يعد المرتكز الأساس لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، ويتضح بأن هدف الذكاء التنافسي يتمثل في تقديم معلومات مركبة ومقيمة ومحللة، وتعد جزءا من عملية إدارة المعلومات الإستراتيجية التي تكون مقرونة لإستراتيجية المنظمة (ابراهيم، 2010، صفحة 330) ويرى (Mugo (2012 أن الذكاء التنافسي هو عملية تنظيمية يتم فيها الكشف المبكر عن المخاطر والفرص المتاحة قبل أن تصبح واضحة، وهو يركز على التطورات والأحداث التي تهدف في النهاية إلى تحقيق الميزة التنافسية، فالمنظمة التي لا تصنع أداة للمراقبة بدقة وتحليل التنافسية تكون إستراتيجيتها التنافسية ضعيفة، وتكون عرضة للهجوم من قبل المنافسين (فرحات، 2016، صفحة 132).

2.1.2 أهمية الذكاء التنافسي: قد أسهمت دراسات بورتر (1980) Porter الشهيرة في الإدارة الإستراتيجية والتحليل التنافسي في تطوير حقل الذكاء التنافسي، عندما أكدت ضرورة تتبع سلوك المنافسين وربط تحليل المنافسين بالخيارات الإستراتيجية للمنظمة. كما وتتحدد جوانب أهمية الذكاء التنافسي في الآتي: (ابراهيم، 2010، الصفحات 358-359)

- إن الذكاء التنافسي معترف به كأداة إستراتيجية، ويعد أحد الحقول الأسرع نموا في عالم الأعمال، وأصبح أسلوبا رئيسيا لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال تحليل القابليات، ونقاط الضعف، والنوايا،

وحركة المنافسين، وبما يسمح للمنظمة بتوقع تطورات السوق قبل حدوثها، بدلا من مجرد الاستجابة لتلك التطورات، ويمكنها من الاحتفاظ بالمنافسة عبر تحسين قراراتها الإستراتيجية والارتقاء بأدائها نحو الأفضل مقارنة بالمنافسين، حيث أن الذكاء التنافسي يمثل أحد جوانب التعلم التنافسي والمعرفة التنافسية؛

- يدعم الذكاء التنافسي صناعة قرارات المنافسة لأنه ظهر ببروز حاجة المنظمات لطرائق منهجية في جمع المعلومات عن المنافسين وتحليلها ونشرها؛

- يوفر الذكاء التنافسي إجابة عن أسباب تبوء بعض المنظمات مراكز متقدمة وفشل منظمات أخرى رغم وفرة مواردها، حيث تدور الإجابة في سياق اعتماد هذا الذكاء أساسا للاستراتيجيات التنافسية الناجحة، ويجنبها الإخفاق في التنبؤ بقوى السوق؛

- يعبر الذكاء التنافسي عن القيمة المضافة المعتمدة في تطوير منظمات الأعمال وأبحاث السوق والتخطيط الاستراتيجي، ويعطي المديرين أداة التعلم حول ما ينوي المنافسين فعله، ويطور المعرفة بالسوق، والعلاقة بين وظائف المنظمة، ويحسن جودة المنتجات إزاء المنافسين وبما يضمن تحسين الأداء؛

- يؤدي الذكاء التنافسي دورا هاما في إعادة هيكلة أسس المنظمة لإبقاء قدراتها التنافسية قائمة في الأسواق العالمية.

3.1.2 أهداف الذكاء التنافسي: يتمثل الهدف الرئيسي للذكاء التنافسي في إبقاء المؤسسة مطلعة ولديها القدرة للتجهيز بشكل مسبق وتوقع التحديات، بحيث يمكنها الاستمرار في النمو من خلال قدرتها على التنبؤ بما سيحدث في البيئة، ومن ثم تطوير الاستجابات الملائمة إما للحصول على ميزة منها أو للمساعدة في تشكيل البيئة. وهو يشكل علاقة رمزية مع التخطيط الاستراتيجي، بحيث أنه يزود بالمدخلات الرئيسية للمساعدة في توجيه عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويعد مكون هام عند صياغة الإستراتيجية نحو تطوير ومراقبة وتكييف الإستراتيجية بالاعتماد على العوامل الداخلية والخارجية (العبدالله، 2012، صفحة 892). ولتحقيق الاستفادة من معلومات الذكاء التنافسي أكد (2009) Popa, Cucui ضرورة استخدام أنظمة معلومات الذكاء التنافسي في المنظمات من اجل تعزيز تنافسية المنظمة؛ التنبؤ بمستوى عال من الثقة بتطورات بيئة العمل، وإجراءات المنافسين، وطلبات الزبائن، وحتى التنبؤ بالتأثيرات المتأنية عن التغيرات البيئية الأخرى؛ توفير الدعم والإسناد الأفضل لعمليات صنع الخيارات الإستراتيجية؛ الزيادة من المهارة التحليلية للمديرين وتغيير سلوكياتهم، وتنمية قدراتهم على توقع تحركات الأطراف الأخرى في بيئة عمل المنظمة ومشاركة أفكار أو معرفة جديدة أو لدمج الموجود منها في المنظمة (سليمان، 2015، الصفحات 143-144)

## 2.2 الحصص السوقية

1.2.2 مفهوم الحصة السوقية: لكل منظمة مجموعة من الأهداف عند تحديدها يجب أن تكون البداية من الأهداف العامة إلى الأهداف الخاصة، ومن الأهداف طويلة المدى إلى الأهداف قصيرة المدى، وتكون هذه الأهداف مشتقة من الأهداف العامة للمنظمة، وهذه الأهداف منها التسويقية مثل توسيع السوق وزيادة حصة السوق ومنها المالية كتحسين ربحية المنظمة.

لقد عرفت الحصة السوقية بأنها نسبة مبيعات الشركة إلى مبيعات الصناعة أو مبيعات المنتج ككل في السوق (السيد، 1999، صفحة 179). وينظر إلى الحصة السوقية على أنها نسبة مبيعات منشأة لمنتج أو خدمة ما يقابل النسبة المئوية لمجموع المبيعات ككل، كما تعد الحصة التسويقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات الرابحة والخاسرة، لذلك فإن منظمات الأعمال في سياق دائم فيما بينها بهدف اقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق (E.Genchev, 2012, p. 88). وتعرف الحصة السوقية كذلك أنها: النسبة أو الحصة التي تمتلكها شركة ما من الحجم الإجمالي للأعمال التجارية في نفس النوع من البضاعة أو الخدمات (C.Jain, 1999). وينظر للحصة السوقية بأنها تعبير أو مؤشر لمدى قوة المنظمة التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها مقياساً بالمنافسين الآخرين (بكري، 2008، صفحة 330)

2.2.2 أهمية الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية أحد المؤشرات الهامة التي تعزز المركز التنافسي للمنظمة حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية وإلى الهيمنة على السوق لأن جميع المنظمات تسعى إلى المحافظة على حصتها في السوق وتستهدف المنظمة من خلال السياسة السعرية وتقديم منتجات وخدمات ذات جودة وكفاءة عالية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصة السوقية المستهدفة (الصميدعي، 2001، صفحة 79). وتستخدم الحصة السوقية للمنظمة في تحديد مواطن القوة فيها بالنظر إلى مركزها التنافسي، فكلما تعاظمت حصة المنظمة من السوق، كلما ازداد مركزها التنافسي قوة، وكلما ارتفعت معدلات العوائد المحتملة من الاستثمارات المستقبلية، مما يوحي بأن المنظمة قد اكتسبت ولاء للعلامة. فالحصة السوقية الكبيرة يمكن أن تساعد المنظمة على استحداث وتطوير الكفاءات المتميزة نظراً لأن الطلب العالي يتيح للمنظمة تخفيض منحنى الخبرة وتقليل تكلفتها، كما أن الحصة السوقية الكبيرة يمكن أن تحدث تدفقا نقديا كبيرا، مما يتيح للمنظمة القيام باستثمارات أكبر لتطوير كفاءات في مجال البحوث والتطوير، أو في أي مجال آخر (جونز، 2010، صفحة 397).

3.2.2 أهداف الحصة السوقية: يعد تحليل الحصة السوقية من الإجراءات المهمة للمنظمات في سعيها للمحافظة على حصتها السوقية الحالية وكسب حصص أكبر مستقبلاً. وتستطيع منظمات الأعمال الرائدة في السوق أن تحافظ على حصتها السوقية عبر فعاليات كثيرة مثل مواجهة نقاط القوة والضعف أو على الأقل تثبيتها لأن هذه النقاط هي فرصة للمنافسين والمحافظة على انخفاض

التكاليف وأن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك (الصميدعي، 2001، صفحة 83). وتعد المنظمة التي تحصل على حصة سوقية كبرى منظمة رائدة تقود إلى تغييرات في الأسعار أو تقديم منتجات جديدة أو إدخال تكنولوجيا حديثة في السوق وتحقيق تغطية سوقية مناسبة لمنتجاتها ولها انتشار ونشاط ترويجي ملائم يحقق لها أهدافها (الزعيبي ع.، 2009، صفحة 83)

4.2.2 طرق قياس الحصة السوقية: تعتبر الحصة السوقية مؤشرا لمدى قدرة المنظمة على خدمة السوق الذي تعمل فيه، ويقاس موقع المنظمة ضمن صناعتها عادة بالحصة السوقية. وهناك أربعة مقاييس تستطيع المنظمة من خلالها أن تحدد حصتها في السوق وهي (الصحن، 1996، الصفحات 385-386):

أ. الحصة السوقية الإجمالية: تقاس عن طريق قسمة مبيعات المنظمة من سلعة ما على المبيعات الإجمالية لنفس السلعة، أي مبيعات جميع المؤسسات العاملة في الصناعة، ويعبر عن النسبة كالتالي:  
حصة المنظمة من السوق = (مبيعات المنظمة في فترة زمنية معينة / مبيعات الصناعة في نفس الفترة) ×

100

وعلى المنظمة أن تحدد ما يلي:

- إذا كانت تستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات عن الحصة السوقية:
- المنطقة التي يتم قياس حصتها باعتبار كل منطقة تختلف عن المنطقة الأخرى؛
- السلعة التي سوف تتم على أساسها مقارنة مبيعاتها بمبيعات المنافسين من نفس السلعة.
- ب. حصة السوق المخدومة: هي مقارنة مبيعات المنظمة مع مبيعات المنظمات من نفس السلعة وهذا في القطاع السوقي المستهدف، ويكون هذا السوق من كل المشتريين أو المستهلكين القادرين على اقتناء هذا النوع من السلعة، علما أن الحصة المخدومة دائما تكون أكبر من الحصة الإجمالية للسوق إذا قورنت بالمبيعات الإجمالية، وعليه فإن المهمة الأسهل على المنظمة هي التركيز على تحقيق نصيب أكبر من مبيعات السوق المخدوم ثم يمكنها أن تضيف خطوط إنتاج جديدة أو مناطق معينة من أجل زيادة حصتها.
- ج. الحصة السوقية النسبية: هي العلاقة بين حصة سوق المنظمة مقارنة مع حصة سوق أكبر المنافسين من نفس الصناعة وذلك ما تعكسه النسبة المئوية:
- الحصة السوقية النسبية = حصة المنظمة من السوق في فترة زمنية / حصة سوق أعلى المنافسين في نفس الفترة.
- د. الحصة السوقية النسبية (مقارنة بالعائد): وهي مقارنة مبيعات المؤسسة مع مبيعات الرائد للسوق - الذي يستحوذ على أكبر نصيب للسوق - وتجدر الإشارة أن الحصة السوقية الإجمالية تتوفر من خلال الإحصاءات الحكومية.

3. أبعاد (مجالات) الذكاء التنافسي ودورها في رفع الحصص السوقية: تسهم معلومات الذكاء التنافسي في استدلال منظمات الأعمال على خيارات إستراتيجية مستقبلية مناسبة استنادا إلى المعلومات التي تتيحها وحدات الذكاء التنافسي في المنظمات للمديرين ليتخذوا بناء عليها مجموعة التصرفات والأفعال الإستراتيجية التي تسهم في إنجاح المنظمات وتفوقها في الميدان التنافسي أو بقائها منافسا على أقل تقدير (سليمان، 2015، صفحة 145).

### 1.3.1. ذكاء المنافس

1.1.3 معرفة المنافس وتحليل المنافسة: المنافسة تعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعا وخدمات مشابهة إلى حد ما والموجودة في نفس السوق وقد تكون منتجات بديلة، وحتى تستطيع أية منظمة أن تضمن لها مكانة في السوق لا بد أن تكون معولة وذات معرفة تامة بالمنافسين الموجودين داخل السوق وماذا يخططون اليوم ومستقبلا وما هي قوتهم، وما هي منتجاتهم أو خدماتهم وما هي صفاتها وأسعارها ومن هم زبائنهم، وكيف تتعاملون معهم؟ (يوسف، 2011، صفحة 194).

أما المنافسون يعرفون على أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك، أو الموارد التمويلية، أو الموارد الطبيعية، أو الموارد البشرية (السيد، 1999، صفحة 109) ويمثل المنافسون والمنظمات الأخرى التي تقدم منتجات المنظمة نفسها أو بدائلها في السوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصص السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته، وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء إستراتيجيتها (مساعدة، 2013، صفحة 166). إذا قامت المنظمة بتحليل المنافسين، فإنها تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم، لأن تحديد المنافسين يعد الأهم في رسم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة (الزعيبي ح.، 2005، صفحة 109). إن معرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، كذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه. إن الصناعة في حركة دائمة ومستمرة لذلك فإن عوامل عديدة تقرر مدى شدة المنافسة من عدمها، فنتوقع مثلا أن الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة، عميقة في الإمكانيات في تمييز المنتج والمتمركزة في إطار عدد معروف من المنافسين هي الأكثر جذبا بدخول آخرين من جانب وشديدة المنافسة بين المنظمات القائمة من جانب آخر (إدريس، 2007، صفحة 270).

2.1.3 مفهوم ذكاء المنافس: يشير ذكاء المنافس إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، تم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم



المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم الحاليين والمحتملين التي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل إستراتيجية التسويق (خلفاوي، 2012، صفحة 776). كما يُشار إلى مفهوم ذكاء المنافسين على أنه النشاط الأخلاقي والقانوني للنظام المنهجي في جمع المعلومات الخاصة بالمنافسين وتحليلها، وإدارتها مع الأخذ بالاعتبار قدرات المنافسين ومدى قابليتهم على السقوط بيد الأعداء (حسن، 2018، صفحة 93). وينظر إلى ذكاء المنافس بأنه المعلومات الدقيقة وذات الصلة والمتوفرة في الوقت المناسب عن المنافسين وما قاموا بتقديمه من قيمة، ويزود ذكاء المنافس المنظمات ببيانات ومعلومات يمكنها من التنبؤ وتوقع ما الذي يحدث في بيئتها التنافسية، وذلك من خلال معالجته لمجموعة من القضايا أهمها: تحليل الأداء الحالي للمنافسين وقدراتهم ونقاط ضعفهم وقوتهم، ونواياهم وتحركاتهم في السوق، وخططهم المستقبلية واستراتيجياتهم الخاصة بأسواق معينة، ومنتجاتهم الأساسية وسياساتهم التسعيرية، والأسواق الأكبر استهدافا من قبلهم، وحصصهم السوقية، ونشاطات التطوير والبحث لديهم، والتحالفات التي ينضمون إليها (خليل، 2018، صفحة 468)

3.1.3 تهديدات المنافسين: تلجأ المنظمات إلى تحليل البيئات التنافسية والمتغيرات السائدة فيها ليس لتحديد الفرص القائمة والمحتملة فحسبها، وإنما يهدف التحليل كذلك إلى الوقوف على مجموعة الجوانب المتعلقة بالمنافسين وتمثل هذه الجوانب في الآتي: (سليمان، 2015، صفحة 67)

- أهداف المنافسين، إذ أن التعرف على أهداف المنافسين يمكن أن يساهم في الوصول إلى تنبؤات صحيحة بردود أفعالهم تجاه التحركات التنافسية المختلفة؛

- افتراضات المنافسين، وتساهم في معرفة حركة النشاطات التي سوف تمارسها المنظمات المنافسة؛

- استراتيجيات المنافسين، إذ لا تعتمد المنظمات المنافسة على استراتيجيات واحدة، وهنا يمكن الاعتماد على مصادر معلومات متعددة للاستفادة منها في تحديد طبيعة الاستراتيجيات المختلفة للمنظمات المنافسة؛

- مورد المنافسين وقدراتهم، إذ أن معرفتها يساهم في عكس قوة المنظمات المنافسة وضعفها وبما يجدد قدرة المنظمة المنافسة على تحقيق أهدافها، ومعرفة نقاط الضعف لدى المنافسين سيساعد المنظمة من استغلال جوانب القوة لديها، فضلا عن معرفة جوانب قوة المنظمات المنافسة سيساعد المنظمة على تجنب مواجهتها والتخفيف من حدتها. من جهة أخرى تعتبر متابعة تهديد دخول منافسين محتملين من مهام الذكاء التنافسي، حيث أن المنافسين المحتملين هم المنظمات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت ذلك وعادة تحاول الشركات القائمة فعليا في صناعة ما، أثناء المنافسين المحتملين عن عزمهم على الدخول إلى الصناعة، حيث أنه كلما زاد عدد الشركات التي تدخل الصناعة، أصبح الأمر أصعب على الشركات القائمة في حماية حصتها من السوق، وتحقيق الأرباح. إن الخطر العالي من دخول منافسين محتملين، يمثل تهديدا لربحية الشركات القائمة، ومن

ناحية أخرى، إذا كان خطر الداخلين الجدد منخفضاً، فإن الشركات القائمة يمكن أن تستغل تلك الفرصة لرفع الأسعار وتحقيق عائدات أعظم (جونز، 2010، الصفحات 108-109)

4.1.3 المخاطر التنافسية: تضم المخاطر التنافسية أي تغيير في الأسواق والتي يمكن أن تؤثر سلباً على الإستراتيجية الحالية والمستقبلية للمنظمة. ومن جانب رد فعل المنافسين، هناك عامل مهم له تأثير كبير على تصرفات المنافس وهو بنية التكلفة لديه، والمقصود ببنية التكلفة هنا هو نسبة التكلفة المتغيرة للتكلفة الثابتة، ففي حالة أن التكاليف الثابتة تكون عالية فإن الربح يكون مقيد بالحجم، وهذا ما يدفع بالمؤسسات إلى التصرف على أساس استعمال طاقتها القصوى، وهذا ما تولد حرب الأسعار بين المنافسين في السوق. أما في حالة أن التكاليف المتغيرة عالية تتأثر بتغيرات الهوامش، فعلى السوق التركيز على تنوع المنتج وإعطاء أسعار مختلفة يمكن من خلالها زيادة الهوامش (عمر، 2011، صفحة 104). لذا فالمنظمات تستخدم ذكاء المنافسين من أجل دراسة أنشطة المنافس ورصد تحركاته وتحديد نقاط ضعفه حتى تبني عليها توجهاتها المستقبلية وتستغلها في المنافسة. فأهمية ذكاء المنافس لا تقتصر على جمع المعلومات عن المنافسين بل في اكتساب المعرفة عنه عن طريق تحديد نقاط قوته والتحضير للعمل الدفاعي ضد نقاط قوته التي تشكل مصدر تهديدات للمنظمة. علاوة على هذا فإن تشكيل معرفة بالمنافس تسمح بامتلاك معلومات تساعد المنظمة في رسم توجهات إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافس مما يسمح بالتغلب عليه (مقراش، 2015، صفحة 109).

### 2.3 ذكاء السوق

1.2.3 تعريف ذكاء السوق: تعتمد المنظمات ذكاء السوق للحصول على المعرفة اللازمة لصياغة الخطط المستقبلية المتعلقة بمصالحها الإستراتيجية، إزاء السوق والبيئة ككل، وتعزيز مكانتها وأدائها في السوق، وذلك من خلال توفير تحليلات للمديرين التنفيذيين عن المنظمة ومنافسها وأسواقها عبر إجراء تحليل المنافسة، وتحليل السوق الخاص بالبيئة الكلية، ثم تمكينهم من تطوير السيناريوهات والتفكير الاستراتيجي، فضلاً عن تأثيره في الإدارة الإستراتيجية والنجاح المنظمي في السوق (ابراهيم، 2010، صفحة 336). فذكاء السوق يرسم الخطوط العريضة والاتجاهات الحالية والمستقبلية واحتياجات العملاء والأفضليات والأسواق الجديدة وتجزئة السوق والتحركات الرئيسية والتغيرات في مجال التسويق والتوزيع (فرحات، 2016، صفحة 120)

2.2.3 فرص السوق: إن التطورات التقنية والبيئية التي تحيط بالمنظمات في إطار عولمة الأعمال، فضلاً عن تزايد أعداد المنظمات، وغيرها من المسببات أدت جميعاً إلى تزايد حدة المنافسة، وبرزت الحاجة للاهتمام بالحالة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية من أجل اقتناص الفرص السوقية وتحقيق سبق على الآخرين، ففرصة السوق هي إستراتيجية تهتم بخلق فرص سوقية جديدة وتطويرها من أجل تحقيق القيمة للزبائن عن طريق منتجات جديدة، أو توسيع خطوط الإنتاج القائمة

أو إعادة تشكيل الحلول القائمة (سليمان، 2015، صفحة 63). وتعرف الفرصة بأنها الموقع المواتي الرئيسي في بيئة المنظمة، أو أنها موقف موات في بيئة الأعمال للمنظمة، حيث أن الفرصة تتعلق بمكان إيجابي يتوفر في بيئة المنظمة والذي تستطيع من خلاله تعزيز موقفها في البيئة المحيطة. كما أن الفرصة مجال جذب تتمتع به المنظمة بميزة نسبية تيسر لها النجاح على منافسيها، وإن الفرص تقدم للمنظمة حظاً وافراً أو تفتح للمنظمة الباب لزيادة الربح من توليد المبيعات في الأسواق المستهدفة ووصولاً لتحقيق الأهداف المنشودة (يوسف، 2011، الصفحات 126-127)، تنشأ الفرص من خلال قدرة المنظمة على استغلال الإمكانيات والعناصر الإيجابية في البيئة الخارجية لصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التي تجعل المنظمة قادرة على أن تكون أكثر ربحية وهو ما يمكنهم من تحقيق أرباح أكثر (جونز، 2010، صفحة 101)

**3.3 ذكاء العميل (الزبون):** عرف ذكاء العميل بأنه عبارة عن عمليات جمع وتحليل المعلومات عن العملاء لتقديم تجربة أفضل لهم (خليل، 2018، صفحة 470). وذكاء العميل هو عملية منهجية لجمع وتحليل وتطبيق المعلومات (النوعية والكمية) حول بيئة العملاء بما في ذلك العملاء الحاليين والمحتملين، وهذا ما يعكس فهم المنظمة لأهدافها وعلاقتها ببيئة العملاء من خلال التركيز على متطلباتهم ورغباتهم المختلفة التي تعتبر ضمن الأهداف المخطط لها، كما ينظر لذكاء العميل على أنه ملائمة المنتجات مع احتياجات العملاء أي البحث وتحليل المعلومات كسب رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة تستند على احتياجات العملاء مع إعادة إطلاق واستعراض المنتجات الحالية لجعلها أكثر قدرة على المنافسة (فرحات، 2016، صفحة 139).

**4.3 الذكاء التكنولوجي:** يوصف الذكاء التكنولوجي بأنه التركيز على الجوانب التكنولوجية الخارجية، وهو عملية تحليل المعلومات المتناثرة حول تقنيات المنافسين والتكنولوجيات المستخدمة والأنشطة المماثلة (فرحات، 2016، صفحة 170).

**5.3 ذكاء التحالف الاستراتيجي:** تتبلور فكرة التحالف الاستراتيجي حول كل ما يتعلق بعمليات الاستحواذ والشراكة والتحالفات الإستراتيجية التي تجري في البيئة الخارجية للمنظمة ومنه فمفهوم ذكاء التحالف الاستراتيجي هو عملية تشمل التحري عن كل عمليات الدمج والاستحواذ القائمة في الصناعة، كذلك هو رصد عمليات التحالف الاستراتيجي والتي يقوم بها المنافسون ومعرفة عمليات الدمج والاستحواذ الجارية في البيئة الخارجية، وبالتالي عمل خبراء ذكاء التحالف الاستراتيجي يكون حول معرفة ورصد المنظمات الضعيفة التي لا تقوى على المنافسة والاستحواذ عليها من قبل المنافسين؛ العمل على جمع المعلومات حول أقوى المنافسين والتحالف معهم حسب المصلحة المشتركة بينهم، كتقليل تكاليف البحث والتطوير في المقابل الاستفادة من خبرات المنظمة في مجالات عديدة (فرحات، 2016، صفحة 140).

4. إمكانية رفع الحصص السوقية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة باستخدام الذكاء التنافسي  
 لقد أصبح الذكاء التنافسي ظاهرة أساسية في عملية الإدارة الإستراتيجية فهو الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها معرفة المنافس وقياس أهدافه، إذ من دون الذكاء التنافسي تكون صياغة الخيارات الإستراتيجية مستحيلة، ويتعذر على إدارة المنظمة إنجازها على نحو إستراتيجي، لذا فإن مهمة المديرين هنا تتمثل باستخدام الذكاء التنافسي بأسلوب دائم لصنع الخيارات الإستراتيجية الفاعلة، واتخاذ ما هو مناسب من إجراءات من أجل خلق المزايا التنافسية واستدامتها.

1.4 التعريف بشركة مناجم الفوسفات - تبسة: تعتبر شركة مناجم الفوسفات Somiphos وليدة تقسيم الشركة الوطنية للحديد والفوسفات Ferphos سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن Ferphos بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا. وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت Somiphos تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

2.4 قياس الحصص السوقية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة: قبل حساب الحصص السوقية المطلقة والنسبية لشركة مناجم الفوسفات- تبسة ، يجب تقديم الكميات المصدرة من شركة مناجم الفوسفات - تبسة (الجزائر) ومن مكتب الشريف للفوسفات (المغرب) (الشركة القائدة) والكمية المصدرة عالميا.

جدول(1): الكميات المصدرة من الفوسفات من الجزائر والمغرب لسنة 2016

الشركة	الكمية المصدرة (10 <sup>3</sup> طن )
شركة مناجم الفوسفات - تبسة (الجزائر)	1162.4
مكتب الشريف للفوسفات (المغرب)	7879.1
الصادرات العالمية	27614.4

المصدر: إحصائيات مجلة International Fertilizer Association (IFa)

تعتبر الحصص السوقية أحد العوامل الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على المركز التنافسي للمنظمة، فبالنسبة للحصص السوقية المطلقة لشركة مناجم الفوسفات سيتم حسابها بالنسبة لسنة 2016 كما يلي:

$$100 \times \frac{\text{الكمية المصدرة للشركة}}{\text{الكمية المصدرة عالميا}} = \text{الحصص السوقية المطلقة}$$

$$^3_{10} \times 1162.4$$

$$100 \times \frac{\quad}{^3_{10} \times 27614.4} = \text{الحصة السوقية المطلقة}$$

$$\text{الحصة السوقية المطلقة} = 4.20\%$$

حيث تم الاعتماد على الكميات المصدرة فقط على أساس أن المنافسة القائمة بين الدول هي منافسة دولية. وعند حساب حصة السوق النسبية لشركة مناجم الفوسفات بالنسبة لأكبر منافس فتكون كما يلي: (خليل، 1996، ص 121)

الحصة المطلقة للشركة

$$\frac{\quad}{\quad} = \text{حصة السوق النسبية للشركة}$$

الحصة المطلقة لأكبر منافس

تعتبر شركة (OCP) أكبر منافس لشركة مناجم الفوسفات، ولحساب الحصة السوقية النسبية لشركة مناجم الفوسفات لابد من حساب الحصة السوقية المطلقة لشركة (OCP).

الحصة السوقية المطلقة لشركة (OCP) لسنة 2016

الكمية المصدرة للشركة

$$100 \times \frac{\quad}{\quad} = \text{الحصة السوقية}$$

المطلقة لشركة (OCP) الكمية المصدرة

$$^3_{10} \times 7879.1$$

$$\text{الحصة السوقية المطلقة} = 100 \times \frac{\quad}{^3_{10} \times 27614.4} = 28.53\%$$

لشركة (OCP)

ومنه تحسب حصة السوق النسبية لشركة مناجم الفوسفات كما يلي:

$$4.20\%$$

$$\text{حصة السوق النسبية} = x \times \frac{\quad}{28.53\%} = 14.72\%$$

لشركة مناجم الفوسفات

ومنه يمكن الاستنتاج أن حصة السوق النسبية لشركة مناجم الفوسفات مقارنة بالشركة القائدة (OCP) ا ضعيفة بسبب تدني الكميات المصدرة لشركة مناجم الفوسفات مقارنة بالكميات المصدرة لشركة (OCP). فحسب لومبا (Lambin) إذا انخفضت حصة السوق النسبية عن 33% فيمكن اعتبارها ضعيفة (Jean-Jacques Lambin, 2002, p. 101)

- ويرجع ضعف الحصة السوقية النسبية لشركة مناجم الفوسفات إلى الأسباب الآتية:
- إنتاج وبيع شركة مناجم الفوسفات لنوعين فقط من الفوسفات الخام بينما الشركة المنافسة (OCP) تبيع (تصدر) جميع أنواع الفوسفات الخام بالإضافة إلى مشتقات الفوسفات. ومنه يمكن الاستنتاج بأن شركة (OCP) تتبع إستراتيجية تنوع منتجاتها للسيطرة على أكبر حصة سوقية.
  - في منطقة شمال إفريقيا لا تعتبر شركة مناجم الفوسفات هي المنتج الوحيد لمادة الفوسفات، وإنما يوجد بالإضافة إلى المغرب كل من تونس ومصر كدولتين منافستين سواء كان من حيث كميات الإنتاج أو الكميات المصدرة للسوق العالمية.

#### 3.4 مجالات الذكاء التنافسي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة

1.3.4 ذكاء المنافس لشركة مناجم الفوسفات - تبسة: يعتبر مكتب الشريف الفوسفات (OCP) (المغرب) أهم منافس لشركة مناجم الفوسفات - تبسة، وتتمثل المزايا التنافسية لمكتب الشريف للفوسفات (المغرب) في احتياطات ذات جودة عالية حيث تتوفر المجموعة على تشكيلة من الموارد والاحتياطات المتنوعة التي تتميز بجودة عالية وتعتبر الأهم في العالم حيث تبلغ حوالي 50 مليار طن، وهو ما يعادل 71% من الاحتياطات العالمية. كذلك تعمل مجموعة (OCP) بالاندماج العمودي مندمجة بالكامل مع سلسلة الإنتاج لتشكيلة المنتجات في القطاعات الثلاث: الصخور، الحامض الفوسفوري، والأسمدة. بالإضافة إلى هيكلية مثالية للتكاليف، حيث تتمتع مجموعة (OCP) بموقع يمنحها مزايا تنافسية كبيرة، يعزز الجمع بين الهيكلية المثالية للتكاليف تنوع تشكيلة منتجاتها وحضورها العالمي والمكانة الرائدة للمجموعة (OCP، من نحن؟، 2020)

#### جدول رقم (2): مؤشرات نشاط مكتب الشريف للفوسفات (المغرب) لسنة 2016

الإنتاج مليون. طن	الصخور الفوسفاتية	الحامض الفوسفوري	الأسمدة الفوسفاتية
26.9	4.9	7	
7.9	1.8	6.6	
30	47	20	حصة السوق (%)

المصدر: تقرير نشاط OCP لسنة 2016

كما ينشر مكتب الشريف للفوسفات استراتيجياته المتمثلة في الآتي: (OCP، استراتيجيتنا،

(2020)

\*الإستراتيجية الصناعية والتجارية: بفضل التكامل الرأسي وتكاليف التشغيل المنخفضة واقتصاديات الحجم، تحتل مجموعة OCP مركزا متميزا في الصناعة بفضل وجودها القوي في المستويات الثلاث لسلسلة الإنتاج (الصخور والحامض الفوسفوري والأسمدة).

\*الإستراتيجية البيئية والمجتمعية: وهي الحفاظ على الريادة في الفلاحة المستدامة من خلال إستراتيجية بيئية واجتماعية فعالة، بصفتها فاعلا عالميا في صناعة الفوسفات.

\*الابتكار في صلب الإستراتيجية: حيث يعتبر الابتكار وسيلة فعالة من اجل المحافظة على الريادة في صناعة الفوسفات، لهذا خصصت المجموعة استثمارات دائمة في مجال البحث والتطوير.

\* التحول الرقمي في صلب الإستراتيجية: تشكل الحلول الرقمية داخل مجموعة (OCP) فرصة إستراتيجية هامة لخلق القيمة وكذا تطوير النظام الإيكولوجي ، ولتحقيق ذلك التحقت مجموعة OCP بمسار الرقمية من خلال تنفيذ مخطط التحول الرقمي الذي يغطي سلسلة الإنتاج بأكملها وكذا وظائفها الشاملة.

### 2.3.4 ذكاء السوق

أ. دراسة الكميات المنتجة والمصدرة لشركة مناجم الفوسفات و منافسيها  
تخضع شركة مناجم الفوسفات إلى منافسة كبيرة من ثلاث دول: المغرب، تونس ومصر ينشطون في نفس المنطقة شمال إفريقيا، ويطلقون على البحر الأبيض المتوسط يعني لهم نفس الخصائص الجغرافية وينشطون ويستهدفون نفس السوق. ويبين الجدول الموالي تغير الكميات المنتجة لشركة مناجم الفوسفات وأهم منافسيها خلال الفترة (2011-2016)

جدول رقم(3): تغير الكميات المنتجة من الفوسفات لشركات Somiphos (الجزائر)، OCP (المغرب)، CPG (تونس) للفترة (2011 – 2016)

الوحدة: 10<sup>3</sup> طن

CPG (تونس)	OCP (المغرب)	Somiphos (الجزائر)	
2510.1	27820.9	1281.1	2011
2606.9	26843.6	1250.3	2012
3283.5	25489.0	1150.9	2013
3793.0	27391.0	1418.0	2014
3241.0	26264.1	1288.1	2015
3662.3	26929.3	1274.1	2016

المصدر: إحصائيات مجلة (IFa)

من خلال الجدول يمكن ملاحظة بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات (الجزائر)، الانخفاض المستمر للكميات المنتجة من الفوسفات ماعدا في سنة 2014 ، وهذا راجع للكمية المطلوبة من الفوسفات في هذه السنة، لأن الشركة تتبع أسلوب الإنتاج حسب الطلب. وبالنسبة لشركة (OCP) يلاحظ الثبات النسبي في الكمية المنتجة من الفوسفات ، بينما يلاحظ الارتفاع المستمر في الكمية المنتجة من الفوسفات بالنسبة لشركة (CPG). وعند مقارنة الكميات المنتجة في الاستنتاج أن شركة (OCP) تعتبر أكبر منافس لشركة مناجم الفوسفات إنتاجيا، من ناحية القرب الجغرافي ومنه قرب المنافس للسوق المستهدف لشركة مناجم الفوسفات، ومن ناحية كبر إنتاج شركة (OCP) مقارنة بإنتاج شركة مناجم الفوسفات الجزائرية، وهو الأمر الذي ينتج عنه آثار اقتصادية مهمة كاستفادة شركة (OCP) من اقتصاديات الحجم وأثر التجربة والتعلم وهي العوامل التي تؤثر مباشرة على هيكل التكاليف، ومنه أسعار البيع لهذه الشركة.

أما بالنسبة لشركة (CPG) فهي تعتبر ثاني منافس لشركة مناجم الفوسفات من ناحية القرب الجغرافي وكمية الإنتاج التي تفوق دائما الكمية المنتجة لشركة (Somiphos). كما يمكن ملاحظة من الجدول أن الجزائر الأضعف إنتاجيا لمادة الفوسفات في الفترة (2011-2016) بالنسبة لأهم منافسيها: المغرب و تونس.

كما يبين الجدول الموالي تغير الكميات المصدرة من الفوسفات من طرف شركة مناجم الفوسفات ومنافسيها خلال الفترة (2011-2016)

جدول رقم(4): تغير الكميات المصدرة من الفوسفات من شركات Somiphos(الجزائر)، OCP

(المغرب)، CPG(تونس) للفترة (2011 – 2016)

الوحدة: 10<sup>3</sup> طن

CPG(تونس)	OCP (المغرب)	Somiphos(الجزائر)	
149.1	9661.9	1276.0	2011
85.2	9592.6	1196.6	2012
30.5	8602.2	1070.0	2013
83.9	8735.3	1328.6	2014
3.6	8582.7	1344.5	2015
2.3	7879.1	1162.4	2016

المصدر: إحصائيات مجلة (IFa)

من جانب الصادرات، يلاحظ من الجدول أن الجزائر تصدر الفوسفات بكميات أقل من شركة ، (OCP) ويرجع ذلك أساسا إلى ارتفاع الكمية المنتجة من الفوسفات مقارنة بالجزائر بالإضافة إلى جودة



الفوسفات والتنوع في المنتجات، بينما تصدر شركة (CPG) الفوسفات بكميات ضئيلة جدا في الفترة (2011-2016).

ب. أحوال الطلب: في هذا الصدد أشارت دراسة أمريكية تتوقع زيادة الطلب العالمي على الفوسفات، حيث تتوقع هذه الدراسة بأن يتعاظم الطلب على الأسمدة وخصوصا الفوسفات في الأسواق العالمية وذلك لمواكبة الطلب على هذه المواد للمساعدة في زيادة إنتاج الغذاء وتلبية الاحتياجات البشرية المتزايدة منه. وأفادت دراسة علمية أمريكية، بأن دور الفوسفات سيتزايد في السنوات والعقود المقبلة، بسبب عوامل اقتصادية وبيئية تتعلق بتأثير التغيرات المناخية والتحولات الجيولوجية، ما يجعله يحتل الدور الريادي ذاته الذي لعبه البترول في القرن العشرين (شركة الفوسفات الأردنية).

3.3.4 ذكاء التحالف الاستراتيجي لشركة مناجم الفوسفات - تبسة : لقد أصبحت التحالفات بين المنظمات الكبيرة والصغيرة والتحالفات بين الحكومة والمنظمات ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ومواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية. وكانت الجزائر قد قررت تحويل بوصلة استغلال الثروات الباطنية نحو الفوسفات، كبديل مكمل للبترول الذي تراجعت مداخيل البلاد من بيعه بنحو الثلثين منذ تهاوي أسعاره في السوق الدولي سنة 2014. وبحسب التصنيف العالمي للدول المنتجة للفوسفات، فإن الجزائر تحتل المركز السادس عالمياً، وراء كل من الصين والولايات المتحدة وروسيا والمغرب وتونس. وتملك احتياطات تقدر بنحو ملياري طن، لكنها لم تستغل بشكل كبير تجارياً. وتراهن الحكومة الجزائرية على رفع صادرات البلد من هذه الثروة الباطنية غير المستغلة بحلول 2020 إلى 30 مليون طن سنوياً، ما سيسمح بتوفير ما بين 7 إلى 8 مليارات دولار سنوياً وبمساهمة تقدر بنحو 16% من صادرات الجزائر، ليصبح الفوسفات ثاني مصدر للإيرادات المالية بعد الغاز والنفط (جريدة العربي، 2018).

فيعتبر التحالف الاستراتيجي على شكل شراكة بين مجمعي سوناطراك وأسميدال- منال والمجمعات الصينية المسيرة من طرف شركة سيتيك لإنجاز مشروع مندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي. وينتج عن هذا التحالف تقاسم تكاليف الاستثمار وتوزيع المخاطرة فضلاً عن أن دخول Somiphos إلى صناعة وتحويل الفوسفات وإنتاج الأسمدة يتطلب عدد من العوامل كالمهارات والقدرات والمنتجات التي قد تعاني من نقص بعضها هذه المتطلبات، لأن المنظمات غالباً ما تعاني التي تريد الدخول في أسواق صناعات جديدة نقصاً في واحدة أو أكثر من هذه المتطلبات وبالتالي يعمل هذا التحالف الاستراتيجي على التقليل من عوائق الدخول إلى الصناعة الجديدة لشركة Somiphos والمتمثلة في تحويل الفوسفات إلى صناعة الأسمدة. يعتبر مشروع تحويل الفوسفات، عهد جديد للصناعة والاقتصاد خارج المحروقات، حيث وقعت الجزائر ممثلة في مجمعي سوناطراك

وأسميدال منال والمجمعات الصينية المسيرة من طرف شركة سينيك لتجسيد المشروع المندمج لتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي.

4.3.4 ذكاء العميل (الزبون): يحتل الزبون مكانة مركزية ضمن اهتمام المنظمات على اختلاف أهدافها ونشاطاتها الاقتصادية ، إذ يتم عبره تحقيق عملية بيع المنتجات التي تشكل الهدف الرئيسي من قيام أي منظمة. لذا يعد ذكاء الزبون أحد مصادر تحقيق التفوق التنافسي فممنظمات الأعمال تحاول من خلال تطبيق ذكاء الزبون الوصول إلى تحسين وتطوير عملية صنع القرار الإستراتيجي فيها. حيث تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع زبائن خارج الجزائر، بالإضافة إلى زبائن محليين، لكن معظم مبيعاتها موجهة للتصدير.

\*الزبائن المحليون: تتعامل شركة مناجم الفوسفات مع العديد من المؤسسات، من أهمها مؤسسات صناعة الأسمدة الفلاحية ومؤسسات صناعة المواد الصيدلانية، ومن أهم زبائنها المحليين مؤسسة أسميدال ومؤسسة صيدال، كما تتعامل مع شركات الإسمت ووزارة الطاقة والمناجم بالإضافة إلى مؤسسات وطنية أخرى، وتتعامل مع الفلاحين أيضا عند بيع الفوسفات في شكله الخام.

\*الزبائن الخارجيون: يقدر عدد زبائن شركة مناجم الفوسفات لسنة 2016 بـ 14 دولة فقط، وهو عدد قليل إذا ما قورن بعدد زبائن المؤسسة القائدة (OCP) المغربية الذي يبلغ عدد زبائنها 34 دولة، الموزعين في كل أنحاء العالم.

5.3.4 الذكاء التكنولوجي: يسعى الذكاء التكنولوجي إلى تحليل المعلومات المتعلقة بالتغيرات التكنولوجية عند المنافسين، ومنه تحديد نقاط قوتهم بهدف صناعة القرارات الاستثمارية المناسبة. كما يركز الذكاء التكنولوجي على عمليات البحث والتطوير، التي يمكن أن تشمل أنشطة اكتساب التكنولوجيا، والاستثمار في التكنولوجيا والمعدات من أجل تطوير المنتجات والعمليات. تدمج مجموعة (OCP) البحث والتطوير في كل مرحلة من مراحل سلسلة الإنتاج ، الهدف من ذلك هو إدماج الابتكار في صناعة الفوسفات لتطوير منتجات وتقنيات جديدة ، حيث يشكل أنبوب نقل لباب الفوسفات ركيزة أساسية لهذه الإستراتيجية ، فقد تم إطلاق هذا الأنبوب سنة 2014 ، حيث يعتبر أطول أنبوب من نوعه في العالم ويمتد على مسافة 235 كم من خلال ربطه للمنجم بالقاعدة لتحويل الفوسفات. فقد كانت عملية تجفيف الفوسفات عملية ضرورية لنقله عبر القطار من قبل، ليصبح نقله حاليا عبر الأنبوب على شكل لباب من 60% من معدن الفوسفات و40% من الماء. ويتم نقل لباب الفوسفات عبر قوة الجذب حيث يمر عند الانطلاق من علو 775 متر لينخفض في النهاية إلى علو 66 متر. يساهم هذا الأنبوب في اقتصاد 3 مليون متر مكعب من الماء وترشيد استهلاك الطاقة بفضل التكنولوجيا المستخدمة في تصميم هذا الأنبوب ، الذي يسمح برفع القدرة الإنتاجية ويخفض التكاليف اللوجستية بنسبة 90% ، كما يسمح أيضا من تقليص هام لضياع الفوسفات على طول

سلسلة الإنتاج. وبفضل أنبوب نقل لباب الفوسفات تطمح مجموعة (OCP) إلى نقل 38 مليون طن سنويا من الفوسفات مقابل 18 مليون طن من قبل (الجديدة 24، 2019).

## 5. خاتمة

يعمل الذكاء التنافسي على تحديد فرص الأعمال وتحليل التوجهات الحديثة للسوق، ويعتبر إنذار مبكر للتهديدات التنافسية، حيث تعزز القدرات التنافسية للمنظمة يكون من خلال التهديدات الخارجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة بوصفها قدرة جوهرية تدافع بها عن حصصها السوقية. ويمكن تقديم أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

- تعمل شركة مناجم الفوسفات - تبسة في سوق عالية التنافس خاصة منطقة شمال إفريقيا، أين تتواجد أهم الشركات المنافسة وهي مكتب الشريف للفوسفات بالمغرب، شركة فوسفات قفصة بتونس وشركة فوسفات مصر.

- يؤدي ذكاء المنافس دورا كبيرا في رفع الحصص السوقية من خلال معرفة المنافس وتحليل المنافسين ومنه تحديد تهديدات المنافسين ومختلف المخاطر التنافسية، حيث تتعرض الشركة لتهديدات كبيرة من المنافسين خاصة المنافس شركة (OCP) التي تعتبر المجموعة الرائدة في مجال صناعة الفوسفات وهي تعمل على طول سلسلة الإنتاج انطلاقا من الصخور الفوسفاتية مرورا بالحامض الفوسفوري ووصولاً بالأسمدة المشتقة من الفوسفات، وتعتبر شركة (OCP) المتفوقة على شركة مناجم الفوسفات من ناحية الإنتاج، المبيعات، انخفاض التكاليف وارتفاع الحصص السوقية،

- يمكن ذكاء السوق من تحديد إستراتيجية المنظمة التي تدفعها للارتقاء بمستوى أدائها والتكيف مع ظروف السوق من أجل زيادة الحصص السوقية. حيث تنشط شركة مناجم الفوسفات في سوق يتسم بزيادة الطلب العالمي على الفوسفات وعلى الأسمدة الفوسفاتية، لكن سوق الفوسفات شديد المنافسة خاصة منطقة شمال إفريقيا وهو الأمر الذي يفسر انخفاض الحصص السوقية لشركة مناجم الفوسفات مقابل تلك المتعلقة بالمنافس شركة (OCP)؛

- يعمل ذكاء العميل (الزبون) على الوصول إلى تحقيق التفوق التنافسي من خلال تحسين وتطوير عملية صنع القرار الاستراتيجي، انطلاقا من جمع وتحليل المعلومات التي تحتاجها المنظمة عن الزبائن لإدراك احتياجاتهم وتوقعاتهم. حيث تعاني شركة مناجم الفوسفات من انخفاض عدد الزبائن مقارنة بالمنافس شركة (OCP)، كما يلاحظ انخفاض عدد زبائن الشركة في السوق الأوروبية، نتيجة غلق مصانع تحويل الفوسفات بناء على اتجاه هذه الدول لحماية البيئة من فضلات هذه المصانع؛

- يعمل ذكاء التحالف الاستراتيجي على رصد عمليات التحالف الاستراتيجي التي يقوم بها المنافسون ومنه البحث عن فرص للتحالف الاستراتيجي من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية. حيث عملت شركة مناجم الفوسفات على البحث عن حليف استراتيجي من أجل تحقيق مشروع إنتاج الحمض الفوسفوري؛
- يركز الذكاء التكنولوجي على جمع وتحليل المعلومات حول التكنولوجيات المستخدمة من طرف المنافسين وتوقع التطورات التكنولوجية في المستقبل. حيث تعاني شركة مناجم الفوسفات من مشاكل في عملية نقل الفوسفات الخام من المنجم إلى ميناء التصدير، الأمر الذي يستدعي النظر إلى التقنية التي يستخدمها المنافس شركة (OCP) وهي أنبوب نقل لباب الفوسفات التي تعتبر تقنية عالية الفعالية والكفاءة في حل مشكلة نقل الفوسفات الخام.
- ومن خلال دراسة شركة مناجم الفوسفات-تبسة، يمكن التوصل إلى مجموعة من التوصيات يمكن إيجازها فيما يلي:
- العمل على الاستفادة من كافة المعلومات المتاحة عن الأسواق والزيائن والمنافسين ومحاولة تنظيمها وترتيبها وتحليلها بالشكل الذي يسمح من الاستفادة منها بطريقة أكثر فعالية؛
- العمل على وضع ركائز متينة لعملية الذكاء التنافسي في الشركة المبحوثة، باعتباره أداة لتوقع المفاجآت وتحديد الإنذار المبكر لأي تهديد تنافسي، فالذكاء التنافسي هو جوهر العملية الإستراتيجية؛
- يتوجب على الشركة المبحوثة بناء وحدة ذكاء تنافسي خاصة لرصد تحركات المنافسين ومسح البيئة التنافسية، مما يعطيها ميزة التعرف على التغيرات التي تهدد وجودها والفرص التي إذا ما استثمارتها تساعد على تطوير مكانتها التنافسية ومقارنتها مع منافسيها للتعرف على موقعها السوقية ورفع حصتها السوقية؛
- ضرورة تركيز جهود الشركة المبحوثة على الحاجات الفعلية للزيائن من خلال استقراء آرائهم حول المنتج المقدم من قبلها ومن قبل المنافسين وأسعارها، وأهم الملاحظات لما لذلك من دور في اكتشاف ما يخص المنافسين والاستفادة منه في خياراتها الإستراتيجية المستقبلية؛
- يتوجب على الشركة المبحوثة أن تعمل على استخدام نقاط قوتها لتفادي التهديدات أي تتبع استراتيجيات دفاعية، وهي زيادة حجم الإنتاج بالتغلب على جميع المشاكل التي تعيق ذلك، ببدل مجهودات تسويقية أكبر في جذب عملاء جدد واستغلال موقعها الجغرافي (شمال إفريقيا وإطالها على البحر الأبيض المتوسط)، وهذا من أجل الرفع من المبيعات وزيادة حصتها السوقية وتنفيذ مشروع إنتاج الحمض الفوسفوري وهذا من أجل فتح أسواق جديدة والاستفادة من مزايا إستراتيجية التنوع؛

- على الشركة استخدام أبعاد الذكاء التنافسي والمتمثلة في ذكاء المنافس، ذكاء السوق، ذكاء العميل، ذكاء التحالف الاستراتيجي والذكاء التكنولوجي في معرفة المنافسين وتحليل المنافسة ومن ثم تقليد المنافسين في نقاط قوتهم كتقليد المنافس شركة (OCP) في تقنية أنبوب نقل لباب الفوسفات.

## 6. قائمة المراجع

### 1.6 قائمة المراجع بالعربية

- صالح أحمد علي، هاشم العزاوي بشرى، سلمان يحيى محمد. (2010). *الإدارة بالذكاءات*. دار وائل، عمان.
- السيد إسماعيل. (1999). *الإدارة الاستراتيجية*، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- عبد الموجود عبد الجبار آلاء، أحمد حسن علاء، (2018)، دور ذكاء المنافسين في تحقيق أبعاد خفة منظمات الأعمال. *مجلة تنمية الراغبين العدد 117*، المجلد 37.
- البكري ثامر، (2008)، *استراتيجيات التسويق*، دار الحامد، عمان.
- الزعبي حسن علي، (2005)، *نظم المعلومات الإستراتيجية*، دار وائل، عمان.
- قاشي خالد، خلفاوي حكيم، (2012)، دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، *المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.
- نسور ريزان، أسير سعيد، خليل ولاء، (2018)، دراسة واقع الذكاء التسويقي في المصارف الخاصة العاملة في الساحل السوري. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (40)، العدد (5)*، 468.
- فرحات. سميرة (2016)، *مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- شارلز هل، جارديث جونز، (2010)، *الإدارة الاستراتيجية*، دار المريخ، الرياض.
- محسن منصور الغالبي طاهر، محمد صبحي إدريس وائل، (2007)، *الإدارة الإستراتيجية*، دار وائل، عمان.
- فلاح الزعبي علي، (2009). *إدارة التسويق*، دار اليازوري، عمان.
- الحموي فواز، العبدالله محمد، (2012)، الذكاء التنافسي للمؤسسات المصرفية في بيئة التجارة الإلكترونية، *المؤتمر العلمي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة*، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان.
- مقراش فوزية، (2015)، *أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة*، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- عبد المهدي مساعدة ماجد، (2013)، *الإدارة الاستراتيجية*، دار المسيرة، عمان.
- فريد الصحن محمد، (1996)، *التسويق المعاصر، الدار الجامعية*، الإسكندرية.
- جاسم الصميدعي محمود، (2001)، *استراتيجيات التسويق*، دار الحامد، عمان.
- جاسم الصميدعي محمود، عثمان يوسف ردينة، (2011)، *التسويق الإستراتيجي*، دار المسيرة، عمان.

- وعد الله المعاضيدي معن، يحي محمد سليمان وزيرة، (2015)، تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الاستراتيجي على مستوى وحدة الأعمال، دار الحامد، عمان.
- عيسى يحة، بلحيمر ابراهيم، لعلاوي عمر، (2011)، التسويق الاستراتيجي، دار الخلدونية، الجزائر.

### 2.6 المراجع باللغة الأجنبية

- C.Jain, S. (1999). *Marketing Planning, Strategy*. New York: South Western Educational Publishing.
- E.Genchev. (2012). Effect of market share on the bank's profitability. *Review of Applied socio-economic research (volume3, Issue 1/2012)*.
- Jean-Jacques Lambin, R. C. (2002). *Marketing stratégique et opérationnel*. Paris: DUNOD.
- Lubica Stefanikova, G. M. (2014). The need of complex competitive intelligence. *Procedia- Social and Behavioral Sciences 110*.

### 3.6 المواقع الإلكترونية:

- كحال حمزة، الجزائر تنشئ أكبر مصنع للفسفات بإفريقيا، <https://www.alaraby.co.uk/economy/2018/11/27>، تاريخ الإطلاع: 2019/09/25.
- أنبوب نقل لباب الفوسفاط إلى الجرف الأصفر، <http://www.eljadida24.com/>، تاريخ الإطلاع: 2019/11/08.
- مكتب الشريف للفسفات (OCP)، <https://www.ocpgroup.ma>، تاريخ الإطلاع: 2019/09/25.
- دراسة علمية أمريكية تتوقع زيادة الطلب العالمي على الفوسفات، شركة الفوسفات الأردنية، <https://www.jpmc.com.jo>، تاريخ الإطلاع: 2018/02/11.