

## دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال

### دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة

## The role of strategic information systems in analyzing the competitive environment of business organizations Case study of Phosphate Mines Company - Tebessa

\* د. حمد شفاء

جامعة العربي التبسي، الجزائر

Email : [chafa.hamad@univ-tebessa.dz](mailto:chafa.hamad@univ-tebessa.dz)

تاريخ النشر: 2020/04/05

تاريخ القبول: 2020/04/02

تاريخ الاستلام: 2020/01/08

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية في عملية تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال، انطلاقاً من الكشف عن أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية من خلال ما يحيط بمنظمات الأعمال من منافسة حالية ومستقبلية تحتاج إلى المعلومات الاستراتيجية الكافية والتي تعد المغذي الرئيسي والحيوي للقرارات الاستراتيجية من أجل بناء أو تطوير مزايا تنافسية تحقق لها تفوق تنافسي يمكن المنظمة من مواجهة القوى التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لشركة مناجم الفوسفات- تبسة والخروج بالمعلومات الاستراتيجية اللازمة لاختيار الاستراتيجية التنافسية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات الاستراتيجية، البيئة التنافسية، التحليل التنافسي، الميزة التنافسية

تصنيف JEL: M19 , D89

**Abstract:** This study aimed to highlight the importance of strategic information systems in the process of analyzing the competitive environment of business organizations, starting from revealing the importance of strategic information systems through what surrounds business organizations from current and future competition that needs sufficient strategic information, which is the main and vital feeder of strategic decisions in order to build Or developing competitive advantages that achieve competitive advantage that enables the organization to face competitive forces. The study concluded that strategic information systems can be used to analyze the competitive environment of the Phosphate Mines Company - Tebessa and exit with Matt needed to choose the right strategy and competitive strategy.

**Keywords:** Strategic information systems, competitive environment, Competitive analysis , competitive advantage

**Jel Classification Codes:** M19 , D89

المؤلف المرسل: حمد شفاء

تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الحالي ضغوطا بيئية وتنافسية متزايدة، تخلق لها مشكلات جوهرية تهدد مكانتها وبقائها في الصناعة. لذا أصبحت المنظمة تدرك أن استمرارها في السوق مرتبط بقدرتها على المنافسة، لذلك تسعى دائما إلى تبني خيارات استراتيجية تنافسية. والملاحظ أن الكثير من المعلومات الاستراتيجية تكون غير متوفرة داخل المنظمة بل يجب الحصول عليها من خارجها والشئ الذي يتحكم بنظام المعلومات الاستراتيجية هو الاحتياجات من المعلومات الاستراتيجية وليس مدى توفر تلك المعلومات، لذا يجب تحديد الاحتياجات المعلوماتية الخاصة بالمنظمة ذات الصلة الاستراتيجية سواء ما يتعلق بها بالبيئة الداخلية والخارجية.

### إشكالية الدراسة:

يقوم التحليل التنافسي على التفاعل المستمر مع البيئة التنافسية والمراقبة المستمرة للأحداث من أجل رصد أية إشارات حول التغيرات المحتملة في البيئة، ومنه تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهة البيئة التنافسية. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال نظام معلومات ذو بعد استراتيجي يركز على رصد وتحديد وقياس التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وتوفير المعلومات اللازمة لصياغة وإعداد الاستراتيجيات البديلة. ومن هنا جاءت مشكلة البحث متمثلة في الإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يمكن تحليل البيئة التنافسية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة بالاعتماد على نظم

### المعلومات الاستراتيجية؟

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

تؤدي نظم المعلومات الاستراتيجية دورا مهما في تحليل البيئة التنافسية لشركة مناجم الفوسفات - تبسة.

أهداف الدراسة: يرمي البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تقديم إطار معرفي يتعلق بتغيرات البحث وأبعاده الفرعية؛
- تحديد دور نظم المعلومات الاستراتيجية في عملية تحليل لبيئة التنافسية ومنه الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- البحث عن الدور الذي يؤديه نظم المعلومات الاستراتيجية في دعم القرارات الاستراتيجية من خلال التحليل التنافسي؛

- إبراز إمكانية تطبيق نظم المعلومات الاستراتيجية لعملية التحليل التنافسي في المنظمة محل الدراسة.

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.

أولا: الإطار النظري لنظم المعلومات الاستراتيجية وتحليل البيئة التنافسية

### 1. نظم المعلومات الاستراتيجية

1.1 تعريف نظم المعلومات الاستراتيجية: تعددت التعريفات التي قدمت لنظم المعلومات الاستراتيجية حيث عرفها إدريس على أنها النظم التي تؤدي إلى تغيير الأهداف والعمليات والمنتجات أو الخدمات، وحتى العلاقات

البيئية الخاصة بالمنظمات لمعاونتها في تحقيق الميزة التنافسية (إدريس، 2005)، وعرفها ياسين (2005) على أنها تقوم بصفة جوهرية بمساندة تشكيل وصياغة الاستراتيجية التنافسية على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (ياسين، 2011)، وينظر (Jauch & Glueck) إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث والتطوير. (الزعي، 2005). في حين عدّ (Wiseman) بأنها النظم التي تدعم أو تصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدة الأعمال ويتفق مع ذلك كل من (Gallier et al) عندما ذكروا بأن مضمون هذا النوع من نظم المعلومات يتحدد بالآتي نظم المعلومات تكون استراتيجية إذا كانت متناسقة مع أهداف واستراتيجيات الأعمال وإذا كان لها أثر في الأداء المنظمي (حافظ، عباس، 2014)، ويرى طه أن نظم المعلومات الاستراتيجية هي إحدى أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات التي توفر للمديرين معلومات فورية حرجة بشكل يسهل استخدامه وبصورة مفصلة لاحتياجاتهم من خلال بيئة تفاعل صديقة للمستخدم (طه، 2008). بينما وصف (O'brien) نظم المعلومات الاستراتيجية بأنها نظم معلومات تتيح للمنظمة إنتاج منتجات "سلع/ خدمات" تنافسية وتغطيها أسبقية تنافسية في السوق، وهي أيضا نظم معلومات تدعم الابتكار، وتحسين الكفاءة العملية، وتبني موارد المعلومات الاستراتيجية للمنظمة (حافظ، عباس، 2014). أما المعلومات الاستراتيجية فيرى (O'brien) أنها معلومات تمكّن متخذ القرارات بتجنب التهديدات، واقتناص الفرص المتاحة (الساعدي، زبار، 2013)، كما عرف (Digman) المعلومات الاستراتيجية بأنها تلك المعلومات الضرورية لصنع قرارات استراتيجية على مستوى الشركة أو مشروع المنظمة (العبادي، العارضي، 2012).

2.1 أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية: يذكر سلطان أهداف نظم المعلومات الاستراتيجية، والتي

تتمثل فيما يلي: (سلطان، 2005)

- الحصول على مزايا تنافسية: لنظم المعلومات الاستراتيجية مزايا استراتيجية سواء داخل المنظمة في مجال التخطيط والرقابة أو على المستوى البيئي كتقديم منتجات وخدمات جديدة، وكذلك تستخدم نظم المعلومات الاستراتيجية كوسيلة اتصال لإيجاد نوع من التوازن بين الخصائص الداخلية للمنظمة والبيئة التي تعمل فيها مما يخلق ميزة تنافسية للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة؛

- إقامة حواجز لمنع دخول منافسين إلى السوق: إن تقديم منتج أو خدمة متميزة لا يمكن تقليدها بسهولة أو استخدام مورد معلومات ضخم غير متاح للمنافسين يمكن للمنظمة من رفع تكلفة دخول منافسين محتملين للسوق، هذه الاستراتيجية تمنع المنافسين من دخول السوق وبالتالي تستطيع المنظمة الحفاظ على حصتها في السوق؛

- الحصول على مزايا قصيرة الأجل: كما أن وجود مزايا تكنولوجية لدى المنظمة يمنحها أيضا ميزة تنافسية خلال الأجل القصير، وتزداد تلك الفترة كلما كانت تكلفة الحصول على تلك التكنولوجيا مرتفعة مقارنة بحجم المنافسين؛

- الاستحواذ على العملاء والموردين: إن أحد المزايا التنافسية التي تتيحها نظم المعلومات الاستراتيجية هي قدرتها على الاحتفاظ بعملائها ومورديها من خلال جعل تكلفة التحول إلى المنافسين مرتفعة؛

- تغيير قواعد المنافسة: تمكن نظم المعلومات الاستراتيجية من سرعة تغيير قواعد المنافسة وذلك من خلال تغيير المزايا التنافسية من منافسة على أساس التكلفة إلى منافسة تعتمد على تميز المنتج أو توسيع نطاق الخدمة وجعلها أكثر سهولة، أو تقديم مجموعة من الخدمات أو المنتجات المتكاملة والتي يستطيع العملاء الحصول عليها في مكان واحد.

## 2- التحليل الاستراتيجي للبيئة:

يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات التخطيط الاستراتيجي، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغييرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة والتي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

تمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والاستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها، وبشكل متوازن وحركي، ويعطي للمنظمة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم (بي حمدان، إدريس، 2007).

وتشمل البيئة العناصر والفعاليات الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المنظمة والمتغيرات والقوى الواقعة خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة واللذان تؤثران معا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العمل وتطوره على الأهداف الاستراتيجية وعلى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية (الجبوري، 2013).

يعرف Garibaldi (2008) التحليل الاستراتيجي بأنه عملية التفكير عن طريق دراسة البيئة وخاصة المنافسة، المركز التنافسي للمنظمة من خلال محفظتها الاستراتيجية، يسمح بتحديد المسارات التي تسمح للمنظمة بالوصول من المركز التنافسي المتوقع، إلى المركز المرغوب من طرف مديرها (Garibaldi, 2008). بينما يرى الصرايرة (2012) التحليل الاستراتيجي بأنه مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي (الصرايرة، 2012).

إن فهم المنظمة لبيئتها الداخلية يعني قدرتها على تشخيص نقاط القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة، وفهمها للبيئة الخارجية يعني قدرتها على تحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وإن أفضل السبل للاستجابة للتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستخدامها في استغلال الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة كذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثرها إلى أدنى حد ممكن، وفي وضع وتطوير خطط واستراتيجيات يمكن أن تحول التهديدات إلى مزايا أو منافع لصالح المنظمة (القيسي، الطائي، 2014).

### 3- التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية والصناعية

يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة المهمة. فبيئة المهمة تتمثل بمجمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة. وهي تتمثل في مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء والمقرضين أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال. ويرى (Daft، 2001) أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر إتصاقا بالمنظمة وأهدافها. ويتمثل الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة في تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين. وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية. وتتمثل عوامل النجاح الحرجة كونها تلك العوامل التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة. (الغالي، إدريس، 2007)

**1.3 تحليل المنافسة:** يقصد بالتحليل التنافسي التحليل الإستراتيجي الذي يهدف إلى معرفة تنافسية المنظمة، من خلال تحليل مجالات أنشطتها، في ظل قطاع (أو قطاعات) الصناعة الذي تعمل فيه. فالتحليل التنافسي يسمح في إطار تحليل ديناميكي، بتحديد المركز، (أو الوضع) التنافسي لكل مجال نشاط ضمن محفظة أعمال المنظمة. ومنه يعتبر هدف التحليل التنافسي مزدوج: (رحيم، 2019)

- تحديد فعالية كل مجال من مجالات النشاط، وهو ما يعني ضمنا تقويم إستراتيجيات مجالات النشاط المتبعة من حيث درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

- على ضوء نتائج هذا التحليل تستطيع إدارة المنظمة اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن كل مجال نشاط من الأنشطة المكونة لمحفزتها، سواء بدعمه، أو بالحفاظ على وضعه الحالي، أو بالتخلي عنه.

لتحليل المنافسين على مستوى نشاط الأعمال غرض مزدوج؛ تحديد النواحي التي تتميز فيها المنظمة على منافسها بمزايا يمكن استغلالها، تحديد النواحي التي يتميز فيها المنافسون بمزايا يمكنهم استغلالها. فإذا تم هذان التحليلان على الوجه الصحيح، فقد يمكن للمنظمة أن تضع استراتيجيات اقتصادية أو سياسية لتنشيط المنافسين الرئيسيين عن الاستثمار في قطاعات السوق التي تنوي تحقيق حصة سوقية بنسبة عالية فيها. ويقضي تحليل المنافسين تحديد المنافسين الرئيسيين وأهدافهم الماضية والحاضرة، واستراتيجياتهم ومواردهم الأساسية، ونواحي قوتهم المهمة ونواحي ضعفهم، حتى يمكن القيام بتقويم معقول عن أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية. بالإضافة إلى هذا يجب تحديد المنافسين المحتملين المباشرين وغير المباشرين، وتقويم أهدافهم واستراتيجياتهم ومواردهم (غراب، 1995).

إن تحليل المنافسين يعتبر جزءا مهما من عملية التخطيط الاستراتيجي، وهو عملية استكشاف للمنظمات داخل القطاع الصناعي الواحد، أو هناك فجوة تنافسية يتم التنافس عليها من خلال المنتجات أو الخدمات للحصول على حصة سوقية أكبر، وإن هذا التحليل يمثل استكشافا عميقا للمنافسين.

وإن منظمات الأعمال لا بد لها من جمع المعلومات اللازمة والدقيقة عن منافسها وهذه تتضمن ما يلي:  
معرفة عدد وحجم المنافسين؛ القدرات المالية والبشرية للمنافسين؛ الأهداف التي يعملون على تحقيقها؛  
حجم الحقيقة السوقية للمنتجين؛ الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من قبلهم؛ فاعلية برامجهم التسويقية؛

مستوى وأنواع المنتجات المقدمة من قبلهم؛ أنواع محفظة الأنواع الاستراتيجية التي يستخدمونها في عملية وضع استراتيجياتهم التسويقية؛ الاستراتيجيات التسعيرية؛ مستوى خدمات ما بعد البيع؛ قنوات التوزيع المعتمدة من قبلهم؛ مدى تغطيتهم للأسواق المحلية والعالمية؛ تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنافسين؛ تقدير ردود فعل المنافسين (الصميدعي، يوسف، 2011)

إن نتيجة تحليل المنافسة تفيد المنظمة في تحديد إستراتيجيتها بصفة خاصة، وبصفة عامة تفيدها في تجنب المفاجأة من المنافسة في السوق، بقاء المنظمة في وضعية تنافسية مادامت المنافسة موجودة، إمكانية البقاء في السوق وتحسين جودة القرارات. بالإضافة إلى أن تحليل المنافسة يساعد في فهم تصرفات الشراء، وهذا من خلال فهم أقسام السوق التي صممت من أجلها استراتيجية المنافسة، وهذا يمكن الاستفادة منه عند تحديد المكانة الأكثر فعالية لاستراتيجية مكانة المنتج. (يعة وآخرون، 2011)

2.3 معرفة المنافس: المنافسة تعني وجود منظمة أو أكثر تنتج سلعاً 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 ومستقبلاً وما هي قوتهم، وما هي منتجاتهم أو خدماتهم ومال هي صفاتها وأسعارها ومن هم زبائنها، وكيف تتعاملون معهم؟ (الصميدعي، يوسف، 2011).

إن عملية معرفة المنافس تتطلب الكثير من الجهد والأنشطة السلوكية التي تهدف إلى جمع المعلومات من خلال مختلف مصادر المعلومات، وإن معرفة المنافس عرفت على أنها القدرة على الحصول وتفسير وتكامل المعلومات بالبيئة التنافسية المحلية والعالمية. بالإضافة إلى أن معرفة المنافس هي إحدى اختصاصات معرفة السوق وتتطلب معرفة السمات الأساسية للنجاح في السوق العالمية أو المحلية ويتوقع أن يكون لها دور أو انعكاس إيجابي على أداء المنظمة (الصميدعي، يوسف، 2011)، وإذا قامت المنظمة بتحليل المنافسين، فإنها تقوم بتحديد المنافسين الحاليين والمحتملين في المستقبل وتحديد تحركاتهم، لأن تحديد المنافسين يعد الأهم في رسم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (الزعي، 2005). 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 مثلاً أن الصناعات سريعة النمو قليلة التكلفة الثابتة، عميقة في الإمكانيات في تمييز المنتج والمتمركزة في إطار عدد معروف من المنافسين هي الأكثر جذباً بدخول آخرين من جانب وشديدة المنافسة بين المنظمات القائمة من جانب آخر (الغالي، إدريس، 2007).

وعند تحديد المنظمة لمنافسيها في السوق تندرج عبر أربعة مستويات للمنافسة وهي: (يعة

وآخرون، 2011)

- تأخذ المنظمة بعين الاعتبار كمنافس المنظمات التي تعرض منتجاً أو خدمة مماثلة في السوق المستهدف وتقع معها في نفس الخط من الأسعار؛

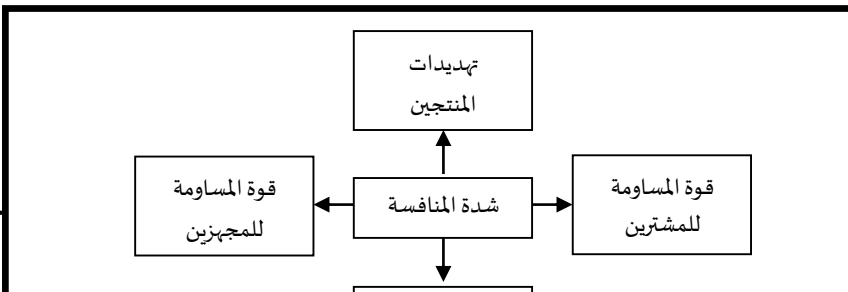
- توسع المنظمة منافستها لكل المنظمات التي تنتج نفس المنتج أو تقدم نفس الخدمة؛

- توسع المنظمة منافستها لكل المنظمات التي تلبى نفس الحاجة؛

- المنظمة تأخذ كمنافس لها كل من يشتغل معها في نفس القطاع.

3.3 قوى التنافس: يشير هذا المستوى إلى الصناعة التي تضم المنظمة ومنافسها، ولقد قدم مايكل بورتر نموذج لتحليل البيئة الصناعية التنافسية المعروف بنموذج "القوى الخمس للتنافس"، وبعد تحليل قوى التنافس مدخلا رئيسيا لتحليل بيئة الصناعة وذلك من خلال تحديد قطاعات البيئة التنافسية فيها. ويؤكد نموذج "القوى الخمس للتنافس" على ضرورة تركيز المنظمات اهتماماتها وأنشطتها على هذه القوى التنافسية ودرجة شدق التنافس في الصناعة، وتحديد درجة تأثير كل من هذه القوى الخمس على نجاح المنظمة. حيث أن ازدياد قوة كل من هذه القوى يؤدي إلى تقليل قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح عالية (الدوري، 2005)، حيث تشمل الصناعة مجموعة المنظمات التي تنتج سلع وخدمات متشابهة، ويرى بورتر (Porter) أن تركيز المنظمة الرئيسي ينصب على درجة حدة المنافسة القائمة داخل صناعتها، وتتوقف درجة المنافسة على القوى التنافسية الخمس، ولذا ينبغي أن تقوم المنظمة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيرها على نجاح المنظمة: التهديد بدخول منافسين جدد، المنافسة بين المنظمات القائمة، التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المساومة عند المشتريين، قوة المساومة عند المورد، والقوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين، وكلما ازدادت قوة كل من هذه القوى، قلت قدرة المنظمة على رفع أسعارها وتحقيق أرباح أكبر، وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمس قوى، إلا أن هناك قوة سادسة، ألا وهي جماعات أصحاب المصالح التي تم إضافتها بعد ذلك والتي تعكس الحكومة، النقابات، المجتمعات المحلية وغيرها من المجموعات المؤثرة في البيئة الخاصة بالصناعة، وباستخدام النموذج يمكن النظر إلى قوة (قوية) باعتبارها تهديد لأنها تؤدي إلى انخفاض أرباح المنظمة، وعلى النقيض فإن القوة المنخفضة -أو الضعيفة- يمكن اعتبارها فرصة لأنها قد تتيح للمنظمة فرصة الحصول على أرباح أكبر (العارف، 2010). ويوضح الشكل الموالي نموذج القوى التنافسية لبورتر.

شكل رقم (1): نموذج القوى الخمس للتنافس لبورتر



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي(2002): الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم و نماذج

تطبيقية، الطبعة 1، الدار الجامعية: الاسكندرية، مصر، ص 165.

ولقد أضاف أوستن (Austin) بعدين آخرين لنموذج بورتر حتى يتلاءم مع بيئة الصناعة في البلدان النامية، وذلك لأن نموذج بورتر يتفق مع تحليل هيكل الصناعة في البلدان الصناعية المتقدمة، وذلك بما يكفل للمنظمات في البلدان النامية من تحليل الفرص والتهديدات عند تحليل البيئة التنافسية لهيكل الصناعة، وهذان البعدان هما: (الصحن، سلطان، 2000)

**البعد الأول؛** سياسة الحكومة لما لها من تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على هيكل الصناعة.

**البعد الثاني؛** عوامل البيئة الخارجية الكلية التي تؤثر مع القوى الخمس التنافسية في هيكل الصناعة.

فالمنظمات التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي الدائم، يجب عليها معرفة باستمرار كل ما يتعلق بمنافسها، وتعتبر أدق أنها بحاجة لإجراء مقارنة بين منتجاتها، أسعارها، قنواتها التوزيعية، وسياساتها الترويجية مع تلك التي يتبعها المنافسين في السوق، وبهذه الطريقة تستطيع المنظمات أن تجد المكان الذي تستطيع أن تحقق من خلاله الميزة التنافسية والتي تتفوق فيها على الآخرين، وهو التحليل التنافسي والذي يمر بثلاث خطوات هي تحديد المنظمات المنافسة، تقييم المنافسين، واختيار المنافسين الذين سيتم مهاجمتهم أو تجنبهم. (الدعي، المسعودي، 2011)

ثانيا- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل الإستراتيجي لتحقيق مزايا تنافسية

**1- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التعامل مع القوى الخمس لبناء الميزة التنافسية**

إن سلسلة القيمة التي اقترحها (بورتر، 1985) ونموذج القوى التنافسية الذي تقدم به (بورتر، 1980) يمكن أن يساعدا في تحديد مجالات الأعمال التي تسهم نظم المعلومات من خلالها توفير الفرص لتحقيق الميزة التنافسية. إذ يصف نموذج القوى التنافسية عددا من التهديدات الخارجية والفرص التي تواجه المنظمات والتي ينبغي عليها أن تقابلها مع الإستراتيجيات التنافسية. ويمكن تطوير نظم المعلومات لمواجهة تهديد الوافدين الجدد إلى السوق، والتكيف مع الضغط المفروض من المنتجات البديلة، والقوة التفاوضية للمشتريين، والقوة التفاوضية للموردين، وتمركز الصناعة التقليدية للمنافسين (الطائي، الخفاجي، 2009).

ويستخدم نموذج قوى التنافس لوصف العلاقة بين المنظمة وبينها للتعرف على الفرص الاستراتيجية المتاحة للمنظمة. حيث يمكن لنظم المعلومات أن تقدم للمنظمة ميزات تنافسية تفوق منافسها. كذلك يستخدم نموذج القوى التنافسية لوصف التداخل بين الفرص والتهديدات التي تؤثر في استراتيجية المنظمة والقدرة على



المنافسة. فالمنظمة تواجه مجموعة من التهديدات الخارجية ومجموعة من الفرص المتاحة. فهناك التهديد الذي يتمثل في دخول منافسين جدد للسوق، الضغوط الناتجة عن وجود منتجات أو خدمات بديلة، قوة مساومة الموردين والمنافسين التقليديين للمنظمة. ويمكن تحقيق مزايا تنافسية عن طريق تدعيم قدرة المنظمة في التعامل مع المستهلكين والعملاء والمنتجات والخدمات البديلة والمنافسين الجدد الذين يدخلون السوق والذين قد يؤديون إلى تغيير ميزان القوى بين المنظمة والمنافسين الآخرين في الصناعة لمصلحة المنظمة.

تعد عملية تحليل عوامل النجاح الحرجة (الرئيسية) للصناعة وقوى التنافس ضرورية لأنها تمثل أحد الأسس لبناء الاستراتيجية لمنظمة الأعمال سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدة النشاط، إن عوامل النجاح الحرجة قد تختلف من صناعة إلى أخرى وحتى من وقت إلى آخر في الصناعة نفسها كقوة دافعة وتتغير ظروف التنافس في الصناعة. حيث أن المديرين الإستراتيجيين بحاجة إلى معرفة بيئة الصناعة وقوى التنافس إضافة إلى معرفتهم بعوامل النجاح الحرجة للصناعة من أجل تحديد ماهو أكثر أهمية للتنافس، لتحقيق ميزة تنافسية مع المنافسين الآخرين في الصناعة. فإن المنظمات التي تدرك فهم عوامل النجاح الحرجة تستطيع كسب ميزة تنافسية بديلة من خلال بناء إستراتيجياتها على عوامل النجاح الحرجة وتكريس جهودها وطاقتها لتصبح متميزة بشكل أفضل من المنافسين الآخرين. والغرض من تعريف عوامل النجاح الحرجة هو مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار حول ماهي العوامل أكثر أهمية للنجاح والتنافس في الصناعة. وماهي العوامل الأقل أهمية، ليتسنى للمنظمة بناء الاستراتيجية التي تحقق النجاح وميزة تنافسية في الصناعة على الأمد الطويل (مساعدة ، 2013)

## 2- دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل الاستراتيجي (SWOT)

إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل (SWOT) بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى. تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. هذا المدخل يحاول إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف. ومن ناحية أخرى تساند نظم المعلومات الاستراتيجية منظمات الأعمال في تطبيق الأساليب العلمية في تعامل كل منظمة مع منافسها باعتبارهم مصدر التهديد الرئيسي لها في بيئة أعمالها، وذلك من خلال ما توفره من معلومات عنهم وعن مصادر قوتهم ونقاط ضعفهم والموارد التي يعتمدون عليها والأسواق التي يعرضون فيها منتجاتهم، وتعرف تلك الأساليب بأساليب الذكاء مع المنافسين. حيث يشير الذكاء مع المنافس إلى عملية الجمع والتحليل المنتظم للبيانات المتعلقة بالمنظمات المنافسة بغرض فهم واستيعاب أوضاعها في السوق ومصادر قوتها، وبالتالي إعداد وصياغة الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معها (طه، 2007).

ويمكن لنظام المعلومات الإستراتيجي أن يحقق ثلاثة أغراض رئيسية في إطار تحليل (SWOT) وهي:

(الزعيبي، 2005)

أ- يمكن له أن يوفر إشارات تحديد مبكرة لحدوث المشاكل داخليا وخارجيا، حيث تكون هناك قاعدة بيانات لنظام المعلومات الاستراتيجية تجمع، تصنف، تعالج، وتخزن المعلومات الاستراتيجية وتعددها للاستخدام من قبل المستفيد النهائي. وقاعدة البيانات هذه والمتمثلة ببنك البيانات الرسمي، ومصادر البيانات غير الرسمية والتي من خلال ما تزود به المنظمة من بيانات استراتيجية حول البيانات الداخلية والبيانات الخارجية، والتي تساعد على القيام بالتحليل الاستراتيجي، فضلا عن مساعدة المدراء على التنبؤ حيث لا يكتفي بالتحليل لوحده، وبناء عليه يمكن تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فضلا عن تحديد الفرص والتحديات الخارجية. وهذا لا يمكن أن يتم بالصورة الاستراتيجية المطلوبة دون توفر نظام للمعلومات يؤدي دوره بالشكل الفاعل

ب- يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن يوفر المعلومات الاستراتيجية الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (غير المبرمجة).

ج- يمكن لنظام المعلومات الاستراتيجية أن يساعد جميع المدراء على اختلاف مستوياتهم في اتخاذ القرارات الروتينية (المبرمجة).

### 3- استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية لتحقيق ميزات تنافسية:

لأد من التفريق بين الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية، فالميزة التنافسية هي تفوق المنظمة على منافسيها بالسوق، كأن تبيع بسعر أقل أو تقدم خدمة إضافية إلى زبائنها، زيادة على ما يقدمها منافسوها في السوق، بينما الميزة الاستراتيجية التنافسية فهي أن تقوم المنظمة من تلقاء نفسها بإجراء تغييرات بنوية كبيرة الحجم في آليات عمل نشاطها، معتمدة في ذلك على إدخال تكنولوجيا المعلومات الحديثة إلى نشاطاتها كافة، مما يعطيها ميزة جوهرية وعامة وطويلة الأمد، خاصة بها، يصعب نسخها أو تقليدها من قبل الآخرين، مثل إيجاد نظام فعال لإدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية. تتصف الميزة الاستراتيجية بأنها بنوية (تدخل في كل هياكل المنظمة) وشمولية (تشمل كل نشاطات المنظمة الداخلية والخارجية) وأنها مستمرة أو دائمة، وراحة (تحقيق هامش ربح أكثر من المعتاد) (الحسنية، 2011). وتحقق نظم المعلومات الاستراتيجية العديد من الميزات التنافسية لمنظمات الأعمال منه: (عبد النبي، 2003)

- خلق موانع لدخول المنافسين إلى السوق؛

- خلق تكلفة عالية لتحول العميل أو المورد إلى منتج المنافس من خلال ربطهم بنظام معلومات المنظمة؛

- تغيير أساس المنافسة بالكامل من خلال تقديم خدمات جديدة أو منتجات جديدة أو معلومات جديدة لا يوفرها المنافس للعملاء؛

- تغيير عمليات التنظيم بالكامل بالطريقة التي تؤدي إلى تغيير طبيعة أو بيئة أعمال المنظمة؛

- إسقاط التمسك بأسعار منتجات أو خدمات المنظمة، بما يسمح لها باختيار استراتيجية جديدة لتحديد أسعار منتجاتها أو خدماتها.

كما تؤدي نظم المعلومات الاستراتيجية دورا تنافسيا كبيرا من خلال دعم التخطيط الإستراتيجي وإمكانية تقديم خدمات/ منتجات جديدة أو خدمة أسواق جديدة، ومن خلال سرعة الرد على إستراتيجيات المنافسين. وأن استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية من أجل بناء و/أو تطوير المزايا التنافسية يهدف إلى تحقيق التقدم التنافسي، فالنظام الذي يتيح زيادة حصتها السوقية يعطيها تفوقا تنافسيا على منافسيها، ومن جانب آخر يمكن

استخدام تلك النظم من أجل الضرورة التنافسية (Competitive Necessity) والتي تعني استخدام أنظمة المعلومات بغرض اللحاق بالمنافسين والبقاء في إطار المنافسة (الزعيبي، 2005).

ثالثا. التحليل التنافسي لشركة مناجم الفوسفات- تبسة بالاعتماد على نظام المعلومات الإستراتيجي

لإعداد استراتيجيية تنافسية فعالة ، على المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار منافسيها في السوق بنفس الحجم والاهتمام الذي تعطيه لزيائنها الحاليين والمرتبقيين. لهذا يجب على المنظمة مراقبة ومقارنة منتجاتها، أسعارها وطريقة توزيعها وأنشطتها الترويجية مع أقرب منافسيها. وتنبع ضرورة نظم المعلومات الاستراتيجية وأهميتها على وجه الخصوص من خلال ما ينتظر منظمات الأعمال من منافسة مستقبلية لن تتمكن نظم المعلومات التقليدية من تقوية موقف المنظمة بأن تمدها بالمعلومات الاستراتيجية المورد الرئيسي والحيوي للقرارات الاستراتيجية، إذ تسهم نظم المعلومات الاستراتيجية في تمكين المنظمة في بناء وامتلاك هذا المورد الاستراتيجي المهم.

1. 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- التحليل الاستراتيجي لبيئة الصناعة وقوى التنافس (البيئة التنافسية)

إن تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة تمثل أهمية عظمى في صياغة الاستراتيجية وتحليل قوى التنافس يتطلب متابعة مستمرة لما يحدث في البيئة المحيطة والمؤثرة في الصناعة، لتحديد المنافسين وخصائصهم، احتمال دخول منافسين جدد، ومعرفة خصائص المنتجات البديلة، وما هي قوة المشترين والموردين. وسيتم تحليل القوى التنافسية الخمس لشركة مناجم الفوسفات كما يلي:

### 1- المنافسة بين الشركات القائمة

1-1 منافسو شركة مناجم الفوسفات: تعتبر شركة مناجم الفوسفات الشركة الوحيدة المنتجة للفوسفات بالجزائر، وبالتالي لا يوجد لها منافسين في السوق المحلي، بينما تواجه الشركة منافسة خارجية حادة خاصة من المغرب، مصر وتونس.

يعتبر مكتب الشريف الفوسفات(OCP)(المغرب) أهم منافس لشركة مناجم الفوسفات- تبسة ، وتمثل 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<sup>1</sup>(OCP).

(2020)

## جدول رقم (1): 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

2-1 المبيعات العالمية من الفوسفات: من أجل معرفة المبيعات العالمية من منتج الفوسفات سيتم عرض تغير الكميات المباعة من منتج الفوسفات في كل قارات العالم خلال الفترة (2014-2016) في الجدول الموالي:

جدول رقم (2): تغير الكميات المباعة من مادة الفوسفات لمختلف القارات خلال الفترة (2014-2016)

الوحدة: 10<sup>3</sup> طن

السنة	القارة	الصادرات	المبيعات المحلية	مجموع المبيعات	نسبة التغير (%)
2014	أوروبا	27.0	835.0	862.0	-
2015		124.8	759.2	884.0	2.55
2016		119.6	819.3	938.9	6.10
2014	أمريكا الشمالية	-	26915.9	26915.9	-
2015		-	27546.8	27546.8	2.34
2016		-	27742.2	27742.2	0.70
2014	أمريكا اللاتينية	3220.2	7600.0	10820.2	-
2015		3872.0	7145.3	11017.3	1.82
2016		3723.1	6759.2	10482.3	-4.85
2014	إفريقيا	15462.4	25118.8	40581.2	-
2015		15512.1	22745.1	38257.2	-5.73
2016		14021.5	26120.9	40142.4	4.94
2014	آسيا	9478.2	103.188	112666.2	-
2015		9305.3	108742	118047.3	4.77
2016		9050.7	107974	117024.7	-0.86
2014	أستراليا	901.1	2092.5	2993.6	-
2015		783.1	2639	3422.1	14.31
2016		699.5	2380.1	3079.7	-10.00

المصدر: إحصائيات مجلة International Fertilizer Association (Ifa)

يمكن ملاحظة من خلال الجدول أعلاه الذي يبين تغير الكميات المباعة من مادة الفوسفات بالنسبة لقارات العالم في الفترة (2014-2016)، أن أكبر قارة تبيع مادة الفوسفات هي قارة آسيا، حيث تحتل الكمية المباعة من مادة الفوسفات لهذه القارة في سنة 2016 نسبة 58.68% من مجموع الكميات المباعة عالميا.

وتعتبر دولة الصين الشعبية أكبر دولة بائعة لمادة الفوسفات، ولكن الأغلبية العظمى لكمياتها المباعة تذهب إلى سوقها الداخلية أي نسبة الكمية المباعة محليا إلى مجموع الكميات المباعة هي 99.66%؛ ويعود ذلك إلى القوة الاقتصادية الصينية بوصفها دولة متطورة صناعيا وزراعيًا، فرغم أنها أكبر دولة منتجة للفوسفات عالميا، إلا أنها لا تصدر منه إلى نسبة قليلة جدا والنسبة الأكبر تبقى للاستهلاك المحلي.

أما ثاني قارة بائعة للفوسفات هي قارة إفريقيا بنسبة 20.13% من مجموع الكميات المباعة عالميا في سنة 2016 وتعد المغرب أكبر دولة بائعة للفوسفات إفريقيا، وتقدر نسبة مبيعاتها المحلية إلى مجموع كمياتها المباعة في سنة 2016 70.52% وتخصص النسبة المتبقية إلى التصدير.

أما ثالث قارة بائعة للفوسفات هي أمريكا الشمالية ممثلة في دولة الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة 13.91% من مجموع الكميات المباعة عالمية، حيث أن كل كمياتها المباعة موجهة للسوق المحلية أو للاستهلاك الداخلي، أي أن صادراتها معدومة.

وتحل قارة أمريكا اللاتينية الرابعة عالميا 5.25% من مجموع الكميات المباعة عالميا، وتعد البرازيل أكبر دولة بائعة للفوسفات في قارة أمريكا اللاتينية، والملاحظ أن كل إنتاجها يذهب للاستهلاك المحلي وصادراتها معدومة، الأمر ينطبق كذلك على دولتي كولومبيا والمكسيك.

وتأتي أستراليا في الترتيب الخامس من ناحية الكميات المباعة لمنتج الفوسفات بنسبة 01.54% في سنة 2016، تستهلك محليا نسبة 77.28% والباقي يذهب إلى التصدير.

ثم تأتي أوروبا بأضعف نسبة وآخر قارة من ناحية الكميات المباعة لمادة الفوسفات، وذلك بنسبة 0.47% في سنة 2016 تستهلك محليا نسبة 87.26% والباقي يصدر.

من الجدول أعلاه والملاحظات السابقة يمكن استنتاج ما يلي:

- تصدر شركة مناجم الفوسفات نسبة 98.45% من مجموع كمياتها المباعة والنسبة المتبقية تستهلك محليا.
- 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.

3-1 دراسة الكميات المنتجة والمصدرة لشركة مناجم الفوسفات ومنافسها

يبين الجدول الموالي تغير الكميات المنتجة لشركة مناجم الفوسفات وأهم منافسها 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 يكن 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 مادة 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).

2- القوة التفاوضية للمشتريين: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والتفاوض بشأن جودة أفضل أو خدمات أكثر مع ضرب المنافسين بعضهم ببعض ويكون المشتري أو مجموعة المشتريين أقوى إذا تحقق ما يلي:

- شراء جزء كبير من سلعة أو خدمة البائع.
- توافر العديد من الموردين البديل.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية وعدم التمييز.
- تغيير قليل في تكلفة الموردين.
- لتحليل أثر القوة التفاوضية للمشتريين على شركة مناجم الفوسفات يجب معرفة أولا زبائن الشركة، حيث تتعامل الشركة مع زبائن خارج الجزائر، بالإضافة إلى زبائن محليين، لكن معظم مبيعاتها موجهة للتصدير. ومن ناحية تحليل القوة التفاوضية للمشتريين يمكن استنتاج ما يلي:
- لا يوجد زبون قوي ومسيطر على صادرات الشركة، وهو الأمر الذي يقلل من القوة التفاوضية للزبائن من ناحية الكمية المشتراة.

- أما من ناحية السعر، يمارس الزبائن ضغوطا لتخفيض السعر لسببين:
  - \* تكلفة منتج الفوسفات لشركة مناجم الفوسفات أكبر من تكلفة المنتج المنافس.
  - \* قرب المنافسين جغرافيا كالمغرب، تونس ومصر، أي توافر العديد من الموردين البديل.
  - \* كذلك اتسام المنتج المشتري (الفوسفات) بالتمطية وعدم التمييز يزيد من القوة التفاوضية للمشتريين.
- 3- القوة التفاوضية للموردين: يستطيع الموردون التأثير على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع أو الخدمات المشتراة منهم، ويستطيع الموردون أن يزيدوا من قوتهم التفاوضية في الحالات الآتية:

- تسيطر مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين ولكنها تباع إلى العديد.
- عدم وجود مواد خام، سلع نصف مصنعة، خدمات مناسبة لتلك التي يقدمها الموردون.
- عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج ملزمة وتشكل نسبة كبيرة من إنتاج السلعة.

## - لا يتوافر الموردان البديلين بسهولة.

أما بالنسبة لشركة مناجم الفوسفات فهي تتعامل مع دول أوروبية، خاصة فرنسا وألمانيا، وكذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه، كما أنها تتعامل مع موردين محليين. فشركة مناجم الفوسفات لا تخضع إلى ضغوط من الموردين، إلا إذا كان المورد هو الوحيد الذي يوفر التجهيزات والعتاد الذي تحتاجه الشركة، وخاصة تلك الخاصة بالاستغلال المنجمي أي العتاد المخصص فقط للاستغلال المنجمي، فالشركة مجبرة هنا بقبول كل شروط المورد وخاصة الأسعار. أما التجهيزات الأخرى غير المتخصصة في ميدان الاستغلال المنجمي فالشركة لها حرية اختيار المورد حسب العروض المقدمة من طرفهم.

4- التهديد من دخول منافسين جدد: المنافسون المحتملون هم الشركات التي لا تتنافس حاليا في الصناعة، ولكن لديها القدرة إذا ما رغبت ذلك، ويعتبر خطر دخول منافسين محتملين إلى حد ما، تابع لارتفاع عوائق الدخول وهي العوامل التي تجعل عملية دخول الشركات إلى الصناعة أمرا مكلفا، فكلما ارتفعت التكاليف التي يتعين على المنافسين المحتملين أن يتحملوها لدخول صناعة ما، كلما كان ذلك دليلا على ارتفاع عوائق الدخول، وكلما كانت هذه القوة التنافسية أضعف. وبالنسبة لصناعة الفوسفات فهي تنتهي إلى الصناعات الإستخراجية، فعلى الصعيد الداخلي للدولة فيعتبر الفوسفات من الثروات الباطنية المملوكة للدولة في حد ذاتها، وبالتالي الدولة هي المستغل الوحيد لهذه الثروة. بالنسبة لصناعة الفوسفات لا يتوقع حاليا دخول منافسين جدد وإنما يتوقع زيادة الإنتاج بالنسبة للمنافسين.

5- تهديد المنتجات البديلة: التهديد الحقيقي الذي تمثله المنتجات البديلة إذا ما استطاعت تقديم المنتجات بنوعية مشابهة أو أفضل، وبتكلفة أقل، وبأسعار أقل من الأسعار المطروحة من قبل المنظمات الحالية. فبالنسبة لمادة الفوسفات لم يظهر لحد الآن بديل حقيقي ويستخرج منها نفس المشتقات.

## الخلاصة

يعتبر تحليل البيئة التنافسية من بين أهم مستويات تحليل البيئة الخارجية للمنظمة التي حظيت بالدراسة والاهتمام من مختلف مدارس الفكر الإستراتيجي، باعتبار أن المنافسة أحد المحددات الأساسية في صياغة وتنفيذ الخيارات الاستراتيجية للمنظمة. تكمن أهمية المعلومات الاستراتيجية للمنظمة التي تعمل في بيئة مضطربة وسريعة التغير في كونها الأساس الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتحقيق رغبات عملائها لمواكبة التغيرات المتسارعة في البيئة الخارجية. إن حاجة المنظمة للمعلومات الاستراتيجية لا تتوقف بحدود التحليل الاستراتيجي للبيئة، بل لا بد من تحليل نقاط القوة والضعف في المسائل التي ترى المنظمة أنها ذات أهمية استراتيجية. ثم تعمل على تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية وذلك من خلال ما توفر، من معلومات عن قوى المنافسة الرئيسية الواردة في نموذج بورتر..

تعتبر شركة مناجم الفوسفات - تبسة من أهم المنظمات الاستخراجية العمومية في الاقتصاد الجزائري، لما تتوفر عليه من إمكانيات طبيعية متمثلة في الإحتياطي الضخم من مادة الفوسفات الخام، الأمر الذي يحتم عليها إستغلال هذا الإحتياطي بكفاءة وفعالية. لكن الشركة لا تعمل بمفردها في السوق العالمية بل تخضع لمنافسة كبيرة من طرف منافسين أقوى وأقربين منها جغرافيا، الأمر الذي يحتم عليها التفكير إستراتيجيا من خلال صياغة استراتيجية تنافسية مناسبة.



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.

- تتعرض شركة مناجم الفوسفات- تبسة 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 الحصة السوقية، تعتبر شركة (OCP) أكبر منافس لشركة مناجم الفوسفات إنتاجيا، من ناحية القرب الجغرافي ومنه قرب المنافس للسوق المستهدف لشركة مناجم الفوسفات، ومن ناحية كبر إنتاج شركة (OCP) المغربية 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.

- تقوم شركة مناجم الفوسفات باستخدام نقاط قوتها لتفادي التهديدات أي تتبع استراتيجيات دفاعية، وهي زيادة حجم الإنتاج بالتغلب على جميع المشاكل التي تعيق ذلك، بذل 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 التسويقية وتنفيذ مشروع إنتاج الحمض الفوسفوري وهذا من أجل فتح أسواق جديدة. 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 والزبائن والمنافسين ومحاولة تنظيمها وترتيبها وتحليلها بالشكل الذي يسمح من الاستفادة منها بطريقة أكثر فعالية؛

- ضرورة قيام الشركة المبحوثة بتفعيل دور نظم المعلومات الاستراتيجية في التحليل الإستراتيجي ومن ثم صناعة واتخاذ القرارات الاستراتيجية للاستفادة من مخرجات نظام المعلومات الاستراتيجية ( المعلومات الاستراتيجية) أفضل استفادة ممكنة.

- دعوة الإدارة العليا في الشركة المبحوثة إلى عقد مؤتمرات وملتقيات علمية حول المواضيع ذات الصلة بنظم المعلومات الاستراتيجية وبمخرجاته (المعلومات الاستراتيجية) وكيفية استثمارها في تحقيق وتطوير المزايا التنافسية للشركة.

الاحالات والمراجع:

- ثابت عبد الرحمن إدريس (2005)، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 230.
- سعد غالب ياسين، (2011): نظم مساندة القرارات ، دار المناهج :عمان ، الأردن، ص 162.
- حسن علي الزعبي،(2005): نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي، الطبعة 1، عمان ، الأردن، ص 19.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، (2014): نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة 1، دار غيداء؛ عمان، الأردن، ص 202.
- طارق طه، (2008): نظم دعم القرارات في بيئة العولمة والانترنت، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، مصر، ص 350.
- عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس، المصدر سبق ذكره، ص 203.
- مؤيد الساعدي، سلمان عبود زبار، جودة المعلومات وتأثيرها في القرارات الاستراتيجية – دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15 العدد 3 لسنة 2013، ص 21.
- هاشم فوزي العبادي، جليل كاظم العارضي، (2012): نظم إدارة المعلومات – منظور استراتيجي، دار صفاء: عمان، الأردن، ص 152.
- إبراهيم سلطان، (2005): نظم المعلومات الإدارية – مدخل النظم، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص ص 111 – 113.
- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي – منهج معاصر، دار اليازوري؛ عمان، الأردن، ص 71.
- حسين محمد جواد الجبوري، (2013): التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة، الطبعة 1، دار صفاء: عمان، الأردن، ص ص 189-190.
- Gerard Garibaldi, (2008); Analyse stratégique, 3<sup>eme</sup> Edition, Eyrolles, Paris, France, P17.
- إسماعيل محمد الصرايرة، (2012): التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، الطبعة 1، دار الحامد: عمان، الأردن، ص 24.
- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، (2014): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة 1، دار صفاء: عمان، الأردن، ص ص 131-132.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2007): الإدارة الاستراتيجية – منظور منهجي متكامل، الطبعة 1، دار وائل: عمان، الأردن، ص ص 263-265.
- حسين رحيم، (2019): الإدارة الاستراتيجية، البدر الساطع، الجزائر، ص 96.
- كامل السيد غراب، (1995): الإدارة الاستراتيجية – أصول علمية وحالات عملية، مكتبة جامعة الملك سعود: الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 73.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، (2011)، التسويق الإستراتيجي، دار المسيرة، عمان، ص 241.
- يحة عيسى، لعلوي عمر، بلحيمر إبراهيم، (2011): التسويق الاستراتيجي، الطبعة 1، دار الخلدونية: الجزائر، ص ص 86-87.
- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، المصدر سبق ذكره، ص 208.
- المصدر نفسه، ص 251.
- حسن علي الزعبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 126 – 127.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، المصدر سبق ذكره، ص 270.
- يحة عيسى وآخرون، المصدر سبق ذكره، ص 88.
- زكريا مطلق النوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية – مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة 1، دار اليازوري: عمان، الأردن، ص ص 102-103.
- نادية العارف، (2002): الإدارة الاستراتيجية – إدارة الألفية الثالثة، الدر الجامعية: الإسكندرية، مصر، ص 187.
- محمد فريد الصحن، علي شريف، محمد سلطان، (2000): مبادئ الإدارة، الطبعة 1، الدار الجامعية، الإسكندرية: مصر، ص ص 200-201.

- 
- علاء فرحان الدعي، فاطمة سلمان المسعودي، المعرفة السوقية والقرارات الاستراتيجية، دار الصفاء: عمان، الأردن، ص 96.
- محمد عبد حسين الطائي، نعمة عباس خضير الخفاجي، (2009): نظم المعلومات الاستراتيجية – منظور الميزة التنافسية، الطبعة 1، دار الثقافة: عمان، الأردن. ص 187.
- ماجد عبد المهدي مساعده، (2013): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم - عمليات – حالات تطبيقية، الطبعة 1، دار المسيرة: عمان، الأردن، ص ص 172-173.
- طارق طه، (2007): نظم المعلومات والحاسبات الآلية والانترنت، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة: الإسكندرية، مصر، ص ص 268 – 269.
- حسن علي الزعبي، المصدر سبق ذكره، ص ص 126-127.
- سليم الحسنية، (2011): نظم المعلومات الإدارية – إدارة المنظمات في عصر المنظمات الرقمية، الطبعة 1، دار الوراق: عمان، الأردن، ص ص 342-343.
- أحمد محمود أحمد عبد النبي، تقييم مدى استخدام نظم المعلومات الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الإدارية – دراسة تحليلية بالتطبيق على قطاع الصناعات الدوائية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003، ص 82.
- حسن علي الزعبي، المصدر سبق ذكره، ص 174.

<https://www.ocpgroup.ma> (consulté le 20/03/2020)