

# المعرفة السوقية والاستراتيجيات التنافسية في مؤسسات الأعمال الجزائرية دراسة تطبيقية على مؤسسة مناجم الفوسفات

أ. فارس قاطر  
جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر  
Fares.gater@gmail.com

د. فريد راهم<sup>1</sup>  
جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر  
Farid.rahem@gmail.com

## *Market knowledge and competitive strategies in Algerian business Applied Study on Phosphate Mines company*

*P. Fares GATER & Dr. Farid RAHEM  
University of Tebessa / Algeria*

Received: 15/04/2017

Accepted: 03/07/2017

Published: 31/12/2017

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المعرفة السوقية في تحديد الإستراتيجيات التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال مؤسسة مناجم الفوسفات، وتوضيح تطبيق المؤسسة في الدراسة المعرفة السوقية بإبعادها في تبني إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية الثبات والاستقرار أو إستراتيجية التركيز، أو إستراتيجية التطوير والتحسين أو إستراتيجية الانكماش. وهذا من خلال تحليل SWOT لاختيار الإستراتيجية المناسبة. وقد توصلت الدراسة الى أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المعرفة السوقية بإبعادها، لتحديد الاستراتيجية التنافسية الملائمة، وبالتالي كانت الإستراتيجية المستخدمة هي إستراتيجية السيطرة بالتكلفة، ولكنها لم تحقق بها أي موقع تنافسي خاصة مقارنة بجيرانها المغرب وتونس.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة السوقية، الاستراتيجيات التنافسية، مؤسسات الاعمال، تحليل SWOT.

الترميز الاقتصادي (Jel) : M30

### Abstract:

*This Study Aimed at Clarifying The Role Of Market Knowledge In Determining The Competitive Strategies Of The Algerian Economic Establishment, Through The Phosphate Mines Company, And To Clarify The Application Of The Company Under Study Market Knowledge With Its Dimensions In Adopting The Strategy Of Cost Leadership Or Fixity And Stability Or Focus, Or Development And Improvement, Or Deflation Strategy. This Is Through The SWOT Analysis To Choose The Appropriate Strategy .The Study Found That The Company Under Study Used The Market Knowledge With Its Dimensions, To Determine The Appropriate Competitive Strategy, And Therefore The Strategy Used Is The Strategy Of Control At Cost, But Did Not Achieve Any Competitive Position, Especially Compared To Its Neighbors Morocco And Tunisia.*

**Keywords:** Market Knowledge, Competitive Strategies, Businesses, SWOT Analysis

**(JEL) Classification :** M30.

## تمهيد:

من المعلوم أن المؤسسات باتت تمارس نشاطها في بيئة سريعة التغير، مما يجعلها في هذه الظروف تبحث عن المعلومة؛ كون هذه الأخيرة تمثل السلطة إذا أُحسن استغلالها ومعرفة احتياجات السوق وكل ما يحيط بها أو ما أطلق عليه المعرفة السوقية؛ التي تمثل احد أهم الدعائم التي تساعد المؤسسات على مواجهة تحديات المنافسة الشديدة التي فرضتها البيئة الخارجية بما تحمله من فرص وتهديدات، ويمثل هدف المؤسسات في تلك الظروف في بقاءها؛ إذا خيمت على البيئة الخارجية مجموعة من التهديدات، واستمرارها وتوسعها؛ إذا اتسمت بجملة من الفرص التي تسعى إلى تحقيقها من خلال ما تملكه من نقاط قوة تتمثل في ميزها التنافسية خاصة المستدامة، ومن ثم للوصول إلى تلك الأغراض وتحقيق النجاح وجب على تلك المؤسسات الطامعة في قيادة الأسواق اتخاذ المعرفة التسويقية بمتغيراتها وأبعادها مطية لذلك.

تعيش المؤسسة الجزائرية في بيئة أكثر تعقيدا، إذ تعاني من مجموعة من المعوقات الداخلية التي تتمثل أساسا في ضعف التحكم في الإدارة وأنماطها الحديثة، إضافة إلى عدد من التحديات الخارجية تمثلت أساسا في المنافسة الشديدة من المنتجات الأجنبية الأقل كلفة والأحسن جودة، وتمثل مؤسسة الفوسفات أحد أهم المؤسسات المنجمية، سواء تعلق الأمر بمُخرجها الذي يمثل مادة حيوية للزراعة وكثير من الصناعات، أو بجلبها للعملة الصعبة، بالإضافة لدورها في تقليل البطالة، ومسؤوليتها الاجتماعية في المنطقة التي تزاوّل فيها نشاطها.

ومنه جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على مدى توافر المعرفة التسويقية بأبعادها في المؤسسة محل

### الدراسة ودورها في اختيار استراتيجياتها التنافسية.

1. أسئلة الدراسة: تتمثل الأسئلة التي ستحيط بمشكلة الدراسة في ما يلي:

- ♦ هل تقوم المؤسسة محل الدراسة بتحليل مختلف أبعاد المعرفة السوقية؟
- ♦ هل تعتمد المؤسسة قيد الدراسة على المعرفة السوقية لاختيار استراتيجياتها التسويقية؟
- ♦ ما هي الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها مؤسسة فوسفات تبيسة؟

### 2. أهمية الموضوع:

تمثل المعرفة السوقية وتراكمها أهم متطلبات السلطة والقوة، إذ تتمكن المنظمة من خلال المعلومة والمعرفة من اتخاذ الخطوات الصحيحة في شكلها الصحيح، انطلاقا من توظيف تلك المعرفة في التوسع والاستمرار وتبني السياسات والاستراتيجيات التسويقية المناسبة لذلك، وبالتالي حشد الجهود والطاقات لتحقيق ذلك، مما يساهم في تحسين مهارات المستخدمين، والتحول إلى مؤسسة معرفة، ومنه تحقق الميزة التنافسية الأولى.

3. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة للوصول إلى:

- ♦ تشخيص واقع المعرفة السوقية في مؤسسة مناجم الفوسفات؛
- ♦ معرفة الاستراتيجيات التسويقية المعتمدة من المؤسسة محل الدراسة؛
- ♦ معرفة تأثير الإستراتيجيات التسويقية المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة بأبعاد المعرفة السوقية المتبعة في المؤسسة قيد الدراسة.

## أولا. الإطار النظري:

### 1. المعرفة السوقية (الأهمية والأبعاد):

المعرفة السوقية هي الموجه الرئيسي الذي يقود المؤسسة نحو تحقيق بقائها واستمرارها، ومن ثم فالحصول على تلك البيانات والمعلومات الخاصة بالسوق يمثل جزءا حيويا للمؤسسة حتى تفهم وتدرك ما يدور حولها، وبالتالي يوفر لها مجال هاما لاكتساب ميزات تنافسية.

1.1. تعريف المعرفة السوقية: تعددت تعارف المعرفة السوقية وتنوعت صيغها بحسب اختلاف المناظير والمقاربات، فقد عُرفت بأنها: "المرشد المنظم للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، ويتجلى ذلك بقدررة المؤسسة في استقرار البيئة التنافسية التسويقية وخلف الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها".<sup>1</sup>

كما تعرف المعرفة السوقية ك: "مجموعة من البيانات والمعلومات التسويقية المتحصل عليها من السوق، بغرض معرفة كل ما يحيط به"، فهي بذلك تعتبر جزءا حيويا من معرفة المنظمة. والذي يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، تشكل المتغير الرئيسي الفاعل لتنمية وتقديم الابتكارات وفقاً لما هو مطلوب في الأسواق وبما يتلاءم مع احتياجات ورغبات الزبائن.<sup>2</sup>

ويحدد كوتلر المعرفة السوقية بعد جمع المعلومات المتعلقة بالسوق وتحليلها للوصول الى بيانات ناطقة يتضح بها السوق من خلال حجمه ومعدلات نموه، والحصص السوقية فيه ورغبات العملاء وحجم المنافسة وطبيعتها وكذلك ما يناسبها من ميزات تنافسية... وغيرها من البيانات اللازمة معرفتها للاحاطة بكل ما يتعلق بالسوق.<sup>3</sup>

ان معرفة السوق والاحاطة بها يتطلب معرفة رغبات المستهلكين وقدرتهم الشرائية وثقافتهم وكل ما له علاقة بسلوكهم الاستهلاكي، وايضا معرفة نقاط قوة وضعف المنافسين وكذلك دراسة السوق وتحليل معطياته كتحديد الطلب والتكنولوجيا، ومصادر التمويل.

### 2.1. أهمية المعرفة السوقية:

للمعرفة السوقية أهمية بالغة بالنسبة لمنظمات التي تبحث عن سوق منتجاتها، وتتمثل هذه الأهمية في:<sup>4</sup>

- ♦ لها دور كبير في خلق والولوج الى الاسواق الجديدة، عن طريق الاستخدام المتكامل لكل من المعرفة الضمنية والصريحة؛
- ♦ تحسين اساليب المنظمة في ابتكار طرائق متجددة وبشكل مستمر لحل مشاكل التسويق؛
- ♦ تمكن المنظمة من معرفة عملائها الحاليين وتطوير عملاء جدد من خلال التنبؤ بحاجاتهم؛
- ♦ دفع المنظمة لدراسة وتطوير وابتكار منتجات تخلق التمييز، للمحافظة على العملاء الحاليين وجذب المزيد من الزبائن الجدد؛
- ♦ تعرف المنظمة بشركائها بشكل أفضل مما يساهم في دعم مركز المنظمة؛

- ♦ تساهم معرفة السوق كخطوة أولى في دفع عجلة الابتكار والابداع مما يخلق ميزة تنافسية قوية؛
- ♦ تمثل فرصة اساسية لتحقيق الوفورات الاقتصادية والتطوير الحقيقي للأداء كما تساعد المنظمة على تغيير استراتيجياتها.<sup>5</sup>

### 3.1 أبعاد المعرفة السوقية:

تتميز المعرفة السوقية بأبعاد تجعلها أكثر شمولاً، مما يساعد المنظمة على اتخاذ قرارات صحيحة، تضمن تحقيق اهدافها (البقاء والاستمرار). وهذه الأبعاد هي:<sup>6</sup>

- **المعرفة الضمنية:** وهي تلك الخبرة والمهارة العميقة داخل عقل كل عامل والتي يصعب تعميمها ونقلها لبقية العاملين.
- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة المحفوظة في سجلات المنظمة والتي يمكن نقلها وتداولها بين العاملين في المنظمة.
- **معرفة الاستراتيجية**
- **معرفة السوق:** وتتمثل في فهم وتحليل وتقييم البيئة المتعلقة برغبات العملاء وطبيعة المنافسين ونوع المنتجات، وكل ما له تأثير على السوق.
- **معرفة المورد:** يعتبر المورد شريكاً للمنظمة فهو يقوم بإمدادها بلوازم أعمالها من مواد وتجهيزات، وبالتالي يجب معرفة سماتهم وسليبياتهم وكافة المعلومات عن طبيعة الموردين وخصائصهم.
- **معرفة الشركاء:** كل المؤثرين في أهداف المنظمة السوقية، وهم وسطاء التسويق ووكالات تقديم الخدمات التسويقية ومنظمات تنظيم حركة المنتجات والمنظمات المالية.<sup>7</sup>
- **معرفة العملاء:** وهي جمع معلومات ورغبات وآراء العملاء حول مخرجات المنظمة من أجل بناء علاقات قوية معهم.
- **معرفة المنافس:** كل ما يتعلق بأنواع منتجات المنافسين، المواصفات والخدمات قبل وبعد البيع، ونقاط قوتهم وضعفهم.
- **معرفة العملية:** يساهم هذا النوع في تداول المعرفة وتحولها بين العاملين مع بعضهم والى منظماتهم، كما تساعد العملاء المنقولة إليهم على اتخاذ قرارات مناسبة، وايضا تحاول المنظمات نقل معرفة الموردين اليها وبالعكس.
- **معرفة المنتج:** من خلال معرفة مميزات المنتجات المرغوبة من العملاء، وأيضا تلك الخصائص التي تريدها المنظمة بهدف كسب مزيد من العملاء عن طريق إشباع حاجاتهم ومتطلبات السوق.

## 2. الاستراتيجيات التنافسية:

يمثل تحقيق ميزة تنافسية سبيل التفوق على المنافسين، من خلال جذب المزيد من الزبائن، وللوصول الى ذلك على المؤسسات ان تسلك استراتيجيات تلائم بيئتها الداخلية والخارجية وبيئة المنافسة.

1.2. **تعريف الاستراتيجيات التنافسية:** وهي تلك البدائل التي تمكن اي منظمة تتبناها من الوصول الى ميز تنافسية تحقق بها اهدافها وتقوي من خلالها مركزها التنافسي.<sup>8</sup> وقد حدد بورتر ثلاث استراتيجيات عامة تصلح لكافة المنظمات.

### 2.2. انواع الاستراتيجيات التنافسية:

1.2.2. **استراتيجية تخفيض التكاليف:** وفيها يتم التركيز على ترشيد النفقات وتدنية التكاليف، انطلاقا من مفهوم الكفاءة الانتاجية؛<sup>9</sup>

2.2.2. **استراتيجية التمييز:** من خلالها تميز المؤسسة منتجاتها عن منتجات المنافسين، وذلك بتفرداها باشباع حاجات عملاء لا تستطيع المؤسسات المنافسة مجاراتها في ذلك؛<sup>10</sup>

3.2.2. **استراتيجية التركيز:** وذلك عن طريق اختيار مجال تنافسي ضيق (منتج محدد او سوق معين) وتكثف فيه المؤسسة جهودها اما بتقليل التكاليف او التميز.<sup>11</sup>

### 3. مصفوفة SWOT<sup>12</sup>:

تنصب هذه المصفوفة على اختيار الاستراتيجية التسويقية المناسبة على ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، والمتمثلة بعنصري قوتها ومكامن ضعفها من جانب، وما يقابلها من تحليل للبيئة الخارجية المتمثلة بالفرص المتاحة التي تبحث عنها، والتهديدات التي قد تواجهها.

وقد سميت هذه المصفوفة بتحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتحديات والتي تعرف بـ SWOT أو TOWS اختصارا للكلمات التالية: (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats)، وتعرف هذه العناصر كما يلي:

1.3 **القوة (STRENGTHS):** وتتمثل في تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة، التي تمتلكها المنظمة، والتي تكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها، بما يمكنها من التفوق على المنافسين في ذات الصناعة.

2.3 **الضعف (WEAKNESS):** وتتمثل في النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من الوصول إلى ما تسعى له.

3.3 **الفرص (OPPORTUNITIES):** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق، والتي يمكن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المحقق، أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

4.3 **التهديدات (THREATS):** وتتمثل في العوامل والأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها، بالشكل الذي تسعى إليه، ويكون لها أثر سلبي على المنظمة، وغالبا ما تقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في انحصار حصتها السوقية. والجدول رقم 01 يوضح بعض متضمنات هذه العناصر الأربعة.

الجدول رقم 01: بعض متطلبات عناصر مصفوفة SWOT

التحديات (T)	الفرص (O)	عناصر الضعف (W)	عناصر القوة (S)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ قيود حكومية مضافة.</li> <li>▪ ارتفاع في مستوى أسعار المواد والأجور.</li> <li>▪ انفتاح اقتصادي مفاجئ.</li> <li>▪ ركود في النشاط الاقتصادي.</li> <li>▪ أحداث سياسية إقليمية.</li> <li>▪ تغيرات متسارعة في أنماط حياة الأفراد.</li> <li>▪ دخول منافسين جدد للسوق.</li> <li>▪ ظهور سلع بديل بأسعار أقل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ تسهيلات حكومية جديدة.</li> <li>▪ منافذ جديدة للاستيراد والتصدير.</li> <li>▪ تسهيلات جديدة.</li> <li>▪ قيود على المنتج الأجنبي.</li> <li>▪ نمو أسرع في السوق.</li> <li>▪ ظهور تكنولوجيا جديدة.</li> <li>▪ استخدام وسائل ترويج متقدمة.</li> <li>▪ اكتشاف مواد خام جديدة.</li> <li>▪ أخرى...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ محدودية الموارد.</li> <li>▪ انخفاض في منحنى الخبرة.</li> <li>▪ نقص في الأجهزة والمعدات.</li> <li>▪ عدم انتظام عمليات التجهيز.</li> <li>▪ محدودية ميزانية الترويج.</li> <li>▪ مهارات تسويقية ضعيفة.</li> <li>▪ ضعف السيطرة على حركة المخزون.</li> <li>▪ أخرى...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ استخدام تكنولوجيا جديدة.</li> <li>▪ عقود واتفاقات طويلة الأمد.</li> <li>▪ موارد مالية متميزة.</li> <li>▪ مهارات بشرية مرتفعة.</li> <li>▪ حملات ترويجية مكثمة وناجحة.</li> <li>▪ انخفاض واضح في التكاليف.</li> <li>▪ علامة تجارية قوية.</li> <li>▪ خدمة المستهلك.</li> <li>▪ منافذ توزيعية مباشرة وغير مباشرة.</li> <li>▪ أخرى...</li> </ul>

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص: 221، 222.

## ثانيا. الإطار التطبيقي

1.1. دراسة أبعاد المعرفة السوقية في المؤسسة: بهدف القيام بجمع المعلومات والبيانات اللازمة للقيام بهذه الدراسة، تم الاعتماد على المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الإطلاع على الوثائق والمستندات المختلفة للتعرف على مختلف أبعاد المعرفة السوقية فيها.

1.1.1. مصادر الحصول على المعلومة والمعرفة: تقوم دائرة اليقظة التجارية التابعة لمديرية التسويق في المؤسسة بجمع ونقل المعلومات والمعارف اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه، وتتولى نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة، وهي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها.

1.1.1.1. المصادر الداخلية: تعد الممارسات العمل رفقة الزملاء، أهم مصدر متوفر للحصول على المعرفة. بما فيه الممارسات والحالات الجديدة والمشكلات التي تسمح باكتساب معرفة جديدة.

إضافة إلى ذلك نجد مصادر أخرى في المؤسسة لبناء معرفة صحيحة تتمثل في:

- ♦ التشارك والحوار بين الأفراد العاملين في المؤسسة؛
- ♦ التقارير والوثائق الرسمية السارية في كل المستويات الإدارية في المؤسسة؛
- ♦ الاجتماعات مع المسؤولين، مثلا تقوم المؤسسة بتنظيم اجتماع كل شهر لطرح برامج التصدير الشهرية للنقاش؛

♦ التعليم والتدريب واستخدام نظم المعلومات الالكتروني والانترنت.

2.1.1. **المصادر الخارجية:** من أهم مصادر المؤسسة الخارجية للحصول على المعرفة لمختلف متغيرات بيئتها الخارجية نجد:

♦ الاشتراك في مكاتب متخصصة في المعلومات؛

♦ حضور مختلف الملتقيات الدولية في إطار التبادل والحصول على معلومات ومعارف جديدة؛

♦ العضوية في جمعيات منتجي الفوسفات والأسمدة الفوسفاتية، كجمعية المؤسسات الصناعية العالمية للاسمدة الفوسفاتية (IFA) والتي تمدها بمختلف التقارير حول صادرات وواردات ووجهة الفوسفات في العالم.

2.1.2. **تمكين المعرفة في المؤسسة:** تعتبر مختلف الخبرات والإطارات العليا في المؤسسة من حاملي المعرفة الضمنية، حيث تقارب نسبة العمال الذين تتجاوز أعمارهم 45 سنة 40% و45% من العمال ذوو خبرة، كما يمثل ما نسبته 60% من العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و45 سنة اغلبهم من ذوي المستوى الجامعي. نظرا لأن معظم العاملين من الفئة الشابة وذوو تعليم عالي، لذلك يتم تعميم المعرفة للجميع والعمل على نقلها والتصريح بها من خلال الاجتماعات والعلاقات الشخصية والحوار والاحتكاك التعليمي والتدريب وتمكين العاملين، وإعطائهم الصلاحيات المناسبة حتى تعم وتشيع اللقاءات، والاحتكاكات والنقاشات، التي من شأنها نقل الخبرات الضمنية من ذوي الخبرة إلى زملائهم والتصريح بها.

3.1. **الأبعاد الأخرى للمعرفة السوقية في المؤسسة:**

حتى تتمكن المؤسسة من تقوية معرفتها السوقية، لابد من التحكم في عدة عناصر أخرى، أهمها:

1.3.1. **السوق:** تقوم مؤسسة SOMIPHOS بتصدير 99% من إنتاجها نحو الأسواق العالمية سواء الأوروبية كفرنسا وبولونيا أو أسواق أمريكا اللاتينية وآسيا خاصة الهند، كما يوزع ما يعادل 1% على السوق الوطنية خاصة مؤسسة PHISTIAL ANNABA.

2.3.1. **المنافسين:** من أهم منافسي الشركة في الأسواق العالمية نجد المكتب الشريف للفوسفات المغربية OCP وشركة فوسفات قفصة التونسية CPG، هذا إضافة إلى الأردن ومصر.

3.3.1. **الزبائن:** يمثّل أهم الزبائن من أوروبا، آسيا وأمريكا الجنوبية، ففي كثير من الأحيان يأتي ممثل شخصي عن الزبون لأخذ عينات من الفوسفات يقوم بتحليلها، فإذا وجد بها المعايير المستهدفة (عادة ما يفضل الزبائن الفوسفات الغني باليورانيوم) يقوم بإرسال الطلبية.

4.3.1. **الشريك:** تتعامل مؤسسة SOMIPHOS مع مختلف البنوك الوطنية والمكاتب الاستشارية، بالإضافة إلى ميناء عنابة عن طريق مؤسسة SNTF والمؤسسة الخاصة UTR بالإضافة إلى كراء شاحنات خاصة للنقل.

5.3.1. **المنتج:** تنتج المؤسسة نوعين من الفوسفات بعدما كانت تنتج أربع أنواع، ومن خلال مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير تسعى المؤسسة إلى تطوير خصائص منتجها، وهي تحاول التسويق لمنتجها من خلال

وثائق خاصة تصف بشكل مفصل منتجها، كما أن هناك بوادر تخطيط شراكة لتطوير مادة الفوسفات بشراكة اندونيسية وصينية.

2. ملامح الإستراتيجية التنافسية بالمؤسسة: لمعرفة العوامل المؤثرة في المركز السوقي لمؤسسة "SOMIPHOS" وجب تحديد الظروف البيئية المحيطة بها، من فرص وتهديدات، كما لزم تشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة، للوصول لاختيار استراتيجية تنافسية مناسبة.

1.2. تشخيص بيئة المؤسسة: تتمتع مؤسسة "SOMIPHOS" بثقل إقتصادي هام في الاقتصاد الوطني لما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني لا تمتلك نقاط ضعف، إضافة إلى أنها تتوفر على فرص اقتصادية يمكن استغلالها والاستفادة منها إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها.

1.1.2. تشخيص بيئة المؤسسة الداخلية: وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة قيد الدراسة.

1.1.1.2. نقاط القوة Strengths : هي نقاط متنوعة لها دور أساسي في النجاح الاقتصادي للمؤسسة، أهمها:

- ♦ توفر المؤسسة على احتياطي ضخ من الفوسفات الخام السهل استغلاله نسبيا، والمقدر بـ 2 مليار طن؛
- ♦ تتوفر على طاقة إنتاج تقدر بـ 2.1 مليون ؛
- ♦ تتوفر على نظام ثلاث دوريات عمل على مستوى المركب المنجمي؛
- ♦ تعتمد الغاز الطبيعي الأقل تكلفة في معالجة الفوسفات؛
- ♦ عدم اعتمادها على الديون قصيرة الأجل؛
- ♦ تتمتع المؤسسة باحتكار استغلال الفوسفات على المستوى المحلي.

2.1.1.2. نقاط الضعف Weakness: تعاني المؤسسة من نقاط ضعف مختلفة، تُحد من قدرتها وفعاليتها على التصدير منها:

- ♦ القِدَم الفني والتكنولوجي منشأتها خاصة على مستوى الاستغلال (الآلات والمعدات كالفرن وبساط النقل)؛
- ♦ تميز فوسفات منجم جبل العنق بالصلابة والشوائب مما يجعل معالجته مكلفة؛
- ♦ اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الخام الذي قل الطلب عليه وحاجة الأسواق الخارجية إلى فوسفات محول ومكرر، وهو ما تفتقره صناعة الفوسفات محليا؛
- ♦ افتقار المؤسسة لوسائل النقل الرخيصة من مناطق الاستغلال إلى الميناء، باعتمادها على خط سكة واحد محدود ومكلف، وكراء شاحنات نقل من الخواص مكلفة أيضا؛
- ♦ عدم توفر المؤسسة على بواخر النقل مما شكل لها عبء إضافي لعملية التصدير؛
- ♦ انحسار في عدد الزبائن التقليديين خاصة الأوربيين بسبب غلق مؤسسات تحويل الفوسفات نتيجة لضغط جمعيات حماية البيئة.

2.1.2. تشخيص البيئة الخارجية: وذلك بتحليل الفرص الممكنة والتهديدات المحتملة:

1.2.1.2. الفرص Opportunity: تتمثل الفرص أساسا في وجود أسواق هامة من الفوسفات، كونه مادة حيوية تدخل في كثير من الصناعات على غرار الصبائغ والدهانات والأسمدة الفلاحية والمتفجرات وغيرها، إضافة إلى حاجة السوق المحلي لهذه المادة في دعم مخططات التنمية الفلاحية.

2.2.1.2. التهديدات Threats : تواجه المؤسسة عدة تهديدات أهمها:

- وجود احتياطات فوسفاتية كبيرة عالميا؛
- المنافسة القوية خاصة من المكتب الشريف للفوسفات المغربي سواء على مستوى الإنتاج ونوعيته، الذي يقدر بـ 27 مليون طن سنة 2016، أو على مستوى التكلفة باعتماده الضخ الهيدروليكي عبر أنابيب إلى الميناء؛
- تكلفة النقل البحري المرتفعة،
- حقوق عبور قناة السويس مرتفعة، مما يعرقل النفاذ إلى السوق الآسيوي؛
- القواعد الإجبارية للبيئة، وزيادة الطلب على المنتجات تامة التحويل.

2.2. تحليل SWOT لاختيار الإستراتيجية المناسبة: وذلك من خلال مصفوفة تتعامد فيها نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات، كما في الجدول رقم 2.

حيث قامت المؤسسة بإتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة كخيار تنافسي وذلك استغلالا لنقاط قوتها حيث تقوم باستغلال الفوسفات السطحي وإتباع إستراتيجية التركيز للوصول إلى تكلفة منخفضة وذلك بالإبقاء على إنتاج نوعين من الفوسفات أقل تكلفة بعد أن كانت تنتج أربع أنواع.

جدول رقم 2: مصفوفة SWOT

العوامل الإستراتيجية الداخلية			
نقاط القوة	نقاط الضعف		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طاقة إنتاجية أكثر من 2 مليون طن وسهلة الاستخراج؛</li> <li>• الاعتماد على الغز الطبيعي؛</li> <li>• امتلاك علامة تجارية؛ و</li> <li>• عدم وجود قروض قصيرة الأجل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتواء فوسفات المركب على شوائب ومنغزيوم غير مرغوب فيه صناعيا (نوعية الفوسفات غير جيدة)؛</li> <li>• عدم امتلاك وسائل نقل كافية برا وبحرا.</li> </ul>		
إستراتيجية التكلفة المنخفضة إستراتيجية التركيز	إستراتيجية التطوير والتحسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود اسواق هامة للفوسفات؛</li> <li>• تنامي استخدام الفوسفات للتنمية الزراعية</li> </ul>	الفرص
إستراتيجية الثبات والاستقرار	إستراتيجية الانكماش	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احتياطات الفوسفات كبيرة عالميا؛</li> <li>• تكلفة النقل البحري مرتفعة جدا؛</li> <li>• القواعد الإجبارية للبيئة؛</li> <li>• المنافسة الدولية قوية جدا خاصة من الجيران.</li> </ul>	التهديدات
		العوامل الإستراتيجية الخارجية	

المصدر: من إعداد الباحثين.

## 3.2. الواقع التنافسي لمؤسسة SOMIPHOS

من خلال تحليل الحصة السوقية للمؤسسة، يمكن التعرف على مدى كفاءتها في السوق خلال فترة محددة، وذلك بمقارنة مع حصص المنافسين في السوق، وهو ما يعبر عنه الجدول رقم 3

جدول رقم 3: الحصة السوقية للشركات العربية المنافسة لـ SOMIPHOS <sup>14</sup>

المبيعات	الحصة السوقية
الجزائر	2.1 مليون طن
مصر	1.3 مليون طن
المغرب	26 مليون طن
تونس	8 مليون طن
مبيعات السوق العالمية	160 مليون طن

المصدر: إحصائيات سنة 2015 من الرابط:

<http://www.thecropsite.com/articles/1621/world-reserves-of-phosphate-rock-dynamic-unfolding-story/> (22/02/2017 at 22:13).

من خلال الجدول يمكن للمرء ملاحظة أن المغرب الممثل في المكتب الشريف للفوسفات هو أكبر منافس بحصة سوقية تقدر بـ 16.25 % إذ أن باطن الأرض المغربية يحوي ثلاثة أرباع الاحتياطات العالمية من الفوسفات. وتتوزع مواقع الاستخراج الحالية على ثلاثة مناطق جغرافية هي خريبكة واليوسفية وبوكرام، كما يوجد أيضا بابين جريير.<sup>14</sup>

كما يتمتع المجمع الشريف للفوسفات جيولوجيا بفوسفات غني يسهل نسبيا استخراجه، كما يعتبر ميسرا من الجغرافيا حيث تتواجد حقول الفوسفات على مقربة نسبية من موانئ مجهزة بالبنية التحتية الجيدة. ويعد المجمع ثاني مصدر عالمي للفوسفات الخام والحامض الفوسفوري وأحد أهم مصدري الأسمدة الفوسفاتية، بعد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>15</sup> كما أن معظم إنتاجها (95%) يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، إما في شكل معدن خام، وإما بعد تحويله إلى حامض فوسفوري أو أسمدة صلبة (فوسفات ثنائي الأمونيوم)، فوسفات أحادي الأمونيوم، فوسفات ثلاثي ممتاز).<sup>16</sup> والنشاط الاستخراجي للفوسفات يشكل عاملا أساسيا في الاقتصاد المغربي.

مما سبق تبين أن الجزائر تحتل مرتبة متدنية في إنتاج وتصدير الفوسفات مقارنة بجيرانها (عاشر بلد منتج للفوسفات وخامس مصدر على الصعيد العالمي)، والسبب يتجلى في المشاكل المتعلقة بالتسويق والنقل. وكان المكتب الشريف للفوسفات قد عانى من نفس مشاكل النقل، مما أدى إلى التفكير في طريقة أكثر نجاعة تتمثل في نقل الفوسفات بواسطة أنابيب عن طريق مزج الفوسفات بالماء ثم نقله وضخه هيدروليكيًا لمسافة طويلة، وأيضا امتلاك بواخر نقل الفوسفات للتصدير.

الجزائر اليوم مستعدة لعدم التنازل عن أي شيء رغم مشاكل النقل. ومن بين الاستراتيجيات التي ستعتمد عليها هي استهداف أسواق جديدة (آسيا الجنوبية والجنوبية الشرقية و أمريكا الجنوبية). ولصعود مراتب في سلم الترتيب العالمي، تعتزم الجزائر كذلك الاستفادة مما يفعلونه جيرانها المنافسين، خاصة المغرب وتونس. وهكذا

وعوض تصدير خام الفوسفات إلى الخارج، تفكر الجزائر تصنيعه في البلاد لربح المزيد من المال، وذلك بإنشاء مؤسسات تحويل وتكرير الفوسفات بطاقات انتاجية كبيرة ولتغطية حاجاتها من الفوسفات الخام قامت مؤسسة بالشركة مع اندونيسيا بدراسة مشروع إنشاء وحدة استخراج جديدة بالآت جديدة وحديثة تكنولوجيا بمنطقة الحدية.

### 3. نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن مؤسسة الفوسفات تقوم بتحليل السوق للوصول إلى المعرفة السوقية ومن ثم تحديد الإستراتيجية التسويقية المناسبة، وذلك اعتمادا على دائرة اليقظة التجارية، وبالتالي كانت الإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجية السيطرة بالتكلفة، ولكنها لم تحقق بها أي موقع تنافسي خاصة مقارنة بجيرانها المغرب وتونس.

- ♦ وانطلاقا من التحليل تبين أن المؤسسة تقوم بتحليل مختلف الأبعاد البيئية الداخلية (نقاط القوة والضعف) والخارجية (الفرص والتهديدات)؛
- ♦ كما اتضح أن المؤسسة قيد الدراسة تعتمد المعرفة السوقية لاختيار استراتيجياتها التسويقية وذلك انطلاقا من تحليل مصفوف SWOT؛
- ♦ من خلال الدراسة الميدانية يمكن للمرء ملاحظة أن المؤسسة تتبع إستراتيجية بورتر المتمثلة أساسا في إستراتيجية تخفيض التكلفة.

يمكن القول أن مؤسسة مناجم الفوسفات تعاني جملة من التهديدات القوية مقارنة بالفرص الموجودة، وبالتالي فسوق المنافسة حاد جدا ومتنوع المنتجات والمشتقات الفوسفاتية وهذا أدى إلى انخفاض الحصة السوقية خاصة مع ارتفاع التكاليف وتدني سعر البيع، كما أن عدم وجود إدارة واعية بتلك التهديدات وعدم وجود خطط لترقية وتحسين جودة الإنتاج وتقليل تكلفته ومؤسسات تحويل المنتج ساهم في انحسار الحصة السوقية، وتوسع منتجات الجيران والمنتجين الآخرين على حساب أسواق المؤسسة.

## الاحالات والمراجع:

1. ممدوح طابع الزيات، سامي فياض العزاوي، تأثير المعرفة السوقية على الولاء للعلامة التجارية للسلع المعمرة، المجلة العربية للإدارة، عدد 1، مجلد 30، عمان، 2010. ص. 195.
2. خيري علي اوسو، تنمية الراغبين، دور المعرفة السوقية في تحقيق الابتكار التسويقي دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات السياحية في مدينة دهوك، العدد 97 مجلد 32، 2010، ص. 241.
3. Kotler Philip, **Marketing Management**, Prentice Hall, 10th Edition, 2000. P.412.
4. Lorenzo, Antonio,& Peter, J., & Balen Van , locianopilott,(2005), "Marketing Management in Strategic Adoption CRM Solution : Global Support & Application in Europe", Working Paper, h3, Genhaio.p. 3.
- 5 . أزهار أبو غنيم وعبد الزهرة نعمة ، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، دراسة حالة في الشركة العامة للسمنت الجنوبية، أطروحة دكتوراه غير منشورة (2007)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص. 42.
6. Florian Kohlbacher, "Knowledge-based marketing: building & sustaining competitive advantage through knowledge co-creation", **Journal of management & decision marketing**, (2008), Vol. 9, No. 6, p. 631.
7. كوتلر فيليب و سوهين موهانبر، "كلية كيلوغ تبحث في التسويق"، ترجمة إبراهيم يحيى الشهابي العبيكان، (الرياض، 2002) ص. 31- 33.
8. شاكر جار الله الخشالي، "علاقة قيم العمل الادارية بالخيار الاستراتيجي للمديرين" - دراسة تطبيقية في شركات التامين، **المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الانسانية** -، المجلد السادس، العدد الثاني، (2003)، ص. 27.
9. Thomas L Wheelen. and J.David Hunger, **Strategic Management & business policy**, (2002). 8th ed , prentice Hall, p.148.
- 10 . محمود الصميدعي وردينة يوسف، **تسويق الخدمات**، (عمان: دار المسيرة، 2010) ص. 368.
11. المرجع نفسه.
12. تامر البكري، **استراتيجيات التسويق**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص: 220.
13. تم المقارنة بحصص الدول باعتبار شركة SOMIPHOS محتكرة لإنتاج الفوسفات على مستوى الوطن.
14. Ocp Annual Report 2012, P.15.
15. Ibid.
16. États Financiers Consolidés Ifrs Période Du 1er Janvier Au 31 Décembre 2013, P. 2.