

دور إستراتيجية التنوع في الاستفادة من أثر التآزر في منظمات الأعمال  
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة

*The role of diversification strategy in taking advantage of the  
synergy effect in business organizations  
Case study of Phosphate Mines Company - Tebessa*

شفاء حمد<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> جامعة العربي التبسي - تبسة، (الجزائر)، chafa.hamad@univ-tebessa.dz

تاريخ الاستلام: 2021/09/28 تاريخ قبول النشر: 2021/11/28 تاريخ النشر: 2021/12/31

**المخلص**

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية التنوع في تحقيق أثر التآزر (التعاقد) في منظمات الأعمال، انطلاقا من الكشف عن مفهوم التآزر في حد ذاته، ودور التنوع المترابط من خلال دخول المنظمة في أنشطة جديدة مرتبطة إستراتيجيا بمجال عملها الحالي في تحقيق أثر التآزر. وتوصلت الدراسة إلى أنه يمكن الاستفادة من أثر التآزر (التكنولوجي، التجاري والإداري) في شركة مناجم الفوسفات عند تنفيذها لمشروع تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية. الكلمات مفتاحية: إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التنوع المترابط، أثر التآزر. تصنيف JEL : M19 ; M10.

**Abstract:**

The study aimed to highlight the importance of the diversification strategy in achieving the effect of synergy in business organizations, based on revealing the concept of synergy in itself, and the role of interrelated diversification through the organization's entry into new activities that are strategically linked to its current field of work in achieving the synergistic effect.

The study concluded that it is possible to benefit from the synergy effect (technological, commercial and administrative) in the Phosphate Mines Company when implementing the project to convert crude phosphates into phosphate fertilizers.

**Keywords:** diversification strategy; interconnected diversification strategy; synergistic effect.

**Jel Classification Codes:** M10 ; M19.

\* المؤلف المرسل: شفاء حمد

**1. مقدمة:**

يمثل النمو قوة دافعة تؤدي إلى حدوث تغييرات مستقبلية في رسالة المنظمة. وللنمو أنماط مختلفة، حيث يتمثل البديل الأول في الدخول إلى أنشطة جديدة عن طريق التنويع (Diversification) وقد يكون التنويع إما مترابطاً أو غير مترابطاً أي الدخول في أنشطة متنوعة ومختلفة تماماً عن بعضها البعض. تستخدم المنظمة إستراتيجية النمو عن طريق التنويع عندما تقوم بممارسة أنشطة جديدة ومختلفة عن النشاط الذي تمارسه حالياً، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة، كما يمكن تحقيق ذلك بدخول المنظمة أسواقاً جديدة تضاف إلى أسواقها الحالية. وغالباً ما تختار المنظمة هذه الإستراتيجية عندما تشعر بوجود فرصة متاحة لتقديم منتج أو خدمة جديدة وتوجد لديها الموارد اللازمة لاستغلالها وتحقيق عوائد مرضية من وراء ذلك.

**1.1 الإشكالية**

تقوم المنظمة من خلال التنويع المترابط بالدخول في أنشطة جديدة ترتبط ارتباطاً إستراتيجياً بمجال العمل الحالي الذي تمارسه سعياً منها لتحقيق الميزة التنافسية مستفيدة في ذلك من إمكانية التآزر (التعاوض) (Synergy) في أنشطتها الحالية والجديدة من خلال الاستفادة من الموارد ذات الاستخدام المشترك.

وعليه تتجلى الإشكالية المراد معالجتها في التساؤل التالي:

**كيف تؤدي إستراتيجية التنويع إلى الاستفادة من أثر التآزر بشركة مناجم**

**الفوسفات - تبيسة ؟**

وعلى هذا الأساس تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور، يدرس المحور الأول ماهية إستراتيجية التنويع، أما المحور الثاني فيتناول دور إستراتيجية التنويع المترابط في الاستفادة من أثر التآزر، ثم المحور الثالث يتطرق إلى إمكانية استفادة شركة مناجم الفوسفات - تبيسة من أثر التآزر.

**2.1 فرضيات الدراسة:** لقد تم وضع لهذه الدراسة فرضية واحدة من اختبار تحققها من عدمه. وقد جاءت صياغتها على النحو التالي: تؤدي إستراتيجية التنويع المترابط دوراً مهماً في الاستفادة من أثر التآزر التكنولوجي، التجاري والإداري في شركة مناجم الفوسفات - تبيسة.

**3.1 أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط يمكن إيجازها فيما يلي:

- محاولة إبراز أهمية اختيار إستراتيجية التنويع كشكل من أشكال نمو المنظمات وكيفية تأثيرها على قيمة المنظمة.
- معرفة أثر تطبيق إستراتيجية التنويع المترابط على تخفيض التكلفة ومنه تحقيق الميزة التنافسية.
- تسليط الضوء على مدى فاعلية إستراتيجية التنويع، ودرجة ارتباطها بالنتائج المزمع تحقيقها من طرف شركة مناجم الفوسفات- تبسة عند إقدامها على إنتاج الأسمدة الفوسفاتية.

**4.1 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، معتمداً على القياس النوعي أكثر من الكمي للوصول إلى الحقائق العلمية، في إطار ما يجب أن يكون.

### 5.1 الدراسات السابقة:

**1.5.1 دراسة العقاب ، مداح (2017):** هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إحدى إستراتيجيات النمو والتوسع وهي إستراتيجية التنويع في تعزيز الحصة السوقية للمؤسسة، وذلك بإسقاط الجزء النظري على واقع مؤسسة جزائرية تبنت إستراتيجية التنويع التي مكنتها من البقاء والمنافسة في السوق الذي تمارس فيه نشاطها وهي ملبنة سيدي خالد بتيارات فرع المجمع الصناعي لمنتجات الحليب. وخلصت الدراسة أن إتباع المؤسسة لإستراتيجية التنويع كان له دور في تعزيز حصتها السوقية، حيث ساهمت المنتجات غير المنتج الأساسي وهو الحليب العادي في الرفع من رقم أعمال المؤسسة إذ بلغت الزيادة فيه بين سنتي 2010 و2016 بنسبة 53% وساهمت هذه المنتجات بنسبة 34% من رقم أعمال المؤسسة لسنة 2016. واستطاعت المؤسسة أن تكسب ميزة سعرية من خلال تبنيها إستراتيجية التنويع، وذلك لانخفاض أسعار منتجاتها مقارنة بالمنافسين، وساهمت إستراتيجية التنويع في تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والتسويق وذلك بالاستفادة من اقتصاديات الحجم وأثر التجربة وباستفادتها من أثر التآزر بنوعيه الفني والتجاري.

**2.5.1 دراسة كرومي (2018):** هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي باعتباره من المفاهيم الناتجة عن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل، وكذا محاولة لمعرفة أثر ممارسة التآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل. وخلصت الدراسة إلى وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل وكذا وجود أثر للتآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل على مستوى مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال لولاية بشار.

**3.5.1 دراسة الغنزي، عبد الكريم (2013):** هدفت الدراسة إلى توضيح مدى أهمية تبني إستراتيجيات التنوع في الأعمال، والمزايا الرئيسية الناجمة عن قيامها باستغلال فرص النمو المربحة في صناعاتها الحالية أو في صناعات أخرى. فضلا عن توضيح أهمية ودور التحالفات الإستراتيجية كأداة قوية من أدوات تكوين القيمة للمنظمات متنوعة الأعمال، وتعمل على تسهيل تطوير المقدرات الجوهرية الجديدة التي تسهم في تعزيز التنافسية الإستراتيجية لها مستقبلا. وخلصت الدراسة إلى تقديم نموذجا لتكوين القيمة من خلال إستراتيجيات التنوع وتصميم التحالفات الإستراتيجية، الذي يشمل دمج المهارات والموارد وتوجيه الأنشطة وسلاسل القيم نحو تحقيق أهداف تلك التحالفات، وامتلاك ميزة تنافسية مستدامة من خلال بناء نقاط قوة الموارد، والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمجال في تحقيق أرباح أعلى من المعدلات، وزيادة قيمة المساهمين وبالتالي تكوين للقيمة للمنظمة ككل.

من خلال عرض بعض الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن إستراتيجية التنوع لها آثار على مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالأداء أو على قيمة المنظمة، في حين ركزت الدراسة الحالية على العلاقة الجوهرية بين إستراتيجية التنوع وأثر التآزر الذي يحقق قيمة إضافية في المنظمات، وهذا ما يجعل الدراسة الحالية تختلف عن هذه الدراسات فضلا عن الاختلاف في دراسة الحالة وهي شركة مناجم الفوسفات - تبسة.

## 2. ماهية إستراتيجية التنوع

**1.2 تعريف إستراتيجية التنوع:** تعني إستراتيجية التنوع أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع من خلال: تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة؛ إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية (طاهر و إدريس، 2007، صفحة 410). كما تعرف إستراتيجية التنوع على أنها اختيار المنظمة أن تنشط بأكثر من

مجال نشاط استراتيجي، فالمنظمة لا تفضل التخصص بمعنى أنها لا تتجه نحو التركيز على مهارات وقدرات خاصة بمهنة واحدة، بل تفضل الاعتماد على تنوع المهارات والقدرات (حيرش، 2012، صفحة 266). و يُنظر إلى إستراتيجية التنوع بقيام المنظمة بالتوسع عن طريق تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو الدخول إلى أسواق جديدة أو أنها تقوم بتوسيع إستراتيجية عملياتها الإنتاجية الحالية (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 327). والتنوع من وجهة نظر أنسوف (Ansoff) يعتبر حالة عملية إذا قدمت منتجات جديدة إلى أسواق جديدة بشكل كامل، فإذا ما امتلكت منظمات الأعمال إمكانيات وقابليات من ناحية الموارد والتكنولوجيا، بإمكانها تقديم منتجات جديدة لأسواق لم يتم التعامل معها وتعتبر هذه الإستراتيجية هي المفضلة للمنظمات الرائدة الكبيرة (طاهر و إدريس، 2007، صفحة 282). ومنه تعتبر إستراتيجية التنوع معاكسة لإستراتيجية التخصص أو التركيز، فخير التنوع يمس كل جوانب النشاط، ويستغل مختلف كفاءات وموارد المنظمة حسب درجة التنوع الذي تسعى إليه. التنوع يعني دخول المنظمة للسوق بمنتجات جديدة وليس مجرد تطوير للمنتجات الحالية والمنتج الجديد قد ينتمي إلى نفس خط المنظمات الحالي، وقد لا ينتمي إلى هذا الخط، بل إلى خط منتجات آخر جديد (بحة، لعلاوي، و بلحيمر، 2011).

**2.2 أسباب اختيار إستراتيجية التنوع:** يرى عرفة وشلبي أن الأسباب الرئيسية للتنوع يتمثل أهمها في الآتي: (عرفة و شلبي، 2005، صفحة 238)

- حينما يكون هناك محددات للنمو أو يكون هناك نموا بطيئا فيما يتعلق بمجال نشاط المنظمة، ومنه تتجه المنظمة نحو البحث الخلاق المبدع لاكتشاف فرص جديدة؛
- حينما تتجنب المنظمة الاعتماد على إنتاج واحد، وحينما تجد المنظمة أنها لا تستطيع تحقيق أهدافها من خلال نشاطها الحالي ومن ثم تتجه للحصول و/أو الاندماج مع منظمة أخرى؛
- حينما يكون هناك مسببات عديدة لحالات عدم الثبات والاستقرار، منها ما هو موسمي ومنها ما يتخذ شكل دورات، أو تغيير في دورة حياة المنتج أو تذبذب في أسعار المواد؛
- حينما تكون لدى المنظمة طاقات إضافية غير مستغلة بأنظمة التوزيع أو غيره؛

- قد تتجه المنظمة للتنويع بالحصول على أو الاندماج مع منظمة أخرى للاستفادة من الصعوبات أو المزايا الضريبية الناجمة عن خسائر نشاط المنظمة المندمجة أو التي يتم الحصول عليها؛

- حينما ترغب المنظمة في تحقيق مزايا أخرى كالدخول إلى سوق أو أسواق عالمية، أو التوصل إلى حلول للمشكلات والتحديات التنافسية، أو إيجاد فرص أفضل للسيولة المتاحة للمنظمة.

وبصفة عامة تلجأ المنظمة إلى إستراتيجية النمو بالتنويع، إذا كان القطاع الصناعي الذي تشتغل فيه غير واعد مستقبلا من ناحية النمو والربحية، وهذا قد يحدث إما بسبب كون المنافسة في وضعية قوية، أو أن السوق في مرحلة التدهور معناه أن الطلب على المنتج في السوق ككل وصل إلى مراحله الأخيرة، والمستهلك لم يعد في حاجة إليه مثلما كان عليه في مراحله الأولى (بحة، لعلاوي، و بلحيمر، 2011، صفحة 268).

**3.2 شروط اختيار إستراتيجية التنويع:** يؤكد بعض الباحثين عن وجوب توفر بعض الشروط لاختيار إستراتيجية التنويع وهي كالتالي: (مداح عرابي، 2015، صفحة 241)

- التأكيد على ضرورة وجود تعاضد (تآزر) تجاري أو تكنولوجي بين النشاطات؛

- التوافق بين التوزيع وهوية المنظمة؛

- ضرورة اقتناع المديرين بفائدة التنويع واتخاذ القرارات الملائمة لذلك؛

- تقديم الإمكانيات الضرورية لعملية التنويع؛

- الحرص على تسيير مختلف عمليات التنويع.

**3. دور إستراتيجية التنويع المترابط في الاستفادة من أثر التآزر**

**1.3 إستراتيجية التنويع المترابط**

**1.1.3 مفهوم إستراتيجية التنويع المترابط:** يشير التنويع المترابط أو المتصل إلى إضافة

منتجات أو عمليات إنتاجية مترابطة أو متشابهة إلى حد ما من حيث التكنولوجيا المستخدمة، أو التهديدات التي تتعرض لها، أو قنوات التوزيع، أو المهارات الإدارية المطلوبة، أو مجالات الاستخدام ... والتنويع المترابط من أكثر الاستراتيجيات ملائمة للمنظمة عندما يكون لديها وضع تنافسي قوي ولكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة، ولذلك فإن المنظمة يمكن أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها وللتنويع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال

ما لديها من معرفة خبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية (مساعدة، 2013، الصفحات 252-253).

سيتم التنوع المترابط داخل صناعة ذات علاقة (Related industry)، حيث أنه يمكن للمنظمة أن تستخدم مجالات القوة التي تتمتع بها كوسائل خاصة بها للتنوع في صناعة جديدة ذات علاقة بالصناعة الحالية، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية، والمقصود بالتنوع في صناعة ذات ارتباط أو علاقة هو أن منتجات هذه الصناعة أو العمليات الإنتاجية اللازمة لدخولها متشابهة إلى حد ما من حيث مثلًا التكنولوجيا المستخدمة، والتهديدات التي تتعرض لها، وقنوات التوزيع والمهارات الإدارية المطلوبة (عبد الرحمن إدريس و محمد المرسي، 2002، صفحة 285).

وتتجه المنظمة إلى التركيز على عمليات التنوع المرتبط عندما تكون مهارات المنظمة الرئيسية قابلة للتطبيق على نطاق واسع في المواقف الصناعية والتجارية، وعندما لا تتجاوز التكاليف البيروقراطية للتنفيذ القيمة التي يمكن خلقها من خلال تقاسم الموارد أو نقل المهارات. حيث نجد أن المنظمة التي تنتهج التنوع المرتبط يتعين عليها تحقيق التنسيق بين وحدات النشاط السابقة لها، إذا ما رغبت في تحقيق القيمة التي تنشأ عن نقل المهارات وتقاسم الموارد (هل و جونز، 2001، الصفحات 504-505).

إن قرار التنوع يعتمد بصورة أساسية على قدرة المنظمة على التجديد الدقيق لموقع منتجاتها الحالية على منحنى دورة حياة المنتج، حيث أن المنتجات التي تمر في مرحلة النضوج في دورة حياتها هي عادة المنتجات التي ستواجه منعطفا هاما، فإما أن يتم تطويرها بصورة تجعلها أكثر جاذبية أو يتم النخلي عنها وإيقاف إنتاجها والتنوع بمنتجات جديدة من المتوقع أن يكون الطلب عليها عاليا في المستقبل. ومن الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع في عملية تنفيذ إستراتيجية التنوع المرتبط ما يلي: (القطامين، 2002، صفحة 111)

- الدخول إلى صناعات تكون فيها قوة البيع وقنوات التوزيع وأساليب الدعاية والإعلان لترويج المنتجات مشتركة بين المنتجات الجديدة والحالية؛
- الدخول إلى صناعات تتطلب استخدام نفس التكنولوجيا التي تستخدم في إنتاج المنتجات الحالية؛

- الدخول إلى صناعات يتم بسهولة نقل المعرفة التكنولوجية والخبرات الفنية من الخطوط الإنتاجية القائمة حالياً إلى الخطوط الإنتاجية الجديدة؛
- الدخول إلى صناعات قابلة لنقل الاسم التجاري والسمعة المميزة من لمنتجات الحالية إلى المنتجات الجديدة أو العكس؛
- اختيار منتجات جديدة تساعد المنظمة في إدارة عملياتها التنافسية في أسواقها القائمة أو المتوقعة بصورة أكثر فاعلية.

**2.1.3 أنواع علاقات الترابط:** يمكن تقسيم أنواع علاقات الترابط بين الأنظمة الحالية والأنشطة الجديدة للمنظمة إلى الآتي: (محمد مرسي، 2006، الصفحات 347-349)

أ. **ترابط السوق:** يعرف ترابط السوق باستخدام بعدين هما: مجموعات المستهلكين وحاجات المستهلك أو الوظائف التي يتم تقديمها له.

ب. **ترابط التسويق:** يوصف ترابط التسويق على أنه عملية انتفاع بالخبرة الواسعة للمنظمة في التسويق كأساس للدخول في مجال نشاط جديد. وتتفاوت أشكال هذه الخبرة حيث يتوافر لدى منظمة ما خبرة خدمة نوعية معينة من المستهلكين، القدرة على تمييز المنتجات وتقسيم السوق إلى قطاعات، تقديم نظام للتوزيع والخدمة بأقل تكلفة، أو القدرة على استغلال أسماء علامات مشهورة والإعلام على مدى واسع.

ج. **الترابط التكنولوجي:** استخدم مصطلح التكنولوجيا القابلة للاستخدام في مجالات نشاط أخرى لوصف هذا النوع من الترابط حيث يمكن تحويل المهارات التكنولوجية إلى منتجات أخرى.

د. **ترابط المنتج أو المواد:** يعرف ترابط المنتج أو المواد على أنه تدفق مواد واحدة بين الأجزاء الأخرى للمنظمة والنشاط الجديد أو وجود نسبة مرتفعة من المواد المتشابهة المستخدمة في تصنيع كل من المنتج الخاص بالنشاط الجديد وبقية منتجات المنظمة، ويصبح التنويع المترابط على أساس المنتج ذو قيمة بالنسبة للمنظمات التي ليس لديها تكنولوجيات قابلة للاستخدام في مجالات أخرى، أو بالنسبة للمنظمات التي تتصف بتكنولوجيات بسيطة جداً وسهلة المحاكاة أو التقليد وحيث لا تعتمد المزايا التنافسية على تكنولوجيا معتمدة على العلوم.

هـ. **ترابط الإدارة:** ينظر إلى ترابط الإدارة على أنه القيام بتنفيذ ثلاث وظائف حرجة وهي: تخصيص الموارد بين مجالات النشاط، صياغة وتنسيق استراتيجيات وحدات النشاط،

وتعتمد قدرة الإدارة العليا على تطبيق معارف ونظم واحدة بشأن وحدات النشاط المختلفة على مدى تواجد أوجه تشابه معينة بين تلك الوحدات.

**3.1.3 أهمية إستراتيجية التنوع المترابط:** يمكن أن يخلق التنوع المترابط القيمة من خلال تقاسم الموارد من خلال نقل الكفاءات بين الأنشطة كما أنه يمكن أيضا أن يتضمن بعضا من عملية إعادة الهيكلة (هل و جونز، 2001، صفحة 503).

كلما زاد الترابط بين الأعمال التجارية المتنوعة، كلما زادت فرص نقل المهارات أو دمج الأنشطة المتوافقة من سلسلة القيمة لتحقيق تكاليف منخفضة أو لخلق نقاط قوة جديدة، وبالتالي زاد احتمال خلق الميزة التنافسية، كما أن المنظمات متنوعة الأعمال التي تعمل على استغلال نقاط التوافق في سلاسل القيم لها مستهدفة بذلك تحقيق نقاط التوافق الاستراتيجي لأعمالها المتنوعة، فإنها تستطيع أن تحقق أداء موحدا أكبر من إجمالي ما يمكن تحقيقه في حال إتباع استراتيجيات مستقلة وبالتالي تكوين القيمة المضافة للمساهمين (العنزي و عبد الكريم، 2013، صفحة 39).

### 2.3 أثر التآزر (التعاقد، التداوب، التعاون)

**1.2.3 مفهوم التآزر:** يقصد بمفهوم التآزر الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة، ويتحدد الأثر الناتج عن التآزر بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل (هاني محمد، 2014، صفحة 162). وينظر إلى أثر التآزر بأنه أثر مشاركة الموارد (Synergy) وهو تصرف تعاوني لعدد من الوحدات المستقلة بحيث يؤدي إلى ناتج كلي أكبر من مجموع النواتج الفردية لكل وحدة على حدى، وذلك وفقا لتعريف قاموس ويبستر، وفي مجال الإدارة الإستراتيجية يعرف أثر مشاركة الموارد على أنه أثر "2+2=5" إشارة إلى أن قيام المنظمة بالتنوع في مجالات نشاط مترابطة ومتعددة يؤدي إلى تحقيق أداء كلي مجمع أكبر بكثير من مجرد مجموع أداء هذه الأنشطة كل على حدى (محمد مرسي، 2006، صفحة 347). يشير (السيد، 1999) إلى أن أثر المشاركة والتعاون (Synergy) بين مقومات الإنتاج، يأتي من خلال تعاون عناصر الإنتاج الذي يؤدي إلى درجة فعالية أكبر من مجموع الفعالية الخاصة بهذه العناصر إذا قمنا باستخدام كل منها على حدى (السيد، 1999، صفحة 214). كما يعني التآزر (التعاقد) العمل سوياً، أي

يحدث التآزر في حالات أن نشاطين أو نوعين من العمليات أو أكثر يكمل بعضهما البعض الآخر وأن مقدار التأثير الناتج من الجمع بين الأنشطة أو العمليات المذكورة أكبر من مقدار جمع تأثيرها كلا على انفراد ( $5=2+2$  التأثير) (القيسي و الطائي، 2014، صفحة 327). كما يشير التآزر (التداؤب) بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء، وهذا يعني أن عمل وحدتين إستراتيجيتين معا يحقق أكثر مما تحققه الوحدتين لو عملت بشكل منفصل (طالب و البناء، 2012، صفحة 260)، لأن التآزر يعبر عن حقيقة أن نشاطين مشتركين يكونان أكثر فعالية من القيام بهما بشكل منفصل (strategor, 1997, p. 98). ووصف التآزر بأنه نتيجة إجراءات فعالة ومنسقة نحو هدف شامل (belloti, 2005, p. 14).

ويعتبر أنسوف (I. Ansoff) أول من استخدم هذا المفهوم في مجال الإدارة، فيقول أن التآزر (التعاقد) يمكن المنظمة من الحصول على نتيجة قصوى من خلال دمج الأنشطة في مجموعة جديدة، وهو تأثير أكبر من مجموع نتائجها الفردية، مما يعني عمل منسق مشترك من عدة أجزاء، أي مجموعة من العوامل التي تساهم في العمل، وقد عبر عن أثر التآزر بالمعادلة التالية ( $3=1+1$  أو  $2 < 1+1$ ) (كرومي، 2018، صفحة 503). ويتعلق التآزر بإمكانية وجود نقاط مشتركة بين مجالي نشاط الاستراتيجي (DAS) مما يوحي بأنه نفس مجال النشاط الاستراتيجي حيث يظهر التعاقد في حقيقة أن سلاسل القيمة لكل مجال استراتيجي تشترك في رابط واحد أو أكثر (Johnson, Scholes, 2008, p. 268). حيث تعرف مجالات الأنشطة الإستراتيجية (Domaines d'activités Stratégiques) أو وحدات الأعمال الإستراتيجية (Strategic Business Units) بالمنظمات ذات الأنشطة المتنوعة، بأنها مراكز أرباح مستقلة عن بعضها البعض (Profit Centers) لكن كجزء من نظام المنظمة وتقوم كل من وحدات الأعمال الإستراتيجية بالمنظمة بإدارة منتج ما أو مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها البعض والتي تنتمي إلى نشاط من أنشطة الأعمال. ويمكن النظر إلى التآزر وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية: (ياسين، 1998، صفحة 119)

- استخدام الموارد غير المستغلة؛

- استنارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة باستخدام الأصناف الموجودة، واستغلال موارد المعلومات المتاحة؛
- الجمع بين عناصر متباينة الخواص من خلال تطوير منتجات جديدة بالجمع بين تقنيات مختلفة أو الجمع بين أنواع مختلفة من أنشطة الأعمال؛
- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية، وتعزيز نفوذ المنظمة في السوقين الأمامي والخلفي.

**2.2.3 أشكال التآزر:** حسب Gold,lampbell يمكن أن يوجد التآزر على ستة أشكال: (طالب و البناء، 2012، صفحة 261)

- أ. **التشارك بمعرفة كيف:** الوحدات المجتمعة غالباً ما تستفيد من التشارك بالمعرفة أو المهارات، وهي تعني رفع المقدرات الجوهرية
- ب. **الاستراتيجيات التعاونية:** أن اصطفااف استراتيجيات العمل لوحدي عمل أو أكثر قد يعطي ميزة مهمة للمنظمة من خلال تقليل التنافس بين الوحدات وتطوير استجابة تنسيقية للمنافسين المشتركين لكل الوحدات (إستراتيجية أفقية) .
- ج. **التشارك بالموارد الملموسة:** أن الوحدات المجتمعة يمكن أن توفر المال أحياناً من خلال التشارك في الموارد مثل مختبرات البحث والتطوير أو استخدام تسهيلات تصنيعية مشتركة.
- د. **اقتصاديات الحجم أو النطاق:** إن تنسيق تدفق المنتجات والخدمات لوحدة معينة مع وحدة أخرى يمكن أن يقلل التخزين ويزيد من مقدار الانتفاع من الطاقة ويحسن الوصول إلى الأسواق.
- هـ. **القوة التفاوضية المتراكمة:** الوحدات مجتمعة يمكن أن تجمع مشترياتها للحصول على قوة تفاوضية على المجهزين لتقليل الكلف أو تحسين الجودة، ونفس الشيء يمكن أن يحصل اتجاه الموزعين.
- و. **إيجاد أعمال جديدة:** تبادل المعرفة والمهارة يمكن أن يسهل إنتاج منتجات وخدمات جديدة من خلال استخراج النشاطات الخاصة من الوحدات المتنوعة وجمعها بوحدة جديدة أو من خلال تأسيس مشروع مشترك بين وحدات العمل.

### 3.3 التآزر أساس التنوع المترابط

يستخدم التآزر لتبرير إستراتيجية التنوع وبصورة خاصة من خلال امتلاك، أو الاندماج بشرط أن يتم بناء التنوع على أساس أنشطة الأعمال المحورية (care business). أو الترابط مع الكفاءة أو الجدارة المحورية للمنظمة والممثلة بالقدرات التنظيمية والمهارات التقنية (باسين، 1998، صفحة 119). يؤدي التنوع إلى مجالات نشاط مترابطة مع النشاط الأصلي للمنظمة ووجود مواد مشتركة بينها إلى خلق فرص لظهور أثر التعاضد (التآزر) ومن ثم تحقيق كل من اقتصاديات الحجم والمدى أو النطاق، ويعتبر أثر التآزر هو الدافع الرئيسي إلى لجوء المنظمات، إلى التنوع المترابط (محمد مرسي، 2006، صفحة 336). من جهة أخرى تحرص المنظمة من خلال إتباع إستراتيجية التنوع الأفقي المترابط على الحفاظ على نفس الزبائن ونفس الأسواق، وهذا باستغلال قدراتها الإستراتيجية في ميادين نشاط متقاربة مع الحرفة الأصلية وتهدف هذه الإستراتيجية بالأساس إلى تحقيق تعاضد (تآزر) تجاري باستغلال جزء من نفس سلسلة القيم كأساس للتنوع على النحو التالي: (مداح عرابي، 2015، الصفحات 238-239)

- استغلال جهازها التجاري إذا كانت تتحكم بشكل كبير في قنوات التوزيع ولها سيطرة عليه، من حيث درجة الانتشار ودرجة وفاء الزبائن لهذه الشبكة؛
- أن تستغل مهارتها ومواردها التكنولوجية في منتجات مماثلة لمنتجاتها الأصلية سواء المتعلقة بأساليب الإنتاج أو المتضمنة في المنتج وأيضاً ما يتعلق بالمعارف العلمية؛
- استخدام أكثر من عنصر كالتكنولوجيا مع الجهاز التجاري من أجل تحقيق مستوى عالي من التعاضد بين مختلف ميادين النشاط الجديدة.

### 4.3 الاستفادة من أثر التآزر من خلال الاندماج والتحالف الاستراتيجي

التحالف الاستراتيجي هو أحد أنواع التنوع الخارجي، وهو تعاون منظم بين طرفين على الأقل لتحقيق أهداف مشتركة، ويعرفه دراكر (drucker, 1999) بأنه روابط مصممة بين المنظمات لتحقيق أهدافها بشكل أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقها بشكل منفرد. والمقصود بالتحالف الاستراتيجي أيضاً إحلال التعاون بدلا من المنافسة التي قد تؤدي إلى إخراج احد الأطراف من السوق، إذ أن التحالف يؤدي إلى مزيد من السيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح (الجنابي، 2017، صفحة 216). ويقصد بالاندماج

ضم منظمتين أعمال أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج منظمة واحدة ويتم الاندماج عادة بين منظمات متماثلة في الحجم (بني حمدان و إدريس، 2007، صفحة 227).

إن القيمة الحقيقية المتحققة من التآزر (أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التآزر، والتآزر لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة (محمد، 2016، صفحة 118). إن الأثر الناتج من ارتباط منظمتين لأعمال بغرض توسيع عملياتهما إلى مجال جديد من مجالات الأعمال أو لتحسين قدرتهما التنافسية في مجال الأعمال الحالي عن طريق التحالف أو الاندماج، يسمى بالتآزر الخارجي مقارنة مع المعنى الأصلي للتآزر كما هو مستخدم في علم وظائف الأعضاء (ياسين، 1998، صفحة 118).

يعتبر التآزر (التعاقد) أول مبرر اقتصادي لعمليات الاندماج والاستحواذ حيث يحقق التآزر قيمة إضافية يتم الحصول عليها من خلال الجمع بين منظمتين أو أكثر، والتي لا يتم الحصول عليها دون التنفيذ الفعال لهذا الجمع، وبالتالي يستبعد هذا التعريف أي مكسب يمكن الحصول عليه بعد عملية الاندماج بغض النظر عن آثار هذا الجمع (strategor, 1997, p. 186).

يسهم التحالف الاستراتيجي في خفض الكلف، والحصول على خبرات تصنيعية ذات جودة عالية تنعكس أثارها على تحقيق المزايا التنافسية للمنظمة، حيث أن تشكيل تحالف استراتيجي يحقق مزايا تنافسية وتآزرية تنتج من تخفيض المخاطر وتحقيق اقتصاديات الحجم والنطاق والتعاون في الإنتاج والتكنولوجيا المتطورة، والتي من شأنها توسيع قاعدة موارد المنظمة. ويقصد بالمزايا التآزرية (التداؤبية) الأثر الناتج من ارتباط منظمتين أو أكثر بهدف توسيع عملياتها إلى مجال جديد من مجالات الأعمال، أو لتحسين قدراتها التنافسية في مجال الأعمال الحالية عن طريق التحالف الاستراتيجي من خلال تكوين روابط داخل سلسلة القيمة بين النشاطات التي لم تكن مترابطة من قبل، أو أن ارتباطاتها كانت من نمط ونوع مختلف عن السابق (العنزي و راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، 2011، صفحة 17). كما يتضمن التحالف الاستراتيجي التعاضدي (التآزري) قيام المنظمات بالمشاركة ببعض مواردها وقابليتها من

أجل تحقيق اقتصاديات الحجم ويمكن أن يتحقق التآزر على مستوى الوظائف المتعددة أو على مستوى وحدات الأعمال للمنظمات المتحالفة إذ يمكن للمنظمتين المشاركة بالبحث والتطوير أو بالتصنيع من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم دون الحاجة إلى الاندماج، فالمنظمات التي تعاني من نقص في مواردها يمكن أن تستخدم التحالف الاستراتيجي التعاضدي لتحقيق اقتصاديات الحجم في الأسواق التي يمكن أن تحقق فيها ميزة التكلفة الأقل نتيجة لذلك (العنزي و راضي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال، 2011، صفحة 120).

كما يعمل التآزر الايجابي من خلال استراتيجيات التحالف والاندماج على تحقيق مزايا عديدة يمكن ذكر بعضها في ما يلي : (الجنابي، 2017، صفحة 219)

- الاستفادة من أثر الحجم و أثر الخبرة؛
- تحسين قدرات المنظمات ،بما يتيح لها التنافس في الأسواق الكبيرة وطنيا وحتى دوليا؛
- إمكانية دخول أسواق كانت من قبل تعتبر صعبة؛
- التحسين السريع في العديد من الجوانب التنظيمية للمنظمة؛
- زيادة الاستثمار في إدارة المعرفة، تطوير الكفاءات، البحث والتطوير، الابتكار .

بالإضافة إلى نقل الموارد المعنوية مثل أسماء العلامات التجارية والتكنولوجيا والقدرات التنظيمية، وإمكانية الوصول إلى مهارات إدارية عامة فائقة (سادلر، 2008، صفحة 186).

يشير السيد إلى أنه يمكن الحصول على أثر التعاون أو التآزر بين عناصر الإنتاج من خلال ضم منظمتين أو أكثر تعملان في أسواق مكمل، أو يؤدي إلى تكامل الموارد المالية لكل منهما، وتعمل في ميدان إنتاج مكمل، أو تتصف كل منها بقدرات إدارية مكمل. ويمكن شرح أثر التعاضد على هذه المجالات في الآتي: (السيد، 1999، الصفحات 224-228)

أ- **المجال المالي:** يمكن تحقيق أثر عامل التعاون والمشاركة من الناحية المالية من خلال ضم شركتين أحدهما لديها موارد مالية قوية ولكن فرصة النمو أمامها محدودة، أما الأخرى فإنها تتمتع باحتمالات عالية للنمو في الأسواق ولكنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية لهذا التوسع والنمو. فمثلا تستطيع المنظمة ذات الاحتمال العالي لنمو أسواقها والمثقلة بديون أن تتضم إلى شركة أخرى احتمالات النمو لديها في الأسواق محدودة ولكنها

من الناحية التمويلية خالية أو شبه خالية من الديون. ومنه يؤدي هذا الانضمام إلى زيادة قدرة المنظمة الجديدة على الاقتراض من مصادر التمويل المختلفة. كذلك تستطيع المنظمات من خلال التنوع المترابط أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم منتجات مختلفة في المواسم المختلفة طوال العام. أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بتعاملها في عدد من المنتجات التي تعطي معظم المواسم طوال السنة.

**ب- مجال الإنتاج والعمليات:** يمكن أن يتحقق أثر التآزر في مجال الإنتاج والعمليات بإضافة عدد من العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية للمنظمة والتي تؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج والعمليات ككل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال ضم بعض وحدات الإنتاج معا في وحدة واحدة والذي يترتب عليه استبعاد بعض الآلات والمعدات المتكررة في كل وحدة من هذه الوحدات أو تخفيض في نفقات البحوث والتطوير، وهذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية أداء نشاط الإنتاج والعمليات. كذلك تستطيع المنظمة من خلال ضم عدد من الوحدات الإنتاجية معا وتحصل على خصم كمية عند شراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج بحجم كبير، الأمر الذي يقلل مرة أخرى من تكلفة الإنتاج للوحدات التي تم ضمها. كذلك يمكن للمنظمة أن تحسن من فعالية نشاط الإنتاج من خلال استخدام أثر عامل التآزر عن طريق التنوع الذي يعتمد على بواقي أو عوادم الإنتاج.

**ج- مجال الإدارة:** يظهر أثر التآزر في مجال الإدارة عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الإدارية المكتسبة في مجال معين وذلك في مواقف ومجالات مختلفة.

### 5.3 أثر التآزر كمصدر للميزة التنافسية (ميزة التكلفة الأقل)

تستغل كل إستراتيجية تنوع عناصر التآزر المستمدة من النشاط الرئيسي للمنظمة، حيث يشترك نشاطان في تعاضد جيد على حصة كبيرة من التكاليف المشتركة. وكلما كانت هذه الأنشطة أكثر أهمية، كلما كان التآزر أكثر قوة، وكذلك يتطلب هذان النشاطان حصة كبيرة من الكفاءات المشتركة وبالتالي يعبر التآزر عن العلاقة الموجودة بين عوامل نجاح النشاطين (strategor, 1997, p. 98).

فالتآزر يعتبر مصدرا للميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- استغلال الموارد المتاحة: حيث تمنح إستراتيجية التنوع إمكانية تقاسم الأنشطة بين وحدات المنظمة، ومن خلال وجود مجموعة من العلاقات بين النشاطات الرئيسية فيما

بينها، وبينها وبين الأنشطة الداعمة، داخل وحدات المنظمة، وهذه العلاقات تجعل المنظمة تستفيد من أثر التآزر (أثر مشاركة الموارد).

- تحقيق الحجم الاقتصادي: تتجه معظم المنظمات أولاً إلى التنويع عندما تتوافر لديهم، فوائض مالية أكثر من احتياجاتهم لتحقيق ميزة تنافسية في مجال نشاطهم الأساسي، وتستطيع المنظمات التي تنتهج التنويع خلق القيمة عبر تحقيق الحجم الاقتصادي وينشأ ذلك عندما تقاسم وحدتان أو أكثر من وحدات النشاط موارد معينة مثل القدرات التصنيعية وقنوات التوزيع والحملات الإعلانية وتكاليف البحث والتطوير وترتب على تلك المشاركة أن كل وحدة تستثمر استثمارات أقل في الوظائف التي جرت المشاركة فيها. ومن هنا نجد أن إستراتيجية التنويع المرتكزة على الحجم الاقتصادي يمكن أن تساعد المنظمة على تحقيق مركز أو وضع منخفض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها لذلك يمكن القول أن التنويع بغرض تحقيق الحجم الاقتصادي يصبح أسلوباً لتدعيم الإستراتيجية العامة لتحقيق الريادة في التكلفة، وكما هو الحال في عمليات نقل وتحويل الكفاءة، فإن التنويع من أجل تحقيق الحجم الاقتصادي يتوقف على وجود عوامل مشتركة بين وظيفتين أو أكثر من وظائف خلق القيمة المرتبطة بأنشطة المنظمة القائمة والجديدة (هل و جونز، 2001، الصفحات 494-495).

- اقتصاديات التوسع: تسمح اقتصاديات التوسع للمنظمة باستخدام مواردها في بناء موقع قوي في مجال نشاط معين بسهولة أكبر عما لو قامت به منظمة جديدة.

- تحقيق مركز قوي في السوق: هناك العديد من الآليات للفوز بميزة التنافسية في السوق من خلال زيادة الحجم والتنويع، ومن أجل ممارسة مركز قوى في السوق فهناك آليتان هامتان هما: (محمد مرسي، 2006، الصفحات 355-356)

أ- الدعم المتبادل: يتحقق الدعم المتبادل من خلال تحويل الموارد من وحدة نشاط معينة إلى أخرى فقد تتحمل المنظمة خسائر في نشاط معين بسبب شدة وحدة المنافسة، ولذلك قد تستخدم أرباحها من بقية الأنشطة لدعم هذا النشاط وتحقيق أرباح أكبر مستقبلاً.

ب- إعاقة الوصول إلى مصادر المواد أو الأسواق: تتضح أهمية إعاقة الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق بوضوح في إستراتيجية التنويع المعتمد على التكامل الرأسي، وفي مثل هذه الحالة قد تقرر المنظمة التكامل الأمامي أو الخلفي للوصول إلى المستهلكين

بسهولة أو القيام بدور الموردين، ومن ثم تمنع المنافسين من إمكانية الوصول إلى المواد الخام أو الأسواق.

كذلك يتم خلق القيمة على المستوى التشغيلي إذا أمكن لمجال نشاط (وحدة نشاط) المشاركة بتكاليف تنفيذ أنشطة معينة، ومشاركة مهارات/ خبرات كبار الإداريين أو مشاركة الموارد الخاصة بالتسهيلات الرئيسية أو النظم، ويتحقق خلق القيمة من خلال التعاضد (التآزر) التشغيلي في حالة قيام المنظمة بالتنوع إلى مجالات نشاط مترابطة (محمد مرسي، 2006، صفحة 356).

من جهة أخرى يعتبر وجود تآزر متوقعة عاملا أساسيا في اتخاذ القرارات الإستراتيجية بمعنى قد تكون وفورات في التكاليف المتعلقة بأداء أنشطة مختلفة نتيجة استخدام موارد مشتركة في أداء هذه الأنشطة، وقد تنتج هذه الوفورات عند قيام المنظمة بإضافة أنشطة جديدة إلى أنشطتها الحالية كإضافة منتج جديد أو إضافة نشاط أعمال جديد، كما قد تنتج من ازدياد حجم الإنتاج من المنتجات الحالية، ويؤدي استخدام موارد حالية في أداء الأنشطة الجديدة إلى توفير في تكاليف أداء هذه الأنشطة نتيجة استخدام الموارد الحالية المتاحة وعدم اضطرار المنظمة إلى الاستثمار في معدات أو نظم لأداء الأنشطة الجديدة (منصور، 2000، صفحة 69).

#### 4. إمكانية الاستفادة من أثر التآزر من خلال تبني إستراتيجية التنوع المترابط بشركة مناجم الفوسفات - تيسة

يخضع اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة إلى قدرة الاستجابة على التعامل مع العناصر الإستراتيجية من خلال التحليل الإستراتيجي، وكذا على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

**1.4 التعريف بشركة مناجم الفوسفات - تيسة:** 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 وخارجيا. وبإلغاء مجمع Ferphos في 31 ديسمبر 2015 أصبحت Somiphos تمارس نشاطها تحت وصاية مجمع منال.

**2.4** تغير صادرات الفوسفات: تعتبر شركة مناجم الفوسفات- تبسة هي المنتج والمصدر لمادة الفوسفات الخام، حيث تظهر قيمة الصادرات من هذه المادة في الفترة (2019 - 2020) في الجدول الموالي:

**جدول رقم (1): تغير صادرات الفوسفات في الفترة (2019- 2020)**

السنة	2019	2020	نسبة التغير (%)
القيمة (مليون دولار أمريكي)	68.61	55.46	- 19.16

المصدر: (للجمارك، 2021، صفحة 21).

من خلال الجدول يمكن ملاحظة انخفاض قيمة صادرات الفوسفات بنسبة 19.16% بين سنتي 2019 و 2020 الأمر الذي يفسر بانخفاض الطلب على هذه المادة وعدم قدرة الشركة على جلب زبائن جدد لرفع صادراتها. ومنه تعتبر عملية تحويل الفوسفات الخام إلى أسمدة فوسفاتية وحمض الفوسفوريك أمر ضروري وإستراتيجي للوصول إلى هدف ترقية الصادرات خارج المحروقات انطلاقا من إستراتيجية التنويع الاقتصادي على المستوى الكلي.

**3.4 الاختيار الإستراتيجي لشركة مناجم الفوسفات- تبسة:** تختار شركة مناجم الفوسفات إستراتيجية النمو كإستراتيجية على مستوى الشركة وتتخذ منها إستراتيجية دفاعية لاستغلال نقاط قوتها وتجنب التهديدات التي تتعرض لها، فالنمو يؤدي إلى زيادة المبيعات والاستفادة من منحنى الخبرة في خفض كلفة الوحدة المباعة ومن ثم زيادة الأرباح.

يتمثل الاختيار الإستراتيجي على مستوى الشركة في إتباع إستراتيجية النمو من خلال تبني إستراتيجية التنويع المترابط عبر إنتاج الأسمدة الفوسفاتية باستغلال الفوسفات الخام الذي تستخرجه من مناجمها ومنه تبيع الأسمدة الفوسفاتية بسعر أعلى من سعر بيع الفوسفات الخام، بالإضافة إلى الاستفادة من أثر التآزر (Synergy).

حيث كانت الجزائر قد قررت تحويل بوصلة استغلال الثروات الباطنية نحو الفوسفات، كبديل مكمل للبترول الذي تراجعت مداخل البلاد من بيعه بنحو الثلثين منذ تهاوي أسعاره في السوق الدولي سنة 2014. يعتبر مشروع تحويل الفوسفات، عهد جديد للصناعة والاقتصاد خارج المحروقات، حيث وقعت الجزائر ممثلة في مجعني سوناطراك وأسميدال منال والمجمعات الصينية المسيرة من طرف شركة سينتيك لتجسيد المشروع المندمج لتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي. تقدر قيمة مجمع الفوسفات الذي سيقام في

شمال شرق البلاد وتشترك فيه أربع ولايات 6 مليار دولار، والمشروع موزع بين منجم بلاد الحدبة بولاية تبسة بقيمة 1.2 مليار دولار، وقاعدة وادي الكبريت بولاية سوق أهراس بقيمة 2.2 مليار دولار، وكذا قاعدة حجر السود بولاية سكيكدة بقيمة 2.5 مليار دولار وميناء ولاية عنابة بقيمة 200 مليون دولار. ويهدف المشروع إلى استغلال الفوسفات المستخرج من حقل بلاد الحدبة والذي تقدر طاقته بـ 500 مليون طن وتتمين هذا المورد الطبيعي من خلال إنتاج الأسمدة والامونياك والسيليسيوم وغيرها من المواد المستخدمة في مختلف الأنشطة الاقتصادية. ويتضمن المشروع عمليا استخراج كمية تقدر بـ 6 ملايين طن سنويا من الفوسفات ذي النوعية العالية من بلاد الحدبة (تبسة) وإنتاج 3 ملايين طن من حمض الفوسفوريك بواد الكبريت (سكيكدة) مع إنجاز وحدة مرافقة لاسترجاع الانبعاثات انطلاقا من وحدات إنتاج حمض الفوسفوريك وهو ما سيمكن من إنتاج 60 ألف طن من حمض الهيدروفلوريك و 57 ألف طن من ثاني أكسيد السليكون. كما يشمل أيضا إنتاج 1.2 مليون طن سنويا من مادة الأمونياك و 4 ملايين طن سنويا من الأسمدة. وتقدر حصة الجانب الصيني 49 % من المشروع مقابل 51 % للجانب الجزائري.

وسيسمح مركب الفوسفات الذي ينتظر أن يدخل مرحلة الاستغلال سنة 2022 باستحداث 3 آلاف منصب شغل مباشر في حين أن ورشات الإنجاز الخاصة به عبر الأربع ولايات ستضمن 14 ألف منصب شغل، سيعملون على استخراج الفوسفات عائدات بالعملة الصعبة تتجاوز 1.9 مليار دولار سنويا. كما سيرفع هذا الاستثمار من طاقة إنتاج الفوسفات المقدر حاليا بما يقارب 1 مليون طن سنويا ليصل إلى 10 مليون طن سنويا وذلك بدخول هذا المشروع الضخم حيز الخدمة.

وتكمن أهمية هذا المشروع في النقاط التالية:

- بمجرد انطلاق هذه المشاريع تكون قادرة على استغلال ومعالجة الفوسفات بدءا من استخراجها من المنجم إلى الحصول على المنتج النهائي، مما يقلل من تصدير هذا المنتج في حالته الخام، والتقليل من استيراده كمنتج نهائي أي بعد تحويله، لأن معظم مشتقات الفوسفات يتم استيرادها.
- ومن جهة الأسعار تكون أسعار الفوسفات الخام أقل من أسعار الأسمدة الفوسفاتية، أي أن شركة مناجم الفوسفات ستقوم بتحويل الفوسفات لتحقيق قيمة مضافة ومن ثم تبيعه

بسعر أعلى من سعر بيع الفوسفات الخام، وتزود السوق الوطنية من الفوسفات المحول ومنه عدم الاضطرار إلى استيراده من الخارج بأسعار مرتفعة.

- يتم تصدير النسبة الأكبر من الإنتاج الوطني من الفوسفات على الشكل الخام، وهذا يدل على غياب الصناعة التحويلية في الجزائر، ومنه ستغطي منتجات هذا المشروع الحاجات الوطنية من الأسمدة وتسمح بتصدير الفائض إلى الخارج.

وعلى هذا الأساس تعزز معالجة الفوسفات الإنتاج الوطني لمشتقات الفوسفات ويسهم في تطوير الإمداد الوطني من الأسمدة للاستخدام الزراعي، من جهة أخرى يعمل هذا المشروع على استقرار الأسعار.

#### 4.4 أثر التآزر الناتج عن المشروع المندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات

من خلال التدقيق في المشروع التوسعي لشركة مناجم الفوسفات، يمكن الاستنتاج أن الشركة ستنتج الأسمدة الفوسفاتية انطلاقا من رفع الطاقة الإنتاجية للمنجم الجديد بلاد الحدية لاستخراج الفوسفات الخام وتوجيهه لمصنع التحويل والمعالجة الكيميائية بوادي الكبريت لإنتاج الحمض الفوسفوري وحمض الهيدروفلوريك والأسمدة الفوسفاتية.

ومنه يمكن الاستنتاج أن شركة مناجم الفوسفات تتبع إستراتيجية التنويع، فإستراتيجية التنويع تعني أن تقوم المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة إلى الأسواق الحالية للمنظمة، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة إلى عملياتها الحالية. والهدف الرئيسي لهذه الإستراتيجيات هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المنظمة حاليا، وعندما يكون مجال الأعمال الجديد الذي تدخله المنظمة مرتبط من الناحية الإستراتيجية بمجالات الأعمال الحالية للمنظمة فإن هذا التنويع يطلق عليه اسم التنويع المترابط.

فينتج عن إستراتيجية التنويع من خلال التحالف الإستراتيجي المجدد على شكل شراكة بين مجمعي سوناطراك وأسميدال- منال والمجمعات الصينية المسيرة من طرف شركة سيتيك لإنجاز مشروع مندمج لاستغلال وتحويل الفوسفات والغاز الطبيعي أثر التعاضد (التآزر) لارتباط النشاط الجديد المتمثل في صناعة الأسمدة الفوسفاتية مع النشاط الحالي المتمثل في استخراج الفوسفات الخام. وينتج عن هذا التحالف تقاسم تكاليف الاستثمار وتوزيع المخاطرة فضلا عن أن دخول Somiphos إلى صناعة وتحويل

الفوسفات وإنتاج الأسمدة يتطلب عدد من العوامل كالمهارات والقدرات والمنتجات التي قد تعاني من نقص بعض هذه المتطلبات، لأن المنظمات التي تريد الدخول في أسواق صناعات جديدة غالباً ما تعاني 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.

وتظهر أشكال التآزر من خلال إنتاج الأسمدة الفوسفاتية انطلاقاً من ملكية شركة مناجم الفوسفات للمادة الأولية في هذه الصناعة بالإضافة إلى الخبرة في إدارة استخراج وبيع الفوسفات الخام في الآتي:

أ. تآزر تجاري: ويحدث عندما تكون المنتجات الجديدة موجهة لنفس السوق الحالية، حيث تنتج الشركة الأسمدة الفوسفاتية ومنه يكون لها نفس الزبائن ونفس قنوات التوزيع المتعلقة بالفوسفات الخام (تعاوض تجاري)، ومنه يمكن الاستفادة من وفاء الزبائن الحاليين ومن الشبكات التجارية القوية لإنتاج وتوزيع الأسمدة الفوسفاتية.

ب. تآزر تكنولوجي (تقني): ويحدث عند استعمال نفس التقنيات أو تقنيات قريبة لإنتاج الأسمدة الفوسفاتية، أي الاعتماد على آلات لتحويل الفوسفات الخام. ويسمح هذا التنوع المترابط من استخدام أكبر لطاقة الإنتاج وتآزر أكبر في نظام الإنتاج واكتساب أوسع للمهارات. فتعتبر عملية تحويل الفوسفات الخام بمثابة إضافة عملية إنتاجية مترابطة إلى العمليات الحالية ومنه حدوث التنوع من خلال تنوع عمليات الإنتاج وهو الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية نشاط الإنتاج ككل.

ج. تآزر إداري: يظهر أثر التعاضد في مجال الإدارة عندما يمكن استخدام المهارات والخبرات الإدارية المكتسبة في مجال إدارة الصناعة الاستخراجية لمادة الفوسفات في إدارة الصناعة التحويلية لهذه المادة في إطار صناعة الأسمدة الفوسفاتية .

ومن الوفورات (الإقتصاديات) المتوقعة عند تنوع نشاط الشركة وتغيير حجم عملياتها ما يلي:

- وفورات إنتاجية نتيجة استخدام طاقة إنتاجية متاحة (الفوسفات الخام) لزيادة حجمها لإنتاج منتج جديد (الأسمدة الفوسفاتية) يستخدم بعض عناصر عملية الإنتاج الحالية؛
- وفورات متعلقة بالبحوث الفنية والتطوير في حالة استخدام نظم البحوث الفنية والتطوير الحالية في التوصل إلى عملية إنتاجية جديدة أو منتج جديد (الأسمدة الفوسفاتية)؛

- وفورات مالية في حالة استخدام الموارد المالية المتاحة في تمويل عمليات التوسع في حجم العمليات؛
- وفورات تسويقية متعلقة باستخدام نظم المعلومات التسويقية وبحوث التسويق، ومنافذ التوزيع، وأساليب الترويج والإعلان، ونظم تخطيط المنتجات، أو نظم مختلفة لإدارة أنشطة التسويق، وفي تقديم منتج جديد أو النفاذ إلى أسواق جديدة؛
- وفورات عامة نتيجة لاستخدام الموارد البشرية والمادية، والنظم والموارد المتعلقة بإدارة المعلومات في إدارة الأنشطة الجديدة.

## 5. الخاتمة

إن المنظمات التي تعمل على إرساء إستراتيجية التنوع على أساس نقل وتحويل القدرات نتيجة إلى محاولة إيجاد مشروعات أعمال جديدة ترتبط بأنشطتهم القائمة من خلال واحدة أو أكثر من وحدات خلق القيمة، مثل التصنيع والتسويق وإدارة الموارد والبحث والتطوير. وقد تتطلع هذه المنظمات إلى الاستفادة من أثر التآزر بالاعتماد على المهارات المتميزة المرتبطة بوحدة أو أكثر من وظائف خلق القيمة القائمة، ومن أجل تحسين المركز التنافسي للنشاط الجديد، حيث يمكن لهذه الصناعة أن تعظم استغلال ما لديها من معرفة وخبرة بالمنتج، والإمكانيات الصناعية والمهارات التسويقية، والمقصود بالتنوع في صناعة ذات ارتباط أو علاقة هو أن منتجات هذه الصناعة أو العمليات الإنتاجية اللازمة لدخولها متشابهة إلى حد ما من حيث مثلا التكنولوجيا المستخدمة، والتهديدات التي تتعرض لها، وقنوات التوزيع والمهارات الإدارية المطلوبة. وعليه يمكن أن تؤدي إستراتيجية التنوع المرتكزة على الحجم الاقتصادي وتحقيق الوفورات الاقتصادية بناء على تحقيق التآزر إلى تخفيض التكلفة في كل مجالات العمل التي تباشرها، لذلك يمكن القول أن إستراتيجية التنوع تعمل على تحقيق الميزة التنافسية من خلال الريادة في التكلفة.

عند تنفيذ شركة مناجم الفوسفات لمشروع إنتاج الحمض الفوسفوري والحمض الهيدروفلوريك، والأسمدة الفوسفاتية وهي عبارة عن مشتقات لمادة الفوسفات، فيعد هذا المشروع بمثابة تنوع لمنتجات الشركة، وبالتالي جلب زبائن جدد لشراء هذه المواد، بالإضافة إلى أن أسعار هذه المنتجات أكبر من سعر الفوسفات الخام الذي تبيعه الشركة وبالتالي إمكانية تحقيق رقم أعمال وأرباح أعلى.

ومن خلال دراسة شركة مناجم الفوسفات- تبسة، يمكن التوصل إلى أهم توصية وهي العمل على التنفيذ الفعلي من قبل الشركة المبحوثة للمشروع المندمج لتحويل الفوسفات، لما له من أهمية اقتصادية وتنموية لمنطقة الشرق الجزائري، وللدولة الجزائرية بصفة عامة كتوفير مناصب الشغل والإيرادات المتوقعة بعد القيام بهذه الصناعة التحويلية للثروة الطبيعية المتمثلة في مادة الفوسفات الخام.

## 6. قائمة المراجع:

### 1.6 قائمة المراجع باللغة العربية

- أحمد القطامين. (2002). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار مجدلاوي.
- أحمد عرفة، و سمية شلبي. (2005). الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة. القاهرة: نشر المؤلفين.
- اسماعيل محمد السيد. (1999). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. عمان: دار أمجد.
- الحاج مداح عرايبي. (2015). إدارة الأعمال الإستراتيجية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- الغالب طاهر، و وائل إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل. عمان: دار وائل.
- المديرية العامة للجمارك. (2021). إحصاءات التجارة الخارجية للجزائر لسنة 2020. الجزائر: مديرية الدراسات والاستشراف.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، و جمال الدين محمد المرسي. (2002). الإدارة الإستراتيجية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- جمال عبد الله محمد. (2016). التخطيط الإستراتيجي. عمان: دار المعتز.
- خالد بني حمدان، و وائل إدريس. (2007). الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. عمان: دار اليازوري.
- سعد العنزي، و جواد راضي. (2011). التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري.

سعد العنزي، و مها عبد الكريم. (2013). فلسفة تكوين قيمة منظمات الأعمال باتباع إستراتيجيات التنويع. مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة ، الصفحات 25-46.

سعيد كرومي. (2018). دور التآزر التنظيمي إلى رفع أداء جماعة العمل. مجلة البشائر الاقتصادية ، الصفحات 497-514.

شارلز هل، و جارديث جونز. (2001). الإدارة الإستراتيجية. الرياض: دار المريخ. علاء طالب، و زينب البناء. (2012). إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة . عمان: دار الحامد.

عيسى حيرش. (2010). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عين مليلة: دار الهدى. عيسى يحة، عمر لعلاوي، و ابراهيم بلحيمر. (2011). التسويق الإستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية.

فاضل القيسي، و علي الطائي. (2014). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار الصفاء. ماجد عبد المهدي مساعدة. (2013). الإدارة الإستراتيجية. عمان: دار المسيرة. محمد بسطامي منصور. (2000). التفاعل بين عملية التخطيط الإستراتيجي للمنشأة وعملية التخطيط الإستراتيجي للتسويق. المجلة العلمية لتجارة الأزهر ، الصفحات 55-78.

محمد هاني محمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية الحديثة. عمان: دار المعتر. نبيل محمد مرسي. (2006). إستراتيجيات الإدارة العليا. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

## 2.6 قائمة المراجع باللغة الأجنبية

belloti, j. (2005). la synergie dans l'entreprise. paris: hermes sciences publications.

johnson et autres, g. (2008). stratégie. paris: pearson education .

strategor. (1997). strategor. paris: dunod.