

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق المنوة التنافسية  
في المؤسسة الصناعية- دراسة حالة في مؤسسة رغوة  
الجنوب تقوت -

من إعداد الطالبتين:

حمادي ربيحة/ رشيد ياسمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	الأستاذ/هتهات المهدي
مشرفا ومقررا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	أ.د/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	الأستاذ/بن عمارة الطاهر

السنة الجامعية: 2021-2022



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

**مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية  
في المؤسسة الصناعية-لواسة حالة في مؤسسة رغوة  
الجنوب تقرت-**

من إعداد الطالبتين:

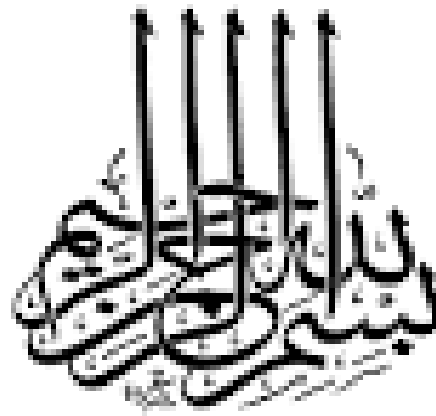
حمادي ربيحة/ رشيد ياسمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06 /11

أمام اللجنة المكونة من السادة

رئيسا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	الأستاذ/هتهات المهدي
مشرفا ومقررا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	أ.د/ حجاج عبد الرؤوف
مناقشا	-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	الأستاذ/بن عمارة الطاهر

السنة الجامعية: 2021-2022



يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا

العلم درجات

صدق الله العظيم

## اهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وآله، ومن في أما بعد:

اهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبني الحياة والأمل، والنشأة على شغف الاطلاع  
والمعرفة، ومن علموني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، بر، وإحسانا، ووفاء لهما: والدي  
العزيز، ووالدتي العزيزة.

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة بحثي:  
إخواني وأخواتي.

لكل رفيقات المشوار اللاتي قاسمتني لحظاته رحاهم الله ووفهم.

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة، سائلة  
المولى عز وجل أن يجزي الجميع خيراً الجزاء في الدنيا والآخرة.  
حمادي ربيعة

## اهداء

لم تكن الرحلة قصيرة وها انا قد وصلت الى نهاية المشوار في هذا العلم، لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق سهلا، وصوي هنا هو هدايتي لنفسي ولأبي خصوصا لأن لولا وجودها لما كنت وصلت لهذه المرحلة.

لطالما انتظرت هذا اليوم لكي أرى الفرحة في عين أُمي وأبي الغالي وسندي في هذه الحياة. كما أهدي تحمجي إلى اخواتي الغاليات عبير، ورنها أصيل، هناء وهداية واخوتي عبد الله وبراء. وإلى كل عائلتي الغالية خصوصا رشا، رانيا إكرام، تسنيم، بلقيس، يسرى، دعاء. وأغلى صديقات عمري إكرام وباسمين.

ياسمين رشيد



# الشكر

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل  
نتقدم بخالص شكرنا وأمنياتنا إلى الأستاذ المشرف «حجاج عبد الرؤوف» على الجهود  
التي بذلها معنا طيلة السنة، والذي كان له يد المساعدة الأوفى في مشوارنا لإنجاز هذه  
المذكرة.

كما نتقدم بالشكر إلى المؤطر بالمؤسسة محل الدراسة السيد «جمال غريسة» والسيد  
فوزي محمد طليبة.

كما نتقدم بالشكر إلى الأساتذة الحكيمين وإلى كافة أساتذة قسم التسيير.

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا أو نصحننا أو جهننا ولو برأي أو كلمة

جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم جميعا.

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجية التركيز من خلال التركيز بعدي (خفض التكلفة، التمييز) الميزة التنافسية وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأبعاد (التكاليف، الجودة، المرونة، الوقت (التسليم)، الإبداع) ومدى تطبيقها في مؤسسة رغوة الجنوب بتقوت تهدف.

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على المقابلة كأداة للدراسة حيث وجهنا أسئلتنا إلى مسؤول الإنتاج، وخصصنا بعض الأسئلة لمسؤول المخبر،

توصلت الدراسة على أنه المؤسسة سابقا كانت تطبق استراتيجية التركيز على التمييز ولكن لمواكبة التغيرات تبنت استراتيجية التركيز على خفض التكلفة مما يعني أن يوجد أثر لاستراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** تركيز، ميزة تنافسية، جودة، إبداع، مرونة، خفض تكلفة، تركيز على تمييز، منافسة، رغوة الجنوب.

This study aims to learn the impact of the focus strategy by focusing after me (cost reduction, differentiation) competitive advantage by relying on a range of dimensions (costs, quality, flexibility, time (delivery), creativity) and the extent to which they are applied in the South Foam TOUGGOURT.

In the field study, we relied on the interview as a tool for the study, where we asked our questions to the production officer, and devoted some questions to the informant officer,

The study found that the Impact had previously applied a strategy of focus on discrimination but to keep pace with changes had adopted a strategy of focus on cost reduction, which meant that there was an impact of a strategy of focus on achieving competitive advantage.

**Keywords:** focus, competitive advantage, quality, creativity, flexibility, cost reduction, focus on distinction, competition, foam south.



## قائمة المحتويات

V	إهداء.....
VII	الشكر.....
VIII	الملخص.....
IX	قائمة المحتويات.....
X	قائمة الجداول.....
X	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية</b>	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.....
19	المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.....
28	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة رغبة الجنوب - بتقوت -</b>	
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
35	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.....
47	خلاصة الفصل.....
48	خاتمة.....
52	المراجع.....
55	الملاحق.....
63	الفهرس.....

## قائمة الجداول

05	أهم ابعاد استراتيجية التركيز	الجدول(1-1)
15	أهم أبعاد الميزة التنافسية	الجدول(1-2)
26	نطاق التنافس	الجدول(1-3)
25	دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	الجدول(1-4)
36	جدول يوضح بعض مؤشرات المؤسسة	الجدول(2-1)
37	الاتجاه العام لاستراتيجية التركيز	الجدول(2-2)
38	الاتجاه العام للميزة التنافسية	الجدول(2-3)
40	نتائج المقابلة حول استراتيجية التركيز	الجدول(2-4)
40	نتائج المقابلة حول تميز منتجات المؤسسة بانخفاض التكلفة مقارنة بالمنافسين	الجدول(2-5)
40	نتائج المقابلة حول الاستغلال الأمثل للموارد في المؤسسة	الجدول(2-6)
41	نتائج المقابلة حول لجوء المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج	الجدول(2-7)
41	نتائج المقابلة حول تقديم المؤسسة منتجات فريدة	الجدول(2-8)
41	نتائج المقابلة حول كيفية تحسين جودة المنتجات	الجدول(2-9)
42	نتائج المقابلة حول أسس تطوير المنتجات في المؤسسة	الجدول(2-10)
42	نتائج المقابلة حول بعد التكاليف	الجدول(2-11)
43	نتائج المقابلة حول التعاون الخارجي	الجدول(2-12)
43	نتائج المقابلة حول الالتزام بالمواصفات القياسية العالمية	الجدول(2-13)
43	نتائج المقابلة حول أهم خصائص المنتج	الجدول(2-14)
44	نتائج المقابلة حول القدرة على الاستجابة للتغيرات	الجدول(2-15)
44	نتائج المقابلة حول توفر مخزون الأمان	الجدول(2-16)
44	نتائج المقابلة حول سرعة التسليم قبل جائحة كورونا	الجدول(2-17)
45	نتائج المقابلة حول بعد جائحة كورونا	الجدول(2-18)
45	نتائج المقابلة حول التعاون الداخلي و الخارجي	الجدول(2-19)
45	نتائج المقابلة حول الأقسام المشاركة في عملية تطوير المنتجات	الجدول(2-20)
46	نتائج المقابلة حول أهم المميزات الإضافية التي يقدمها المنتج	الجدول(2-21)

## قائمة الأشكال

د	نموذج لمتغيرات الدراسة	الشكل (1)
7	استراتيجية التركيز بين التكلفة والتميز	الشكل (1-1)
17	دورة حياة الميزة التنافسية	الشكل (1-2)
33	مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (2-1)
36	منحى بياني يوضح تغيرات مؤشرات المؤسسة	الشكل (2-2)

## قائمة الملاحق

56	استبانة البحث	الملحق رقم (1)
59	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم (2)
60	أسئلة المقابلة	الملحق رقم (3)
62	أنواع المنتجات	الملحق رقم (4)

# مقدمة

## توطئة

تعتبر استراتيجية التركيز احدى الاستراتيجيات العامة للتنافس لبورتر التي تستخدمها المؤسسات في قطاع الصناعة والاقتصاد من خلال توفير المنتجات لسوق محدد أو لفئة معينة من المستهلكين، ومن أجل تبني هذه الاستراتيجية يجب على المؤسسات أن تختار احدى الاستراتيجيتين لتنظيم أنشطتها، وهذا يعني أنها ستسعى إلى التركيز على التمييز أو التركيز على خفض التكلفة.

تسعى المؤسسات للبحث عن الميزة التنافسية من خلال اكتشافها طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين أي أن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات يعجلها في وضع أفضل مقارنة بالمؤسسات التي في نفس النشاط، وذلك من خلال عدة طرق و من أهم هذه الطرق خفض التكلفة وذلك من خلال استفادة المؤسسة من العمال ذوي المؤهلات المتميزة، جلب مواد أولية ذات تكلفة منخفضة، أو تمييز وذلك بتقديم منتجات فريدة أو مختلفة، اقتناء مواد أولية ذات جودة عالية بغض النظر عن تكلفتها، التحسين المستمر للمنتجات. حيث امتلاك ميزة تنافسية يضمن التميز على المنافسين، تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة و بالتالي تحقيق البقاء والاستمرارية في السوق.

تعد مؤسسة رغوة الجنوب الوحدة الأكبر، والمؤسسة الأم لهذه المؤسسة هي مجمع ريم الاقتصادي حيث تعتبر أحد أهم الوحدات الصناعية والتجارية في منطقة تقرت مما سمح لها بالحصول على مكانة جيدة في السوق على المستوى الوطني وعلى مستوى الجنوب خصوصا، حيث تبنت استراتيجية التركيز من اجل ضمان مكانة في السوق امام منافسيها.

وفي ظل ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

## الإشكالية الرئيسية:

❖ كيف تساهم استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب تقرت؟

❖ ولتوضيح هذا التساؤل أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما طبيعة استراتيجية التركيز التي تبناها مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت-؟
- 2- ما طبيعة الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-؟
- 3- أين تكمن مساهمة استراتيجية التركيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-؟

## فرضيات البحث:

على ضوء ما سبق لإشكالية البحث، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تطبق مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت- استراتيجية التركيز المبنية على تمييز المنتج؛
- 2- تمتلك مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت- ميزة التكلفة الأقل؛
- 3- تؤثر استراتيجية التركيز من خلال التركيز على أبعاد الميزة التنافسية(التكاليف، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع) في مؤسسة رغوة الجنوب -تقرت-.



### مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ الميول الشخصي للموضوع وارتباطه بتخصص ادارة الاعمال؛
- ✓ الكشف عن واقع استخدام استراتيجية التركيز في المؤسسات؛
- ✓ موضوع ذو أهمية عالية في الوقت الحالي خصوصا مع بروز أهمية الإدارة الاستراتيجية وظهور كفاءات كبيرة؛
- ✓ القدرة على مواصلة البحث في هذا الموضوع مستقبلا، وخاصة في ظل الأهمية التي تحتلها الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- ❖ التعمق في فهم استراتيجية التركيز؛
- ❖ إبراز الدور المهم الذي تلعبه استراتيجيات التنافسية في نجاح أو فشل المؤسسات؛
- ❖ تشخيص العلاقة بين استراتيجية التركيز والميزة التنافسية؛
- ❖ التعرف على الممارسات (الخيارات) الاستراتيجية المطبقة في مؤسسة رغوة الجنوب.

### أهمية الدراسة:

يستمد موضوع البحث أهميته من خلال محاولة ربط المؤسسة بواقعها المستمد من التطورات والتغيرات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، وذلك من خلال طرح إشكالية مهمة في مجال الأعمال تتعلق بالمؤسسة التي أصبحت تعيش على ضغط التنافس من أجل البقاء، وذلك بالكشف عن مصدر هام وضروري لتحقيق ما يضمن لها ذلك.

### حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة رغوة الجنوب تقرت.
- الحدود الزمانية: من 2018 إلى 2020.
- الحدود البشرية: حيث تم إجراء مقابلة مع مسؤول الإنتاج بالمؤسسة.
- الحدود الموضوعية: لقد تم التركيز في دراستنا على استراتيجية التركيز كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (خفض التكلفة، التمييز)، أما المتغير التابع وهو الميزة التنافسية فتم التركيز فيه على الأبعاد التالية: (التكاليف، الجودة، المرونة، الوقت) (التسليم)، (الابداع).

### منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وشمل ذلك في الجانب النظري بالاعتماد على مجموعة كتب ورسائل وأبحاث جامعية ومجلات. وأسلوب دراسة الحالة في الجزء التطبيقي لتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال المقابلة الشخصية، وجمع المعلومات من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

صعوبات البحث:

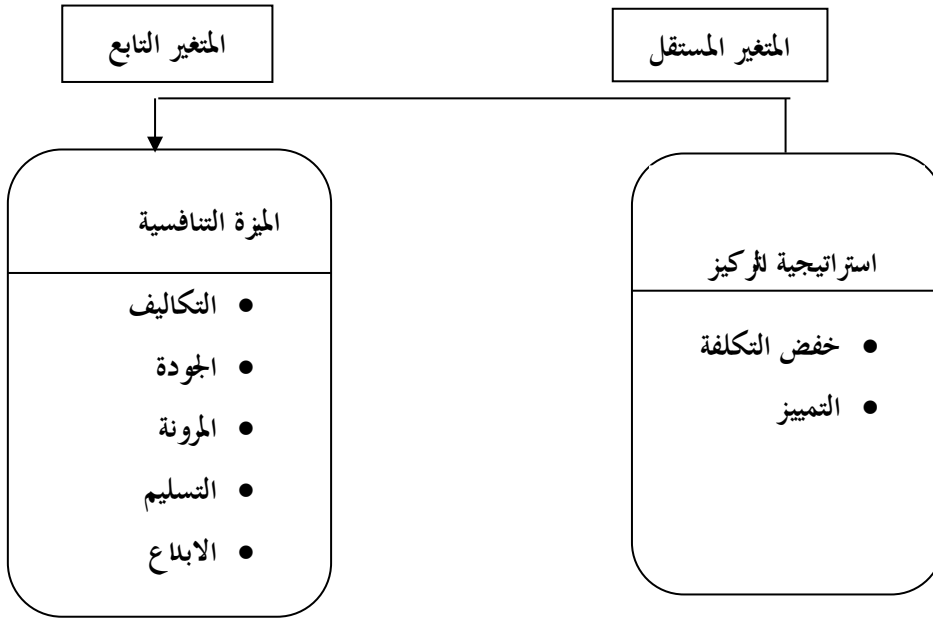
- صعوبة الحصول على دراسات سابقة متعلقة بالمتغير المستقل.

هيكل البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تناولنا الموضوع من خلال فصلين:

- **الفصل الأول:** ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية من خلال مبحثين الأول نتناول فيه عموميات حول استراتيجية التركيز والميزة التنافسية ويندرج ضمنه مطلبين الأول بعنوان الاطار المفاهيمي لاستراتيجية التركيز والثاني مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية للمؤسسة، أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية، والمطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، أما المطلب الثالث مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.
  - **الفصل الثاني:** ويتعلق بالدراسة الميدانية لمساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة رغووة الجنوب تقرت ويتضمن كذلك مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة مناقشتها، أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.
- نموذج الدراسة:

الشكل(1): نموذج لمتغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

لاستراتيجية للتركيز والميزة التنافسية

## تمهيد:

أصبح تفوق المؤسسة على المنافسين يظهر من خلال الميزة التنافسية التي تحصل عليها، حيث هناك مصادر للميزة التنافسية يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها أهمها استراتيجية التركيز التي تعتبر سلوك استراتيجي تختاره وتبناه المؤسسة الصناعية لتحقيق أهدافها ومجارات منافسيها وطريقة هامة لتحسين أدائها.

وفي هذا الفصل سنقوم بدراسة أهم المفاهيم الأساسية حول استراتيجية التركيز والميزة التنافسية من خلال:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية؛

**المبحث الثاني:** الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.

يشهد وقتنا الحالي تزايد حدة المنافسة بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع، وهذا ما دفع المؤسسات إلى تبني احد الاستراتيجيات التنافسية والتي من بينها استراتيجية التركيز وذلك حسب قدراتها وامكانياتها للمحافظة على مكانتها في السوق.

## المطلب الأول: الاطار المفاهيمي لاستراتيجية التركيز.

استراتيجية التركيز هي الاستراتيجية التنافسية الثالثة المقدمة من طرف "porter" وسنحاول التطرق اليها من خلال عرضنا لتعريفها وفوائدها تبنيها في المؤسسة.

## الفرع الأول: تعريف وفوائد تبني استراتيجية التركيز.

سنترك في هذا المطلب إلى أساسيات استراتيجية التركيز والتي تتضمن مفهومها وفوائدها تبني هذه الاستراتيجية.

## أولاً: تعريف استراتيجية التركيز:

تهدف استراتيجية التركيز إلى التمتع الجيد داخل الصناعة وبناء الميزة التنافسية، وتم تعريفها على الشكل التالي:

عرفها (2013 Lehmann-Ortega, Leroy, et autres): استراتيجية التركيز تقود المؤسسة إلى إنتاج عرض

مخصص لشريحة معينة من المستهلكين، يتم تحديدهم مسبقا والذي من المرجح أن يعزز خصوصية العرض. وهذا التمايز يكون تأثيره منطقياً فقط لقطاع السوق الذي صمم العرض من أجله. لذلك تم تصميم العرض المتخصص لتلبية حاجة محددة لشريحة السوق التي تم النظر فيها، وهي حاجة لا تفي بالعرض المرجعي. العروض التي يتم تكييفها وفقاً لفئة معينة من المستخدمين<sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على بعد التمييز من خلال ذكر أن استراتيجية التركيز تجعل المؤسسة تنتج منتجات مخصصة لشريحة معينة في السوق وفقاً لفئة معينة من المستخدمين ذوي الاحتياجات الخاصة الذين لا يجدون متطلباتهم في السوق.

ويعرفها (كاظم نزار الركابي 2004): تبني استراتيجية التركيز على خدمة جزء معين من السوق بشكل فعال إذ تقوم على

مجموعة معينة من المشترين أو سوق جغرافي معين. وتحقق المؤسسة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع مما يجعلها تحصل على تميز أو تفرد، أما عن طريق خفض التكلفة إلى أدنى حد ممكن قياساً بالمنافسين، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية قياساً إلى المنافسين أولاً، أو عن طريق تلبية احتياجات مجموعة من المستهلكين لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين، أو يرغبون في خدمة مميزة ثانياً. أي أنها قد تحقق مركز تكلفة منخفض بالنسبة لجزء السوق أو تميز وتفرد عالي في نفس الجزء أو كلاهما<sup>2</sup>.

ركز تعريف كاظم على أن استراتيجية التركيز تقوم على خدمة جزء معين من السوق أو نطاق جغرافي محدد عن طريق خفض التكلفة أو التمييز أو الأثنين معاً لتلبية حاجات المستهلكين.

<sup>1</sup> Lehmann-ortega, leroy et autres, "strategor toute la stratégie d'entreprise" édition 6, dunod éditeur de savoirs, paris, 2013, p 109.

<sup>2</sup>كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 164.

حسب ( شارلز هل، جاريت جونز، 1998): هي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، حيث أنها موجهة لخدمة حاجيات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها أما على أساسا جغرافيا، أو حسب نوع العميل، أو خط الإنتاج<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن استراتيجية التركيز تقوم على التوجه لخدمة جزء معين من المستهلكين أو السوق وذلك من خلال النطاق الجغرافي أو ذوق العميل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن استراتيجية التركيز هي عملية تخصص أما في سوق محدد أو إنتاج منتجات مميزة، لتلبية حاجات المستهلك، يتم تصنيفها على أساس النطاق الجغرافي أو المستهلك وتهدف استراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال خفض التكلفة أو تمييز المنتج.

### ثانيا: فوائد تبني استراتيجية التركيز:

إن اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق يجعل المؤسسات التي تمارس استراتيجية التركيز عادة قادرة على أن تبقى مرتفعة الارباح حتى عندما لا تكون الصناعة جذابة على نطاق واسع. المؤسسات التي تمارس استراتيجية التركيز تبحث عن فئة متميزة في السوق ولا تتفادى الانحراف عنها، تركيز الموارد والجهود للدفاع ومواجهة المنافسة يجعل المؤسسة أقل تعرضا للتغيرات الكبيرة في البيئة التنافسية الصناعية، لذلك تحقق استراتيجية التركيز الفوائد التالية<sup>2</sup>:

#### 1. الحماية من المنافسين:

تمثل المزايا التنافسية للمؤسسة المتبنية لاستراتيجية التركيز في تمتع هذه المؤسسة بالحماية من المنافسين، نظرا لقدرةها على تقديم منتجات لا يستطيع المنافسون تقديمها، كما أن المؤسسة تختار أجزاء محددة من السوق وبذلك تبتعد عن المنافسين في الأجزاء الأخرى. وتشمل هؤلاء المنافسين الذين كانوا سابقا في القطاع ومنافسين محتملين لديهم الرغبة في توسيع قاعدتهم.

#### 2. صمام أمان في الصناعة:

الميزة الكبرى في استراتيجية التركيز أن المؤسسة تكون قادرة على إنشاء حصن أمان في الصناعة يتمثل في خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط إنتاج الأكبر والأوسع، حيث يوفر لها اختيار حصنا، ومن ثم تعمق انعزالها عن اهتمام وجهود اللاعبين الكبار على مستوى الصناعة الذين لا يستطيعون خدمة هذه الفئة.

<sup>1</sup> شارلز هل و جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، (ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العالي) الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 323.

<sup>2</sup> ايمان نعمون، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية"، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص ص 61-62.



### 3. قرب المؤسسة من زبائنها:

تسمح استراتيجية التركيز للمؤسسة التي تتبناها من البقاء قريبة من زبائنها وأن تستجيب إلى حاجاتهم المتغيرة. كما أن للمؤسسة القابلية على التأثير على زبائنها، لأنهم لا يستطيعون الحصول على الشيء نفسه الذي يريدونه من أي مؤسسة أخرى غيرها.

### 4. وضع حواجز دخول مرتفعة:

للمؤسسات المتبنية لاستراتيجية التركيز قدرة كبيرة على وضع حواجز دخول ضخمة أمام المؤسسات الكامنة، لأنها تمتلك السرعة في تحقيق التجديد والابتكار، كذا القدرة على الاستجابة لمتطلبات المستهلكين وخدمتهم بشكل لا يحصلون عليه من أي مصدر مما يكسب المؤسسة ولاءهم، مما يستلزم على الداخلين الجدد أن يتغلبوا على هذا الولاء وذلك ليس بالشيء السهل لا سيما المؤسسات التي تبنت ولاء جيدا و بذلك تنشئ عوائق مرتفعة الدخول. أن الحماية الناتجة عن العوامل الخمسة تسمح للمؤسسة المتبنية للتركيز أن تكتسب عوائد فوق معدل الربح المتوسط السائد في القطاع.

### الفرع ثاني: أبعاد ومتطلبات تنفيذ استراتيجية التركيز.

من خلال هذا الفرع سنقوم بتحديد أبعاد استراتيجية التركيز ومتطلبات تنفيذها.

### أولا: أبعاد استراتيجية التركيز:

من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات تم تحديد أبعاد استراتيجية التركيز تم أخذ بها في مجموعة من المراجع

وهي:

### الجدول(1-1): أهم ابعاد استراتيجية التركيز.

الأبعاد	التركيز مع خفض التكلفة	التركيز مع التمييز
إيمان نعمون 2018	×	×
بن جدو بن علية 2015	×	×
خالد خالفي 2014	×	×
مصطفى محمد الدوسين 2013	×	×
فطيمة بزعي 2009	×	×
المجموع	5	5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المصادر اعلاه.

وفق استراتيجية التركيز تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق (مجموعة من المستهلكين، مجموعة من المنتجات) لتحقيق في نفس الوقت السيطرة بالتكاليف أو تحقيق درجة ما من التمييز، أي عقب اختيار المؤسسة لشريحة السوق المستهدفة أو خط منتجات أو قطاع جغرافي الذي تريد خدمته، لذلك فإن هناك بعدين لاستراتيجية التركيز وهما على الشكل التالي<sup>1</sup>:

## 1. التركيز مع خفض التكلفة:

أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، من خلال تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة مع المنافسين، وذلك بالتركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المستهلكين، وفي حالة استخدام هذه الاستراتيجية فإن المؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، تعتمد على التكلفة المنخفضة. وإذا استخدمت المؤسسة أسلوب التركيز على التركيز على التكلفة المنخفضة فهي بذلك تدخل في مواجهة تنافسية مع المؤسسة الرائدة في مجال التكلفة، وتركز المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز في حجم صغير من المنتجات التقليدية، وحيث تتمتع في هذا المجال بمزايا التكلفة، وتترك السوق النمطية ذات الحجم الإنتاجي الكبير للمؤسسة الرائدة في المجال.

## 2. التركيز مع التمييز:

في هذه الحالة يتم التركيز على شريحة محددة من المستهلكين الذين يرغبون في الحصول على خدمة مميزة، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف، وتعتمد على تمييز في منتجاتها، ويسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التمايز، إلا أن هذه المؤسسة لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ أن ذلك قد يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز، وعضوا عن ذلك تقوم المؤسسة إلى تبني استراتيجية التمييز على بناء وتدعيم حصتها في السوق، في إطار شريحة واحدة منه، ولو نجحت فرما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، وتبتعد عن الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى استراتيجية التمييز.

وإذا اتجهت المؤسسة إلى استخدام أسلوب التركيز على التمييز، فإنه يصبح في متناولها كل وسائل التمييز المتاحة للمنتج المتميز. واللافت للنظر هنا أن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية التركيز تنافس المنتج المتميز في شريحة واحدة أي في عدد قليل من الشرائح. فمثلا تعتبر "بورش" من المؤسسات التي تتبنى مفهوم التركيز، وهي تنافس "جنرال موتورز" في شريحة السيارات الرياضية، وتمثل المؤسسات التي تتبنى استراتيجية التركيز إلى تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح نظرا لمعرفتها وخبرتها بالتجمعات الاستهلاكية الصغيرة أو لمعرفتهم بالمنطقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>خالد خالفي، "التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص التسويق، (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2014، ص ص 237-238.  
<sup>2</sup> شارلز هل و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، مرجع سبق ذكره ص 324،

الشكل رقم (1-1) استراتيجية التركيز بين التكلفة و التمييز.

		التمييز	تكلفة ادنى
هدف واسع	النطاق التنافسي	التمييز	خفض التكاليف
هدف ضيق		التركيز على التمييز	التركيز على خفض التكاليف

المصدر: شارلز هل و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية" مدخل متكامل"، (ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد العالي) الرياض، دار المريخ للنشر، 2001، ص 323.

ثانيا: متطلبات تنفيذ استراتيجية التركيز:

سواء كانت استراتيجية التركيز تستند إلى خفض التكلفة أو إلى التمييز فألها تتطلب خطوتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

1. اختيار وتحديد قطاع السوق:

ويتطلب ذلك القدرة على تحليل قطاعات السوق ودراستها لتحديد مدى جاذبية قطاع السوق من وجهة نظر المؤسسة، ويستند التحليل إلى ضرورة معرفة حجم القطاع والمنافسة والأهمية النسبية للقطاعات من منظور المنافسين الرئيسيين. ومن ثم تقدير الربحية المتوقعة لكل قطاع ومدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة واحتياجات القطاع.

2. تحديد كيفية تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المستهدف:

تمت المفاضلة بين تطبيق استراتيجية قيادة التكلفة عند التعامل مع القطاع، أو تطبيق استراتيجية التمييز في ظل المواءمة بين إمكانيات المؤسسة والقطاع المستهدف.

الفرع الثالث: عوامل استمرارية استراتيجية التركيز:

لا ترتبط فعالية تطبيق استراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة التنافسية والإبقاء عليها ومن أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على استمرارية استراتيجية التركيز ما يلي<sup>2</sup>:

1. قابلية الصمود في وجه المقلدين:

هذا يعني أن المؤسسة ملزمة بالصمود أمام المنافسين الذين يحاولون تشكيل خطر على المؤسسة من خلال اللجوء إلى التقليد لذا لا بد من أن تتوفر على عراقيل توجه بها التقليد والتي تتمثل في اقتصاديات السلع، إخلاص دوائر التوزيع، وكذلك بنية القطاع المعني.

<sup>1</sup>مصطفى محمد الدرويش، " الممارسات الافضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية"، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، تخصص ادارة الاعمال، (غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 97.

<sup>2</sup>فطيمة بزعي، "دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص 35.

## 2. قابلية الصمود أمام البديل قطاع اخر:

إن المؤسسة المتبينة لاستراتيجية التركيز معرضة لخطر تغير أذواق القطاع السوقي المستهدف، أو حدوث تغيرات في التكنولوجيا المستخدمة أو سلوك المنافسين وهذا قد يفقدها ميزات التنافسية. ولكي تحافظ عليها لابد من أن تكون قادرة على الصمود أمامها.

### الفرع الرابع: مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز.

تتميز استراتيجية التركيز بمجموعة من المزايا التي جعلتها ناجحة ورغم نجاحها إلا أنها تنطوي على مجموعة من المخاطر أيضا وهي على التوالي.

#### أولا: مزايا استراتيجية التركيز:

إن سعي المؤسسة وراء تبنيها لاستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. بما أن المؤسسة تعمل على تلبية متطلبات مجموعة معينة من المستهلكين فأثما بذلك تستطيع أن تكسب ولاء المستهلكين وبالتالي تصنع حاجزا أمام دخول المنافسين بمنتجات بديلة؛
2. تمنح هذه الاستراتيجية للمؤسسة القدرة على الاستجابة لمتطلبات المستهلكين وإمكانية تحقيق التجديد والابتكار بشكل أسرع من المؤسسات التي تتجه إلى السوق؛
3. إمكانية التوسع في المستقبل خاصة أن المؤسسة تعرف جيدا متطلبات السوق وذلك باكتشافها قطاعات سوقية أخرى؛
4. تمكن استراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز؛
5. تحقق المؤسسة مزايا كبيرة من خلال تركيزها على خدمة فئة معينة على مستوى صناعة معينة.

#### ثانيا: مخاطر استراتيجية التركيز:

إن امتلاك المؤسسة نتيجة تبنيها لاستراتيجية التركيز لا يعني بالضرورة أنها لا تواجه مخاطر وخاصة أن المؤسسة تكون أمام خيارين يصعب الفصل فيها، ومن ابرز تلك المخاطر ما يلي<sup>2</sup>:

1. تعتبر وضعية هذا النوع من المؤسسات غير ملائمة اتجاه الموردين، نظرا للحجم الصغير الذي يتم شراؤه من طرف تلك المؤسسات. وهذا ما يضعف قدرة التفاوض معهم؛
2. يواجه هذا النوع من المؤسسات مشكلة اختيار واحدة من الميزتين (التركيز بالتكلفة أو بالتمييز) فإذا اختارت المؤسسة الميزة الأولى فإن المؤسسة تواجه خطر المتبينة لاستراتيجية السيطرة بالتكاليف نظرا للحجم الصغير الذي تقوم بإنتاجه. وإذا اختارت المؤسسة الميزة الثانية فأثما تواجه مشكلة ارتفاع التكاليف خاصة وأن التمييز يتطلب استثمارات كبيرة وهذا يتناسب مع حجم مواردها وإمكاناتها؛

<sup>1</sup>بن جدو بن علي، "الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة فندق الاوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص ادارة اعمال، (غير منشورة)، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 90.  
<sup>2</sup>فطيمة بزعي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

3. احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية، أما بسبب عدم قدرتها لمواكبة التكنولوجيا المتطورة أو بسبب تغيير أذواق المستهلكين فيصعب على المؤسسة التي تتبع استراتيجية التركيز التحول إلى أجزاء أخرى لخصوصية مواردها وإمكاناتها وكفاءتها؛
4. كون القطاع المستهدف ضيق لا يمكن الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فتصبح هذه الاستراتيجية مكلفة جدا.

### المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية.

تسعى كل المؤسسات للاستمرارية في ميدان نشاطها والبقاء في السوق ونظرا للمنافسة الشديدة التي تتعرض لها والمراحمه في الميدان يكون الأمر ليس بالسهل، ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة يجب على هذه المؤسسة أن تمتلك ميزة تنافسية تستطيع بواسطتها مواجهة التهديدات التي تتعرض لها.

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الميزة التنافسية.

من خلال هذا الفرع سوف يتم التركيز على مفهوم الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة، مع التطرق إلى أهمية الميزة التنافسية.

#### أولا: مفهوم الميزة التنافسية.

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا كبيرا ومكانة هامة في مجالات إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إذ تعتبر العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع المنافسين. سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لتتوصل إلى تعريف عام لهذا المصطلح.

يعرفها (porter, 1985) " أن الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة"<sup>1</sup>.  
ركز التعريف على أن الميزة التنافسية تظهر عندما المؤسسة تنتج للمستهلكين منتجات بقيمة معينة تأخذ شكلين اما ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها وبسعر أقل من المنافسين، أو تقديم منتج مميز قيمته تغطي سعره العالي.

يتفق (lynch) مع (fahey) في أن أي شيء متفرد تتمتع به المؤسسة، يمكن عده ميزة تنافسية.

ويعرفها (fahey, 1989) أي شيء يميز المؤسسة تمييزا إيجابيا عن منافسيها في نظر المستخدمين النهائيين لمنتجاتها.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن المستهلك هو الذي يحدد إذا كانت تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية وذلك من خلال تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين.

<sup>1</sup>بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية،(غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012، ص 4.

حيث يعرفها (lynch.2000) الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين<sup>1</sup>. نستنتج أن التعريف ركز على أن امتلاك ميزة تنافسية يكون من خلال انتاج منتجات ذات مواصفات متميزة عن المنافسين. مما تقدم يمكن تعريف الميزة التنافسية تظهر عندما تقدم المؤسسة منتجات بقيمة معينة يحكم عليها المستهلك حيث تأخذ شكلين اما ذات جودة عالية مقارنة بمنافسيها وبسعر أقل من المنافسين، أو تقديم منتج يميز قيمته تغطي سعره العالي.

### ثانيا: أهمية الميزة التنافسية:

- تعتبر الميزة التنافسية مفتاح لنجاح المؤسسات، ويمثل امتلاكها هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي، وتتجسد أهمية امتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال<sup>2</sup>:
- خلق قيمة للمستهلكين تلي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛
  - تحقيق التميز الاستراتيجي على المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى المستهلكين، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة التنافسية؛
  - تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستمرار في السوق.

### الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

بعد سرد أهم التعاريف المقدمة لمفهوم الميزة التنافسية وأهميته، لا بد من التعرف على أنواعها والعوامل المؤثرة فيها.

#### أولاً: أنواع الميزة التنافسية

لقد أشار porter إلى أن هناك شكلين للميزة التنافسية هما الريادة بالتكلفة والتمايز، ومن ثم فالمؤسسة تستطيع التفوق على منافسيها من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تحقيق ميزة السعر المنخفض أو من خلال تمييز المنتج و هي كالتالي:

#### 1. ميزة التكلفة الأقل :

يمكن للمؤسسة ما أن تحقق ميزة التكلفة الأقل إذا كان هيكل تكاليفها المتعلقة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من تلك المحققة عند المنافسين ، بمعنى تحقق المؤسسة ميزة التكلفة الأقل في حالة ما إذا كانت تكاليف أنشطتها المنشئة للقيمة أدنى من تلك المحققة عند منافسيها.

وحتى يمكن الحيازة على ميزة التكلفة الأقل يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، بحيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة التكلفة الأقل، تتمثل هذه العوامل في :

<sup>1</sup>محي الدين يحي القطب، "الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، طبعة 2012، الاردن، سنة 2012، ص 80.

<sup>2</sup> محمد بوطلاعة، " دور الاستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مناجمت المؤسسة،(غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2008،ص 88.



أ. مراقبة الحجم:

تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، وللوصول إلى الحجم الملائم يمكن للمؤسسة التوسع في تشكيلة المنتجات أو حيازة وسائل إنتاج جديدة أو التوسع في السوق وذلك قصد تخفيض التكاليف.

ب. مراقبة التعلم:

التعلم هو نتاج للجهود الكثيفة والمتواصلة، المبدولة من قبل الإطارات والعمال على حد سواء. وعليه لا ينبغي حصر الاهتمام بتكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى الأخذ بعين الاعتبار لتكاليف الفضلات والمعيب والأنشطة الأخرى المنشئة للقيمة والناجحة عن نقص أو سوء المعرفة، بمعنى أن تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن لن يتحقق بصفة عفوية بل هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف وقدرات ومهارات مسيرتها وعمالها، وهذا بالاعتماد على مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي والمعنوي والتكوين وثقافة المؤسسة ... الخ، مما يؤدي في النهاية إلى تدني التكاليف إلى أقصى حد ممكن.

ت. مراقبة تأثيرات استعمال القدرات: بمعنى المحافظة على مستويات مستقرة من النشاط التي من شأنها أن تضمن

الاستخدام الأمثل لقدرات وموارد المؤسسة.

ث. مراقبة العلاقات: يقصد بها استغلال المؤسسة لمختلف علاقاتها مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح لها من استغلال

الفرص المتاحة ومنه إمكانية تخفيض تكاليف العناصر المكونة لسلسلة القيمة.

ج. مراقبة الارتباطات الداخلية: من خلال ربط النشاطات المهمة فيما بينها، ونقل أو تحويل المعارف فيما بين الوحدات

المكونة للمؤسسة بما يسمح واستغلال الإمكانيات المشتركة أحسن استغلال.

ح. مراقبة التكامل: بمعنى دراسة إمكانية ضم أنشطة جديدة باعتبار أنها ستخفض من مستوى التكاليف بشكل كبير.

خ. مراقبة الرزنامة: في بعض القطاعات قد يكون التريث والانتظار أفضل إما لكون التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير

فتدخل المؤسسات المنتظرة إلى القطاع بتكنولوجيا جديدة تنافس بها المؤسسات الرائدة، وإما بغرض دراسة سلوكيات المنافسين واكتشاف نقاط القوة والضعف لديهم وبعدها الدخول إلى القطاع بمعرفة أكبر للأوضاع التنافسية السائدة.

د. مراقبة الإجراءات التقديرية: قد يحدث وأن تقوم المؤسسة بتطبيق إجراءات بصفة طوعية، وسرعان ما يكشف تحليل

التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في ميزة التكلفة الأقل، بل أكثر من ذلك فهي تكلف أكثر مما يجب، وبالتالي فإن مراقبة الإجراءات يسمح بفهمها ومن ثمة تخفيض التكاليف.

ذ. مراقبة التموقع: قد تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة التكلفة الأقل إذا ما أحسنت التموقع الجيد لأنشطتها؛ حيث أن

التموقع الخاص بمختلف الأنشطة سواء كان ذلك بالنسبة للأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للزبائن والموردين عادة ما يكون له تأثير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وإمكانية الوصول إلى الموردين<sup>1</sup>.

<sup>11</sup> بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 12-15.

## 2. ميزة التميز:

للحصول على ميزة التمييز، فإن ذلك يرجع إلى توفر مجموعة من العوامل، تدعى بعوامل التمييز، وهي كما يلي:

أ. **الإجراءات التقديرية:** يمكن أن نعتبر الإجراءات التقديرية عاملاً رئيسياً على تمييز المنتجات، وتمثل هذه الإجراءات

في اختيار الأنشطة التي يجب أن يعتمد عليها، وكذلك الكيفية التي تمارس بها، وقد يكون تميز المنتج في عدة أشكال

منها: خصائص وكفاءة المنتجات، الخدمات المقدمة، وجودة وسائل الإنتاج.....الخ.

ب. **الروابط:** يمكن أن يأتي تمييز المنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة، هذه الروابط التي تأخذ الأشكال التالية:

- **الروابط بين أنشطة المؤسسة:** أي أن التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها، وذلك من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.

- **الروابط مع الموردين:** يمكن أن تنفرد المؤسسة بالمنتج المتميز، نتيجة الروابط الموجودة بين المؤسسة ومورديها، حيث أنه

بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديد من خلال التنسيق بينهما، أو من خلال استغلال أفضل للأنشطة المشتركة

بين المؤسسة وقنوات التوزيع، ومن أمثلة هذه الروابط:

- تكوين الموزعين؛

- تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

ت. **الريزنامة:** المقصود هنا أنه يمكن أن تأتي خاصية التمييز، نتيجة التاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة نشاطها، حيث نجد

في الغالب أن المؤسسات التي كانت السبابة في الدخول إلى قطاع الصناعة تكون لها هذه الميزة .

ويجب الإشارة هنا إلى أن السبق في دخول بعض القطاعات ليس دوماً يحقق ميزة التمييز، حيث يكون فيها التأخر عن الدخول

مفيداً، وهذا لكون إما التكنولوجيا المستخدمة سريعة التغير أو حديثة أو لأسباب أخرى.

ث. **الموقع (الموضع):** قد تكون ميزة التمييز للمؤسسة نتيجة موقعها، وذلك من خلال قربها من المستهلكين مثلاً، حيث

يمكنها تقديم المنتجات التي يحتاجها المستهلك وخدمات ما بعد البيع في أقرب الآجال.

ج. **التكامل:** يؤدي التكامل إلى حصول المؤسسة على ميزة التمييز، حيث تتوجه المؤسسة نحو أنشطة جديدة منتجة

للقيمة، هذا التكامل قد يكون خلفياً (من خلال قيام المؤسسة بإنتاج المواد الأولية بوسائلها الخاصة)، أو أمامياً (خلال

قيام المؤسسة بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة للجوء إلى الغير).

إضافة إلى العوامل السابقة، هناك عوامل أخرى نوجزها فيما يلي

ح. **الإلحاق:** حيث يمكن أن تنشأ خاصية التمييز لنشاط منتج للقيمة بمجرد أن يكون هذا النشاط مشترك لعدة وحدات

تابعة لنفس المؤسسة.

خ. **التعليم:** حيث يؤدي التعليم الجيد إلى تمييز المنتج.

د. **الحجم:** إذ يمكن أن يؤدي الحجم الكبير لنشاط معين إلى ممارسته بطريقة متميزة.

ذ. **العوامل المؤسسية:** إن العوامل السابقة الذكر هي الكفيلة بحصول المؤسسة على ميزة التمييز، وتختلف أهمية هذه

العوامل حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، كذلك يجب على المؤسسة التي تسعى وراء الحصول على ميزة

التمييز إلى تفادي بعض الأخطاء، والتي تؤدي مع مرور الوقت إلى فقدان هذه الميزة<sup>1</sup>.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

حدد (porter) خمسة عوامل من شأنها التأثير في الميزة التنافسية هي: دخول منافسين جدد، وتهديد البدائل، والقدرة على مساومة المجهزين، والقدرة على مساومة المشترين، والتنافسية بين المنافسين الحاليين، كما أن الميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة خلال مدة زمنية طويلة من الممكن أن تفقدتها بسرعة بسبب البيئة الديناميكية التي تعمل فيها، إذ تتأثر بشكل كبير بجودة رأس المال البشري المتوفر لدى المؤسسة فضلاً عن الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها في تنفيذ عملياتها المختلفة، كما أن الهجرة السكانية من شأنها التأثير في الميزة التنافسية، وذلك بسبب الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إدارة المعرفة، وكذلك تتأثر بالتوجه السوقي للمنظمة من خلال علاقته بالإبداع والأداء المالي، وهناك عدد من المحددات المؤثرة أهمها<sup>2</sup>:

1. الاستثمار في مجال البحث والتطوير، بهدف الحصول على سبق تكنولوجي يعطي الريادة في تصميم وإنتاج منتجات جديدة؛
2. سرعة إيصال المنتجات الجديدة إلى المستهلك النهائي من خلال تقليص الوقت اللازم لإنتاجها؛
3. التركيز على نظم تصنيع مرنة ومختلفة؛
4. التصرف على أساس أن السوق أصبح له طابع العالمية؛
5. تحكم المؤسسة في مواردها المختلفة (مادية، وتنظيمية، والتكنولوجية، وبشرية) وتعد الموارد البشرية أبرز مقومات القدرة التنافسية؛

<sup>1</sup> حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الوادي لصناعة العطور بالوادي"، أطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007، ص ص 17، 18.

<sup>2</sup> غني دحام تنائي الزبيدي، حسين وليد حسن عباس، "المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الاعمال"، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 142-143.

6. زيادة متطلبات المستهلكين وهو ما يجعل من الضروري توجيه نشاط المؤسسة نحوهم والتعلم من ملاحظاتهم ومطالبهم؛
7. الجودة الشاملة وتعد هدفا استراتيجيا لمعظم المنظمات الكبرى؛
8. الاتصال: إنبساطة التنظيم وقلة الإداريين، يسهل الاتصال ويسمح بالحركة السريعة للمعلومات وإيصالها للمعنيين بها في الوقت المناسب، سواء كان ذلك شفها أو باستخدام وسائل الاتصال الحديثة.

وأوضح (porter) أن نجاح الميزة التنافسية في أية بيئة عمل تتطلب توفر أربعة عوامل: العاملين المهرة، والتكيف، والهيكلة القوي، والاستراتيجية، كما أن التغيرات الرئيسة في البنية التحتية للبلاد مثل أنظمة الحاسوب والهاتف والنقل، تؤثر في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بالشكل الذي يدفعها إلى التكيف معها من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية الخاصة بها في ظل هذه التغيرات، وتقسم العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية على داخلية وخارجية وكما يأتي:

1. العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات المستهلك، أو التغيرات التكنولوجية، أو الاقتصادية، أو القانونية.
2. العوامل الداخلية: تتجلى في قدرة المؤسسة على امتلاك موارد، وبناء أو شراء مقدرات جوهرية لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع.

### الفرع الثالث: خصائص وأبعاد الميزة التنافسية

يهدف هذا الفرع إلى التعرف على خصائص الميزة التنافسية ومختلف وأبعادها.

#### أولاً: خصائص الميزة التنافسية:

تتطلب الفوائد المرجوة من تطبيق الميزة التنافسية التركيز على النتائج ووجود التناغم والتركيز في كل مؤسسة، ومجال التركيز على المستهلكين والاحتفاظ بهم، إضافة لمجال القيادة وثبات الأهداف، أن خصائص الميزة التنافسية تتمثل بما يلي<sup>1</sup>:

- ❖ أن تكون دائمة أي تكون السباق على المدى البعيد؛
- ❖ تتسم الميزة التنافسية بالنسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة والفترة الزمنية التي تحقق فيها الميزة المنافسة؛
- ❖ أن الميزة التنافسية مواكبة للمستجدات العصرية والتكنولوجية المتطورة في قدرات وموارد المؤسسة؛
- ❖ أن تتناسب الميزة التنافسية مع أهداف المؤسسة الموضوعية لتحقيق النتائج المرجوة؛
- ❖ المرنة في تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة؛
- ❖ من أهم خصائص الميزة التنافسية بأنها تراعي وتنتهج الابتكار في سياستها، وتسعى للتفرد في تقديم الخدمات والسلع للزبائن.

<sup>1</sup>احمد ابراهيم سعيد حسن، "اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات"، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الاوسط، 2017، ص ص 25-26.

ثانيا: أبعاد الميزة التنافسية:

الجدول(1-2): أهم أبعاد الميزة التنافسية:

الأبعاد	الكفاءة	الجودة	المرونة	الوقت	الابداع	المعرفة	التكاليف	الحصة السوقية
سالم الياس 2021		×	×	×			×	
احمد ابراهيم سعيد حسن 2017		×						×
شني صورية بن لخضر سعيد 2017	×	×	×	×	×	×		
خالد خالفي 2014		×	×	×	×		×	
مصطفى محمد درويش 2013		×	×				×	
بوازيد وسيلة 2012	×	×	×		×			
محمد بوطلاعة 2008	×	×			×			
المجموع	3	7	5	3	4	1	3	1

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المصادر اعلاه.

رغم تعدد وجهات النظر، إلا أن هناك شبه إجماع على خمسة أبعاد تعتبر جامعة للأبعاد الممكنة للمؤسسة أن تنافس من خلالها وهي<sup>1</sup>:

### 1. التكاليف:

يشير بعد التكاليف إلى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات بأقل التكاليف، لما يتيح لها إمكانية تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومن ثم بيع منتجاتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية سعرية، لما يمكنها من التفوق على المنافسين وكذا اعتبار ذلك حاجز في وجه الداخلين الجدد.

### 2. الجودة:

تعتبر الجودة من أهم الأبعاد المميزة للميزة التنافسية على اعتبار أن المنتجات ذات الجودة هي تلك التي يمكن الاعتماد عليها والثقة بها لإنجاز الوظائف المصممة لأدائها، إذ تمكن الجودة بأبعادها المختلفة من تقديم منتجات تلي حاجات ورغبات العميل أو تفوقها، مما ينعكس إيجابا على الحصة السوقية للمؤسسة وريحتها نتيجة لإقبال المستهلكين على هذه المنتجات عالية الجودة.

<sup>1</sup>سالم إلياس، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال"، مجلة أبحاث و دراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2021، ص ص. 240-241.

### 3. المرونة:

أن التغير في الظروف البيئية وتغير وتنوع حاجات ورغبات المستهلكين ووسائل الإشباع غير من قواعد التنافس، فلم يصبح التنافس فقط على أساس التكلفة المنخفضة والجودة العالية، بل تعداه إلى سرعة الاستجابة للتغيرات في طلبات المستهلكين وكذا زمن التسليم من خلال تقليص وقت الاستجابة، وتشير المرونة إلى "الاستجابة السريعة للتغير في طلب المستهلك فضلا عن زيادة رضا المستهلك في التسليم الموجه بواسطة تقليص الوقت".

وتظهر المرونة في:

- مرونة المنتجات: وهي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات والناجحة عن تغير تفضيلات المستهلكين والتطورات التكنولوجية.
- مرونة الحجم: وهي القدرة على تغير حجم الإنتاج زيادة أو نقصان المتابعة التغيرات في مستوى الطلب.

### 4. التسليم(الوقت):

بعد ظهور مفهوم المنافسة المعتمدة على الزمن، سعت المؤسسات إلى التركيز على وقت تسليم / إيصال المنتج إلى المستهلك، ويشير وقت التسليم إلى إجمالي الوقت اللازم للمؤسسة كي تسلم المنتج النهائي الذي يحقق احتياجات المستهلكين ويدعى وقت الانتظار ويتضمن وقت التصميم، الهندسة، المشتريات، الاختبار، التغليف والشحن.

### 5. الإبداع:

الذي يعتبر بعدا رئيسيا للميزة التنافسية من خلال قدرته على استكشاف الفرص الجديدة ومراقبتها وسرعة الاستجابة لها لإنجاز تطور معين أو عمل خلاق، الشيء الذي تكون محصلته دعم قوي للموقع التنافسي للمؤسسة.

### الفرع الرابع: محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها.

هناك عدة عوامل تؤثر في قدرة المؤسسة على بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وتخص هذه العوامل المحددات والمؤشرات التي تقيس الميزة التنافسية.

#### أولا: محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هامين يمكن من خلالهم تحديد مدى قوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين أو الصمود أمامهم والبعدين هما<sup>1</sup>:

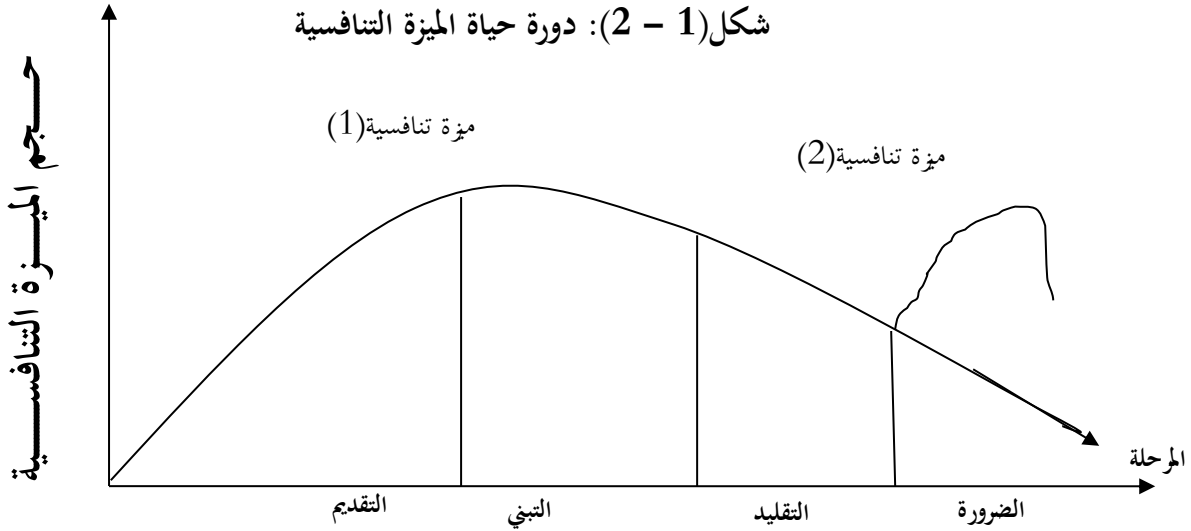
#### أ- حجم الميزة التنافسية:

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة. وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تتطلب جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.



تحييد أثرها. ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار شكل (1-2) وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم يعقبها مرحلة التبنى منقبل المؤسسات المنافسة، تليها مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها. وأخيرا تظهر مرحلة الضرورة ومعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجيا جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج. ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

### ب- نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية. فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفرات في التكلفة عن المؤسسات المنافس.

يبين الجدول رقم (1-3): نطاق النشاط الواسع قد يساعد المؤسسة على تحقيق وفرات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات

المنافسة، مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، نفس منافذ التوزيع..، ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق تنافسية بتركيزها على قسم سوقي معين وخدمة بأقل تكلفة، أو تقديم منتج مميز لهذا القسم السوقي.

الجدول (1-3) نطاق التنافس

نطاق التنافس أو السوق	التعريف والشرح
1- نطاق القطاع السوقي	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والمستهلكين الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2- النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا، (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للشركة في تغيير مصادرها التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي).
3- النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حاليا في نطاق عالمي أو كوني، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل ركن من أركان العالم.
4- نطاق الصناعة	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد، أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة، على سبيل المثال، تحصل شركة "بروكتور وجامبل" على اقتصاديات أو وفورات هامة في الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترك في أنشطة الشراء، الإنتاج، منافذ التوزيع.

المصدر: صورية شني، السعيد بن لخصر، "تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة الادارية و الاقتصادية، (غير منشورة)، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 2، 2017، ص 114.

ثانيا: مؤشرات قياس الميزة التنافسية:

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم للدلالة على امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية إلا أن أكثر المؤشرات استخداما وشيوعا هي الربحية والحصة السوقية والنمو السنوي للمبيعات.

ويمكن باختصار تعريف هذه المؤشرات بما يلي<sup>1</sup>:

1. **مؤشر الربحية:** تعرف الربحية على أنها مقياس يستعمل لتقييم أداء المشروعات عن طريق نسبة صافي الدخل إلى

الأصول أو الاستثمارات ويمكن تعظيم الربحية عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات ويمكن

<sup>1</sup> خالد خلفي، مرجع سبق ذكره، صص 189، 188.

تعظيم الربحية عن طريق تحسين استثمارات المؤسسة واستخدام التقنيات الحديثة واستغلال الموارد بشكل أفضل من أبرز النسب.

## 2. مؤشر الحصة السوقية:

وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة وكلما ارتفعت هذه النسبة، كلما تؤثر قوة على المؤسسة في السوق. كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق، وكلما كانت النتيجة تقترب من واحد (1) فإن ذلك يعني بأن المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح.

## 3. النمو السنوي في المبيعات:

تعتبر المبيعات النشاط الرئيسي لمؤسسات الأعمال، وهي عبارة عن مخرجات النشاط التي من خلالها يتم تحقيق الأرباح، وبالتالي تحقيق النمو والاستمرارية في السوق، ويعد النمو السنوي في المبيعات مؤشرا على نجاح أعمال المؤسسة، وعلى زيادة الحصة السوقية لها، مما يدعم موقفها التنافسي في السوق.

هذا وتسعى الكثير من المؤسسات أثناء القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لوضع هدف محدد لمقدار النمو في المبيعات الموارد تحقيقه كأحد معايير النجاح.

## 4. الإنتاجية:

وتعبر عن الفاعلية التي تحول بها المؤسسة مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات أو خدمات وهذا يمكن مقارنة الإنتاجية الكلية أو نموها لعدة منظمات ويمكن أن يعود نموها إلى التغيرات الثقافية أو اقتصاديات الحجم إذ تفسر الإنتاجية الضعيفة على أنها إدارة الفاعلية. (أثر القيادة في تحقيق الميزة التنافسية).

## المطلب الثالث: دور استراتيجية التركيز في خلق الميزة التنافسية.

تهدف هذه الاستراتيجية إلى التموقع الجيد داخل الصناعة وبناء ميزة تنافسية من خلال تركيز نشاطاتها على مجموعة من معينة من المستهلكين، أو على مستوى سوق جغرافي معين، أو بالتركيز على استخدامات وخصائص معينة للمنتج، وهو ما من شأنه جعل المؤسسة تحقق أرباحا أعلى من متوسط أرباح القطاع خاصة إذا كان جزء المخدم مهما هيكلها، بمعنى أنه يتميز بدرجة جذب تحقق مردودية عالية.

وتستمد هذه الاستراتيجية مزاياها من خلال تلك الحماية التي تمنحها للمؤسسة ضد قوى التنافس الخمسة، حيث تتمتع بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، وتلك القدرة تمنح المؤسسة المتبنية للتركيز قوة وسلطان على عملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس الشيء من أي مصدر آخر أما بالنسبة للموردين الأقوياء، نجد أن المؤسسة التي تتبنى التركيز في وضع تفتقد فيه إلى المزايا حيال هؤلاء الموردين، نظرا لأن هذه المؤسسة تشتري وفق أحجام صغيرة، الأمر الذي يمنح الموردين وضعاً على حساب المستهلكين إلا أنه مادامت المؤسسة قادرة على تحميل الزيادة في الأسعار للعملاء الذين لديهم ولاء للمؤسسة فإن ذلك يمثل مشكلة كبيرة، ويتعين على الداخلين الجدد التغلب

على ولاء العملاء للمؤسسة، التي تنتهج التركيز، كما أن تطوير هذا الولاء يؤدي أيضا إلى تقليص التهديد الناتج عن المنتجات البديلة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية.

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث أنها تمثل الإطار الفكري المرجعي للدراسة، حيث تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة سواء كانت محلية أو عربية أو أجنبية لكل من استراتيجية التركيز والميزة التنافسية وفي هذا المبحث قمنا بمحاولة لعرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع خلال فترات زمنية مختلفة وذلك بهدف معرفة النتائج المتوصل إليها والإجراءات والأدوات المستخدمة في التحليل، حيث تم تقسيم المبحث هذا إلى ثلاث مطالب تطرقنا من خلاله في المطلب الأول إلى الدراسات السابقة باللغة العربية، أما المطلب الثاني دراسات سابقة باللغة الأجنبية، المطلب الثالث كان عبارة عن مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.

أولا/الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا.

1. دراسة (إلياس سالم 2021) بعنوان: "التنافسية والميزة التنافسية في عالم الاعمال"، مجلة اجاث ودراسات التنمية، المجلد 8، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الاستراتيجيات التنافسية والتنافسية، والتعرف على مستوياتها ومؤشرات قياسها. وتوضيح العلاقة بين بين مفهوم التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال.

تم التوصل إلى النتائج التالية: أن التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية من حيث أن التنافسية تعبر عن قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة والصمود في وجه المنافسين، بينما الميزة التنافسية تشير إلى عنصر الاختلاف والتميز الذي تملكه المؤسسة مقارنة بمنافسيها، والذي يعد مقوما لتنافسيته.

2. دراسة (إيمان نعمون، 2018) بعنوان "تحليل اثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية"

دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى: كيف يؤثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على أداء المؤسسات الصناعية، من خلال تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالاستراتيجيات العامة للتنافس، وتعريف مختلف أنواعها مع الإشارة إلى الفوائد التي تحققها والأخطار التي تواجهها المؤسسة بفعل هذه الاستراتيجيات.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، عن طريق تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة المجتمع .

<sup>1</sup> محمد بوطلاعة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن بقاء المؤسسات الصناعية في ظل المتغيرات العالمية يستوجب عليها تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس؛
- تختلف أنواع الاستراتيجيات العامة للتنافس عن بعضها البعض، ويتطلب تطبيق أي استراتيجية من هذه الاستراتيجيات القيام باختيار المنتج، السوق والكفاءات والمهارات المتميزة.

### 3. دراسة (بن جدو بن علي 2015): بعنوان "الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي، مذكرة الماجستير في العلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور الاستراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، والقضاء الضوء على مفهوم الاستراتيجية التنافسية كذا الميزة التنافسية، ودراسة درجة الترابط بينهما. كما هدفت إلى الاطلاع على واقع اعتماد الاستراتيجيات التنافسية من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأثر ذلك على تحقيق ميزة تنافسية لها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي للتطرق إلى كل ما يتعلق بالاستراتيجية، الاستراتيجيات التنافسية والميزة التنافسية، بغية الامام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كما تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لإسقاط ما هو نظري على واقع مؤسسة التسيير الفندقية لفندق الأوراسي.

وتم الاستناد في ذلك على مجموعة من المصادر والمراجع كالكتب، والمجلات العلمية، المقالات والمؤتمرات العلمية، كذلك مواقع الأنترنت ذات الصلة بالموضوع. أما الجانب التطبيقية يتم فيه الاعتماد على وثائق المؤسسة والمقابلات الشخصية وموقع المؤسسة على الأنترنت.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن اكتساب ميزة تنافسية ضرورة ملحة للمؤسسة الاقتصادية تفرضها تحديات وعوامل البيئة التنافسية؛
- تسعى المؤسسة للتكيف مع مختلف العوامل الخارجية وتغييراتها، ومواجهة كل الضغوطات التي تفرضها؛
- يساهم التحليل الاستراتيجي في التعرف على تموضع المؤسسة في السوق مما يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الاستراتيجيات المناسبة له؛

- تستهدف المؤسسة وفق استراتيجية التركيز جزءا معينا من السوق، سواء من جانب تخفيض التكاليف أو جانب التمايز، وعموما فأن نجاح المؤسسة في اختيار أي الاستراتيجية تبنى توقف بالدرجة الأولى على تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس في السوق، الأهمية النسبية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين ودراسة مدى التوافق بين إمكانيات المؤسسة وحاجات القطاع السوقي، وكذلك خصائص المستهلكين المستهدفين.

### 4. دراسة (خالد خالفي 2014) بعنوان "التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية" دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3.

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تأثير التسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ومعرفة طبيعة العلاقة التأثير بين الاستراتيجيات التسويقية التنافسية (استراتيجية قيادة التكاليف، استراتيجية التمايز، استراتيجية تركيز التكاليف، استراتيجية تركيز التمايز) وتحقيق الميزة التنافسية (ميزة التكاليف، ميزة التسليم، ميزة الجودة، ميزة المرونة، ميزة الابداع) في عينة قطاعية شملت مؤسسات صناعة الحليب و مشتقاته.

قام الباحث بتوزيع 35 استبانة على مديري التسويق في هذه المؤسسات، تم استرداد 32 استبانة صالحة للتحليل. ولقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير للتسويق الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية؛
- ضعف الوعي بأهمية التسويق والاستراتيجيات التسويقية، ومعرفة أنواع الاستراتيجيات التسويقية التي تمكن المؤسسة أن تكون قادرة على تلبية حاجات المستهلكين وإيجاد ميزة تنافسية.

#### 5. دراسة (مصطفى محمد الدرويش 2013) بعنوان " الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية" دراسة مقارنة

لمجموعة شركات صناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة حلب، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة تطبيق الممارسات الأفضل في المؤسسات الصناعية ترتبط بصورة أساسية في مدى ادراك المدراء لمفهوم الممارسات الأفضل، كما هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح استراتيجية لتعزيز الميزة التنافسية وتشجيع المؤسسات الصناعية على اتخاذ قرار اعتماد الممارسات الأفضل وتطبيقها.

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي من خلال القيام بدراسة ميدانية في مجموعة المؤسسات الصناعية اعتمدت على قائمة الاستقصاء وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها و اجراء دراسة مقارنة ضمن مؤسسات عينة البحث تبعاً لمعايير تتعلق بمدى تطبيق الابعاد الاساسية للممارسات الأفضل، كما تمت الدراسة الميدانية على عينة من الاداريين العاملين في المؤسسات الصناعية الخاصة شملت 45 شركة تمثل نسبياً جميع القطاعات الصناعية، قام الباحث بتوزيع 675 استمارة وتم استرداد 426 استمارة، كما استخدم الباحث البرنامج الاحصائي spss v18 لتحليل البيانات واستخدام تحليل احصائية متنوعة وملائمة للتحقق من الفرضيات الموضوعية.

توصل الباحث إلى نتائج من أهمها:

- تبين وجود دور للممارسات الأفضل بشكل عام في تعزيز الميزة التنافسية؛
- تبين وجود اختلاف في ادراك افراد عينة البحث لمفهوم الممارسات الأفضل والميزة التنافسية تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية.

#### 6. دراسة(محمد بوطلاعة2008) بعنوان " دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية" اطروحة ماجستير في علوم

التسيير، المركز الجامعي العربي بن مهدي، ام البواقي.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور استراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية تجعلها قادرة على البقاء وتحقيق النمو، واعطاء نظرة ومفهوم شامل للميزة التنافسية لإيجاد مصدرها الحقيقي، كما هدفت إلى رفع الغموض عن الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة ودورها في تحقيق المزايا التنافسية من أجل استمرارية المؤسسة وتطورها.

تم استخدام المنهج التاريخي لعرض تطور الفكر الاستراتيجي وتطور مفهوم الميزة التنافسية، بالإضافة إلى المنهج الوصفي لإبراز اهم المفاهيم والادوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والامام بها، و تحقيقاً للمنهجية المستخدمة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتطلب نجاح استراتيجية المؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والتنافسية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة؛
- رغم أهمية المزايا التي يخلقها التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الا أنه غالباً ما يواجه العديد من التحديات المرتبطة بالمنافسة كزيادة معدلات التغيير، وتعقد البيئة المحيطة بالمؤسسة، والتغيرات التكنولوجية، وعجز الموارد المتاحة وعدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية؛

- يعد امتلاك الميزة التنافسية على المنافسين العنصر المساهم الأوحد الذي يمكن الاعتماد عليه لزيادة معدل الربحية إلى ما فوق المتوسط وكقاعدة عامة يجب أن تقوم المؤسسة بهجوم استراتيجي عنيف لإنشاء ميزة تنافسية بالإضافة إلى دفاع عنيف لحمايتها.

ثانيا: دراسة متعلقة بالمتغير المستقل "استراتيجية التركيز":

دراسة (فطيمة بزعي 2009) بعنوان " دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي " دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد لخضر، باتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى اثبات أن المؤسسة لا تستطيع أن تضمن بقاءها واستمرارها الا اذا استطاعت أنتوقف بين الاستراتيجيات الشاملة (السيطرة بالتكاليف، التمييز و التركيز) والمزيج التسويقي، وابرز مدى تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة بنوع الاستراتيجية التي اعتمدها.

ثم اسقاط لمفاهيم الجزء النظري على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك لمحاولة تقييم مدى التوافق بين الخيارات الاستراتيجية والمزيج التسويقي المتبنى من طرف هذه المؤسسات، والوقوف على واقع المزيج التسويقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالاستراتيجية الشاملة المتبناة، تم تناول مؤسستين كعينة للدراسة:

- مؤسسة نقاوس للمصبرات؛

- ومؤسسة الطحن بباتنة.

كما تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الاستراتيجية التنافسية توضح الكيفية التي يمكن من خلالها أن تنافس المؤسسة في ميدان الاعمال وفي ظل التغيرات البيئية الحادة للتنافس فأن كل مؤسسة بحاجة إلى تبني استراتيجية تنافسية تمكنها من اكتساب أفضلية تنافسية لتفرض نفسها في السوق أو على الأقل التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة؛
- يتطلب تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة الربط بين مختلف السياسات التشغيلية المشكلة لها، وخاصة مما يتعلق بالمزيج التسويقي لها، لأن نجاح الاستراتيجية العامة لا يكون الا بنجاح الاستراتيجية على مختلف المستويات.

ثالثا: دراسات متعلقة بالمتغير التابع " الميزة التنافسية:

1. دراسة (احمد ابراهيم سعيد حسن 2017): بعنوان " اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية"، دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، ووضع استراتيجية دقيقة تستطيع المؤسسات الصناعية الاخرى الاستفادة منها في تطوير جودة منتجاتها.

تم استخدام المنهج الوصفي السببي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في شركات الادوية الاردنية في دوائر(رقابة الجودة، توكيد الجودة، البحث و التطوير) تم اختيار 8 مؤسسات ادوية. كما تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة وسائل احصائية. وقد تم اختيار الدراسة بالطريقة القصدية، اذ تم توزيع 300 استبانة واسترجعت 267 استبانة فقط.

اظهرت نتائج الدراسة:

- أن هناك اثر لممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية؛

- اهتمام الادارة العليا بتطبيق الاستراتيجيات والخطط المرسومة ووضع تعليمات وارشادات واضحة قادرة على التحسين من الخدمات والسلع المتوفرة؛
  - بحث الادارة العليا عن اسواق وزبائن جدد لتعزيز ارباحها وتحقيق الميزة التنافسية المنشودة.
2. دراسة(بوازيد وسيلة 2012) بعنوان" مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد المؤسسات على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ومحاولة الامام والتعمق في بعض الاسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الادارة الاستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية.
- تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يمكن نجمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة بشقيها( الميزة التنافسية، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات) وتبويبها وتحليلها بهدف دراستها واستخلاص النتائج.
- كذلك تم استخدام الاستمارة عند تناول الجزء التطبيقي من البحث بحيث تم الاعتماد على المدخل الكمي كأداة من ادوات البحث العلمي لتحليل بيانات الاستمارة واختبار الفروض والذي يعتمد على الادوات الرياضية والاحصائية في المعالجة الحسابية للأرقام وكذلك بالاستعانة بالإعلام الالي.
- توصلت هذه الدراسة إلى نتائج اهمها:
- تحقيق ميزة تنافسية مستدامة يمر عبر استراتيجية تنافسية تركز على الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وتأخذ بعين الاعتبار هيكل الصناعة؛
  - أن الموارد الاستراتيجية والكفاءات تعتبر مصادر لتوليد الميزة التنافسية وذلك لاتصافها بجملة من الخصائص الاستراتيجية فأنها تشكل مرتكزا واساسا للميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الاجنبية:

1. Adjalidalel·Bennsour Lilia,2018, the role of innovation management to enhancing the competitive advantage in Algerian high tech startups, university of abbeslaghour khenchela(Algeria).

دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة ذات التقنية العالمية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية في المؤسسات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالمية. تم توزيع عينة عشوائية من 220 المبتكرين(المديرين) في 28 مؤسسة ناشئة للتكنولوجيا الجزائرية، تم استخدام الأساليب الإحصائية في تحليل الفرضيات.

تم التوصل إلى النتائج التالية:

- إدارة الابتكار لها وجود مهم في المؤسسات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالمية؛
- ترتبط إدارة الابتكار بقوة وإيجابية بالميزة التنافسية في مؤسسات التكنولوجيا الفائقة الجزائرية؛
- هناك فرق ذو دلالة إحصائية بين المؤسسات الناشئة الجزائرية ذات التقنية العالية بسبب المحددات الشخصية للمبتكرين.



2. clutAkram Sadat hosseini and others, competitive advantage and its impact on new product development strategy(case study: toos nirro technical firm).2018.

الميزة التنافسية وأثرها على استراتيجية تطوير جديد، دراسة حالة مؤسسة TOOS NIRRO الفنية، 2018.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الميزة التنافسية على استراتيجية تطوير المنتج في مؤسسة توس نيررو الفنية، على الرغم من تطوير منتجات جديدة وأهميتها بالنسبة للمؤسسات يرافقه مخاطر، يمكن أن تكون مفيدة للمديرين في الحد من مخاطر صنع القرار.

Toos nirro هي مؤسسة رائدة في الاجتماع مطالب صناعتها في إيران باعتبارها واحدة من مراكز التصنيع الأكثر فعالية إيران، التي تلتزم بالامتثال للمعايير الحديثة والاستفادة من أحدثها الانجازات العلمية ونقل التكنولوجيا. السكان كبار المديرين في مؤسسة توس نيررو التقنية. وقد أجريت هذه الدراسة لتحديد إينوس nirro شركة تقنية.

بالإضافة إلى تحديد العوامل، تم تصنيفهم أيضا للكشف عن أي عامل في تطوير منتجات جديدة. كان هنا بحثا تطبيقيا تم تنفيذه بواسطة وصفي منهجية المسح. باستخدام طريقة كوكران، حيث تم الاعتماد على عينة من 50 شخصا وتم جمعها عن طريق الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج spss.

توصلت النتائج إلى أن عوامل الميزة التنافسية بما في ذلك الجودة والكفاءة والابتكار والمساءلة كانت مرتبطة بشكل إيجابي وكبير لتطوير منتجات جديدة.

3. Hameed abdulnabi al-debi, ashraf mustafa 2014, the impact of services marketing mix 7ps in competitive advantage to five stars hotel-case study amman jordan, the clute institute international academic conference orlando,florida, al-zaytoonah university , Jordan.

تأثير تسويق الخدمات 7p في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق خمس نجوم.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير تسويق الخدمات 7p في تحقيق الميزة التنافسية في فنادق خمس نجوم، تتمثل مشكلة الدراسة في استراتيجيات التسعير التي يمكن تطبيقها لتحقيق الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم.

تمثل مجمع الدراسة في 10 سلاسل دولية في عمان /المملكة الهاشمية الأردن، حيث تم توزيع 500 استبيان تم استرجاع 330 استبانة، حيث استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لتحليل البيانات والفرضيات.

توصلت الى مجموعة من النتائج و هي:

- هناك اهتمام كبير بالأمان والسلامة أثناء فترة إقامة الضيوف؛
- تعتبر علامة الفندق التجارية للسلاسل الدولية مهمة جدا للضيف؛
- هناك مصلحة كبيرة في حجز الفنادق وعملية الدفع.

4. Mahoui Karim, le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel : cas des entreprises de wilaya de Bejaïa, Bejaïa ,2018.

دور الابتكار في الميزة التنافسية.

الابتكار هو عامل مهم في بقاء المؤسسة وتطويرها يسمح لكسب ميزة تنافسية السوق والتميز بين أنفسهم، عملية الابتكار تجعل من الممكن تنفيذ الاستراتيجيات اللازمة لتطوير الشركة في هذا الإطار، يهدف عملنا الى دراسة العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية. وللقيام بذلك أجرينا دراسة استقصائية لبعض الشركات الصناعية في ولاية بجاية. تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على 16 مؤسسة في ولاية بجاية وبعد المسح العملي لوحظ ان معظم المؤسسات تتبع استراتيجيات التمايز من اجل وضع نفسها بوضوح في سوق تنافسية للغاية، وإن أغلب المؤسسات تعطي أهمية لممارسة الابتكار، ولا سيما ابتكار المنتج وعملية من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ( العربية والاجنبية) واستخراج أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

الجدول (1-4):دراسة مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت الدراسة في بيئة عربية واجنبية في السنوات التالية: 2008-2009-2012-2013-2014-2015-2017-2018-2021.	تناولت الدراسة في رغوّة الجنوب – بولاية تقرت- 2021/2022.	من حيث الزمان والمكان
تناولت دراسات السابقة عينات مختلفة.	تمت المقابلة مع السيد غرابسة جمال.	من حيث العينة
تناولت الدراسات متغيرات مختلفة منها: استراتيجية المؤسسة، التسويق الاستراتيجي، الاستراتيجيات التنافسية، الميزة التنافسية.	المتغير المستقل: استراتيجية التركيز. المتغير التابع: الميزة التنافسية.	من حيث متغيرات الدراسة
تناولت الدراسات أبعاد مختلفة في كلا المتغيرين المستقل والتابع.	تمثلت أبعاد المتغير المستقل في: (خفض التكلفة، التمييز)، اما ابعاد المتغير التابع هي: (التكاليف، الجودة، المرونة، التسليم، الابداع).	من حيث أبعاد متغيرات الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي، معظم الدراسات اعتمدت على الاستبيان.	المنهج الوصفي التحليلي، الاداة: المقابلة.	من حيث المنهج وأداة الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

**أوجه التشابه:**

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:  
ركزت العديد من الدراسات على دراسة كل من المتغيرين المستقل والتابع (استراتيجية التركيز، الميزة التنافسية).

**أوجه الاختلاف:**

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف من الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث المكان، الزمان.  
اعتمدت الدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات أما الدراسة الحالية اعتمدت على المقابلة.

**مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تمثل مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

1. تحضير اسئلة المقابلة؛
2. ساعدت في اعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل علينا في الانطلاق في الدراسة الحالية؛
3. اثراء الجانب النظري مما ساعدنا على الاطلاع على الجانب التطبيقي؛
4. ساهمت الدراسات السابقة في تحديد ابعاد الدراسة؛
5. ساعدت في صياغة الفرضيات .

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من المتغيرين المستقل (استراتيجية التركيز) والمتغير التابع (الميزة التنافسية) والتطرق إلى الاطار المفاهيمي لاستراتيجية التركيز وأهم أبعادها، بالإضافة إلى مفاهيم اساسية للميزة التنافسية.

حيث يتضح لنا أن استراتيجية التركيز تهدف إلى التموقع الجيد داخل الصناعة، حيث تعتبر استراتيجية التركيز مجموعة من العوامل والعناصر تتفاعل في المؤسسة لتحقيق رغبة المستهلك حيث تعتمد على بعدين أساسيين حسب الدراسات السابقة وهي: التركيز على خفض التكلفة، والتركيز على التمييز، بتحقيقها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها وذلك بتحقيق أبعادها: التكاليف، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع. وهذا سوف يساعدها في تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق وما يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

أما في ما يتعلق الدراسات السابقة تناولت دراستنا مجموعة من الدراسات وهذا للوصول إلى معرفة النتائج التي توصل إليها الباحثون حيث لاحظوا أن معظم المؤسسات تعتمد على استراتيجية التركيز (التركيز على التمييز، التركيز على خفض التكلفة) في تحقيق الميزة التنافسية.

وهذا ما سنحاول التأكد منه من خلال دراستنا الميدانية في الفصل الثاني التي سنقوم بها على مؤسسة رغوّة الجنوب -تقرت-.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمساهمة  
استراتيجية للتركيز في تحقيق الميزة التنافسية بمدينة  
تقرت

**تمهيد:**

بعدها تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول استراتيجية التركيز والميزة التنافسية، سوف نحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بمؤسسة رغوة الجنوب تقرت، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجية التركيز والميزة التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه، طرق جمع البيانات، ولدراسة أعمق وأكثر تفصيلاً لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا وهو مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى الطريقة المعتمدة وكذا أهم أدوات الدراسة، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق.

### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية

#### الفرع أول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

##### أ. لمحة عامة عن المؤسسة

سوف نحاول تقديم المؤسسة محل الدراسة ألا وهي مؤسسة رغوة الجنوب بتقرت وسيتم تقديمها كما يلي

لمحة تاريخية عن مؤسسة رغوة الجنوب: مؤسسة رغوة الجنوب تعد الوحدة الأكبر والمؤسسة الأم ريم الاقتصادي حيث تعتبر أهم الوحدات الصناعية والتجارية في منطقة تقرت مما سمح لها باحتكار السوق على المستوى الوطني وخصوصا على مستوى الجنوب، ولقد قامت خلال فترة تطورها بعدة إصلاحات أهمها في سنة 1996 حيث قامت بتركيب آلة جديدة لصنع الإسفنج من صنع إيطالي والتي تعد ثاني آلة في إفريقيا بعد الآلة الموجودة في تونس، كما قامت المؤسسة بتركيب آلة تعمل عن طريق الحاسوب وظيفتها تشكيل الإسفنج بأي شكل كأن ويتم ذلك عن طريق رسم الشكل في الحاسوب ثم تقوم الآلة بقطع الإسفنج أوتوماتيكيا.

##### ب. التعريف بالمؤسسة:

تأسست مؤسسة رغوة الجنوب سنة 1983 إلا دخلت إلا أنها دخلت في الإنتاج الفعلي في 01 | 01 | 1985، تعتبر المؤسسة متوسطة الحجم حيث تحتوي على 194 عامل منهم 76 ذكور و118 أناث.

- الشكل القانوني: تعتبر مؤسسة رغوة الجنوب مؤسسة ذات مسؤولية محدودة sarl.
- المقر الاجتماعي: تقع المؤسسة في ولاية تقرت، وتترتب على مساحة تقدر ب12102، مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات المكونة لمجمع ريم والذي يحتوي على عدة مؤسسات والمتمثلة في مؤسسة رمال بلاستيك والتي تنتج تنشط في مجال إنتاج المغلفات البلاستيكية، وأيضا مؤسسة المرجان الجديدة المتخصصة في إنتاج الأنابيب البلاستيكية الصحية، وتعد مؤسسة رغوة الجنوب من المؤسسات ذات الأداء المتطور و المتزايد وهذا ما يفسر زيادة حجم المبيعات وارتفاع حجم الأجر خلال سنوات 2010، 2012، 2011 بعدما مرت بمرحلة حرجة من سنة 2008 إلى غاية سنة 2010 والتي سرعان ما استطاعت تداركها والخروج منها بأقل المخاطر ذلك لأنها تعتبر أحد أقطاب الوحدات الصناعية والتجارية في المنطقة. ويعتبر الأداء المالي من أبرز اهتمامات المؤسسة حيث تقوم بعملية تقييم أدائها المالي من خلال مراقبة التطورات المالية لمختلف المؤشرات المالية من سنة إلى أخرى حيث أنه من خلال هذه العملية تعمل المؤسسة على تصحيح الانحرافات المالية لتحسين أدائها المالي.

### ت. ثالثاً: أهداف المؤسسة

من أهم الأهداف المسطرة والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها نجد:

- تلبية طلبات السوق الوطنية من الأفرشة بكل الأنواع؛
- محاولة تقليل التكاليف المالية للإنتاج؛
- العمل على النهوض بقطاع الصناعة؛
- محاولة البحث والعمل على تطوير الإنتاج لكي تستطيع مواجهة أي منافسة كانت.

### ث. الهيكل التنظيمي لمؤسسة رغوة الجنوب:

#### 1- شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

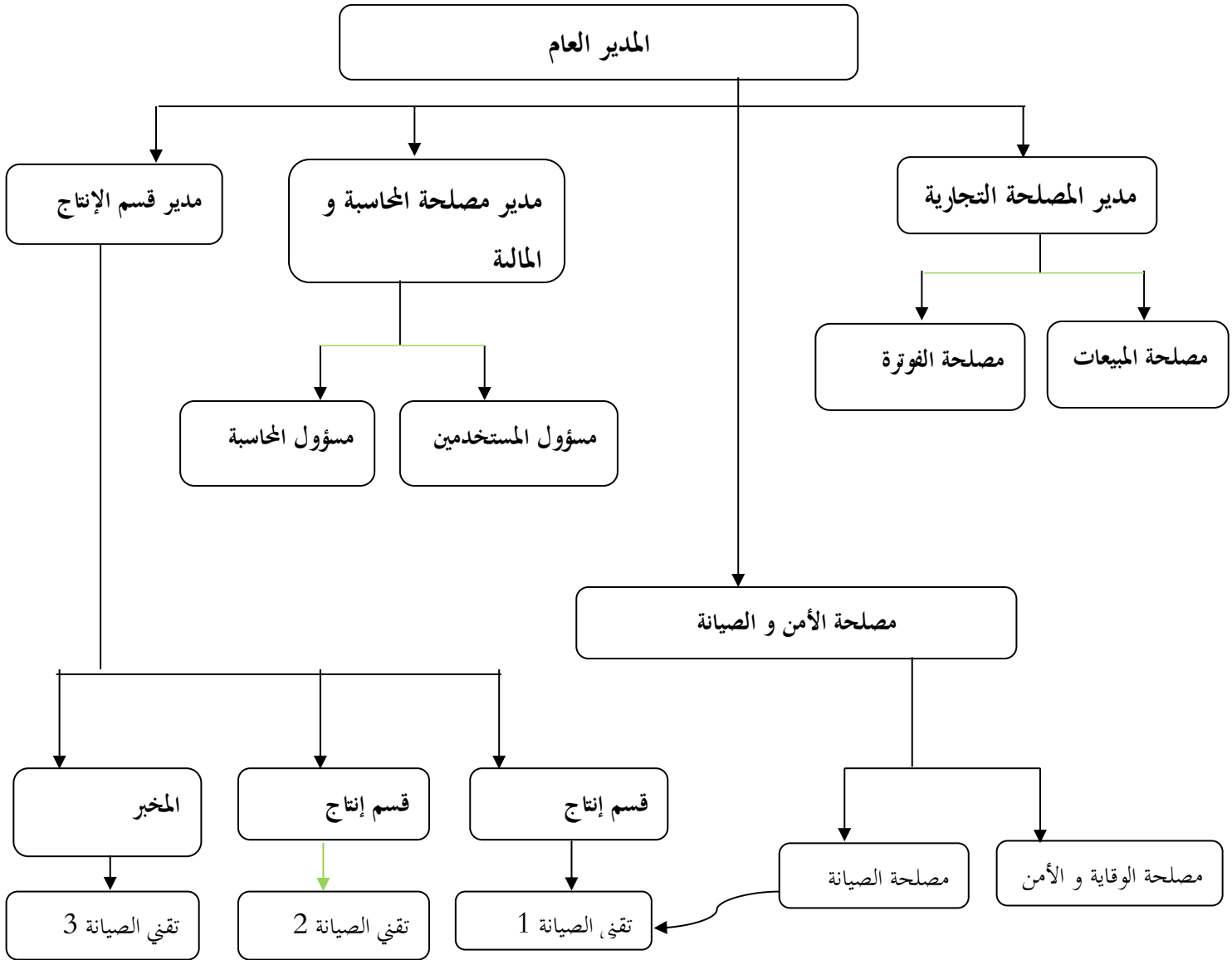
من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة يمكن شرح الأقسام التي تحتوي عليها المؤسسة كما يلي:

- **المديرية العامة:** هي خلية المدير العام ومن مهامها التقييم والمراقبة الداخلية لأعمال مصالح المؤسسة وذلك باستعمال التقنيات والمعايير الناجعة بهدف التسيير الأحسن لجميع مصالح المؤسسة.
- **تعريف المصلحة التجارية:** من مهامها القيام بإعداد دراسة السوق من خلال معرفة أسعار الشراء، المنافسين، المستهلكين، والموردين بالإضافة إلى متابعة واختيار المشاريع التي هي في حدود إمكانيات المؤسسة، كما تهتم بتموين المؤسسة بالعتاد والمواد وتوفير مستلزمات المشاريع في الوقت المناسب.
- **مصلحة المبيعات والفوترة:** هي خلية تابعة للمصلحة التجارية يتم على مستواها إعداد الفواتير الخاصة بالمبيعات.
- **مصلحة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى مصلحتين، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة، تعتبر هذه المصلحة بمثابة النهر الذي تصب فيه جميع الوديان فهي المسير الرئيسي للمؤسسة ومن مهامها:
  - القيام بالتسجيلات المحاسبية مهما كان نوعها من أجل الحصول على الميزانية الختامية؛
  - تحضير المراسلات بين المؤسسة و المتعاملين الخارجيين (البنوك والإدارة الجبائية)؛
  - مراقبة الخزينة المالية للمؤسسة؛
  - السهر على مراقبة صحة المعلومات القادمة من طرف مختلف المديريات للشركة؛
  - يقوم قسم المالية بدفع للموردين والتكفل بإجراءات التأمين المختلفة والعمليات الجبائية.
- **مصلحة الأمن والصيانة:** وتنقسم هذه المصلحة إلى خليتين هما:
  - **خلية الأمن والوقاية:** حيث تقوم هذه الخلية بالسهر على أمن المؤسسة من المخاطر وذلك بالتدخل والاتصال بالمصالح المعنية، كما تعتبر همزة وصل بين المتعاملين والزوار بمختلف مديريات المؤسسة.
  - **خلية الصيانة:** حيث يتم على مستوى هذه الخلية متابعة والحفاظ على سلامة المعدات والأدوات من أي عطب أو خلل مهما كان.



- قسم الإنتاج: يتم في هذا القسم إنتاج خليط من المواد الأولية وينقسم إلى:
    - ❖ المخبر: ويتم فيه فحص المزيج وتقديم نتائج التحليل لضمان جودة المنتجات.
    - ❖ قسم إنتاج الإسفنج: ويعد القسم الذي يقدم فيه الإسفنج بالشكل النهائي قبل عملية الشحن والبيع.
    - ❖ قسم إنتاج الأفرشة: ويعد القسم الذي تقدم فيه الأفرشة للمعاينة النهائية قبل عملية الشحن والبيع.
- 2- مخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة: والموضح في الشكل التالي:

الشكل (1-2): مخطط يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مصالحي المؤسسة

### التعقيب عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة نلاحظ أن الهيكل التنظيمي شامل يحتوي على مجموعة مصالح، كما أن احتوائه على هذه المصالح يجعله يتناسب مع حجم ونشاط قطاع المؤسسة حيث تكمن أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة أنه يبين للأفراد العاملين مصالحهم ومهام كعامل، كما أنه يبين ما هي الوظائف المتوفرة لكل مصلحة.

### الفرع الثاني: منهج الدراسة المعتمد

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره النهج المناسب للدراسة لأنه يهدف إلى توفير بيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها، حيث تم التركيز على مؤسسة رغوة الجنوب كدراسة حالة بالاعتماد على أداة المقابلة.

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وتفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصوصية انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة في جمع البيانات.

### الفرع الأول: البيانات الأولية:

في موضوع بحثنا المتعلق بمساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية، فرضت علينا الاعتماد بصورة أساسية على أداة المقابلة التي تعرف بأنها أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفها أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الطالبان، وللمقابلة عدة أنواع لذلك اعتمدنا على المقابلة المغلقة والمقابلة المفتوحة التي تم استنباطها من أسئلة الاستبيان المحكم من طرف مجموعة من الاساتذة أنظر الملحقين (1)، (2) التي تتميز بمنح الحرية المطلقة للمستجيب في الاجابة عن الأسئلة، حيث يقوم المقابل بطرح السؤال بأكثر من صيغة للحصول على المعلومات التي يرغب فيها كما يتيح للمستجيب حرية طلب توضيحات إضافية حول الأسئلة، حيث تتميز هذه المقابلة بالمرونة والبعد عن القيود كما أنها وقتها مفتوح، ويمكن تعديل أو تبديل أسئلتها حسب الظروف أنظر الملحق رقم(3).

### الفرع الثاني: البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والوثائق المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، التي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف منها هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

بعد اجراء المقابلة التي احتوت على العديد من الاسئلة المغلقة والمفتوحة توصلنا إلى اجابات وضحت لنا إلى حد بعيد بعض الجوانب المرتبطة باستراتيجية التركيز ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.

## المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة التطبيقية.

## الفرع الأول: تحليل النتائج العامة:

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

- من التقديم العام للمؤسسة نستنتج أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية وهي عبارة عن امتلاك آلة تعمل عن طريق الحاسوب وظيفتها تشكيل الاسفنج بأي شكل كان، ويتم ذلك عن طريق رسم الشكل في الحاسوب ثم تقوم الآلة بقطع الإسفنج أوتوماتيكيا.
- من السؤال (1) يتضح أن المؤسسة تستفيد من ميزة الرزمانة والتفرد، بما معناه الدخول الأول للسوق وهو أحد العوامل المتحكمة في تحقيق الميزة التنافسية حسب نموذج بورتر. (الطلب هو من تحكم في تأسيس و التخصص في هذا السوق) أما السؤال (2) نلاحظ من خلاله أن المؤسسة كانت تقوم بالتوزيع داخل وخارج الوطن إلى الدول الافريقية أي تعتمد على استراتيجية التصدير حيث هذه الاخيرة مكنتها من كسب ميزة تنافسية.
- اما السؤالين (4) و(24) نلاحظ أن المؤسسة تهتم بمميزات الافراد ومؤهلاتهم وتضع شروط صارمة حول طريقة التسجيل والاختيار، كما تسعى إلى توظيف عمال ذات مؤهلات مميزة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من مهمة بدقة واحكام أي موظفين ذوي الكفاءات العالية وهي كذلك تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة.
- من خلال السؤالين (10) و(11) وبعد الاطلاع على الملحق رقم 4 يتضح من الملحق أنه يوجد عدة أنواع من المنتجات اي أن المؤسسة منتجاتها متنوعة وتتبع استراتيجية التنوع في المنتجات، ومن نفس الملحق نلاحظ أن المؤسسة لديها نوعين من المراتب أو الافرشة نوع الأول عادي وهو الأكثر طلبا أما النوع الثاني عبارة عن افرشة طبية ويوجد نوع آخر وهو عبارة عن أوراق اسفنجية لها استخدامات عديدة ومنه نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى توسيع اعمالها في أسواق مختلفة وتتعدد من المنتجات لتلبية كافة الرغبات.
- أما في ما يخص السؤال (28):
  - نلاحظ أن المؤسسة منافسة قوية في سوق الإسفنج حيث أن لديها العديد من المنافسين لكن أكبر المؤسسات المنافسة لها هي مؤسسة الفتح بمدينة باتنة ومؤسسة فلة بالعاصمة.
  - يتم اختيار الموردين حسب المادة الأولية وجودتها حيث تهتم مؤسسة رغوة الجنوب بالجودة على حساب السعر .

- يبين لنا الجدول رقم(1-2) بعض من مؤشرات المؤسسة خلال السنوات 2018، 2019، 2020 بما أن المنتجات إسفنجية وبالتالي منتجاتها كانت موجهة بنسبة كبيرة إلى الفنادق وبالتالي نلاحظ أن الطلب كان مرتفع وعدد المستهلكين كذلك وذلك في سنتي 2018، 2019 وذلك قبل غلق الحدود الجوية والبحرية حيث كانت لا تزال المؤسسة تصدر إلى

الخارج، أما في سنة 2020 وبعد غلق الحدود وتوقف نشاط الفنادق داخل وخارج الوطن نقص عدد المستهلكين ونلاحظ ايضا نزول كبير في رقم اعمال المؤسسة.

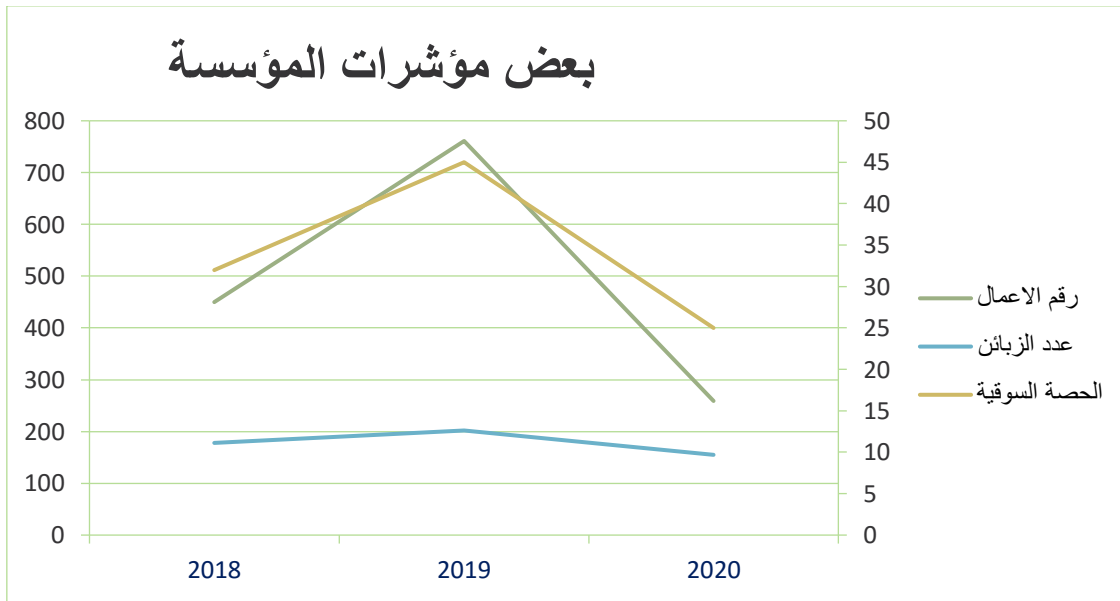
جدول رقم(2-1): جدول يوضح بعض مؤشرات المؤسسة.

الحصة السوقية	عدد المستهلكين	رقم الاعمال	
32%	178	450	2018
45%	202	761	2019
25%	155	259	2020

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

ويمكن تمثيله في منحنى بياني في الشكل التالي:

الشكل(2-2): منحنى بياني يوضح تغيرات المؤشرات.



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المصادر أعلاه.

- ❖ من خلال الاسئلة (29)، (30) نلاحظ أن المؤسسة في الوقت الحالي تعاني من بعض المشاكل والتي هي انخفاض الطلب وانعدام التمويل من البنوك وذلك بسبب جائحة كورونا، كما أنها تسعى وتحاول النهوض مجددا والخروج من هذه الازمة ومحاوله عدم التأثر بالمحيط الخارجي. أما السؤال (31) نستنتج من خلاله أنه رغم كل الظروف والتغيرات التي حدثت إلا أن المؤسسة لا تزال صامدة ولها اسمها ومنافسة قوية في السوق.
- ❖ السؤال (32) بين لنا أن مؤسسة رغوة الجنوب تتماشى مع الظروف الاقتصادية والعالمية أي تستجيب للتغيرات المحيطة وذلك لكي تبقى رائدة ومسيطره على حصة كبيرة في السوق.

### الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال هذا الفرع سوف يتم الإجابة على التساؤلات الفرعية واختبار فرضيات الدراسة.

#### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: ما طبيعة استراتيجية التركيز التي تتبناها مؤسسة رغوة الجنوب-تقوت-:

- من السؤالين (8)، (9) والذي تم الاستخلاص منهما أن المؤسسة تعمل على اقتناء احسن المواد الأولية لإنتاج أجود المنتجات بغض النظر على تكلفتها حيث أنها تقوم بجلب المواد الأولية من أوروبا حيث تتميز هذه الأخيرة بأنها ذات جودة عالية وسعر مرتفع.
- من خلال السؤال (5) اتضح أن المؤسسة تحرص على تحسين وتطوير المنتجات من خلال تغيير خصائص المنتج ليلبي حاجيات المستهلكين وذلك للوصول إلى مستوى معين من الجودة. أما السؤال (6) نستنتج منه أن التطوير لا يقتصر على تطوير المنتج فقط بل أنه يمس مستوى كفاءة وأداء العمال ومشاركتهم في عملية التطوير. فيما يخص السؤال (13) نرى من خلاله أن المؤسسة تتميز بالقدرة على التنبؤ باحتياجات المستهلكين ورغباتهم باعتبارهم محل التركيز والركيزة الأساسية للبقاء في السوق، كما أنها ركزت على هذه الناحية وتركت للزبائن المجال للاتصال ومشاركة آراءهم وهو ما يعرف بالجودة الشاملة.

#### الجدول رقم(2-2): الاتجاه العام لاستراتيجية التركيز.

الاتجاه العام	البعد
منخفض	استراتيجية التركيز على التكلفة
مرتفع	استراتيجية التركيز على التميز
مرتفع	استراتيجية التركيز

المصدر: من إعداد الطالبين.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أنه يتم تطبيق استراتيجية التركيز المبنية على تمايز المنتج.

#### 2. ما طبيعة الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-بتقوت-:

- يبين لنا السؤال رقم(20) أن منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية مقارنة بالمنافسين وذلك راجع لعدة عوامل أهمها الموارد المستخدمة الأولية كانت أو الموارد البشرية أما بخصوص تكلفة الإنتاج عالية يرجع ذلك إلى بعد المؤسسة على الساحل وصعوبة نقل المواد الأولية مما ساهم في زيادة تكلفة الإنتاج، ومنه نستنتج أن المؤسسة تكلفة الإنتاج لديها مرتفعة مقارنة بالمنافسين.
- من خلال الأسئلة (14)، (15)، (22) نستنتج أن المؤسسة تتميز بالعديد من معايير وأبعاد الجودة والتي هي جودة المنتج بما أن المؤسسة تقدم المنتج كما هو مطلوب منها من طرف المستهلك أي أن المنتج مطابق للمواصفات المطلوبة، الأداء ويقصد به أن المنتج له القدرة على تلبية متطلبات المستهلك والقيام بما هو مطلوب منه، المصدقية أو الموثوقية أي أن المؤسسة تمنح المستهلك المعلومات الصحيحة والكاملة على أبعاد وقياسات والمواد المستخدمة،

وذلك لكسب ولاء وتعزيز ثقته في المنتج. وفي الاخير نستطيع القول أن المؤسسة تتوفر على بعد الجودة بمستوى عالي.

- يتضح من الاسئلة (26) و(27) أن المؤسسة لها القدرة على الاستجابة للتغيرات سواء كانت في حجم الإنتاج أو حجم الطلب الغير متوقع ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها بعد المرونة.
- من السؤال رقم (25) ونلاحظ أن المؤسسة كانت تعاني من مشكلة التسليم في الوقت وذلك بسب ارتفاع معدل الطلب، أما في الوقت الحالي وبعد انخفاض الطلب أصبحت المؤسسة قادرة على التسليم في الوقت مما نستنتج أن المؤسسة اكتسبت بعد التسليم مؤخرًا.
- من خلال الاجابات عن السؤال رقم (18) وبعد الاتصال مع المختص ورئيس مصلحة المخبر في مؤسسة رغوة الجنوب عن عملية التطوير السيد طليبة محمد فوزي أكد لنا أنه يوجد تعاون ولذلك تتبنى إجابته ونرفض الإجابة الأولى والتي نستنتج من خلالها أن المؤسسة تحاول وتوسع أن تطور في منتجاتها وإدخال منتجات جديدة إلى السوق لكن الطلب على تلك السلع قليل أو يمكن القول معدوم أي أن سياسة التطوير موجودة في المؤسسة محل الدراسة حيث ذكر لنا مجموعة من المؤسسات التي تم التعامل معها وهي مؤسسات رائدة في هذا المجال منها مؤسستين المانيتين هما **EVONIK** و **DOW** ومؤسسة **BENAK** الإنجليزية، وفي ما يخص السؤال (19) اتضح أنه المؤسسة تقوم بمشاركة كل الأفراد في عملية التطوير مما يمكنها من الاستفادة من المعرفة والمعلومات والالهام الذي يتكون في الفرد وتعزيز مهارات العمل الجماعي ويمكن القول أن نموذج المؤسسة متكامل أي مشاركة كل الهيكل التنظيمي في الإبداع، أما السؤالين (16)، (21) نلاحظ أن المؤسسة تمكنت من إنتاج منتج يتميز بقدرة التحمل ويقصد بها أن مدة حياته طويلة المدى ولكن لم تنفرد بمنتج خاص بها. من خلال الاجابات نستنتج أن بعد الابداع متوفر بصورة عالية في المؤسسة محل الدراسة.

#### الجدول رقم (3-2): الاتجاه العام للميزة التنافسية.

الاتجاه العام	البعد
منخفض	التكاليف
مرتفع	الجودة
مرتفع	المرونة
متوسط	الوقت(التسليم)
مرتفع	الإبداع
ميزة التمايز(التفرد)	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وهذا ما ينفي الفرضية الثانية التي تنص على أن المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل حيث نستنتج أن المؤسسة تتبنى ميزة التمايز(التفرد) وهي تعتبر أحد أنواع الميزة التنافسية.

### 3. أين تكمن مساهمة استراتيجية التركيز على تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقوت-:

للإجابة على الفرضية الثالثة قمنا بدراستها على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** قبل جائحة كورونا من خلال السؤال (28) اتضح أن المؤسسة كانت منافسة قوية في السوق كما أنها كانت تركز على الجودة وليس على السعر وذلك لاختيارها موردين أوروبيين، ومن المؤشرات نلاحظ أن عدد المستهلكين مرتفع في سنتي (2018-2019) مقارنة بسنة (2020) كذلك رقم الأعمال والحصة السوقية للمؤسسة، مما مكنها كسب ميزة التمايز.

وهو ما يوافق مع دراسة بزغي فطيمة(2009) "حيث أن مؤسسة نقاوس تتبنى استراتيجية التمييز"، خالد خالفي(2014)، بن جدو بن علي(2015) ودراسة إيمان نعمون (2018).

- **المرحلة الثانية:** أثناء جائحة كورونا أي سنة (2020) اضطرت المؤسسة للتكيف مع ظروف السوق تبني استراتيجية التركيز على التكلفة وذلك لضعف الطلب وغلق الحدود الجوية والبحرية أي توقف التصدير إلى خارج الوطن والدليل على أن المؤسسة تبنت استراتيجية التركيز على التكلفة هي أنها غيرت الموردين من أوروبا (السعر مرتفع) إلى الدول الآسيوية(السعر أقل مقارنة بدول أوروبا)، ومنه نستنتج أن المؤسسة استطاعت التكيف مع ظروف السوق وغيرت من ميزة التمايز إلى ميزة التكلفة الأقل. وهو ما يوافق مع دراسة: بزغي فطيمة(2009) حيث أن مؤسسة الطحن نباتنة تتبنى ميزة خفض التكلفة.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على استراتيجية التركيز تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية.

#### المطلب الثاني: تحليل و مناقشة النتائج.

سننطلق في هذا المطلب إلى تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمتغيرين المستقل (استراتيجية التركيز) والتابع(الميزة التنافسية).

#### الفرع الأول: تحليل ومناقشة النتائج الخاصة باستراتيجية التركيز:

تتطلب دراسة استراتيجية التركيز من عدة جوانب قمنا بجمع المعلومات عنها وتحليلها من خلال مجموعة من الأسئلة.

في مجال معرفة مكانة استراتيجية التركيز تم تخصيص لهذا القسم (7) أسئلة وذلك من التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التركيز وكانت مجمل الاجابات وتحليلها كما يلي:

#### أولاً: تحليل و مناقشة بعد خفض التكلفة:

لدراسة بعد التكلفة تم تحليل ومناقشة ثلاث أسئلة وهي على النحو التالي:

الجدول رقم(2\_4): نتائج المقابلة حول استراتيجية التركيز بأقل تكلفة في المؤسسة.

السؤال الأول:	هل تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية طلبياته بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ ولماذا؟
الجواب	لا المؤسسة ليست متخصصة في سوق معين بل منتشرة في الاسواق ككل.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد: غرايسة جمال.، الصفة: مسؤول الإنتاج، حول موضوع: مساهمة استراتيجية التركيز

في تحقيق الميزة التنافسية، بتاريخ 2022/04/03.

التعليق: تحاول المؤسسة السيطرة على السوق ككل مما يجعلها منافسة قوية ورائدة في السوق.

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تغطية السوق كاملا وذلك لوضع حواجز دخول المنافسين إلى السوق وتقليل تهديد المنافسة والاستحواذ على حصة كبيرة من السوق.

الجدول رقم(2\_5): نتائج المقابلة حول تميز منتجات المؤسسة بانخفاض التكلفة مقارنة بالمنافسين.

السؤال الثاني	هل تتميز منتجات المؤسسة بانخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ لماذا؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟
الجواب	لا تتميز منتجات المؤسسة بانخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين، وذلك راجع إلى بعد المؤسسة عن الساحل، لأن المواد الأولية تنتقل من الدول الأوروبية إلى الجزائر العاصمة وبعدها تنقل إلى المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف النقل يجلبها زيادة في تكاليف الإنتاج.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: المؤسسة تعاني من بعد الساحل عنها وذلك راجع إلى ارتفاع تكلفة نقل المادة الأولية.

توصلنا إلى أن المنطقة الجغرافية وتموقع المؤسسة لها تأثير على تكاليف الإنتاج.

الجدول رقم(2\_6): نتائج المقابلة حول الاستغلال الامثل للموارد في المؤسسة.

السؤال الثالث	كيف تعمل المؤسسة على الوصول إلى الاستغلال الامثل لمواردها؟ مثلا، تخفيض تكاليف عمليات الصيانة... الخ.
الجواب	تعمل المؤسسة على اقتناء احسن مواد أولية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: يؤدي اقتناء المادة الأولية الجيدة إلى عدم اتلاف المنتج اثناء التصنيع ومنه أنتاج منتج ذو جودة خالي من العيوب .

اختيار المواد الأولية الجيدة يعني ذلك الاهتمام بالجودة وليس بالتكلفة.



ثانيا: تحليل ومناقشة بعد التمييز:

في بعد التمييز تم التطرق لمناقشة وتحليل أربع اسئلة من المقابلة وهي:

الجدول رقم(2\_7): نتائج المقابلة حول لجوء المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج.

السؤال الأول	هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج؟ وما هي الأسباب؟
الجواب	تعم تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج وذلك لتلبية حاجات المستهلكين ومواكبة التغيرات والتطورات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: تسعى المؤسسة لتغيير خصائص المنتج وذلك راجع إلى تغيير اذواق المستهلكين ومتطلباتهم ولتوفير حل لمشاكلهم.

وينتج عن ذلك أنتاج منتجات ذات جودة عالية تحافظ من خلالها على ولاء زبائننا.

الجدول رقم(2\_8): نتائج المقابلة حول تقديم المؤسسة منتجات فريدة.

السؤال الثاني	هل تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟.
الجواب	أحيانا فقط لبعض المستهلكين الأوفياء أو كثيري الطلب والتعامل مع المؤسسة. العوامل المساعدة هي شدة المنافسة، وكسب أكبر عدد من المستهلكين. كسب ثقة المستهلك يرفع من ثقته العاملين في أنفسهم وقدراتهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة تحاول كسب أكبر عدد من المستهلكين من خلال تلبية حاجياتهم والتحكم في جزء كبير من السوق.

يؤدي تلبية حاجيات المستهلكين الأوفياء لكسب ولائهم، وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة، التأكد أن المنتج حقق الاشباع الذي يبحث عنه المستهلك، و شعوره بالسعادة لتوفيره ما يطلبه.

الجدول رقم(2\_9): نتائج المقابلة حول كيفية تحسين جودة المنتجات.

السؤال الثالث	كيف يتم تحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وما هي العوامل المساعدة؟ (المصادر سواء كانت داخلية أو خارجية).
الجواب	يتم تحسين جودة المنتج عن طريق مراقبة المنتج النهائي بصورة دائمة والاستفادة من ملاحظة العمال للتطوير في المنتج، ومن الجانب الخارجي اراء المستهلك أو المستهلك تأخذ بعين الاعتبار لأن المستهلك يعتبر اعيننا في السوق.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** تقوم المؤسسة داخليا بمشاركة جميع العاملين في عملية التطوير وتحسين جودة المنتج. اما خارجيا فهي تعتمد على المستهلك من أجل تحسين مستوى جودة المنتج.

ينتج عن عملية المراقبة إنتاج منتج خالي من العيوب والنقائص، كما أن رأي العمال وافكارهم تساعد على تطوير واتخاذ قرارات تطويرية (مصدر داخلي). ينتج عن مشاركة المستهلك حل المشاكل المتعلقة بالمنتج ويصل للمستهلك بالشكل الذي يحتاجه (مصدر خارجي).

**الجدول رقم(2\_10):** نتائج المقابلة حول أسس تطوير المنتجات في المؤسسة.

السؤال الرابع	ما هي أسس تطوير المنتجات (مصادر المعلومات حول تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة)؟
الجواب	اسس تطوير المنتجات من منتج معروف إلى منتج جديد ذو لمسة جديدة يتم تطوير المنتجات على اساس طلبات المستهلك أو طلب خاص من المؤسسات اذا لقي المنتج رواجاً وقبول لدى المستهلك يتم تبنيه من طرف المؤسسة وصناعته.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** أسس تطوير المنتج هي إنتاج منتج يلبي احتياجات السوق يعني على المؤسسة قبل أن تقوم بتطوير منتج تعمل بحث لتحديد حاجيات المستهلكين التي لا تلبها في منتجها السابق.

ينتج عن تطوير المنتج منتج يلبي حاجيات المستهلكين. مزايا مرتبطة بالمنتج المطور يمكن ملاحظتها مقارنة بمنتجات المنافسين، إمكانية تقليد المنافس للمنتج، اكتساب حصة السوقية كبيرة.

**الفرع الثاني: تحليل و مناقشة الابعاد الخاصة بالميزة التنافسية:**

من أجل معرفة امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ومصادرها وطرق جمعها خص لهذا الجزء(11) سؤال وكانت مجمل

الاجابات كما يلي:

**أولا: تحليل ومناقشة بعد التكاليف.**

تضمن بعد التكاليف سؤال على النحو التالي:

**الجدول رقم(2\_11):** نتائج المقابلة حول بعد التكاليف.

السؤال الأول	هل تتميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة أو بجودة عالية مقارنة بالمنافسين ؟ ولماذا؟
الجواب	تتميز منتجات المؤسسة بجودة عالية مقارنة بالمنافسين.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** تهتم المؤسسة بالجودة والتميز على حساب تخفيض التكلفة.

ينتج عن ذلك منتج ذو جودة عالية وسعر مرتفع.

**ثانيا: تحليل ومناقشة بعد الجودة.**

تضمن بعد الجودة ثلاث اسئلة على النحو التالي:

**الجدول رقم(2\_12):** نتائج المقابلة حول التعاون الخارجي.

السؤال الثاني	تتعاون مؤسستكم مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة؟ ( إذا كان ممكن ذكر أمثلة).
الجواب	نعم، تم التعاون مع طرف الماني لإنتاج اسفنج مضاد للحريق.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجاتها من خلال التعاون مع خبرات اجنبية.

نتج عن هذا التعاون طلب العديد من الشركات لهذا المنتج وزيادة الولوج والتغلغل في السوق الافريقية.

**الجدول رقم(2\_13):** نتائج المقابلة حول الالتزام بالمواصفات القياسية العالمية.

السؤال الثالث	هل تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية العالمية (ISO)؟ ماهي أهم الخطوات المتخذة؟
الجواب	حاليا لا. في البداية كانت المؤسسة في احسن حال اقتصاديا فكانت تحاول أن تطابق منتجاتها مع المواصفات القياسية ولكن كانت مكلفة جدا.(شهادة ISO لدينا هي ارضاء المستهلك)

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** المؤسسة في ظل الظروف المالية التي مرت بها استبعدت فكرة الحصول على شهادة ISO نظرا لتكاليفها العالية.

نستنتج أن المؤسسة هدفها هو تحقيق مستوى عالي لإرضاء المستهلك.

**الجدول رقم(2\_14):** نتائج المقابلة حول أهم خصائص المنتجات.

السؤال الثالث	ما هي أهم المزايا أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسة (منتجاتها) على منافسيها؟
الجواب	اهم المزايا التي تتصف بها المؤسسة هي أن المنتج ذو جودة وثقة متبادلة مع المستهلكين.

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** تتميز مؤسسة رغوة الجنوب بالمصداقية، وكسب ولاء المستهلك وثقة العميل في المنتج والمؤسسة.

توصلنا كنتيجة إلى أن المؤسسة تمتلك خاصية كسب ولاء المستهلك ميزة تمكنها من المنافسة والبقاء في السوق.

**ثالثا: تحليل ومناقشة بعد المرونة.**

تضمن بعد المرونة سؤالين على النحو التالي:

**الجدول رقم(2\_15):** نتائج المقابلة حول القدرة على الاستجابة للتغيرات.

السؤال الأول	هل تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير حجم الإنتاج استجابة للتغير في مستوى الطلب؟
الجواب	نعم تملك المؤسسة القدرة على تغيير حجم الإنتاج للتغير في مستوى الطلب.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غريسة جمال.

**التعليق:** بما أن المؤسسة ذات حجم متوسط وصغير يعني لديها القدرة في الاستجابة والتكيف بسرعة مع المتغيرات.

تمتاز المؤسسة بخاصية المرونة وهي احد مميزات الميزة التنافسية.

**الجدول رقم(2\_16):** نتائج المقابلة حول توفر مخزون الأمان.

السؤال الثاني	تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة؟
الجواب	نعم تستخدم المؤسسة مخزون الأمان للمادة الأولية وللمنتج النهائي.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غريسة جمال.

**التعليق:** تقوم المؤسسة بالاحتفاظ على مخزون الأمان احتياطي لمواجهة الظروف الطارئة.

نستنتج أن المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بمخزون الأمان لمواجهة الطلب الغير متوقع، وذلك لتلبية طلبيات المستهلك في الوقت المطلوب وتغطية العجز الناتج عن زيادة الطلب الغير متوقع.

**رابعا: تحليل ومناقشة بعد الوقت(التسليم).**

تضمن بعد الوقت(التسليم) سؤالين على النحو التالي:

**الجدول رقم(2\_17):** نتائج المقابلة حول سرعة التسليم قبل جائحة كورونا.

السؤال الأول	كيف تعمل المؤسسة على الالتزام بتسليم طلبيات المستهلكين في وقت أسرع من المنافسين قبل جائحة كورونا؟
الجواب	الضغط على الطلب كبير وبالتالي نواجه مشكلة في تسليم الطلبيات في اسرع وقت.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غريسة جمال.

**التعليق:** قبل جائحة كورونا كان هناك ضغط كبير على المنتجات مما كان يسبب تأخير في التسليم.

النتيجة: بسبب كثرة الضغط على الطلب كانت تواجه المؤسسة مشكل في توزيع الطلبات.

الجدول رقم(2\_18): نتائج المقابلة حول سرعة التسليم بعد جائحة كورونا.

السؤال الثاني	كيف تعمل المؤسسة على الالتزام بتسليم طلبيات المستهلكين في وقت أسرع من المنافسين بعد جائحة كورونا؟
الجواب	بعد جائحة كورونا تغيرت الاحداث وأصبح من السهل تسليم الطلبيات في وقت اسرع.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: بعد جائحة كورونا أنخفض الطلب نوعا ما واصبح الطلب يسلم في وقت اسرع.

النتيجة: مؤخرا مؤسسة رغوة الجنوب اكتسبت ميزة التسليم وهي من مميزات الميزة التنافسية.

خامسا: تحليل ومناقشة بعد الابداع.

تضمن بعد الابداع ثلاث أسئلة على النحو التالي:

الجدول رقم(2\_19): نتائج المقابلة حول التعاون الداخلي والخارجي.

السؤال الأول	هل هناك تعاون مؤسستكم مع خبرات خارجية ( الجامعات، مراكز التكوين المهني، مخابر خارج الوطن أو شركات أخرى وطنية أو أجنبية) من أجل تحسين المنتجات الحالية؟ (ذكر بعض منها إذا ممكن طبعا).
الجواب	لا لم تقوم مؤسستنا بأي تعاون مع خبرات خارجية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: العمل على تعزيز أو الاستفادة من خبرات والتعاون مع مراكز الابحاث والجامعات ومراكز التكوين المهني يساعد على اعطاء خبرات ومعارف جديدة.

المؤسسة تعتمد في نشاطها على مواردها الداخلية ولا تعتمد موارد خارجية.

الجدول رقم(2\_20): نتائج المقابلة حول الاقسام المشاركة في عملية تطوير المنتجات.

السؤال الثاني	ما هي الاقسام التي يتم التنسيق معها في المؤسسة من أجل تطوير المنتجات؟ ( هل يمكن توضيح ذلك إذا كان ممكن).
الجواب	الاقسام التي يتم التنسيق معها في المؤسسة من أجل تطوير المنتجات هي المخبر، الورشة، أو بصورة اخرى كل اقسام المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

التعليق: نلاحظ أن المؤسسة لديها مخبر وهو قسم مهم في تطوير والابداع وتقوم بمشاركة كل الاقسام في عملية التطوير.

ينتج عن ذلك رفع روح المشاركة وتحفيز العمال للعمل كفريق.

الجدول رقم(21\_2): نتائج المقابلة حول أهم المميزات الاضافية التي تقدمها المنتجات.

السؤال الثالث	ما هي اهم المميزات الاضافية التي تقدمها منتجات المؤسسة؟ وهل تعمل على تقديم منتجات غير متوفرة في الاسواق؟
الجواب	يتميز المنتج بمدة صلاحية طويلة المدى، لا تتشابه كل مؤسسات الاسفنج بنفس المنتجات.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة مع السيد غرايسة جمال.

**التعليق:** تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتج يتصف بنوعية حياة طويلة غير قابلة للتلف، كما أن عملية التقليد التي طالت المؤسسة جعلها لا تنفرد بمنتج خاص بها.

انتفاع المستهلك من المنتج بعد شراؤه ودوامه لفترة طويلة، عدم اجراء مقارنة مع المنافسين أو التقييم الفروق بين منتجات المؤسسة ومنتجات المنافسين.

### خلاصة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مستوى ممارسة مؤسسة رغوة الجنوب لاستراتيجية التركيز ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة وأهدافها، ومصالحها، كما يهدف بالدرجة الأولى لإدراك المؤسسة بأهمية استراتيجية التركيز وكان ذلك من خلال المقابلة المباشرة، حيث توصلنا إلى نتائج أن المؤسسة تعتمد بصورة أكبر على ميزة التمييز وتحتل مكانة هامة في المؤسسة.

ومن جهة أخرى بينت الدراسة أنه من بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها هي الحصول على ميزة تنافسية بالاعتماد على استراتيجية التركيز أو تعتبر استراتيجية التركيز هي السبيل الأنجح لتحقيق الميزة التنافسية.

خاتمة



خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة معرفة مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- من أجل ذلك قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تعرفنا في استراتيجية التركيز على معرفة الخيارات الاستراتيجية المتاحة التي تبنتها المؤسسة من خلال التركيز على أبعاد الميزة التنافسية التي تم استنتاجها من الدراسات السابقة متمثلة أساسا في (التكاليف، الجودة، المرونة، الوقت (التسليم)، الإبداع).

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج واختبار الفرضيات كما تم تقديم بعض المقترحات للمؤسسة وفي الأخير تم تقديم آفاق الدراسة كما يلي:

أولا: النتائج النظرية:

- استراتيجية التركيز: هي ثالث استراتيجية تنافسية عامة، حيث أنها موجهة لخدمة حاجيات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين، وتركز هذه الاستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق؛
- لاستراتيجية التركيز بعدين هما ( التمييز، وتخفيض التكلفة)؛
- لا ترتبط فعالية تطبيق استراتيجية التركيز بكسب الميزة التنافسية بقدر ما ترتبط بقدرة المؤسسة على الحفاظ على الميزة التنافسية والإبقاء عليها لأطول فترة ممكنة؛
- الميزة التنافسية هي امتلاك طرق وأساليب جديدة يمكن تطبيقها ميدانيا من خلال الحصول على قيمة يدركها المستهلك وتكون على شكل تكلفة أقل أو تمايز؛
- أتفق أغلب الباحثون في تحديد أبعاد الميزة التنافسية نذكر منها: (التكاليف، الجودة، المرونة، الوقت (التسليم)، الإبداع)؛
- الاستغلال الأمثل لأبعاد استراتيجية التركيز يساعد المؤسسة في اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

يمكن تقسيم النتائج إلى مرحلتين مرحلة قبل جائحة كورونا ومرحلة أثناء جائحة كورونا:

أ. قبل جائحة كورونا:

- طبيعة استراتيجية التركيز التي تعمل بها المؤسسة هي التمايز (التفرد)؛
- المؤسسة تتوفر على مختلف أبعاد الميزة التنافسية خاصة المرتكزة على ميزة التمايز أو التفرد أو الجودة مقارنة بميزة التكلفة الأقل؛
- عندما اتجهت الميزة التنافسية لتمايز جعلت المؤسسة تتبنى استراتيجية التفرد أو التمايز وذلك من خلال
- المؤشرات (عدد المستهلكين، الحصة السوقية، تطور رقم الأعمال) التي عرفت مستويات متزايدة.

ب. اثناء جائحة كورونا:

- استجابة لتأقلم مع التغيرات وتبنت استراتيجية التركيز على خفض التكلفة مع البقاء على استراتيجية التركيز على التمييز؛
- استجابة لتغيرات التي حصلت أثناء هذه الفترة المؤسسة حاولت أن تستجيب نظرا لضعف الطلب فتوجهت إلى التركيز على ميزة التكلفة الأقل؛
- المؤسسة اختارت استراتيجية التركيز التي جعلتها تتمتع باستراتيجية التكلفة الأقل من خلال انخفاض في المبيعات وانخفاض في الطلب.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أنه يتم تطبيق استراتيجية التركيز المبنية على تمييز المنتج في مؤسسة رغوة الجنوب- تقرت- تحصلنا على النتائج:
- المؤسسة تعمل على اقتناء أحسن المواد الأولية لإنتاج أجود المنتجات بغض النظر على تكلفتها؛
- المؤسسة تحرص على تحسين وتطوير المنتجات من خلال تغيير خصائص المنتج؛
- التطوير لا يقتصر على تطوير المنتج فقط بل أنه يمس مستوى الكفاءة وأداء العمال ومشاركتهم في عملية التطوير؛
- المؤسسة تتميز بالقدرة على التنبؤ باحتياجات المستهلكين ورغباتهم.

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى أن طبيعة استراتيجية التركيز التي تتبناها المؤسسة هي التركيز مع التمييز.

- بالنسبة للفرضية الثانية تمتلك مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- ميزة التكلفة الأقل تحصلنا على النتائج:
- منتجات المؤسسة تتميز بجودة عالية مقارنة بالمنافسين؛
- المؤسسة تتميز بالعديد من معايير وأبعاد الجودة؛
- المؤسسة لها القدرة على الاستجابة للتغيرات سواء كانت في حجم الإنتاج أو حجم الطلب؛
- المؤسسة تقوم بمشاركة كل الأفراد في عملية التطوير؛
- المؤسسة تمكنت من إنتاج منتج يتميز بمدة حياته طويلة المدى ولكن لم تنفرد بمنتج خاص بها.

وهذا ما ينفي الفرضية الثانية أن المؤسسة تمتلك ميزة التكلفة الأقل حيث نستنتج أن المؤسسة تتبنى ميزة التمايز (التفرد) وهي تعتبر أحد أنواع الميزة التنافسية.

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص بأن تأثير استراتيجية التركيز من خلال التركيز على أبعاد الميزة التنافسية في مؤسسة رغوة الجنوب-تقرت- تحصلنا على النتائج:
- المؤسسة كانت منافسة قوية في السوق كما كانت تركز على الجودة وليس على السعر؛

- المؤسسة استطاعت التكيف مع ظروف السوق وغيّرت من ميزة التمايز إلى ميزة التكلفة الأقل.

وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي تنص على استراتيجية التركيز تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية.

#### رابعاً: اقتراحات الدراسة:

- تعزيز سياسة الجودة مما يحصلها على شهادات الايزو العالمية؛
- محاولة المؤسسة تنفيذ الطلب في أقل وقت (التسليم في الوقت المناسب)؛
- المؤسسة تعمل على ترسيخ ثقافة الإبداع من خلال عقد اتفاقيات شراكة مع الشركات الرائدة في العالم؛
- محاولة المؤسسة تلبية مختلف شرائح السوق (يتم تبني اختيار استراتيجي بناء على دراسة السوق سواء الدراسة الكمية أو الدراسة النوعية)؛
- تبني استراتيجية التكامل أي أن المؤسسة تصبح تنتج المادة الأولية لوحدها؛
- العمل على تسويق منتجاتها بنفسها؛
- دراسة السوق بشكل مستمر وذلك لمعرفة احتياجات المستهلكين و تلبيتها.

#### خامساً: أفاق الدراسة:

- مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية -دراسة مقارنة؛
- دور استراتيجية التركيز في تحقيق التفوق التنافسي في المؤسسات البترولية؛
- أثر استراتيجية التركيز في الاداء التنافسي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- مساهمة استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الصناعية.

المراجع

## المراجع:

### أولاً: الكتب:

1. تناي الزبيدي غني دحام، حسين وليد حسن عباس، "المقدرات الجوهريّة للمورد البشريّ الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال"، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان 2014.
2. شارلز هل و جاريت جونز، الادارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، (ترجمة، رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العالي) الرياض، دار المريخ للنشر، 2001.
3. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
4. نبيل مرسي خليل، "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
5. يحي القطب محي الدين، "الخيار الاستراتيجي و اثره في تحقيق الميزة التنافسية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة 2012، الاردن، سنة 2012.

### ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. أحمد ابراهيم سعيد حسن، "اثر ممارسات ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركات الادوية الاردنية حسب حجم الشركات"، مذكرة الماجستير في ادارة الاعمال، (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، 2017.
2. بزعي فطيمة، "دور استراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي"، دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.
3. بن جدو بن عليّة، "الاستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة فندق الأوراسي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، (غير منشورة)، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
4. بوازيد وسيلة، "مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة استراتيجية، (غير منشورة)، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2012.
5. بوطلاعة محمد، "دور الاستراتيجية المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مناجمت المؤسسة، (غير منشورة)، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر، 2008.
6. حجاج عبد الرؤوف، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود الوادي لصناعة العطور بالوادي"، اطروحة دكتورا في علوم التسيير، تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات، (غير منشورة)، جامعة 20 أوت 55 بسكيكدة، 2007، ص 17، 18.

7. خالفي خالد، "التسويق الاستراتيجي و تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية، تخصص التسويق، (غير منشورة)، جامعة الجزائر 3، 2014.
8. الدرويش محمد مصطفى، "الممارسات الأفضل و دورها في تعزيز الميزة التنافسية"، دراسة مقارنة لمجموعة من الشركات الصناعية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، تخصص ادارة الاعمال، (غير منشورة)، جامعة حلب، سوريا، 2013.
9. نعمون إيمان، "تحليل أثر تبني الاستراتيجيات العامة للتنافس على اداء المؤسسات الصناعية"، دراسة حالة مؤسسات قطاع الهاتف النقال في الجزائر، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد صناعي، (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

#### ثالثا: المجالات:

1. سالم إلياس، "التنافسية و الميزة التنافسية في منظمات الاعمال"، مجلة ابحاث ودراسات التنمية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 8، العدد 1، 2021.
2. شني صورية، بن لخضر سعيد، "تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة"، مجلة البحوث الادارية والاقتصادية، العدد 2، جامعة المسيلة، 2017.

#### رابعا: المقابلات:

1. مقابلة مع السيد: غرايسة جمال،، الصفة: مسؤول الإنتاج، حول موضوع: مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية، بتاريخ 2022/04/03.
2. مقابلة مع السيد: طليبة محمد فوزي، رئيس مصلحة المخبر، حول موضوع: مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية، بتاريخ 2022/05/16.

#### خامسا: مراجع أجنبية:

1. Adjalidalel ,Bennensour lilia, the role of innovation management to enhancing the competitive advantage in Algerian high tech startups, university of abbeslghrouh kenchela, Algeria, 2018.
2. ClutAkram Sadat Hosseini and others, competitive advantage and its impact on new product development strategy (case study: toos nirro technical firm).2018.
3. Hameed Abdunabi al-Debi, Ashraf Mustafa, the impact of services marketing mix 7ps in competitive advantage to five stars hotel-case study Amman Jordan, the Clute institute international academic conference Orlando, Florida, al-Zaytoonah university , Jordan, 2014.
4. Lehmann-ortega, leroy et d'autres, "strategor toute la stratégie d'entreprise" édition 6, dunod éditeur de savoirs, paris, 2013.
5. Mahoui Karim, le rôle de l'innovation dans l'avantage concurrentiel : cas des entreprises de wilaya de Bejaia, Bejaia ,2018.

الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1): استبانة البحث

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



استبانة بحث

في إطار إعداد مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيين حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على " مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية رغوة الجنوب بتقوت و لذلك نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي نود منكم الاجابة عليها ،حيث أننا نحتاج لجمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذه المذكرة ،وذلك من خلال إبداء آرائكم حول جميع الفقرات بدقة و بكل موضوعية، مما يعزز الثقة في نتائج هذه الدراسة علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

تحت اشراف الأستاذ الدكتور:

▪ حجاج عبد الرؤوف.

من إعداد الطالبان:

[Rachidyasmine960@gmail.com](mailto:Rachidyasmine960@gmail.com)

[hmdrebiha@gmail.com](mailto:hmdrebiha@gmail.com)

01- رشيد ياسمين 02 – حمادي ربيحة.



## الملاحق

الرجاء وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الجزء الأول: البيانات العامة:

01-الجنس:

ذكر.  أنثى.

02-العمر:

من 30 سنة.  30- أقل من 40 سنة.  40- أقل من 50  سنة فأكثر.  
سنة.

03-المؤهل العلمي:

لوي فأقل.  سانس.  أستر أو شهادة معادلة.  دراسات عليا (ماجستير /دكتوراه).

04-الخبرة في العمل:

من 5 سنوات.  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات.  10 سنوات إلى أقل من 15 سنة.  15 سنة فأكثر.

05-مكان العمل:

الادارة العليا.  الادارة الوسطى.  الورشة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة.

المحور الأول: الأسئلة النظرية المتعلقة باستراتيجية التركيز:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
<b>(1) خفض التكلفة</b>				
1	تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية طلبياته بأقل التكاليف.			
2	تعمل المؤسسة على تطوير منتجات الجزء المحدد من السوق مما يسبب خفض تكلفة البحث و التطوير.			
3	تركز المؤسسة على منطقة جغرافية محددة من أجل تخفيض تكاليف الترويج و التوزيع.			
4	تسعى المؤسسة إلى تقديم منتجات ذات أسعار و تكلفة أقل من المنافسين.			
5	تركز المؤسسة على المراقبة الشديدة للنفقات.			
6	تحصل المؤسسة على مصادر تمويل ذات تكلفة منخفضة نسبيا.			
7	تركز المؤسسة على اختراق أسواق جديدة باستمرار.			
<b>(2) التمييز</b>				
8	تسعى المؤسسة إلى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية.			
9	تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج وفق حاجات زبائنها.			
10	تستعمل المؤسسة قنوات توزيع سريعة لتغطية جزء معين من السوق.			

## الملاحق

11	تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق.
12	تتمكن المؤسسة من تلبية جميع حاجيات المستهلكين.
13	تهتم المؤسسة بالبحث و التطوير لتحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها للمؤسسة.

### ثانيا: الأسئلة النظرية المتعلقة بالميزة التنافسية:

الرقم	العبرة	غير موافق	محايد	موافق
<b>(1) التكاليف</b>				
1	تمتيز منتجات المؤسسة بانخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين.			
2	تسعى المؤسسة إلى التحكم في مدخلات عملية الإنتاج.			
3	تقوم المؤسسة بتخفيض أسعارها لتحقيق التميز في السوق.			
4	تمتيز تكلفة المواد الأولية المستخدمة في المؤسسة بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة.			
5	تهتم المؤسسة بتحقيق الاستغلال الامثل للموارد.			
6	تعمل المؤسسة على خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار.			
7	تقوم المؤسسة بالاحتفاظ على العمال ذوي الكفاءة العالية للتخفيض من تكاليف المنتجات المعيبة.			
<b>(2) الجودة</b>				
8	تعمل المؤسسة على وضع حواجز لدخول منافسين جدد من خلال الاهتمام بالجودة.			
9	تسعى المؤسسة إلى تحسين جودة منتجاتها باستمرار.			
10	تهتم المؤسسة بمواكبة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات.			
11	تهتم المؤسسة باستقطاب العمالة الماهرة من أجل تقديم منتجات بجودة عالية.			
12	تحقق المؤسسة تنسيق جيد بين وظائف البحث و تطوير المنتجات.			
13	تنافس المؤسسة منتجات و خدمات المؤسسات المنافسة.			
14	تهتم المؤسسة بتطبيق معايير الجودة في كافة أنشطتها.			
15	تقبل المؤسسة الملاحظات و الاقتراحات عن جودة منتجاتها و أخذها بعين الاعتبار.			
<b>(3) المرونة</b>				
16	تستجيب المؤسسة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها وفقا لتفضيلات المستهلك.			
17	تمتيز المؤسسة بقدرتها على التكيف والاستجابة للحاجات الفردية لكل زبون.			
18	لدى المؤسسة القدرة على العمل في بيئة غير مستقرة.			
19	تمتيز المؤسسة بالمرونة في العمليات الإنتاجية من حيث تغيير المكائن و الآلات.			
20	تواكب المؤسسة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم المنتجات.			
21	تمتيز المؤسسة بالمرونة العالية في العمليات الإنتاجية لتقلبات الطلب.			

## الملاحق

### (4) الوقت (التسليم)

22	تسعى المؤسسة إلى التقليل من الوقت اللازم لتطوير منتجات جديدة.
23	تتوفر في المؤسسة وسائل نقل تسهل و تسرع وصول منتجات في الوقت المناسب مع ضمان سلامتها.
24	لدى المؤسسة القدرة على تلبية طلبيات المستهلك المفاجأة، و التقليل من وقت انتظاره.
25	تتحم المؤسسة بتحقيق أعلى دقة في عمليات التسليم.
26	تبتعد المؤسسة عن الاساليب التقليدية في التوزيع.
27	تمتلك المؤسسة منافذ توزيع منتشرة على رقعة جغرافية واسعة.
28	تستجيب المؤسسة عند حدوث تغيير في شروط التسليم من جهة المستهلك.

### (5) الابداع

29	تخصص المؤسسة موارد مالية كافية لتحسين المعارف الابداعية.
30	تشجع المؤسسة العمال على الإبداع باستمرار.
31	تحرص المؤسسة على الاستفادة من افكار وآراء عمالها.
32	تسعى المؤسسة إلى إنتاج منتجات جديدة.
33	تتبع المؤسسة سياسات جديدة في مجال و أساليب الإنتاج.
34	يتمتع العمال بروح المجازفة و تقديم اراء جديدة و مبدعة.

## شكرا على حسن تعاونكم

### الملحق رقم(2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	نجمي سعيدات	أستاذ محاضر أ	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
02	عراية الحاج	أستاذ	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-
03	حليمي نبيل	استاذ مساعد	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

## أسئلة المقابلة:

1. ما هي أسباب اختيار المؤسسة التخصص في هذا السوق ؟
2. ما هي المناطق الجغرافية التي يتم فيه تسويق منتجات المؤسسة؟ ولماذا؟
3. هل تقوم المؤسسة باختيار جزء معين من السوق من أجل تلبية طلبياته بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ ولماذا؟
4. هل تسعى المؤسسة إلى استقطاب الافراد ذوي المؤهلات الفنية العلمية؟ لماذا؟ وكيف يتم ذلك؟.
5. هل تلجأ المؤسسة إلى تغيير خصائص المنتج؟ وما هي الأسباب؟
6. هل تقدم المؤسسة منتجات بمزايا فريدة لتلبية الاحتياجات الخاصة لجزء معين من السوق؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟.
7. كيف يتم تحسين مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة؟ وما هي العوامل المساعدة؟ (المصادر سواء كانت داخلية أو خارجية).
8. هل تتميز منتجات المؤسسة بانخفاض التكاليف مقارنة بالمنافسين؟ لماذا؟ ما هي العوامل المساعدة على ذلك؟
9. كيف تعمل المؤسسة على الوصول إلى الاستغلال الامثل لمواردها؟ مثلا، تخفيض تكاليف عمليات الصيانة... الخ.
10. قائمة بمنتجات المؤسسة توضح القديم، المطور والجديد خلال 03 سنوات الاخيرة على الأقل؟
11. الحصول على نسخ من الشهادات إذا تحصلت عليها المؤسسة مثل: سياسة الجودة في المؤسسة، شهادات الجودة (ISO 14001، 18001، 9001 ...)، أو أي شهادات أخرى؛
12. ما هي طبيعة منتجات المؤسسة وأنواعها أو تصنيفاتها؟
13. ما هي أسس تطوير المنتجات (مصادر المعلومات حول تطوير المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة)؟
14. ما هي أهم المزايا أو الخصائص التي تتميز بها المؤسسة (منتجاتها) على منافسيها؟
15. تتعاون مؤسستكم مع خبرات خارجية من أجل تقديم منتجات جديدة؟ (إذا كان ممكن ذكر أمثلة).
16. تقوم مؤسستكم بتقديم منتجات غير متوفرة في الأسواق؟ (تفرد بها المؤسسة)
17. هل عملية تطوير المنتجات بالمؤسسة مؤقتة أم دائمة؟ ولماذا؟
18. هل هناك تعاون مؤسستكم مع خبرات خارجية (الجامعات، مراكز التكوين المهني، مخبر خارج الوطن أو شركات أخرى وطنية أو أجنبية) من أجل تحسين المنتجات الحالية؟ (ذكر بعض منها إذا ممكن طبعا).
19. ما هي الاقسام التي يتم التنسيق معها في المؤسسة من أجل تطوير المنتجات؟ (هل يمكن توضيح ذلك إذا كان ممكن).
20. هل تتميز منتجات المؤسسة بأسعار منخفضة أو بجودة عالية مقارنة بالمنافسين ؟ ولماذا؟
21. ما هي اهم المميزات الاضافية التي تقدمها منتجات المؤسسة؟
22. هل تعمل المؤسسة على جعل مواصفات منتجاتها مطابقة مع المواصفات القياسية العالمية (ISO)؟ ما هي أهم الخطوات المتخذة؟
23. هل تتوفر في المؤسسة على سياسة واضحة للجودة؟ (نسخة منها إذا ممكن)
24. هل تمتلك المؤسسة عمال بتميزون بمهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من مهمة ؟

## الملاحق

25. هل تمتلك مؤسستكم القدرة على تغيير حجم الإنتاج استجابة للتغير في مستوى الطلب؟
26. كيف تعمل المؤسسة على الالتزام بتسليم طلبيات المستهلكين في وقت أسرع من المنافسين؟
27. تستخدم مؤسستكم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة؟
28. هل يمكن إعطاء تشخيص أو نظرة حالية ومستقبلية لقطاع نشاط المؤسسة. من خلال التركيز على:
- درجة المنافسة وعدد المنافسين مع ذكر بعضهم بالأسماء إذا كان ممكن خلال 03 أو 04 سنوات؛
  - معايير اختيار الموردين بالنسبة للمؤسسة؛
  - طبيعة المنافسة في القطاع ( التركيز على السعر ، الجودة ... )؛
  - إذا كان هناك إمكانية تقديم بعض المؤشرات: الحصة السوقية، عدد المتعاملين أو المستهلكين، تطور الإنتاج، عدد العمال...
29. الصعوبات التي تواجه المؤسسة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية ( على المدى الطويل)؟
30. ما هي الأفاق المستقبلية للمؤسسة في مجال المنتجات؟
31. ما هو مستقبل المنافسة في القطاع؟
32. كلمة اخيرة حول دور الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة في تحسين تنافسية المؤسسة.
- في الأخير نشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

مقابلة مع السيد: غرايسة جمال، الصفة: مسؤول الإنتاج، حول موضوع: مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية، بتاريخ 2022/04/03.

مقابلة مع السيد: طليبة محمد فوزي، رئيس مصلحة المخبر، حول موضوع: مساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية، بتاريخ 2022/05/16.

الملحق رقم (4): أنواع المنتجات.

## شركة رغوة الجنوب

Nlle Zône d'Activité BP 278 TOUGGOURT 30200 Algérie  
Tél : 029 67 69 20 & 029 67 69 24 \* Fax n° 029 67 69 23



Vous trouverez ci-dessous les tableaux des prix de nos principaux produits.

### MATELAS EN MOUSSE

01-01-2021

REFERENCES	UNE PLACE		DEUX PLACES	
	NU	COUVERT	REF	PRIX
10.65 cm	1 650.00	2 120.00	B20.140.190	7 502.58
10.60 cm	1 550.00	2 020.00	B20.130	7 470.02
15.65 cm	2 475.00	2 945.00	OASIS	8 783.00
15.60 cm	2 325.00	2 795.00	BBB	1 113.21

### MATELAS ORTHOPIDIQUE

HOGGAR65/R	7 457.14	NAKHLA65	6 946.45
HOGGAR70/R	7 850.00	NAKHLA70	7 300.02
HOGGAR80/R	8 635.72	NAKHLA80	8 007.17
HOGGAR90/R	9 421.43	NAKHLA90	8 714.31
HOGGAR140/R	14 700.00	NAKHLA140	13 600.04
HOGGAR160/R	16 421.43	NAKHLA160	15 164.33
HOGGAR180/R	18 887.22	NAKHLA180	17 398.55

### DIVERS

REFERENCES	DESIGNATIONS	PRIX
65.01 D12	Feuille mousse	120.00
65.01 D15	Feuille mousse	135.00
65.01 D18	Feuille mousse	165.00
80.02 D18	Feuille mousse	406.15
140.01 D25	Feuille mousse	495.00
140.01 D30	Feuille mousse	550.00
F	Feuille mousse	180.00
ORP	Oreiller plein	
EM	Eponge de Ménage	

Dans l'attente de vos commandes, recevez nos meilleures salutations

LE DIRECTEUR

# الفهرس

الفهرس العام

V	الإهداء	.....
VII	شكر	.....
VIII	ملخص	.....
IX	قائمة المحتويات	.....
X	قائمة الجداول	.....
X	قائمة الأشكال	.....
XI	قائمة الملاحق	.....
أ	مقدمة	.....
02	تمهيد الفصل الأول	.....
03	المبحث الأول	الادبيات النظرية حول استراتيجية التركيز والميزة التنافسية
03	المطلب الأول	الإطار المفاهيمي لاستراتيجية التركيز
03	الفرع الأول	تعريف استراتيجية التركيز وفوائدها
05	الفرع الثاني	أبعاد ومتطلبات تنفيذ استراتيجية التركيز
07	الفرع الثالث	عوامل استمرارية استراتيجية التركيز
08	الفرع الرابع	مزايا ومخاطر استراتيجية التركيز
09	المطلب الثاني	مفاهيم أساسية حول الميزة التنافسية
09	الفرع الأول	مفهوم وأهمية الميزة التنافسية
10	الفرع الثاني	أنواع الميزة والعوامل المؤثرة فيها
14	الفرع الثالث	خصائص وأبعاد الميزة التنافسية
16	الفرع الرابع	محددات الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها
19	المطلب الثالث	دور استراتيجية التركيز في خلق الميزة التنافسية
20	المبحث الثاني	الادبيات التطبيقية لاستراتيجية التركيز والميزة التنافسية
20	المطلب الأول	الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني	الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	المطلب الثالث	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خلاصة الفصل الأول	.....
	الفصل الثاني	الدراسة التطبيقية لمساهمة استراتيجية التركيز في تحقيق الميزة التنافسية بمؤسسة رغو الجنوب-تقرت-
30	تمهيد الفصل الثاني	.....
31	المبحث الأول	الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول	الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية
31	الفرع الأول	تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة



34	..... منهج الدراسة المعتمد	الفرع الثاني
34	..... الأدوات المستخدمة في الدراسة	المطلب الثاني
35	..... عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	المبحث الثاني
35	..... عرض نتائج الدراسة التطبيقية	المطلب الأول
35	..... تحليل النتائج العامة	الفرع الأول
37	..... عرض نتائج اختبار الفرضيات	الفرع الثاني
39	..... تحليل ومناقشة النتائج	المطلب الثاني
39	..... تحليل ومناقشة النتائج الخاصة باستراتيجية التركيز	الفرع الأول
41	..... تحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالميزة التنافسية	الفرع الثاني
47	.....	خلاصة الفصل الثاني
48	.....	خاتمة
52	.....	قائمة المراجع
55	.....	قائمة الملاحق
63	.....	الفهرس