

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس
تخصص : إدارة الأعمال

موضوع البحث

الميزة التنافسية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
دراسة حالة شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه

الأستاذ المشرف:

- رحمانى يوسف

من إعداد الطالبان:

• بن عانو محمد دربال

• حبيب الطيب

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ شرقي مهدي	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
د/ رحمانى يوسف زكريا	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
د/ عاشور سرقمة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي

2017/2018

إهداء

إلى من علمنا العطاء بدون انتظار
إلى من نحمل أسمائهم بكل افتخار
إلى الوالدين الكريمين.
إلى كل الأساتذة الكرام الذين كانوا عوناً لنا في مسيرتنا
الدراسية و لم يخلوا علينا بالتقديم للمعلومات و العون
و النصائح و المساعدة.
إلى الأصدقاء، والأهل، والمقربين .

الطيب

إهداء

إلى تلك الشموع التي ذابت لأجلنا أن تضيء لنا
درب الحياة إلى تلك العيون التي سهرت لأجلنا
أن تشرق شمس الأمنيات إلى الوالدين الكريمين
وإلى كل الأقارب والأحباب وإلى كل عمال مركز
الجامعي دون أن ننسى زملائنا وزميلاتنا في المسار
الجامعي وتحية خاصة إلى كل من الأساتذة ولهم
كل التقدير والاحترام وإلى كل من تحملهم قلوبنا
ولم يكتبهم أقلامنا.

محمد

شكر و عرفان

الحمد لله نحمده ونستعين به على ما وصلنا إليه.

أولا نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا

المشروع المتواضع ونخص بالذكر كل الأساتذة المركز

الجامعي والطاقم الإداري.

وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة سواء

من قريب أو من بعيد

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
20	قوة التنافس الخمس لـ Porter	1-1
41	الهيكل التنظيمي لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-2

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
9	المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري	1-1
17	تعريف مختلفة للميزة التنافسية	1-2
28	الاستراتيجيات التنافسية	1-3
46	نتائج الاختبار لمتغيرات الدراسة	2-4
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	2-5
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.	2-6
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	2-7
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.	2-8
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	2-9
52	درجة اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني	2-10
53	فعالية الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	2-11
54	خيارات فعالية الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	2-12
55	الميزة بين الإشهار الإلكتروني عن الإشهار التقليدي بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	2-13
56	أهم أشكال الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	2-14
57	الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني	2-15

قائمة الجداول

58	مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما للترويج لخدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-16
59	تكرار الإشهار الإلكتروني يزيد من ولاء الزبون نحو خدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-17
60	الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة	2-18
61	مساهمة الإشهار الإلكتروني في شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في استقطاب زبائن جدد	2-19
62	كيفية استقطاب الزبائن الجدد بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-20
63	اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في نشاطاتها على التنافسية	2-21
64	فعالية الاستراتيجية التنافسية بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بالموازاة مع المنافسين في مجال صب الخرسانة وكذا صناعة القالب والبلاط وحواف الرصيف	2-22
65	المؤسسات الأكثر تنافسية لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-23
66	اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق.	2-24
67	درجة الاهتمام بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.	2-25
68	خيارات اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني.	2-26
69	قيام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بابتكار طرق جديدة لترويج منتجاتها	2-27
70	الخيارات التي تقوم شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	2-28

قائمة الجداول

	بابتكارها لترويج منتجاتها.	
71	الخيارات التي تبناها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في تفعيل ميزتها التنافسية.	2-29
72	قيام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بتجديد عروضها في السوق .	2-30
73	استجابات أفراد العينة نحو "أسس الميزة التنافسية بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حسب متغير الجنس".	2-31
74	درجة استجابات أفراد العينة نحو "اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدماتها وعروضها للزبائن حسب متغير الوظيفة".	2-32
76	استجابات أفراد العينة نحو "فعالية الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حسب متغير الوظيفة	2-33
77	استجابات أفراد العينة نحو "الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني حسب متغير الوظيفة".	2-34
79	استجابات أفراد العينة نحو "مساهمة الإشهار الإلكتروني في استقطاب زبائن جدد حسب متغير الوظيفة".	2-35
80	استجابات أفراد العينة نحو "اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة توقع المنافسين في السوق مرتبط بمتغير الوظيفة".	2-36
82	استجابات أفراد العينة نحو "درجة اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة توقع المنافسين في السوق حسب متغير الوظيفة".	2-37
83	استجابات أفراد العينة نحو "الأسس التي تبنى عليها الميزة التنافسية في شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه مرتبطة بمتغير الوظيفة"	2-38

قائمة الجداول

85	استجابات أفراد العينة نحو "الإشهار الإلكتروني شركة التضامن" هيدرو تراف" حبيب و شركائه يبني على أساس دراسات مسبقة مع متغير سنوات الخبرة	2-39
87	استجابات أفراد العينة نحو "كيف تقيم الاستراتيجية التنافسية بالموازاة مع المنافسين لنشاط الشركة؟ حسب متغير سنوات الخبرة	2-40

مقدمة:

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشهد تطورات في جميع المجالات التي تقدمها نتيجة للانفتاح المعلوماتي الحاصل، وأصبحت تركز على التجارة الآنية الإلكترونية، وذلك بتحدي كبير منها في كيفية الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن بأقل جهد وأقل تكلفة.

و هنا تظهر الأساليب أو التوجهات الحديثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال اعتمادها على الميزة التنافسية، باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها و بالتالي تعزيز مكانتها في السوق، حيث يعتبر الإشهار الإلكتروني مصدر مالي لا يمكن لأي مؤسسة التفريط فيه ، و كذلك مصدر مهم يقدم المعلومة، و نشاط اتصالي و اجتماعي يهدف إلى عرض موضوعه و الترويج له خاصة و أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اصبح من بين أولوياتها زيادة ميزاتها التنافسية لتحسين أدائها وتعزيز فعاليتها ، و بالتالي تحقيق الميزة و التفرد في السوق مبني على المنافسة مع مؤسسات اقتصادية أخرى في نفس المجال ، و بالتالي الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن من خلال الاعتماد و تقديم الإشهارات الإلكترونية عبر الشبكة العالمية ، و التي تروج خدماتها و عروضها في قالب إشهاري حيث يثير انتباه الجمهور فيخلق له نوعا من الرغبة و القناعة للحصول على المنتج المروج له، و من هنا يبرز دور الميزة التنافسية للمؤسسة في المحافظة على زبائنها ، و السعي نحو كسب زبائن جدد لها.

فالإشهار الإلكتروني هو سمة العصر الحالي وهو رسالة إشهارية جذابة يروج لسلع وخدمات المؤسسة، وبالتالي تصل إلى موقع متميز في السوق.

ومن أجل معالجة موضوعنا "الميزة التنافسية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " حيث قمنا باختيار شركة التضامن "هيدرو تراف "حبيب وشركائه، كنموذج تطبيقي لهذه الدراسة باعتبارها ضمن المؤسسات المتوسطة و هذا راجع لعدد العمال بها و الذي يبلغ 64 عاملا حيث أوجدت لنفسها مكانة ضمن المؤسسات المنافسة في السوق، وجذبت عدد كبير من الزبائن و المتعاملين بفضل الدور الكبير الذي لعبه الإشهار الإلكتروني في ترويج خدماتها وساهم في خلق التميز للمؤسسة.

تناولنا في الفصل الأول: الإطار حيث اشتمل على لأدبيات النظرية، و الدراسات السابقة ، أما الفصل الثاني: فعرضنا فيه الدراسة التطبيقية و كمثال عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قمنا بدراسة حالة لشركة التضامن "هيدرو تراف "حبيب وشركائه كنموذج .

تناولنا فيه: التعريف عام حول الشركة وهيكلها التنظيمي، ، كما تطرقنا إلى الميزة التنافسية بالشركة الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي مع اختبار صدق وثبات عبارات أو فقرات الاستبيان المستخدمة في دراستنا، مع عرض وتحليل بيانات ومحاور الدراسة، وفي الأخير نتائج الدراسة المتوصل إليها مع إثبات أو نفي الفرضيات في ظل نتائج الدراسة، ثم خاتمة الدراسة، مع قائمة المراجع والمصادر والملاحق.

إشكالية الدراسة:

تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على العديد من الأساليب لتحسين ميزتها التنافسية، و هذا لأهميتها، تعزيز مكانتها في السوق و زيادة حصتها السوقية في ظل بيئة اقتصادية مبنية على التنافسية

و الاستغلال الأمثل للإمكانيات الإعلامية و الاتصالية كهدف من أهداف المؤسسة ككل، و زيادة تميزها و فعاليتها أمام المنافسين على وجه الخصوص، و قد يساهم الإشهار الالكتروني كإستراتيجية تسويقية تبنتها المؤسسة، لتجنب العراقيل و المعوقات مما يؤدي إلى فتح آفاق جديدة أمام المؤسسة و يعزز ميزتها التنافسية في السوق، من أجل الحصول على حصة سوقية أمام المنافسين، و احتلال مكانة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة و هذا ما يقوي فرص المؤسسة في التطور و النجاح و التميز.

و من هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

1. ما تأثير الميزة التنافسية على أداء شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية؟
2. و تندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية و المتمثلة في الآتي :
3. ما هي طبيعة الإستراتيجية التنافسية بشركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية؟
4. ما هي أبعاد و أسس الميزة التنافسية بشركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية؟
5. كيف تؤثر الميزة التنافسية على أداء شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية؟

فرضيات الدراسة:

بما أن دراستنا تتعلق بالميزة التنافسية و أثرها على أداء شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية، لا بد من تقديم الفرضيات التالية:

1. تعتمد شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية على الميزة التنافسية بمختلف أنواعها لاستقطاب زبائن جدد و تحقيق ولاء للشركة.

2. تركز شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية على الميزة التنافسية في ترويج عروضها و خدماتها لمواجهة المنافسين و تحقيق الريادة و التميز.

3. تبني شركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية ميزتها التنافسية على جودة الخدمة و فقلة التكلفة و الابتكار.

4. يساهم الاشهار الالكتروني في تفعيل الميزة التنافسية بشركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية.

حدود الدراسة (المكانية ، الزمانية):

يقصد بحدود الدراسة ذلك المجال المكاني و الزماني الذي اجريت فيه هذه الدراسة، و تحديد مجال حدود الدراسة يعد خطوة أساسية في البناء المنهجي لكل بحث علمي.

1. الحدود المكانية : يقصد به المكان أو الميدان الذي يتم فيه جمع المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة، فقد تم إجراء دراستنا بشركة التضامن " هيدرو تراف " حبيب و شركائه - غرداية.

2. الحدود الزمانية : يعد المجال الزمني للدراسة بالفترة التي تستغرقها الدراسة، و التي تمتد من بداية التفكير في إشكالية الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج العامة، أما بالنسبة لموضوعنا "الميزة التنافسية و أثرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فكانت فترة الدراسة للجانبين النظري و التطبيقي منذ نشأت الشركة و حتى شهر ماي 2018.

تمهيد :

أصبحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تشهد تطورات في جميع المجالات التي تقدمها نتيجة للانفتاح المعلوماتي الحاصل، وأصبحت تركز على التجارة الآنية الإلكترونية، وذلك بتحدي كبير منها في كيفية الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن بأقل جهد وأقل تكلفة، و هنا تظهر الأساليب أو التوجهات الحديثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال اعتمادها على الميزة التنافسية، باعتبارها الوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها و بالتالي تعزيز مكانتها في السوق و هذا ما سوف نتعرف عليه في هذا الفصل من خلال مبحثين رئيسيين و هما :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمحاور الدراسة: و الذي نعرض من خلاله لأهم المفاهيم المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و الميزة التنافسية .

المبحث الثاني: و المخصص للدراسات السابقة حيث يتم عرض أهمها و محاولة معرفة نقاط التشابه و الاختلاف بينها و بين دراستنا الحالية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمحاوير الدراسة

المطلب الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يثير مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا كبيرا بين الاقتصاديين، ففي الواقع لا يوجد تعريف واحد وموحد لها يمكن أن يسري على جميع المؤسسات وفي كل المناطق وتحت كل الظروف وهذا بسبب الاختلاف في المعايير والمقاييس المعتمدة من قبل اقتصادي كل دولة في تصنيف المؤسسات.

إلا أن منظمة العمل الدولية قامت بتحديد مجموعة من المعايير لإيجاد تعريف ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي:

- معيار عدد العمال أو حجم العمالة.
- معيار رأس المال.
- معيار المبيعات والإيرادات.
- معيار التكنولوجيا المستعملة.

وسنحاول فيما يلي إدراج بعض التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1.الاتحاد الأوروبي:

- المؤسسة الصغيرة يكون عدد عمالها لا يزيد عن 50 عاملا.
- المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها لا يزيد عن 250 عاملا.

2.برنامج الأمم المتحدة للتنمية والتجارة:¹

- المؤسسة الصغيرة يكون عدد عمالها يتراوح ما بين 20 و100عاملا.
- المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها يتراوح ما بين 100 - 500 عاملا

¹ ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي، المشاريع الريادية الصغيرة و المتوسطة و دورها في عملية التنمية، دار و مكتبة الحامد، عمان، ط1، 2012، ص: 4

3. إدارة المؤسسات في الومم. أ:

المؤسسة التي تملك وتدار بشكل مستقل ولا يكون لديها القدرة على السيطرة في مجالها وحجم مبيعاتها السنوية قليل نسبيا، ويعمل بها القليل من العاملين مقارنة بنفس المؤسسات في نفس مجال النشاط.¹

4. البنك العالمي:

- المؤسسة التسعيرة يكون عدد عمالها بين 10 - 50 عاملا.
- المؤسسة المتوسطة يكون عدد عمالها بين 100—50 عاملا.²

5. التعريف المعتمد في الجزائر: القانون: 17/02 المؤرخ في: 2017/01/10 :

أما التعريف المعتمد في الجزائر فقد تضمنه القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12.12.2001 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحيث أن المادة الرابعة (04) تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية على أنها " مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات تتميز بما يلي:

- عدد عمالها من 01 إلى 250 عاملا.
- رقم أعمالها السنوي اقل من 02 مليار دج أو مجموع حصيلتها السنوية اقل من 500 مليون دج.
- تستوفي شروط الاستقلالية: أي لا تمتلك أي مؤسسة أخرى ما نسبته 25 بالمئة من رأس مال هذه المؤسسة.³

¹ محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشطل البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل و كيفية التفعيل، مجلة دراسات اقتصادية، دار الخلدونية، الجزائر، العدد (12)، 2009، ص:44.

² بلاطة مبارك، حاضنات الأعمال في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد(15)، 2006، ص:10.

³نادية قويق، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الواقع و الآفاق، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد (14)، 2006، ص:190.

كما يمكننا تمييز المؤسسات الصغيرة عن المتوسطة من خلال هذا القانون حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): المؤسسات المصغرة، الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	الحصيلة السنوية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دج	لا يتجاوز 10 ملايين دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	لا يتجاوز 200 مليون دج	لا يتجاوز 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 200 مليون دج و 2 مليار دج	بين 100 و 500 مليون دج

المصدر: نادية قويقع، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الواقع والآفاق، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، العدد (14)، 2006، ص 190.

وبصورة عامة يمكن القول بان المؤسسة الصغيرة هي منظمة مملوكة ومداره من قبل فرد أو عدد محدود من الأفراد ويعمل فيها عدد قليل من العمال ولا تهيمن على القطاع الذي تعمل فيه. في حين أن المؤسسة المتوسطة هي منظمة مملوكة من عدد أكبر من الأفراد قياسا بسابقتها وتدار من قبل إدارة مهنية ويعمل فيها عدد أكبر من العاملين ووقد تمثل حالة وسطية بين الحجم الصغير والكبير.¹

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتقاسم الم.ص. م مجموعة من الخصائص المميزة لها وقد يكون لهذه الأخيرة إثر إيجابي أو سلبي على المؤسسة. إلا أن الملاحظ هو كون هذه الخصائص ساهمت بقدر كبير في انتشار هذا النوع من المؤسسات. ويمكن ذكر هذه الخصائص على النحو التالي:

الحجم: يمثل الحجم خاصية مهمة للم.ص.م بحيث يساعدها على الفهم المتعمق والواسع لطبيعة السوق والزبائن والمنافسين. فهناك من تفضل البقاء على حجمها الأول نظرا لتوفر الإيرادات خصوصا إذا كان السوق غير جاذب للمؤسسات الكبيرة وفي حين إن مجموعة أخرى ترى في حجمها هذا مرحلة عبور إلى الحجم الكبير.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، دار وائل، عمان، ط1، 2009، ص:24.

سهولة التكوين: إن متطلبات التكوين عادة ما تتسم بالبساطة والسهولة والوضوح والتحديد فيكفي الحافز الفردي أو الجماعي لقيام م. ص تتجه لاحقا نحو م. م. ففي غالب الأحيان تقوم هذه المؤسسات من قبل أشخاص عاديين أو أقارب حيث لا يحتاج الأمر إلى الكثير من الدراسات والوثائق كما لا تتطلب ثقافة خاصة للمؤسسين.

المرونة وسرعة الاستجابة: البساطة و مرونة الهيكل التنظيمي وترابط مفردات العمل وعدم وجود آليات بيروقراطية رسمية جامدة تجعل عملية التغيير نحو الأحسن والأفضل تجري بطريقة افضل وأسرع. وكذلك تساعد على التكيف السريع والمرن مع الأحداث البيئية من فرص وتهديدات.¹

أداة للتدريب الذاتي: تعتبر هذه المؤسسات مراكز تدريب ذاتية لأصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم لأعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج وحملهم المسؤولية التقنية والتسويقية والمالية.²

الفرع الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنف الم.ص. م حسب عدة معايير أو أسس كالمملكية وطبيعة النشاط والمنتجات والإمكانيات و بالتالي فهي تأخذ أشكالا مختلفة تتناسب مع كل معيار على حدة. وفيما يأتي سنحاول التطرق إلى هذه الأشكال بناء على كل معيار أو أساس.

1. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الملكية:

حيث نجد ثلاثة أشكال هي المؤسسات الخاصة التابعة للقطاع الخاص والعام التابعة للقطاع العام والمختلطة التابعة للقطاعين معا.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص-ص: 26-27-28.

² ليث عبد الله القهوي و بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 21-22.

أ- المؤسسات الخاصة:

هي تلك المؤسسات التي تقوم في المقام الأول من الاعتبار على فكرة الملكية الخاصة، وتهدف أساساً إلى تحقيق النفع الخاص الذي يتمثل في تحقيق الأرباح. والمؤسسة الخاصة بهذا المعنى هي أساس النظام الرأسمالي.

ب- المؤسسات العامة:

يقصد بها المؤسسات التي تملكها وتديرها سلطة عامة ومركزية أو محلية سواء انفردت بذلك أو شاركتها فيها غيرها.

ج- المؤسسات المختلطة:

هي تلك المؤسسات التي تشترك فيها السلطة العامة مع (الخواص) في القيام بالإنتاج.¹

تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الإمكانيات:

أي على أساس الإمكانيات الإنتاجية و التسييرية التي تمتلكها سواء في عملياتها الإنتاجية أو في تسيير إدارتها وحيث نجد ثلاثة أشكال أيضاً:

أ- المؤسسات العائلية:

يعتبر هذا النوع من المؤسسات أصغر من م.ص.م وتتميز بكون مقرها المنزل وعملياتها الإنتاجية غير مكلفة نظراً لاعتمادها على جهد ومهارات أفراد العائلة في الغالب كما تنتج منتجات تقليدية غالباً وتلي حاجيات سوق محدد بكميات محددة.

ب- المؤسسات الحرفية:

لا يختلف هذا النوع عن المؤسسات العائلية، غير أن مقرها إما المنزل أو محلها مستقل عنه، يعتمد على جهد مهارات أفراد عائلة أو الاستعانة بأجراء أجنب عن العائلة، تتميز ببساطة المعدات المستعملة في العملية الإنتاجية واعتمادها بدرجة كبيرة على كثافة عنصر العمل.

¹ عادل احمد حشيش، أصول الاقتصاد السياسي، مدخل تحليلي مقارن لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1996، ص: 37.

ج- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة:

يختلف هذا النوع من المؤسسات عن النوعين السابقين (العائلية والحرفية) في كونه يعتمد على طرق إنتاجية وإدارية حديثة ومتطورة سواء من ناحية التكنولوجيا المستعملة وكما تتميز بوجود نظام هيكلي بسيط وتستعمل أيدي عاملة أجنبية، فهي مؤسسات تساعد على دفع عجلة التنمية الاقتصادية وهذا النوع تتميز به الدول المتقدمة عموماً.¹

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار طبيعة المنتجات:

تأخذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكلين متميزين حسب هذا المعيار الذي يهتم بما تخصص في إنتاجه هذه المؤسسات.

أ- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية

تعمل هذه المؤسسات في نشاط السلع الاستهلاكية المتمثلة في المنتجات الغذائية، الجلود والأحذية، النسيج، تحويل المنتجات الفلاحية، الورق، منتجات الخشب ومشتقاته وغيرها من المنتجات الاستهلاكية

ب- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:

يعتبر هذا النوع من أهم الصناعات التي تمارسها الم.ص. م خاصة في الدول المتطورة، تتركز أعمالها في مجال الصناعات الوسيطة والتحويلية المتمثلة في تحويل المعادن والصناعات البلاستيكية وكذا صناعة مواد البناء والمحاجر.²

3. - تصنيف م ص م حسب طبيعة النشاط:

نميز خمسة أشكال من خلال هذا المعيار، هذا المعيار الأخير يسلط الضوء على النشاط الذي تقوم به مختلف المؤسسات.

¹ عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، بحوث و أوراق عمل الدورة الدولية " تمويل المشروعات ص م و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، المنعقدة في 25-28 ماي 2003، سطيف-الجزائر، منشورات مخبر ش.أ.م.ف.م، 2004، ص:16.

² نفس المرجع .

أ- مؤسسات إنتاجية

هي المؤسسات التي تقوم بتحويل المواد الخام إلى مواد مصنعة، والنصف مصنعة إلى مواد تامة الصنع أو تجهيز مواد كاملة الصنع.

ب- مؤسسات تجارية

وهي كل مؤسسة تقوم بشراء سلعة ثم تقوم بإعادة بيعها أو تعبئتها وتغليفها قصد البيع بالتجزئة المتكاملة كالمتاجر الكبرى ومحلات بيع البريد. وتعتبر هذه المشروعات المحرك الأساسي للنشاط التجاري في أي بلد.

ج- المؤسسات الخدمائية

تقدم هذه المؤسسات الكثير من الخدمات لمختلف فئات المستهلكين والمنتجين تمتاز بصغر حجمها باستثناء تلك العاملة في مجال النقل، الاتصالات والتعليم والصحة . ولا تحتاج إلى استثمارات كبيرة بل إلى بعض المهارات والكفاءات الخاصة وتزداد الحاجة إلى مشروعات الخدمات كلما ازداد مستوى الدخل، فهذا مؤشر على قوة اقتصاد البلد وتطوره.

د- المؤسسات الزراعية

تعمل في النشاطات الفلاحية الآتية:

- مشروعات الثروة الزراعية: إنتاج الفواكه، الخضر، المشاتل الفلاحية، الحبوب، والبيوت البلاستيكية.
- مشروعات الثروة الحيوانية: تربية الأبقار، الأغنام، الدواجن، إضافة إلى الألبان ومشتقاتها.
- مشروعات الثروة السمكية: كصيد الأسماك أو إقامة بحيرات صناعية كالمزارع السمكية.

هـ- المؤسسات المقاوله

تعتبر المقاوله الباطنية من أهم أشكال التكامل الصناعي الحديث وتعني تجسيد التعاون بين المؤسسات المصغرة . ويمكن القول بان المقاوله الباطنية هي السلمية التي بموجبها يقوم المتعاهد بإتمام أعمال معينة للغير بمقابل. تعتبر المقاوله الباطنية وسيلة هامة لخلق مناصب شغل وتنمية الصناعات وكذا حل مشاكل التسويق

كما تساعد على تحقيق تقسيم العمل. وتتضمن تنفيذ الأشغال حيث تقوم الم.ص. م بتنفيذ أشغال لصالح مؤسسات أخرى وذلك خلال مدة محددة بمقابل، الإنتاج حيث تقوم الم.ص. م في هذه الحالة بإنتاج قطاع الغيار وبعض المعدات الأخرى حسب الخصائص والموصفات المتفق عليها، وتقديم الخدمات حيث تقوم الم.ص. م بتقديم مجموعة من الخدمات لفائدة جهات مختلفة مثل الدراسة وتقديم الاستشارات الفنية.¹

الفرع الرابع: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكمن في قدرتها على المساهمة الفعالة في عملية التنمية وتحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية منها دعم النمو الاقتصادي وتوفير فرص العمل ومضاعفه القيمة المضافة للنتائج المحلي وتتجلى هذه الأهمية في .

- مؤسسات كثيرة العدد

وهذه الكثرة تعني زيادة الدور والأهمية، ففي الو.م. ا مثلاً كان عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 1970 لا يزيد عن 246000 إلا أن هذا الرقم فاق الضعف في سنة 1990 أي حوالي 585000 في حين بلغ في سنة 2013 ما يقارب 777816.²

- المساهمة في إيجاد الوظائف

إن البدء بأعمال جديدة بهذا العدد الكبير يؤدي إلى توظيف عالي، ففي الو.م. ا تساهم هذه المؤسسات فيما نسبته ثلاثة أرباع من الوظائف الجديدة وكذا في مدينة الرياض بالسعودية بلغت نسبة التوظيف حوالي 89 بالمئة من القوة العاملة.

¹ كاس نصر المنصور، و شوقي تاجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان، الأردن، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2001، ص:45-47.

² المرجع السابق.

- المساهمة في تطوير وتنشيط حالة المنافسة

إن عملية المنافسة تنشط وتنعش الاقتصاد وتجعل عمليات المبادلة أكثر كفاءة وترتقي بالأداء وتعمل على إشباع حاجات الزبائن.

- مصدر لتوليد الناتج القومي والثروة الاقتصادية

إن رأس المال المستثمر في هذا النوع من المؤسسات يؤدي إلى فائض اقتصادي أفضل كما توجه هذه المؤسسات إلى مناطق مستهدفة قصد تنميتها أو إيقاف عملية الهجرة نحو المدن المزدهمة بالسكان أو غير ذلك.

- المساهمة في إشباع حاجات الفئات المختلفة للمجتمع

من سلع وخدمات مختلفة حسب الطلب المتواجد في السوق. وكذا تحقيق المردود المالي للمالكي هذه المؤسسات.

- ضرورة للمؤسسات الكبيرة

إن الأعمال التي تستفيد منها الشركات الكبرى حيث توفير مستلزمات الإنتاج وقطع الغيار والتجهيز بما تحتاج إليه من مواد. إضافة إلى كون بعض احتياجات الزبائن وبسبب محدودية الطلب لا تستطيع الشركات الكبيرة تلبيتها، وهنا يكون دور الم.ص.م.

- المساهمة في التنوع الثقافي

تحافظ الم.لص.م على خصوصية الأقليات المتواجدة في مختلف بلدان العالم كالمطاعم اليابانية والصينية وهذا يساهم في إشباع حاجاتهم الخاصة والمتميزة.¹

¹ طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص-26-28.

المطلب الثاني: الميزة التنافسية

تنشط المنظمات الاقتصادية الحديثة في ظل بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار، حيث تختلف درجة التعقد والتغير باختلاف القطاع الإنتاجي للمنظمة، مما يفرض عليها مواكبة هذه التغيرات والتطورات بصورة دائمة لتتمكن من تحقيق أهدافها وضمان بقائها ونموها واستمرارها في بيئة الأعمال.

ومن أجل احتلال مركز الريادة في السوق، يتوجب على المنظمات امتلاك آليات لمواجهة المنافسة الحادة (التي تعددت أشكالها وأساليبها التنافسية)، والمتمثلة في القدرات التنافسية التي تمنحها الفرصة لحيازة مزايا تنافسية مستدامة تضمن لها استمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد والمحاكاة ومن خلال بحثنا هذا، سوف نتطرق إلى المحاور الرئيسية لما يتعلق بالميزة التنافسية.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

تعريف PORTER: تعرف الميزة التنافسية على أنها "الطرائق الجديدة التي تكتشفها المؤسسة والتي تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، أي بمعنى آخر إحداث عملية إبداع في المؤسسة بمفهومه الواسع".¹

تعريف A. Sen Dan: تعرف على أنها " مؤهل للنجاح (ورقة رابحة) أو أفضلية (تفوق) تملكها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة وهذا ضمن لعبة المنافسة. هذا المؤهل أو هذه الأفضلية هما نتيجة موردين اثنين؛ إما أن المؤسسة تلعب في موقع قوة في السوق أو في الصناعة، أو أن المؤسسة تملك ثروات وقدرات أو كفاءات استراتيجية لا تملكها المؤسسات الأخرى".²

تعريف معالي فهمي حيدر: تعرف على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط و تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية والتنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة

¹ M.Portr,l'avantage concurrentiel des nations, inter Edition, paris,1984,p48.

² Dan A,Seni,Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Bibliothèque et archives national du quebie,2013,p:68.

إلى القدرات والكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجيتها التنافسية، و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين: القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز".¹

تعريف علي السلمي: تعرف على أنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه الآخرون".²

وفي الجدول التالي نشير إلى بعض التعاريف لمجموعة من الباحثين وحيث أن كل تعريف منها يركز على جانب محين من التوجه المطلوب لتحقيق الميزة التنافسية:

جدول رقم (2-1): تعاريف مختلفة للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Hofer.1980.6	هي المجالات التي تتفوق بها المنظمة على منافسها	الأنشطة
Fahey. 1989.18	أي شيء يميز المنظمة أو منتجاتها إيجابا عن منافسها من وجهة نظر الزبون النهائي	المكانة الذهنية
Roppaport.92.84	قدرة المنظمة على تقليص	الكلفة

¹ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص:08

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص:101.

	كلفتها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون	
قيمة الزبون	القابلية على تحقيق قيمة متفوقة للزبون	Evans.93.83
المنافسة	هي الوسيلة التي تمكن المنظمة من تحقق التفوق في ميدان منافستها بالآخرين	Macmalland&Tampo.2000.81

المصدر: ثامر، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان. الأردن، ط

2008، ص 194.

الفرع الثاني: أنواع الميزة التنافسية:

هناك نوعين رئيسيين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل وتمايز أو تمييز المنتج.

أ- التكلفة الأقل: معناها قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (Chain value) للمؤسسة والتي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة.

ب- تمييز المنتج: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجاً متميزاً وفريداً وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى - خصائص خاصة للمنتج - خدمات ما بعد البيع). لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز.¹

الفرع الثالث: خصائص الميزة التنافسية:

من أهم خصائص الميزة التنافسية أن تكون:

- 1- مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة السبق على المدى الطويل و ليس القصير.
- 2- مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
- 3- متصفة بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.
- 4- متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- 5- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الميدان القصير و البعيد.

¹ نيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ص: 85.

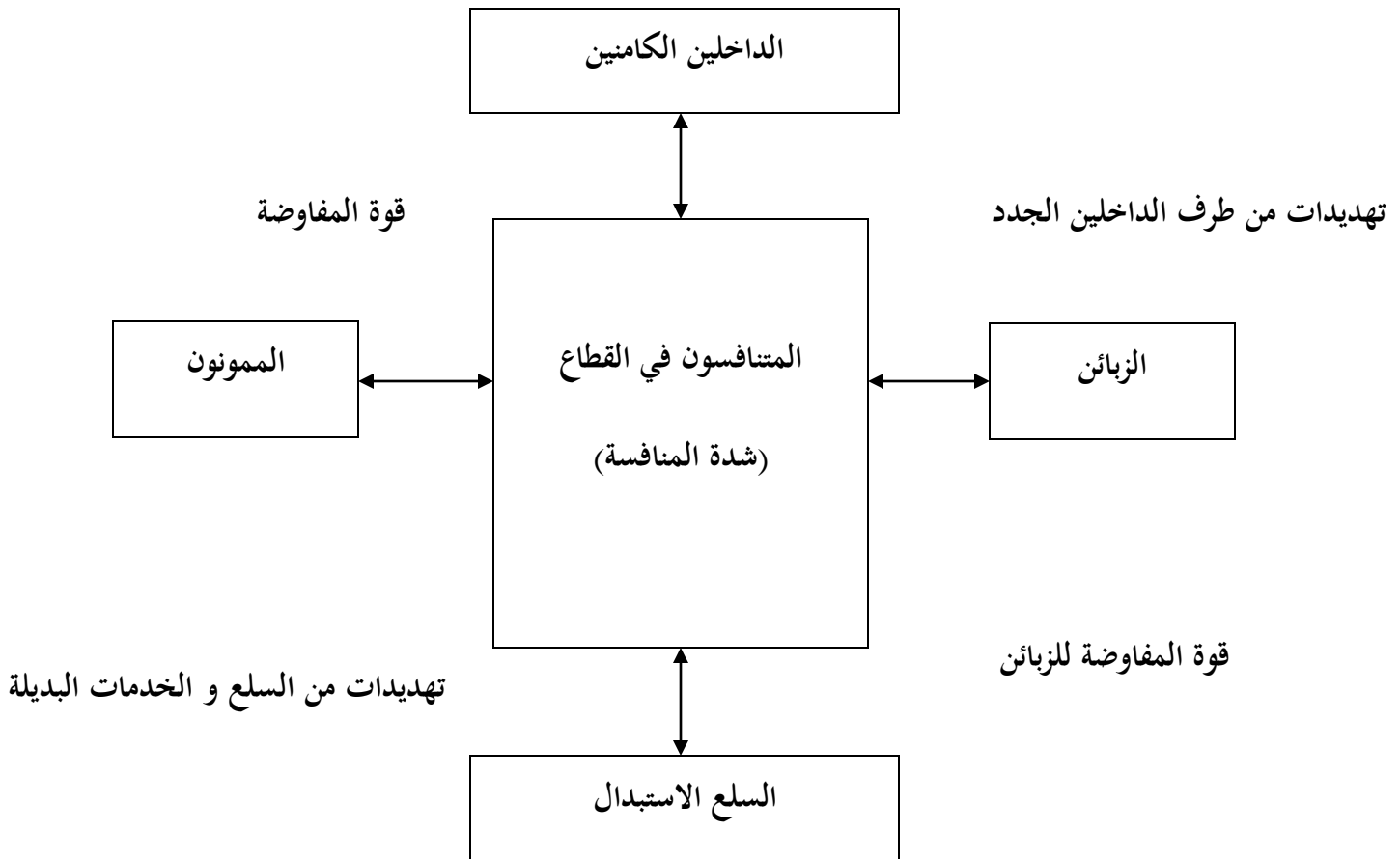
الفرع الرابع: نموذج بورتر Porter والميزة التنافسية

إن وجود المنافسة في أي قطاع صناعي يتعلق بالبنيات الاقتصادية التحتية، كما أن شدة هذا النزاع تتعلق بالمتنافسين الكامنين وبالتهديدات من السلع البديلة إلخ...

وحسب - Porter - توجد خمس (05) قوى تحدد مستويات المنافسة كما هو موضح في الشكل

وهي:

شكل رقم (1-1): قوة التنافس الخمس ل Porter



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب واقتصاد المؤسسة وديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر.

.2002

1. شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع

يشير مفهوم المنافسة إلى حالة الصراع التنافسي بين المؤسسات في صناعة ما ولتحقيق التفوق على المنافسين والحصول على حصة سوقية أكبر، يمكن أن يتم هذا الصراع باستخدام أساليب مختلفة كالتركيز على الأداء، الجودة، السعر، التصميم، خدمات ما بعد البيع. ٠٠، وأن كثافة وحدة المنافسة في صناعة ما تعتبر محددًا مهمًا وقويًا لجاذبية وربحية تلك الصناعة على اعتبار أنها تتطلب التخفيض في الأسعار وزيادة في النفقات وبذلك فهي تشكل تهديدًا قويًا للربحية. إن مدى وحدة المنافسة بين المؤسسات القائمة حسب (هيل وجونز)

هي دالة للهيكل التنافسي داخل صناعة معينة، ظروف وأحوال الطلب، عوائق الخروج.

2. ظروف الطلب:

إذا كانت ظروف الطلب قوية بمعنى أن الطلب يتسم بالتنامي سواء من خلال عملاء جدد أو عمليات شراء من قبل عملاء حاليين فإن ذلك يؤدي إلى تخفيف حدة المنافسة بين المؤسسات القائمة كما يتيح ذلك فرصًا للتوسع، أما عندما يتسم الطلب بالضعف فيترتب عن ذلك زيادة حدة المنافسة وتراجع ربحية مؤسسات القطاع.

3. الهيكل التنافسي:

ويشير إلى عدد وحجم التوزيع الخاص بالمؤسسات في صناعة ما، وتختلف حدة المنافسة في الصناعات المجزأة التي تتكون من عدد كبير من المؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عنها في الصناعات المجمعّة التي عليها عدد صغير من المؤسسات كبيرة الحجم.

وحسب هيل وجونز فإن هيكل الصناعة المجرأ يشكل تهديداً أكثر منه فرصة حيث ينخفض مستوى ربحية الصناعة لكثرة عدد المؤسسات وانخفاض عوائد الدخول؛ وحيث أنه من الصعب تمييز المنتجات فالمنافسة بين المؤسسات منافسة سعرية تركز على تخفيض التكاليف، أما بالنسبة للصناعات المجمععة فإن هناك فرص أكبر لتحقيق ربحية أعلى.

4. عوائد الخروج:

قد تكون عوائد اقتصادية، عاطفية، استراتيجية، ... تمنع المؤسسة من الخروج من الصناعة، وإذا كانت عوائد الخروج عالية جداً في صناعة تتسم بتدهور الطلب عادة ما تلجأ المؤسسات بهدف تغطية تكاليفها والحصول على طلبات الزبائن إلى تخفيض الأسعار.

وتتضمن عوائد الخروج الأكثر شيوعاً:

- أن بعض الأصول متخصصة جداً، وبالتالي قد تجد المؤسسة صعوبة في التخلص منها.
- التكاليف الثابتة العالية للخروج كإعانات وتعويضات مالية صحية يجب دفعها للعمال في حالة توقف المؤسسة عن العمل.
- الارتباط العاطفي بصناعة معينة، بحيث لا يرغب ملاك المؤسسة أو العمال في الخروج من الصناعة لأسباب عاطفية أو بسبب الكبرياء.

5. تهديد المنافسين المضلين:

المنافسون المحتملون هم المؤسسات التي لا تنافس حالياً في الصناعة، لكن لديها القدرة إذا ما رغبت في ذلك. إن دخول منافسين محتملين يمثل تهديداً لربحية المؤسسات

الحالية على اعتبار أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في صناعة معينة أصبح الأمر أصعب على المؤسسات القائمة حماية حصتها من السوق، من ناحية أخرى كلما انخفض خطر دخول منافسين جدد أمكن ذلك المؤسسات الحالية رفع أسعارها وتحقيق عائدات أكبر. إن خطر دخول منافسين محتملين هو دالة لصعوبة وارتفاع عوائد الدخول، وتتمثل هذه الأخيرة في:

6. الولاء للماركة:

ويتمثل في تفضيل المستهلكين منتجات المؤسسات الحالية، ويمكن لهذه الأخيرة أن تنمي الولاء للعلامة من خلال الإعلان، القيام بعمليات تحديث مستمرة لمنتجاتها، التأكيد على الجودة، خدمات متفوقة... إن تنمية الولاء للعلامة يجعل الأمر أصعب على الداخلين الجدد لاقتطاع جزء من الحصة السوقية للمؤسسات.

7. مزايا التكلفة المطلقة: وتنشأ من ثلاثة مصادر أساسية:

- عمليات إنتاج متفوقة قد تكون محصلة خبرات سابقة، أو براءات الاختراع...
- التحكم في مدخلات معينة تطلبها عملية الإنتاج (عمالة، مهارات إدارية...)
- إمكانية توفير مواد أرخص.
- إن امتلاك المؤسسات التي تنشط حالياً في الصناعة لهيكل تكلفة منخفض من شأنه أن يضعف القوة التنافسية للداخلين الجدد.

8. اقتصاديات الحجم:

يقصد بها مزايا التكلفة النسبية التي تؤدي إلى التخفيض في هيكل تكلفة المؤسسة نتيجة الإنتاج بأحجام كبيرة، وتتضمن مصادر اقتصاديات الحجم:

- انخفاض التكلفة نتيجة الإنتاج على نطاق واسع ومنتجات نمطية.
 - الخصومات على المشتريات من المواد الخام وأجزاء المكونات كبيرة الحجم.
 أ- تكاليف تحول المستهلك: تنشأ هذه التكاليف عندما يقضي المستهلك وقتا ويبدل جهدا ويتكلف مالا لأجل التحول من المنتجات التي تقدمها مؤسسة قائمة إلى منتجات تقدمها مؤسسة جديدة. وبذلك كلما ارتفعت التكاليف التي يتحملها المستهلك للتحول إلى استهلاك منتجات المؤسسة الجديدة كفا ارتفعت عوائد الدخل.

ب- اللوائح والأنظمة الحكومية: إذا كانت المؤسسات في صناعة ما تتمتع بحماية قانونية ونظامية فإن خطر دخول منافسين محتملين سوف يتقلص وبذلك تنخفض حدة المنافسة وهذا ما يسمح بتحقيق معدلات أرباح أكثر في الصناعة والعكس.

مما سبق نستنتج أنه كلما ارتفعت عوائد دخول منافسين محتملين كلما تدنت المخاطر المترتبة على ذلك، وبذلك زادت معدلات الأرباح التي يمكن تحقيقها في الصناعة.

9. القوة التفاوضية للموردين والصلاء:

يمكن للموردين ممارسة قوتهم التفاوضية على مؤسسات القطاع من خلال رفع الأسعار أو من خلال تخفيض نوعية المنتجات - الخدمات المشتراة، وبالتالي فالقوة التفاوضية للموردين يمكن أن تؤثر على مردودية القطاع الذي لا يكون قادرا على تغطية التكاليف من خلال الأسعار.

إن القوة التفاوضية للموردين والعملاء هي دالة موسعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات أو المبيعات من إجمالي مشتريات أو مبيعات القطاع.

ويكون الموردون في موضع قوة إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

- إذا كانت سوق التوريد مسيطر عليها من قبل عدد قليل من المؤسسات وكان هؤلاء الموردون أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له هذا المنتج.
- إذا كانت منتجات الموردين متفردة أو متميزة أو أن تتحمل المؤسسات تكاليف تحول مرتفعة إذا ما تحولت إلى منتجات موردين آخرين.
- إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.
- إذا كان للموردين القدرة على التكامل نحو الأمام بدخول صناعة عملائهم واستخدام مدخلاتهم الخاصة لتصنيع المنتجات، حيث يمكنها منافسة منتجات المؤسسات المالية في الصناعة.
- لا تمثل الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسات المشتريّة زبونا مهما للموردين بمعنى أن أرباح الموردين لا تتأثر بمشتريات المؤسسات في صناعة معينة.
- يمكن للعملاء أن يمارسوا ضغوطا على المؤسسات، وأن قوتهم التفاوضية هي دالة لمجموعة من الخصائص مثل: وضعية كل منهم في السوق، الأهمية النسبية للمشتريات من إجمالي مشتريات القطاع. ويكون العملاء أكثر قوة في الحالات التالية:
- في حالة ما إذا كان العملاء يملكون معلومات حول أحوال الطلب، أسعار السوق الحقيقية، تكاليف الموردين.
- عندما يقوم العملاء بشراء كميات كبيرة وبذلك يكونون أكثر حساسية للسعر.
- إذا كانت مشترياتهم من منتجات القطاع نمطية أو غير متميزة، حيث يدرك العملاء أن بإمكانهم الحصول على المنتجات من موردين آخرين.
- إذا كانت أرباح العملاء قليلة.

- إذا كان منتج القطاع لا يؤثر على نوعية المنتجات أو الخدمات الخاصة بالزبون.
- إذا كان للعملاء القدرة على التكامل نحو الخلف بدخول الصناعة عملائهم وتصنيع المنتجات للحصول على احتياجاتهم.
- يكون الموردون أو العملاء أكثر قوة وبذلك يشكلون تهديدا للمؤسسة عندما تعتمد عليهم المؤسسة وبنسبة كبيرة في إنجاز الأعمال ولا يعتمدون عليها في ذلك، والعكس من ذلك بحيث يقل تهديدهم إذا كانوا يعتمدون عليها في إنجاز أعمالهم.

10. تهديد المنتجات البديلة

- تتمثل المنتجات البديلة في تلك المنتجات التي تعرضها مؤسسات في صناعات أخرى بإمكانها إشباع حاجات مماثلة للمستهلك، إن هذه القوة يمكن أن تؤثر على ربحية الصناعة إذ أن وجود بدائل قوية ودقيقة يشكل تهديدا تنافسيا قويا يؤثر على السعر الذي تفرضه المؤسسة في صناعة ما ومن ثم تتأثر ربحيتها. حسب "Porter" فإن المنتجات التي ينبغي على مؤسسات القطاع مراقبتها أكثر لمنتجات المؤسسة .
- المنتجات التي يتجه فيها السعر، والأداء نحو التحسن مقارنة بمنتج الصناعة المعنية.
- منتجات القطاعات التي تتمتع بأرباح عالية.
- بناء على ما سبق ذكره يمكن القول إن تفاعل هذه القوى يؤثر على الربحية داخل الصناعة، وأن الحصول على ميزة تنافسية يحدد الاستجابة الفعالة لمتطلبات هذه الصناعة.

الفرع الخامس: استراتيجيات التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس:

● إستراتيجية قيادة التكلفة.

● إستراتيجية التركيز .

● إستراتيجية التمايز.

1. إستراتيجية قيادة التكلفة:

تركز هذه الإستراتيجية اهتمامها بتخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج وذلك استنادا لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول¹، كما يتطلب هذا الخيار بناء الإمكانيات التصنيعية ذات الكفاءة المالية والاستمرار على تخفيض التكاليف إضافة إلى تقليل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والإعلان.. إلخ.

يعطي التمتع بكلفة منخفضة المؤسسة قوة دفاعية ضد المنافسين ويمكن تمثيل مصادر الميزة التنافسية التي تضمنها خيار قيادة التكلفة ضمن مفهوم سلسلة القيمة.

2. إستراتيجية التركيز:

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على منتج منفردا أو عدد محدد من المنتجات المتقاربة جدا، أو التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في

¹ محمود جاسم الصميدعي و د ،رديفة شان يوسف،تسويق الخدمات،عمان،الأردن،ص:367.

هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف، وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية.

3. إستراتيجية التمايز:

وفقا لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة، ويرتكز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبدعة وذات نوعية عالية، وذلك بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها¹، ومن أهم الممارسات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالنوعية بحيث تسمح

للمؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية.

يمكن تمثيل الميزة التنافسية لهذه الاستراتيجية من خلال إنشاء سلسلة القيمة لكل من المؤسسة وعملائها، حيث يمكن إيجاد صلات وروابط بين مجموعة الأنشطة. والنقطة الهامة هنا هي تحديد الأنشطة التي تستطيع المؤسسة أن تخلق من خلالها قيمة للمشتري.²

جدول رق (3-1): الاستراتيجيات التنافسية

المتطلبات التشغيلية	المهارات والموارد المطلوبة	الإستراتيجية
رقابة محكمة على التكاليف. إعداد تقارير رقابة.	<ul style="list-style-type: none"> استثمار رأسمالي متواصل مع توفر مزيد من رأس المال في متناول اليد. مهارات هندسية في مجال العمليات. 	قيادة التكلفة

¹ المرجع نفسه، ص: 368.

² فيليب سادلر، ترجمة: علا أحمد صلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربي، ص: 298.

<p>ومراجعة تفصيلية متكررة. تنظيم ومسؤوليات واضحة. حوافز مبنية على تحقيق الأهداف الكمية.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● الإشراف المكثف للعمل. ● تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع. ● نظام التوزيع ذو التكلفة المنخفضة. 	
<p>تنسيق قوى بين وظائف البحوث. والتطوير وتطوير المنتجات مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية. رواتب ومزايا حدة حلها العمالة والكفاءات المبدعة.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● قدرات تسويقية عالية. ● هندسة المنتجات. ● الاتجاه نحو الأبداع. ● كفاءات عالية في البحوث الأساسية. ● السمعة الحيدة في مجال الجودة. ● الريادة في التكنولوجيا. ● خبرة من المهارات في صناعات أخرى. ● تعاون قوي من قنوات التوزيع. 	<p>التمييز</p>
<p>مزيج من السياسيات أعلاه. توجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● مزيج من السياسيات أعلاه. ● التوجيه المزيج لتحقيق هدف استراتيجي معلن. 	<p>التركيز</p>

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل". ص

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة بالعربية

دراسة رقم (01): والتي كانت بعنوان "تأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد"، دراسة عينة من المستهلكين الجزائريين.

هذه الدراسة قام بها الباحث "عمر زاوي" بجامعة الجزائر -03- بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير سنة 2012-2013، وهي دراسة لعينة من المستهلكين الجزائريين، حيث قام الباحث بطرح العديد من التساؤلات كان أبرزها التساؤل الجوهري التالي:

- ما مدى تأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد؟

وينطوي تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

- هل لتأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد علاقة باستخدام هذا الأخير لشبكة الأنترنت وتطبيقها بشكل دوري ومكثف؟
- هل كذلك لتأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد علاقة مع طبيعة الأنشطة التي يمارسها هذا الأخير عبر الأنترنت؟
- هل لخصائص الموقع الإلكتروني للمؤسسة المعلنة دور في التأثير على السلوك الاستهلاكي للفرد؟
- ماهي أهم عناصر الإعلان الإلكتروني التي تزيد من تحفيز المستهلك للاطلاع والاستجابة للإعلان؟
- ما التأثير الذي يطبعه الإعلان الإلكتروني عبر الأنترنت على السلوك الاستهلاكي للمستهلك الجزائري؟

وقد وظف الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستقصاء في دراسة حالة، أما أدوات الدراسة فقد تعددت وتنوعت لتتوافق مع كل محور من محاور الموضوع، حيث اشتملت هذه الدراسة

على المصادر الأولية المتمثلة في الكتب والوثائق والدراسات السابقة، وكذا على المقالات الإلكترونية ومثلي بعض المؤسسات التي تقوم بالتسويق عبر الأنترنت كجريدة الشروق الجزائري، ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، بالإضافة إلى المعطيات الرسمية الخاصة بالموضوع.

توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

- إن بروز وتطور الإعلان الإلكتروني بمختلف أنواعه وأشكاله راجع إلى تطور وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة وخاصة الأنترنت التي كان لها الفضل في توفير الواقع الافتراضي ما الذي أوجد تطبيقات عديدة للإعلان الإلكتروني.
- لقد أصبح الوعي القائم لدى رجال التسويق بضرورة تبني رسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المجال التسويقي عامة والإعلان خاصة.
- تلعب العوامل النفسية للحاجات والدوافع الشخصية، الإدراك، التعليم، الاتجاهات، دور كبير في بناء السلوك الاستهلاكي للفرد والتأثير عليه، مقارنة بالعوامل الخارجية الأخرى التي غالبا ما يكون تأثيرها محدودا جدا.
- للإعلان الإلكتروني مفهوم واسع على نقيض الإعلان التقليدي فه ويشمل كافة التطبيقات الإعلانية التي توحيها تطورات وسائل تكنولوجيا الاتصال الحديثة، سواء كان في الواقع الافتراضي أو في خارج الواقع الافتراضي، وبالتالي اقتران مفهومه بتطور تطبيقاته.
- أثبتت نتائج الدراسة أن سهولة الاستخدام لأي موقع إلكتروني هي من أهم وأكثر الخصائص تأثيرا وتحفيزا للمستهلك على مراجعة لهذا الموقع باستمرار، والاطلاع على محتوياته، كما يمكننا القول إن

لبعض العناصر الفنية للإعلان الإلكتروني عبر الأنترنت دور كبير في الزيادة من تحفيز المستهلك للاطلاع عليه، والاستجابة له في الكثير من الأحيان¹.

الدراسة رقم: (02) بعنوان " دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، هذه الدراسة قام بها الباحث "بويعة عبد الوهاب" بجامعة قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، لسنة 2011/ 2012.

حيث قام الباحث بطرح التساؤل الجوهري التالي: ما هو أثر الابتكار على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وينطوي تحت هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية:

- ما هي أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية؟
 - ما هي الميزة التنافسية، و ما هي دوافع اكتسابها من قبل المؤسسة الاقتصادية؟
 - ما هو دور الابتكار في دعم وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
 - هل للابتكار دور في تطوير المؤسسة الاقتصادية موبيليس؟
- تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال الدراسة والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، إضافة إلى استخدام منهج دراسة الحالة فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

¹ عمر حمزة زواوي، تأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد، دراسة عينة من المستهلكين الجزائريين، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012/2013.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج:

- إن الابتكار يمكن تحقيقه من خلال توفير مجموعة من المتطلبات، ويمكن لأي مؤسسة أن توفر هذه المتطلبات إذا أرادت ذلك.
- إن الابتكار في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب الأفكار الجديدة أو غير مألوفة.
- إن الابتكار يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة وفيما يتعلق بكونها مستدامة أو مؤقتة فإن ذلك يبقى بحسب درجة كثافة الابتكار.
- إن المنتج المبتكر (ليس بالضرورة أن يكون منتج معقد ناتج عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوفة).
- إن الابتكار أصبح أهم وسيلة في يد المؤسسة من أجل البقاء في بيئة دائمة التغير، حيث المشكلة لا تكمن في كيفية خلق العميل وإنما في كيفية المحافظة عليه في ظل الظروف المتغيرة، حيث يلعب الابتكار دور مهم في حل هذه المشكلة من خلال البحث عن الفرص وتحويل التهديدات إلى فرص جديدة، واكتشافه لحاجات كامنة وإيجاد استخدامات جديدة للمنتج الحالي¹.

¹ عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسويق، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق، جامعة قسنطينة، 2011/2012.

الدراسة رقم: (03) والتي كانت بعنوان " أثر الإعلان الإلكتروني على إدراكات جودة المنتج."

هذه الدراسة قام بها الباحثين "نائر أبوخرمة، قتيبة القيسي، باسل قعدان"، بحث استكمالي للحصول على درجة البكالوريوس في التسويق، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، قسم التسويق، نابلس، فلسطين، 2011.

وتلخصت إشكالياتها حول دور الإعلان الإلكتروني في إدراكات جودة المنتج.

وتفرعت عنها جملة من التساؤلات التالية:

- كيف يؤثر نوع الإعلان الإلكتروني في إدراكات جودة المنتج؟
 - كيف تؤثر خصائص الإعلان الإلكتروني ومحتواه على إدراكات جودة المنتج؟
 - كيف تؤثر مدة عرض الإعلان الإلكتروني على إدراكات جودة المنتج؟
 - هل هناك تأثير لطبيعة المواقع التي يظهر عليها الإعلان الإلكتروني إدراكات جودة المنتج؟
- حيث اعتمدوا الباحثين في دراستهم على المنهج المسحي، أما أدوات الدراسة فقد اعتمدوا على استبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، بالإضافة إلى الكتب ذات الصلة بالموضوع من خلال الرجوع إلى دراسات السابقة.

وتوصل الباحثين إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير لنوع الإعلان الإلكتروني على الجودة المدركة للسلع الظاهرة في هذا الإعلان.
- هناك تأثير معنوي لمحتوى الإعلان الإلكتروني على الجودة المدركة للسلع الظاهرة في هذا الإعلان.
- هناك تأثير معنوي لمدة عرض الإعلان على الجودة المدركة للسلع الظاهرة في هذا الإعلان.

- هناك تأثير معنوي لطبيعة المواقع التي يظهر عليها الإعلان على الجودة المدركة للسلع الظاهرة في الإعلان.
- يوجد تباين في إدراكات الجودة للمنتجات الظاهرة في الإعلان الإلكتروني تعزي إلى مدة عرض الإعلان الإلكتروني¹.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة رقم (04): Michael J. Country of origin as a source of competitive -Ballington Lorna & Baker

2002: هذه الدراسة تقترب كثيرا من المفهوم الذي نحاول توضحه من خلال هذا البحث، حيث أن

هو من advantage

المعروف أن تصدير السلع والخدمات من طرف مؤسسة ما إلى خارج الوطن الأصل ليس بالأمر

السهل، خاصة أنه

يصف وكأنه هجوم واقتحام للسوق، بينما لو تعرضت المؤسسة لمنافسة إثر دخول منتج من خارج

الوطن، فإنه في

هذه الحالة تكون المؤسسة في وضعية دفاعية وهي أسهل بكثير وأقل خطرا من الوضعية الهجومية كما

وصفناها في

¹ ثامر أبو خرمة، قتيبة القيسي، باسل قعدان، أثر الاعلان الالكتروني على ادراكات جودة المنتج، بحث استكمالي على درجة البكالوريوس في التسويق، غير منشورة، كلية الاقتصاد و العلوم التجارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ف2، 2011.

هذه الحالة، وذلك يرجع للاحتمال الكبير الذي تحضي به قوة الصورة الذهنية للمنتج في الوطن، وحتى إن كانت

الصورة الذهنية للمنتج قوية في غير البلد الأصل فإن ذلك يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية تمكنها من اقتحام أسواق

خارج الوطن الأصل، وهذا ما يشبه إلى حد بعيد دراستنا الحالية، إلا أننا حاولنا الذهاب إ أبعد من ذلك، وهو أننا حاولنا

إذابة معنى الصورة الذهنية في الميزة التنافسية قدر الإمكان.

دراسة رقم (05): through 1999 usaM في كتابه Jeffrey Peffer

في هذا الكتاب حاول المؤلف التركيز على قوى العمل في المؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا لتنافسية المؤسسة، و ربطها بالصورة الذهنية بحيث يمكن أن اعتبار برامج التكوين و التطوير للقوى العاملة أن تعكس مستوى الجودة الذي يكون واضحا في أغلب الحالات على المنتج، و حيث أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتبر حديثة النشأة، فهاته البرامج و المستويات التعليمية لدى القوى العاملة تعتبر أمرا شائعا، و كذلك محاولة هذ النوع من المؤسسات مواكبة التقدم العصري في فترة نشاطها، و هذا يعتبر مدخل آخر لمفهوم الصورة الذهنية عبر خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وربطها بالميزة التنافسية عن طريق الجودة المحتملة التي يعكسها مستوى القوى العاملة لدى المؤسسة.

دراسة رقم (06): 1986 B. Barney Jay

انطلق الباحث من قافة المؤسسة التي تعتبر مصدر للميزة التنافسية، بحيث ركز على ثقافة المؤسسة من جانب التمويل، حيث أن تدبر المؤسسة لطرق التمويل و تسييرها و التحكم بها يجعل منها قادرة على تحكم الكثير من أشكال المنافسة في السوق، و قد اهتمينا بهاته الدراسة لكون المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في الجزائر مثلا و من خصائصها أنها تتمتع بصيغ تمويل قادرة على اعطاء صورة ذهنية جيدة لفائدة المؤسسة من حيث الاستمرار والتوسع و النمو عموما، وبالتالي يعد ذلك ميزة تنافسية ليست متاحة لجميع أنواع المؤسسات في كل الحالات.

المطلب الثالث: تحليل التداخل مع الدراسات السابقة

تنوعت الدراسات السابقة لهذا الموضوع من خلال التعرف على مفهوم الميزة التنافسية، حيث نجد أن دراستنا تتفق مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها للمنهج الوصفي ودراسة حالة، أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها هو التعرض لموضوع الميزة التنافسية و أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من جوانب مكملة لبعضهما البعض في منظورنا الخاص انه من الصعب نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة دون التركيز على الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما جاء في هذا الفصل، يتضح لنا أن امتلاك الشركة لمزايا تنافسية يسمح لها بخلق قيمة أعلى من منافسيها، عن طريق وضع الاستراتيجيات على المستوى الوظيفي في الشركة بالتركيز على الكفاءة عبر تخفيض تكلفة المنتج، أو برفع القيمة التي يوليها العملاء للمنتجات بالاستجابة السريعة لحاجاتهم، أو باستغلال التأثير المزدوج لكل من عنصري الجودة والتحديث على التكلفة وقيمة المنتجات في نظر العملاء.

ويمكن اعتبار العناصر الأربعة بمثابة الإطار التفسيري لجميع أنواع المزايا التنافسية التي تمنح للشركة قدرة على استحداث قيمة. سواء بالاعتماد على أحد العناصر فقط أو البعض منها أو جميعها، وهذه الأخيرة تعد من أحسن الوضعيات لبناء مزايا تنافسية راسخة ومستمرة.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه

المطلب الأول: التعريف لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه

تعتبر شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه شركة ذات طابع عائلي، بدأت نشاطها، بعد تأسيسها سنة 2003 يمثلها ثلاث شركاء يحملون نفس الاسم العائلي وهي شركة ذات رأس مال قدره 42.000.000.00 دج موزعة على الشركاء كل ونسبة إشتراكه.

شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه شركة منظمة حسب القوانين المعمول بها ضمن قوانين السجل التجاري حيث¹:

جميع الشركاء فيها يكتسبون صفة تاجر

جميع الشركاء جميع الشركاء مسئولين مسؤولية تضامنية عن ديون الشركة

للشركة عنوان يضم اسم احد الشركاء "شركة حبيب و شركائه"

كما أن الحصص فيها غير قابلة للتداول

و تعتبر شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه شركة ذات طابع تجاري، هدفها تحقيق الأرباح، كانت بداية نشاطها في سنة 2003، يقع مقرها حاليا بمنطقة النشاطات العطف غرداية مقابل شركة ألفابايب (ALFAPIPE) و من أهم أنشطتها: مقاوله الإنجاز، وحدة صب الخرسانة و مصنع صناعة القالب، حواف الرصيف و البلاط.

و لأداء هذه الأنشطة و الوصول إلى أهدافها لها هيكل تنظيمي مناسب و الذي سوغ نتعرف عليه في المطلب الموالي:

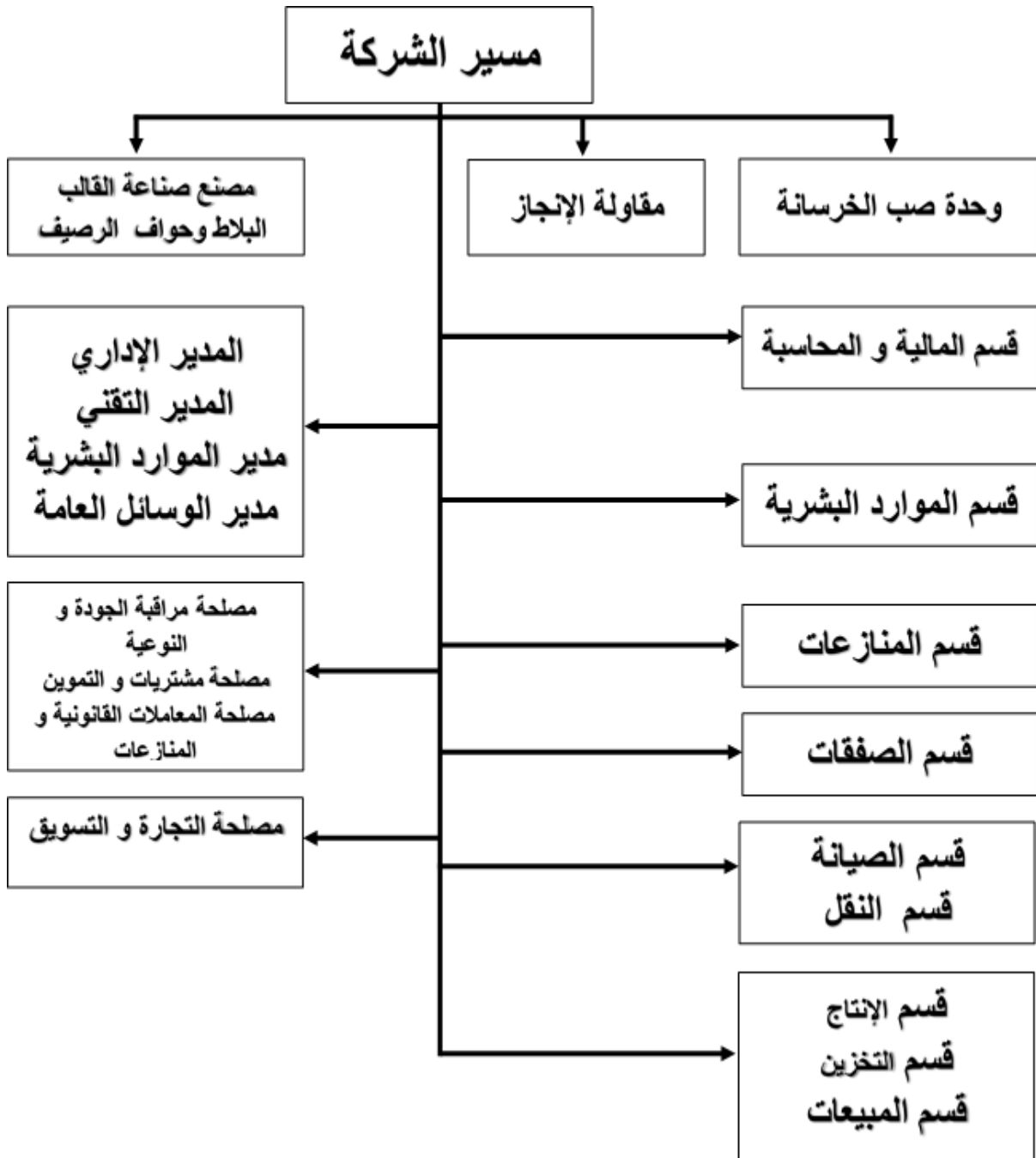
¹ http://elbassair.net/achatri/chat2014/cour/secondaire/3sc/dourous/dourous%20le%20loi3as/3as-loi1-L3.pdf دروس

التكوين عن بعد اطلع عليه يوم 2018/09/01 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه:

تتكون الشركة من ثلاث أنشطة رئيسية و أربع مديريات رئيسية مقسمة إلى مصالح و أقسام كالآتي:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب وشركائه.



أ- أنشطة الشركة:

1.مقاوله الإنجاز : تنشط في قطاع البناء ، الري و الأشغال العمومية، منذ تأسيس الشركة سنة 2003، تمتاز بتصنيفها ضمن أكبر مقاولات الولاية حيث تحمل شهادة تأهيل و تصنيف مهنية:

- قطاع البناء: درجة 7 ، نشاط رئيسي.
- قطاع الري: درجة 8 ، نشاط رئيسي.
- قطاع الأشغال العمومية: درجة 8 ، نشاط رئيسي.

2.وحدة صب الخرسانة :بداية نشاطها كانت سنة2012 ، يمتاز هذا النشاط بتوفير جميع أنواع الخرسانة لكل الفئات و كل القطاعات في حدود الولاية مع مراعاة المسافة و كذا جودة المنتج، و هذا باستعمال أحدث التقنيات و المعدات الألمانية من شاحنات خلطات الإسمنت و كذا المضخات ، و كل ما يتطلب هذا النشاط.

3.مصنع صناعة القالب، حواف الرصيف و البلاط: مصنع انطلقت بداية نشاطه الإنتاجي بداية سنة 2014، يقوم بإنتاج القالب ، حواف الرصيف و البلاط، بأحجام و أشكال وأنواع مختلفة، و بجودة عالية، وبطاقة إنتاجية عالية توفر و تلبي حاجيات الزبائن.

ب- مديريات الشركة:

تضم الشركة أربع مديريات و هي:

- المديرية العامة
- المديرية التقنية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية الوسائل العامة

ج- مصالح الشركة :وتشمل:

- مصلحة مراقبة الجودة و النوعية
- مصلحة المشتريات و التموين
- مصلحة المعاملات القانونية و المنازعات
- مصلحة التجارة و التسويق

د- أقسام الشركة :وتشمل

- قسم المالية و المحاسبة
- قسم الموارد البشرية
- قسم المنازعات
- قسم الصفقات
- قسم الصيانة
- قسم النقل
- قسم الإنتاج
- قسم التخزين
- قسم المبيعات

المطلب الثالث: الميزة التنافسية بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بغرداية

يتميز نشاط الشركة بمنافسة شديدة بينها و بين شركتي PMS* و ALCOGAZ*، هذا ما دفع بها إلى تفعيل إستراتيجيتها التنافسية، حيث في بداية كل سنة يعقد مجلس الإدارة و المستشارين بوضع خطوط عريضة لإستراتيجية الشركة التي تحقق لها ميزة تنافسية، و يدخلون عليها بعض التعديلات المتعلقة أساسا بالبيئة التنافسية، و قد أدركت شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه أن كسب ثقة مشتركها و المحافظة عليهم هو أولى من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق ، ثم اقتناص زبائن جدد ، بالإضافة إلى العروض التنافسية التحفيزية، من خلال تخفيض الأسعار ، تقديم امتيازات ، كالنقل على سبيل المثال، تقديم الخدمات المجانية، مثل الشحن و التفريغ ، بمعنى تقديم مزايا تنافسية قوية للحفاظ على زبائنها من جهة و اقتناص حصص سوقية جديدة من المنافسين .

يمكن تلخيص إستراتيجية التنافس للشركة في النقاط التالية:

- تعظيم الأرباح وتحقيق معدل نمو مرتفع.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- تطوير الخبرات وتحسين الأداء.
- ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- الاسترجاع السريع للحصص السوقية.
- الإسهام في التنمية الوطنية.

* PMS :
* ALCOGAZ :

المبحث الثاني: الأساليب المستخدمة للتحليل الإحصائي

الأساليب المستخدمة للتحليل الإحصائي:

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقا للخطوات العلمية التالية:

مراجعة الاستمارة بعد استرجاعها للتأكد من صحة بياناتها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

تفريغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية، وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (SPSS 23 Version). المعتمد كثيرا في تفريغ البيانات ومعالجتها

تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة ومركبة.

تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وفق أسلوبين هما:

أ- الأسلوب الكمي: وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات.

ب- الأسلوب الكيفي: يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

المطلب الأول: اختبار ثبات فقرات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار

هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف.

وقد تم استخدام (الاستبيان) بالاستعانة ببرنامج SPSS لقياس الثبات الداخلي في الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

الجدول رقم (4-2): يوضح نتائج الاختبار لمتغيرات الدراسة.

الرقم	المتغيرين	عدد العبارات	معامل الثبات
01	الإشهار بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه	10	0,904
02	دور الإشهار في تفعيل الميزة التنافسية	08	0,842
	مجموع عبارات الاستبيان	18	0,932

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه بلغت قيمة معامل الثبات (0,90)، وهي أكبر من (0,60) ومنه نقول إن معامل ثبات عبارات الاستبيان إجمالاً مقبول جداً، وهذا ما يجعلها صالحة ومناسبة لجميع البيانات الخاصة بالدراسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي جميع العمال بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه .

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات ومحاور الدراسة

1. معالجة للبيانات الشخصية :

1.1.الجنس: تم فيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (5-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	بدائل الاستجابة
80 %	24	ذكر
20 %	06	أنثى
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العمال من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث، حيث قدرت نسبة العمال من الذكور ب 80% أي ما يعادل 24 عاملا، أما نسبة العمال الإناث فبلغت 20 % أي ما يعادل 06 عاملات، ومنه يمكن القول إنه نظرا لطبيعة الخدمات المقدمة من قبل شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يتطلب الأمر ضرورة التنوع في الموارد البشرية لديها للتعامل مع مختلف فئات المجتمع.

2.1. السن : يتم في العنصر التالي تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بمتغير السن
الجدول رقم (6-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
10,0 %	3	أقل من 25 سنة
56,7 %	17	من 26 إلى 35 سنة
23,3 %	7	من 36 إلى 45 سنة
10,0 %	3	أكثر من 46 سنة
100,0 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب الفئات العمرية للعمال كانت أقل من 35 سنة حيث بلغت نسبتهم 56,7% ما يعادل 17 عامل ، أما فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة فبلغت نسبتهم 23,2% أي ما يعادل 7 عامل، ثم نجد فئة العمال الأكبر من 46 سنة بنسبة 10,3% ما يعادل 03 عمال ، ونفس النسبة مع الفئة أقل من سنة 25 أي ما يعادل 03 عمال، ومنه يمكن القول أن العمال بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كانوا من فئة الشباب، ووعوما يعكس حرص الشركة المستمر على الاعتماد على فئة الشباب في التوظيف لقدرتهم على بدل المزيد من الجهد في العمل كما نجد بعض العمال ذوي الخبرة والذين يتم الاستعانة بهم لتوجيه العمال الشباب.

3.1. المستوى التعليمي: يتم فيما يلي تحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
40,0%	12	خبرة بدون مستوى
33.33%	10	مستوى مهني تقني
20.0%	6	مستوى جامعي
6.66%	2	دراسات عليا
100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة العمال من فئة خبرة بدون مستوى بلغت 40.0% أي ما يعادل 12 عاملا، ثم تليها فئة العمال ذوي مستوى مهني تقني بنسبة 33.33% أي ما يعادل 10 عمال، ثم نجد فئة العمال الذين لديهم مستوى جامعي ثانوي في المرتبة الثالثة بنسبة 20% ما يعادل 6 عمال، و في الأخير نجد فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي دراسات عليا ما نسبته 6,66% أي عاملين اثنين، ومن خلال ما سبق يمكننا القول أنه و نظرا لطبيعة الوظائف و المهام بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه يتم الاعتماد في التوظيف على مختلف الكفاءات و المؤهلات العلمية لإنجاز المهام المطلوبة منهم بكل كفاءة وفعالية سواء تعلقت مهامهم بالجانب الإداري أو التسويقي أو التقني أو المهني.

4.1. الوظيفة: نقوم في العنصر الموالي بتحليل إجابات أفراد العينة فيما يخص متغير الوظيفة.

الجدول رقم (8-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
10.00%	3	مدراء إداريون
56.66%	17	العمال المهنيون و سائقوا الشاحنات و الآليات
6.66%	2	مشرف على الورشة
6.66%	2	مشرف على الأمن والبيئة
20.00%	6	الإطارات
100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن وظيفة العمال المهنيون وسائقوا الشاحنات والآليات الأكثر انتشارا بنسبة 56.66% أي ما يعادل 17 عامل ، يليها الإطارات بنسبة 20% أي ما يقابله 6 عمال ، وبعدها بالنسبة مشرف على الورشة ومشرف على الأمن والبيئة فتتبادل نسبتهما ب6.66% أي ما يقابله عاملين لكل مهنة ، أما وظيفة مدراء إداريون فكانت بنسبة 10.00% أي ما يعادل 3 مدراء ، ومنه نستنتج أن شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه باعتبارها وشركة أشغال وكذا إنتاج تهدف إلى الربح تركز جل عملها على الجانب التسويقي و خدمة الزبائن وكذا إنجاز المشاريع ، من خلال اعتمادها على مدراء إداريون و تقنيون ومستشاري الزبائن و، فيما تم تسجيل فئة الإطارات

بنسبة 20% ما يعادل 06 عمال، و هي نسبة معتبرة مقارنة لضخامة الشركة و هذا من اجل تغطية وكذا خفض تكاليف المشاريع والمنتوجات .

5.1. سنوات الخبرة: نقوم في العنصر الموالي بتحليل إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (9-2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
26,7%	8	أقل من 5 سنوات
23.3%	7	من 6 إلى 10 سنوات
50.00%	15	أكثر من 10 سنوات
100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 50% أي ما يعادل 15 عاملا تتراوح أقدميتهم في العمل بالشركة أكثر من 10 سنوات، تليها فئة العمال الذين التحقوا بالشركة حديثا بنسبة 26,7، 7، 26% أي ما يعادل 08 عمال وهم عاملين غالبيتهم مؤقتين و تحت التجربة ، ثم فئة العمال الذين تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 23,3، 3، 23% أي ما يقابله 07 عمال ، وهم العمال الذين التحقوا بالشركة بعد كبر حجمها وكذا توسع نشاطها ، ومنه نستنتج أن الشركة لجأت إلى توظيف عدد أكثر من العمال استجابة للتطور في عدد الأنشطة ، و التي عرفت فيها الشركة تطورا كبيرا في هيكلها و مضاعفة لاستثماراتها في سوق ، و هذا ما يبرر عدد العاملين الذين تم توظيفهم في هذه الفترة و التي تتراوح أقدميتهم أكثر من 10 سنوات ، وهي الفئة المهيمنة في الشركة بنسبة 50% .

2. عرض وتفسير إجابات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول.

المحور الأول: الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه:

– السؤال الأول: ماهي درجة اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في تعريف الزبائن بخدماتها وعروضها؟

نقوم فيما يلي بعرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو السؤال الأول.

الجدول رقم (10-2): يوضح درجة اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على

الإشهار الإلكتروني

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
83,3%	25	قوية
16,7%	5	متوسطة
100,0%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن عاملي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه أجابوا بالإجماع وبنسبة 83,3% على أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني بدرجة قوية لتعريف الزبائن بخدماتها وعروضها أي ما يعادل 25 عاملا من مجموع 30 عاملا، فيما كانت إجابة بقية العاملين أن الشركة تعتمد على الإشهار الإلكتروني بدرجة متوسطة في التعريف بمنتجاتها وخدماتها أي بتكرار 05 عاملين ما يعادل نسبة 16,7%، ومنه نستنتج شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني وترتكز عليه للتعريف بخدماتها وعروضها.

– السؤال الثاني: هل تجد الإشهار الإلكتروني فعال في التعريف بخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (11-2): يوضح فعالية الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن كل عاملي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كانت إجاباتهم أن الإشهار الإلكتروني فعال في التعريف بخدمات الشركة، أي بنسبة 100%، وهذا لإيمان العاملين وإدراكهم لأهمية الإشهار الإلكتروني.

– خيارات السؤال الثاني: فيما تتمثل فعالية الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (12-2): يوضح خيارات فعالية الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة	التكرار	بدائل الاستجابة
33,33%	10	الحصول على زبائن جدد
16,66%	05	زيادة المبيعات
50%	15	ترويج العروض للشركة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن رأي عاملي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كان بالإجماع وبنسبة 100% على أن الإشهار الإلكتروني فعال في التعريف بخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه، و50% من العاملين يرون أن فعالية الإشهار الإلكتروني تتمثل في ترويج العروض للشركة ما يعادل 15 عامل، وبنسبة 33.33% يرون أن فعاليته تكمن في الحصول على زبائن جدد ما يعادل 10 عاملين، بينما يرى بنسبة 16.66% بتكرار 05 عاملين على أنه يساهم في زيادة المبيعات ، ومنه نستنتج أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في ظل المنافسة الشديدة في سوق المقاوله، تلجأ إلى الاعتماد على ترويج المبيعات من خلال استعمال الإشهار الإلكتروني بأنواعه المختلفة ، بالإضافة إلى الحصول على زبائن جدد من خلال توفير عروض مناسبة لهم كعرض توفير النقل المجاني للخدمة أو السلعة وذلك لاكتساب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد و منه زيادة المبيعات.

– السؤال الثالث: ما الذي يميز الإشهار الإلكتروني عن الإشهار التقليدي بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (13-2): يوضح الميزة بين الإشهار الإلكتروني عن الإشهار التقليدي بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
16,66%	05	التفاعلية مع الزبائن
50%	15	السرعة في نقل الرسالة الإشهارية
16,66%	05	مرونة الرسالة الإشهارية والقدرة على تعديلها
16,66%	05	جاذبية الإشهار الإلكتروني
00%	00	أخرى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العاملين في شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يعتقدون أن الإشهار الإلكتروني يتميز عن الإشهار التقليدي بالسرعة في نقل الرسالة الإشهارية بنسبة 50% ما يعادل 15 عمال، بينما يعتقد بنسبة 16,66% بتكرار 05 عمال بتمييزه في التفاعلية مع الزبائن، ونفس النسبة لمرونة الرسالة الإشهارية والقدرة على تعديلها وجاذبية الإشهار الإلكتروني بتكرار 05 عمال، ومنه نستنتج أن الإشهار الإلكتروني يتميز عن الإشهار التقليدي في قدرته إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن في وقت قصير بالإضافة إلى قدرة المتلقي على التواصل مع

المعلن و التفاعل معه من اجل الحصول على شروحات و معلومات حول العروض من خلال التواصل مع الجهة المعلنة.

– السؤال الرابع: ماهي أهم أشكال الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (14-2): يوضح أهم أشكال الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
10.00%	3	اللافتة الإعلانية
60.00%	18	بطاقات الزوار والمطويات الممغنطة
16.66%	5	المشاركة في المنتقيات والمنتديات
6.66%	2	الرعاية للفرق الرياضية
6.66%	2	الإشهار التلفزيوني
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عاملي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في أشكال الإشهار الإلكتروني المستعملة من طرف الشركة كانت بنسب متفاوتة حيث نلاحظ أن بطاقة الزوار و المطويات الممغنطة تحتل المرتبة الأولى فيما يخص أشكال الإشهار الإلكتروني المستعملة

من طرف الشركة وهذا بنسبة 60.00% ما يعادل 18 عامل وتليها المشاركة في الملتقيات والمنتديات بنسبة 16.66% ما يعادل 05 عمال وفي المرتبة الثالثة تأتي اللافتة إعلانية بنسبة 10.00% ما يعادل 03 عمال فيما يتساوى كل من الرعاية للفرق الرياضية الإشهار التلفزيون بنسبة 6.66% ما يعادل عاملين لكل منهما، ومنه نستنتج بأن شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تستعمل مختلف أنواع و أشكال الإشهار الإلكتروني مع التركيز على بطاقة الزوار و المطويات الممغنطة التي تعد أهم أشكال الإشهار الإلكتروني استعمالا بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.

– السؤال الخامس: ما هي الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني؟

الجدول رقم (15-2): يوضح الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
43.33%	13	موقع الويب
43.33%	13	البريد الإلكتروني
6.66%	2	مواقع التواصل الاجتماعي
6.66%	2	أخرى
100%	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن إجابات عمال شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حول الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في

الإشهار الإلكتروني كانت بنسب متساوية فيما يخص كل من موقع الويب والبريد الإلكتروني ، حيث أن نسبتها كانت 43.33% من العمال بتكرار 13 عامل يرون أن الشركة تعتمد على كل من موقع الويب والبريد الإلكتروني كوسيط في الإشهار الإلكتروني للوصول إلى فئات محددة من الزبائن ، بينما 6.66% يرون أن الشركة تعتمد على كل من مواقع التواصل الاجتماعي والوسائط الإلكترونية الأخرى للإشهار لخدماتها و عروضها بتكرار 12 عامل ، بينما ، ومنه نستنتج أن الشركة تعتمد على التنوع في اختيار الوسائط من أهمها مواقع الويب و محركات البحث مثل جوجل و ياهو من جهة و كذا مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك و الواتساب من جهة أخرى، من اجل الترويج لعروضها ومنتجاتها

– السؤال السادس: ما هي مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما للترويج لخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (16-2): يوضح مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر استخداما للترويج لخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الاستجابة
40%	12	حي مايل
16,66%	5	تويتر
6,66%	2	واتس آب
33,33%	10	ياهو
3,33%	1	فيسبوك
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

نرى من خلال الجدول السابق، أن الغالبية من العمال المستقصرين يرون بأن جي مايل هو أكثر مواقع التواصل استخداما لترويج خدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه و ذلك بنسبة 40% بتكرار 12 عامل، بينما بنسبة 33,33% من العمال يرون بأن شركة تعتمد على الياهو في التعريف و الترويج لخدماتها و منتجاتها بتكرار 10 أعمال ، في حين اختارت نسبة 16,66% من المبحوثين التوتير بتكرار 05 أعمال، بينما في الأخير الواتس اب و الفايسبوك كانت نسبة الإجابة عليهم قليلة ب 6,66% و 3,33% على التوالي، ومنه نستنتج أن أغلب الإشهارات لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه نجدها على موقع جي مايل ، إلى جانب اليوتوب.

– السؤال السابع: تكرر الإشهار الإلكتروني يزيد من ولاء الزبون نحو خدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (17-2): يوضح تكرر الإشهار الإلكتروني يزيد من ولاء الزبون نحو خدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
50%	15	دائما
50%	15	غالبا
00%	00	أحيانا
00%	00	نادرا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن نسب الإجابة على أن تكرار الإشهار الإلكتروني يزيد من ولاء الزبائن نحو الخدمات المقدمة من طرف الشركة كانت منقسمة بالتساوي 50% لدائما و 50% لغالباً من مجموع 30 عامل، منه نستنتج أن تكرار الإشهار الإلكتروني من الميزات التي تزيد من ولاء الزبائن للشركة وخدماتها، حيث كلما زادت تكرارات الإشهار الإلكتروني زادت فعاليته وقدرته على استقطاب الزبائن وزيادة ولائهم لعلامة الشركة وكذا خدماتها ومنتجاتها.

– السؤال الثامن: الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة؟

الجدول رقم (18-2): يوضح الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	دائما
00%	00	غالبا
00%	00	أحيانا
00%	00	نادرا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يرون بأن الإشهار الإلكتروني يبنى على أساس دراسات مسبقة، حيث أن نسبة 100% وافقت على ذلك. ومنه نستنتج أن من مبادئ التسويق الحديث، الذي يقوم على دراسات مسبقة وتغذية عكسية ودراسة السوق، وهذا كون الشركة تنشط في مجال خصب من ناحية رقم أعماله، ويتميز بقدرته تنافسية

كبيرة للمنافسين وإعلانية معتبرة، وتعتمد على مؤسسات ومكاتب دراسات في دراسة السوق من جهة وتخطيط الحملات التسويقية والاتصالية من جهة أخرى، هذا ما دفع شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه إلى مجاراة المنافسين في السوق من خلال التخطيط الاستراتيجي للتسويق والاتصال وكذا الإشهار، وهذا يساعدها علي الترويج للخدمة المقدمة.

– السؤال التاسع: هل ساهم الإشهار الإلكتروني في شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في استقطاب زبائن جدد؟

الجدول رقم (19-2): يوضح مساهمة الإشهار الإلكتروني في شركة التضامن “هيدرو تراف”

حبيب و شركائه في استقطاب زبائن جدد.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS .

مساهمة الإشهار الإلكتروني في استقطاب زبائن جدد كان بالإجماع بالإيجاب، حيث أن نسبة 100% وافقت على ذلك، ومنه نستنتج أن الإشهار الإلكتروني يحقق الهدف الذي وضع له وهو الترويج لخدمات الشركة والتعريف بها من جهة، وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن الجدد من خلال تقديم عروض جديدة عن طريق الإشهار الإلكتروني من اجل الوصول إلى استقطاب حصص سوقية جديدة.

– خيارات السؤال التاسع: كيف يتم استقطاب الزبائن الجدد بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (20-2): يوضح كيفية استقطاب الزبائن الجدد بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
70%	21	عروض جديدة
30%	09	تخفيضات إستثنائية
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حول الكيفية التي يتم من خلالها استقطاب زبائن يركز على أن العروض الجديدة لديها تأثير كبير على الزبائن وذلك بنسبة 70% بتكرار 21 عمال، بينما التخفيضات استثنائية كانت بنسبة 30% بتكرار 09 عمال، ومنه ولخير دليل حسب عمال الشركة عروض تنوع النشاطات وكذا المنتج التي كان لها الفضل في إقبال الزبائن على شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه .

المحور الثاني: دور الإشهار الإلكتروني في تفعيل الميزة التنافسية

3- عرض وتفسير إجابات أفراد العينة نحو عبارات المحور الثاني:

– السؤال العاشر: هل تعتمد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في نشاطاتها على التنافسية؟

الجدول رقم (21-2): يوضح اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في نشاطاتها على التنافسية.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	نعم
00%	0	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه راضيين تماما عن مستوى التنافسية التي تقوم بها شركتهم من خلال نشاطاتها، حيث أن 100% من عمال يعتقدون أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد في نشاطاتها على التنافسية من اجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن وزيادة الحصة السوقية في ظل وجود منافسين في هذا المجال.

– السؤال الحادي عشر: كيف تقيم الاستراتيجية التنافسية بالموازاة مع المنافسين في مجال صب الخرسانة؟

الجدول رقم (2-2): يوضح فعالية الاستراتيجية التنافسية بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بالموازاة مع المنافسين في مجال صب الخرسانة وكذا صناعة القالب والبلاط وحواف الرصيف

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
70%	21	فعالية قوية
30%	09	فعالية متوسطة
00%	00	فعالية ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حول مدى فعالية الإستراتيجية التنافسية التي تقوم بها شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بالموازاة مع المنافسين، هي ذات فعالية قوية بنسبة 70% بتكرار 21 عامل ، بينما يعتقد 30% من العمال بأن فعالية الإستراتيجية هي متوسطة بتكرار 09 عمال ،ومنه نستنتج أن نشاط صب الخرسانة وكذا صناعة القالب والبلاط وحواف الرصيف يشهد منافسة ، كون شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعرف منافسة نوعا ما شديدة من طرف متعاملين في المجال ،فكان لزاما على شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه أن تعمل على تفعيل إستراتيجيتها التنافسية في السوق من أجل تحقيقها التميز والبقاء و الإستمرارية في الريادة أمام المنافسين.

– السؤال الثاني عشر: ما هي الشركة أكثر تنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه؟

الجدول رقم (2-23): يوضح المؤسسات الأكثر تنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
50.00%	15	شركة PMS
50.00%	15	شركة ALCOGAZ
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حول الشركة الأكثر تنافسية لمؤسستهم كان متساوي، حيث أن نسبة 50% من العمال يعتقدون أن شركة PMS هي الأكثر تنافسية لهم بتكرار 15 عامل، بينما ال 50% الآخرون يرون أن شركة ALCOGAZ هي الأكثر تنافسية بتكرار 15 عامل، ومنه نستنتج على أن عمالي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه مركزين تماما على المؤسسات المنافسة لهم ويرون أن التهديد قادم من كلتا الجهتين، و هذا نظرا للتساوي في إمكانيات الشركات الثلاث من جهة، و قيام كل شركة بردود أفعال حول كل خدمة أو عرض جديد يقدمه احد المنافسين.

– السؤال الثالث عشر: هل تهتم شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق؟

الجدول رقم (24-2): يوضح اهتمام شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كانت إجاباتهم حول اهتمام شركتهم بمتابعة تموقع المنافسين في السوق كان بالإجمال بالإيجاب، حيث أن نسبة 100% وافقت على ذلك، وعليه نستنتج أن الشركة تتابع المنافسين بكل اهتمام وتدرس إستراتيجيتهم التنافسية بكل جدية، بالتركيز على اليقظة الإستراتيجية، والعمل على خلق المبادرة قبل المنافسين، وفي حالة العكس تقديم عروض كردات فعل سريعة ومدروسة لعروض المنافسين حتى لا تفقد زبائنهم .

– خيارات السؤال الثالث عشر: ماهي درجة الاهتمام؟ قوية، متوسطة، أم ضعيفة؟

الجدول رقم (25-2): يوضح درجة الاهتمام بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
70%	21	قوية
30%	09	متوسطة
00%	00	ضعيفة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يرون أن درجة اهتمام شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق كانت قوية وذلك بنسبة 70% بتكرار 21 عامل، بينما 30% من العمال يعتقدون أن درجة الاهتمام متوسطة بتكرار 09 عمال ، وهذا نظرا للمكانة السوقية التي تحتلها شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بسبب تموقعها الجغرافي وهو وجودها على حافة الطريق الوطني رقم 01 و كذا سهولة اتصال الزبائن والتقرب منها.

– السؤال الرابع عشر: هل ترى أن اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني راجع إلى:

–التنافسية في القطاع – الدخول بقوة في السوق

– عرض منتجات بطريقة ابتكارية –اقتطاع حصة سوقية جديدة

الجدول رقم (26-2): يوضح خيارات اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
40.00%	12	التنافسية في القطاع
16,66%	5	الدخول بقوة في السوق
9,99%	3	عرض منتجات بطريقة ابتكارية
33,33%	10	اقتطاع حصة سوقية جديدة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن الغالبية من العمال المستقصين يرون بأن التنافسية في قطاع نشاط صب الخرسانة وكذا صناعة القالب والبلاط وحواف الرصيف هي من أهم أسباب اعتماد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني وذلك بنسبة 40% بتكرار 12 عامل، بينما نسبة 33,33% من العاملين بتكرار 10 عامل كان لصالح اقتطاع حصة سوقية جديدة ، ونسبة 16,66% للدخول بقوة في السوق بتكرار 05 عمال، بينما عرض منتجات بطريقة ابتكارية كانت نسبة الإجابة عليها بنسبة 9,99% بتكرار 03 عمال، وهذا ما نلمسه على أرض الواقع،

حيث كل ما زادت التنافسية في أي مجال كلما زادت الطرق الترويجية للشركات المنافسة، و منه زيادة الاعتماد على الإشهار الإلكتروني التنافسي من أجل المحافظة على مكانة الشركة في السوق و محاولة اقتطاع حصص سوقية جديدة من المنافسين، كما فرضت التطورات التكنولوجية في هذا المجال ضرورة مواكبتها من خلال الاعتماد على هذا الشكل الجديد من الإشهار الذي يتماشى مع وسائل الاتصال الحديثة كاليوتوب والتويتير و الفايسبوك التي عوضت الوسائل التقليدية كالتلفزيون و الإذاعة .

– السؤال الخامس عشر: هل تقوم شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بابتكار طرق جديدة لترويج منتجاتها؟

الجدول رقم (27-2): يوضح قيام شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بابتكار طرق جديدة لترويج منتجاتها.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	نعم
00%	00	لا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حول قيام شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بابتكار طرق جديدة لترويج منتجاتها كان بالإجمال بالإيجاب، حيث أن نسبة 100% وافقت على ذلك، وعليه فإن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه دائما تعمل على تجديد طرق الترويج وكذا العروض الجديدة، على سبيل المثال زيادة المكونات الخاصة بالخرسانة والتي تسرع تصلب الخرسانة من جهة وتبطئ تصلب الخرسانة من جهة

أخرى وكذا تنوع أشكال القالب والبلاط وكذا حواف الرصيف مما دفع المتعاملين العوام والخواص التقرب وكذا للاستفادة من هاته الميزات المجانية ، ومنه تصبح هذه الميزات بطريقة غير مباشرة قوة بيع و مروج لخدمات الشركة بالإضافة إلى دمج خدمات أخرى في نفس المنتج كالتغليف والتوظيف وهنا يكمن الابتكار.

– خيارات السؤال الخامس عشر: هي هذه الطرق: تخفيض سعر المنتج، عروض الإستقطاب، عروض الحصرية للمؤسسات، استهداف شريحة معينة أخرى؟

الجدول رقم (28-2): يوضح الخيارات التي تقوم شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بابتكارها لترويج منتجاتها.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
60%	18	تخفيض سعر المنتج
20%	06	عروض الإستقطاب
6,66%	02	عروض الحصرية للمؤسسات
13,33%	04	استهداف شريحة معينة
00%	00	أخرى أذكرها
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق نرى أن رأي عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حول الطرق التي يتم من خلالها ترويج المنتجات، فإننا نرى أن تخفيض سعر المنتج هي أكثر الطرق لترويج خدمات الشركة وذلك بنسبة 60% حسب رأي العمال مايعادل 18عاملا، بينما عروض

الإستقطاب بنسبة 20% ما يعادل 06 عمال، ثم استهداف شريحة معينة بنسبة 13,33% بتكرار 04 عمال، وفي الأخير العروض الحصرية للمؤسسات بنسبة 6,66% بتكرار 02 عاملين، كآخر الطرق التي يرى العمال استخدام الترويج في شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.

– السؤال السادس عشر: تبني شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه ميزتها التنافسية من خلال التركيز على ما يلي:

التكلفة المنخفضة، المرونة والاستجابة للزبائن، جودة الخدمة، أخرى؟

الجدول رقم (29-2): يوضح الخيارات التي تتبناها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في تفعيل ميزتها التنافسية.

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
40%	12	التكلفة المنخفضة
16,66%	5	المرونة والاستجابة للزبائن
43,43%	13	جودة الخدمة
00%	00	أخرى
100%	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نرى أن إجابات عمال شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حول الأسس التي تبني عليها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه ميزتها التنافسية كانت بنسب متفاوتة، حيث أن نسبة 43.33% ما يعادل 13 عاملا يرون أن الشركة تعتمد على جودة الخدمة كأهم الوسائل التي تحقق لها ميزة تنافسية، بينما 40% ما يعادل 12 عاملا يعتقدون بأن

التكلفة المنخفضة هي التي تخلق ميزة تنافسية للشركة، بينما المرونة والاستجابة للزبائن تحصلت على نسبة 66,16% بتكرار 05 عمال، و منه نستنتج أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تبني ميزتها التنافسية اعتمادا على التكلفة المنخفضة مع التركيز على جودة خدماتها و تقديمها بأسعار تنافسية للمشاركين، و هذا ما يخلق للشركة التميز والريادة والإستمرارية و الإستقرار في سوق .

– السؤال السابع عشر: تقوم شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بتجديد عروضها في السوق؟

الجدول رقم (30-2): يوضح قيام شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه بتجديد

عروضها في السوق .

النسبة المئوية	التكرار	بدائل الإستجابة
100%	30	دائما
00%	00	غالبا
00%	00	أحيانا
00%	00	نادرا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معظم عمال شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يرون بأن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تقوم بتجديد عروضها في السوق ، حيث أن نسبة 100% وافقت على ذلك. وهذا ما نشهده في أرض الواقع، وهذا ما يجب على الشركة

القيام به من أجل المحافظة على مكانتها السوقية، الشركة تراقب بصفة دائمة نشاطات منافسيها وتقوم بتعديل عروضها حتى تحافظ على مكانتها الريادية في السوق.

الجدول رقم (31-2): يوضح استجابات أفراد العينة نحو "أسس الميزة التنافسية بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حسب متغير الجنس".

المجموع	تبني شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه ميزتها التنافسية من خلال التركيز على			بدائل الاستجابة المتغيرات		
	جودة الخدمة	المرونة والاستجابة للزبائن	التكلفة المنخفضة	التكرار	النسبة المئوية	الجنس
18	4	5	9	التكرار	ذكر	الجنس
%60,0	%30,8	%100,0	%75,0	النسبة المئوية		
12	9	0	3	التكرار	أنثى	المجموع
%40,0	%69,2	%0,0	%25,0	النسبة المئوية		
30	13	5	12	التكرار		المجموع
%100,0	%100,0	%100,0	%100,0	النسبة المئوية		

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال (03) "أسس الميزة التنافسية لشركة التضامن" هيدرو تراف" حبيب و شركائه حسب متغير الجنس "حيث أن غالبية مفردات العينة أكدوا أن الميزة التنافسية للشركة تبنى على جودة الخدمة بمجموع 13 مفردة منها 09 إناث بنسبة 69,2%، فيما كانت إجابات الذكور ب 04 بنسبة 8,30%، أما غالبية الذكور فكانت التكلفة المنخفضة بالنسبة اليهم أهم عنصر لبناء الميزة التنافسية بمجموع 09 مفردات من 12 مفردة بنسبة 75%، بينما كانت 03 إجابات لفئة الإناث بنسبة 25%، في حين اختار 05 عمال من الذكور عامل المرونة و الاستجابة للزبائن، ومنه نستنتج أن كلتا الجنسين يرون أن الميزة التنافسية بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تبنى من خلال جودة الخدمة و التكلفة المنخفضة.

الجدول رقم (32-2): يوضح درجة استجابات أفراد العينة نحو "اعتماد شركة التضامن" هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدماتها وعروضها للزبائن حسب متغير الوظيفة".

المجموع	ماهي درجة اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في التعريف الزبائن بخدماتها وعروضها؟		بدائل الاستجابة		
	متوسطة	قوية	المتغيرات		
3	3	0	التكرار	مدير	الوظيفة
10,0%	60,0%	0,0%	النسبة المئوية		
9	0	9	التكرار	مستشار زبائن	
30,0%	0,0%	36,0%	النسبة المئوية		

6	0	6	التكرار	مشرف المبيعات
%20,0	%0,0	%24,0	النسبة المئوية	
6	0	6	التكرار	مشرف المشتريات
%20,0	%0,0	%24,0	النسبة المئوية	
6	2	4	التكرار	تقني
%20,0	%40,0	%16,0	النسبة المئوية	
30	5	25	التكرار	المجموع
%100,0	%100,0	%100,0	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال (04) "درجة اعتماد شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في تعريف الزبائن بخدماتها وعروضها حسب متغير الوظيفة"، حيث أن كل مفردات البحث الذين يعملون كمدرء والمقدر عددهم ب:03 مدرء كانت إجابتهم أن درجة اعتماد الشركة علي الإشهار الإلكتروني متوسطة في التعريف بخدماتها وهذا بنسبة 60%، وهذه الأخرى كانت للتقنيين بنسبة 40% بتكرار عاملين، وهذا يعود لبعدهم عن مجال التسويق والتعامل مع الزبائن ، أما بقية فئات العاملين كانت اجابتهم متجانسة وبنسبة 100% بأن شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تعتمد علي الإشهار الإلكتروني لتعريف الزبائن بخدماتها وعروضها ، وهم مستشارو الزبائن و مشرفين المبيعات و المشتريات ، ويرجع ذلك إلى احتكاكهم الدائم بالزبائن ، ومعرفة مصدر حصولهم على الأخبار و كذا تعرفهم و اطلاعهم على العروض المختلفة للشركة.

الجدول رقم (33-2): يوضح استجابات أفراد العينة نحو "فعالية الإشهار الإلكتروني في التعريف بخدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه حسب متغير الوظيفة".

المجموع	هل تجد الإشهار الإلكتروني فعال في التعريف بخدمات شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه؟		بدائل الاستجابة	
	نعم	المتغيرات	التكرار	النسبة المئوية
3	3	مدير	التكرار	
			النسبة المئوية	10,0%
9	9	مستشار زبائن	التكرار	
			النسبة المئوية	30,0%
6	6	مشرف المبيعات	التكرار	
			النسبة المئوية	20,0%
6	6	مشرف المشتريات	التكرار	
			النسبة المئوية	20,0%
6	6	تقني	التكرار	
			النسبة المئوية	20,0%
30	30	المجموع	التكرار	

النسبة المئوية	%100,0	%100,0
----------------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال (05) ”فعالية الإشهار الإلكتروني في تعريف الزبائن بخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حسب متغير الوظيفة”، حيث أن كل مفردات البحث كانت إجابتهم متجانسة، حيث جمعهم باختلاف وظائفهم ورتبهم أكدوا أن الإشهار الإلكتروني فعال في التعريف بخدمات شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه، بنسبة 100%.

جدول رقم (34-2): يوضح استجابات أفراد العينة نحو “الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني حسب متغير الوظيفة”.

المجموع	ماهي الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني؟			بدائل الاستجابة		
	مواقع التواصل الاجتماعي	البريد الإلكتروني	موقع الويب	المتغيرات		
3	3	0	0	التكرار	مدير	الوظيفة
%10,0	%23,1	%0,0	%0,0	النسبة المئوية		
9	0	0	9	التكرار	مستشار زبائن	

النسبة المئوية	75,0%	0,0%	0,0%	30,0%
مشرف المبيعات	3	3	0	6
النسبة المئوية	25,0%	60,0%	0,0%	20,0%
مشرف المشتريات	0	2	4	6
النسبة المئوية	0,0%	40,0%	30,8%	20,0%
تقني	0	0	6	6
النسبة المئوية	0,0%	0,0%	46,2%	20,0%
المجموع	12	5	13	30
النسبة المئوية	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال (06) "الوسائط الإلكترونية التي تستخدمها شركة التضامن" هي "هيدرو تراف" و "حبيب و شركائه في الإشهار الإلكتروني حسب متغير الوظيفة"، حيث تباينت الإجابات بتباين الوظيفة و المنصب ، حيث أعتبر المدراء أن وسائط التواصل الاجتماعي الأكثر استعمالا من قبل الشركة في الإشهار الإلكتروني و هو ما يمثل نسبة 1,23% من نسبة العاملين الذين لهم نفس الخيار ، كالتقنيين الذين اجمعوا على نفس الاختيار و بنسبة وصلت إلى 2,46% من مجموع 13 مفردة اختارت مواقع التواصل الاجتماعي باعتبارها الأكثر استخداما من قبل الشركة ، فيما كان اختيار فئة مستشاري الزبائن على مواقع الويب و بنسبة فاقت 75% من مجموع 12 مفردة أقدمت على خيار الويب ، فيما كان اختيار فئة مشرف المبيعات

منقسما بين خيار الويب و البريد الإلكتروني بنفس النسبة و المقدرة بـ25% ، أما فئة مشرف المشتريات فتراوحت إجاباتهم بين البريد الإلكتروني بنسبة 40% من مجموع 05 مفردات و 8,36% من مجموع 13 مفردة اختارت مواقع التواصل الاجتماعي كالفيسبوك ، تويتر ، يوتوب و الواتساب.

جدول رقم (2-35): يوضح استجابات أفراد العينة نحو "مساهمة الإشهار الإلكتروني في استقطاب زبائن جدد حسب متغير الوظيفة".

المجموع	هل ساهم الإشهار الإلكتروني في شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه في استقطاب زبائن جدد؟	بدائل الاستجابة		
		المتغيرات		
	نعم			
3	3	التكرار	مدير	الوظيفة
		النسبة المئوية		
10,0%	10,0%	التكرار	مستشار زبائن	
30,0%	30,0%	النسبة المئوية		
6	6	التكرار	مشرف المبيعات	
		النسبة المئوية		
20,0%	20,0%	التكرار	مشرف المشتريات	
20,0%	20,0%	النسبة المئوية		
6	6	التكرار	تقني	
		النسبة المئوية		
20,0%	20,0%			

30	30	التكرار	المجموع
%100,0	%100,0	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال 10 " مساهمة الإشهار الإلكتروني في استقطاب زبائن جدد حسب متغير الوظيفة "أين تباينت وجاءت آراء كل العاملين متناسقة ، حيث اعتبروا جميعهم باختلاف وظائفهم أن الإشهار الإلكتروني يساهم بصفة فعالة في استقطاب زبائن جدد و بنسبة 100% ، وهذا ما لمسها العاملون يوميا من خلال تعاملهم مع المشتركين الجدد، الذين يؤكدون دائما انه تحسوا على معلوماتهم بخصوص العروض الجديدة للشركة من خلال الإشهارات التي تعرضوا لها عبر مواقع التواصل الاجتماعي أو عن طريق الواب أو من خلال البحث عن معلومات بخصوص العروض الجديدة للشركة عبر الموقع الإلكتروني للشركة .

جدول رقم (36-2): يبين استجابات أفراد العينة نحو "اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف"

حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق مرتبط بمتغير الوظيفة".

المجموع	هل تهتم شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق؟	بدائل الاستجابة		
	نعم	المتغيرات		
3	3	التكرار	مدير	الوظيفة
%10,0	%10,0	النسبة المئوية		

9	9	التكرار	مستشار زبائن
%30,0	%30,0	النسبة المئوية	
6	6	التكرار	مشرف المبيعات
%20,0	%20,0	النسبة المئوية	
6	6	التكرار	مشرف المشتريات
%20,0	%20,0	النسبة المئوية	
6	6	التكرار	تقني
%20,0	%20,0	النسبة المئوية	
30	30	التكرار	المجموع
%100,0	%100,0	النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

تظهر نتائج الجدول المركب أعلاه استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال 13 "اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق حسب متغير الوظيفة" حيث جاءت إجابات كل مفردات البحث باختلاف وظائفهم و رتبهم متجانسة و متوافقة بأن شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تهتم بمتابعة تموقع المنافسين في السوق وهذا بنسبة 100%، ويعود ذلك لإدراك كل العاملين باختلاف رتبهم أن الشركة تواجه منافسة شرسة من الشركتين PMS و ALCOGAZ .

جدول رقم (37-2): يبين استجابات أفراد العينة نحو "درجة اهتمام شركة التضامن" هيديرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق حسب متغير الوظيفة".

المجموع	ماهي درجة الاهتمام؟		بدائل الاستجابة		
	متوسطة	قوية	المتغيرات		
3	3	0	التكرار	مدير	الوظيفة
%10,0	%33,3	%0,0	النسبة المئوية		
9	0	9	التكرار	مستشار زبائن	
%30,0	%0,0	%42,9	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	مشرف المبيعات	
%20,0	%0,0	%28,6	النسبة المئوية		
6	0	6	التكرار	مشرف المشتريات	
%20,0	%0,0	%28,6	النسبة المئوية		
6	6	0	التكرار	تقني	
%20,0	%66,7	%0,0	النسبة المئوية		
30	9	21	التكرار		المجموع

النسبة المئوية	%100,0	%100,0	%100,0
----------------	--------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول المركب أعلاه تظهر استجابات مفردات عينة البحث اتجاه السؤال رقم (13) "درجة اهتمام شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه بمتابعة تموقع المنافسين في السوق حسب متغير الوظيفة" حيث جاءت إجابات كل مفردات البحث باختلاف وظائفهم ورتبهم متجانسة ومتوافقة بان شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تهتم بمتابعة تموقع المنافسين في السوق وهذا بنسبة 100% ، ويعود ذلك لإدراك كل العاملين باختلاف رتبهم أن الشركة تواجه منافسة شرسة من الشركتين PMS و ALCOGAZ ، إلا أن الاختلاف في درجة الاهتمام ارتبط بطبيعة الوظيفة ، أين اعتبر الإداريون و التقنيون وهما فئتان ليست لها علاقة مباشرة بالجانب التسويقي و الترويجي ، حيث كانت درجة الاهتمام متوسطة بمجموع 09 تكرارات ما يعادل 30% من استجابات عينة الدراسة ، في حين اعتبرت فئة مستشاري الزبائن و مشرفي المبيعات الخلفيين و الأماميين ، أن مؤسستهم تهتم بمتابعة تموقع المنافسين بدرجة قوية بنسبة 70% بتكرار 21 عامل، وهذا يعود ذلك لاطلاعهم أكثر بالجانب التسويقي و قدرتهم على تقدير حجم المنافسة التي تتعرض لها الشركة من خلال احتكاكهم بالمتعاملين الذين يعلمونهم بالإيجابيات التي تتمتع بها المؤسسات المنافسة ، بالإضافة إلى تكليفهم من مديريات التسويق و الاتصال باستقاء المعلومات من الزبائن و الاستفادة من اقتراحاتهم.

جدول رقم (38-2): يبين استجابات أفراد العينة نحو "الأسس التي تبنى عليها الميزة التنافسية

في شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه مرتبطة بمتغير الوظيفة" .

المجموع	تبنى شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه ميزتها التنافسية من خلال التركيز على:			بدائل الاستجابة
	جودة	المرونة	التكلفة	

	المنخفضة	والاستجابة للزبائن	الخدمة	
الوظيفة	0	0	3	3
	%0,0	%0,0	%23,1	%10,0
المدراء و التقنيون	9	0	0	9
	%75,0	%0,0	%0,0	%30,0
عمال مهنيون	3	3	0	6
	%25,0	%60,0	%0,0	%20,0
المشرفين المبيعات	0	2	4	6
	%0,0	%40,0	%30,8	%20,0
المشرفين الموارد	0	0	6	6
	%0,0	%0,0	%46,2	%20,0
عاملوا التسويق	12	5	13	30
	%100,0	%100,0	%100,0	%100,0
المجموع	التكرار			
	النسبة المئوية			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول المركب أعلاه تظهر استجابات مفردات عينة البحث “تبني شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه ميزتها التنافسية من خلال التركيز على التكلفة المنخفضة ،

المرونة و الاستجابة للزيائن أو جودة الخدمة حسب متغير الوظيفة"، متباينة نوعا ما ، حيث اعتبر المدراء و التقنيون أن الميزة التنافسية لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه تبنى أساسا على جودة الخدمة التي تقدمها الشركة و بنسبة 30 % ما يعادل 09 عمال من عينة البحث ، في حين اتفق عمال مهنيون على أن التكلفة المنخفضة هي الأساس الذي تبنى عليه الميزة التنافسية للشركة من خلال القدرة على تقديم خدمة بأقل سعر في السوق ، في حين أن المشرفين على للمبيعات فقد تباينت استجاباتهم بين المرونة في الاستجابة للزيائن بمجموع 03 تكرارات ما يعادل 10% و التكلفة المنخفضة بنفس النسبة ، بينما فئة المشرفين على للموارد فقد جاءت استجاباتهم متفاوتة ب 04 تكرارات أي ما يعادل 8,30 % من مجموع المفردات التي اعتبرت أن أساس الميزة التنافسية هي جودة الخدمة و تكرارين ما يقابله 40% من مجموع من كانت استجاباتهم بان أساس الميزة التنافسية هو المرونة و الاستجابة للزبون ، ومنه نلاحظ أن فئة المدراء و التقنيين بحكم بعدهم عن الجانب التسويقي فهم يركزون على جوانب تتعلق أساسا بجودة الخدمة التي تقدمها شركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه ، في حين باقي العمال الذين ارتبطت مهنتهم بالجانب التسويقي فهم يعتبرون أن أساس الميزة التنافسية يتراوح بين التكلفة المنخفضة و المرونة و الاستجابة للزيائن في حين لم يعتبر إلا 04 مفردات من مجموع 21 مفردة أن جودة الخدمة هي أساس الميزة التنافسية لشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه.

الجدول رقم (39-2): يبين استجابات أفراد العينة نحو "الإشهار الإلكتروني شركة التضامن

"هيدرو تراف" حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة مع متغير سنوات الخبرة

المجموع	الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن "هيدرو تراف" حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة؟	بدائل الاستجابة المتغيرات
---------	---	----------------------------------

		دائما			
8	8	التكرار	أقل من 5 سنوات	5	سنوات الخبرة
%26,7	%26,7	النسبة المئوية			
15	15	التكرار	من 6 إلى 10 سنوات	10	
%50,0	%50,0	النسبة المئوية			
7	7	التكرار	أكثر من 10 سنوات	10	
%23,3	%23,3	النسبة المئوية			
30	30	التكرار	المجموع		
%100,0	%100,0	النسبة المئوية			

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول المركب أعلاه تظهر استجابات مفردات عينة البحث "الإشهار الإلكتروني في شركة التضامن" هيديرو تراف" حبيب و شركائه يبني على أساس دراسات مسبقة حسب متغير سنوات الخبرة" أن جميع المبحوثين دون استثناء و بنسبة 100% ، أكدوا أن الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن "هيديرو تراف" حبيب و شركائه يبني على دراسات سابقة ، يشارك فيها العمال من

خلال الاستثمارات المستعملة من قبل الشركة و التي يقوم الزبائن بملئها من حين لآخر ، و دفاتر الاقتراحات التي لطالما بنت الشركة من خلالها خدمات حسب ما صرح به بعض العمال ، كما أن العمل الإنتاجي مرتبط ارتباط وثيق بالاستراتيجية التسويقية للشركة المنبثقة أساسا من الاستراتيجية العامة لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه، أين لا تترك الشركة مجالاً للصدفة أو العمل الغير مدروس الذي قد يؤدي إلى نتائج غير منتظرة .

الجدول رقم (40-2): يبين استجابات أفراد العينة نحو “كيف تقيم الاستراتيجية التنافسية

بالموازاة مع المنافسين لنشاط الشركة؟ حسب متغير سنوات الخبرة

المجموع	كيف تقيم الاستراتيجية التنافسية بالموازاة مع المنافسين لنشاط الشركة؟		بدائل الاستجابة		المتغيرات
	فعالية متوسطة	فعالية قوية	التكرار	النسبة المئوية	
8	0	8	أقل من 5 سنوات	التكرار	سنوات الخبرة
%26,7	%0,0	%38,1	النسبة المئوية		
15	6	9	من 6 إلى 10 سنوات	التكرار	
%50,0	%66,7%	42,9	النسبة المئوية		
7	3	4	أكثر من 10 سنوات	التكرار	
%23,3	%33,3	19,0	النسبة المئوية		
30	9	21	التكرار		المجموع

النسبة المئوية	100,0	%100,0	%100,0
----------------	-------	--------	--------

المصدر: من إعداد الطالبين على ضوء نتائج SPSS.

من خلال نتائج الجدول المركب أعلاه تظهر استجابات مفردات عينة البحث كيف تقيم الاستراتيجية التنافسية بالموازاة مع المنافسين لقطاع الاتصالات بالجزائر؟ حسب متغير سنوات الخبرة " أن كل الإجابات تراوحت أن فعالية الاستراتيجية التنافسية للشركة تتراوح بين المتوسطة بمجموع 09 تكرارات ما يمثل 30 % ، و فعالية قوية بمجموع 21 تكرار ما يقابله نسبة 70% ، والملاحظ أنه كلما كانت سنوات الخبرة أقل كانت الاستجابة بان فعالية الاستراتيجية التنافسية قوية ، أين سجلنا أن العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات أكدوا بنسبة 100% بأن الفعالية قوية ، في حين جاءت إجابات فئة من 5 إلى 10 سنوات خبرة بين الفعالية القوية بـ 09 تكرارات و الفعالية المتوسطة بـ 06 تكرارات ، فيما رأت فئة أصحاب الخبرة التي تتجاوز 10 سنوات أن الفعالية تتراوح بين المتوسطة و القوية و بنسب متقاربة للغاية ، ومنه نرى أن عامل الخبرة مهم جدا في تقييم الاستراتيجية التنافسية للشركة و ذلك كون أصحاب الخبرة عايشوا مختلف الفترات الصعبة التي عاشتها الشركة و التي عرفت فيها منافسة شرسة أين كانت شركة PMS أكثر سيطرة على سوق البلاط وحواف الرصيف في الولاية قبل سنة 2012 ، و جاءت آراء الأقل خبرة في صالح الفعالية القوية كونهم يعايشون الفترة التي تسيطر فيها الشركة على سوق خدمات الهاتف النقال منذ أكثر من 05 سنوات مستغلة في ذلك تعثر شركة PMS نتيجة الإضطرابات التي تعرضت لها جراء قدم قوالب صنع المنتجات وعدم تجديدها و التي مست بصفة مباشرة بحجم أعمالها وكذا نوعية المنتج .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة و صحة الفرضيات

من خلال الدراسة المنجزة تم التوصل إلى جملة من النتائج التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:

– بينت الدراسة أن عدد المبحوثين من فئة الذكور أكبر من فئة الإناث بنسبة 80% للذكور مقابل 20% للإناث.

- بينت الدراسة أن معظم المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب، إذ أن أكثر من % 56,7 لا يتعدى سنهم 35 سنة.
- بينت نتائج الدراسة أن غالبية المبحوثين جامعيين بنسبة 66 ، %7 مما يؤكد على سياسة التوظيف المبنية على خريجي الجامعات الشباب الذين يمكن الاستفادة منهم لأطول مدة ممكنة، واستفادة الشركة من مؤهلاتهم العلمية العالية.
- من خلال نتائج الدراسة نجد أن % 20 من عمالي الشركة يعملون في الميدان الإداري والتسويقي، و %80 منهم بميدان الأشغال و الإنتاج.
- توصلت الدراسة أن فئة الأقدمية في العمل بشركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه غرداية المتمثلة في الفئة من 06 - إلى 10 سنوات - هي الفئة المسيطرة بنسبة %50.
- توصلت الدراسة أن 83 ، % 3 من عدد المبحوثين يرون أن شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني في تعريف الزبائن بخدماتها وعروضها بصفة قوية، في حين يرى 16 ، %7 أن اعتمادها على الإشهار الإلكتروني بدرجة متوسطة مقارنة بالإشهار التقليدي.
- بينت نتائج الدراسة أن كل عمالي شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه بغرداية يدركون أهمية الإشهار الإلكتروني وقدرته وفعاليتها في التعريف بالشركة وخدماتها بنسبة % 100
- أوضحت الدراسة برأي عاملو شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه بغرداية بأن الإشهار الإلكتروني يتميز عن الإشهار التقليدي كونه يتوفر على خاصية السرعة في نقل الرسالة، الجاذبية، التفاعلية مع الزبائن، ومرونة الرسالة والقدرة على تغييرها في كل مرة تكون الحاجة إليها.
- توصلت الدراسة إلى أن شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تعتمد على مختلف أشكال الإشهار الإلكتروني خاصة اللافتة الإعلانية، بطاقات الزوار والمطويات الممغنطة، المشاركة في المنتديات والمنتديات، الرعاية للفرق الرياضية، الإشهار التلفزيوني، أو مواقع التواصل الاجتماعي.
- بينت الدراسة أن شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تستخدم مختلف الوسائط الإلكترونية بالخصوص مواقع الويب بنسبة 43 ، %44 ومواقع التواصل الاجتماعي بنسبة %40.

- ومما سبق فان الفرضية القائلة “تعتمد شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني بمختلف أنواعه لاستقطاب زبائن جدد وتحقيق الولاء للشركة.” صحيحة.
- أوضحت الدراسة على أن شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني للتعريف بالشركة وترويج خدماتها على مواقع الويب خاصة الجي مايل وياهو بنسبة 73.33% ومواقع التواصل الاجتماعي بنسبة 26.66%
- بينت الدراسة أنه كلما زاد تكرار الإشهار الإلكتروني كلما زادت فعاليته، وكذا كسب ولاء الزبون للخدمة المعلن عنها وهذا بنسبة 100%
- بينت الدراسة على أن الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة للسوق، وتموضع المنافسين.
- كشفت الدراسة على أن كل المبحوثين بنسبة 100% يرون أن الإشهار الإلكتروني يحقق الهدف الذي وضع له وهو الترويج لخدمات الشركة والتعريف بها من جهة، حيث ساهم في استقطاب زبائن جدد من خلال تقديم عروض جديدة، من اجل الوصول إلى استقطاب حصص سوقية جديدة من المنافسين، من خلال دراسة احتياجات السوق واستهداف فئات محددة بعروض جديدة ومناسبة للشركة.
- و مما سبق الفرضية القائلة “تركز شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على الإشهار الإلكتروني في ترويج عروضها وخدماتها لمواجهة المنافسين وتحقيق الريادة والتميز” صحيحة.
- بينت الدراسة على أن كل المبحوثين يرون بأن نشاط شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه يمتاز بالتنافسية الشديدة، وهم راضون على الأداء التنافسي للشركة بنسبة 100% ومنه نقول إن
- أوضحت الدراسة على أن الاستراتيجية التنافسية بشركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تمتاز حسب رأي المبحوثين بالفعالية القوية مقارنة بمنافسيها، وهو ما جعل الشركة تحقق التفوق في مجال نشاطاتها.
- كشفت الدراسة على أن شركة التضامن “ هيدرو تراف ” حبيب و شركائه تواجه منافسة قوية من شركة PMS بنسبة 53% ، تليها شركة ALCOGAZ بنسبة 47%

– توصلت الدراسة على أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد على اليقظة الاستراتيجية من أجل تفعيل استراتيجيتها تنافسية، أين عبر كل المبحوثين وبنسبة 100% أن الشركة تتابع توقع المنافسين بصفة دائمة، وتدرس استراتيجيتهم التنافسية وعروضهم وخدماتهم بصفة دائمة للمحافظة على مكانتها وتميزها في السوق.

– توصلت الدراسة إلى أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تلجأ إلى الترويج لعروض جديدة مبتكرة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية، ودعمها من خلال عنصر الابتكار وكذا تخفيض تكلفة المنتجات وتقديمها بأسعار تنافسية.

– بينت الدراسة على أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تبني ميزتها التنافسية من خلال جودة الخدمة والتكلفة المنخفضة بنسبة قدرت بـ 73، 44%، حسب رأي المبحوثين بالإضافة إلى عناصر الابتكار والمرونة في الاستجابة لحاجات العملاء والزبائن، بالإضافة إلى عنصر المنتج الوطني الذي أعطى تميزا حقيقيا للشركة، وجعلها أكثر تميزا وقربا لزبائنها.

ومنه نقول إن الفرضية القائلة “تبنى شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه ميزتها التنافسية على جودة الخدمة، قلة التكلفة، والابتكار.” صحيحة.

– يساهم الإشهار الإلكتروني في تفعيل الميزة التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كونه يعد أهم شكل من أشكال الإشهار وأكثرها فعالية في التعريف بالشركة و الترويج لعروضها في شكل مبتكر و جذاب لمعامليلها و زبائنها ، و تحسين صورتها و تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية و متميزة لدى زبائنها عن طريق الإشهار الإلكتروني، الذي تظهر فيه الميزة التنافسية للشركة من خلال ارتباطه بشعارات الشركة : **بعد المسافة لا يهمنا بقدر رضاكم لنا.**

– تبني الميزة التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على أسس تسويقية أهمها جودة الخدمة، التكلفة المنخفضة، والابتكار التسويقي وهم العوامل الأكثر تأثيرا في تفعيل الميزة التنافسية، إلا أن الإشهار الإلكتروني يلعب كذلك دورا مهما في نقل وتحقيق القبول وترسيخ هذه العناصر في طابع ابتكاري لدى الزبائن والمعاملين ومنه يلعب دورا معتبرا في تفعيل الميزة التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.

ومما سبق نقول إن الفرضية القائلة “ يساهم الإشهار الإلكتروني في تفعيل الميزة التنافسية بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه.” قد حققت جزئيا.

خلاصة الفصل:

بعد عرض و تحليل البيانات خلال الاطار الميداني، و التعليق عليها و تحليلها توصلت الدراسة في هذا الفصل إلى أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني بمختلف أنواعه للتعريف بالشركة و الترويج لخدماتها لاستقطاب زبائن جدد و تحقيق الولاء ، و تمتاز استراتيجيتها التنافسية بالفعالية مقارنة بمنافسيها ، و هو ما جعل الشركة تحقق التفوق في السوق ، و تبنى شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه ميزتها التنافسية على أسس تسويقية أهمها جودة الخدمة ، التكلفة المنخفضة و الابتكار التسويقي، إلا أن الإشهار الإلكتروني ساهم مساهمة جزئية في تفعيل الميزة التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه، كونه يعد أهم أشكال الإشهار و أكثرها فعالية في التعريف بالشركة و الترويج لعروضها في شكل مبتكر و جذاب لمتعاملها و زبائنها ، و تحسين صورتها و تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية و متميزة لدى زبائنها

خاتمة:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي، كونها تؤدي دورا هاما في ضمان تجسيد التنمية المحلية، فهي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي في جميع الدول و هذا للدور الريادي الذي تلعبه في إنتاج الثروة و خلق مناصب عمل ، حيث أصبحت محط اهتمام جميع الدول خاصة النامية منها لتطويرها و ذلك باستخدام الأساليب الإدارية الحديثة و الاستراتيجيات المناسبة.

كما تعد الميزة التنافسية من أهم هذه الأساليب لترويج خدمات هذه المؤسسات و منتجاتها باعتمادها على الإشهار الإلكتروني، الذي أصبح أهم شكل من أشكال الإشهار، لقدرته للوصول إلى أكبر عدد ممكن من المتلقين من جهة و جاذبيته وقدرته العالية في التأثير على المتلقي ، ضف إلى ذلك القدرة على التفاعل مع المتعاملين و الحصول على ردود أفعالهم و تلبية احتياجاتهم.

و مما سبق حاولنا في هذه الدراسة معالجة الإشكالية التالية دور الميزة التنافسية و أثرها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وذلك بفهم العلاقة التي تربط الإشهار الإلكتروني كأحد الوسائل التي تعتمد عليها في تفعيل ميزتها التنافسية و دور تطبيقات وسائل الاتصال والتكنولوجيا الحديثة، خاصة مواقع الإنترنت منها في المجال الترويجي، التجاري والتسويقي . وللإجابة عليها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث خصص الفصل الأول لعرض تمهيد للدراسة الميدانية بإطار نظري لتزويد الباحث بالمفاهيم والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة، أما الفصل الثاني فخصص للتطبيق الميداني على عينة من عمالي شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه. و هذا باستعمال المنهج والأدوات اللازمة.

و من خلال تحليل نتائج استبيان هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج و الاستنتاجات العامة التالي:

- بينت الدراسة أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تعتمد على الإشهار الإلكتروني بكثافة لتعريف بالشركة، وترويج لخدماتها وعروضها.
- بينت الدراسة أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تستخدم مختلف الوسائط الإلكترونية بالخصوص مواقع الويب و التواصل الاجتماعي.
- الإشهار الإلكتروني يساهم في استقطاب زبائن جدد من خلال تقديم عروض جديدة، من أجل الوصول إلى استقطاب حصص سوقية من المنافسين.
- بينت الدراسة أنه كلما زاد تكرار الإشهار الإلكتروني كلما زاد فعاليته وكذا كسب ولاء الزبون.
- توصلت الدراسة إلى أن الإشهار الإلكتروني بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه يبنى على أساس دراسات مسبقة للسوق و تموضع المنافسين.
- الإشهار الإلكتروني يحقق الهدف الذي وضع له وهو الترويج لخدمات الشركة والتعريف بها من جهة، استهداف فئات محددة بعروض جديدة ومناسبة التي تحقق الريادة والتميز للشركة.
- تمتاز الإستراتيجية التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه حسب المبحوثين بالفعالية مقارنة بمنافسيها، و هو ما جعل الشركة تحقق التفوق في السوق .
- بينت الدراسة أن الإستراتيجية التنافسية لشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تركز على اليقظة الإستراتيجية، فالشركة تتابع تموقع المنافسين بصفة دائمة، وتدرس إستراتيجيتهم التنافسية وعروضهم وخدماتهم بصفة دائمة للمحافظة على مكانتها وتميزها في السوق.
- تعد التنافسية القوية في قطاع نشاطات الشركة ومحاوله اقتطاع حصص سوقية جديدة أهم الأسباب التي دفعت الشركة للتركيز على الإشهار الإلكتروني للترويج للشركة وخدماتها.
- توصلت الدراسة إلى أن شركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه تلجأ إلى الترويج العروض جديدة مبتكرة من أجل الحفاظ على ميزتها التنافسية، ودعمها من خلال عنصر الابتكار وكذا تخفيض تكلفة الخدمة وتقديمها بأسعار تنافسية .

– تبنى الميزة التنافسية بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه على جودة الخدمة والتكلفة المنخفضة بنسبة قدرت ب 44,73%، حسب المبحوثين بالإضافة إلى عناصر الابتكار والمرونة في الاستجابة لحاجات العملاء والزبائن بالإضافة إلى عنصر المنتج الوطني الذي أعطى تميزا حقيقيا للشركة، وجعلها أكثر تميزا وقربا لزبائنها.

– توصلت الدراسة إلى أن الإشهار الإلكتروني يساهم في تفعيل الميزة التنافسية بشركة التضامن “هيدرو تراف” حبيب و شركائه كونه يعد أهم شكل من أشكال الإشهار وأكثرها فعالية في التعريف بالشركة والترويج لعروضها في شكل مبتكر وجذاب لمعامليلها وزبائنها، وتحسين صورتها وتحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، من خلال خلق صورة ذهنية إيجابية ومتميزة لدى زبائنها.

– يساهم الإشهار الإلكتروني في نقل وإظهار الميزة التنافسية للشركة من خلال ارتباطه بشعارات الشركة: "بعد المسافة لا يهمننا و بقدر رضاكم لنا".

و من خلال ما سبق من نتائج نخلص إلى:

أن الشركة اعتمدت في بناء ميزتها التنافسية على مجموعة من الأسس المبنية على دراسات مسبقة ، مركزة على الابتكار و جودة الخدمة من جهة ، و التكلفة المنخفضة و الأسعار التنافسية من جهة أخرى، كما اعتمدت في تفعيل هذه الميزة التنافسية على الإشهار الإلكتروني المبني على دراسات مسبقة لقدرته العالية في نقل المعلومات و البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية للشركة ، إقناع الزبون بالعروض المروج لها ، و تغيير موقف و تصور الزبون اتجاه الخدمات المعروضة ، و منه خلق صورة إيجابية و متميزة عن الشركة و تفعيل ميزتها التنافسية.

و نقترح على الشركة أن تحاول أن تتعرف على استراتيجيات منافسيها خاصة و أن منافسيها شركتي PMS و ALCOGAZ تعد من الشركات الكبرى و هذا لتستطيع المحافظة على مكانتها مع إمكانية التوسع.

و كآفاق للدراسة نقتراح الآتي:

الميزة التنافسية و أثرها على تخفيض تكاليف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الميزة التنافسية و أثرها على ربحية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أسس بناء ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قائمة المراجع

المصادر و المراجع بالعربية:

- طاهر محسن منصور الغالبي. إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة. دار وائل. عمان. ط 1, 2009.
- عادل احمد حشيش، اصول الاقتصاد السياسي، مدخل تحليلي مقارنة لدراسة مبادئ علم الاقتصاد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1996.
- عثمان حسن عثمان، مفهوم م.ص.م ودورها في التنمية الاقتصادية، بحوث واوراق عمل الدورة الدولية، " تمويل المشروعات ص م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية"، المنعقدة في 25-28 ماي 2003 سطيف -الجزائر، منشورات مخبر ش.أ.م.ف.م.، 2004
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001
- فيليب سادلر ترجمة علا احمد اصلاح. الادارة الاستراتيجية . مجموعة النيل العربية.
- كاس نصر المنصور، وشوقي تاجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، عمان، الأردن، دار الحامد، الطبعة الأولى، 2001.
- ليث عبد اش القهوي و بلال محمود الوادي. المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة ودورها في عملية التنمية. دار ومكتبة الحامد. عمان ط.1. 2012.
- محمود جاسم الصميدعي و د. رديئة شان يوسف. تسويق الخدمات. عمان — الاردن.
- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.

المذكرات و الرسائل الجامعية:

- ثائر أبو حرمة، قتيبه القيسي، باسل قعدان، أثر الإعلان الإلكتروني على إدراكات جودة المنتج، بحث استكمالي للحصول على درجة البكالوريوس في التسويق، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ف2، 2011.
- عبد الوهاب بوبعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، رسالة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2011/2012.
- عمر حمزة زاوي، تأثير الإعلان الإلكتروني على السلوك الاستهلاكي للفرد، دراسة عينة من المستهلكين الجزائريين، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2012/2013.

المجلات و الجرائد:

- بلاطة مبارك، حاضنات الأعمال في الجزائر، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر. العدد (15) . 2006 .
- محمد طالي . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكل البطالة في الجزائر بين المردود الضئيل وكيفية التفعيل .مجلة دراسات اقتصادية . دار الخلدونية .الجزائر .المدد.2009 . (12)
- نادية قويق . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . الواقع والآفاق . مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة . كلية المعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة الجزائر . المدد.2006 . (14)

المصادر و المراجع باللغة الأجنبية:

- Dan A,Seni, Analyse stratégique et avantage concurrentiel, Bibliothèque, et archives national du quebie ,2013.
- M.Porter, l'avantage concurrentiel des nations, inter Edition, paris, 1984.