

أثر الإبداع التسويقي على تنافسية المؤسسة

زهير طافر

جامعة محمد طاهري بشار الجزائر
zedtaf@gmail.com

فاطيمة الزهراء مولفرعة

جامعة محمد طاهري بشار الجزائر
fmoulefera@yahoo.com

The impact of marketing creativity on the competitiveness of the enterprise

ملخص الدراسة:

الاهتمام بالابداع التسويقي يمكن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى والتي من أبرزها تحقيق مزايا تنافسية تتسم بالاستمرار، فهو المحرك الرئيسي لكافة أنشطة المؤسسة. فمحاولة التطوير من خلال اعتماد الإبداع التسويقي كبعد إستراتيجي لا بديل عنه، وذلك قصد الحيازة على مزايا تنافسية من درجة عالية تؤهل المؤسسة للمنافسة والصمود أمام التحديات الآتية والمستقبلية التي تفرضها المؤسسات الأخرى. فاعتمادها وتبنيها الإبداع في المزيج التسويقي يوفر فرص لا تتوفر لغيرها، فهو يفتح لها آفاق امتلاك ميزة تنافسية لا يمتلكها غيرها، كذلك يجذب عدد أكبر من الزبائن والاحتفاظ بهم، كما يمنحها الشهرة والسمعة، إضافة لتحسين المستمر في الأداء، وتحقيق درجة عالية من الكفاءة، الحصول على عوائد وأرباح لا بأس بها وهو من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة.

الكلمات المفتاحية: إبداع تسويقي، تنافسية، سوق، مؤسسة، منافسة، ميزة تنافسية.

تصنيف jel: M3 M39

Abstrat : Attention to marketing innovation enables the achievement of long-term strategic objectives, the most important of which is the achievement of continuous competitive advantages. The attempt to develop through the adoption of marketing innovation as an alternative strategic, in order to possess the competitive advantages of a high degree that qualify the institution to compete and withstand the current and future challenges imposed by other institutions. The accreditation and adoption of creativity in the marketing mix offers opportunities that are not available to others. It opens up the prospects of owning a competitive advantage that is not owned by others. It also attracts and keeps more customers and gives them fame and reputation, in addition to the continuous improvement of performance, the achievement of a high degree of efficiency and getting returns and profits which is among the main objectives of any institution.

Keywords: Enterprise, Marketing Innovation, Competitiveness, Competitive Advantage, Market, Competition.

JEL CLASSIFICATION : M3 M39

تشهد المؤسسات الاقتصادية عموماً جملة من التحديات التي تفرضها بيئتها التنافسية، لمواكبة متطلبات التطورات المتسارعة والمتغيرة التي يشهدها العالم المتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي، وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق، إضافة إلى التطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. مما سيتطلب منها في مواجهة المنافسة بتحسين منتجاتها في إطار المقاييس الدولية وتقديمها بأسعار تنافسية وهو ما لن يتم إلا بالاعتماد على سياسات واستراتيجيات تأهيل كلية وجزئية تستهدف الأداء المتميز وخلق الشروط الملائمة لهذه المؤسسات من أجل تحقيق مزايا تنافسية مستدامة. إذا فالتنافسية وسيلة رئيسية لتطوير قدرة المؤسسات المتقدمة منها والنامية على التعايش في ظل بيئة متسمة بالعولمة والانفتاح الاقتصادي وتحرير الأسواق ولكي تصل لهذا المستوى لا بد لها أن تراهن على الإبداع الذي يعتبر مطلباً هاماً وشرطاً أساسياً لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية، لذا فإنه يتوجب على المؤسسة أن تأخذ به وتمارسه بشكل علمي ومنظم يتوافق مع أهدافها واستراتيجيتها، عن طريق تنظيم وتفعيل نشاط البحث والتطوير والاهتمام به بشكل يحسن منتجات المؤسسة أو أساليبها الفنية الإنتاجية بشكل يتيح لها تحقيق ميزات تنافسية تسمح لها بالبقاء والنمو، واكتساب مواقع قوية في الأسواق. ومنه نطرح الإشكالية التالية :

ما هو أثر الإبداع التسويقي على التنافسية؟

- أهمية الدراسة:

في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتميز بالسرعة في التغيير، ونظراً للدور الذي تلعبه المؤسسة في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية، من خلال السرعة في الأداء ورفع كفاءتها وتطوير أساليبها من خلال طرق الإنتاج والتسويق والتوزيع.... بواسطة عملية الإبداع المدخلة على سير عملها والارتقاء بمستويات أداء موظفيها. حيث أن عملية الإبداع التسويقي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تنعكس من خلال تميزه في تحسين منتجاتها وتحقيق رضا زبائنها من خلال تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يجعلها قادرة على جذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل معها.

- هدف الدراسة:

أتت هذه الدراسة لكشف النقاب عن أثر الإبداع التسويقي على تنافسية المؤسسة.

أولاً: تعريف تنافسية المؤسسة.

يعرفها (Pottier) «بأنها قدرة المؤسسة على تحمّل المنافسة بشتى أشكالها لفترة أطول»¹. أما (Perceurou) « فإنه يقدم ثلاثة تعاريف للتنافسية، حيث يستند الأول إلى العوامل المتمثلة في السعر، الجودة والتكلفة. وعليه فالتنافسية تعني تقديم منتج ذو جودة عالية وبسعر مقبول. أمّا التعريف الثاني فهو يركز على السوق، ومفاد هذا التعريف أنّ التنافسية تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بأداء نظيراتها وذلك بالاعتماد على حصة السوق النسبية. أما التعريف الأخير فهو يعتبر التنافسية كسلوك، وهذا يعني أنه ينظر للتنافسية من زوايا مختلفة، فمنهم من يرى أنها قيد تحول دون النمو في السوق ومنهم من يرى أنها محفز قوي يدفع نحو بدل المزيد من الجهد؛ قصد التحسين المتواصل للأداء على كل المستويات، وعليه فإنّ التنافسية تخضع لتقويم ذاتي من قبل الممارسين»². بينما نجد من

عرفها أنها: « قدرة الدولة والمنشأة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الأسواق العالمية». ³ أما على حسب مرصد التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع وابتكار جديد". ⁴

ثانيا: أنواع التنافسية:

المرصد العربي للتنافسية وضع نوعين للتنافسية، حيث يمكن التمييز بين التنافسية حسب معيار السعر أو التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي: ⁵

1 التنافسية حسب معيار السعر:

تنقسم التنافسية حسب معيار السعر إلى التنافسية السعرية والتنافسية غير السعرية، وذلك كما يلي:

1.1 التنافسية السعرية: إن التنافسية السعرية تعني أنه يمكن لبلد ذي التكاليف الأقل من تصدير إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل من البلدان الأخرى، كما أن سعر صرف العملة الوطنية تأثير كبير على قدرتها التنافسية.

2.1 التنافسية غير السعرية: تنقسم التنافسية غير السعرية إلى التنافسية النوعية والتنافسية التقنية، ويمكن التمييز بينهما كما يلي:

1.2.1 التنافسية النوعية: تعتمد التنافسية النوعية على إنتاج منتجات ذات جودة مرتفعة، ذلك أنه يمكن لبلد تصدير المنتجات المبتكرة ذات النوعية الجيدة بأسعار مرتفعة.

2.2.1 التنافسية التقنية: تعتمد التنافسية التقنية على الصناعات العالية التقنية ذات القيمة المضافة المرتفعة.

2 التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية:

تنقسم التنافسية إلى التنافسية الكامنة والتنافسية الجارية، وذلك كما يلي:

1.2 التنافسية الكامنة: تركز التنافسية الكامنة على العوامل التي تسهم في زيادة التنافسية على المدى الطويل، مثل الاستثمار في رأس المال البشري والابتكار.

2.2 التنافسية الجارية: تركز التنافسية الجارية على مستوى التنافسية الحالية، ومناخ الأعمال، وعمليات الشركات واستراتيجياتها. وهناك من حدد أنواعه التنافسية بالإعتماد على مجموعة من المعايير، وهي: ⁷

- **المعيار الموضوعي:** وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ **تنافسية المنتج:** تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة .

✓ **تنافسية المؤسسة:** يتم تقويمها على أساس هوامش كل منتجات المؤسسة.

- **المعيار الزمني:** تنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:

✓ **التنافسية اللحظية:** تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة، غير انه لا يجب أن نتفاعل بشأنها

لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

✓ **القدرة التنافسية:** تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

ثالثا: تحليل قوى التنافس حسب بورتر:

قدم مايكل بورتر القوى التي تحكم المنافسة في خمسة قوى تأتي كما يلي:

1 شدة المزاومة بين المتنافسين داخل نفس الصناعة:

تظهر هذه المزاومة من خلال شعور المتنافسين بضرورة الحصول على حصص سوقية أكبر،⁸ بانتهاجهم (تخفيضات سعرية، حروب إعلانية، ابتكارات،...)، وتتحدد درجة مزاومة المؤسسة في القطاع على عدة عوامل أهمها :

1.1 **درجة نمو الصناعة:**⁹ كلما كانت الصناعة تنمو بشكل سريع كلما كانت هنالك فرص متاحة أكثر للمؤسسات لاقتسام الأرباح الناتجة باعتبارها مصدرا لتحقيق نجاح محتمل.

2.1 **درجة تمركز المنافسين:** كلما كان عددهم كبيرا كلما زاد عدم استقرار القطاع.¹⁰

3.1 **درجة تمييز المنتج:** كلما كانت المنافسة تنحدر نحو تمييز المنتج وجودته كان ذلك صمام أمان من الحروب السعرية.¹¹

4.1 **التكاليف الثابتة:** يمكن أن تكون عامل تأثير على طريقة إدارة وحدات النشاط، فقد يؤدي ارتفاع التكاليف الثابتة لدى مؤسسة ما إلى ارتفاع نقطة تعادلها إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلك حتى يتم الرفع من حجم الطلب.¹²

5.1 **الرفع من الطاقة الإنتاجية بشكل متقطع.**

6.1 **مركز العلامة في السوق:** تعتبر العلامة عاملا أساسيا ومهما لتمييز المنتج في السوق.¹³

7.1 **حواجز الخروج.**¹⁴

2 **تهديد المنتجات البديلة:**¹⁵ هي مدى قدرة المستهلك على استبدال منتجها بمنتج أو خدمة أخرى تقدمها المؤسسات

المنافسة. ويكون راجع لعوامل المرونة السعرية أو عامل الإبداع أو عامل تحسين البدائل.¹⁶

3 **تهديد دخول منافسين جدد:**¹⁷

الداخلين الجدد هم مؤسسات لم تدخل المنافسة في الوقت الحالي، لكن لديها القدرة على الدخول متى شاءت ذلك.¹⁸ حدد

بورتر مجموعة من العوامل لدخول داخلين جدد للسوق نجملها فيما يلي:

1.3 **اقتصاديات الحجم أو ما يسمى بالاقتصاديات السلمية.**¹⁹

2.3 **تكاليف التبديل:** وهي تلك التكاليف التي يتحملها المستهلك نتيجة تبديله للمنتج الحالي بمنتج آخر لمؤسسة داخلية مرتقبة أي تبديله مورد بمورد آخر.²⁰

3.3 **متطلبات رأس المال:**²¹ إن احتياج المؤسسة المنافسة لرأس المال أمر حتمي وضروري وذلك أجل التجهيز وتغطية كل التكاليف الثابتة والمتغيرة فعملية الدخول للقطاع هي مكلفة جدا للمؤسسة المنافسة الجديدة.

4.3 **اللوائح والأنظمة الحكومية.**

5.3 **وجود قنوات توزيع.**²²

4 القوة التفاوضية للموردين:²³ تزداد القوة التفاوضية للموردين،²⁴ بتركز الموردين وتحكمهم في الموارد التي يوردونها؛ ارتفاع تكلفة التحويل من مورد لآخر؛ عندما يكون من الممكن للمورد تطبيق استراتيجية التكامل الأساسي أي تصنيع السلعة بنفسه في حال عدم حصوله على الاسعار المجزية....

5 القوة التفاوضية للزبائن:²⁵ إن التعرف على خصائص الزبون يفيد المؤسسة في اختيار نوع الصناعة واختار الموقع والتكنولوجيا. ويكون ذلك كالآتي:²⁶

1.5 اختيار نوع الصناعة؛

2.5 اختيار الموقع؛

3.5 اختيار التكنولوجيا.

ثالثا: استراتيجيات التنافس:

على حسب بورتر فنجد أنواع التنافسية كالتالي:

1 استراتيجية قيادة التكاليف (التكلفة الأقل):²⁷

استراتيجية قيادة الكلفة مجموعة متكاملة من الأفعال المصممة لايصال السلع والخدمات بخصائص مقبولة من قبل الزبون وبأقل كلفة قياسا بالمنافسين، من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة ملائمة وسعر معقول لإرضاء الزبائن. وتتطلب هذه الاستراتيجية بناء لإمكانيات الإنتاج ذات الكفاءة العالية والمداومة على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة، وذلك بالتحرك الايجابي باتجاه منحى الخبرة والتعلم والاستفادة من ميزة وفورات الحجم. كما يعطي التمتع بتكلفة منخفضة، القدرة على تحقيق الريادة في الكلفة وتبني سياسات تسعيرية وتسويقية تنسم بالجرأة والإقدام للحصول على حصة من السوق وإدراك مكاسب أعظم أثناء فترات المنافسة الحادة.²⁸

1.1 مستويات استراتيجية قيادة التكاليف:

ومنه فاستراتيجية قيادة التكاليف أو خفض التكاليف تأخذ المستويات التالية:²⁹

✓ الكلفة المنخفضة والقيمة المنخفضة؛

✓ تخفيض كلفة الزبون الإجمالية؛

✓ قيادة قيمة الزبون.

ولتتحكم المؤسسة في كافة التكاليف وتنجح في استراتيجية قيادة التكاليف، يجب عليها الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:³⁰

✓ اقتصاديات ووفرات الحجم: المؤسسة من خلال هذا العامل بتوسيع وزيادة عدد منتجاتها، فتوسيع خطوط الإنتاج وزيادتها تكون قد قامت بتوزيع التكاليف الثابتة على أكبر عدد ممكن من الوحدات لديها، وتكون بذلك قد خفضت تكلفة الوحدة الواحدة.

✓ **منحني التعلم:** إذا توفرت المؤسسة على عمال متعلمين ومدرّبين جيدا فإنه تكون قد خفضت التكاليف ورحبت الوقت في نفس الوقت.

✓ **مراقبة الارتباطات:** هناك بعض الأنشطة التي تتداخل مع بعضها البعض في سلسلة إنتاجها، أي هناك حلقات مشتركة في سلاسل الإنتاج لا بد للمؤسسة العمل على معرفة هذه الحلقات المشتركة والتركيز عليها واستغلالها من أجل تخفيض التكاليف.

✓ **مراقبة الإجراءات:** يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابيا في تحقيق ميزة التكلفة الأقل، لذلك يستحسن إلغاؤها والتخلص منها إذا كان ذلك لا يؤثر سلبا على الميزة.

✓ **مراقبة تموقع الأنشطة:** ويقصد بذلك محاولة تقريب الأنشطة من بعضها البعض جغرافيا وفي هذا الصياغ توجد نظريات لتحديد الموقع الصناعي مثل نظرية فونتونن لتحديد الموقع.

✓ **مراقبة الرزنامة:** هي محاولة المؤسسة تنظيم أنشطتها وفق رزنامة زمنية تسمح لها بتخفيض التكاليف.

2.1 شروط القيادة بالتكلفة: ويمكن لاستراتيجية قيادة الكلفة أن تكون فاعلة بالأخص عند توفر الشروط التالية (عندما تكون المنافسة

بالأسعار بين الباعة المتنافسين نشطة بشكل خاص؛ عندما تكون منتجات الباعة المتنافسين متطابقة بشكل أساسي؛ عندما تكون هناك طرق قليلة لتحقيق التمايز والذي له قيمة للمشتريين؛ عندما يستخدم معظم المشتريين المنتج بنفس الطريقة؛ طلب مرّن للسعر حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة المشتريات المستهلكين للسلعة؛ استثمارات كبيرة لأن القدرة الإنتاجية تعتبر أهم مستلزمات إستراتيجية تدنية التكاليف، كون أن المؤسسة تطبق سياسة الحجم من أجل التقليل من التكاليف).³¹

3.1 مخاطر استراتيجية القيادة بالتكلفة: هناك مجموعة من المخاطر التنافسية من إتباع استراتيجية التكلفة والمتمثلة في فقدان الميزة

التنافسية لصالح التكنولوجيات الجديدة؛ الفشل في ملاحظة التغيرات في حاجات الزبائن؛ فشل المنافسين على تقليد هذه الاستراتيجية.

4.1 مزايا استراتيجية التكلفة المنخفضة: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا جذابة للمؤسسات المنتجة بأقل تكلفة في الصناعة وهي

الإنتاج (ليس هناك من ينتج السلعة بسعر أرخص)؛ التسويق (أسعار اقتصادية تناسب الميزانية)؛ منتجات غطية (عدد قليل من النماذج وخصائص محدودة للتشكيلة)؛ إمكانية تخفيض سعر السوق (تحتل موقع أفضل من حيث استخدامها لخفض السعر كسلاح هجومي أو دفاعي)؛ البقاء في المقدمة من حيث استخدامها لمنحنى الخبرة (أسعار أقل وتكاليف أقل نظرا لأثر منحنى الخبرة)؛ إنتاجية مرتفعة لكل عامل؛ سمعة في السلع المتوسطة والرخيصة بدون تقديم أي مزايا إضافية للمنتج؛ قبول هوامش ربح منخفضة في مقابل أحجام كبيرة.³²

2 استراتيجية التميز:³³

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل.

يمكن أن نصنف إستراتيجية التميز إلى تميز أفقي وتميز عمودي، بحيث:

✓ **التمييز الأفقي:** يركز على اقتراح نفس المنتج بمظاهر مختلفة، حيث تتطلب بعض السلع نفس القدر من الموارد لصناعتها، ولكنها تختلف في التصميم نفسه، كمثال لذلك مجموعة السيارات و الغسالات، ذات نفس الحجم والطاقة حيث كل تصميم يشبع ذوقا مختلفا، كاللون و الأبعاد.

✓ **التمييز العمودي:** على العكس من التمييز الأفقي فإن مبدأ التمييز العمودي يدخل في الاختلاف النوعي بين السلع، إنه يتم تنفيذ التمييز العمودي دائما على أساس ترتيب السلع في مبدأ تفضيلها من قبل المستهلكين على أساس خصائصها المادية (أكبر أو أقل جودة) أو الذاتية (السلعة ذات علامة تجارية جيدة والعكس صحيح)، والترتيب هو مشترك بين جميع الوكلاء، والمستهلكين دائما يفضلون السلع ذات النوعية الجيدة والأفضل، والأسعار تحدّد على أساس مستوى جودة تلك السلع.³⁴

3 استراتيجيّة التركيز:³⁵

تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود. أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص الشركة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وتعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساسي وهو إمكانية قيام الشركة بخدمة سوق مستهدف وضيق بشكل أكثر فاعلية وكفاءة عما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل. ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية التركيز من خلال تمييز بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي؛ التمييز والتكلفة الأقل معا؛ أما عن خطوات استراتيجية التركيز فتكون باختيار وتحديد قطاع السوق أو بتحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المستهدف.

1.3 شروط تطبيق إستراتيجية التركيز: تتحقق الميزة التنافسية من استخدام إستراتيجية التركيز في الحالات التالية: (عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة؛ عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف؛ عندما لا تسمح موارد المؤسسة سوى بتغطية قطاع سوقي معين؛ عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية؛ عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها).³⁶

2.3 مزايا إستراتيجية التركيز: يؤدي تطبيق إستراتيجية التركيز إلى تحقيق جملة من المزايا منها: (تعقد ضئيل في التسيير؛ قلة التنوع في ميادين النشاط تسهل عملية تحديد الأهداف؛ تسهيل تكثيف الجهود بالنسبة للمسيرين وإدراك التطورات التي تخص الزبائن؛ مزايا إستراتيجية السيطرة بالتكاليف في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز على التكاليف أو مزايا إستراتيجية التميز في حالة إتباع المؤسسة لإستراتيجية التركيز بالتميز).

رابعا: مصادر الميزة التنافسية:

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية للكثير من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية بل بقدرة تلك المنظمات على استغلال مواردها الداخلية، التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين واستغلالهما بفاعلية الحصول على المصادر النهائية التالية:³⁷

- 1 **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة.
 - 2 **الجودة:** نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات الزبائن والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك الزبون، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب على المنظمات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، فتدعيم السمعة من خلال الجودة يمنح المنظمة فرصة فرض سعر عالي.
 - 3 **المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المنظمة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات المعاملات أساسيا ضمن سياسا الخاصة، وبراءات الاختراع، والعلامات التجارية المتميزة، ذلك أن العديد من المنظمات تستثمر بشكل كبير في المعرفة.
 - 4 **الإبداع:** إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات، و الذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة الجودة، و أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال: شركة (British Airway) التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد".
 - 5 **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.
- المصادر الداخلية والمرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة والغير الملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج، الطاقة والموارد الأولية، قنوات التوزيع، الموجودات ...، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المطورة، أساليب التنظيم الإداري، طرق التحفيز، مردودات البحث والتطوير، الإبداع والمعرفة.
- المصادر الخارجية وهي كثيرة ومتعددة تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها، كظروف العرض والطلب على المواد الأولية، المالية، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خياراتها الاستراتيجية والعلاقة مع الآخرين. إذا مما سبق يوجد العديد من مصادر الميزة التنافسية التي تلخص فيما يلي:

38

- ✓ الكلفة الأقل والتمايز.
- ✓ المهارات الفردية التي تتمكن المؤسسة من التفوق بها على منافسيها.
- ✓ الموارد الفريدة التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ الوصول إلى الموارد والحصول عليها بطريقة أكثر فعالية وكفاية من المنافسين؛
- ✓ الكفاية والقدرة على القيام بالأنشطة بطريقة أكثر فعالية من المنافسين.

خامسا: أبعاد الميزة التنافسية:

قد تعددت أبعاد الميزة التنافسية، وذلك على حسب زمن وهيكل التنافس.

1 بعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. كما يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. إذا إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق.

2 بعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة.

3 بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن.

4 بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أساليب لبعث التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير.

5 بعد الإبداع Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شي جديد.

أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق).³⁹

سادساً: الإبداع مدخل لتحقيق التنافسية:

يمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال :

- ✓ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات
- ✓ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة
- تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار.⁴⁰

1 آثار الإبداع التسويقي على التنافسية:

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعا حقيقيا ما لم ينتج عنه نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛
 - على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تلبي رغبتهم.
- يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس والآثار على بنية التكاليف.⁴¹

1.1 الآثار على التجزئة الإستراتيجية: وتتمثل في:

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: حيث يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، وبالتالي كل الأجزاء المشكلة له، وإما اختفاء بعض الأجزاء فقط، ويرجع ذلك إلى الإبداع الجذري.
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، والتي لم يسبق أن وجدت من قبل، وكذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماما، والمتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية.
- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، وهي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلا، آلة التصوير، وبعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، وهذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareilles jetables).
- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد.

2.1 الآثار على القيمة المحتملة للنشاط:

- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة -عادة- بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، وبالتالي مضاعفة الربح.
- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقرا أو آيالا إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجيا.
- أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، وقد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته. فالإبداع يغير وبشكل مفاجئ بني النشاط، وفي وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردین القدامى، وحتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.

1.3.1 الآثار على قوى التنافس:

1.3.1 أثر الإبداع على الزبائن والموردين: يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. وبالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردين الحاليين. حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغنى عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير. أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

2.3.1 أثر الإبداع على المنتجات البديلة: المنتجات البديلة هي عموما نتيجة لإبداع جذري في المنتج. ونادرا ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، ويكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. وتجدد الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بآخر ينتميان إلى نفس النشاط.

3.3.1 الأثر على الداخلين المحتملين: يكون الأثر أساسا على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفا من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحتمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول وتميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق.

4.3.1 الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، وبخاصة التأثير على نموه. ومن ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا (بخاصة إذا كان الإبداع جذريا) فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. وعلى خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة. ومن جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، ومن ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. ويدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول وأخرى إلى الخروج من السوق.

1.4.1 الآثار على بنية التكاليف: وتظهر من خلال:

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. وأيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات واستهلاك الطاقة من خلال تحسين مردودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليص تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.

- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، ومن ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. ويؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. وفي بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. وقد يؤدي أيضا إلى التأثير في الكلفتين (الثابتة والمتغيرة) في ذات الوقت، ولكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.

1.5.1 أثر الإبداع على استراتيجيات التنافسية:⁴²

1.5.1 تأثير الإبداع على التكاليف: حيث يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف بصفة عامة، وتكاليف الوحدة بصفة خاصة.

2.5.1 تأثير الإبداع على التميز: حيث يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تبني سياسة التميز، خصوصا في مجال البحث والتطوير، وذلك من أجل إنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر في السوق، وحيث يمكنه عمل تصاميم إبتكارية مقارنة بالمنافسين.

3.5.1 تأثير الإبداع على التركيز: حيث يمكن للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تركيز جهودها على قطاع معين من العملاء، من خلال التركيز على الابتكار في خطوط الإنتاج أو الابتكار في المنتجات، أو سوق محددة من أجل تلبية حاجاتهم على أكمل وجه. كما يمكن لتلك المشروعات التركيز على تطوير منتجات ذات جودة متميزة بنجاح، أو التركيز على نطاق محدد من المنتجات.

- خلاصة:

إن التحولات السريعة والمتعاقبة للعالم الاقتصادي، الاجتماعي، التجاري... إلخ، جعلت أمر امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمراً حتمياً لتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء، وضمان بقائها واستمراريتها في السوق، فكان ذلك سبباً في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية كانت الاستراتيجيات الخمس لـ M.PORTER أهمها، والاهتمام بالموارد البشرية والتي تعتبر من أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات، لذا وفي محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق ذلك هي تضمين الإبداع والابتكار في كامل عمليات ونشاطات المؤسسة، والتأقلم المستمر مع التغيير.

ومن هنا يمكن القول أن المؤسسات للتأقلم مع هذه البيئة التنافسية المتغيرة يجدر بها اعتماد مداخل أخرى جديدة مثل الاهتمام بالتجديد والابتكار والإبداع في مجال التسويق.

✓ انتهاء المؤسسة لاستراتيجية التميز من خلال الإبداع في المنتج من ناحية التصميم يكسبها مزايا تنافسية من خلال جذب الزبون للمنتج المميز.

✓ الحرص على ابتكار وإبداع منتجات تتميز بالجودة لكنها تراعي دخل المستهلك وذلك باتباع استراتيجية قيادة التكاليف.

✓ الأخذ بعقلية وذوق الزبون عند الإبداع والابتكار في عناصر المزيج التسويقي لأنه الاهتمام برغبات وإمكانيات وثقافة الزبون يعزز المركز التنافسي للمؤسسة.

✓ المؤسسة من خلال الاهتمام بقطاع سوقي معين والتركيز عليه منحها فرصة لتبدع في منتجاتها ويكسبها موقع تنافسي لا بأس به.

إذا الإبداع له آفاق متعددة الأبعاد تحمل في طياتها فرصا ثمينة لكن إذا ما استغلت خير استغلال من طرف المسيرين سواء على مستوى الإدارة العليا أو الوسطى أو حتى التنفيذية، فتبينه وسيره العملي يتطلب تضافر الجهود والخبرات من طرف جميع الفاعلين.

- المراجع والإحالات:

¹Pierre Pottier, (17 October 2001), introduction à la gestion, Ed Foucher, Paris, p.70

²Roger PERCEROU, (1984), Entreprise, gestion et compétitivité, Paris, ed. ECONOMICA, p-p: 53-58

³ عمر صقر، (2003)، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص 92 .

⁴ دداه آمنة وبوزيان عثمان، (ماي 2017)، الحكومة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، مجلة المالية والأسواق، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، العدد 06، ص: 236.

⁵ المرصد الوطني للتنافسية، (تموز 2011)، "التنافسية في الفكر الاقتصادي"، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبيئة تخطيط الدولة، ص: 08.

⁶ نوري منير، (2006)، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة الشلف، الجزائر، ص: 25.

⁷ الطيب داودي ومراد محبوب، (نوفمبر 2007)، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد: 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص: 39.

⁸ Porter . Michael, (1986), L'avantage concurrentiel, Inter Edition, Paris, P :15.

⁹ Manuel Cartier & Hélène Delacour & autre, (2010), MAXI FICHES DE STRATEGIE, éditions DUNOD, Paris , France, p : 26.

¹⁰ زكرياء مطلق الدوري، (2005)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر، الأردن، ص: 107 .

¹¹ فيليب سالدور، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة علاء احمد صالح، ط 1، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، ص: 138 .

¹² نبيل مرسي خليل، (1998)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، الاسكندرية، مصر، ص: 65.

¹³ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص: 107 .

¹⁴ M. PORTER, (1982), Choix stratégiques et concurrence, ed. ECONOMICA, p-p : 21-25.

¹⁵ <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. 17/10/2017 at 11:42.

¹⁶ Bernard Garrette et autres, (2009), STRATEGOR, 5ème édition, édition DUNOD, Paris, France, p-p : 96-97.

¹⁷ Porter M. E, (March –April 1979), "how competitive forces shape strategy", Harvard business review 57, no. 2, P. 139.

¹⁸ Jean pierre Angelier, (1993), Economie industrielle élément de méthode, opu- Alger, p79.

¹⁹ Michael E. Porter, (January 2008), the five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, p: 81.

²⁰ Michel Kalika et autres, (1999), Management Stratégique et Organisation, ed vuibert, paris.

²¹ Michael E. Porter, the five competitive forces that shape strategy, p: 81.

²² Ibid, p : 82.

²³ Michel Claessens, (mai 2000) **Stratégie, avantage concurrentiel et compétences**, Référence, la revue des prépas HEC, numéro22 .

²⁴ محمد علي السلمي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 36.

²⁵ Johan Bouglet, (2001), **stratégie d'entreprise**, éditions BERTI, Alger, L'Algerie, p : 33.

²⁶ بلال خلف السكارنة، (2010)، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص-ص: 210-211.

²⁷ M. Porter, (1993), **"Avantage concurrentiel des Nations"**, Inter Edition, Paris, France, p : 85.

²⁸ مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 431 محمد حسين العيسوي وآخرون، (2012)، الإدارة الاستراتيجية المستدامة،

²⁹ صرصار فاطمة وبن حميدة محمد، (2016)، العلاقة بين قيادة التكلفة ووفرات الحجم والتعلم، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثالث (03)، جامعة سيدي بلعباس، ص-ص: 237-238.

³⁰ كنوش محمد، (2015)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلة علمية دورية متخصصة محكمة، العدد الثالث عشر، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص-ص: 104-105.

³¹ صرصار فاطمة وبن حميدة محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 239.

³² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

³³ Michael E. Porter, (1998), **comptitive strategy (techniques for analyzing industries and competitors with new introduction)**, free press edition, New York, americas, p: 09.

³⁴ Kevan Scholes, & autres , (2005), **Stratégique**, éditions publi-Union , Paris, France, p : 310.

³⁵ شيخ هجرية، (2017/2016)، الذكاء التسويقي وأهميته في إدارة الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 224.

³⁶ الطيب داودي ومراد محبوب، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 54-55.

³⁷ الأمين حلموس، (2017)، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية دراسة عينة: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، أطروحة لنيل درجة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص-ص: 191-193.

³⁸ بني هاني جهاد، (2004)، استراتيجيات العمليات وأثرها على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان الأردنية، عمان، الأردن، ص: 62.

³⁹ Scott, W.G., and Mitchell, (1994), **Organization theory: A structural and Behavioral Analysis**, (New York, Richard D. Irwin, Inc, p560

⁴⁰ موسى غانم فنانج، (1990)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد، ص: 112.

⁴¹ بن نذير نصر الدين، منصوري الزين، (2009)، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الثالث حول: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، الفترة: 27-29 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، ص-ص: 350-351.

⁴² قاشي خالد وآخرون، (2016)، دور الابتكار التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -سبلنة النايلى بالجلفة أنموذجا-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 194.