

مقاربات الميزة التنافسية Competitive advantage approaches

حسناوي عائشة

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -

aicha.hasnaoui69@gmail.com

حسناوي العارم

جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة -

hasnaouilaram513@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/09/14

تاريخ القبول: 2022/06/15

ملخص:

تعتبر الميزة التنافسية أحد أبرز المواضيع الاقتصادية التي لا بد من أن تحتل أولوية الدراسة وهذا بالنظر لما يمكن أن تحققه من مكاسب وما قد يعيق تطورها في حال غياب ذلك، وفي إطار ذلك تجتهد المؤسسة نحو اكتساب ميزة خاصة تنفرد بها في مواجهة منافسيها وكسب ولاءهم مستغلة في ذلك كل ما هو متاح أمامها من إمكانيات لتحقيق ذلك وفي إطار ذلك قدم الباحثون جملة من المقاربات التي توضح كيفية ذلك وتشرح إلى مدى بعيد سبيل تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية فعالة.

تهدف الدراسة إلى إبراز موضوع أساسي يحظى باهتمام واسع خصوصا من خلال مساهمته في تمكين المؤسسات من تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق السبق أمام المنافسين وتحصيل المنافع، ركزت الدراسة على إبراز مقاربات الميزة التنافسية وتوضيح الاختلاف بين هذه الأخيرة، توصلت الدراسة إلى الصحة النسبية لكل من هذه المقاربات بالأخذ بعين الاعتبار التفاوت الزمني بين كل منها وأن المؤسسة التي تعتمد على مختلف ما جاءت به هذه المقاربات جملة لا تفصيلا هي مؤسسة قادرة على تحقيق ميزة تنافسية

كلمات مفتاحية: الميزة التنافسية، سلسلة القيمة، الموارد، الكفاءة، المعرفة.

تصنيف JEL : XN1، XN2.

Abstract:

Competitive advantage is one of the most prominent economic topics that must be a priority study and this is given the gains it can achieve and what may hinder its development in the absence of this, and in the context of this the institution strives to gain a special advantage unique in the face of its competitors and gain their loyalty, taking advantage of all the possibilities available to it to achieve this and in the context of which the researchers presented a number of approaches that explain how this is and explain to a long extent the way Achieving an effective competitive advantage for the organization.

The study aims to highlight a fundamental topic that receives wide attention, especially through its contribution to enabling institutions to achieve a competitive advantage and achieve a lead in front of competitors and collect benefits, the study focused on highlighting approaches to competitive advantage and clarifying the difference between the latter, the study reached the relative health of each of these approaches taking into account the time disparity between each of them and that the institution that relies on the different approaches of these approaches in detail is an institution capable of Achieving a competitive advantage

Keywords: Competitive advantage; value chain; resources; efficiency; knowledge.

Jel Classification Codes: XN1, XN.

المؤلف المرسل: حسناوي عائشة، الإيميل: aicha.hasnaoui69@gmail.com

1. مقدمة:

تعتبر الميزة التنافسية أحد أبرز المواضيع التي تلقى رواجاً بحثياً واسعاً خصوصاً خلال الفترات الأخيرة وهذا بالنظر إلى التغير والتطور الكبيرين الحاصلين على مستوى المحيط ومؤسسات الأعمال الأمر الذي يزيد من حدة المنافسة بين هذه المؤسسات ، حتى تحافظ المؤسسة على مكانتها أمام منافسيها وجدت نفسها أمام حتمية تحقيق ميزة تنافسية تحمي مكانتها أمام بقية المنافسين وتضمن لها القدرة على الاستمرار

والمواجهة ، تعود أهمية الميزة التنافسية بالدرجة الأولى للدور الكبير الذي تؤديه على نطاق المؤسسات والفارق الذي تحصله الجهة المكتسبة لها نظير المنافسين وتفضيلها عليهم من قبل الزبون وفي سبيل توضيح كيفية تحقيق ذلك ساهم الباحثون بدراساتهم القيمة التي نلمسها في أعمالهم البحثية والتي شهدت تطورات ملحوظة عبر الزمن ، تعتبر المقاربات النظرية للميزة التنافسية أحد أبرز هذه المساهمات والتي تسعى في مضمونها إلى حد واسع إلى توضيح سبل تحقيق الميزة التنافسية ومداخل ذلك حيث نلمس اختلاف وجهات النظر من مفكر إلى آخر ومن حقبة إلى أخرى وتعدد هذه المقربات إلى كل من المقاربة المبنية على تحليل سلسلة القيمة وتلك المبنية على الموارد وكذا الكفاءات والمعرفة، وفي سبيل التعرف أكثر على هذه المقاربات نجد أنفسنا أمام طرح الإشكال الموالي

الإشكالية: في ما تتمثل مقاربات الميزة التنافسية ؟

يمكن تعزيز الإشكال المطروحة بمجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- في ما تتمثل الميزة التنافسية ؟
- في ما تتمثل المقاربة المبنية على تحليل سلسلة القيمة ؟
- في ما تتمثل المقاربة المبنية على الموارد ؟
- في ما تتمثل المقاربة المبنية على الكفاءات ؟
- في ما تتمثل المقاربة المبنية على المعرفة ؟

فرضيات الدراسة :

- تشكل الميزة التنافسية قيمة محسوسة لدى العملاء أيا كان نوعها .
- يعتبر التسيير الجيد لأنشطة المؤسسة أحد مداخل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .
- تعتبر الموارد المتاحة فارقا أساسيا من حيث تحقيق الميزة التنافسية .
- تعتبر الكفاءات أحد أهم العوامل التي تسمح للمؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية .
- تمثل المعرفة مورد أساسي وإستراتيجي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

أهمية الدراسة :

- توضيح الأهمية التي تشكلها الميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات اليوم نظير المحيط المستمر التطور والتغير وسبل تحقيقها .
- تسليط الضوء على أحد أبرز المواضيع الاقتصادية من حيث الأهمية والمتمثلة في تعدد المقاربات المتوصل إليها من حيث مداخل أو سبل تحقيق الميزة التنافسية .

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى توضيح ماهية الميزة التنافسية والمقاربات النظرية التي توصل إليها الباحثون التي توضح إلى حد بعيد سبل تحقيق الميزة التنافسية ، كما تهدف الدراسة إلى تحديد الفوارق بين هذه المقاربات .

منهج الدراسة :

للإجابة على الإشكالية التي تطرحها الدراسة ومعالجة موضوعها تم الإعتماد على المنهج الوصفي وهذا للتمكن من استعراض متغيرات الدراسة وتوضيحها .

تقسيمات الدراسة :

المحور الأول : مدخل في الميزة التنافسية

المحور الثاني : نضرة حول مقاربات الميزة التنافسية

2. مدخل في الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية أحد أبرز المواضيع التي تلقى حيزا كبيرا من الدراسة الأمر الذي يعود بالدرجة الأولى إلى الأهمية التي تكتسبها هذه الأخيرة والمكانة التي تحققها للمؤسسة أمام بقية المؤسسات، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذه الأخيرة والإلمام بمختلف العناصر المهمة المتعلقة بها .

1.2 مفهوم الميزة التنافسية:

تتعدد المساهمات من طرف الدارسين في مجال الميزة التنافسية كما تتعدد المفاهيم المطلقة عليها حسب كل دارس وفقا لمنظوره وفكره الخاص إلا أنه شاع ارتباط مفهوم الميزة التنافسية بالباحث مايكل بورتر والذي ارتبط اسمه بما نظرا لاهتمامه الواسع بهذه الأخيرة وإضافاته البناءة في هذا المجال .

1.1.2 تعريف الميزة التنافسية: (الرؤوف، 2006/2007)¹

تتعدد التعاريف التي قدمها الباحثون إلا أننا نخص بالذكر منها تعريف الباحث ما يكل بورتز والذي يعرفها على أنها " تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية ، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة ".

2.1.2 نشأة الميزة التنافسية: (عجعج، 2015)²

تنشأ الميزة التنافسية انطلاقاً من عاملين أساسيين ألا وهما :

- **الكفاءة المقارنة:** المقصود بهذه الأخيرة هو قدرة المؤسسة على الإنتاج بتكلفة أقل من المؤسسات الأخرى المنافسة التي تنتمي نفس القطاع الإنتاجي ، يتأثر هذا العامل بعوامل أخرى مثل الكفاءة الداخلية التي تعكس التكاليف الداخلية التي تتحملها المؤسسة بالإضافة إلى الكفاءة التنظيمية المتبادلة التي تعبر عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة إثر تعاملاتها مع باقي المؤسسات .
- **قوة المساومة:** التي تسمح للمؤسسة بتحقيق حالات المساومة مع العملاء والذي يتأثر بجملة من العوامل الأخرى مثل التكاليف المرتبطة بعمليات البحث والتطوير التي تشير إلى كلف تسويق المؤسسة، المورد، العملاء بأفضل الأسعار ومختلف الخصائص الفريدة للخدمة والمنتج وهي تلك التكاليف التي يتحملها العملاء أو مجهزو الخدمات إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة .

2.2 خصائص الميزة التنافسية: (حنان، 2019/2020)³

حتى تتحقق الميزة التنافسية لا بد من توفر مجموعة من الخصائص المتكاملة الجوهرية بغية تحقيق السبق والتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق والتي لعل أهمها يتمثل في ما يلي :

- أن تشتق هذه الأخيرة من رغبات الزبون وحاجاته وأن تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال .
- أن تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص البيئية .
- أن تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة وتقدم التوجيه والتحفيز للمؤسسة وأن تنبع من داخلها وتحقق لها قيمة تنعكس في كفاءة الأداء لأنشطتها أوفي ما تقدمه للزبائن أو كليهما، كما تؤدي للتأثير في الزبائن وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة وتحفزهم للشراء منها .

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة من حيث إمكانية إحلال الميزة التنافسية بأخرى بسهولة ويسر في نفس المؤسسة وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطوير موارد وقدرات المؤسسة .
- أن يتناسب استخدامها مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى القصير والطويل وأن تكون فعالة .

3.2 أبعاد الميزة التنافسية : (صاني، 2017)⁴

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية بجملة من الأبعاد نذكر من بينها :

1.3.2 القيمة المدركة لدى الزبون : يعتبر الغرض الأساسي الذي تصبو المؤسسات نحو تحقيقه مستغلة في ذلك كل إمكانياتها نحو تحقيق القيمة المدركة لدى العميل وهو الأمر الذي يكلفها الكثير في حال فشلت في تحقيق ذلك .

2.3.2 التميز: يتحقق هذا الأخير إذا تمكنت المؤسسة من تقديم ما لا يستطيع المنافسون تقليده بسهولة .

3.3.2 الجودة: تشير إلى ملاءمة خصائص تصميم المنتج لوظيفة الاستخدام والتي تعتمد أساسا على إدراك متطلبات العميل حيث تسعى المؤسسات إلى مجازة بعضها البعض وتحقيق الأفضلية من حيث منافسيها وفق أبعاد هي : التصميم ، المطابقة ، الخدمة .

4.3.2 التكلفة / الكلفة : تعتبر هذه الأخيرة فارقا أساسيا حيث أن المؤسسة التي تتمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج أمام غيرها من المنافسين والقدرة على جني أرباح أكثر تجعلها قادرة على الإنتاج بكميات أكبر وهو ما يتحقق بالاستثمار في مجموعة عناصر أساسية المتمثلة في الموارد البشرية والاستفادة من معلومات تقويم الأداء والدقة في استخدام الموارد وتحديد الطرق الأمثل للأداء.

5.3.2 المرونة : التي تتلخص في القدرة على الإنتاج بالكمية والزمن والتعديلات التي تستجيب لرغبات العملاء .

6.3.2 التسليم : يعد فارقا حساسا بالنسبة للعميل ويمكن التعبير عن ضوابط هذا الأخير المتمثلة في كل من اعتمادية التسليم أي تمام التسليم في الوقت المحدد وسرعة التسليم ويمثل القدرة على الإنجاز بوقت أسرع كل هذا وفق ما يرضي احتياجات العميل .

7.3.2 الإبداع : يقصد به ابتكار الشيء على غير مثيل له وهو لأمر الذي يجعل المؤسسة تحقق الانفرادية بالتميز .

3. نظرة حول مقاربات الميزة التنافسية

تعددت المقاربات النظرية التي تفسر إلى حد بعيد سبل تحقيق الميزة التنافسية حيث تعددت هذه الأخيرة وفق التطورات الفكرية التي قدمها الباحثون كل حسب رأيه ومنطلقاته الفكرية التي تتلاءم ومعطيات بيئته خلال فترة بحثه فوجد المقاربة المبنية على الموارد والمبنية على الكفاءة منها والمبنية على المعرفة .

1.3 تحليل سلسلة القيمة: (حامدي، 2019)⁵

يعود ظهور مفهوم سلسلة القيمة إلى خمسينيات القرن الماضي والتي تصبو في فحواها إلى تخفيض تكاليف الأنشطة العسكرية والتي يمكن تعريفها على أنها أسلوب يهدف إلى تحليل مختلف الأنشطة التي تؤديها المؤسسة التي تساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق الميزة التنافسية بالتالي تحديد عناصر القوة والضعف للمؤسسة ، قدم مايكل بورتر نموذج سلسلة القيمة وهو نموذج يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد وتحليل مصادر الميزة التنافسية ، ينظر للمؤسسة على أنها سلسلة من الأنشطة الأساسية والتي تضيف قيمة للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة والمتمثلة في كل من : الإمداد الداخلي ، الإمداد الخارجي ، الإنتاج (العمليات) ، التسويق والمبيعات ، الخدمة ، أما الأنشطة الداعمة وهي تلك التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية للمؤسسة المتضمنة لكل من : البنية التحتية للمؤسسة ، إدارة الموارد البشرية ، تنمية التكنولوجيا ، الشراء .

2.3 المقاربة المبنية على الموارد: (حلموس، 2016/2017)⁶

تعود آفاق هذه المبادرة إلى أفكار كل من (wernerefeit ; barnery ; rumelt) خلال فترة ثمانينيات القرن الماضي والتي شهدت تغييرا في نماذج التحليل الإستراتيجي حيث تم التركيز خلال هذه الفترة على التحليل الداخلي للمؤسسة أي الموارد ، تركز هذه المقاربة على اعتبار جوهر الإستراتيجية

يتعلق بتحقيق الثروة باستغلال الموارد بدل نفوذ السوق ضد الداخلين الجدد ، وقد تعددت الاتجاهات المؤيدة لأهمية الموارد خاصة الغير المنظورة منها وكذا الدور الإستراتيجي الذي تساهم به في تحقيق الميزة التنافسية ، وفقا لهذا المنظور يؤدي كل مورد دور في تحقيق ذلك فالموارد المادية منها نادرا ما تساهم في تحقيق الميزة التنافسية لكن ذلك لا ينفي كونها عاملا مؤثرا على نمو الميزة التنافسية والأداء.

3.3 المقاربة المبنية على الكفاءة: (علية، 2015/2014)⁷

تعود آفاقها إلى كل من (hamel , prahalad) حيث تندرج هذه المقاربة ضمن مقاربة الموارد في حين يعتبرها بعض الباحثين مقاربة قائمة بحد ذاتها ، ولقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية بعد مقال نشره الباحثين السالفي الذكر حيث استعملوا لأول مرة مصطلح core competencies ، وقد جاء المقال لتأكيد أهمية الأصول المعنوية كأساس للميزة التنافسية في حين ركزت أغلب الكتابات الأخرى على بمختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الإستراتيجية ، تعرف الكفاءات الأساسية وفقا لهما على أنها " التعلم الجماعي للمؤسسة الذي يتناول خصوصا كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المختلفة وإدماج أنواع متعددة من التكنولوجيات .

4.3 المقاربة المبنية على المعرفة: (طحطوح، 2009/2008)⁸

جذبت المعرفة اهتماما واسعا لكم كبير من الباحثين حيث برزت المعرفة منذ الثلاثينيات الأخيرة حيزا كبيرا من قواعد المنافسة حيث تغيرت هذه الأخيرة من التنافس لاكتساب الموارد المادية إلى خلق معارف جديدة أكثر والتحكم بها الأمر الذي يعود بالدرجة الأولى إلى زيادة الاهتمام بعنصر الفرد كونه المفكر ومتخذ القرار في ظل اقتصاد المعرفة ، تعتبر هذه المقاربة التفوق الحقيقي هو ذلك الذي يكمن في حجم القدرات الفكرية والمعرفية لدى العمال وقدرتهم على التعلم والحصول على معارف جديدة من الممكن استعمالها في ترشيد استعمال الموارد أو تسريع عجلة البحث والتطوير ، يعود الاهتمام الواسع بإدارة المعرفة إلى تمتع مجموعة من الخصائص المتميزة والمتمثلة في :

- عدم النفاذ بالاستعمال .
- صعوبة تحديد نزع المعلومة المناسبة للنجاح أو التي تحتاجها المؤسسة في المستقبل .

4. خاتمة:

في الأخير نخلص إلى أن الميزة التنافسية حجر أساس المؤسسة حيث يعتبر تحقيق ميزة تنافسية مدخلا نافعا لتحقيق أهداف المؤسسة الأساسية المتمثلة في كل من الربح والاستمرار ويعود تحقيق هذه الأخيرة إلى جملة من الشروط التي ينبغي على المؤسسة تحقيقها والسير وفق نطاقها هذه الشروط توضحها المقاربات النظرية التي جاءت لتفسير سبل تحقيق الميزة التنافسية كل حسب رأيها إلا أنه لا يمكن تغليط مقارنة معينة على حساب الأخرى نظرا لأهمية ما جاءت به كل مقارنة وصحتها النسبية حيث أن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب الأخذ بعين الاعتبار جميع هذه المقاربات جملة لا تفصيلا وبناءا على دراستنا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن توضيحها كالاتي :

- تعتبر الميزة التنافسية قيمة محسوسة يدركها العميل ويقبل عليها والتي قد تأخذ صيغة سعرية أو معنوية تجذبه إليها أمام بقية المنافسين كما يجب أن تتمتع هذه الميزة بجملة من الخصائص الأساسية حتى يمكن القول أنها ميزة تنافسية بأن تكون ذات قيمة محسوسة وأن تكون ذات موارد محدودة وأن تكون صعبة التقليد وغيرها .
- تعتبر أنشطة المؤسسة والتسيير الفعال لها مدخلا نافعا لتحقيق ميزة منفردة حيث يشكل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة المناسبين للمهام داخل المؤسسة مدخلا نافعا وبيئة أكثر توافقا وسرعة للإستجابة وأخذ التدابير اللازمة بالنسبة للمؤسسة ويجعل منها ميزة تنافسية .
- تعتبر الموارد التي تتمتع بها المؤسسة فارقا مهما وأحد سبل تحقيق ميزة تنافسية تنفرد بها المؤسسة ويتحقق ذلك تبعا للطريقة التي تقوم المؤسسة باستغلال هذه الموارد حيث يختلف ذلك من مؤسسة إلى أخرى حتى وإن كانت تؤدي نفس النشاط إلا أن الطريقة التي تستغل بها كل مؤسسة مواردها تختلف عن الأخرى ومن هنا يجب على المؤسسة أن تحتهد في إيجاد الطريقة الأنسب والتي تحقق لها الميزة التي تطمح إلى تحقيقها أمام منافسيها .
- تعتبر الكفاءات أهم مورد تتمتع به المؤسسة حيث يشكل المورد البشري اليوم أهم مورد بالنسبة للمؤسسة وهذا ينبع عن الخبرة التي يحملها والإبداع الذي ينجم عنه وقد أبح الحصول على مورد

بشري كفو الشغل الشاغل للمؤسسات في سبيل تحقيق المزايا التنافسية التي تنشأ عن الخبرة والإبداع الفكري .

- تشكل المعرفة اليوم مورد تنافسا ويعود ذلك إلى التطور والاعتماد على المعرفة فقد أصبحت المعرفة اليوم تشكل أهم مورد ويمكن الحصول عليها المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية واستغلال هذه المعرفة في الوقت الأنسب وبالشكل الأنسب يشكل فارق الاستغلال الأمثل لهذه المعرفة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية .

5. قائمة المراجع:

• المقالات :

- **مُحمَّد حامدي** ، قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الإحياء ، المجلد 19 ، العدد 22 ، 2019.

• رسائل جامعية :

- **الأمين حلموس** ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط " ، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، جامعة مُحمَّد خيضر بسكرة ، 2016 م / 2017 م.
- **دحماني حنان** ، إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة تسويقية ، جامعة أكلي محند أولحاج - البويرة - ، 2019 م / 2020 م.
- **" مُحمَّد هيثم " عبد الرحمن حافظ عجيج** ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ، مذكرة ماجستير ، تخصص لإدارة أعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية ، 04 / 05 / 2015 م.

- بن جدوين عليّة ، الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي " ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أمّجد بوقرة بومرداس ، 2014 م / 2015 م .
- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2006م/2007 م.
- خليل موفق خليل صافي ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين ، مذكرة ماجستير ، تخصص محاسبة ، جامعة الأزهر - غزة ، 2017 م.
- مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، 2008 م / 2009 م .

6. هوامش :

- ¹ حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي ، مذكرة ماجستير ، تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2006م/2007 م ، ص 04 .
- ² "مُجد هيثم" عبد الرحمن حافظ عجعج ، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) ، مذكرة ماجستير ، تخصص لإدارة أعمال ، جامعة البلقاء التطبيقية ، 04 / 05 / 2015 م ، ص 76 .
- ³ دحماني حنان ، إدارة العلاقة مع الزبون و تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس - ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة تسويقية ، جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة - ، 2019 م / 2020 م ، ص 151 .

- ⁴ خليل موفق خليل صافي ، دور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات التأمين المدرجة في بورصة فلسطين ، مذكرة ماجستير ، تخصص محاسبة ، جامعة الأزهر - غزة ، 2017 م ، ص 102 - ص 105 .
- ⁵ محمد حامدي ، قراءة في مقاربات الميزة التنافسية للمؤسسة ، مجلة الإحياء ، المجلد 19 ، العدد 22 ، 2019 ، ص 845 - ص 848 .
- ⁶ الأمين حلموس ، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية " دراسة عينة مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط " ، أطروحة دكتوراه علوم ، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016 م / 2017 م ، ص 207 .
- ⁷ بن جدو بن علي ، الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي " ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أمجد بوقرة بومرداس ، 2014 م / 2015 م ، ص 80-81 .
- ⁸ مسعود طحطوح ، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية - ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر - باتنة - ، 2008 م / 2009 م ، ص 22 .