



جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة  
قسم / إدارة المشاريع

الابتكار وعلاقته بالميزة التنافسية في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية

## **The Impact of Innovation on Competitive Advantage in Al-Hadaf Al-Asma Marketing Institution**

اسم الطالب

محمد زياد عبد فارس

الرقم الجامعي: 221001830

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميد أوشن

2025 - الفصل الدراسي الثاني

## الإهداء

إلى من كانت دعواتهم سر نجاحي..  
إلى والديّ العزيزين، مصدر عطائي وسبب استمرارتي..  
إلى من علّمني أن الطموح لا سقف له..  
إلى كل من وقف بجانبني وساندني خلال رحلتي العلمية..  
أهدي هذا البحث تقديراً وامتناناً لما قدمتموه لي من حب ودعم لا يُقدّر بثمن..

## شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن لما وفرتة من بيئة تعليمية محفزة وداعمة  
ساهمت في إنجاز هذا البحث.

كما أُعبر عن عظيم امتناني لعائلتي الكريمة على دعمهم المعنوي وتحفيزهم المتواصل لي  
طوال فترة دراستي.

ولا أنسى أن أشكر كل من كان له أثر إيجابي في رحلتي العلمية، فلكم جميعًا أسمى معاني  
الشكر والامتنان

## جدول المحتويات

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| 6.....   | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.           |
| 7.....   | المقدمة:                                     |
| 9.....   | مشكلة الدراسة.                               |
| 9.....   | فجوات على المستوى النظري.                    |
| 10.....  | فجوات على المستوى التطبيقي.                  |
| 10 ..... | أهمية الدراسة.                               |
| 11.....  | على المستوى النظري:                          |
| 11.....  | على المستوى التطبيقي:                        |
| 11.....  | أسئلة الدراسة.                               |
| 12.....  | أهداف الدراسة.                               |
| 12.....  | فرضيات الدراسة.                              |
| 13.....  | نموذج الدراسة.                               |
| 14.....  | منهجية الدراسة.                              |
| 15.....  | الدراسة الميدانية.                           |
| 15.....  | مخطط المشروع المقترح.                        |
| 16.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.              |
| 17.....  | المقدمة:                                     |
| 18.....  | المتغير المستقل.                             |
| 23.....  | المتغير التابع.                              |
| 27.....  | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. |
| 28.....  | الخاتمة:                                     |
| 30.....  | المراجع:                                     |

## جدول الأشكال:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                            | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------|------------|
| 1         | نموذج البحث. المصدر<br>(الطالب، 2025)                  | 13         |
| 2         | ملخص تصميم البحث<br>المصدر : ( الطالب ،<br>2025)       | 14         |
| 3         | قابلية الإنتاج والتسويق<br>المصدر : (نجم، 2003)        | 20         |
| 4         | أبعاد الميزة التنافسية<br>المصدر : البستنجي<br>(2011)، | 26         |

## قائمة الجداول:

| رقم الصفحة | العنوان                                             | رقم الجدول |
|------------|-----------------------------------------------------|------------|
| 27         | المصادر التنافسية<br>المصدر : نصيب وآخرون ،<br>2002 | 1          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

تنسجم البيئة التي تعمل فيها المؤسسات بعدم الاستقرار والتطور السريع في مختلف المجالات، وفي خضم تلك التحديات والعقبات، فإن المؤسسة القادرة على تقديم شيء مختلف عن منافسيها، يُطلق عليه "الابتكار"، تكون هي الأقدر على البقاء والنمو، فالتسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة واختفاء القديمة، وظهور أسواق جديدة واندثار أخرى، كل ذلك أدى إلى ازدياد اهتمام المؤسسات بالاستثمار في الابتكار باعتباره عاملاً تنافسياً مهماً لزيادة الحصة السوقية أو الحفاظ عليها. (بوريش وآخرين، 2017)

وانطلاقاً من طبيعة السوق، فإن المؤسسات لم تعد تستطيع الاعتماد على ما لديها فقط، بل أصبحت مطالبة بتعزيز استراتيجياتها قصيرة وطويلة المدى من خلال تبني استراتيجيات ابتكار تسويقي تضمن لها تحقيق تفوق تنافسي، وقد توصل الباحثون إلى عدة نتائج رئيسية تتعلق بالعلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، حيث يُعد الابتكار عنصراً أساسياً لزيادة القدرة التنافسية من خلال تطوير المنتجات والخدمات وتحسين العمليات، كما أن المؤسسات التي تستثمر في الابتكار تكون أكثر قدرة على تلبية حاجات العملاء مما يزيد من ولائهم ويعزز حصتها السوقية، والثقافات التي تشجع على الابتكار وتقبل المخاطر تسهم في رفع قدرة المؤسسة الابتكارية، إلى جانب أن الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة يُعزز من الابتكار ويمنح المؤسسة ميزة قوية، كما أن تطوير استراتيجيات واضحة للابتكار وخاصة في مجالات البحث والتطوير ينعكس إيجابياً على الأداء العام، ومن جانب آخر فإن التعاون مع مؤسسات أو الدخول في شراكات استراتيجية قد يُعزز الابتكار ويساعد في التوسع نحو أسواق جديدة، مما يؤكد أن الابتكار لم يعد خياراً بل ضرورة استراتيجية لضمان التفوق التنافسي المستدام. (رمضان، 2015)

ونجاح أي مؤسسة مرهون بقدرتها على تبني وسائل واستراتيجيات فاعلة لمواجهة المنافسة الشديدة، ويُعد كل من الإبداع والابتكار من أهم ركائز هذه الاستراتيجيات لما لهما من دور في ضمان استقرار المؤسسة ونموها، ولا شك أن التميز في السوق يتطلب امتلاك ميزة تنافسية تختلف عن بقية المؤسسات، وهي قد تتحقق من خلال الابتكار. (ياسين، 2021)

وينبغي على المؤسسات إدراك أهمية الأدوات الاستراتيجية الابتكارية لما لها من قدرة على إنتاج سلع وخدمات تعود بالنفع على المجتمع وتمنح المؤسسة تنافسية مستدامة، ولهذا يجب أن يُنظر إلى الابتكار كعنصر أساسي في الاستراتيجية العامة، لما يوفره من سرعة في التكيف مع متغيرات السوق. (خزل وآخرين، 2019)

وُتعد المؤسسات كيانات وُجدت لتقديم السلع والخدمات للمستهلكين، ومع تزايد المنافسة في الأسواق، أصبح لزامًا عليها تبني أساليب وعمليات تمكنها من تقديم سلع جديدة أو محسنة تتفوق بها على غيرها، ويُعد الابتكار من المصادر الرئيسة للميزة التنافسية لما يمنحه من تميز في التكلفة أو الجودة أو المرونة أو سرعة التوصيل. (جراتات، 2020)

كما أن الابتكار لا يُعد مجرد ترف فكري، بل هو عملية أساسية لاكتساب ميزة تنافسية في ظل التغيرات المستمرة في بيئة السوق، وفي ضوء الإصلاحات الاقتصادية والتطور التسويقي، يتضح أن الابتكار يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي من خلال عدد من المتغيرات مثل أهمية الابتكار في تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، والمفاهيم النظرية التي تدعم تطبيق هياكل الابتكار، ومستوى الابتكار الذي يُقاس بتقديم المنتجات والخدمات، ودور الابتكار في تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، أما الميزة التنافسية فتُقاس بقدرة المؤسسة على التميز عن المنافسين، ويُعتبر التفوق التنافسي نتيجة لاستراتيجيات ابتكارية ناجحة. (نبيل وآخرين، 2023)

وتشير العديد من الدراسات إلى أن المؤسسات التي لا تتبنى فكرًا جديدًا في تحليل طاقاتها الإبداعية، ستفشل في كسب العميل الذي يمنحها فرصًا في السوق، ولهذا فإن تنمية القدرات الابتكارية داخل فرق العمل وتوفير بيئة مشجعة على الابتكار يُعدان من الضروريات التي تساعد المؤسسات على تلبية رغبات العملاء. (منير وآخرين، 2013)

بالإضافة إلى أن دراسة الابتكار والإبداع في سياق تحسين الميزة التنافسية تتطلب النظر إلى الخصوصيات والتحديات التي تواجه كل مؤسسة، فكثيرًا ما يُنظر إلى الإبداع على أنه المنفذ الأساسي، إلا أنه إن لم يُصاحبه تنظيم جيد وتسيير فعال وبحث وتطوير، قد يتحول إلى عبء بدلاً من كونه ثروة أو مصدر دخل. (سليم، 2013)

وانطلاقًا من مجمل ما سبق، يُعد الابتكار والإبداع من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خصوصًا في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع، والتحديات المتزايدة، والتقلبات السوقية الحادة، فقد أصبح لزامًا على المؤسسات أن تنظر إلى الابتكار ليس فقط كأداة لتحسين المنتجات أو الخدمات، بل كمنهج تفكير شامل يعزز التميز التشغيلي والقدرة على التكيف مع المستجدات، ويُمكنها من الاستجابة بفعالية لاحتياجات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم المتنامية.

ورغم كثرة الدراسات التي تناولت موضوع الابتكار وعلاقته بالأداء المؤسسي، إلا أن المراجعة التحليلية للأدبيات تكشف عن وجود ثغرات معرفية واضحة لا تزال تحتاج إلى مزيد من التعمق، لا سيما فيما يتعلق

بفهم الديناميكيات التي تحكم العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في تفعيل هذا الدور أو تعرقله داخل المؤسسات المختلفة، وعليه، فإن هذا البحث يسعى إلى معالجة هذه الثغرات المعرفية، من خلال تقديم تصور علمي مدعوم بأدلة نظرية، يُسهم في دعم المؤسسات نحو تبني استراتيجيات ابتكار أكثر تكاملاً وكفاءة، تكون قادرة على إحداث تأثير فعلي في مستوى أدائها التنافسي في السوق.

وسيتمتع هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من أكثر المناهج ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية ذات الطابع المعقد والمتعدد الأبعاد.

إذ سيتم تحليل الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الابتكار والميزة التنافسية في سياقات مختلفة، وذلك من أجل استنباط أوجه العلاقة بين المتغيرات المستقلة كالابتكار، ومستوى تطبيقه، وطبيعته التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والتكنولوجيا المستخدمة، وبين المتغيرات التابعة مثل الأداء المؤسسي، والقدرة على التميز، وتحقيق التفوق التنافسي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

نظراً لتزايد التوجه للابتكار التسويقي كضرورة أساسية وفعالة قادرة على خلق ميزة تنافسية للمؤسسات، في ظل بيئة شرسية التنافس، يعتمد النمو التكنولوجي وكثافة رأس المال الفكري لتجابه التغير المستمر والسريع في السوق، وتكون على قدر كبير من تطلعات تناسب المستهلك، وكان من المهم توجيه الأنظار على كيفية ممارسة الابتكار والتسويق بطريقة تمكن مؤسسة الهدف الاسمي التسويقية من تحقيق ميزة تنافسية في السوق .

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتعلق المشكلة النظرية بتحديد الفجوات التي تقيس تأثير الابتكار على الميزة التنافسية:

- عدم كفاية الدراسات التي توضح التأثير المباشر للابتكار على الأداء التنافسي للمؤسسات.
- قصور في فهم العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق فاعلية الابتكار داخل المؤسسات.

- غياب التحليل التفصيلي لأبعاد الابتكار المختلفة وتأثير كل منها على الميزة التنافسية.
- ندرة النماذج النظرية التي تفسر آليات تحويل الابتكار إلى ميزة تنافسية مستدامة.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل المشكلة التطبيقية في التعرف على الآثار التي تفضي إلى الابتكار لتحقيق التفوق التنافسي:

- ضعف قدرة بعض المؤسسات على قياس أثر الابتكار على أدائها التنافسي بشكل فعلي.
- صعوبة تطبيق ممارسات الابتكار بسبب مقاومة التغيير داخل البيئة التنظيمية.
- عدم وضوح آليات تنفيذ الابتكار ضمن استراتيجيات المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية.
- افتقار المؤسسات إلى موارد كافية (مالية، بشرية، تقنية) لدعم الابتكار بشكل فعال.

إشكالية الدراسة هي: ما أثر الابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية؟

### 1.3. أهمية الدراسة

تواجه المؤسسات في العصر الحديث تحديات متزايدة في بيئة تتسم بالتغير السريع وشدة المنافسة، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن سبل فاعلة لتحقيق الاستمرارية والتميز في السوق، من أبرز هذه السبل هو الابتكار، الذي يُعدّ عنصراً جوهرياً في بناء وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، فالابتكار لا يقتصر على إنتاج أفكار جديدة فقط، بل يشمل تطبيقها عملياً في تطوير المنتجات، وتحسين الخدمات، وابتكار أساليب عمل قادرة على تلبية احتياجات العملاء بطرق أكثر كفاءة وفعالية، وبناء على ذلك تنقسم أهمية الدراسة إلى نظرية وتطبيقية

### 1.3.1. على المستوى النظري:

- تسهم في توضيح الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية في بيئات الأعمال المتغيرة.
- تُثري الأدبيات العلمية من خلال تقديم منظور تحليلي لأبعاد الابتكار وتأثير كل بُعد على الأداء المؤسسي.
- تدعم تطوير نماذج نظرية تساعد في تفسير كيفية تحويل الابتكار إلى ميزة تنافسية مستدامة.
- تمثل مرجعية علمية للباحثين في مجالات الإدارة والابتكار لإجراء دراسات مستقبلية أعمق وأكثر تخصصًا.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تساعد المؤسسات في تقييم مدى فاعلية الابتكار في تحسين موقعها التنافسي داخل السوق.
- تمكّن صُناع القرار من تبني استراتيجيات ابتكارية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة.
- تُسهم في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة نحو الأنشطة الابتكارية التي تحقق نتائج ملموسة.
- توفر بيانات تحليلية عملية تدعم تطوير سياسات داخلية تُشجع ثقافة الابتكار وتُقلل من مقاومة التغيير.

## 1.4. أسئلة الدراسة

- ما مدى تأثير الابتكار في منتجات وخدمات شركة الهدف الأسمى التسويقية على تحقيق ميزة تنافسية في السوق؟
- كيف تسهم ممارسات الابتكار داخل الشركة في تحسين أدائها المؤسسي والتفوق على المنافسين؟
- ما العوامل التنظيمية التي تعزز أو تعيق تطبيق الابتكار في شركة الهدف الأسمى التسويقية؟

- إلى أي مدى تساهم استراتيجيات الابتكار المتبعة في الشركة في استدامة الميزة التنافسية على المدى الطويل؟

## 1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر الابتكار على الميزة التنافسية في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية.

الأهداف الفرعية:

- قياس أثر الابتكار في منتجات وخدمات شركة الهدف الأسمى التسويقية على تحقيق الميزة التنافسية.
- تحليل دور ممارسات الابتكار في تحسين الأداء المؤسسي والتفوق على المنافسين داخل الشركة.
- التعرف على العوامل التنظيمية التي تسهم في تعزيز أو إعاقة تطبيق الابتكار في شركة الهدف الأسمى التسويقية.
- تقييم مدى فاعلية استراتيجيات الابتكار المتبعة في الشركة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## 1.6. فرضيات الدراسة

**1H :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية.

**Ha :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين منتجات وخدمات مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية على الميزة التنافسية.

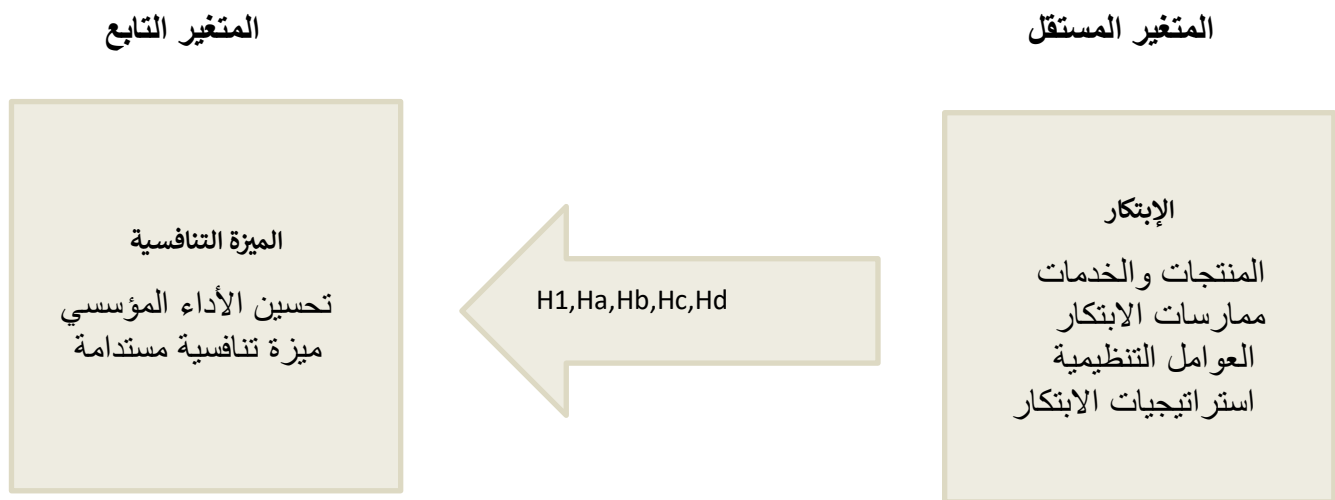
**Hb :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الابتكار وتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية.

**Hc :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية للابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية.

**Hd :** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في مؤسسة الهدف الأسمى التسويقية.

## 1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل 1

نموذج البحث

المصدر: الطالب، 2025

## 1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: المنهج الوضعي

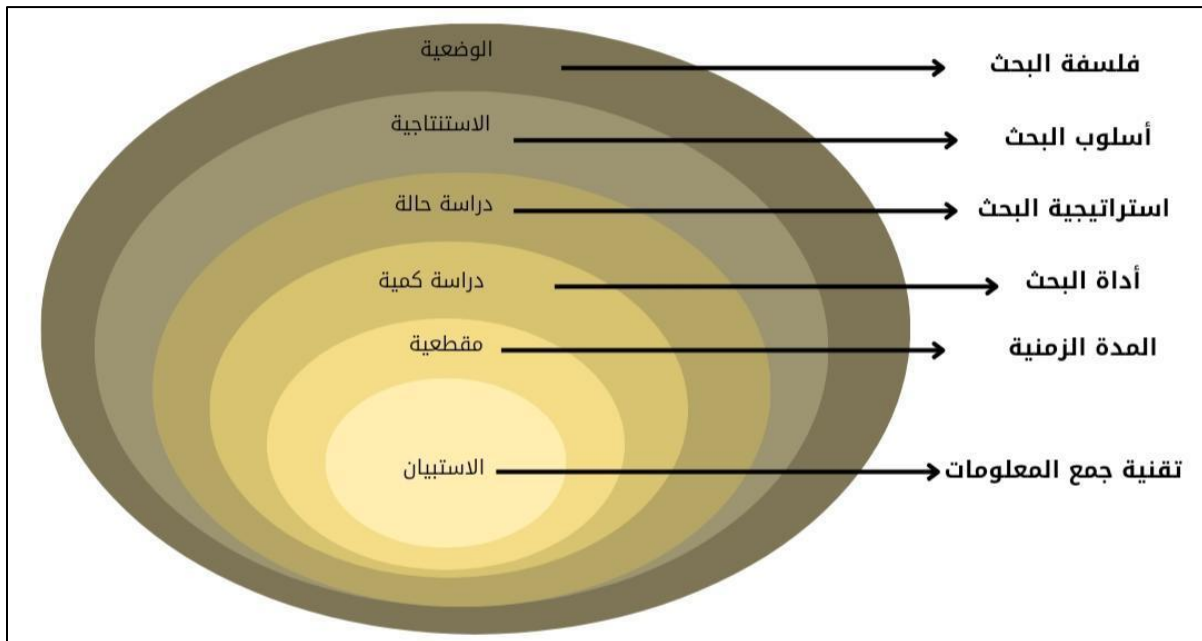
أسلوب البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة حالة

أداة البحث: كمية

المدة الزمنية: مقطعية

تقنية جمع المعلومات : استبيان



الشكل 2

ملخص تصميم البحث

المصدر : الطالب، 2025

## 1.9. الدراسة الميدانية

تُركز الدراسة الميدانية على شركة الهدف الأسمى التسويقية، باعتبارها نموذجًا تطبيقيًا لتحليل العلاقة بين الابتكار والميزة التنافسية، وقد تم اختيار الشركة نظرًا لطبيعة نشاطها التسويقي الذي يتطلب تجديدًا مستمرًا في الخدمات والأساليب المستخدمة، مما يجعل الابتكار عنصرًا حاسمًا في بقائها وتفوقها في السوق. وتهدف الدراسة إلى التعرف على مستوى الابتكار في الشركة، ومدى انعكاسه على تحسين أدائها المؤسسي، بالإضافة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي تسهم في دعم أو إعاقة تطبيق الابتكار داخل بيئة العمل. كما تسعى الدراسة إلى الوقوف على مدى فاعلية الاستراتيجيات الابتكارية المتبعة في تعزيز الميزة التنافسية، وتقديم توصيات تسهم في دعم توجه الشركة نحو تطوير قدراتها الابتكارية وتحقيق تميز مستدام في سوق المنافسة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة.

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 1.2 المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة في مختلف المجالات العالمية، باتت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبقة ضمن بيئة عمل شديدة التنافس. ولمواكبة هذه التغيرات، أصبحت المؤسسات مجبرة على تجديد استراتيجياتها ومناهجها وأساليب عملها لتتمكن من النمو، والتطور، والبقاء، يشهد عصرنا تزايداً ملحوظاً في وتيرة الابتكار وظهور منتجات جديدة مشابهة في تلبية احتياجات المستهلكين، الأمر الذي جعل عمرها التسويقي قصيراً. وبالتالي، لم يعد من الممكن الاعتماد على تصميم أو نوع واحد من المنتجات للتفرد في السوق. من هنا، بات التسويق الحديث يحتل مكانة استراتيجية داخل المؤسسة، كونه جسراً يربطها ببيئتها الخارجية، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة وتنافس الشركات في القطاعات المختلفة، في هذا السياق، لم يعد أمام المؤسسات خيار سوى تبني الابتكار كقيمة عامة – والابتكار التسويقي على وجه الخصوص – لتعزيز قدرتها على الصمود والتفرد عن المنافسين. فالإبداع لا يقتصر على تقديم منتجات محسنة فحسب، بل يتضمن تخطيطاً مدروساً بعيداً عن العشوائية، لخلق ميزة نفسية مستدامة تدعم استمرارية المؤسسة في الأذهان لفترة أطول. (مديحة وآخرون، 2021)

تُظهر الخبرات التاريخية أن أي مؤسسة، مهما بلغت من إمكانيات وقدرات، لن تتمكن من الحفاظ على موقعها التنافسي في السوق إذا استمرت في الاعتماد على الأساليب والاستراتيجيات التقليدية، خصوصاً في ظل الثورة التكنولوجية والعولمة الاقتصادية الراهنة. لذا، أصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات الابتكار باعتباره أحد الركائز الأساسية لتعزيز قدرتها التنافسية، فالابتكار يُمكن المؤسسات من تقديم تدفقات مستمرة من المنتجات الجديدة، وإنتاج سلع عالية الجودة بتكاليف منخفضة، وتسليمها ضمن الأطر الزمنية المحددة. ويتم ذلك من خلال تطوير آليات وأنظمة إنتاج تتصف بالسرعة والمرونة والكفاءة، ما يمنح الإدارات فرصاً واسعة لتنويع الإنتاج، وتوسيع خطوط المنتجات، وتقديم تنوع غير محدود في مواصفات المنتجات المطروحة في السوق، وفي فترات زمنية قصيرة، بناءً على ذلك، يمكن القول إن الابتكار يُعد مصدراً لميزة تنافسية طويلة الأمد، خاصة في بيئة أعمال تتسم بتغيرات سريعة ومتلاحقة. (عبدالوهاب، 2012)

لتحقيق أهدافها، يتعين على المؤسسات اعتماد فكر متجدد وأساليب مبتكرة تُسهم في إطلاق الطاقات الإبداعية وتعزيز قدرات الأفراد وفرق العمل على الإبداع والابتكار. ويستلزم ذلك توفير بيئة عمل محفزة وملائمة تُسهم في إنتاج خدمات ومنتجات وحلول مبتكرة تستجيب لاحتياجات العملاء وتلبي تطلعاتهم. هذا التوجه من

شأنه أن يعزز ولاء العملاء، ويمنح المؤسسة فرصًا أكبر لكسب حصص سوقية إضافية، وتحقيق ميزة تنافسية قوية ومستدامة (سليم، 2013).

من الضروري التأكيد على أهمية الابتكار في مجال المنتجات لما له من دور محوري في تحسين الأداء التسويقي على وجه الخصوص، والأداء العام للمؤسسات بشكل عام. ويساهم الابتكار في تعزيز وعي صناع القرار والمديرين داخل المؤسسات بأهمية تبني الفكر الابتكاري وجدواه، لا سيما في مجال تطوير المنتجات، وكذلك في الجانب التسويقي بصورة أشمل. إذ يُعد الابتكار وسيلة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية، سواء كانت مستدامة أو مؤقتة، وذلك وفقًا لمستوى كثافة الابتكار المعتمد. كما أن الابتكار التسويقي في المنتجات يسهم في تنويع عروض المؤسسة، مما يعزز من قدرتها على تلبية احتياجات قطاعات سوقية جديدة والتوسع نحو فرص واعدة (رمضان، 2015).

رغم صعوبة الإحاطة الشاملة بكافة الوظائف التسويقية ومستوياتها المتعددة ومجالات تطبيقها، إلا أنه يمكن تلخيص دور الابتكار التسويقي في تعزيز المزايا التنافسية من خلال إسهامه في تجديد عناصر المزيج التسويقي. إذ تُعد هذه العناصر بمثابة الانعكاس الحقيقي لكافة الوظائف التسويقية عبر مستويات المؤسسة المختلفة، يقوم الابتكار في المزيج التسويقي على مبدأ أساسي مفاده أن الاعتماد على أداة واحدة من أدوات المزيج لا يكفي لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، لذلك فإن الجمع بين عناصر المزيج التسويقي المتنوعة يُعد أكثر قدرة على تلبية تطلعات المنظمة مقارنة بالاعتماد على عنصر منفرد، ويُضيف بعض الباحثين عناصر أخرى مثل البيئة المادية، والعمليات، والأفراد، لما لها من أهمية في تنفيذ الأنشطة التسويقية وترجمة الابتكارات إلى واقع عملي. ونظرًا لما يمتلكه الابتكار التسويقي من أهمية بالغة في تحقيق التفوق التنافسي، فقد أصبح عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات المنظمات المعاصرة. (لحول، 2017)

## 2.2 المتغير المستقل ( الابتكار ) :

**مفهوم الابتكار في المؤسسات التسويقية :** تسعى المؤسسات التسويقية اليوم إلى تحقيق الاستمرارية ثم التوسع، خاصة في ظل بيئة تتسم بمنافسة حادة وتغيرات مستمرة. من هذا المنطلق، أصبح الابتكار أداة رئيسية لتمييز هذه المؤسسات وجذب عملاء جدد. فالابتكار يعني تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون، أو تنفيذ نفس الشيء بأسلوب أكثر تميزًا وفعالية.

ويُعد الابتكار بمثابة صناعة المستقبل، إذ إنه ينبثق من فكرة جديدة تفتح آفاقًا جديدة للبحث، أو منتج جديد يخلق طلبًا جديدًا في السوق، أو سوق جديدة تدفع الصناعة والاقتصاد نحو مستويات أعلى من النمو والتطور.

ويُعرّف الابتكار في السياق التسويقي بأنه عملية تطوير أو تبني منتج أو خدمة أو أسلوب جديد يهدف إلى تحسين الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة للعميل. كما يمكن النظر إليه كتحويل فكرة إبداعية إلى منتج أو خدمة ذات قيمة حقيقية تشبع حاجات المستهلك وتحقق المنفعة للمؤسسة، فالابتكار لا يقتصر فقط على المنتج، بل يشمل التكنولوجيا، والخدمات، وحتى العمليات التسويقية نفسها، ما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية في السوق ويسهم في ترسيخ مكانتها على المدى الطويل. ( قباجه وآخرون ، 2020 )

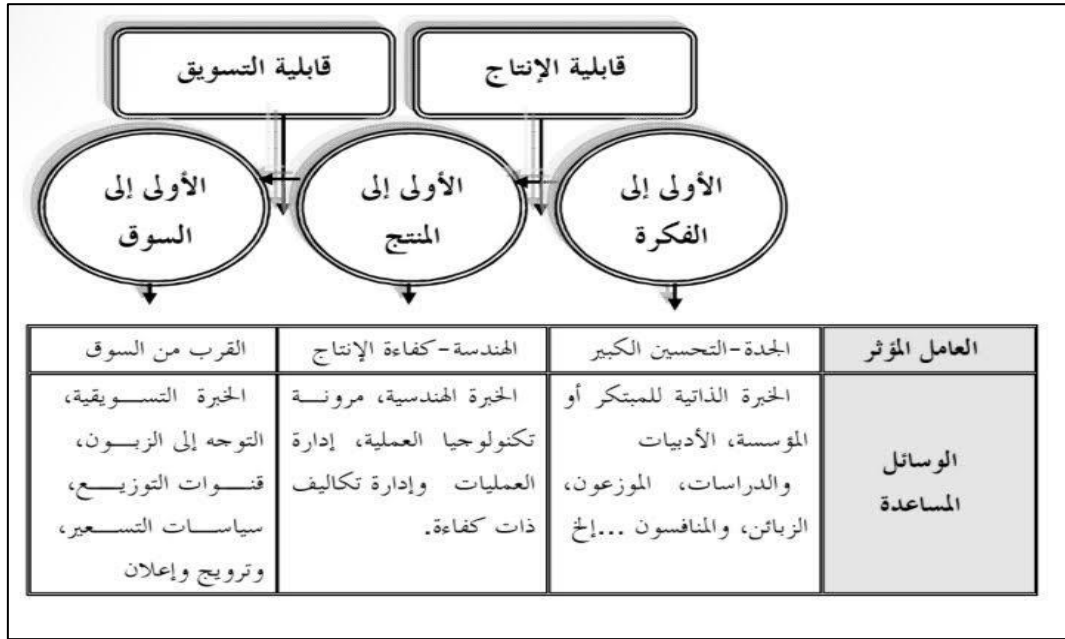
ويعرّف طارق الخير الابتكار التسويقي بأنه: "تصميم وتنفيذ مجموعة من الأفكار الخلاقة وغير التقليدية، وتحويلها إلى تطبيقات عملية في أحد مجالات المزيج التسويقي".

ويعني ذلك أن الابتكار التسويقي يبدأ بفكرة جديدة، ولا يقتصر على إيجادها فحسب، بل يمتد ليشمل وضعها موضع التطبيق الفعلي.

أما منظمة التعاون والتنمية فتعرفه على أنه: "تطبيق طريقة تسويقية جديدة تتضمن تغييرات كبيرة في تصميم المنتج، أو طريقة طرحه في السوق، أو أساليب الترويج له، أو استراتيجيات تسعير السلع والخدمات".

ويعرفه Kotler P. بأنه: "التسويق الذي يتخيل ويعمل على إيجاد حلول لم تخطر على بال المستهلك أو حتى يحلم بها".

في حين يوضح عطاء الله فهد سرح أن الابتكار التسويقي هو: "وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد يتركز على أحد عناصر المزيج التسويقي مثل المنتج (سلعة أو خدمة)، أو السعر، أو الترويج، أو التوزيع، أو جميع هذه العناصر معًا".



### قابلية الإنتاج والتسويق

الشكل : 3

المصدر : نجم، 2003

**أهمية الابتكار:** أصبح الابتكار اليوم سمة بارزة لجميع المنظمات، سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو غيرها، نظرًا لدوره في تمكينها من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين وزيادة حصتها السوقية واستقطاب المزيد من العملاء. وتظهر أهمية الابتكار من خلال المنافع التي يحققها على عدة مستويات، وهي:

( نوريه ، 2016 )

1. **على مستوى المنظمة:** يوفر الابتكار ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات التي تطبقه باستمرار، مما ينعكس في عدة نتائج إيجابية، مثل: زيادة الحصة السوقية، المحافظة عليها، رفع المبيعات والأرباح، الوصول إلى مراكز الريادة في السوق، وكسب عملاء جدد مع الحفاظ على العملاء الحاليين.

2. **على مستوى العملاء:** يتيح الابتكار للعملاء، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، العديد من الفوائد، مثل: إشباع حاجات لم تكن ملبأة سابقًا، تحسين إشباع الحاجات الحالية، وتوفير الوقت اللازم للتسويق. كما يمنحهم ميزات مرتبطة بالخصائص الجديدة للسلع والخدمات.

3. **على مستوى المجتمع:** تنعكس الفوائد التي يحققها الابتكار للمنظمات والعملاء على المجتمع ككل، من خلال المساهمة في رفع مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي. وتزداد هذه الفوائد إذا طُبّق الابتكار في إطار التسويق الدولي، حيث يساعد الدولة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.

### **المتطلبات الأساسية لتنمية الابتكار في المنظمة :**

أشار أبو جمعة (2004) إلى أن تنمية الابتكار داخل المنظمة تستلزم توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### **1. متطلبات تنظيمية وإدارية:**

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية الابتكار ودعمه.
- تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة تشجع الإبداع.
- التنسيق والتكامل بين الإدارات ذات العلاقة بالأنشطة الابتكارية.

#### **2. متطلبات خاصة بالمعلومات:**

- وجود آلية أو نظام أمني لحماية المعلومات.
- توفير المعلومات المرتدة اللازمة لتطوير الابتكار.
- وجود نظام فرعي متكامل للمعلومات لدعم عمليات الابتكار.

### 3. متطلبات متعلقة بإدارة الأفراد المشتغلين بالتسويق:

- توفر القدرة الابتكارية كشرط أساسي لشغل بعض الوظائف.
- وجود نظام فعال لتحفيز الموظفين على الابتكار.
- توفير برامج تدريبية متخصصة في مجال التسويق والابتكار.

### 4. متطلبات متعلقة بالجدوى وتقييم الابتكارات:

- إجراء دراسات جدوى دقيقة قبل تبني أي ابتكار.
  - إعادة تقييم الابتكار بعد التطبيق لتصحيح الانحرافات.
  - الاعتماد على معايير واضحة لتقييم الابتكار، مثل:
1. نسبة الزيادة في المبيعات أو الحصة السوقية الناتجة عن تطبيقه.

2. التغير في نظرة العملاء للمنظمة.

3. مقارنة التكلفة الفعلية للابتكار بالعائد والأرباح المحققة.

### مراحل الابتكار التسويقي وفق عبد القادر (2018):

#### 1. توليد الأفكار الابتكارية

ابتكار أفكار جديدة يمكن أن تتعلق بأي عنصر من عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج).

#### 2. الغربة (التصفية) المبدئية

استبعاد الأفكار غير المناسبة وفق معايير محددة لتفادي إهدار الموارد.

### 3. تقييم الأفكار (الابتكارات)

تحليل نقاط القوة والضعف وتحديد جدوى الفكرة، مع استبعاد غير القابلة للتنفيذ.

### 4. اختبار الابتكار

التحقق من إمكانية التطبيق العملي للأفكار، واستبعاد غير المجدية.

### 5. تطبيق الابتكار

تنفيذ الابتكار فعلياً في بيئة العمل التسويقية.

### 6. تقييم نتائج التطبيق

قياس مدى النجاح أو الإخفاق بعد فترة من التطبيق، واستخلاص الدروس للمستقبل.

## 2.3 المتغير التابع ( الميزة التنافسية ):

### مفهوم الميزة التنافسية :

يرى Porter أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لعملائها، سواء من خلال تقديم أسعار أقل من المنافسين مع الحفاظ على نفس مستوى المنافع، أو من خلال تقديم منتجات ذات منافع متفردة تعوض الزيادة في السعر. ويُلاحظ من هذا التعريف أن تركيز Porter ينصب على القيمة المضافة التي تمنحها المؤسسة لعملائها، إما عبر السعر أو عبر تميز المنتج، أما Harsch فيعرّف الميزة التنافسية بأنها العامل المؤثر الذي يمكن المؤسسات، بغض النظر عن طبيعة السلع أو الخدمات التي تقدمها، من منافسة الآخرين، مما يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية. ويُستنتج من هذا التعريف أن الميزة التنافسية ترتبط بعناصر التفوق التي تمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة، و بينما يرى Pitts & Lei أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها، بحيث تنشأ قيمة لا

يستطيع المنافسون الآخرون تحقيقها في أنشطتهم. ويُظهر هذا التعريف تركيزهما على الموارد والأنشطة الداخلية للمؤسسة باعتبارها الأساس في بناء الميزة التنافسية. (بوكاش، 2019)

وبناءً على ما سبق، يمكن تعريف الميزة التنافسية للمؤسسة بأنها قدرتها على الاستغلال الأمثل لمواردها وإمكاناتها لتقديم قيمة مضافة لعملائها، بما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية و التفوق على منافسيها.

### أنواع الميزة التنافسية :

(القطب، 2012)

1. **ميزة التكلفة الأقل:** هي قدرة المؤسسة على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين، مما يمنحها القدرة على تحقيق أرباح أعلى. ولا يمكن الحصول على هذه الميزة في جميع الظروف، إذ يشترط توفر عوامل وشروط أساسية، من أبرزها:

- **مراقبة الحجم:** متابعة حجم الإنتاج الناتج عن توسع المؤسسة وانتشارها في الأسواق، مع اعتماد وسائل إنتاج حديثة تساهم في خفض التكاليف.
- **مراقبة التعلم:** قياس مستوى التعلم داخل المؤسسة ومقارنته بالمعايير المعتمدة في القطاع، مع التركيز على اعتبار العاملين مصدرًا للمعرفة والإبداع، وليس مجرد وسيلة لخفض تكاليف اليد العاملة.
- **مراقبة الروابط:** الاستفادة من الروابط بين الأنشطة المولدة للقيمة لخفض التكاليف وتحقيق ميزة تنافسية.
- **مراقبة الإلحاق:** دمج بعض الأنشطة المنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانيات المشتركة أو نقل المعرفة التشغيلية بين الوحدات المختلفة.

2. **ميزة التمييز:** تعني قدرة المؤسسة على تقديم منتجات ذات خصائص فريدة تجعلها أكثر قيمة من المنتجات المنافسة من منظور المستهلك، سواء من حيث الجودة، أو خصائص الاستخدام، أو خدمات ما بعد البيع. ويعتمد تحقيق هذه الميزة على توافر مجموعة من عوامل التمييز، من أهمها:

- **الإجراءات التقديرية:** اختيار الأنشطة التي ستعتمد عليها المؤسسة وطريقة ممارستها.
- **الروابط:** الروابط بين أنشطة المؤسسة: التنسيق بين الأنشطة المرتبطة لتلبية حاجات المستهلكين.
- **الروابط مع الموردين:** الاستفادة من التعاون مع الموردين لتقليص مدة تطوير منتجات جديدة أو تحسين استغلال قنوات التوزيع.

### 3. تمويل الاستثمارات في قنوات التوزيع والأنشطة التكميلية.

- **البرنامج الزمنية:** اختيار توقيت دخول السوق وممارسة النشاط بما يمنح المؤسسة أفضلية في تميز المنتجات.
- **الموقع:** القرب من المستهلكين لتوفير المنتجات وخدمات ما بعد البيع بسرعة وكفاءة.
- **التكامل:** التوجه نحو أنشطة جديدة مولدة للقيمة، سواء بشكل خلفي (إنتاج المواد الأولية داخليًا) أو أمامي (القيام بعملية التوزيع بنفسها)، مما يقلل الاعتماد على الأطراف الخارجية.

### أبعاد الميزة التنافسية:

تسعى المنظمة إلى فهم حاجات الزبائن ورغباتهم، وتحويل هذه الحاجات إلى أهداف وقابليات محددة تعرف بأبعاد الميزة التنافسية، والتي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تلبية توقعات ومتطلبات عملائها. وقد تناولت الدراسات النظرية والأدبية هذه الأبعاد، متفقة على أربعة أو خمسة عناصر رئيسية، من أبرزها: (البستنجي، 2011)

**المرونة:** قدرة المؤسسة على ابتكار خيارات وإمكانيات إنتاجية جديدة، بما يمنحها تفوقًا على منافسيها من خلال التكيف السريع مع التغيرات وتقديم حلول مبتكرة.

**الاستجابة والتسليم:** يقصد بها سرعة المؤسسة في تلبية احتياجات ورغبات الزبائن المتغيرة باستمرار، وضمن تسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المناسب.

**التكلفة:** تمثل قدرة المؤسسة على إنتاج وتوزيع منتجاتها بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين ضمن نفس الصناعة، مع الحفاظ على الكفاءة التشغيلية.

**الجودة:** يسعى الزبون إلى الحصول على منتجات عالية الجودة، ويقوم بالمفاضلة بين السعر والجودة قبل اتخاذ قرار الشراء. لذلك، أصبحت المؤسسات المعاصرة تركز على تلبية توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم من خلال تقديم منتجات تجمع بين الجودة العالية والقيمة العادلة.



أبعاد الميزة التنافسية

الشكل : 4

المصدر : البستنجي ، 2011

في ضوء الدراسات الأدبية والنظرية، تم تحديد ما يُعرف بـ المصادر التنافسية التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقها من خلال ميزتها التنافسية، وقد اتفقت هذه الدراسات على خمسة مصادر رئيسية، وهي: الكلفة/التكلفة ، النوعية ، الاعتمادية ، المرونة ، الابتكار. (حجاج وآخرون، 2019)

| الإيضاح                                                                  | مصادر الميزة التنافسية |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| يمكن للمؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة والتفوق على المنافسين | الكلفة                 |
| وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها                   | النوعية                |
| وتتمثل في إتاحة المنتج للمشتري عند الطلب                                 | الاعتمادية             |
| التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له                          | المرونة                |
| تقديم منتجات جديدة                                                       | الابتكار               |

### مصادر الميزة التنافسية

#### جدول 1

المصدر : نصيب وآخرون ، 2002

## 2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع :

الابتكار هو عملية معقدة تتطلب كفاءات عالية وموارد كبيرة داخل المؤسسة، ويُعد عاملاً جوهرياً للتمييز، خاصة في فترات التحولات السريعة على الصعيدين التكنولوجي والاقتصادي وكذلك الاجتماعي وغيرها. فمواكبة التطورات التكنولوجية لا تعني فقط متابعة المستجدات في التكنولوجيا الأساسية، بل تشمل أيضاً رصد التطورات في التقنيات الناشئة أو المكملة لها ، اعتماد المؤسسة على الابتكار يعكس سعيها للتأثير في عوامل النجاح والتمييز، من خلال ابتكار منتجات أو أساليب إنتاجية وتنظيمية تهدف إلى تحسين الجودة، أو خفض التكاليف، أو بناء صورة متميزة في السوق، أو إيجاد مزايا تنافسية فعالة. هذا بدوره ينعكس إيجاباً على قوتها التنافسية في الأسواق ، وقد أكدت العديد من الدراسات أن استمرارية المؤسسة ونجاحها و بقاءها مرتبط بقدرتها على توليد أفكار ابتكارية وتحويلها إلى منتجات وخدمات قابلة للتسويق. وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية قد تنشأ من عوامل متعددة، مثل حجم المؤسسة أو امتلاك أصول فريدة، فإن الابتكار أصبح بشكل متزايد، ولدى عدد متزايد من المؤسسات، المصدر الأهم لتحقيق الميزة التنافسية . ( عبد الوهاب، 2012 )

إذا أردنا وصف مؤسسة بأنها تمتلك ميزة تنافسية فعّالة، فإن هذه الميزة يجب أن تكون حاسمة ومستدامة عبر الزمن، ويصعب على المنافسين تقليدها ومحاكاتها. وبالحديث عن مصادر هذه الميزة، نجد أن المؤسسة تعتمد على مجموعة متنوعة من العناصر التي تمنحها قدرة تنافسية مستمرة يصعب تقليدها، ومن أبرزها: الجودة، النوعية، المرونة، السرعة التنافسية، إضافة إلى الابتكار الذي يُعد من أهم المصادر التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق التفوق، وتتجسد الميزة التنافسية من خلال ثلاث استراتيجيات رئيسية يمكن للمؤسسة اتباعها، وهي: استراتيجية أقل تكلفة، استراتيجية التمييز، واستراتيجية التركيز. وتحدد هذه الاستراتيجيات من خلال جملة من الاختبارات التي تجريها المؤسسة، وتشمل تقييم درجة تميّز المنتج، وطبيعة السوق المستهدفة، وشكل المنافسة السائدة وحجمها، وبذلك، يصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسة وعياً كاملاً بموقعها التنافسي وبالعوامل المؤثرة على قوتها التنافسية. ( رمضان، 2015 )

## 2.5 الخاتمة :

أظهرت النتائج أن الابتكار أصبح وسيلة أساسية لضمان بقاء المؤسسة وتحقيق نموها في ظل المنافسة الشديدة، كما أنه يُعد إحدى سمات النجاح المؤسسي. ويسمح الابتكار للمؤسسة باكتساب ميزة تنافسية خاصة في مجال التسويق، إذ لا يشترط دائماً الاعتماد على تكنولوجيا جديدة بقدر ما يتطلب ابتكار أفكار تسويقية مبدعة، وأوضحت الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين الابتكار التسويقي والميزة التنافسية، حيث اعتبر المشاركون أن مؤسسة الهدف التسويقية تتبنى الابتكار التسويقي، ولا سيما في مجال تطوير المنتجات. كما رأى أفراد العينة أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية جيدة، ويعود ذلك إلى قدرتها على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء مع الحفاظ على جودة المنتجات، وبعد اختبار الفرضية الرئيسة، تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والميزة التنافسية في مؤسسة الهدف التسويقية. ( رمضان، 2015 )

أكد البحث أن الابتكار يمثل عاملاً جوهرياً تمكّن المنظمة من اكتساب ميزة تنافسية تنفرد بها عن غيرها، حيث تتحقق هذه الميزة عند توفير قيمة مضافة من خلال الابتكار الذي تتبناه المؤسسة في وقت يعجز فيه المنافسون عن تقديم القيمة ذاتها في نفس الفترة. ويتجلى دور الابتكار في دعم المزايا التنافسية عبر مجالات متعددة، أبرزها ابتكار المنتجات، وأساليب التسعير، وطرق الترويج، وقنوات التوزيع، يتضح دور ابتكار المنتجات في تعزيز الميزة التنافسية من خلال اعتماد أساليب البحث العلمي وتحويل النتائج إلى سلع وخدمات مفيدة للمستهلكين، إلى جانب تطوير المنتجات والعمليات بما يمنح المنظمة تفوقاً تقنياً، ويجعل منتجاتها متميزة

عن المنافسة من حيث القيمة المضافة وأسلوب الإنجاز الابتكاري ، أما الابتكار السعري، فيسهم في الميزة التنافسية عبر تقديم فوائد ملموسة للعملاء تتجاوز التكاليف التي يتحملونها، في حين يتمثل الابتكار الترويجي في تبني أساليب حديثة للترويج، مثل الإعلانات المبتكرة ذات الوعود الصادقة حول جودة المنتج وأدائه الجديد، واستقطاب الكفاءات المتميزة للعمل في المبيعات، بالإضافة إلى اختيار وسائل غير تقليدية لتنشيط المبيعات. كما يشكل النشر الابتكاري أداة فعالة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال ابتكار أفكار خلاقة لبناء خطط علاقات عامة جاذبة لوسائل الإعلام ، وفيما يتعلق بالابتكار في التوزيع، فيظهر من خلال ابتكار طرق جديدة وغير مألوفة لتوزيع المنتجات، أو إعادة تصميم منافذ التوزيع الداخلية والخارجية بما يخلق تجربة مميزة للعملاء، فضلاً عن تحسين الجو العام لعملية التوزيع بما يترك أثراً إيجابياً في المستهلكين. ( لحول، 2017 )

## قائمة المراجع

- بوجمعة، ن. (2004). التسويق الابتكاري. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- عبد الوهاب، ب. (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.
- سليم، ع. م. (June 26, 2013). دور الإبداع في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- رمضان، ل. (2015). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ملينة الأوراس باتنة. مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر – بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، تخصص تسويق شامل.
- نوريه، ب. (2016). الابتكار التسويقي وأثره على تطوير الأداء المؤسسية الاقتصادية: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر، مديرية مستغانم. دفا تر بواركس.
- لشهب، ص.، وآخرون. (2017). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقوت – ولاية ورقلة. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 7، ديسمبر 2017.
- غقال، إ.، وآخرون. (December 1, 2017). أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 1، العدد 1.
- لحول، س. م. (2017). الابتكار في المزيج التسويقي مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية في منظمات الأعمال.
- بوكاش، أ. 2019 دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الخدمائية موجهة نظر الموظفين
- خزعل، ب. خ.، & ذياب، ع. ر. (January 7, 2019). الابتكار الأخضر وأثره في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مجموعة شركات الكرونجي في كركوك.

- قباجة، ع. ع.، & جرادات، ن. م. س. (2020). أثر الابتكار في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية العاملة في محافظة الخليل. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 5، مايو 2020.
- مديحة، ف. ب. (2021). دور الابتكار التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مؤسسة MC PAC ميلة.
- غلوسي، ر.، & محمودي، ن. (2022). دور الإبداع والابتكار في تعزيز الميزة التنافسية لدى المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة. مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- التجاني، ع.، & حجاجي، أ. (2023). دور جودة الخدمات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA) – تقرت. مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.