

دور استراتيجية الابتكار في تطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها في الشركات الاقتصادية.

The role of innovation strategy in the development of new products and the measurement of their success in economic companies.

محمد هادي *



mohammedhadi0906@gmail.com جامعة مرسلية عبد الله بتيبازة (الجزائر)،

تاريخ الإرسال: 2025-10-27	تاريخ القبول: 2026-06-14
ملخص تهدف الدراسة إلى إبراز دور استراتيجية الابتكار في تطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها داخل الشركات الاقتصادية. وتعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الابتكار والتسويق الابتكاري والأداء التنافسي للشركات. وتوصلت الدراسة إلى أنّ الابتكار يمثل عاملاً استراتيجياً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والاستدامة، وأنّ نجاح المنتجات الجديدة يرتبط بكفاءة إدارة عملية الابتكار وتكامل مختلف وظائف الشركة. كما أكدت أهمية تبني ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والاستثمار في البحث والتطوير لتحسين فرص نجاح المنتجات الجديدة. الكلمات المفتاحية: الابتكار، استراتيجية الابتكار، التسويق الابتكاري، تطوير المنتجات الجديدة، قياس نجاح المنتجات الجديدة. تصنيفات JEL : O31، O32، M31، L25، M13، L22.	Abstract This study aims to highlight the role of innovation strategy in new product development and in measuring the success of new products within business organizations. It adopts a descriptive-analytical approach to examine the relationship between innovation, innovative marketing, and competitive performance. The study concludes that innovation is a key strategic factor for enhancing competitiveness and achieving growth and sustainability. It also finds that the success of new products depends on the effective management of the innovation process and the integration of various organizational functions. Furthermore, the study emphasizes the importance of fostering an innovation-oriented organizational culture and investing in R&D to improve the chances of successful new product launches. Keywords: Innovation; Innovation Strategy; Innovative Marketing; New Product Development; New Product Success Measurement. JEL Classification Codes: O31, O32, M31, L25, L22, M13.

* المؤلف المرسل

1. مقدمة

أصبحت استراتيجية الابتكار في بيئة الأعمال المعاصرة أحد المحدّات الأساسية لقدرة الشركات الاقتصادية على تحقيق التّمو والحفاظة على موضعها التنافسي. فمع تسارع التطورات التكنولوجية وتزايد حدّة المنافسة وتغيّر احتياجات المستهلكين، لم يعد تطوير منتجات جديدة خيارًا استراتيجيًا فحسب، بل ضرورة تفرضها متطلبات البقاء والاستدامة. وتشير الأدبيات الحديثة في مجال إدارة الابتكار إلى أنّ نجاح المنتجات الجديدة لا يرتبط بقدرة الشركة على توليد الأفكار الإبداعية فقط، وإنّما بمدى قدرتها على إدارة عملية الابتكار بكفاءة، ابتداءً من استكشاف الفرص وتطوير المنتجات وصولاً إلى تسويقها وقياس أدائها في السوق. كما أنّ ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة يؤكد أهمية تبني استراتيجيات ابتكارية متكاملة تسمح بتقليل المخاطر وتحسين فرص النّجاح التجاري.

ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الابتكار، تطوير المنتجات الجديدة أو قياس الأداء بشكل منفصل، فإنّ الدراسات التي عالجت العلاقة التكاملية بين استراتيجية الابتكار، تطوير المنتجات الجديدة، وقياس نجاحها داخل الشركات الاقتصادية ما تزال محدودة، خاصة في البيئة العربية. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل دور استراتيجية الابتكار في دعم عمليات تطوير المنتجات الجديدة، وبيان كيفية قياس نجاح هذه المنتجات من خلال مؤشرات الأداء السوقية والمالية.

• إشكالية الدراسة:

في ظل البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالديناميكية والتغيّر المستمر، تواجه الشركات الاقتصادية تحديات متزايدة تتعلق بضرورة الابتكار وتطوير منتجات جديدة تستجيب لمتطلبات السوق وتوقعات الزبائن. كما تبرز الحاجة إلى اعتماد مؤشرات وآليات فعّالة لقياس نجاح هذه المنتجات وضمان مساهمتها في تحقيق أهداف الشركة. ومن هذا المنطلق، تطرح الدراسة الإشكالية الرئيسة التالية:

كيف تؤثر استراتيجية الابتكار في تطوير المنتجات الجديدة، وما دورها في قياس نجاح هذه المنتجات

وتحسين الأداء التنافسي للشركات الاقتصادية؟

يتفرع عن الإشكالية الرئيسة مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما الأبعاد الاستراتيجية للابتكار داخل الشركات الاقتصادية؟
- كيف تؤثر استراتيجية الابتكار في مراحل تطوير المنتجات الجديدة؟
- ما دور التسويق الابتكاري في دعم انتشار المنتجات الجديدة وتبنيها من قبل المستهلكين؟
- ما أبرز التحديات التنظيمية والتقنية التي تواجه الشركات أثناء تطوير المنتجات الجديدة؟
- ما المؤشرات المعتمدة في قياس نجاح المنتجات الجديدة من الناحيتين السوقية والمالية؟
- كيف تسهم إدارة الابتكار في تعزيز الأداء التنافسي واستدامة الشركات الاقتصادية؟

● الفرضيات

استناداً إلى الإشكالية المطروحة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة بين تبني استراتيجية الابتكار ونجاح عملية تطوير المنتجات الجديدة؛
- يسهم التسويق الابتكاري في تعزيز معدلات تبني المنتجات الجديدة وتحسين أدائها السوقي؛
- تؤثر الهياكل التنظيمية المرنة إيجاباً في فعالية عمليات الابتكار وتطوير المنتجات؛
- يعتمد نجاح المنتجات الجديدة على تكامل مراحل تطوير المنتج وإدارة الابتكار داخل الشركة؛
- يرتبط قياس نجاح المنتجات الجديدة بمؤشرات مالية وسوقية تعكس القيمة المضافة الناتجة عن الابتكار.

● أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل دور استراتيجية الابتكار في تطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها داخل

الشركات الاقتصادية، وذلك من خلال:

- توضيح مفهوم استراتيجية الابتكار وأبعادها داخل الشركة الاقتصادية؛
- تحليل العلاقة بين الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة؛
- إبراز دور التسويق الابتكاري في دعم نجاح المنتجات الجديدة؛

- تحديد أهم التحديات التي تواجه الشركات خلال عمليات الابتكار والتطوير؛
- استعراض مؤشرات وأساليب قياس نجاح المنتجات الجديدة؛
- تقديم مجموعة توصيات تساعد الشركات على تحسين ممارساتها الابتكارية وتعزيز قدرتها التنافسية.

● أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الدور المتزايد الذي تؤديه استراتيجية الابتكار في دعم تطوير المنتجات الجديدة وتعزيز القدرة التنافسية للشركات الاقتصادية. وتتمثل أهميتها العلمية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالابتكار، تطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها، مع إبراز التكامل بين إدارة الابتكار والتسويق الابتكاري والأداء السوقي للمنتجات. أما من الناحية العملية، فتسعى الدراسة إلى تزويد الشركات ومُتخذي القرار برؤية وأدوات تساعد على توظيف الابتكار بفعالية، وتقييم نجاح المنتجات الجديدة، وتحسين كفاءة الاستثمارات الابتكارية بما يسهم في تحقيق النمو والاستدامة.

● منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين استراتيجية الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها، من خلال الاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة. كما يمكن تدعيم الجانب التطبيقي بتحليل حالة شركة أو مجموعة من الشركات المبتكرة بهدف فهم آليات تطبيق الابتكار وتقييم أثره على الأداء السوقي والمالي.

● الدراسات السابقة:

فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت جانباً من موضوعنا:

جدول 1: ملخص الدراسات السابقة.

الباحث (السنة)	عنوان الدراسة	هدف الدراسة	أهم النتائج
Drucker (1998)	Innovation and Entrepreneurship	إبراز دور الابتكار في التطور الاقتصادي	الابتكار يمثل أداة استراتيجية لتحقيق الأداء المتميز والنمو.
Tidd & Bessant (2014)	Managing Innovation	دراسة إدارة الابتكار داخل المؤسسات	نجاح الابتكار يتطلب ثقافة تنظيمية مرنة وتكاملاً بين التكنولوجيا والسوق والتنظيم.
Kotler & Keller (2016)	Marketing Management	تحليل دور التسويق الابتكاري	التسويق الابتكاري يعزز تبني المنتجات الجديدة وولاء الزبائن.
Tellis (2013)	Unrelenting Innovation	دراسة أثر الثقافة الابتكارية على الأداء السوقي	الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار تعزز الهيمنة السوقية.
سلامي بوبكر (2021)	الآليات المستحدثة في مجال الابتكار لتسويق المنتجات	إبراز دور الابتكار التسويقي في تطوير المنتجات	ضرورة تحديد المنتجات باستمرار لمواكبة تغير حاجات المستهلكين.
بلمختار ياسين (2007)	واقع الابتكار وتطوير منتجات جديدة في المؤسسة الصناعية	دراسة واقع الابتكار في المؤسسة الصناعية	الابتكار عنصر أساسي في تطوير المنتجات وتحسين الأداء الصناعي.
مسلم محمد وأوكيل رابع (2021)	قرار تبني المستهلك للمنتجات الجديدة في ظل الابتكار التسويقي	دراسة أثر الابتكار التسويقي على تبني المنتجات	وجود علاقة إيجابية بين الابتكار التسويقي وتبني المنتجات الجديدة.
Cooper (2001)	Winning at New Products	تطوير نموذج مراحل تطوير المنتجات الجديدة	نجاح المنتج مرتبط بحسن إدارة مراحل التطوير.

Ulrich & Eppinger (2015)	Product Design and Development	تحليل مراحل تصميم وتطوير المنتجات	التكامل بين وظائف المؤسسة يقلل زمن التطوير ويرفع فرص النجاح.
محمد مسلم (2020)	الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل	دراسة معوقات ونجاح الابتكار في المنتجات الجديدة	تطوير المنتجات الابتكارية عملية معقدة ومحفوفة بالمخاطر.
Griffin & Page (1996)	Measurement PDMA Success Project	وضع مؤشرات لقياس نجاح المنتجات الجديدة	نجاح المنتج يقاس بالأداء المالي، رضا الزبائن، وحصة السوق.
Calantone & Di Benedetto (2012)	Performance Measurement in Product Innovation	دراسة قياس الأداء الابتكاري	التحليل المالي الديناميكي يساعد على تحسين القرارات الابتكارية.

المصدر : من إعداد الباحث.

أظهرت الدراسات السابقة أنّ الابتكار يمثل عاملاً حاسماً في تطوير المنتجات الجديدة وتعزيز نجاحها السوقي، كما أكدت أهمية التكامل بين الأبعاد التنظيمية، التسويقية والتكنولوجية. غير أنّ معظمها تناول هذه الأبعاد بشكل منفصل، في حين تسعى الدراسة إلى تقديم إطار متكامل يربط بين استراتيجيات الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وقياس نجاحها من خلال مؤشرات مالية وسوقية.

2. الأهمية الاستراتيجية للابتكار

حظي مفهوم الابتكار باهتمام واسع من قبل كتاب الإدارة في السنوات الأخيرة، ويرجع هذا الاهتمام إلى كونه ظاهرة معقدة متعددة الأبعاد وتمتد تأثيراتها إلى مختلف الميادين. وقد تباينت التعريفات والمقاربات المتعلقة بمصطلح الابتكار *Innovation* وما يرتبط به من مفاهيم مثل الإبداع *Creativity*، والاختراع *Invention*، والتجديد *Renewal*، حيث يلاحظ وجود خلط شائع بين هذه المصطلحات لدى العامة وحتى بعض الباحثين الذين يستخدمونها أحياناً للدلالة على معنى واحد (نجم، 2015: 16).

1.2 مفهوم الابتكار

يحظى مفهوم الابتكار باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والاقتصادية نظراً لدوره الأساسي في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو المستدام للشركات. وعلى الرغم من تعدد التعريفات، فإنّها تتفق في

الغالب على أنّ الابتكار لا يقتصر على توليد الأفكار الجديدة، بل يمتد إلى تحويلها إلى تطبيقات عملية تُحدث قيمة اقتصادية أو تنظيمية أو تسويقية.

وتعرّفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنه إدخال أو تطبيق تحسينات جديدة أو جوهرية على المنتجات أو العمليات أو أساليب التسويق أو الممارسات التنظيمية داخل الشركة. كما يرى **Drucker** أنّ الابتكار يمثل أداة استراتيجية للتغيير تقوم على الاستغلال المنظم للفرص وتحويلها إلى قيمة مضافة.

وتُميز الأدبيات بين الابتكار وكل من الإبداع والاختراع؛ إذ يرتبط الإبداع بإنتاج أفكار جديدة وأصلية، بينما يشير الاختراع إلى التوصل إلى معرفة أو تقنية جديدة، في حين يتمثل الابتكار في التطبيق الفعال للأفكار أو الاختراعات وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات ذات قيمة اقتصادية. وبناءً على ذلك، يُعرّف الابتكار في هذه الدراسة بأنه قدرة الشركة على تطوير وتطبيق أفكار أو أساليب أو منتجات جديدة أو محسّنة بما يحقق قيمة مضافة للزبائن ويعزز مركزها التنافسي في السوق. ويتميز الابتكار بعدّة خصائص أساسية تتمثل في: الأصالة (إنتاج أفكار غير تقليدية)، المرونة (التكيف مع المتغيرات وتطوير البدائل)، الطلاقة (توليد عدد كبير من الحلول)، والحساسية للمشكلات (اكتشاف الاحتياجات والثغرات وفرص التحسين).

2.2 مفهوم وأهمية التسويق الابتكاري

يُعَدّ التسويق الابتكاري أحد المداخل الحديثة التي تعتمد عليها الشركات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق قيمة مضافة للزبائن، من خلال تطوير أساليب مبتكرة في تصميم المنتجات وتسعيرها وترويجها وتوزيعها. ويرتكز هذا المدخل على استثمار الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ممارسات تسويقية فعّالة تستجيب للتغيرات المستمرة في حاجات السوق.

ويُعرّف التسويق الابتكاري بأنه توظيف الأفكار والأساليب الجديدة في مختلف الأنشطة التسويقية بما يتيح تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة متميزة مقارنة بالمنافسين، ويسهم في تعزيز المركز السوقي وتحقيق النمو المستدام، كما يشكل حلقة وصل بين الابتكار ونجاح المنتجات الجديدة من خلال تسهيل تبنيها وانتشارها في السوق.

وتتجلى أهمية التسويق الابتكاري في عدة مستويات؛ فعلى مستوى الشركة يساهم في تعزيز الميزة التنافسية، تحسين الصورة الذهنية للعلامة التجارية، زيادة الحصة السوقية ورفع الربحية. على مستوى الزبون، يحقق إشباعاً أفضل للحاجات والرغبات المتجددة، يحسن تجربة الاستخدام، ويقدم حلولاً أكثر توافقاً مع توقعات المستهلكين. أما على المستوى المجتمعي، فيسهم في رفع جودة الحياة، دعم التنمية الاقتصادية، وتخفيف الابتكار والإنتاجية في مختلف القطاعات.

وبناءً على ذلك، فإنّ فعالية استراتيجية الابتكار لا تقتصر على تطوير المنتجات الجديدة فحسب، بل تعتمد أيضاً على قدرة الشركة على تسويق هذه الابتكارات بطريقة تضمن قبولها وانتشارها وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

3.2 الأهمية الاستراتيجية للابتكار

يمثل الابتكار في البيئة الاقتصادية المعاصرة أحد المحدّات الأساسية للقدرة التنافسية واستدامة النمو لدى الشركات والدول، ويعود ذلك إلى تسارع التغيّرات السوقية والتطور التكنولوجي المستمر، بما أدى إلى تقليص دورة حياة المنتجات ورفع الحاجة إلى تجديد العروض والخدمات بشكل متواصل. وفي هذا الإطار، لم يعد الابتكار خياراً استراتيجياً، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والنمو في بيئة تنافسية شديدة.

وتشير الأدبيات إلى أنّ المنتجات الجديدة تسهم بشكل مهم في تعزيز الإيرادات والأرباح، حيث تعتمد الشركات الرائدة على الابتكار كمحرك رئيسي لخلق القيمة وتحسين الأداء المالي. كما لا يقتصر أثر

الابتكار على تحسين الكفاءة وخفض التكاليف، بل يمتد إلى فتح أسواق جديدة، تعزيز ولاء الزبائن، وبناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها، مما يجعله مصدرًا للمزايا التنافسية الداخلية والخارجية في آن واحد.

وعلى المستوى الدولي، تُبرز مؤشرات البحث والتطوير وبراءات الاختراع وجود تفاوت بين الاقتصادات الكبرى، إذ تواصل دول مثل الولايات المتحدة، اليابان والصين تعزيز استثماراتها في البحث والتطوير، بينما تواجه بعض الدول الأوروبية تحديات تتعلق بتشتت منظومات البحث العلمي، ضعف التنسيق بين الفاعلين الاقتصاديين والأكاديميين، إضافة إلى محدودية الاستثمارات الخاصة في هذا المجال، وهو ما ينعكس سلبيًا على قدرتها التنافسية وعلى مساهمة الابتكار في نموها الاقتصادي.

ومن منظور تحليلي، لا يُعد عدد براءات الاختراع مؤشرًا كافيًا لقياس الابتكار، نظرًا لاختلاف سياسات الحماية القانونية من دولة لأخرى ومن قطاع لآخر، مما يستدعي اعتماد مؤشرات مركبة تشمل الإنفاق على البحث والتطوير، عدد المنتجات الجديدة في السوق، معدلات تبني التكنولوجيا، وأثر الابتكار على الأداء المالي والتنافسي للشركات. ولتوضيح الأهمية التطبيقية للابتكار، يمكن الإشارة إلى تجربة شركة Apple التي اعتمدت استراتيجية ابتكارية مستمرة في تطوير منتجاتها وخدماتها الرقمية، مما مكّنها من الحفاظ على مركز ريادي عالمي وتحقيق مستويات مرتفعة من الربحية والقيمة السوقية. وتوضح هذه الحالة كيف يتحوّل الابتكار من نشاط تشغيلي داخل الشركة إلى ركيزة استراتيجية للنمو المستدام وتعزيز القدرة على مواجهة المنافسة العالمية.

وبناءً على ذلك، يتضح أنّ الابتكار يمثل عاملاً حاسماً في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل التحوّلات التكنولوجية المتسارعة التي تجعل الاستثمار في البحث والتطوير وتنمية القدرات الابتكارية شرطاً أساسياً لتعزيز مكانة الشركات والدول في الاقتصاد العالمي.

3. معضلات المبتكر

تواجه الشركات المبتكرة مجموعة من المعضلات الاستراتيجية المعقدة التي تحدد توجه سياستها الابتكارية، ومن أبرزها: تحقيق التوازن بين الابتكارات الثورية *Disruptive* والابتكارات التدريجية أو الإضافية

Incremental، والتعامل مع صعوبات تسويق المنتجات ذات التكنولوجيا العالية في بيئات سوقية غير مستقرة، إضافة إلى اختيار التوقيت الأنسب لدخول السوق بين استراتيجية الريادة أو استراتيجية التقليد. كما تشمل هذه المعضلات تحديد مدى الحاجة إلى هيكل تنظيمي متخصص لإدارة الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، والمفاضلة بين نماذج التطوير التسلسلي والتطوير المتوازي في عمليات الابتكار. وتُبرز هذه الإشكاليات أنّ الابتكار لا يُعد مجرد نشاط تقني، بل يمثل قرارًا استراتيجيًا معقدًا يتطلب موازنة دقيقة بين مستوى المخاطرة، توفر الموارد، وفرص السوق المتاحة.

1.3 أهمية الابتكارات الثورية

تفرض ديناميكية التغيّر التكنولوجي وتنوع الابتكارات على الشركات اعتماد محفظة ابتكارية متوازنة تضم مشاريع تختلف من حيث درجة النضج ونوع الابتكار. غير أنّ الميل المفرط نحو الابتكارات الموجهة لتلبية الاحتياجات الحالية (البحث التطبيقي) على حساب الابتكارات الثورية (البحث الأساسي) قد يؤدي إلى نشوء فجوة تكنولوجية يصعب تداركها على المدى المتوسط والطويل. وعليه، يُعدّ تحقيق التوازن بين البحث الأساسي والبحث التطبيقي شرطًا استراتيجيًا لضمان استدامة القدرة الابتكارية، رغم الصعوبات العملية المرتبطة بتطبيقه داخل الشركات.

في هذا السياق، يشير **Friedman et Maurer** إلى نتائج دراسة شملت 200 شركة أمريكية وأوروبية، أظهرت وجود فجوة بين الخطاب الاستراتيجي والممارسة الفعلية للابتكار؛ إذ اعتبرت غالبية الشركات الابتكار الثوري أولوية استراتيجية، في حين لم تتجاوز نسبة المشاريع الموجهة فعليًا نحو هذا النوع من الابتكار 25%. كما بيّنت الدراسة أنّ أكثر من نصف الابتكارات الجديدة تنشأ استجابة مباشرة لاحتياجات السوق بدل أن تكون نتيجة استباق بحثي منظم (Friedmann & Maurer, 2003: 55–63). وتُظهر هذه النتائج أنّ النشاط الابتكاري يميل عمليًا إلى التركيز على توسيع خطوط المنتجات، خفض التكاليف، وتطوير منتجات جديدة داخل الأسواق الحالية، وهي أنشطة تُصنف ضمن الابتكار التدريجي أكثر من الابتكار الثوري، وهو اتجاه أكّدته دراسات سابقة مثل (Booz, Allen & Hamilton 1982).

وفي السياق ذاته، تشير الأدبيات إلى أنّ الاقتصادات الصناعية المتقدمة، حيث تكون الحاجات الأساسية مشبعة، تصبح فيها القدرة على تطوير الابتكارات الثورية عاملاً حاسماً لإعادة تشكيل الأسواق وتحقيق تفوق تنافسي مستدام.

ويعرّف الابتكار الثوري بأنه ابتكار ناتج عن إعادة تركيب جديدة للموارد والتقنيات يؤدي إلى خلق مفهوم جديد للمنتوج أو الخدمة، بما يزعزع البنية التنافسية القائمة ويعيد تشكيل السوق (Claude, 1984: 101). وبناءً على ذلك، يتميز الابتكار الثوري بكونه تحولاً جذرياً يمس السوق والشركة في آن واحد، ويتوافق مع فئة "المنتجات الجديدة كلياً" في تصنيفات **Booz, Allen & Hamilton**، كما يُعدّ أداة فعالة لإعادة تنشيط دورة حياة المنتجات الناضجة عبر خلق طلب جديد أو أسواق جديدة.

وتُظهر التجارب التطبيقية أنّ نجاح هذا النوع من الابتكار يرتبط بقدرة الشركة على إعادة تعريف السوق نفسه، كما في تجربة **Toys'R'us** في قطاع الألعاب، و **Ikea** في الأثاث، و **Tetra Pak** في التغليف، و **EasyJet** في النقل الجوي. غير أنّ هذا النوع من الابتكار يرتبط أيضاً بميزة "المحرك الأول"، مع ما يحمله من مخاطر مرتفعة تتعلق بعدم اليقين السوقي والتقني.

في المقابل، تشير الأدبيات التسويقية إلى أنّ الاعتماد الحصري على استجابات السوق الحالية يؤدي غالباً إلى ابتكارات تدريجية أقل جرأة وأضعف تأثيراً تحويلياً (Bennett & Cooper, 1979: 76-83). كما أنّ طبيعة الابتكار تتباين وفق عدّة أبعاد، منها: نوع الابتكار (منتج/ عملية)، مصدره (السوق/ الشركة)، والفاعل المحرك له (المستخدم/ الشركة).

وبذلك يتضح أنّ الابتكار ليس فئة واحدة متجانسة، بل منظومة متعدّدة الأبعاد تتطلب إدارة استراتيجية دقيقة تحقق التوازن بين المخاطرة والعائد، وبين الاستجابة للحاضر واستشراف المستقبل.

2.3 خصائص المنتج عالي التقنية

يختلف تسويق المنتجات عالية التقنية **Hi-Tech** جذرياً عن تسويق المنتجات التقليدية، نظراً لطبيعة الصناعات التكنولوجية التي تتسم بالكثافة المعرفية المرتفعة، سرعة التغيّر، والاعتماد المستمر على الابتكار.

كما تتميز هذه المنتجات في كثير من الحالات بطابع استباقي، حيث يتم تطوير حلول تقنية قبل تبلور الحاجة الفعلية لدى المستخدم النهائي، مما يجعلها قادرة على خلق الطلب بدلاً من الاكتفاء بالاستجابة له. وتتجلى أبرز خصائص منتجات التكنولوجيا الفائقة، وفقاً لـ (Jean-Jacques et al., 2008: 356,357)، في عدة أبعاد أساسية:

أولاً، قصر دورة حياة المنتجات، إذ تتراوح عادة بين 3 و5 سنوات مقارنة بـ 10 إلى 15 سنة في المنتجات التقليدية، وذلك نتيجة التسارع التكنولوجي وانتشار النسخ والهندسة العكسية، ما يجعل عامل الزمن عنصراً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية. ثانياً، الطابع الابتكاري الثوري، حيث ترتبط هذه المنتجات غالباً بالابتكار الجذري، مع صعوبة التنبؤ بقيمتها الاقتصادية في مراحلها الأولى، بما يعكس منطقاً تنافسياً يقوم على أنّ التكنولوجيا قد تخلق السوق بدلاً من أن تستجيب له. ثالثاً، البيئة التنافسية المضطربة، التي تتسم بغياب حدود قطاعية واضحة، تعدد مصادر التهديد، ارتفاع عدم اليقين، إلى جانب استمرار دخول وخروج الفاعلين وإعادة تشكيل القطاعات عبر الاندماج أو التخصص الدقيق. رابعاً، كون التسويق عنصراً مولّداً للطلب، حيث لا يقتصر على الاستجابة لحاجات قائمة، بل يسهم في خلق الطلب عبر بناء المصدقية وتوضيح الاستخدامات وإقناع المستخدمين بالقيمة المضافة.

وتترتب عن هذه الخصائص انعكاسات استراتيجية مهمة على تطوير المنتجات الجديدة داخل الشركات، حيث تصبح المرونة التنظيمية والسرعة في اتخاذ القرار من العوامل الحاسمة للنجاح (George, 1988: 41-51). كما تبرز أهمية التكامل بين البحث والتطوير والتسويق، إضافة إلى إشراك المستخدمين مبكراً لتقليل عدم اليقين وتحديد التطبيقات الأكثر قابلية للتسويق.

وتجسد شركات Apple و Samsung و Nvidia نماذج مختلفة لفهم ديناميكيات هذا القطاع.

تمثل Apple نموذجاً للابتكار الثوري الموجه نحو خلق الطلب، حيث أعادت مع إطلاق iPhone سنة 2007 تعريف مفهوم الهاتف المحمول، محوّلّة التكنولوجيا إلى تجربة متكاملة تتجاوز وظيفة الجهاز، مع

دور تسويقي محوري في بناء نظام بيئي متكامل، وإطلاق دورات تحديث سريعة نسبياً رغم ارتفاع الأسعار، بما يعكس منطق "التكنولوجيا تخلق السوق".

في المقابل، تمثل Samsung نموذج الابتكار التدريجي السريع داخل سوق شديد التنافسية، حيث تعتمد على سرعة تطوير المنتجات، وتنوع خطوط الإنتاج، والتكيف المستمر مع تغيرات الطلب، مع التركيز على تحسين المنتجات القائمة بدل خلق أسواق جديدة، مستفيدة من الابتكار الثوري الذي أطلقتته Apple ولكن ضمن منطق تنافسي قائم على السرعة والتنوع.

أما Nvidia فتجسد نموذج الابتكار العميق المرتبط بالبنية التكنولوجية، خصوصاً في مجالات وحدات المعالجة الرسومية والذكاء الاصطناعي، حيث تسهم في خلق أسواق جديدة مثل الحوسبة المتوازية والذكاء الاصطناعي التوليدي، وتعتمد على البحث والتطوير كقوة دافعة للطلب، بما يعيد تشكيل حدود الصناعة ويجوؤها إلى جزء من البنية التحتية للاقتصاد الرقمي العالمي.

وتوضح هذه النماذج أنّ خصائص التكنولوجيا العالية تتجسد عبر أنماط ابتكارية متعددة تشمل: خلق الطلب وإعادة تعريف التجربة الاستهلاكية، أو التكيف السريع داخل بيئة تنافسية مضطربة، أو إعادة تشكيل البنية التكنولوجية وخلق أسواق جديدة. وعليه، يتبين أنّ قطاع التكنولوجيا العالية لا يتميز فقط بسرعة التغير، بل أيضاً بتعدد منطقاته الاستراتيجية، بما يعكس تعقيداً بنيوياً في إدارة الابتكار داخله.

3.3 إمكانية النجاح مع استراتيجية المقلد

تُعَدّ المفاضلة بين استراتيجية الريادة في السوق واستراتيجية التقليد من أبرز الإشكالات الاستراتيجية التي تواجه الشركات المبتكرة. فعلى الرغم من الاعتقاد الشائع بأنّ الدخول المبكر إلى السوق يمنح ميزة تنافسية مستدامة، إلّا أنّ الأدبيات الحديثة تؤكد أنّ نجاح استراتيجية الريادة ليس مضموناً بالضرورة، وأنّ استراتيجية التقليد قد تكون في بعض الحالات أكثر فعالية من حيث العائد والمخاطرة.

وفي هذا السياق، أظهرت دراسة **Urban** وآخرون، التي شملت 24 فئة من المنتجات الاستهلاكية، أنّ الشركات الرائدة تحقق في المتوسط حصة سوقية تفوق بحوالي 40% حصة المنافس الثاني، الذي بدوره يتفوق بنحو 20% على المنافس الثالث.

غير أنّ هذه الأفضلية تبقى مشروطة بعوامل سياقية مثل قوّة التموضع التسويقي وحجم الإنفاق الإعلاني، والتي قد تقلل من ميزة الريادة أو تنقلها إلى الداخلين اللاحقين.

كما بينت تحليلات قاعدة بيانات **PIMS**، التي شملت 371 قطاعاً من السلع الاستهلاكية الناضجة، أنّ متوسط الحصة السوقية للرواد بلغ 29% مقابل 17% للتابعين الأوائل و12% للمتأخرين.

وتوصلت دراسة **Robinson** على 1209 منتجاً صناعياً إلى نتائج مشابهة، حيث بلغت حصة الرواد 29% مقابل 21% و15% للتابعين الأوائل والمتأخرين على التوالي.

وعلى الرغم من هذه المؤشرات التي تدعم وجود أفضلية نسبية للمتحرّك الأول، إلّا أنّها لا تثبت وجود علاقة حتمية بين الريادة والنّجاح، إذ توجد حالات عديدة تفوقت فيها الشركات المقلّدة على الشركات الرائدة من حيث الحصة السوقية والأداء.

ويُفسّر هذا التباين من خلال مفهوم "الأصول التكميلية" الذي قدّمه **Teece**، حيث قد تمتلك الشركات اللاحقة موارد استراتيجية لا تتوفر لدى الرائد، مثل شبكات توزيع قوية، خبرات تسويقية متراكمة، قدرات مالية أكبر، ما يسمح لها بالدخول والتوسع بكفاءة أعلى (Teece, 1986: 285-305).

ومن منظور اقتصادي، تتحمّل الشركة الرائدة عادة تكاليف مرتفعة مرتبطة بالبحث والتطوير، وتعريف السوق بالمنتج الجديد، وبناء البنية التحتية اللازمة. في المقابل، تستفيد الشركات اللاحقة من انخفاض تكاليف التعلّم وتقليل المخاطر، مستندة إلى خبرة السوق وتراكم المعرفة النّاتجة عن تجربة الرائد. وتشير بعض الدراسات إلى أنّ ميزة الريادة تبدأ في التراجع بعد نحو 10 سنوات في الأسواق الاستهلاكية (**B2C**)، و12 سنة في الأسواق الصناعية (**B2B**)، حيث قد تحقق الشركات اللاحقة مستويات ربحية أعلى نتيجة انخفاض تكاليف الابتكار الأولية ونضج السوق (William & Markus, 2001: 20-21).

وُتعدّ تجربة Samsung مثالاً بارزاً على نجاح استراتيجية التقليد الاستراتيجي؛ فعلى الرغم من ريادة Apple لسوق الهواتف الذكية الحديثة مع إطلاق iPhone عام 2007، تمكّنت Samsung من بناء مركز تنافسي قوي عبر تطوير منتجات منافسة، مستفيدة من قدراتها الإنتاجية وشبكاتها التسويقية العالمية، ولم يقتصر أدائها على التقليد، بل شمل تحسينات مستمرة وتوسيعاً للتشكيلة الإنتاجية لتغطية شرائح سوقية متعددة، ممّا مكّنها من تحقيق انتشار واسع ومنافسة مباشرة للرائد. وتُبرز هذه الحالة أنّ النّجاح لا يعتمد فقط على أسبقية الدخول، بل أيضاً على كفاءة استغلال الموارد التنظيمية، التكنولوجية والتسويقية. وبناءً على ذلك، يتضح أنّ ميزة المتحرّك الأوّل ليست ضماناً تلقائياً للنّجاح المستدام، بل تتوقف على قدرة الشركة على الحفاظ على تفوّقها الابتكاري واستثمار أصولها التكميلية. وفي المقابل، قد تمثل استراتيجية التقليد خياراً عقلانياً وفعالاً للشركات التي تمتلك موارد وقدرات تشغيلية وتسويقية قوية. وعليه، فإنّ المفاضلة بين الريادة والتقليد ينبغي أن تُبنى على تحليل شامل للموارد المتاحة، مستوى المخاطرة، طبيعة السوق، آفاق الربحية طويلة الأجل، وليس على عامل التوقيت وحده.

4.3 الهياكل التنظيمية متعددة الوظائف

يُعدّ تطوير وإطلاق المنتجات الجديدة من أكثر الأنشطة التنظيمية تعقيداً داخل الشركة، إذ يتطلب تنسيقاً مستمراً بين وظائف متعددة تشمل البحث والتطوير، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، ولا يقتصر على وظيفة التسويق وحدها. ويعتمد نجاح إدارة الابتكار بدرجة كبيرة على قدرة الشركة على دمج هذه الوظائف ضمن إطار تنظيمي موحد يضمن انسيابية تدفق المعلومات وتسريع اتخاذ القرار. وفي هذا السياق، تضطلع الإدارة العليا بدور محوري في الإشراف على قرارات تطوير المنتجات الجديدة، ممّا يستلزم وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة الابتكار وتنسيق أنشطته المختلفة. وقد طوّرت الشركات الصناعية عدّة صيغ تنظيمية لتحقيق ذلك، من بينها إنشاء مناصب متخصصة مثل مدير المنتج أو إدارات مستقلة للمنتجات الجديدة، كما هو الحال في شركات رائدة مثل Nestlé

و Johnson & Johnson و Colgate-Palmolive و General Foods.

ومن بين النماذج التنظيمية الأكثر شيوعًا ومرونة تبرز لجنة المنتجات الجديدة (**New Product Committee - NPC**)، وهي لجنة دائمة متعددة الوظائف تضم ممثلين عن مختلف الأقسام، وتعمل على متابعة وتقييم مشاريع الابتكار بشكل دوري. ويتمثل دورها في تنسيق الجهود بين الوظائف وضمان انتقال سلس للمشروعات من مرحلة الفكرة إلى مرحلة التسويق.

كما تعتمد بعض الشركات على فرق مشاريع متعددة الوظائف تُشكّل بشكل مؤقت لتطوير مشاريع ابتكارية محدّدة، ممّا يعزّز التعاون المباشر بين الخبرات المختلفة ويسرّع عملية اتخاذ القرار، خاصة في البيئات الديناميكية.

وتشير الدراسات المهنية، ولا سيما دراسة الجمعية الأمريكية لتطوير وإدارة المنتجات (**PDMA**)، إلى أنّ الهياكل متعددة الوظائف تُعد من أكثر النماذج التنظيمية اعتمادًا داخل الشركات المبتكرة مقارنة بإدارات المنتجات المستقلة أو المديرين المتخصصين (Albert, 1993: 277).

وتكمن أهمية هذه الهياكل ليس فقط في شكلها التنظيمي، بل في قدرتها على خلق بيئة مؤسسية محفزة للابتكار، تتيح توليد الأفكار وتطويرها وتحويلها إلى مشاريع قابلة للتنفيذ، بما يضيف طابعًا مؤسسيًا على عملية الابتكار ويجوّلها من مبادرات فردية إلى عملية منظمة ومستدامة.

وتُعدّ شركة **Nestlé** مثالًا بارزًا على تطبيق هذا النموذج، حيث تعتمد على فرق متعددة الوظائف تضم خبراء البحث والتطوير والتسويق والإنتاج وسلاسل الإمداد منذ المراحل الأولى لتطوير المنتجات. وقد مكّنها هذا التّهج من تسريع تطوير المنتجات وتكييفها مع احتياجات الأسواق المحلية مع الحفاظ على معايير الجودة العالمية، إضافة إلى تقليل مخاطر فشل المنتجات الجديدة وتعزيز فرص نجاحها، بما يعكس أهمية التكامل التنظيمي في دعم الابتكار.

وتؤكد الأدبيات والتجارب العملية أنّ نجاح الابتكار لا يرتبط فقط بجودة الأفكار أو حجم الاستثمار في البحث والتطوير، بل يعتمد أيضًا على فعالية الهيكل التنظيمي الذي يدير هذه العملية. فالهياكل متعددة الوظائف تسهم في تحسين تدفق المعرفة، تسريع اتخاذ القرار، وتقليل التعارض بين الأقسام،

مما يعزّز فرص نجاح المنتجات الجديدة في السوق. وعليه، فإنّ اعتماد هياكل تنظيمية مرنة وقائمة على التعاون بين الوظائف المختلفة يُعد شرطاً أساسياً لتعزيز الأداء الابتكاري وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

5. مراحل عملية التطوير

تُعدّ عملية تطوير المنتجات الجديدة من العمليات الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للشركة وضمان استدامة نموها في بيئة تتسم بالتغيّر المستمر. وعلى الرغم من اختلاف النماذج التنظيمية المعتمدة بين الشركات، فإنّ الأدبيات الإدارية تتفق على وجود مراحل جوهرية تمر بها معظم مشاريع تطوير المنتجات، تبدأ بتوليد الأفكار، ثم انتقاء الأفكار وتقييمها، يليها صياغة مفهوم المنتج واختباره، وصولاً إلى مراحل التطوير والتسويق. وتكتسي المراحل الأولى، لا سيما مرحلة توليد الأفكار، أهمية خاصة، إذ تؤثر جودة الأفكار الأولية بشكل مباشر في فرص نجاح المنتج في المراحل اللاحقة من عملية التطوير. لذلك، تسعى الشركات المبتكرة إلى إنشاء نظم فعّالة لإدارة الأفكار وفرزها وتطويرها، بما يسمح بتحويلها إلى فرص استثمارية قابلة للتنفيذ تسهم في تحقيق قيمة مضافة وتعزيز الأداء التنافسي.

1.5 البحث عن الأفكار

في ظل اشتداد المنافسة وتسارع التغيّرات التكنولوجية وارتفاع توقعات المستهلكين، أصبح البحث المستمر عن أفكار جديدة شرطاً أساسياً للحفاظ على القدرة الابتكارية للشركات. فالأفكار الإبداعية لا تنشأ بصورة عفوية، بل تتطلب بيئة تنظيمية داعمة للإبداع وثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتجريب وتقبّل المخاطرة المحسوبة. ويُنظر إلى الفكرة الإبداعية باعتبارها نتيجة لإعادة تركيب أو دمج غير تقليدي للمعارف والخبرات السابقة بهدف إيجاد حلول جديدة للمشكلات أو اكتشاف فرص سوقية غير مستغلة.

وتعتمد الشركات على مجموعة من الأساليب المنظمة لتوليد الأفكار، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسية. تتمثل الفئة الأولى في أساليب الإبداع الجماعي، مثل العصف الذهني وتقنية دلفي وورش

التفكير الإبداعي، والتي تهدف إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار من خلال التفاعل الجماعي، بما يساهم في توليد ابتكارات جذرية قد تؤدي إلى إعادة تشكيل الأسواق.

أما الفئة الثانية فتشمل أساليب التحليل الوظيفي، التي تقوم على دراسة المنتجات والخدمات القائمة وتحليل وظائفها الأساسية بهدف اكتشاف فرص التحسين وإعادة التصميم، وهو ما يجعلها مناسبة بصورة خاصة للابتكار التدريجي.

في حين تركز الفئة الثالثة على إشراك الزبائن في عملية الابتكار من خلال الدراسات التسويقية، تحليل الشكاوى، مجموعات التركيز، متابعة سلوك المستخدمين، بهدف تحديد الحاجات غير المشبعة وفرص التحسين الممكنة. ورغم مساهمة هذه المقاربة في تقليل مخاطر الفشل التجاري، فإنها غالبًا ما تقود إلى ابتكارات تدريجية أكثر من الابتكارات الجذرية.

وتُعد شركة Google مثالًا بارزًا على تبني آليات مؤسسية لتوليد الأفكار، حيث اعتمدت سياسة "20% من الوقت" التي أتاحت للموظفين تخصيص جزء من وقتهم لتطوير مشاريع وأفكار خارج نطاق مهامهم الأساسية، وأسهمت في ظهور خدمات ناجحة مثل Gmail و Google News. كما تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات تجمع بين الخبرات التقنية والتسويقية، بما يضمن مواءمة الابتكار مع احتياجات السوق منذ مراحله الأولى.

وتؤكد هذه التجربة أنَّ نجاح عملية توليد الأفكار لا يعتمد فقط على الموارد المالية أو التكنولوجية، بل يرتبط أيضًا بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع وآليات مؤسسية فعالة لتحويل الأفكار إلى مشاريع ذات قيمة اقتصادية. وعليه، أصبحت إدارة الأفكار وظيفية استراتيجية تساهم في تعزيز الابتكار وتطوير منتجات ناجحة تدعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة.

2.5 تصفية أو غلبة الأفكار

تُمثل مرحلة تصفية الأفكار المرحلة الثانية في عملية تطوير المنتجات الجديدة، وتكتسب أهمية استراتيجية لكونها تهدف إلى اختيار الأفكار الأكثر توافقًا مع أهداف الشركة وإمكاناتها، مع استبعاد

المقترحات ذات الجدوى المحدودة قبل الانتقال إلى مراحل أكثر تكلفة وتعقيداً. وتسهم هذه المرحلة في تحسين كفاءة إدارة محفظة الابتكار وتوجيه الموارد نحو المشاريع ذات فرص النجاح الأعلى.

وُتعد عملية الغربة تقييماً أولياً منخفض التكلفة يركز على مدى قابلية تنفيذ الفكرة وانسجامها مع الموارد التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية للشركة. وغالباً ما تتولى هذه المهمة لجنة المنتجات الجديدة متعددة الوظائف، لما توفره من تنوع في وجهات النظر يشمل التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، والتمويل، بما يضمن تقييماً متوازناً للأفكار المطروحة.

ومن أكثر الأدوات استخداماً في هذه المرحلة شبكة التقييم *Evaluation Grid*، التي تعتمد على تحديد عوامل النجاح الرئيسية، تخصيص أوزان نسبية لها، ثم تقييم كل فكرة وفق هذه المعايير واحتساب مؤشر إجمالي يسمح بالمقارنة الموضوعية بين البدائل وترتيبها حسب الأولوية. وتساعد هذه المقارنة على تقليل التحيزات الفردية وتعزيز توافق قرارات الابتكار مع التوجهات الاستراتيجية للشركة. ورغم وجود نماذج تقييم معيارية في الأدبيات (O'MEARA, 1961: 110-118. Lowell, 1988: 17-36)، فإن فعالية هذه الأدوات تبقى مرتبطة بمدى ملاءمتها لخصوصيات المؤسسة وقطاع نشاطها.

وُتعد شركة **Google** مثالاً بارزاً على تطبيق نظم متقدمة لتقييم الأفكار الابتكارية، حيث تخضع المشاريع المقترحة لعمليات غربة دقيقة تستند إلى معايير مثل حجم السوق المستهدف، القيمة المضافة للمستخدم، إمكانية التنفيذ التقني، ومدى توافق المشروع مع استراتيجية الشركة.

وقد مكّن هذا النهج من توجيه الاستثمارات نحو مشاريع ذات إمكانات عالية، مثل **Chrome** و**Android**، مع استبعاد أو إعادة توجيه المشاريع الأقل جدوى. وتبرز هذه التجربة أهمية مرحلة تصفية الأفكار في الحد من الهدر المالي والتنظيمي وضمان تخصيص الموارد للمشاريع الأكثر قدرة على تحقيق قيمة اقتصادية مستدامة.

3.5 تطوير مفهوم المنتج

تمثل مرحلة تطوير مفهوم المنتج نقطة الانتقال من الفكرة المجردة إلى تصور تسويقي وتقني واضح وقابل للتطبيق، حيث يتم تحويل الأفكار التي اجتازت مرحلة التقييم الأولي إلى مفاهيم محدّدة تسمح بدراسة جدواها وإمكانات نجاحها في السوق. ويُقصد بمفهوم المنتج الوصف المتكامل الذي يوضح القيمة المقدّمة للزبون المستهدف، والخصائص المميّزة للمنتج، والفئة السوقية التي يتوجه إليها، بما يشمل المنافع الوظيفية والإدراكية والنفسية المتوقعة من استخدامه (Jean-Jacques et al., 2008: 368).

ويتكون مفهوم المنتج عادة من ثلاثة عناصر رئيسية: الوعد التسويقي المتمثل في المنفعة الأساسية المقدّمة للزبون، الخصائص المادية والإدراكية التي تشمل المزايا التقنية، التصميم، الجودة والصورة الذهنية، إضافة إلى تحديد السوق أو الفئة المستهدفة. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنّ الفكرة الواحدة قد تُترجم إلى عدّة مفاهيم مختلفة تبعاً للمنافع المقصودة أو الشرائح المستهدفة، ممّا يجعل اختيار المفهوم الأنسب قراراً استراتيجياً يؤثر في جميع مراحل التطوير اللاحقة.

ومن الناحية التطبيقية، يساهم تطوير مفهوم المنتج في توجيه جهود البحث والتطوير نحو تحديد المواصفات المطلوبة بدقة، تحليل البيئة التنافسية، تحديد السوق المستهدف، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتموضع والاستراتيجية التسويقية، بما في ذلك خصائص المنتج النهائية ورسائله الترويجية وقنوات توزيعه. وبذلك يشكل مفهوم المنتج أداة استراتيجية لربط القدرات التقنية للشركة بالفرص السوقية المتاحة، بما يضمن توافق المنتج المستقبلي مع احتياجات الزبائن وأهداف الشركة.

وتُعد تجربة شركة Apple في تطوير هاتف iPhone مثالاً بارزاً على أهمية هذه المرحلة؛ إذ لم يكن الهدف مجرد إنتاج هاتف جديد، بل تطوير مفهوم مبتكر يجمع بين الهاتف والحاسوب الشخصي وجهاز الوسائط المتعددة ضمن منتج واحد. وقد ارتكز هذا المفهوم على تقديم تجربة استخدام بسيطة ومتكاملة عبر واجهة لمس مبتكرة، وهو ما وجّه القرارات اللاحقة المتعلقة بالتصميم والبرمجيات والتموضع السوقي. وتُظهر هذه التجربة أنّ نجاح المنتج ارتبط بوضوح مفهومه منذ المراحل الأولى، بما أتاح توحيد الرؤية بين مختلف الوظائف التنظيمية وتحويل فكرة مبتكرة إلى منتج أحدث تحوّلاً جذرياً في سوق الهواتف الذكية.

وعليه، تمثل مرحلة تطوير مفهوم المنتج حلقة الوصل بين الإبداع والواقع السوقي، إذ تسهم في تقليل درجة عدم اليقين المرتبطة بالابتكار، تعزيز التنسيق بين مختلف الوظائف التنظيمية، ضمان توافق المنتج مع متطلبات السوق المستهدف، مما يجعل جودة مفهوم المنتج أحد المحدّات الأساسية لنجاح تطوير المنتجات الجديدة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

6. عملية نشر الابتكارات

لا يقتصر نجاح الابتكار على تطوير المنتج وإطلاقه في السوق، بل يرتبط أيضاً بقدرته على الانتشار والتبني من قبل مختلف الفاعلين الاقتصاديين. ويُقصد بنشر الابتكار العملية التي ينتقل من خلالها المنتج أو التكنولوجيا الجديدة من نطاق الاستخدام المحدود إلى مرحلة الانتشار الواسع داخل السوق.

ويعتمد انتشار الابتكار على تفاعل عاملين رئيسيين؛ أولهما توسع العرض نتيجة دخول منافسين جدد يقومون بتقليد الابتكار الأصلي وإدخال تحسينات متتالية عليه، وثانيهما توسع الطلب الناتج عن تزايد عدد المستهلكين المتبنين للمنتج تدريجياً، مدعوماً بتأثير التوصيات والتجارب الإيجابية المتبادلة بين المستخدمين. ومن ثمّ، فإنّ نشر الابتكار لا يمثل عملية تقنية فحسب، بل يُعد ظاهرة اقتصادية واجتماعية تتأثر بسلوك المستهلكين، ديناميكيات السوق، الاستراتيجيات التنافسية التي تنتهجها الشركات، وهو ما يحدد في النهاية مدى نجاح الابتكار واستمراره في السوق.

1.6 تقليد الابتكارات عن طريق المنافسة

يُعدّ التقليد التنافسي من العوامل الرئيسة التي تسهم في تسريع انتشار الابتكارات داخل الأسواق، إذ تدفع النّجاحات الأولى للمنتجات الجديدة الشركات المنافسة إلى تطوير منتجات مماثلة أو بدائل محسّنة، ممّا يؤدي إلى زيادة العروض المتاحة وتوسيع نطاق استخدام الابتكار.

وينعكس ذلك من خلال التحسين المستمر للمنتجات، توسيع الخيارات المتاحة للمستهلكين، تعزيز شبكات التوزيع، زيادة الجهود الترويجية، فضلاً عن تنشيط المنافسة السعرية التي تسهم في خفض الأسعار وتسهيل الوصول إلى المنتج.

وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى رفع مستوى الضغط التسويقي داخل السوق، بما يسرّع نمو الطلب ويزيد من معدلات تبني الابتكار. ومن ثمّ، فإنّ التقليد لا يمثل تهديداً للشركة الرائدة فحسب، بل يمكن أن يسهم في توسيع السوق وتعجيل انتشار التكنولوجيا الجديدة. غير أنّ سرعة التقليد تختلف باختلاف طبيعة الابتكار ودرجة تعقيده؛ فبعض الابتكارات تنتشر بسرعة بسبب سهولة تقليدها أو وضوح منافعها الاقتصادية، في حين تحتاج ابتكارات أخرى إلى فترات طويلة قبل أن تصبح معايير سائدة.

وقد استغرق تعميم العديد من التقنيات الحديثة في صناعة السيارات أكثر من عقدين، كما احتاجت شبكة الإنترنت سنوات طويلة للانتقال من الاستخدام الأكاديمي والعسكري إلى الانتشار التجاري وال جماهيري الواسع، رغم أنّ جذورها التقنية تعود إلى مشروع ARPANET في سبعينيات القرن الماضي (Robert, 1995: 234).

وتُعد تجربة شركة Apple مثالاً واضحاً على دور التقليد التنافسي في نشر الابتكار. فبعد إطلاق هاتف iPhone عام 2007، الذي قدّم مفهوماً جديداً للهاتف الذكي قائماً على شاشة اللمس والتطبيقات الرقمية وتجربة المستخدم المتكاملة، سارعت شركات مثل Samsung وHuawei وXiaomi إلى تطوير منتجات مشابهة مع إدخال تحسينات في الأداء والتصميم والسعر. وقد ساهم ذلك في توسيع سوق الهواتف الذكية عالمياً، زيادة معدلات التبني بين المستهلكين، خفض الأسعار تدريجياً في العديد من الفئات السوقية. وتبرز هذه الحالة أنّ انتشار الابتكار لا يعتمد فقط على جهود الشركة الرائدة، بل يتأثر أيضاً بقدرة المنافسين على تطويره وإعادة إنتاجه، بما يحوله من منتج متخصص إلى معيار تكنولوجي واسع الانتشار. وعليه، فإنّ نجاح الابتكار لا يُقاس فقط بأسبقية دخوله إلى السوق، بل أيضاً بقدرة على خلق ديناميكية تنافسية تسرّع انتشاره وتحوّله إلى معيار اقتصادي أو تكنولوجي معتمد على نطاق واسع.

2.6 اعتماد وتقبل الابتكار

لا يضمن طرح الابتكار في السوق نجاحه التجاري بصورة تلقائية، إذ يعتمد نجاحه الفعلي على مدى تقبل المستهلكين أو المستخدمين له وتبنيهم ضمن سلوكهم الاستهلاكي أو الإنتاجي. وفي هذا السياق، يُعد مفهوم اعتماد الابتكار من المفاهيم الأساسية في أدبيات التسويق وإدارة الابتكار، حيث يفسر الكيفية التي ينتشر بها الابتكار داخل النظام الاجتماعي عبر الزمن.

وقد قدّم Rogers (1962) نموذجًا مرجعيًا لتصنيف الأفراد وفق سرعة تبنيهم للابتكارات، استنادًا إلى الفترة الزمنية الفاصلة بين معرفة الابتكار واتخاذ قرار اعتماده. ويصنف الأفراد إلى خمس فئات رئيسية: المبتكرون (2.5%) الذين يتميزون بالاستعداد لتحمل المخاطر وتجربة المنتجات الجديدة مبكرًا؛ المتبنون الأوائل (13.5%) الذين يمثلون قادة الرأي ويتمتعون بتأثير اجتماعي مهم؛ الأغلبية المبكرة (34%) التي تبني الابتكار بعد التحقق من منافعها؛ الأغلبية المتأخرة (34%) التي تتأثر بالضغط الاجتماعي وشيوع الاستخدام؛ وأخيرًا المتأخرون جدًا أو المتقاعسون (16%) الذين يفضلون الحلول التقليدية ويقاومون التغيير. ويُساعد هذا التصنيف الشركات على تصميم استراتيجيات تسويقية ملائمة لخصائص كل فئة من المستهلكين.

ويرى Rogers (1995) أنّ سرعة انتشار الابتكار تتحدد بخمسة عوامل رئيسية تتمثل في: الميزة النسبية للابتكار مقارنة بالبدائل المتاحة؛ مدى توافقه مع القيم والعادات السائدة؛ درجة سهولة استخدامه؛ إمكانية تجربته قبل التبنى النهائي، إضافة إلى سهولة ملاحظة نتائجه وفوائده من قبل الآخرين.

وكلمًا توفرت هذه الخصائص بدرجة أكبر، ارتفعت احتمالات انتشار الابتكار واعتماده على نطاق واسع. إلى جانب ذلك، قد تواجه الابتكارات، خاصة الابتكارات الثورية، مستويات مرتفعة من عدم اليقين تؤثر في عملية التبنى (Ruud, 1995).

ويتمثل هذا عدم اليقين في الشك في المنافع المعلنة، والغموض المرتبط بطرق الاستخدام والتطبيق، وعدم وضوح مستقبل التكنولوجيا أو استمراريتها، وهي عوامل تزداد أهميتها في القطاعات التكنولوجية سريعة التطور.

كما لا يحدث التنبؤ بصورة فورية، بل يمر بسلسلة من المراحل المتتابعة. ووفق نموذج Robertson (1971)، تبدأ العملية بمرحلة المعرفة، حيث يكتشف الفرد وجود الابتكار، تليها مرحلة الفهم التي يتعرف فيها على خصائصه ومنافعه. ثم ينتقل إلى تكوين موقف تجاه الابتكار، يليه الاقتناع بجدواه، ثم مرحلة التجربة التي تسمح باختباره عملياً، قبل الوصول إلى مرحلة التنبؤ النهائي أو رفضه. وتوضح هذه المراحل أنّ اعتماد الابتكار يمثل عملية تدريجية تتأثر بالعوامل الفردية، الاجتماعية والتسويقية، مما يجعل إدارة عملية التنبؤ عنصراً حاسماً في نجاح الابتكارات وانتشارها داخل الأسواق.

7. التنبؤ بالطلب على منتج جديد

يمثل التنبؤ بالطلب على المنتج الجديد مرحلة أساسية في عملية تطوير المنتجات، إذ يهدف إلى تقدير حجم المبيعات المتوقعة وتقييم الجدوى الاقتصادية للمشروع قبل طرحه في السوق. وبعد استكمال تطوير مفهوم المنتج واتخاذ قرار تسويقه، تسعى الشركة إلى تقدير سرعة اختراق السوق والفترة الزمنية اللازمة لتحقيق أهداف الربحية، مع مراعاة مستوى المخاطر المرتبطة بعملية الإطلاق، بما يدعم اتخاذ قرارات استثمارية وتسويقية أكثر دقة وفعالية.

1.7 مصادر المعلومات المستخدمة في التنبؤ بالطلب

يعتمد التنبؤ بالطلب على جودة المعلومات المتاحة ودقتها، لذلك تلجأ الشركات إلى مصادر متعددة للحد من حالة عدم اليقين المرتبطة بالمنتجات الجديدة (Yoram, 1982). وتشمل هذه المصادر أحكام الخبراء، التي تستند إلى خبرات المختصين ومعطيات السوق المتاحة، بحوث السوق التي تعتمد على جمع البيانات من المستهلكين والفاعلين في السوق لتقدير الطلب المحتمل، إضافة إلى اختبارات السوق التي

تُعد من أكثر الأساليب دقة، حيث يتم طرح المنتج في نطاق محدود لمراقبة سلوك المستهلكين الفعلي قبل التوسع في إطلاقه. وتتميز أحكام الخبراء بسهولة التطبيق وانخفاض التكلفة، لكنها قد تتأثر بالتحيزات الشخصية، في حين توفر بحوث السوق فهماً أعمق لاحتياجات المستهلكين رغم احتمال وجود فجوة بين نوايا الشراء والسلوك الفعلي. أما اختبارات السوق فتمنح مؤشرات أكثر واقعية حول معدلات الشراء والتبني، إلا أنها تتطلب وقتاً وتكاليف إضافية.

ومن منظور تحليلي، لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد للتنبؤ بالطلب، خاصة في حالة المنتجات المبتكرة التي تتسم بارتفاع مستوى عدم اليقين. لذلك تعتمد الشركات على دمج مصادر المعلومات المختلفة للحصول على تقديرات أكثر دقة وموثوقة، مع تزايد الاعتماد على أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي لتحسين جودة التنبؤات التسويقية ودعم اتخاذ القرار.

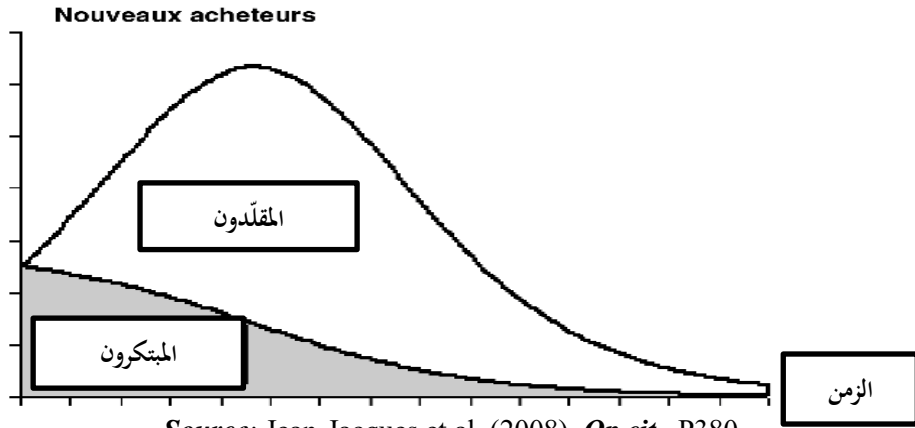
2.7 ملامح منحى الاعتماد

تُعد نماذج اعتماد الابتكار من الأدوات الأساسية لفهم ديناميكية انتشار المنتجات الجديدة داخل الأسواق. وقد طوّر كل من **Frank** و **Mahajan et al.** نماذج تفسيرية تنطلق من فرضية مفادها أنّ تبني الابتكار ينتج عن تفاعل فئتين من المستهلكين: المبتكرون الذين يعتمدون المنتج بدافع ذاتي مستقل، والمقلّدون الذين يتأثر قرارهم بسلوك الأفراد الذين سبقوهم إلى التبني (Frank, 1969: 215-227. Mahajan et al., 2000).

وتوضح هذه النماذج أنّ المبتكرين يشكلون القوة الدافعة في المراحل الأولى من دورة انتشار المنتج، غير أنّ تأثيرهم يتراجع تدريجياً مع اتساع قاعدة المستخدمين، ليزداد دور المقلّدين الذين يصبحون المحرك الرئيسي لنمو الطلب وانتشار الابتكار. ومع اقتراب السوق من مرحلة التشبع، يبدأ معدّل النمو في التباطؤ نتيجة استنفاد جزء كبير من الإمكانيات السوقية المتاحة.

الشكل 1: نموذج اعتماد ابتكار Bass

الزبائن الجدد



Source: Jean-Jacques et al, (2008), *Op.cit.*, P380.

$$A_t = p \times (N - A_{t-1}) + q \times (A_{t-1} / N) \times (N - A_{t-1})$$

P = معدل الابتكار = نسبة الزبائن الذين لم يتم تحديدهم بعد والذين سيتبنون من خلال الابتكار q = معدل التقليد = نسبة الزبائن الذين لم يتم تحديدهم بعد والذين سيتبنون عن طريق التقليد N = السوق المحتمل	A_t = عدد الزبائن الجدد في الوقت t A_{t-1} = عدد الزبائن الذين اعتمدوا بالفعل في الوقت $t-1$ = تراكم $a_1, \dots, a_{t-1} = \sum_{i=1, \dots, t-1} a_i$ N = العدد الإجمالي للزبائن المحتملين $N - A_{t-1}$ = عدد الزبائن المتبقين الذين سيتم أسرهم في الوقت $t-1$ A_{t-1} / N = تحقيق الاختراق بالفعل في الوقت $t-1$
---	--

ويُجسد نموذج Bass هذا المسار من خلال تفسير عدد المتبنين الجدد في كل فترة زمنية باعتباره

حصيلة عاملين متكاملين من خلال معادلة رياضية تفسر ذلك على النحو التالي:

عدد الزبائن الجدد = التبنّي الناتج عن الابتكار + التبنّي الناتج عن التقليد

وبذلك يوفر النموذج إطارًا تحليليًا لتقدير سرعة انتشار المنتجات الجديدة والتنبؤ بتطور الطلب

عليها خلال مختلف مراحل دورة انتشارها في السوق. يتم عرض النمذجة الرياضية بالشكل أعلاه:

وتُظهر القيمة التراكمية لـ A_{t-1} مستوى اختراق السوق، في حين يعكس الفرق $(N - A_{t-1})$ حجم

السوق غير المستهدف بعد. ويُعد نموذج Bass من النماذج القادرة على تفسير وتوقع تطور الطلب عبر

الزمن اعتمادًا على ثلاثة معلمات رئيسية فقط (N, p, q) ، مما يجعله أداة فعالة في التخطيط التسويقي

وتقدير نجاح عمليات الإطلاق. وتشير الدراسات التطبيقية إلى وجود أنماط شبه مستقرة لهذه المعلمات؛ إذ

يتراوح معامل الابتكار (p) في أسواق السلع الاستهلاكية المعمرة بالولايات المتحدة عادة بين 1% و 2%، بينما يسجل مستويات أقل نسبيًا في الأسواق الأوروبية والآسيوية. أما معامل التقليد (q)، فيتراوح غالبًا بين 60% و 70%، مع اتجاه تصاعدي يعكس تزايد تأثير التفاعل الاجتماعي وتبادل المعلومات في تسريع انتشار الابتكارات (Christophe, 2002).

ومن منظور أوسع، شهدت وتيرة تبني الابتكارات تسارعًا ملحوظًا بفضل تطور وسائل الاتصال وارتفاع مستويات التعليم وسرعة تداول المعلومات. فبينما استغرقت ابتكارات مثل الهاتف والسيارة عقودًا طويلة لتحقيق معدلات انتشار مرتفعة، تمكنت تقنيات حديثة كالحاسوب الشخصي والهواتف المحمولة والإنترنت من بلوغ مستويات واسعة من التبني خلال فترات أقصر بكثير.

ويبرز هذا التحول الدور المتنامي لشبكات الاتصال والتأثيرات الاجتماعية في تسريع انتشار الابتكارات، مما يعزز أهمية النماذج الديناميكية، وعلى رأسها نموذج Bass، في فهم سلوك السوق والتنبؤ بتطور الطلب على المنتجات الجديدة (Brier 1998, Loilier, Tellier, 1999: 138,139).

8. قياس نجاح المنتج الجديد

يُعد قياس نجاح المنتج الجديد مرحلة أساسية في تقييم فعالية استراتيجيات الابتكار، إذ يسمح بتحديد مدى تحقيق الأهداف المسطرة على المستويين المالي والاستراتيجي. ويمكن قياس هذا النجاح من خلال مجموعة من المؤشرات، تشمل الربحية، رقم الأعمال، الحصة السوقية، صورة العلامة التجارية، القدرة على دخول أسواق جديدة، جذب زبائن جدد، إضافة إلى مساهمة المنتج في تعزيز الابتكار الداخلي والأداء التكنولوجي داخل الشركة. غير أنّ الممارسة الإدارية تُظهر تركيزًا كبيرًا من قبل معظم الشركات على المؤشرات المالية فقط في تقييم نجاح المنتجات الجديدة، حيث تعتمد نحو 95% من حالات التقييم أساسًا على الربحية ورقم الأعمال (Chantal, 1999). وي طرح هذا التوجه إشكالية استراتيجية تتمثل في تقليص نطاق التقييم وإهمال الأبعاد غير المالية، رغم أهميتها في تحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل، خاصة فيما يتعلق ببناء العلامة التجارية وتعزيز القدرة التنافسية.

1.8 التنبؤ بالأداء المالي للاستثمارات

يُطرح تحدٍ جوهري عند اختيار مشاريع المنتجات الجديدة يتمثل في كيفية المفاضلة بين البدائل الاستثمارية في ظل ندرة الموارد وتعدد الفرص وارتفاع مستويات المخاطرة.

وفي هذا السياق، طوّرت الأدبيات المالية مجموعة من أدوات التقييم الكمي لدعم اتخاذ القرار الاستثماري، إلا أنّ هذه الأدوات غالبًا ما تُحمل المعايير النوعية رغم أهميتها في تقييم الجاذبية الاستراتيجية للمشاريع، كما أنّها تتطلب بيانات دقيقة قد لا تكون متاحة في المراحل المبكرة لتطوير المنتج.

من بين المؤشرات الأولية المستخدمة في هذا السياق، نجد فترة استرداد الاستثمار، والتي تُعد مؤشرًا بسيطًا يساعد على الإجابة عن سؤال أساسي: متى يمكن استرجاع رأس المال المستثمر؟

وتُحسب وفق العلاقة التالية: فترة الاسترداد = الاستثمار / الأرباح السنوية.

ويتميز هذا المؤشر بسهولة الاستخدام وسرعة التقدير، خاصة في المراحل الأولى من تقييم المشروع، رغم محدوديته في تجاهل القيمة الزمنية للنقود وتدفقات ما بعد فترة الاسترداد.

كما يُستخدم مؤشر آخر يتمثل في معدل الربحية البسيط، والذي يقيس العائد السنوي على

الاستثمار وفق العلاقة التالية: الربحية = الأرباح السنوية / الاستثمارات

ويوفر هذا المؤشر قراءة أولية حول قدرة المشروع على توليد العائد، إلا أنّه يظل غير كافٍ لاتخاذ قرارات استثمارية دقيقة بسبب غياب الاعتبارات الزمنية والمخاطر. ولتعزيز دقة التقييم، يُفضل استخدام أدوات مالية أكثر تطورًا مثل صافي القيمة الحالية (NPV) ومعدل العائد الداخلي (IRR)، حيث تسمح هذه الأدوات بأخذ القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار وتقديم تقييم أكثر شمولية للجدوى الاقتصادية.

وفي السياق نفسه، يُستخدم مؤشر فعالية الإنفاق على البحث والتطوير (IRD) كمقياس يربط

بين العوائد الناتجة عن المنتجات الجديدة والاستثمارات المخصصة للبحث والتطوير (Michael, Michael,)

(1994: 213-229). ويمكن التعبير عنه كما يلي:

$$IRD = \frac{\%CA \text{ généré par des NP } \times (\%marge + \%R \& D)}{\%R \& D}$$

ويُفسَّر هذا المؤشر بأنه نسبة القيمة المضافة الناتجة عن المنتجات الجديدة مقارنة بحجم الاستثمار في البحث والتطوير. وعندما تكون قيمة المؤشر أكبر من 1، فإنّ ذلك يدل على أنّ العائد المتحقق من الابتكار يفوق تكلفة الاستثمار، ممّا يعكس كفاءة أعلى في توظيف الموارد المخصّصة للابتكار. وعليه، فإنّ تقييم نجاح المنتج الجديد لا ينبغي أن يقتصر على المؤشرات المالية التقليدية، بل يجب أن يتضمن مقارنة شمولية تجمع بين الأداء المالي، القيمة الاستراتيجية، والأثر التنافسي للابتكار داخل الشركة.

2.8 التحليل الديناميكي للأداء المالي

يمثل إطلاق المنتج الجديد عملية تنظيمية معقّدة تتطلب تنسيقاً دقيقاً بين مختلف وظائف الشركة، بما في ذلك الإنتاج، التسويق، التمويل، والبحث والتطوير. ويُعد عامل الزمن عنصراً حاسماً في هذه العملية، نظراً لتأثيره المباشر على ربحية المنتج ودورة حياته في السوق، وعلى قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في التوقيت المناسب.

لذلك، تحتاج الشركة إلى أدوات تحليل ديناميكية تسمح بتتبع تقدم المشروع بشكل مستمر، وقياس مدى التزامه بالأهداف المالية والزمنية المحدّدة مسبقاً، بما يتيح الانتقال من التقييم الساكن إلى التقييم التفاعلي القادر على رصد تطور الأداء واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب.

وفي هذا السياق، يشير تحليل أداء المنتج بعد إطلاقه إلى وجود ثلاث نقاط حرجة تُعد مؤشرات أساسية لنجاح المشروع، ويتعين على محلّل السوق تحديدها بدقة ضمن مسار تطور المنتج، مع مراعاة استراتيجية الإطلاق المعتمدة (Daudé, 1980: 40). تتمثل الأولى في نقطة التعادل البسيط، وهي المرحلة التي تنتقل فيها الشركة من الخسارة إلى تغطية التكاليف التشغيلية. أمّا الثانية نقطة التعادل الكلي، التي تعني تغطية جميع التكاليف بما في ذلك التكاليف الثابتة والاستثمارات الأولية، وبالتالي استرجاع رأس المال

المستثمر. وتتمثل الثالثة في توليد رأس المال الإنتاجي، حيث يبدأ المنتج في تحقيق فوائض مالية قابلة لإعادة الاستثمار في تحسين المنتج، تطويره أو التوسع في الأسواق، بما يعزز استدامته ويطيل دورة حياته. ومن منظور استراتيجي، لا يقتصر نجاح المنتج الجديد على بلوغ نقطة التعادل، بل يرتبط أيضاً بالقدرة للوصول إلى مرحلة توليد الفائض الاستثماري قبل بلوغ المنتج ذروة دورة حياته السوقية. ويتيح هذا التوقيت للشركة هامشاً استراتيجياً لإعادة الابتكار أو تطوير المنتج أو استبداله بما يضمن التكيف مع تغيّرات الطلب وضغوط المنافسة. وعليه، فإنّ هذه النقاط الحرجة لا ينبغي التعامل معها كمؤشرات ثابتة، بل كعناصر ديناميكية تتغير بتغيّر ظروف السوق وسلوك الطلب، ممّا يستدعي اعتماد مقارنة تحليلية مرنة تربط بين الأداء المالي، الزمن والتطورّ السوق، لضمان تقييم أدق لجدوى المنتج واستدامته الاقتصادية.

9. خاتمة

يُبرز التحليل العام أنّ الابتكار يُعد أحد المحدّات الاستراتيجية الأساسية للقدرة التنافسية، غير أنّ العديد من الشركات الاقتصادية الوطنية ما تزال تعاني من فجوة واضحة في تطويره واستثماره، الأمر الذي ينعكس سلبيّاً على تموضعها في الأسواق. وقد أصبحت هذه الشركات تواجه ضغطاً تنافسياً مزدوجاً يتمثل في المنافسة القائمة على التكلفة من جهة، والمنافسة القائمة على الابتكار من جهة أخرى، ممّا يزيد من هشاشة تموضعها الاستراتيجي في بيئة تتسم بالتغيّر المستمر.

وفي هذا السياق، تواجه الشركات مجموعة من المعضلات الاستراتيجية المرتبطة بالابتكار، من أبرزها المفاضلة بين استراتيجية الريادة واستراتيجية التقليد، حيث لا تمثل الريادة خياراً مضمون النجاح دائماً، إذ قد تكون استراتيجية التقليد أكثر جدوى في بعض الحالات من حيث تقليل المخاطر ورفع احتمالات النجاح، وذلك تبعاً للموارد والقدرات التنظيمية المتاحة.

كما تبرز إشكالية تنظيم عملية تطوير المنتجات الجديدة، خاصة فيما يتعلق بمدى الحاجة إلى هياكل تنظيمية متخصصة لإدارة الابتكار داخل الشركة. وتُظهر نتائج التحليل أنّ عملية تطوير المنتج الجديد تمر بمراحل مترابطة تبدأ بالاختيارات الاستراتيجية، ثم توليد الأفكار، فتصميم المفهوم، وتطوير النموذج

الأولي، وصولاً إلى الإطلاق في السوق. وتُعد مرحلتا توليد الأفكار وتصنيفية المفاهيم من أكثر المراحل حساسية، نظرًا لدورها في تحديد مدى توافق الابتكار مع احتياجات السوق، مما يبرز أهمية التوجه السوقي والتكامل الوظيفي داخل الشركة.

ومن جهة أخرى، فإنّ نجاح الابتكار لا يخلو من مخاطر، أبرزها مخاطر الفشل وتكلفة الفرصة الضائعة (الندم الاستراتيجي). ويقتضي تقليص هذه المخاطر الاعتماد على جودة إدارة عملية تطوير المنتج أكثر من الاعتماد على الظروف الخارجية غير القابلة للتحكم. كما أنّ انتشار الابتكار داخل السوق يرتبط بتفاعل عاملين أساسيين هما تقليد المنافسين واعتماد المستهلكين للمنتج الجديد.

وتؤكد النتائج العامة أنّ الابتكار يمثل ركيزة أساسية لبناء ميزة تنافسية مستدامة، إلّا أنّ فعاليته لا تعتمد فقط على توفر الموارد المالية أو التقنية، بل ترتبط بدرجة أساسية بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع، وقدرة الشركة على تحويل الأفكار إلى منتجات ذات قيمة مضافة في السوق.

كما تبين أنّ الشركات التي تعتمد الابتكار كخيار استراتيجي شامل تحقق أداءً تنافسيًا أفضل من حيث جودة المنتجات، سرعة الاستجابة لتغيّرات السوق، وتوسيع الحصة السوقية، مقارنة بالشركات التي تتعامل معه كنشاط وظيفي معزول.

في المقابل، تمثل محدودية التنسيق الداخلي، غياب الرؤية الاستراتيجية للابتكار، نقص التمويل والكفاءات الإبداعية أبرز العوائق أمام تحقيق نتائج ابتكارية فعّالة.

وبناءً على ذلك، يمكن استخلاص أنّ تعزيز الأداء الابتكاري يتطلب إدماج الابتكار في جميع مستويات التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الشراكات مع الجامعات ومراكز البحث، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للمبادرة والمخاطرة المحسوبة، إلى جانب الاستثمار المستمر في البحث والتطوير وتطوير الموارد البشرية عبر برامج تكوين متخصصة في إدارة الابتكار والتفكير الإبداعي، مع اعتماد أنظمة تقييم تركز على الأداء الابتكاري إلى جانب المؤشرات المالية التقليدية.

10. قائمة المراجع:

- BASS Frank M., (1969), *A New Product Growth for Model Consumer Durable*, Management Science, Vol. 15, Iss. 5, January.
- BENNETT R.C., COOPER Roger G., (1979), *Beyond the Marketing Concept*, Business Horizons, Vol. 22, June.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON, (1982), *New Product Management for the 1980's*.
- BRIER P., (1998), *Avantage concurrentiel et nouvelles technologies de l'information*, La Revue des entreprises, CNPF, 599, cité dans LOILIER T., TELLIER A. (1999), *Gestion de l'innovation*. Éd. Management Société.
- DAUDÉ B., (1980), *Analyse de la maîtrise des risques*, Revue française de gestion, janvier-février.
- DE MOERLOOSE Chantal, (1999), *Contingence du type de nouveauté sur le succès des produits nouveaux*, Thèse doctorale, Louvain-la-Neuve, Ciaco.
- FRAMBACH Ruud T., (1995), *Diffusion of Innovations in Business-to-Business Markets*, in BRUCE Margaret, BIEMANS Wim G. (Eds.), *Product Development*, New York, John Wiley & Sons..
- FRIEDMANN J.-P., MAURER S., (2003), *Innovation: a Wealth of Contradictions*, Executive Agenda, AT Kearney, Quarter 03.
- GRANT Robert M., (1995), *Contemporary Strategy Analysis*, 2nd Ed., Westford, Mass., Blackwell.
- Jean-Jacques et al, (2008), *Marketing Stratégique et Opérationnel*, Du Marketing A l'Orientation Marché, Dunod, 7^eEd, Paris.
- MAHAJAN Vijay, MULLER Eitan, WIND Yoram, (2000), *New-Product Diffusion Models*, Springer.
- MCGRATH Michael E., ROMERI Michael N., (1994), *From Experience: R & D Effectiveness*, Journal of P.I.M, Vol. 11.
- Najm 'Abūd Najm (2015), *Idārat al-ibtikār: al-mafāhīm wa al-khaṣā'is wa al-tajārib al-ḥadītha*, Dār Wā'il li-l-nashr wa al-tawzī', 'Ammān, al-Urdunn.
- O'MEARA, (1961), *Selecting Profitable Products*, Harvard Business Review, Vol. 39, January-February.
- ROGERS Everett M., (1962), (1995), *Diffusion of Innovations*, 1st and 4th Ed., The Free Press, New York.
- ROBERTSON Thomas S., (1971), *Innovative Behaviour and Communication*, New York, Holt, Rinehart and Winston.

- STALK George Jr., (1988), *Time-The Next Source of Competitive Advantage*, Harvard Business Review, July-August.
- STEELE Lowell W., (1988), *Selecting R & D Programs and Objectives*, Research & Technology Management, Vol. 31, Iss. 02.
- TEECE David J., (1986), *Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy*, Vol. 15, Iss. 06.
- VAN DEN BULTE Christophe, (2002), *Technical Report: Want to Know how Diffusion Speed Varies across Countries and Products? Try Using a Bass Model*, PDMA, <http://www.pdma.org/visions/print.php?doc=oct02/diffusion.html>
- WIND Yoram S., (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*, Reading, Mass., Addison- Wesley Publishing Company.
- Urban G. et Hauser J., (1993), *Design and Marketing of New Products*, 2^{eme} éd., Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.

The role of innovation strategy in the development of new products and the measurement of their success in economic companies.

Mohammed Hadi^{1*}

¹ University of Tipaza (Algeria),
mohammedhadi0906@gmail.com 

Received: 27-10-2025

Accepted: 14-06-2026

Abstract

This paper examines the transition toward electric freight transport and its contribution to sustainable development. It outlines the conceptual framework of electric mobility and analyzes its environmental, economic, and social impacts, with reference to global and Arab trends. Using a descriptive approach, the study identifies the current state, challenges, and opportunities of this transition in developing countries. The results highlight that electric freight transport is a central element in the energy transition and the green economy, improving urban living conditions, reducing pollution, and creating new jobs.

Keywords:

Electric freight transport;
Energy transition;
Sustainable development;
green economy.

JEL Classification Codes: R41

* Correspondent author