وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الشريف مساعدية سوق أهراس

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:..... /....

الفرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

مطبوعة دروس في مقياس ابتكار وتطوير الخدمات

من إعداد الدكتور:

– د. علاء الدين الوافي

السنة الجامعية: 2024/ 2025


بسم الله الرحمن الرحيم


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	II
قائمة الأشكال	III
المقـدمة العامة	أ-ب
المحور الأول: تعريف الابتكار وتصنيفاته	**8-2**
تمهيد	**02**
أولا: مفهوم الابتكار	**3**
ثانيا: أهمية الابتكار	**3**
ثالثا: أنواع الابتكار	**7-4**
خلاصة المحور الأول	**8**
المحور الثاني: دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة	**14-9**
تمهيد	**10**
أولا: مفهوم الابتكار المؤسسي	**11**
ثانيا: دور الابتكار في المؤسسة	**12-11**
ثالثا: معايير قياس نجاح الابتكار في المؤسسات	**13-12**
خلاصة المحور الثالث	**14**
المحور الثالث: المساهمين في الابتكار ومصادره	**20-15**
تمهيد	**16**
أولا: النظريات المؤسسة لأدوار المساهمين	**17**

ثانيا: الأطراف المساهمة في عملية الابتكار	18-17
ثالثا: مصادر الابتكار	19-18
خلاصة المحور الثالث	20
المحور الرابع: المفاهيم الجديدة حول الابتكار	27-21
تمهيد	22
أولا: الابتكار المفتوح Open Innovation	24-23
ثانيا: ابتكار المستخدم User Innovation	24
ثالثا: التعهيد الجماعي Crowdsiurcing	26-24
خلاصة المحور الرابع	27
المحور الخامس: مراحل الابتكار	33-28
تمهيد	29
أولا: النموذج الكلاسيكي (05 مراحل خطية)	30
ثانيا: نموذج التكرار السريع (Aglie Innovation)	30
ثالثا: النموذج الشامل (4D Model)	31
رابعا: نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation)	32
خلاصة المحور الخامس	33
المحور السادس: إنتشار وتبني الأفكار	39-34
تمهيد	35
أولا: مفاهيم نظرية حول الانتشار	36
ثانيا: مفاهيم نظرية حول التبني في الابتكار	38-37

خلاصة المحور السادس	39
المحور السابع: خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل النجاح	87-40
تمهيد	42-41
أولا: الابتكار في الخدمة	43
ثانيا: أبعاد الابتكار في الخدمة	44-43
ثالثا: مفهوم تطوير الخدمات	44
رابعا: الفرق بين ابتكار وتطوير الخدمة	45
خامسا: طرق ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة	46-45
سادسا: تحديات تطوير المنتجات	50-47
سابعا: تحليل الاحتياجات والرغبات للعملاء	59-50
ثامنا: تحليل الاتجاهات السوقية والتكنولوجية	63-59
تاسعا: تطوير واختبار المنتجات الجديدة	70-63
عاشرا: تحسين وتطوير الخدمات الجديدة	83-70
الحادي عشر: خصوصيات الابتكار في الخدمات	86-83
خلاصة المحور السابع	87
المحور الثامن: مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة	97-88
تمهيد	89
أولا: مفهوم التسويق	90
ثانيا: أهمية التسويق	91-90
ثالثا: مفهوم الخدمة الجديدة	91

رابعا: أهمية ابتكار وتقديم المنتجات الجديدة	92
خامسا: أنواع الخدمات الجديدة	94-93
سادسا: مصادر المنتجات الجديدة	95-94
سابعا: دور التسويق في تطوير الخدمة الجديدة	96-95
خلاصة المحور الثامن	97
المحور التاسع: المفاهيم الجديدة حول الابتكار	
تمهيد	99
أولا: مفهوم حماية الابتكار	100
ثانيا: أهمية حماية الابتكار	100-101
ثالثا: أدوات الحماية القانونية للملكية الفكرية حسب دليل أوسلو 2018.	101
رابعا: استراتيجيات الحماية العملية في الدليل العملي Wipo	102-101
خامسا: تحديات جماية الابتكار في ظل التحول الرقمي	102-103
خلاصة المحور الرابع	104
الخاتمة العامة	107-106
ثبت المراجع	119-109

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مؤشرات قياس نجاح الابتكار في المؤسسات	23
02	المصادر الداخلية للابتكار	28
03	المصادر الخارجية للابتكار	29
04	النموذج الكلاسيكي	30
05	نموذج التكرار السريع (Aglie Innovation)	30–31
06	النموذج الشامل (4D Model)	31
07	نموذج الابتكار المفتوح (Open Innovation)	32
08	الفرق بين الاحتياجات والرغبات	52–53
09	طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة	76–75
10	أدوات الحماية القانونية للملكية الفكرية حسب دليل أوسلو 2018	101
11	أدوات الحماية العملية في الدليل العملي Wipo	102– 101

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الأبعاد الأربع للإبتكار في الخدمة لـ(2000) Hertog	44
02	نموذج متابعة تقديم المنتجات الجديدة	69
03	خطوات ابتكار المنتجات الجديدة	72

مقـــدمـــة

المقدمة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أصبحت المنظمات . سواء كانت ربحية أو غير ربحية . مطالبة بتبني استراتيجيات متقدمة لمواكبة متغيرات السوق وتلبية توقعات العملاء المتزايدة، ومن بين هذه الاستراتيجيات يبرز ابتكار وتطوير الخدمات كأداة حيوية لضمان التميز التنافسي، وتحقيق رضا العملاء، وتعزيز القيمة المقدمة.

لقد بات من الواضح أن الاقتصادات المعاصرة تتجه بشكل متزايد نحو اقتصاد الخدمات، حيث أصبحت نسبة كبيرة من الناتج المحلي الإجمالي في العديد من الدول تشكلها القطاعات الخدمية، مثل التعليم، والصحة، والتمويل، وتكنولوجيا المعلومات، والسياحة، والخدمات اللوجستية، وبناءاعلى ذلك لم يعد تقديم خدمات تقليدية كافيا، بل أصبح الابتكار في تصميم وتقديم الخدمات ضرورة استراتيجية تفرضها البيئة الديناميكية المحيطة.

إن ابتكار الخدمات لا يقتصر على تقديم خدمات جديدة فقط، بل يشمل أيضا تحسين العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتبني تقنيات حديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي وتوفير تجارب مخصصة للعملاء تعزز من ولائهم وتفاعلهم، كما أن تطوير الخدمات يتطلب فهما عميقا لحاجات السوق، وتحليلا مستمرا لتوجهات العملاء، وتعاونا وثيقا بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الموظفين، والموردين، والمستخدمين النهائيين.

وتتجلى أهمية البحث في هذا الموضوع من خلال الدور المتزايد الذي تلعبه الخدمات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فضلا عن الأثر المباشر لابتكار الخدمات في تحسين

جودة الحياة وتيسير الوصول إلى الموارد والمعلومات، وعليه فإن دراسة هذا المجال تسهم في تقديم رؤى وممارسات فعالة تساعد المؤسسات على تصميم خدمات تتسم بالكفاءة والمرونة والقيمة المضافة.

وعليه تهدف هذه المطبوعة إلى استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بابتكار وتطوير الخدمات، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها، وتسليط الضوء على أبرز النماذج والتجارب العالمية في هذا المجال، مع تقديم توصيات عملية تعزز من قدرة المؤسسات على الاستجابة للتحديات وتلبية تطلعات المستفيدين.

المحور الأول: تعريف الابتكار وتصنيفاته

المحور الأول: تعريف الابتكار وتصنيفاته

في عصر تحدد فيه التحولات التكنولوجية والتحديات العالمية المعقدة ملامح المستقبل، لم يعد الابتكار خيارًا ثانويًا، بل صار ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو، لكن ما الذي نعنيه حقًا بـ "الابتكار"؟ هل هو مجرد اختراع تقني مبهر؟ أم عملية منهجية قابلة للتطوير؟

فالابتكار في جوهره هو "تحويل الأفكار الجديدة إلى حلول ملموسة تُحدث تغييرًا في السوق أو المجتمع"، إنه ليس حدثًا عشوائيًا، بل نظامًا متكاملًا يربط بين الإبداع والتطبيق العملي، لخلق قيمة غير مسبوقة.

في هذه المحاضرة، سيتم التطرق إلى مفهوم الابتكار تمييزًا له عن الابتكار والإبداع، وكذا تصنيفاته الرئيسية (كالابتكار الجذري التدريجي، وابتكار المنتج والخدمة والعملية)، بالإضافة أهدافه الاستراتيجية التي تمتد من تعزيز التنافسية إلى تحقيق الاستدامة.

وينقسم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: مفهوم الإبتكار؛
- ثانيا: أهمية الابتكار؛
- ثالثا: أنواع الابتكار.

أولا: مفهوم الإبتكار: كلمة "الابتكار" مشتقة من الابتكار الفعل اللاتيني، مما يعني التجديد في جوهرها، احتفظت الكلمة بمعناها حتى اليوم، يعني الابتكار تحسين أو استبدال شيء ما، على سبيل المثال عملية أو منتج أو خدمة.[1]

حيث يعرف الإبتكار على أنه فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المؤسسة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالإبتكار هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة"، ويعرف كذلك على أنه "إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلة إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، والحصول على مورد جديد"[2]، وأيضا يعرف الابتكار على أنه " الابتكار على أنه عملية طرح أفكار أو أساليب أو منتجات أو خدمات أو حلول جديدة لها تأثير وقيمة إيجابية كبيرة، إنه ينطوي على تحويل المفاهيم الإبداعية إلى نتائج ملموسة تعمل على تحسين الكفاءة والفعالية، أو معالجة الاحتياجات غير الملبية".[3]

ثانيا: أهمية الإبتكار: يكتسب الإبتكار أهمية كبيرة في المنظمات وذلك لتحقيق ما يلي:[4]

1- خفض النفقات: إن الإبتكار له تأثير فعلي وكبير على خفض النفقات، سواء بإستخدام مواد أقل في المنتج (مراحل الإنتاج) أو تكلفة عمل أقل أو خفض كلفة التلف.

[1] Innolytics, **What is Innovation? Introduction and Definition for Practitioners**, 2024, on the website: https://innolytics.net/what-is-innovation/, in 01-02-2024, at: 09:45.

[2] ميموني ياسين، **الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات – حالة الجزائر**-، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2015، ص: 05

[3] Nick Jain, What is Innovation? Definition, **Types, Examples and Process**, 2023, on the website : https://ideascale.com/blog/what-is-innovation/, in 01-02-2024, at: 10:00.

[4] فاطمة الزهراء بورنان وهواري معراج، **دور الإبتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الإقتصادية**، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 08، العدد 03، 2017، ص ص: 268-269.

2- زيادة الإنتاجية: الانتاجية هي نسبة المخرجات بالنسبة للمدخلات، والإبتكار له تأثير كبير في زيادة المخرجات من خلال إبتكار عملية أو تقنية جديدة مثل إنتاج وحدات أكثر في الزمن، أو تأثيرها على المدخلات بخفض التلف أو إستخدام طاقة أقل في وحدة المنتج.

3- تحسين الأداء: يعمل الإبتكار على تحسين الأداء في الوظائف الإدارية والخدمات بشكل كبير، فالتسويق الإلكتروني مثلا يساعد على تحسين الأداء في إدارة العلاقات مع الزبائن وبناء قواعد بيانات عنهم لتقديم الخدمة الأفضل لهم، كما يساهم في تحقيق التفاعل الآني مع الزبائن للإستجابة السريعة لحاجتهم وبطريقة أفضل.

4- إيجاد المنتجات الجديدة وتطويرها: إن إبتكار المنتجات اليوم أصبح أسرع من أي وقت مضى، لذا فإن معظم المنظمات الحديثة لديها برامج التحسين المستمر للمنتجات، وإبتكار الجديد منها وذلك لخدمة زبائنها.

5- إيجاد أسواق جديدة: إن الإبتكار الجذري للمنتجات أو العمليات الجديدة يعد أسلوبا للمنظمات اليوم لصنع أعمال وأسواق جديدة.

6- إيجاد فرص عمل جديدة: تهتم الإبتكارات الجديدة في إنشاء المنظمات وخطوط الإنتاج والخدمة التي تتطلب من يعمل فيها ويديرها وينفذها ويقوم بصيانتها، وهذه كلها تعد فرص عمل جديدة.

7- تنمية وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي: ويكون ذلك من خلال فرق العصف الذهني، وهذا يزيد من جودة القرارات التي تؤخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية.

ثالثا: أنواع الإبتكار: إختلف الإقتصاديين في تحديد أنواع الإبتكار في المؤسسة لأن عددها في تزايد مستمر حيث يمكن تقسيم أنواع الإبتكار فيما يلي:

1-حسب طبيعة الإبتكار: وتنقسم إلى ما يلي:[1]

1-1- الإبتكار في المنتوج: يكون إما بشكل منتوج جديد أو خدمة جديدة أو مواصفات جديدة، والمنتجات الجديدة هي سلع وخدمات تكون مختلفة جوهريا عن تلك الموجودة من قبل أي عملية إيجاد أفكار وتقديم منتجات جديدة تختلف عن المنتجات القديمة وقد يكون الإبتكار في تحسين المنتوج الحالي أو القديم من خلال إدخال تحسينات عليه أو زيادة أدائه بشكل كبير، حيث يتم تحسينه من خلال إحداث تغييرات في العناصر المكونة له لأنه لا يمكن لأي منتوج أن يستمر في السوق لمدة طويلة دون التغيير أو التحسين نتيجة تغيير في حاجات ورغبات الزبائن لأن كل مؤسسة لا تطور أو تحسن منتجاتها ستواجه خطر الفشل والإنهيار مقارنة بالمؤسسات الأخرى الموجودة في السوق.

1-2- الإبتكار التسويقي: يركز هذا الابتكار على النشاط التسويقي وخاصة ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة في مجال التوزيع أو الترويج، حيث أن إستخدام طريقة جديدة في التقديم يعد إبتكار تسويقي وكذلك إحداث طريقة في الإتصال الترويجي مثلا من خلال إجراء حفلات خاصة لعينة من الزبائن أو توزيع منتوج بطريقة آلية يعد إبتكار تسويقي أيضا، وهكذا فإن أي فعل مميز ومتفرد في مجال التسويق يجعل المؤسسة مختلفة عن المؤسسات الأخرى في السوق يدخل في مجال الإبتكار التسويقي.

1-3- إبتكار العملية: تعرف العملية بأنها سلسلة من المهام أو النشاطات التي تنجز من قبل مجموعة متكاملة من الأفراد والمعدات والأدوات، أي تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال تلك السلسلة من الإجراءات والنشاطات المنجزة في المؤسسة، بحيث أن هه النشاطات

[1]- الصادق لشهب وآخرون، **دور الإبتكار في تنمية الميزة التنافسية – دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت ولاية ورقلة-**، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2017، ص ص: 262-263.

تولد قيمة الزبون، إذ يبدأ إبتكار العملية بالإدراك الجيد إلى من هم زبائن العملية وما الذي يتوقعونه منها، وتكون إبتكارات العملية فيما يلي:

- **تحسين عملية إنتاجية قائمة:** وتعني تحسين الإجراءات، النشاطات، الأساليب، الطرائق وأداء العمليات الإنتاجية (المواد، الآلات، الطرائق، الأساليب والأفراد) فقد يكون الهدف تقليل تكاليف العمليات أو تحسين جودة المخرجات أو زيادة الطاقة الإنتاجية.

- **تصميم عملية إنتاجية جديدة:** لقد تباينت أراء الباحثين في تحديد مفهوم تصميم العملية حيث تم ربط تصميم العملية بكيفية صنع المنتج، ولقرار تصميم العملية مكونان:

- مكون تقني أو هندسي؛

- مكون إقتصادي من ناحية الحجم.

1-4- الإبتكار التنظيمي: ويعرف على أنه مجموعة العوامل التي تمثل الجاهزية التنظيمية والتي تكشف عن مدى وجود مناخ عمل ملائم لتقديم أفكار جديدة، وتضم مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها وتؤثر على سلوك أفرادها مثل الخصائص الهيكلية التي تنتمي للمؤسسة، والخصائص المتعلقة بطبيعة إدراك الأفراد للمناخ التنظيمي، والخصائص التي تركز على التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وتلك المتعلقة بثقافتها وتأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات.

2- حسب درجة الإبتكار: وتنقسم إلى ما يلي:[1]

2-1- الإبتكار الجذري: يستخدم عند تقادم التكنولوجيا أو الأنظمة أو المنتجات لفترة طويلة وذلك لتحقيق قفزة إستراتيجية وتقدم علمي وفني كبير، يؤدي إلى تغيير المنتجات والتكنولوجيا

[1]- فتيحة يحياوي، **إستراتيجيات الإبتكار في المنظمات القائمة على المعرفة – دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج**-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 03، 2019، ص: 446.

والصناعة، هذه الإستراتيجية تأتي بمنتجات أو عمليات أو تكنولوجيا مبتكرة وفريدة من نوعها، تختلف عن كل ما قبلها من المنتجات أو العمليات في مجالها.

2-2- الإبتكار الجزئي (التدريجي): يستخدم لإدخال تحسينات أو تعديلات على التكنولوجيا أو الأنظمة أو المنتجات القائمة لفترات قصيرة، حيث يستخدم كإستراتيجية لمواجهة المنافسين بتحسين المنتجات التي تسيطر على أعلى حصة سوقية من خلال إدخال تحسينات على الخصائص، الحجم، طريقة الإستخدام، التعبئة، التكنولوجيا...إلخ.

لقد تم التطرق إلى الأسس النظرية للابتكار في السياق الخدمي، مع توضيح أنواعه المختلفة، والعوامل الدافعة له، إلى جانب المراحل الأساسية لتطوير الخدمات بطريقة منهجية ومبدعة، كما تبين أن الابتكار لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل يشمل أيضا تطوير طرق التفاعل مع الزبائن، وتحسين العمليات الداخلية، وتبني نماذج تنظيمية مرنة ومتكيفة مع البيئة المتغيرة.

وفي ظل اشتداد المنافسة وتزايد وعي الزبائن، أصبحت المؤسسات الخدمية مطالَبة ببناء ثقافة داخلية داعمة للابتكار، تعتمد على الاستثمار في الموارد البشرية، وتبني أساليب التفكير التصميمي، والاستفادة من الممارسات الناجحة في ميادين مشابهة، وعليه فإن الفهم العميق لأساسيات الابتكار والتطوير في قطاع الخدمات يمثّل الخطوة الأولى نحو تعزيز الكفاءة، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتحقيق رضا الزبائن بشكل مستدام، كما يعد هذا المحور قاعدة معرفية مهمة تؤسس للمحاور القادمة التي ستتعمق أكثر في استراتيجيات الابتكار وتقييم أثره في الأداء الخدمي.

خلاصة

في ضوء ما سبق عرضه يتبين أن الابتكار والتطوير لم يعد خيارا ثانويا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تمليها طبيعة التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية، وقد أظهر هذا المحور أن الابتكار أصبح ضرورة حتمية في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال اليوم.

المحور الثاني:
دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة

المحور الثاني: دور الابتكار بالنسبة للمؤسسة

في عصر تحدد فيه التحولات التكنولوجية والتحديات العالمية المعقدة ملامح المستقبل، لم يعد الابتكار خيارًا ثانويا، بل صار ضرورة استراتيجية للبقاء والنمو، لكن ما الذي نعنيه حقًا بـ "الابتكار"؟ هل هو مجرد اختراع تقني مبهر؟ أم عملية منهجية قابلة للتطوير؟

فالابتكار في جوهره هو "تحويل الأفكار الجديدة إلى حلول ملموسة تُحدث تغييرًا في السوق أو المجتمع"، إنه ليس حدثًا عشوائيًا، بل نظامًا متكاملًا يربط بين الإبداع والتطبيق العملي، لخلق قيمة غير مسبوقة.

في هذه المحاضرة، سيتم التطرق إلى الدور الذي يلعبه الابتكار في المؤسسات في بيئة الاعمال المعاصرة.

وينقسم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: مفهوم الابتكار المؤسسي؛
- ثانيا: دور الابتكار في المؤسسة؛
- ثالثا: معايير قياس نجاح الابتكار في المؤسسات.

أولا: مفهوم الابتكار المؤسسي: ويعني "تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات/خدمات/عمليات/نماذج أعمال تُحدث تأثيرا في السوق وتخلق قيمة للمؤسسة وأصحاب المصلحة"[1].

ثانيا: دور الابتكار في المؤسسة: الابتكار (Innovation) ليس مجرد اختراع، بل هو عملية تحويل الأفكار الجديدة إلى حلول قابلة للتطبيق تحدث تأثيرًا ملموسا، تختلف أهدافه باختلاف السياق (منظمة، دولة، قطاع) لكنها تلتقي حول تحقيق قيمة مضافة، ويمكن ذكر أهم أهدافه فيما يلي:

1- تحسين التنافسية وبناء الميزة التنافسية: الهدف تطوير منتجات أو خدمات أو عمليات أو نماذج أعمال فريدة تُميز المنظمة عن منافسيها وتجذب العملاء[2].

2- زيادة الكفاءة وخفض التكاليف: الهدف ابتكار عمليات أو تقنيات أو طرق عمل جديدة تزيد من الإنتاجية، وتقلل الهدر، وتخفض التكاليف التشغيلية[3].

3- تلبية احتياجات العملاء وتحسين تجربتهم: الهدف فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء وتطوير حلول مبتكرة تلبيها بشكل أفضل أو تخلق احتياجات جديدة، مما يؤدي إلى رضا وولاء العملاء[4].

4- فتح أسواق جديدة واستكشاف فرص نمو: الهدف الدخول إلى أسواق جغرافية جديدة، أو استهداف شرائح عملاء جديدة، أو حتى خلق أسواق جديدة تمامًا من خلال عروض مبتكرة[5].

---

[1]- Official website for, OECD, **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,** (4th ed.), 2018, on the website:

https://doi.org/10.1787/9789264304604-en, in 06-01-2025, at: 10:00.

[2]- Porter, M. E, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, 1990, pp: 71-73.

[3] -Tidd, J., & Bessant, J, **Managing Innovation: Integrating Technological**, Market and Organizational Change (6th ed.), Wiley, 2018, p: 199.

[4]- Christensen, C. M, **The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail**, Harvard Business Review Press, 1997, p: xv.

[5]- Kim, W. C., & Mauborgne, R., B**lue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space**, 2005, p: 15.

5- تحسين جودة المنتجات والخدمات :الهدف استخدام الابتكارات التكنولوجية أو المنهجية لرفع مستوى جودة العروض الحالية، مما يعزز المصداقية ورضا العملاء[1].

6- تعزيز الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية :الهدف تطوير حلول مبتكرة تقلل الأثر البيئي (كفاءة الطاقة، تقليل الانبعاثات، الاقتصاد الدائري) أو تعالج تحديات اجتماعية (الصحة، التعليم، الفقر)[2].

7- جذب والاحتفاظ بالمواهب :الهدف خلق بيئة عمل محفزة تشجع الإبداع والمبادرة، مما يجذب المواهب عالية الكفاءة ويزيد من ولاء الموظفين وإنتاجيتهم[3].

8- زيادة الإيرادات والأرباح: الهدف تحقيق نمو مالي من خلال مبيعات المنتجات/الخدمات الجديدة، أو فرض أسعار أعلى للقيمة المضافة المبتكرة، أو خفض التكاليف[4].

9- التكيف مع التغيرات والتغلب على التحديات: الهدف تمكين المنظمات والمجتمعات من الاستجابة بفعالية للتغيرات في السوق، والتكنولوجيا، واللوائح، والبيئة التنافسية[5].

10- تعزيز التعاون وبناء الشراكات: الهدف تشجيع التعاون بين الأقسام الداخلية أو مع منظمات خارجية (جامعات، شركات ناشئة، منافسين) لتبادل المعرفة وتوليد أفكار مبتكرة[6].

---

and Make the Competition Irrelevant, Harvard Business Review Press, 2005, p: 04.

[1]- Official website for, OECD/Eurostat**, Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation** (4th ed.), OECD Publishing, 2018, on the website: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en, in 06-01-2025, at: 10:00.

[2]- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R., **Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation**, Harvard Business Review, 2009, 87(9), p: 58.

[3]- Amabile, T. M., & Pratt, M. G, **The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning**, Research in Organizational Behavior, 2016, 36, p: 163.

[4]- Roberts, E. B, **Managing Invention and Innovation**, Harvard Business Review, 2007, p: 46

[5]- Teece, D. J, **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**, Strategic Management Journal, 28(13), 2007, p: 1320.

[6]- Chesbrough, H. W**, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 2003, p: 24.

ثالثا: معايير قياس نجاح الابتكار في المؤسسات: لقياس مدى نجاح الابتكار بالمؤسسات يجب اتباع المؤشرات التالية:

الجدول رقم (01): مؤشرات قياس نجاح الابتكار في المؤسسات

المؤشر	طريقة القياس	مثال
شدة الابتكار	الايرادات من المنتجات< 03 سنوات %	آبل: 70% ايراداتها من منتجات حديثة
سرعة السوق	الوقت من الفكرة إلى التسويق	زارا: 15 يوما (المتوسط 06 شهور)
عائد الاستثمار الابتكاري	أرباح المشاريع المبتكرة– التكاليف)	mRNA بيونتك: عائد كبير على اللقاح

Source: Anthony, S. D, **The Little Black Book of Innovation**, HBR Press, 2012, p: 141.

خلاصة

يعد الابتكار أحد الركائز الأساسية التي تضمن بقاء المؤسسات وتطورها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، فهو يساهم في تحسين المنتجات والخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية، كما يمكن الابتكار المؤسسات من التكيف مع التحديات الاقتصادية والتكنولوجية، وفتح آفاق جديدة للنمو والربحية.

يُعتبر الابتكار محفزا رئيسيا للتميز التنظيمي من خلال تبني أفكار وأساليب جديدة تسهم في تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتحسين تجربة المستخدم، وخلق قيمة مضافة. إضافة إلى ذلك، يُسهم الابتكار في بناء ثقافة مؤسسية تحفز على الإبداع والمبادرة، مما يدعم استدامة الأداء والقدرة على التعامل مع التغيرات المستقبلية.

من ناحية أخرى، تواجه المؤسسات تحديات في تبني الابتكار، مثل مقاومة التغيير، ونقص الموارد، وصعوبة تقييم العائد على الاستثمار. لذلك، يجب على المؤسسات وضع استراتيجيات واضحة لدعم الابتكار تشمل الاستثمار في البحث والتطوير، وتدريب الكوادر البشرية، وتعزيز الشراكات الخارجية.

في الختام، يعد الابتكار ليس فقط خيارًا بل ضرورة حتمية للمؤسسات التي تطمح للنمو والتفوق في بيئة أعمال ديناميكية تنافسية

.

المحور الثالث:
المساهمين في الابتكار ومصادره

المحور الثالث: المساهمين في الابتكار ومصادره

في عالم سريع التغير والتطور، أصبح الابتكار ضرورة حيوية للمؤسسات الراغبة في البقاء والتقدم. ولا يمكن للابتكار أن يتحقق إلا من خلال تضافر جهود عدد من الفاعلين المختلفين الذين يُطلق عليهم عادةً "المساهمون في عملية الابتكار"، فهم يشكلون شبكة متكاملة تضم الأفراد، والفرق، والمؤسسات، وحتى العملاء، الذين يساهمون بوجهات نظرهم وخبراتهم في تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات أو خدمات مبتكرة.

بالإضافة إلى ذلك، تنبع مصادر الابتكار من مختلف المجالات سواء كانت تكنولوجية، تنظيمية، تسويقية أو حتى بيئية، ولا تقتصر عملية الابتكار على أفكار داخلية فقط، بل تمتد لتشمل مصادر خارجية مثل الشراكات الاستراتيجية، البحث العلمي، والتعاون مع الجامعات والمراكز البحثية، مما يعزز من إمكانيات الابتكار ويوسع آفاقه.

في هذه المحاضرة، سنتناول دور وأهمية المساهمين الرئيسيين في الابتكار، ونستعرض المصادر المختلفة التي تغذي هذه العملية الحيوية، مما يساعد على فهم كيف يمكن للمؤسسات استثمار هذه الموارد لتعزيز قدرتها الابتكارية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وينقسم هدا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: النظريات المؤسسة لأدوار المساهمين؛
- ثانيا: الأطراف المساهمة في عملية الابتكار؛
- ثالثا: مصادر الابتكار.

أولا: النظريات المؤسسة لأدوار المساهمين: يمكن ايجازها فيما يلي:

1- نظرية الاعتماد على الموارد: المؤسسات تعتمد على مساهمين خارجيين لتعويض نقص الموارد الداخلية[1].

2- نظرية الوكالة: تتعارض أهداف المدراء (وكلاء) مع أهداف الملاك (موكلين)، مما يؤثر على تمويل الابتكار[2].

3- نظرية الشبكات: قيمة الابتكار تحدد بموقعه في شبكة العلاقات بين المساهمين[3].

ثانيا: الأطراف المساهمة في عملية الابتكار: الابتكار عملية جماعية تُشرك أطرافًا متعددة، والذين يتمثلون فيما يلي:

1- المساهمون الداخليون:

1-1- القيادة العليا: وضع الرؤية الاستراتيجية وتخصيص الموارد[4].

1-2- الموظفون: توليد الأفكار عبر الخبرة اليومية[5].

1-3- الأقسام: تحويل الأفكار إلى نماذج قابلة للتطبيق[6].

2- المساهمون الخارجيون:

2-1- العملاء: تقديم احتياجات غير ملباة[7].

[1]- Pfeffer, J., & Salancik, G. R, **The External Control of Organizations**, Harper & Row, 1978, p: 25.

[2]- Jensen, M. C., & Meckling, W. H, **Theory of the Firm. Journal of Financial Economics**, 3 (4), 1976, p: 308.

[3]- Granovetter, M, **Economic Action and Social Structure**, American Journal of Sociology, 91 (3), 1985, p: 490.

[4] -Tidd, J., & Bessant, J, **Managing Innovation**, (6th ed.), Wiley, 2018, p: 112.

[5]- Amabile, T. M, **How to Kill Creativity**, Harvard Business Review, 76(5), 1998, p : 82.

[6]- Official website for, OECD, **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,** (4th ed.), 2018, on the website:

https://doi.org/10.1787/9789264304604-en, in 06-01-2025, at: 10:00.

[7]- Von Hippel, E, **Democratizing Innovation**, MIT Press, 2005 , p: 03.

2-2- الموردون: توفير تقنيات مكملة[1].

2-3- الجامعات: تطوير العلوم الأساسية[2].

2-4- الشركات الناشئة: تقديم حلول[3].

3- المساهمون الهجينون:

3-1- المنافسون: تحفيز الابتكار عبر المحاكاة[4].

3-2- الحكومات: توفير حوافز ضريبية ودعم تشريعي[5].

ثالثا: مصادر الابتكار: يمكن ايجازها فيما يلي:

1- المصادر الداخلية:

الجدول رقم (02): المصادر الداخلية للابتكار

المصدر	التعريف	أمثلة تطبيقية
البحث والتطوير	الجهود المنظمة لاكتشاف معارف جديدة وتطوير تطبيقاتها	البحث في الشركات الكبرى
الموظفون	أفكار العاملين الناتجة عن خبراتهم اليومية في العمل	أنظمة مقترحات التحسين
الإدارة العليا	توجيه الاستراتيجيات	لجان الابتكار التنفيذية

[1]- Chesbrough, H. W, **Open Innovation**, Harvard Business School Press, 2003, p : 48.

[2]- Etzkowitz, H, **The Triple Helix**, Routledge, 2008, p: 67.

[3]- Christensen, C. M, **The Innovator's Dilemma**, Harvard Business Review Press, 1997, p: 143.

[4]- Porter, M. E, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, 1990, p: 117.

[5]- Mazzucato, M, The Entrepreneurial State, Anthem Press, 2013, p: 61.

	وتخصيص الموارد الداعمة	

المصدر: الهلالي محمد عبد الغني حسن، **إدارة الابتكار: من النظرية إلى التطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية – مصر –، 2020، ص ص: 78-82.

2- المصادر الخارجية:

الجدول رقم (03): المصادر الخارجية للابتكار

المصدر	التعريف	أدوات الاستفادة
العملاء	احتياجات المستخدمين غير الملباة كمحرك رئيسي للابتكار	دراسات السوق – منصات التغذية الراجعة-
المنافسون	محاكاة التطورات التكنولوجية في القطاع	تحليل الممارسات المرجعية
الموردون	تقديم حلول تقنية متطورة للمواد الخام	شراكات التطوير المشترك
المؤسسات الأكاديمية	الاستفادة من الأبحاث العلمية في الجامعات	برامج نقل التكنولوجيا
الحكومات	التشريعات الداعمة والحوافز الضريبية	مبادرات التحول الرقمي الوطني

المصدر: الهلالي محمد عبد الغني حسن، **إدارة الابتكار: من النظرية إلى التطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية – مصر –، 2020، ص ص: 83-87.

خلاصة

يمثل الابتكار محركًا رئيسيًا لنمو المؤسسات وتطورها في بيئة الأعمال المعاصرة، ويتحقق الابتكار من خلال تفاعل مجموعة متنوعة من المساهمين، بدءًا من الموظفين والفرق الداخلية، مرورًا بالعملاء والموردين، ووصولاً إلى الشركاء الخارجيين مثل الجامعات ومراكز البحث، كل هؤلاء الفاعلون يقدمون رؤى أفكارا تسهم في إثراء عملية الابتكار وتحويل الأفكار إلى حلول عملية.

أما مصادر الابتكار فهي متعددة ومتنوعة، تشمل المصادر الداخلية مثل البحث والتطوير، والثقافة التنظيمية التي تشجع الإبداع، والمصادر الخارجية كالابتكارات التكنولوجية، والتعاون مع الجهات البحثية، والتوجهات السوقية، كما يلعب تبني التكنولوجيا الحديثة والشراكات الاستراتيجية دورًا محورياً في توسيع نطاق الابتكار.

ولضمان نجاح الابتكار، تحتاج المؤسسات إلى تنسيق فعال بين هذه المساهمين وتوظيف المصادر المتاحة بشكل استراتيجي، مما يمكنها من تعزيز قدرتها على الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق.

المحور الرابع:
المفاهيم الجديدة حول الابتكار

المحور الرابع: المفاهيم الجديدة حول الابتكار

يشهد عالم الابتكار اليوم تحولًا جذريًا في المفاهيم والممارسات التقليدية، حيث لم يعد الابتكار محصورًا داخل جدران المؤسسات، ولا مقتصرًا على فرق البحث والتطوير فقط، فقد ظهرت مفاهيم جديدة تعكس الانفتاح والتشاركية في خلق القيمة، أبرزها: الابتكار المفتوح(Open Innovation) ، وابتكار المستخدم (User Innovation) ، والتعهيد الجماعي (Crowdsourcing)

تُعبر هذه المفاهيم عن توجهات حديثة تجعل من العملاء، المستخدمين، المجتمعات، والمصادر الخارجية شركاء حقيقيين في تطوير الأفكار والمنتجات، في الابتكار المفتوح، تسعى المؤسسات إلى الاستفادة من المعرفة الخارجية مثل الشراكات والجامعات والشركات الناشئة، أما في ابتكار المستخدم، فيُعترف بالمستخدمين كمصدر مباشر للأفكار والاختراعات، بينما يتيح التعهيد الجماعي جمع الأفكار والمساهمات من جمهور واسع عبر المنصات الرقمية.

وينقسم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: الإبتكار المفتوح Open Innovation.
- ثانيا: ابتكار المستخدم: User Innovation.
- ثالثا: التعهيد الجماعي: Crowdsourcing.

أولا: الإبتكار المفتوح Open Innovation:

1- تعريف الابتكار المفتوح: لقد تعددت التعاريف فيما يخص الابتكار المفتوح نذكر منها ما يلي:

- يعرف الابتكار المفتوح على أنه نموذج يعتمد على الانفتاح على الأفكار الخارجية (من عملاء، منافسين، جامعات، مجتمع) وتدفق المعرفة عبر الحدود التنظيمية، عبر آليات مثل الترخيص، الشراكات، الحاضنات، أو المنصات المفتوحة[1].

- وأيضا عرف على أنه نموذج يعزز تبادل المعرفة بين المؤسسة ومحيطها، عبر شبكات تضم المبتكرين والمستثمرين والمستخدمين، بهدف تقليل تكاليف الابتكار وزيادة كفاءته[2].

2- أهمية الابتكار المفتوح: وتكمن أهميته في النقاط التالية:[3]

- **خفض تكاليف البحث والتطوير:** تمكين المؤسسات من الاستفادة من الأفكار الخارجية الجاهزة يقلل الاستثمارات الداخلية في البنية التحتية التقنية وفرق البحث.

- **تسريع وصول المنتجات إلى السوق:** دمج التقنيات الخارجية مع القدرات الداخلية يُختصر زمن التطوير بنسبة 30-50%، مما يزيد الميزة التنافسية.

- **تحقيق عوائد اقتصادية من الأفكار غير المستغلة:** تحويل الأفكار الداخلية الراكدة إلى إيرادات عبر ترخيصها أو بيعها (الابتكار الصادر).

- **الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق:** الانفتاح على آراء العملاء والشركاء يُنتج حلولا تلبي الاحتياجات الفعلية بفعالية أعلى.

- **تقليل مخاطر الابتكار:** توزيع المخاطر المالية والتقنية عبر الشراكات مع جهات متعددة.

---

[1]- تشيزبرو، ترجمة عبد الله البريدي، **الابتكار المفتوح : استراتيجيات جديدة لخلق القيمة**، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2018، ص: 53.

[2]- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول الابتكار المفتوح في العالم العربي: التحديات والآفاق**، القاهرة، مصر، 2022، ص: 21، على الرابط الالكتروني:

https://www.arado.org/, in 01-01-2025, at: 11.00.

[3]- سليمان بن حمد البطاح، **إدارة الابتكار والتميز: الأسس والتطبيقات**، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2021، ص ص: 180-186.

- **بناء الشراكات الاستراتيجية:** "خلق شبكات تعاون دائمة مع الجامعات والشركات الناشئة، مما يعزز التعلم التنظيمي".

3- أنواع الابتكار المفتوح: ويمكن ايجازها فيما يلي:[1]

- **الابتكار الوارد:** استقبال المعرفة والأفكار من خارج المؤسسة (موردين، عملاء، جامعات) لتحسين العمليات أو تطوير منتجات جديدة.

- **الابتكار الصادر:** تصدير الأفكار الداخلية غير المستغلة إلى السوق عبر شركاء خارجيين لتحقيق عوائد اقتصادية.

- **الابتكار المزدوج:** الجمع بين النوعين السابقين في آنٍ واحد عبر تحالفات استراتيجية تسمح بتبادل المعرفة دخولاً وخروجاً.

ثانيا: ابتكار المستخدم: User Innovation

1- تعريف ابتكار المستخدم: يعرف على أنه عملية تطوير المستخدمين النهائيين (العملاء) لمنتجات أو خدمات جديدة أو تعديلها لحل مشكلاتهم الخاصة، دون اعتماد كامل على الشركات المصنعة[2].

2- أهمية ابتكار المستخدم: وتكمن في النقاط التالية:

- **الجانب الاقتصادي:** تقليل تكاليف البحث والتطوير للشركات[3].

[1]- سليمان بن حمد البطاح، **مرجع سابق**، ص ص : 180-182.

[2]- العبادي هيثم، **الابتكار المفتوح وإبداع المستخدمين**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص: 57.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص: 61.

- **الجانب التنافسي:** تطوير منتجات أكثر ملاءمة للسوق[1].

- **الجانب الاجتماعي:** تمكين الأفراد لحل مشكلاتهم[2].

3- أنواع ابتكار المستخدم: وتتمثل فيما يلي:

3-1- حسب الهدف:

- **ابتكار تلقائي:** تطوير المنتج لاستخدام شخصي[3].

- **ابتكار تشاركي:** تعاون مستخدمين لابتكار جماعي[4].

3-2- حسب التقنية:

- **ابتكار مادي:** تعديل الأجهزة[5].

- **ابتكار رقمي:** تطوير برمجيات مفتوحة المصدر[6].

ثالثا: التعهيد الجماعي: Crowdsourcing

1- تعريف التعهيد الجماعي: يعرف على أنه آلية لحل المشكلات أو إنجاز المهام عبر تقسيمها إلى أجزاء صغيرة، وتوزيعها على جمهور غير محدود (عبر الإنترنت)، باستقطاب مساهماتهم الطوعية أو المدفوعة[7].

2- أهمية التعهيد الجماعي: وتتمثل في النقط التالية:

- **خفض التكاليف:** توفير 40-60٪ من تكاليف التوظيف الداخلي[1].

---

[1]- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول دور المستخدم في الابتكار: دراسات تطبيقية**، القاهرة، 2021، ص: 30، على الرابط الالكتروني:

https://www.arado.org/, in 01-01-2025, at: 11.40.

[2]- العبادي هيثم، **مرجع سابق**، ص: 65.

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص: 70.

[4]- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **مرجع سابق**، ص: 35.

[5]- العبادي هيثم، **مرجع سابق**، ص: 72.

[6]- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **مرجع سابق**، ص: 40.

[7]- العتيبي، خالد، **الابتكار المفتوح في المنظمات العربية**، مركز البحوث العربية، الرياض، 2020، ص: 97.

- **تنويع الحلول:** الاستفادة من خلفيات متنوعة لإنتاج حلول إبداعية[2].

- **المرونة:** تنفيذ المشاريع بسرعة عبر آلاف المساهمين حول العالم[3].

3- أنواع التعهيد الجماعي: وتتمثل فيما يلي:[4]

- **الحكمة الجماعية:** جمع الآراء لتحسين القرارات (مثل استطلاعات الرأي).

- **التصميم الجماعي:** مسابقات لابتكار منتجات (مثل منصة designs99).

- **التمويل الجماعي:** جمع تبرعات لمشاريع (مثال: "كِيك ستارتر).

- **الجهد الجماعي:** توزيع مهام بسيطة على أعداد كبيرة (مثل منصات "مايكرو تاسك).

---

[1]- النمير سارة، **إدارة المعرفة الرقمية: التعهيد الجماعي وتطبيقاته**، دار المستقبل، دبي، 2022، ص: 150.

[2]- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول التعهيد الجماعي: آليات وتطبيقات في القطاع العربي**، إصدارات المنظمة، القاهرة، 2021، ص: 33، على الرابط الالكتروني:

https://www.arado.org/, in 01-01-2025, at: 11.40.

[3]- العتيبي خالد، **مرجع سابق**، ص : 105.

[4]- النمير سارة، **مرجع سابق**، ص ص: 135-143.

خلاصة

في خضم التحولات الرقمية المتسارعة وتزايد تعقيد احتياجات السوق، لم يعد الابتكار حكرا على الأقسام الداخلية للمؤسسات، بل أصبح عملية تشاركية تعتمد على انفتاح المؤسسة على محيطها، لقد أبرزت مفاهيم الابتكار المفتوح، وابتكار المستخدم، والتعهيد الجماعي أبعادًا جديدة للابتكار، حيث تُستثمر الخبرات والأفكار من خارج الحدود التنظيمية التقليدية لتوليد حلول أكثر إبداعا وواقعية.

إن المؤسسات التي تنجح في تبني هذه النماذج الجديدة، وتبني ثقافة التعاون والانفتاح، تصبح أكثر قدرة على التكيف، وأكثر مرونة في مواجهة المنافسة، وأسرع في تقديم حلول مبتكرة تلبي توقعات العملاء، من هنا فإن المستقبل سيكون للمؤسسات التي تُدرك أن الابتكار لم يعد خيارًا داخليًا فقط، بل هو شبكة من التعاون والتمكين المشترك تمتد إلى كل من يملك فكرة قابلة للتحقق.

المحور الخامس:
مراحل الابتكار

المحور الخامس: مراحل الابتكار

في عالم يشهد تغيرات متسارعة وتنافسية متزايدة، أصبح الابتكار أحد المحركات الأساسية لبقاء ونمو المؤسسات، ومع أن الابتكار يُنظر إليه غالبًا على أنه لحظة إلهام أو فكرة مفاجئة، إلا أن الواقع يؤكد أنه عملية منظمة تمر بعدة مراحل مترابطة، تهدف إلى تحويل الأفكار إلى منتجات أو خدمات أو حلول ذات قيمة.

تبدأ رحلة الابتكار بمرحلة توليد الأفكار الإبداعية، تليها مرحلة التقييم والاختيار، ثم التصميم والتطوير، إلى أن تصل إلى مرحلة التنفيذ والتسويق والتقييم النهائي، كل مرحلة تتطلب أدوات وأساليب خاصة، وتعاونًا بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة وخارجها.

وينقسم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: النموذج الكلاسيكي (05 مراحل خطية)؛
- ثانيا: نموذج التكرار السريع (Aglie Innovation)؛
- ثالثا: النموذج الشامل(4D Model)؛
- رابعا: نموذج الابتكار المفتوح: (Open Innovation).

أولا: النموذج الكلاسيكي (05 مراحل خطية):

الجدول رقم (04): النموذج الكلاسيكي

المرحلة	الوصف	الأدوات
توليد الأفكار	جمع الأفكار من مصادر داخلية و خارجية	العصف الذهني– منصات الابتكار المفتوح
الاختبار	تقييم الأفكار وفلترتها حسب الجدول	مصفوفة القيمة/المخاطرة
التطوير	تحويل الفكرة الى نموذج ملموس prototype	التصميم الأولي– اختبارات المعمل
التنفيذ	إنتاج الحل وتسويقه	خطوط الإنتاج– خطط التسويق
التعلم	تقييم النتائج وتحسين العملية	تحليل البيانات– دراسات مابعد التنفيذ

Source: Tidd, J, & Bessant, J, **Managing Innovation,** (6th ed.), Wiley, 2018, pp: 150-200.

ثانيا: نموذج التكرار السريع (Aglie Innovation):

الجدول رقم (05): نموذج التكرار السريع (Aglie Innovation)

المرحلة	الوصف	المبدأ الأساسي
البناء (Build)	تطوير نسخة أولية بسيطة MVP	"الحد الأدنى من المنتج القابل للتطبيق"

القياس (Measure)	اختبارها على عينة من المستخدمين	تحليل ردود الفعل والبيانات
التعلم (learn)	تعديل الفكرة بناءا على النتائج	التكيف أو التغيير pivot
التكرار	إعادة الدورة بتحسينات متتالية	السرعة في التكرار

Source: Ries. E, **The Learn Startup**, Crown Business, 2011, p.p: 77-115.

ثالثا: النموذج الشامل (4D Model):

الجدول رقم (06): النموذج الشامل (4D Model)

المرحلة	الوصف	الرسم التوضيحي
الاكتشاف	فهم المشكلة(بحث تسويقي- تحليل المنافسيين)	توسيع نطاق البحث
التعريف	تركيز المشكلة (صياغة التحدي بدقة)	توسيع نطاق الحلول
التصميم	تطوير حلول متعددة واختبارها	توسيع خيارات الحل
التسليم	تنفيذ الحل الأمثل	تضييق نحو المنتج النهائي

Source: Design Council, **The Double Diamond: A Universally Accepted Depiction of the Design Process**, 2015, pp : 08-18.

رابعا: نموذج الابتكار المفتوح: (Open Innovation):

الجدول رقم (07): نموذج الابتكار المفتوح: (Open Innovation)

المرحلة	الوصف	الآلية
1- الاستكشاف	البحث عن أفكار خارجية (جامعات- شركات ناشئة)	الشراكات- منصات التعهيد الجماعي
2-التقييم	فحص توافق الأفكار مع استراتيجية المؤسسة	اتفاقيات السرية- تحليل الجدوى
3-الدمج	دمج الأفكار الخارجية مع القدرات الداخلية	فرق عمل مشتركة- تكييف التقنيات
4- الاستغلال	تحويل الأفكار إلى منتجات قابلة للتسويق	قنوات التوزيع المشتركة

Source: Chesbrough, H. W, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 2003, pp: 62-85.

خلاصة

يمثل الابتكار سلسلة مترابطة من المراحل، تبدأ بالفكرة ولا تنتهي عند التطبيق، بل تمتد لتشمل التقييم والتطوير المستمر، إن فهم كل مرحلة من مراحل الابتكار من توليد الأفكار، مرورا بالتخطيط والتطوير، وصولا إلى التنفيذ والنشريساعد المؤسسات على تقليل المخاطر وتعظيم فرص النجاح.

إن النجاح في الابتكار لا يعتمد فقط على الإبداع، بل على إدارة منضبطة للابتكار كعملية استراتيجية. فكل مرحلة تتطلب موارد وأدوات وأساليب خاصة، بالإضافة إلى بيئة تنظيمية تشجع على التعاون، التعلم، والانفتاح على التغيير.

في النهاية، فإن المؤسسات التي تتقن إدارة مراحل الابتكار بفعالية تصبح أكثر قدرة على التجديد، والاستجابة للسوق، وتحقيق النمو المستدام في عالم سريع التحول.

المحور السادس: انتشار وتبني الأفكار

المحور السادس: إنتشار وتبني الأفكار

في عصر يشهد تغيرات تكنولوجية متسارعة وتنافسية متزايدة، أصبح الابتكار عاملاً حاسمًا في نجاح المؤسسات واستدامتها، غير أن نجاح أي ابتكار لا يتوقف عند حد تطويره، بل يعتمد بشكل أساسي على مدى انتشاره وتبنيه من قبل الأفراد أو المنظمات.

لهذا، تهدف هذه المحاضرة إلى استعراض الإطار النظري لعملية الانتشار (Diffusion) والتبني (Adoption)، من خلال توضيح مفاهيمها، وعناصرها، والمراحل التي تمر بها، إضافة إلى العوامل المؤثرة على سرعة تبني الابتكار.

سنتعرف على كيفية انتقال الأفكار الجديدة عبر النظام الاجتماعي، وعلى الدور الحيوي لقنوات الاتصال والزمن والقيادة الاجتماعية في تسريع أو إبطاء هذه العملية، مع التركيز على الفئات المختلفة للمتبنين وسلوكهم تجاه التغيير.

وينقسم هدا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: مفاهيم نظرية حول الانتشار؛
- ثانيا: مفاهيم نظرية حول التبني في الابتكار.

أولا: مفاهيم نظرية حول الانتشار:

1- تعريف الانتشار: عملية يتم من خلالها نشر الابتكار عبر قنوات معينة من الاتصالات بين أعضاء النظام الاجتماعي عبر الزمن، التركيز على[1]:

- الابتكار؛
- قنوات الاتصال؛
- الزمن؛
- النظام الاجتماعي.

2- عناصر عملية الانتشار: وتتمثل في النقاط التالية:[2]

2-1- الابتكار: وخصائصه المدركة التي تؤثر على سرعة تبينه:

- **الميزة النسبية:** درجة تفوقه على ما يحل محله.
- **التوافق:** درجة توافقه مع القيم والمعتقدات والخبرات السابقة والحاجات الموجودة.
- **التعقيد:** درجة صعوبة فهمه أو استخدامه.
- **القدرة على التجريب:** درجة إمكانية تجربته على نطاق محدود قبل الالتزام الكامل.
- **القدرة على الملاحظة:** درجة ظهور نتائج استخدامه للآخرين.

2-2- قنوات الاتصال: الطرق التي تنتقل بها المعلومات عن الابتكار بين الأفرا، وتشمل ما يلي:

- **قنوات جماهيرية:** فعالة في زيادة الوعي والمعرفة (المراحل المبكرة).
- **قنوات شخصية:** حاسمة في تغيير المواقف واتخاذ القرار (خاصة بين المتشابهين).

2-3- الزمن: عنصر أساسي في:

- عملية قرار الابتكار: المراحل التي يمر بها الفرد من المعرفة إلى التأكيد.

[1] - Rogers, E. M, **Diffusion of Innovations**, (5th ed.), New York: Free Press, ISBN: 0-7432-2209-1, 2003, p: 05.
[2]- Rogers, E. M, **opt cit**, pp: 15-378.

- درجة تبني الابتكار: وقت التبني مقارنة بالآخرين في النظام الاجتماعي (فئات المتبنين).

- معدل انتشار الابتكار: السرعة التي يتبنى بها الأعضاء الابتكار.

2-4- النظام الاجتماعي: يوفر السياق الذي يحدث فيه الانتشار، ويؤثر من خلال:

- **الهيكل الاجتماعي:** التراتبية، الأدوار، القيادة.

- **معايير النظام:** قواعد السلوك والقيم.

- **الرأي القيادي:** أفراد مؤثرون غير رسميون.

- **وكلاء التغيير:** أفراد يسعون لتسهيل التبني (غالباً من خارج النظام).

- **أنواع القرارات:** اختيارية، جماعية، سلطوية.

ثانيا: مفاهيم نظرية حول التبني في الابتكار:

1-تعريف التبني: التبني" :(Adoption) القرار الذي يتخذه الفرد أو المنظمة بالالتزام الكامل باستخدام الابتكار، وهو نتيجة فردية لعملية الانتشار[1].

2- عملية قرار الابتكار: تتمر عبر المراحل التالية:[2]

2-1- المعرفة: التعرض للابتكار وفهم أساسياته.

2-2- الإقناع: تكوين موقف (إيجابي أو سلبي) تجاه الابتكار بناءً على خصائصه المدركة.

2-3- القرار: اتخاذ قرار بقبول أو رفض الابتكار.

2-4- التنفيذ: وضع الابتكار موضع الاستخدام.

2-5- التأكيد: البحث عن تعزيز للقرار، وقد يؤدي التنافر المعرفي إلى تغيير القرار إذا تلقت معلومات سلبية.

[1] - Rogers, E. M, **opt cit**, p: 177.
[2]- Rogers, E. M, **opt cit**, pp: 171-206.

3- فئات المتبنين: بناءا على وقت التبني النسبي (التبكير)، وتتضمن ما يلي:[1]

3-1- المبتكرون (Innovators – 2.5%) : مغامرون، منفتحون على العالم الخارجي، يتحملون المخاطر، موارد مالية جيدة.

3-2- المتبنون الأوائل(Early Adopters – 13.5%) : قادة رأف محترمون محليا، متكاملون في النظام الاجتماعي، "نموذج يحتذى به". حاسمون لاختراق السوق.

3-3- الأغلبية المبكرة(Early Majority – 34%) : متعمدون، يتصلون كثيراً بالأوائل، نادرا ما يقودون الرأي، يتبنون قبل المتوسط.

3-4- الأغلبية المتأخرة(Late Majority – 34%) : متشككون، يتبنون تحت ضغط الأغلبية أو بعد أن يصبح المعيار السائد، موارد محدودة.

3-5- المتقاعسون (Laggards – 16%): تقليديون للغاية، معزولون اجتماعيا، يشتبهون في التغيير، موارد محدودة، يتخذون القرار بناءً على الماضي.

4- العوامل المؤثرة على معدل التبني: ويمكن إيجازها فيما يلي:[2]

- خصائص الابتكار المدركة (الميزة النسبية، التوافق، البساطة، القدرة على التجريب، القدرة على الملاحظة)؛
- نوع قرار الابتكار (اختياري، جماعي، سلطوي)؛
- طرق توصيل المعلومات (قنوات الاتصال، جهود الترويج)؛
- طبيعة النظام الاجتماعي (معايير، درجة الترابط، الانفتاح على التغيير)؛
- جهود وكلاء التغيير.

[1]- Rogers, E. M, **opt cit**, pp: 282-292.
[2]- Rogers, E. M, **opt cit**, pp: 221-251.

خلاصة

ختاما، يعد فهم آليات الانتشار والتبني ضرورة استراتيجية لكل من يسعى إلى تعزيز الابتكار داخل المنظمات أو المجتمعات، فنجاح الابتكار لا يتحدد فقط بجودته أو جدّته، بل بمدى قدرته على الوصول إلى المستخدمين المناسبين، في التوقيت المناسب، ومن خلال قنوات مؤثرة.

تكشف النماذج النظرية أن تبني الابتكار عملية تدريجية ومعقدة، تتأثر بعوامل تتعلق بطبيعة الابتكار نفسه، وخصائص النظام الاجتماعي، وطرق الاتصال، وفئات المتبنين المختلفة.

وعليه، فإن أي استراتيجية فعالة لتسويق أو نشر الابتكار ينبغي أن تراعي هذه العناصر، وتعمل على تهيئة بيئة تنظيمية ومجتمعية تُسهل من عملية التبني وتسرع من وتيرة الانتشار.

المحور السابع:
خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل النجاح

المحور السابع: خصوصيات الابتكار في الخدمات وعوامل النجاح

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة في بنية الاقتصاد العالمي، حيث انتقل تدريجيا من اقتصاد يرتكز على الصناعة والإنتاج المادي إلى اقتصاد جديد يعرف باقتصاد الخدمات أو اقتصاد المعرفة، وقد أصبحت الخدمات تمثل النسبة الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي في معظم الدول، بل أضحت المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل، في خضم هذا التحول تزايدت التحديات التنافسية والتكنولوجية التي تواجه المؤسسات الخدمية، مما دفعها إلى البحث عن أدوات واستراتيجيات فعالة تمكنها من التكيف، التميز، والاستمرار.

برز الابتكار بوصفه رافعة أساسية للتطوير، وعنصرا محوريا في تحسين أداء المؤسسات، وخلق تجارب ذات قيمة مضافة للزبائن، إلا أن الابتكار في قطاع الخدمات لا يشبه بالضرورة الابتكار في القطاع الصناعي، فهو يتسم بخصوصيات ترتبط بطبيعة الخدمة نفسها، التي غالبا ما تكون غير ملموسة، فورية، وتستلزم تفاعلا مباشرا بين مقدم الخدمة والمستفيد منها.

وانطلاقا من هذه الخصوصية، ظهرت الحاجة الملحة لفهم أساسيات الابتكار والتطوير في قطاع الخدمات، ليس فقط من منظور تقني أو تنظيمي، وإنما أيضا من منظور استراتيجي شامل يراعي الأبعاد البشرية، السوقية، والتكنولوجية للعملية الابتكارية.

وينقسم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولا: الابتكار في الخدمة؛
- ثانيا: أبعاد الابتكار في الخدمة؛
- ثالثا: مفهوم تطوير الخدمات؛

- رابعا: الفرق بين ابتكار وتطوير الخدمة؛
- خامسا: طرق ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة؛
- سادسا: تحديات تطوير المنتجات؛
- سابعا: تحليل الاحتياجات والرغبات للعملاء؛
- ثامنا: تحليل الاتجاهات السوقية والتكنولوجية؛
- تاسعا: تطوير واختبار الخدمات الجديدة؛
- عاشرا: تحسين وتطوير الخدمات الجديدة؛
- الحادي عشر: خصوصيات الابتكار في الخدمات.

أولا: الابتكار في الخدمة: هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسن كبير في خدمة سابقة مفهوم الخدمة من ناحيه الممارسة والتطبيق، ويمكن أن يكون على سبيل المثال قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو نظام توزيع مبتكر أو تقنية جديده أو مزيج منها، أي ابتكار في الخدمة يشمل عناصر قابلة للتكرار بحيث يمكن تحديدها وتكرارها بشكل آلي في حالات أو بيئات أخرى. العناصر القابلة للتكرار يمكن أن تكون اما مخرجات الخدمة أو اجراءاتها ككل أو جزء، كما يعود الابتكار في الخدمة بالمنفعة على كل من منتج الخدمة والعملاء بالإضافة إلى تحسين الميزة التنافسية للمبتكر، الابتكار في خدمة هو اما منتج خدمي أو إجراء لتقديم الخدمة يعتمد على منهج تقني أو اجرائي، ومع ذلك، فإن الابتكار لا يتعلق بالضرورة لحداثة التكنولوجيا في حد ذاتها ولكن الإبتكار يكمن في كثير من الأحيان في المجالات غير التكنولوجية، يمكن ان يكون الابتكار في الخدمة حل جديد في واجهة استخدام يمكن المستخدمين من النظام من التعامل معه بألفه أو طرق توزيع مبتكرة أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في اجراءات الخدمة أو طرق مبتكرة من العمليات والإجراءات في الأعمال اللوجستية وسلسلة التوريد أو طرق جديدة لتنظيم وإدارة الخدمات[1].

ثانيا: أبعاد الابتكار في الخدمة: لقد قدم Hertog (2000) نموذج الأبعاد الأربعة للابتكار في الخدمة والذي يجسد فكرة الابتكار في الخدمة ويتكون هذا النموذج من الأبعاد التالية:[2]

1- مفهوم الخدمة الجديدة: ويشير إلى طرح خدمات جديدة في السوق.

2- تفاعل جديد مع الزبون: يشير إلى الطرق الحديثة للتفاعل مع الزبون وتبادل المعلومات معه وإشراكه في إنتاج الخدمة.

---

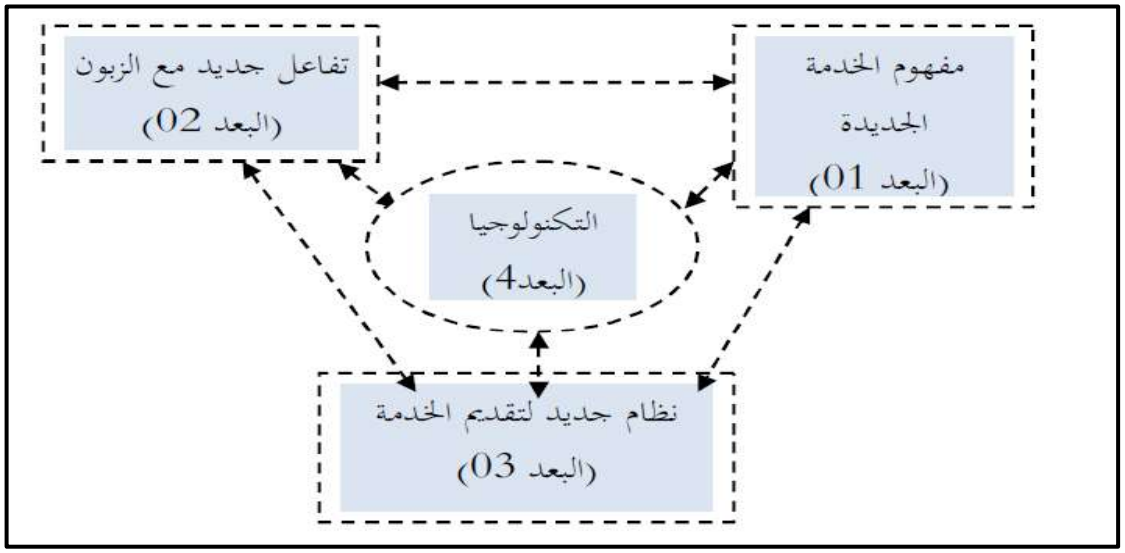
[1]- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، **إبتكار في الخدمة**، 2022، على الرابط الإلكتروني:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9, in 01-02-2024, at 11:13.

[2]- حسان بوزيان ومهدي شباركة، **الإبتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر**، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المجلد 02، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة 2018، ص: 470.

3- نظام جديد لتقديم الخدمة: ويشمل إيجاد طرق حديثة لتسليم الخدمات الحالية للزبائن.

4- التكنولوجيا: والتي تضمن تقديم الخدمات إلى الزبون بكفاءة.

الشكل رقم (01): نموذج الأبعاد الأربع للإبتكار في الخدمة لـ Hertog (2000)



المصدر: حسان بوزيان ومهدي شباركة، **الابتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 02، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة 2018، ص: 471.

ثالثا: مفهوم تطوير الخدمات: تطوير الخدمة هو تلك العملية الكاملة لتقديم خدمة جديدة أو تحسين خدمة موجودة للعملاء، يمكن أن يكون العملاء خارجيين أو داخليين داخل الشركة، ويمكنه دعم العديد من أنواع المنتجات المختلفة من البرامج إلى الأجهزة إلى السلع والخدمات الإستهلاكية، تمنح عملية تطوير الخدمة الواضحة الشركات طريقة لإستكشاف أفكار منتجات وخدمات جديدة ومعرفة ما يريده العملاء في المراحل الأولى من وضع المفاهيم، والهدف هو التأكد من أن المنتج أو الخدمة الجديدة أو المحسنة يلبي حاجة حقيقية للعملاء ويساعد الشركة على الوصول إلى أهدافها بشكل واضح.[1]

[1]- فهد مهاية، **مراحل تطوير الخدمات**، 2022، على الرابط الإلكتروني:
https://rattibha.com/thread/1525857181450616832, in 01-02-2024, at: 11:00

رابعا: الفرق بين ابتكار وتطوير الخدمة: من الضروري أن نشير إلى بعض المصطلحات التي تحدث التباس فيما بينها وهي: ابتكار الخدمة، وتجديد الخدمة، وتطوير الخدمة، أما الأول فيخص المجال العلمي ونتائجه تسمح بإثراء المعرفة الإنسانية وهدفه الحصول على منتجات أصلية تماما، أما تجديد الخدمات فهي تلك العملية التي تهتم بإضافة تقنية للعملية الإنتاجية ذاتها، وبالتالي فهي غاية ونتيجة يتم التوصل إليها، بينما تطوير الخدمات الجديدة فهو مجال اهتمام التسويق الذي يهدف إلى بيعها وتسويقها كنتيجة تم التوصل إليها.[1]

نلاحظ تشابه في التعريف والاختصاصات بين الابتكار وتطوير الأعمال حيث يشتركوا في إنشاء وتطوير منتجات أو خدمات أو نماذج أعمال جديدة، حيث كانت إدارة الابتكار بالهيئات والشركات تقليديا تركز على عمليات البحث وتقديم المنتجات الجديدة وخلق العمليات الجديدة، ولكن حاليا اصبحت إدارة الابتكار اليوم تتضمن أيضًا تقديم خدمات جديدة ونماذج أعمال جديدة، ويعتبر تطوير الأعمال الجديدة أكثر محدودية، لأنه عادة لا يشمل ابتكار العمليات، لكنه من ناحية أخرى أوسع، حيث يختص بإنشاء أسواق جديدة، ويمكن أن يكون إنشاء مصنع إنتاج جديد جزءًا من إدارة الابتكار، ولكن ليس كثيرًا من تطوير الأعمال الجديدة من ناحية أخرى، يعد توسيع الخدمة إلى بلد جديد أو انشاء سوق جديدة جزءًا من تطوير الأعمال، بينما لا نعتبرها جزءا من إدارة ابتكار.[2]

خامسا: طرق ابتكار وتطوير الخدمات الجديدة

تعد القدرة على ابتكار وتطوير خدمات جديدة من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات الخدمية المعاصرة من أجل ضمان استمراريتها وتعزيز تنافسيتها في بيئة تتسم بالتغير

---

[1]– غنية فيلالي، **أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس والحمولة قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007–2008، ص: 85

[2]– ممدوح النملة، **هل هناك فرق بين الإبتكار والإبداع والإختراع وتطوير الأعمال؟**، 2022، على الرابط الإلكتروني:
https://ae.linkedin.com/pulse, in 05-02-2024, at: 10:22.

المستمر، وتنامي متطلبات الزبائن، ولم يعد من الممكن للمؤسسات الاعتماد فقط على تحسين الخدمات القائمة أو تقليد المنافسين، بل أصبحت مطالبة بانتهاج مقاربات منهجية ومبتكرة لتقديم عروض خدمية جديدة تلبي احتياجات حقيقية وغير مشبعة في السوق، أو تخلق احتياجات جديدة لم تكن معبرا عنها من قبل.

إن ابتكار الخدمات الجديدة ليس مجرد فعل إبداعي، بل هو عملية منظمة تتطلب فهما عميقا للسوق، تحليلا دقيقا لتجربة الزبون، تنسيقا فعالا بين مختلف الوظائف التنظيمية داخل المؤسسة، مثل التسويق، تسيير الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، ويعد هذا النوع من الابتكار أكثر تعقيدا من المرتبط بالمنتجات المادية.

ينطلق هذا المحور من مبدأ أساسي مفاده أن تطوير الخدمات الجديدة لا يتحقق إلا من خلال تبني نماذج تفكير وإجراءات علمية تدمج بين الإبداع والبحث التطبيقي، مع مراعاة السياق الاستراتيجي للمؤسسة، ومدى جاهزيتها الداخلية لتبني التغيير.

1- الابتكار في الخدمة: هو إما تقديم خدمة جديدة أو تحسن كبير في خدمة سابقة مفهوم الخدمة من ناحيه الممارسة والتطبيق، ويمكن أن يكون على سبيل المثال قناة اتصال جديدة للتفاعل مع العملاء أو نظام توزيع مبتكر أو تقنية جديده أو مزيج منها، أي ابتكار في الخدمة يشمل عناصر قابلة للتكرار بحيث يمكن تحديدها وتكرارها بشكل آلي في حالات أو بيئات أخرى، العناصر القابلة للتكرار يمكن أن تكون اما مخرجات الخدمة أو اجراءاتها ككل أو جزء، كما يعود الابتكار في الخدمة بالمنفعة على كل من منتج الخدمة والعملاء بالإضافة إلى تحسين الميزة التنافسية للمبتكر، الابتكار في خدمة هو اما منتج خدمي أو إجراء لتقديم الخدمة يعتمد على منهج تقني أو اجرائي، ومع ذلك، فإن الابتكار لا يتعلق بالضرورة لحداثة التكنولوجيا في حد ذاتها ولكن الابتكار يكمن في كثير من الأحيان في المجالات غير التكنولوجية، يمكن ان يكون الابتكار في الخدمة حل

جديد في واجهة استخدام يمكن المستخدمين من النظام من التعامل معه بألفه أو طرق توزيع مبتكرة أو تطبيق تكنولوجيا جديدة في اجراءات الخدمة أو طرق مبتكرة من العمليات والإجراءات في الأعمال اللوجستية وسلسلة التوريد أو طرق جديدة لتنظيم وإدارة الخدمات.[1]

سادسا: تحديات تطوير المنتجات:

ومن أهم تحديات تطوير المنتجات نجد ما يلي:[2]

1- الفكرة: التحدي الأول الذي يواجه الشركة عند تطوير منتجات جديدة هو انتقاء واختيار فكرة جيدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع للمنتج الجديد.

2- رأس المال: تطوير المنتجات الجديدة مكلفة وتحتاج إلى رأس مال، والتي قد تحتاج إلى الحصول على تمويل من الشركات الأخرى في بعض الأحيان.

3- فريق العمل: الحاجة إلى فريق دائم يتكون من ذوي الخبرات المتنوعة لتقييم واختيار المشاريع، والمتخصصين لتطوير منتج معين، وتجميع فريق قادر على التعامل مع تصميم وإنشاء رسومات الانتاج، وإنشاء الصناعات التحويلية وتحديد الأسواق المستهدفة لمنتج معين، ويجب أن تكون قادرة على تصنيع المنتج بتكلفة معقولة وتلبي قواعد السلامة.

4- التصميم: لضمان تطوير منتجات ناجحة الحاجة لفريق لديه القدرة على معرفة كيفية تصميم منتجات لديها القدرة على تحقيق الأهداف وذات كفاءة وفاعلية وجذابة إلى السوق المستهدف، ويتمثل التحدي للمصممين الحفاظ والالتزام بالاستراتيجية المخطط لها ومسار التعليمات أثناء خلق المنتجات التي ستباع.

---

[1]- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، **إبتكار في الخدمة**، 2022، على الرابط الإلكتروني:
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9, in 01-02-2024, at 11:13

[2]- شروق يغمور وآخرون، **واقع تطوير منتج جديد من وجهة نظر مدراء قسم التصميم والانتاج لدى شركة التقدم وشركة نيروخ للموازين والقبانات والأثاث المعدني**، بحث مقدم لاستكمال لمتطلبات درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك، فلسطين، 2016، ص ص: 19-22.

5- الانتاج:

- الحاجة لوضع كتيبات التعليمات من أجل ضمان تطوير المنتج بالشكل المناسب؛

- ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الانتاج وعدم وجود كفاءة في الانتاج؛

- الصعوبة في التنبؤ ومعرفة هل المنتج الجديد سوف يغطي التكاليف، وأنه سوف يتطابق مع المعايير وكما هو مخطط له.

6- السوق:

- تحتاج الشركة إلى تحديد السوق المستهدف ومعرفة حجمه من أجل تحديد حجم الانتاج المطلوب وتلبية احتياجات الزبائن المستهدفة؛

- الصعوبة في وضع مفاهيم للتسويق الممكنة واختبارها، وتنفيذ الخطة التسويقية؛

- صغر الأسواق المحلية وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصاديا.

7- الزبائن:

- التغير في الحاجات والرغبات لدى المستهلكين؛

- انقطاع التواصل المستمر مع الجمهور الداخلي والخارجي للشركة؛

- صعوبة في التجاوب المنطقي للظروف البيئية المحيطة لضمان استمرار الشركة في عملها (تطورات اجتماعية، سلوكية وتكنولوجية).

8- مواكبة التطورات: الحاجة إلى تطوير نظم الانتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية.

9- المنافسة: تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتصاعد قوة التحالفات بين الشركات العالمية العملاقة وسيطرتها على الأسواق، وكذلك ضغوط القوى

الاحتكارية في الصناعات المتقدمة وغياب التوجه الاستراتيجي للدخول في تحالفات وطنية لمواجهة التحالفات الخارجية وضغوط المنافسة.

10- التحديات القانونية والتنظيمية: وتتمثل في ما يلي:[1]

- بعض الدول تمنع استيراد بعض العناصر لحماية الصناعات المحلية، وقد يتطلب الأمر موافقة الحكومة على العمل أو العمل مع الشركاء المحليين؛

- غياب القوانين المتعلقة بالعلامات التجارية، قوانين حقوق النشر، الملكية الفكرية، وحماية براءات الاختراع في الدولة؛

- يجب مراعاة الأنظمة البيئية المختلفة؛

- قد تكون هناك حاجة إلى تصاريح أو تراخيص لأداء الأنشطة الأساسية، وقد تكون محظورة منتجات معينة لأسباب سياسية أو دينية؛

- التعامل مع تشريعات ومستجدات منظمة التجارة العالمية.

11- تحديات التوزيع: تحتاج الشركة إلى إيجاد تحديد أفضل الموزعين وكيفية التعامل مع العشرات من سلاسل التوزيع والموزعين والمتاجر المستقلة لتوصيل المنتج إلى أكبر عدد من قنوات التوزيع الممكنة.

12- التحديات الترويجية: الحاجة لمجموعة متنوعة من الأساليب الفعالة لتعزيز المنتج والتواصل مع عملائنا، والحاجة لاستخدام وسائل ترويجية متنوعة وعلى سبيل المثال (التلفزيون، الإذاعة، البريد المباشر، المجلات، وسائل الاعلام الاجتماعية، لوحات، والتسويق عبر الهاتف ووضع المنتج في الأفلام) من أجل زيادة إقناع الزبائن والحرص على معرفة المنتج لأكبر قدر من الزبائن للمنتج الجديد.

[1]- شروق يغمور وآخرون، **مرجع سابق**، ص ص: 19-22.

13- السعر: يعتبر تحديد السعر للشركة تحديا كبيرا تواجهه الشركة عند تطوير المنتج الجديد وقبل عرضه في السوق لضمان أنه يغطي التكاليف ويحقق ربح مطلوب وسعر مقبول بالنسبة للزبائن.

14- الوقت: يشكل حاسم لدى الشركات في طرح المنتج الجديد في الوقت المناسب والذي يسبب غموض لدى الشركات في تحديد الوقت المناسب من أجل تجنب فشل المنتج الجديد.

سابعا: تحليل الاحتياجات والرغبات للعملاء

أصبحت المؤسسات في عصرنا الراهن تدرك أن فهم العميل يمثل أحد الركائز الجوهرية لتحقيق النجاح والاستدامة في الأسواق التنافسية، ففي ظل التحولات التكنولوجية وتغير أنماط السلوك الاستهلاكي، لم يعد التركيز مقتصرا على تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة فحسب، بل بات من الضروري التعمق في تحليل احتياجات ورغبات العملاء من أجل بناء علاقات طويلة الأمد معهم وتقديم عروض ذات قيمة مضافة.

يعنى تحليل الاحتياجات والرغبات بتحديد الفجوة بين ما يمتلكه العميل حاليا (الوضع الراهن) وما يتطلع إليه أو يحتاجه (الوضع المرغوب فيه)، بهدف استخلاص رؤى معمقة تمكن المؤسسة من تطوير منتجات وخدمات موجهة بدقة، علاوة على ذلك فإن إدراك الفرق الجوهري بين "الاحتياج (Need) "باعتباره ضرورة أساسية و"الرغبة (Want) "بوصفها تعبيرًا عن تفضيلات ذات طابع ثقافي أو شخصي، يعد عنصرا محوريا في تصميم استراتيجيات تسويقية فعالة، فبينما تكون الاحتياجات محدودة وثابتة نسبيا، تتسم الرغبات بالتنوع والديناميكية مما يفرض على المؤسسات مراجعة تحليلاتها بشكل دوري.

بالتالي، يمكن القول إن تحليل الاحتياجات والرغبات يمثل عملية استراتيجية مستمرة تساهم في تحسين تجربة العميل، وتعزز من القدرة التنافسية للمؤسسات، وتدعم عملية اتخاذ القرار التسويقي القائم على بيانات واقعية.

1- مفهوم العميل: يعرف العميل على أنه "ذلك الشخص أو الوحدة التنظيمية التي تلعب دورا محددا في إتمام الصفقات أو المعاملات مع المسوق أو أي كيان آخر"، ويعرف كذلك على أنه "ذلك الشخص الذي يشتري شيئا ما سواء كان من داخل المؤسسة أو من خارجها يعتبر عميلا"، وينقسم العملاء إلى فئتين رئيسيتين هما:[1]

1-1- العملاء الخارجيين: وهم الذين يفضلون ويقومون بشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، أي أنهم يتلقون منها المخرجات النهائية.

1-2- العملاء الداخليين: وهم أولئك الأفراد في إدارات وأقسام المؤسسة الذين يتعاملون مع بعضهم لإنجاز الأعمال، حيث تمثل مخرجات كل وحدة مدخلات لوحدة أخرى، وعليه فإن كل فرد داخل المؤسسة، وعلى الرغم من أهمية العميل الداخلي، إلا أن الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في خدمة العميل الخارجي.

2- الفرق بين الاحتياجات والرغبات

2-1- مفهوم الحاجة: إن الحاجة في المنظور الاقتصادي، هي الرغبة لإشباع ما هو ضروري للإنسان، ويقول علماء الاقتصاد السياسي: ان الحاجة تتميز بالخصائص التالية[2]:

- **قابليتها للتغير:** حيث تنمو وتزداد، كلما تطور الإنسان وتنوعت طموحاته ورغباته، وتقدمت أساليب معيشته؛

---

[1]- فيروز بوزورين، **الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء ... ضرورة أم خيار**، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 23، 2018، ص: 190.

[2]- محمد محفوظ، **الحاجة في المنظور الاقتصادي**، دون ذكر السنة، على الرابط الالكتروني:
https://www.alriyadh.com/31671 , in 20-02-2024 , at: 12:00

– **قابليتها للإشباع:** حيث تبرز هذه الخاصية في حاجات الإنسان الفطرية كالغذاء والماء والكساء، ولهذا تبقى الحاجة إلى النقود غير محددة، لكنها قوة شرائية، تمكن الإنسان من الحصول على حاجات عديدة بواسطتها، وتزداد حاجته إليها كلما ترقت وتقدمت حضارته وتنوعت واتسعت طموحاته.

– **قابليتها للاستبدال:** حيث يتمكن الإنسان من استبدال سلعة بأخرى أو يستعيض عنها بسلعة بديلة، تؤدي نفس الخدمة أو الغرض.

– علاقة الحاجات ببعضها بصورة متكاملة فالحاجة إلى شيء يقود إلى الحاجة إلى أشياء أخرى.

2-2- مفهوم الرغبات: تُعرف الرغبات بأنها الشيء الذى يرغب الشخص في امتلاكه إما على الفور أو في وقت لاحق، فالرغبات هى الحاجة التي تتسبب فى أن تنتج الأنشطة التجارية المنتجات و الخدمات التي يطلبها الاقتصاد، فهي اختيارية، أي أن الفرد سيبقى حتى و إن لم يتم تلبية هذه الرغبات وعلاوة على ذلك، قد تختلف الرغبات من شخص لآخر ومن وقت لآخر[1].

2-3- الفرق بين الاحتياجات والرغبات: يمكن إبراز هذا الفرق في الجدول رقم (01) الموالي:

الجدول رقم (08): الفرق بين الاحتياجات والرغبات

أسس المقارنة	الاحتياجات	الرغبات
التعريف	تشمل الاحتياجات إلى المتطلبات	يتم وصف الرغبات على أنها السلع

[1] المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **الموضوع: الفرق بين الاحتياجات Needs و الرغبات Wants**، 2018، على الرابط الالكتروني : https://hrdiscussion.com/hr124853.html, in 22-02-2024, at: 11:00.

	الأساسية للفرد التي يجب الوفاء بها من أجل البقاء على قيد الحياة.	والخدمات التي يرغب الفرد في امتلاكها كجزء من نزواته.
الجوهر	محدود	غير محدود
ماذا يفعل	شيء يجب الحصول عليه	شيء ترغب في الحصول عليه
يمثل	ضرورة	رغبة
البقاء	جوهري/أساسي	غير جوهري/أساسي
التغيير	قد تبقى ثابتة مع مرور الوقت	قد تتغير بمرور الوقت

المصدر: المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **الموضوع: الفرق بين الاحتياجات Needs و الرغبات Wants**، 2018، على الرابط الالكتروني :

https://hrdiscussion.com/hr124853.html, in 22-02-2024, at: 11:00.

3- مفهوم احتياجات العملاء: وهي الخصائص أو المواصفات التي يجب توافرها في المنتج أو الخدمة لتلقى استحسانا من قبل العملاء وتقسم إلى نوعين: متطلبات الخدمة: وهي الجوانب غير الملموسة لشراء المنتج الذي يتوقع العميل حدوثها مثل التسليم في الوقت المحدد وحسن تعامل

البائع معه عند الشراء وسهولة الدفع وما إلى ذلك، ومتطلبات السلعة النهائية: وهي الخصائص الملموسة أو المميزات أو المواصفات التي يتوقع المستهلك أن يجدها في المنتج أو الخدمة[1]

4- احتياجات العملاء: يمكن شملها في المنتجات والخدمات، فهي التي يرغب أن يحصل عليها العميل في الأساس لإشباع رغباته، وعمومًا يُمكن تقسيمها إلى[2]:

4-1- احتياجات العملاء المادية: هذه الرغبات ترتبط بجودة الخدمة أو المنتج ماديًا، على سبيل المثال، طلب أحد الوجبات من أحد المطاعم، أو الحصول على خدمة استشارية معينة في أحد المجالات، ويمكن ربطها بالاحتياجات النفسية لأنها تشمل أيضًا الشعور بالانتماء أو تفضيل علامة تجارية معينة.

4-2- الاحتياجات النفسية: تتمثل عندما يكون هناك سبب عاطفي وراء عملية الشراء، فعند تلبية الاحتياجات المادية تظهر الاحتياجات العاطفية، فقد يكون بإمكان العميل إعداد القهوة في منزله لكنه يفضل الذهاب إلى أحد المقاهي المشهورة لشرب كوب القهوة، فهنا هو لا يحتاج إلى القهوة في ذات نفسها لكنها يريد أن يشبع حاجة نفسية كامنة فيه، من خلال شرب القهوة في مكان معين أو بطريقة معينة.

بالإضافة إلى الاحتياجات السابقة نجد كذلك ما يلي:

4-3- السعر: حقيقةً السعر يشمل كل من المنتجات والخدمات، وهو مقدار تكلفة المنتجات مضافًا إليه هامش ربح محدد. والعملاء بطبعهم يحبون السعر العادل، ودائمًا ما ينجذبون للأسعار

[1]- ميم أبس، **متطلبات العملاء**، 2024، على الرابط الإلكتروني:
https://www.meemapps.com/term/customer-requirements, in 20-02-2024, at: 10:00

[2]- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:
https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/, in 21-02-2024 , at: 21:00.

المنخفضة، لكن على الرغم من كل شيء فإن القيمة أو الجودة هي المُحدد النهائي لقرار الشراء لكثير منهم.

4-4- الميزات: دائمًا ما يبحث العملاء عن الميزات التي تلبي رغباتهم وتحل مشاكلهم، فعلى المحلات التجارية والشركات إتاحة مجموعة من المنتجات والخدمات لتناسب مجموعة مختلفة من العملاء، فالعملاء لديهم رغبات مختلفة قد يريدون الحصول على حجم معين أو منتج يؤدي بوظائف معينة. كما يحتاج محل الملابس توفير مجموعة أنماط مختلفة، وأيضًا أحجامًا مختلفة للملابس.

4-5- جودة المنتج والخدمة: الجودة من احتياجات العميل الحاضرة عند شراء المنتجات والخدمات، يتوقع العملاء مستوى معين من الجودة، وترتبط الجودة بالسعر ارتباطًا وثيقًا، فالعملاء الذي يدفعون أسعارًا منخفضة يتوقعون مستوى أقل من الجودة، بينما الذين يدفعون سعرًا أعلى يريدون الحصول على أعلى جودة مُمكنة.

- أداء وتقديم الخدمة أو المنتج لوظيفته بالشكل الأمثل؛
- المتانة والموثوقية في مدى صلاحية الخدمة والمنتج للاستخدام المطول؛
- الجماليات من حيث التصميم والتغليف؛
- الخصائص الإضافية التي يقدمها المنتج والخدمة للعملاء؛
- قابلية المنتج للصيانة، وتوفر قطع الغيار[1].

4-6- راحة العملاء: دائمًا ما يبحث العملاء عن راحتهم، وفي هذه الحالة يكونون على استعداد لدفع المزيد من المال مقابل ذلك، كذلك تتعلق هذه الراحة بسهولة وسرعة الحصول على المنتجات

[1]- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:
https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/, in 21-02-2024 , at: 21:00.

والخدمات، فتجدهم يتركون الشراء من المتاجر التقليدية ويتحولون إلى المتاجر الإلكترونية، ويدفعون أكثر من تكاليف التوصيل وما إلى ذلك.

4-7- الشفافية: العملاء يحبون الشفافية دائمًا، وهذا ما يحتاجون إليه عند تغيير الأسعار، أو جودة المنتجات، ويبدؤون في الدفاع عن حاجاتهم عندما يشعرون بالاستغلال، فلا أحد يُمكن أن يتعامل مع شركة يحس بأنها تميزه عن باقي المشترين، فعلى رجل المبيعات التنبؤ بحاجات عميله من خلال وضع نفسه مكان العميل، وسيجد أنهم فقط يريدون الاستماع إليهم وتقديم البيانات الصحيحة لهم، كذلك تشمل الشفافية مكونات المنتجات، وأحجامها، والآن أصبحت العلامات التجارية والشركات تعزز العلامة التجارية من خلال التقييمات والمراجعات على مواقعهم الإلكترونية.

4-8- تقليل المخاطر: العملاء متحفظون عندما يتعلق الأمر بالمال، ويريدون معرفة أنهم ليسوا عرضة لخطر خسارة وقتهم أو أموالهم، لذلك من المهم على الشركات والمتاجر تفعيل خاصية إرجاع المنتجات وتقديم الضمانات الكافية.

5- مصادر جمع المعلومات عن احتياجات العملاء: تتمثل مصادر جمع المعلومات في النقاط التالية:[1]

5-1- التأمل الذاتي: قد تكون أنت نفسك مصدر هام في جمع المعلومات، إذا ما تأملت في نفسك وفي كيفية اتخاذك لقرار الشراء، ستقف على أمور كثيرة يمكنك تعلمها عن عملائك وطريقة تفكيرهم.

[1]- مؤمن محمد، **دراسة احتياجات العملاء**، 2024، على الرابط الإلكتروني:
https://salesbelaraby.wordpress.com/2023/03/12/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1-%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D9%84%D9%85/, in 25-02-2024, at: 14:00.

ضع نفسك مكان العميل واسأل سؤال، هل سأشتري هذا المنتج إذا ما كنت عميلا؟، وما السبب في قرار القبول أو الرفض؟، وما الذي يحتاجه العرض ليكون جذابا لي؟، وهل هناك أي تعديلات أو تحسينات تحتاجها الخدمة لتكون أكثر إقناعا وقدرة على حل مشكلة العميل؟.

على الرغم من بساطة الأمر إلا أن كثيرا من مسوقي أو مطوري المنتجات لا يقومون بها ولا يلتفتون إليها!.

5-2- ملاحظة سلوك العملاء.: خير من يقوم بذلك الأمر هو فريق المبيعات أو التسويق لديك، فقد ذكرت من قبل عن أهمية تكوين ما يُسمى بـ Focus Group لإعداد ملف العميل المثالي، وما زالت الحاجة إلى ذلك الفريق قائمة.

نظِّم ورش عمل، أو جلسات للعصف الذهني، وافسح المجال للفريق بدراسة العملاء وسلوكهم والحديث عن تجاربهم (الناجحة والفاشلة)، ومنها ستتمكن من وضع تصور عن اختيارات العملاء واحتياجاتهم من خلال الخبرات والملاحظات.

5-3- مقابلة العملاء: قد تحتاج إلى مقابلة العملاء وسؤالهم بشكل مباشر، ولكن أنصحك بأن تُعد استبانة قبل المقابلة تحتوي على أهم الأسئلة التي يمكن أن تكون مؤشرا عن احتياجاتهم؟، ستختلف الأسئلة باختلاف الصناعة وطبيعة المنتج وتفاصيله الفنية.

5-4- دراسة المنافسين: قد يكون منافسوك مصدر جيد للمعلومات بخصوص احتياجات العملاء، يمكنك من خلال تتبعهم ودراسة حالات الإقبال عليهم معرفة تفضيلات العملاء وما يناسبهم أكثر.

5-5- مواقع التواصل الاجتماعي: ما من منتج اليوم أو خدمة إلا ولها مجتمع خاص بها، يجمع المهتمين بها وأصحاب الخبرات فيها، وتجدهم بشكل دائم ينقلون خبراتهم ويعرضون آرائهم فيها، وقد بيَّنت ضرورة الاهتمام بتلك المجتمعات في مقال التسويق المجتمعي.

منصات مثل Quora أو Reddit أيضا ستجد فيها مراجعات رائعة لكثير من المنتجات والخدمات، وبالطبع في مجتمعنا العربي ستجد أن Twitter وFacebook منصات خصبة بالآراء والاحتياجات.

6- الأفكار المهمة في تحسين خدمة العملاء:

إن الأفكار المهمة في تحسين خدمة العملاء تناقش الاتجاهات والمواضع التي يمكن أن تعمل على تطويرها لتحسين خدمة العملاء المقدمة من شركتك، قد يظن البعض أن خدمة العملاء هي ابتسامة، ثم بضعة كلمات تخرج بصورة آلية وهم بلا شك على خطأ ومنها نجد ما يلي[1]:

- تواصل مع العملاء من خلال الاستماع لهم، عليك أن تعرف ماذا يريدون منك وكيف يمكنك أن تحسن من خدمتك في المستقبل؛

- من أجل تقديم خدمة العملاء الفعالة هي وضع العميل أولا، وتلك القاعدة تشمل الارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة لتقابل توقعات العميل، كما تشمل محاولة فهم رغبات العملاء ومحاولة تقديمها على الوجه الأمثل، طبعا وضع العملاء أولا يتطلب بذل الكثير من الجهد حتى يمكنك أن توصل رسالتك إليهم؛

[1]- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:
https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/, in 21-02-2024 , at: 21:00.

– خدمة عملاء هي محاولة بناء علاقة طويلة الأمد، ولا تنتهي بمجرد استلام النقود وادخالها في خزانة الشركة وعليك أن تمد يد العون والمساعدة للعميل بعد أن تتم عملية البيع وأن تتأكد أن العميل راض بما ابتاعه منك وأنك ما زلت ترغب في إرضاءه حتى النهاية؛

– اعرف شركتك جيدا وأعرف نقاط الضعف لديك واعمل على إصلاحها وإذا تسببت إحداها في مشكلة ما لعملائك فتبين لهم أنك تعمل جاهدا لتلافي حدوث المشكلات مجددا وحاول تعويضهم؛

– كن فريدا في تقدير العملاء، وقدم خدمات استثنائية كلما سنحت الفرصة على سبيل المثال اسمح للعملاء بإرجاع المنتجات واستبدالها ودون أن تطلب منهم إبداء الأسباب؛

– عند حدوث المشاكل لا تلقي باللوم على الموظفين، ولا تقوم بتوبيخهم أمام العملاء بل قم بتحليل الموقف والاعتذار وتعويض العملاء بصورة لائقة وهادئة، لأن الموظف الغاضب قد يحاول في المرات القادمة أن يحل المشكلة بطريقته، وهذا بسبب المزيد من المشكلات وقد تخرج الأمور عن السيطرة، كذلك عندما تزرع الإيجابية والتفاني وتحمل المسؤولية في الموظفين فإنك تجني المزيد من الربح على المدى الطويل؛

– خدمة العملاء الجيدة لا تعمل وحدها، ولا بد أن يدعمها منتج جيد لذا فعليك بضمان الجودة؛

– عند حدوث تعامل مباشر مع العملاء أعطهم اسمك ورقم هاتفك وأعرض عليهم أن يتصلوا بك عند الضرورة.

ثامنا: تحليل الاتجاهات السوقية والتكنولوجية

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بسرعة التغير وعدم اليقين، أصبح من الضروري على المؤسسات متابعة وتحليل الاتجاهات السوقية والتكنولوجية بشكل منهجي واستباقي، فالتغيرات في تفضيلات العملاء، تطور نماذج الأعمال، الابتكارات التقنية المتسارعة لم تعد مجرد مؤثرات

خارجية، بل تحولت إلى عوامل استراتيجية تؤثر بشكل مباشر في قرارات الاستثمار والتخطيط والتسويق.

يهدف تحليل الاتجاهات السوقية والتكنولوجية إلى تمكين متخذي القرار من استشراف المستقبل وفهم التحولات المؤثرة في البيئة الخارجية، ويشمل هذا التحليل دراسة أنماط الاستهلاك، سلوك المنافسين، التغيرات الديموغرافية، إلى جانب تتبع التطورات التقنية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، التكنولوجيا المالية، الحوسبة السحابية، ويعتبر هذا التحليل أداة حيوية لرسم الاستراتيجيات وتحقيق التكيف المستدام مع بيئة متغيرة باستمرار، مما يعزز من فرص الابتكار والتميز في السوق.

1- مفهوم السوق:

هو المكان الذي يلتقي فيه المشترون والبائعون لتبادل السلع والخدمات وغيرها من المعلومات ذات الصلة، ويمكن أن يلتقي كلا الطرفين في مدينة او ولاية او مقاطعة او دولة، وقد يكون السوق مادياً أو افتراضياً؛ وأحد الطرفين (البائع) يبيع منتجاً أو خدمة إلى مشترٍ مقابل مزايا مالية، وفي معظم الأوقات يوجد أكثر من بائع ومشتري واحد في السوق، وتستند قيمة وأسعار المنتج والخدمة على قانون العرض والطلب في السوق، فالسوق هو مجموعة من جميع المشترين الفعليين والمحتملين للمنتجات والخدمات[1].

2- مفهوم اتجاهات السوق:

تشير اتجاهات السوق إلى الاتجاه العام الذي يتحرك فيه السوق، من خلال تحليل اتجاهات السوق، يمكن للمتداولين تحديد الاتجاه الذي يتحرك فيه سهم أو أصل معين، يمكن تصنيف

[1]- محمد الخطاب، **تعريف السوق وانواع الأسواق وانواع هيكل السوق**، 2021، على الرابط الإلكتروني:
https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%82/, in 28-02-2024, at: 14 :00

اتجاهات السوق إلى ثلاث فئات: الاتجاه الصعودي، والاتجاه الهبوطي، والاتجاه الجانبي، الاتجاه الصعودي هو عندما يتحرك السوق في اتجاه صاعد، والاتجاه الهبوطي هو عندما يتحرك السوق في اتجاه هبوطي، والاتجاه الجانبي هو عندما يتحرك السوق أفقيا[1]

اتجاه السوق هو اتجاه سعر الأصل مع مرور الوقت في التحليل الفني، عندما تشهد الأسعار سلسلة من الارتفاعات الأعلى والانخفاضات الأعلى، يقال إنها في اتجاه صعودي، والذي يشار إليه غالبًا باسم السوق الصاعدة، في المقابل يقال إن الأسعار في اتجاه هبوطي عندما تعاني من ارتفاعات منخفضة وأدنى مستويات منخفضة بشكل ثابت، والمعروفة باسم السوق الهابطة، تساعد اتجاهات السوق المتداولين في تحديد التحولات المحتملة في السوق التي يمكنهم التركيز عليها.[2]

3- العوامل المؤثرة على اتجاهات السوق:

هناك العديد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على اتجاه وزخم اتجاهات السوق:[3]

3-1- معنويات المستثمرين: التفاؤل يدفع الأسعار إلى الأعلى، في حين أن التشاؤم يسبب الانخفاضات. يراقب المتداولون مؤشرات المعنويات لتحديد إشارات انعكاسات الاتجاه، العرض مقابل الطلب: عندما يكون عدد المشترين أكثر من البائعين، يؤدي ذلك إلى اتجاه صعودي. وفي الوقت نفسه، فإن الوضع المعاكس يولد اتجاهات هبوطية، تتم مراقبة هذه التغييرات في هيمنة إحدى قوتي السوق عن كثب للتنبؤ بالتحركات المستقبلية.

[1]- فاستر كابيتال، **اتجاهات السوق: اكتشاف اتجاهات السوق من خلال تحليل القيمة السوقية الطويلة**، 2023، على الرابط الإلكتروني:
https://fastercapital.com/arabpreneur, in 28-02-2024, at: 9:45.
[2] - Fitri Wulandari, **What is a market trend?**, 2024, on the website:
https://capital.com/market-trend-definition, in 28-02-2024, at: 20:00
[3]- Alejandro Arrieche Rosas**, Market Trend**, 2023, on the website
https://www.techopedia.com/definition/market-trend, in 28-02-2024, at: 20:35

3-2- الأساسيات: المتغيرات مثل النمو الاقتصادي وأرباح الشركات وأسعار الفائدة لها تأثير كبير على التوقعات الاقتصادية للمستثمر وتقييمات الأصول، إذا توقع الاقتصاديون أن الركود الاقتصادي على وشك الحدوث، فقد يؤدي ذلك إلى بداية الاتجاه الهبوطي، وفي الوقت نفسه، إذا انخفضت أسعار الفائدة، فقد تصبح المعنويات العامة إيجابية، لأن هذا من شأنه أن يقلل التكاليف المالية للشركات ويحفز زيادة مستويات ثقة المستهلك.

3-3- السياسة الحكومية: يؤثر التحفيز المالي والسياسة النقدية واللوائح التنظيمية على النشاط الاقتصادي وأسعار الأصول، تعمل السياسة النقدية التوسعية على زيادة قيم الأصول وغالبًا ما تؤدي إلى اتجاهات صعودية في السوق، في حين أن القواعد التنظيمية الصارمة يمكن أن تقلل بشكل كبير من قيمة جميع الشركات المتضررة .

3-4- سيكولوجية السوق: تشكل المشاعر الإنسانية المتمثلة في الخوف والجشع والضجيج المزاج الجماعي وزخم الاتجاهات، وقد تجلى ذلك خلال ما يسمى بجنون "، لعام 2021 عندما فضل المستثمرون أسهم الشركات المتعثرة مثل GameStop وAMC Entertainment وتسببوا في اتجاه صعودي كبير في أسعار أسهمهم.

4- أهمية تحليل اتجاهات السوق:

تعتمد اتجاهات السوق بشكل كبير على رغبات وأذواق واحتياجات المستهلكين، وهي تميل إلى التغيير بمرور الوقت نظرًا لأن المستهلك دائمًا ما يقود عملك، فإن التعرف على هذه التغييرات يبرز النجاح طويل المدى لاستراتيجية عملك، حيث يمكن أن يساعد في التأكد من أن منتجك وخدمتك ونموذج عملك العام يتوافق مع طلب العملاء.

على الرغم من عدم وجود الكثير الذي يمكنك القيام به بشأن الاتجاهات الديموغرافية أو تغيير أذواق العملاء، إلا أنه يمكنك ضمان الاستجابة في الوقت المناسب لمثل هذه القوى هذه هي الميزة الرئيسية التي يجلبها تحليل اتجاهات السوق لعملك[1].

تعد مرحلة التقديم النهائي للمنتجات الجديدة التي يتم تطبيقها في عدد محدد من أسواقها المستهدفة التتويج النهائي لمراحل التطوير التي تم اتباعها من قبل المؤسسات المعنية.

تاسعا: تطوير واختبار الخدمات الجديدة

يشهد قطاع الخدمات تطورا متسارعا نتيجة لتغير أنماط الاستهلاك، وتزايد توقعات العملاء، وتنامي المنافسة، إلى جانب التحولات التكنولوجية المستمرة، وفي هذا السياق أصبح تطوير واختبار الخدمات الجديدة من المحاور الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لتحقيق الابتكار والاستجابة لمتطلبات السوق، فلم يعد الاكتفاء بالخدمات التقليدية كافيًا، بل بات الابتكار في تصميم وتقديم خدمات متميزة هو ما يميز المؤسسات الرائدة عن غيرها.

يشير تطوير الخدمات الجديدة (New Service Development – NSD) إلى عملية منهجية تبدأ من توليد الأفكار وتمر بمراحل تصميم الخدمة، أما اختبار الخدمة فيعد مرحلة حاسمة قبل الإطلاق الفعلي، حيث تقيّم العناصر الأساسية للخدمة مثل الأداء، القيمة المدركة، سهولة الاستخدام، مدى رضا العملاء المحتملين، باستخدام أساليب كمية ونوعية، ويتطلب هذا الاختبار مراعاة عدة جوانب، من أهمها إعداد بيئة تجريبية تحاكي الواقع (مثل اختبار السوق التجريبي)، وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين، وتحليلها لتحديد نقاط القوة والقصور.

[1]– ماتيس للتسويق الالكتروني، **كشف اتجاهات السوق لبناء استراتيجية أعمال مستدامة**، 2020، على الرابط الالكتروني: https://matissedm.com/ar, in 28-02-2024, at: 15:05

لذا فإن تطوير واختبار الخدمات الجديدة لا يعد نشاطا تقنيا فحسب، بل يمثل جهدا استراتيجيا متعدد الأبعاد، يتقاطع فيه التسويق مع إدارة الجودة، والابتكار مع فهم عميق لسلوك المستهلك وتكمن أهميته الأكاديمية في كونه مجالا ثريا بالدراسات والنماذج، يمكن الطلاب والباحثين من استكشاف الأساليب المبتكرة لتقديم القيمة وتحقيق التميز في بيئات خدمية متنوعة.

1- اختبار المنتجات:

إن عملية اختبار المنتج يمكن أن تنفذ في مراحل الإنتاج داخل المصنع من خلال متابعة العملية الإنتاجية وفقاً للمراحل التي تمر بها وكذلك يمكن أن تنفذ بعد الانتهاء من عملية الإنتاج من خلال سحب عينات تم فحصها والتأكد من مطابقتها للمواصفات قبل تقديم المنتج إلى السوق وإجراء التحسينات والتعديلات المناسبة وحل المشاكل لأن عدم معالجتها سوف يجعل المنتج يواجه مشاكل تسويقية كبيرة وقد تقوم المنظمات باختيار منتج حالي ثم إجراء بعض التعديلات عليه لتحديد مدى نجاح العاملين في تحديد طبيعة التعديلات المطلوبة من خلال استطلاع آراء المستهلكين حول هذه التعديلات وهل لديهم مقترحات أخرى.

إن المنظمات تدرك بأن عملية التطوير وتعديل وتقديم منتجات جديدة ومتابعتها واختبارها من العمليات المستمرة ما دام هنالك تغيير مستمر في عوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

إن عمليات وإجراءات اختبار المنتج والأدوات المستخدمة وتهيئة الظروف البيئية للاختبار تختلف من منتج إلى آخر حسب طبيعة المنتج والأهداف التي صمم لأجلها والمستهدفين فيه، ومعايير الجودة وغيرها من العوامل المؤثرة، وفي نفس الوقت فإن كل شركة إنتاجية أو تسويقية أو خدمية لديها جهات مسؤولة عن عملية الاختبار ومتابعة الخطوات والمعلومات والمقترحات التي يحصلون عليها من المسؤولين بشكل مباشر عن الاختبار ومن الإجابات من خلال الاستبيان والمقابلات

المباشرة مع أفراد العينة المختارة للمعلومات والمقترحات التي ترفع بشكل نهائي للإدارة والتي لها الدور الأساسي والفعال في إجراء التعديلات المناسبة على المنتج أو اعتماده كما هو عليه.

إن الأفراد الذين يشاركون في اختبار المنتج (على الأخص في مجال الأمراض أو القضايا التي تعتبر شخصية) يمتلكون حصانة قانونية حول المعلومات التي يقدمونها إلى القائمين على الاختبار مما يوفر بيئة نفسية مناسبة تشجع أفراد العينة على الإفصاح عن كل ما يشعرون به وما أحسوه خلال عملية اختبار المنتج.

تتم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها بشكل متكامل من خلال استخدام النماذج الإحصائية والرياضية والأساليب الوصفية للحصول على نتائج دقيقة يتم اعتمادها في تحسين وتطوير المنتج[1].

2- أهداف عملية اختبار المنتج

يتم اختبار المنتج قبل تقديمه إلى السوق بشكل نهائي من قبل إدارة الإنتاج والعاملين على مطابقة الجودة والمواصفات القياسية في المنتج، وكذلك يتم اختباره في السوق على عينة من الزبائن وتقوم المنظمات الإنتاجية والتسويقية بإعادة اختبار المنتج من أجل التطوير والتحسين وتقديم منتجات جديدة واستخدام المصادر المالية والبشرية والتقنية والهندسية بشكل كفؤ وفعال، وفيما يلي نذكر أهداف عملية اختبار المنتج كما يلي:[2]

- تحديد المواصفات النوعية للمنتج بشكلها النهائي ومن ثم تقديمه للسوق بالشكل الذي يتطابق وحاجات ورغبات المستهدفين؛

[1]- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، **مراحل عملية اختبار المنتج**، 2023، على الرابط الالكتروني: https://almerja.net/reading.php?idm=204781, in 28-03-2024, at: 11:00

[2]- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، **أهداف عملية اختبار المنتج**، 2023، على الرابط الالكتروني: https://almerja.net/reading.php?idm=204781, in 28-03-2024, at: 11:00.

– إجراء التعديلات المناسبة من خلال إضافة خصائص وشطب خصائص وتصحيح الانحراف لتقليل الفجوة بين ما يرغب الزبائن وجودة المنتج المقدم؛

– تطوير مواصفات المنتج بما ينسجم وحاجات ورغبات المستهلكين وتحسين أداءه وزيادة المنافع التي يحصل عليها المستهلكين؛

– تقليل تكاليف الإنتاج والتسويق من خلال تقديم منتجات تحظى برضا الزبائن وكذلك من اختيار الاختبار الجيد للمواد الداخلة في عملية الإنتاج بشكل يحقق مستوى الجودة المطلوب ويسهل عمل إدارة التسويق وتنفيذ الأنشطة التسويقية بكفاءة عالية؛

– جعل المنتج الذي تقدمه المنظمة متفوقاً على المنتجات المنافسة ويحقق التميز المطلوب؛

– تحسين أداء المنتج بشكل مستمر لكي تتمكن المنظمة من تقديم منتجات تلبي وتنسجم مع تطور حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين بمرور الوقت؛

– مراقبة مستويات التهديد المحتملة التي قد يتعرض لها المنتج؛

– توفر معلومات دقيقة وفعالة حول المنتج والمستهلك وعوامل الإنتاج مما يسهل عملية اتخاذ القرارات؛

– تساعد على تعريف الفرص السوقية واختيار المناسب منها للأهداف.

– تساعد الإدارة على توقع ما سوف يكون عليه المستقبل ورسم الخطط المستقبلية بوضوح أكثر؛

– تساعد على الابتكار والتطوير والإبداع؛

– تحديد طبيعة التقنيات المتوفرة وما هو المنتج الذي سوف يتم إنتاجه استناداً لهذه التقنيات؛

– تحديد مدى تأثير تقادم المنتج على جودة ودورة حياته؛

– تحديد أثر السياسة السعرية ضمناً والعلامة التجارية والتعبئة والتغليف على أداء المنتج المحسوس والجودة؛

– مراقبة جودة المنتج ومدى تأثرها خلال عملية الإنتاج وقنوات التوزيع المختلفة من سنة إلى سنة؛

– توقع مدى قبول المستهلكين للمنتجات الجديدة.

إن التزام الشركة بعمليات اختبار المنتج وتحسين منتجاتها بشكل مستمر يساهم في:

– تفوق منتجاتها على منتجات المنافسة؛

– زيادة حصتها السوقية؛

– له انعكاسات إيجابية على الأنشطة التسويقية؛

– تمكن الشركة من وضع سعر ممتاز لمنتجاتها مقارنة بمنتجات المنافسة؛

– تحسين أداء المنتج بشكل مستمر.

3– **نظام التقديم النهائي للمنتجات الجديدة:** يعتبر هذا النظام من الأمور الأساسية التي تعمل على ضبط عملية تقديم المنتجات الجديدة التي اجتازت مراحل التطوير السابقة بالنجاح الذي تم تقديره من قبل المؤسسات المعنية، كما يهدف هذا النظام إلى متابعة عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة خطوة خطوة وصولا إلى المشتري المحتمل وكما يلي:[1]

– تحديد نقاط الضعف الرئيسة المحتملة والذي يعتبر الخطوة الأولى في نظام المتابعة الخاص بتقديم المنتجات الجديدة إلى أسواقها المستهدفة، ذلك أن المؤسسات المعنية تقوم بتحديد أوجه النقص أو الضعف في المزيج التسويقي للمنتجات الجديدة فيها مثل ضعف الحملة الترويجية أو بعض العيوب المرتبطة بعملية التعبئة وصولا إلى تقدير ردود فعل المنافسين المرتقبة وهكذا؛

– تحليل نقاط الضعف المتوقعة بهدف تحديد تأثير كل منها الآن أو بعد فترة محددة من عملية التقديم على المزيج التسويقي للمنتج والمنتجات الحالية، كما يتم تصنيف نقاط الضعف هذه إلى نقاط يمكن التغلب عليها نهائيا وبواسطة تنفيذ إجراءات سريعة وأخرى تحتاج إلى فترة زمنية أطول

[1]– محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 03، عمان، الأردن، 2006، ص ص: 157–158.

مع تضحيات مادية كبيرة لا يجوز تحملها أو تحميلها للمنتجات الجديدة في الوقت الراهن مرة واحدة؛

– وضع خطة فعالة لحل أية مشاكل أو صعوبات قد تنشأ أثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة ويترتب على هذا الأمر أن يتم اتخاذ القرارات الخاصة بحل مشاكل أو تذليل الصعوبات بالسرعة المطلوبة، وذلك ت وذلك تجنبا لأية تراكمات سلبية قد تحدث من الطرفين المعنيين بعملية التقديم النهائي إلا وهما المستهلكون أو المستخدمون والمنافسون الرئيسيون وردود أفعالهم والتي لا يمكن تجنب تداعياتها على نتائج التقديم النهائي، كما تتضمن هذه الخطة وضع معايير أو أسس الرقابة والمتابعة الفعالة والتي من خلالها يتم توفير البيانات عن السلوك الشرائي للمستهلكين من جهة، والمنافسين من جهة أخرى، وذلك كله بهدف تقليل درجة عدم التأكد السائدة قبل وأثناء عملية التقديم النهائي من ناحية أخرى، على سبيل المثال يتوجب على نظام المتابعة رصد كلمة الفم التي تتكون لدى المستهلكين المحتملين أو الحاليين للمنتج الجديد مع التصرفات أو القرارات التكتيكية التي يمكن إتباعها من قبل المنافسين مثل خفض الأسعار أو زيادة الجهد الترويجي وهكذا.

4– أساليب تحديد نقاط الضعف للمنتجات الجديدة:

عمليا هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن إتباعها للتعرف على نقاط الضعف الافتراضية للمنتجات الجديدة أثناء أو خلال مرحلة التقديم النهائي كما يلي:[1]

– لجنة متابعة تقييم المنتجات الجديدة والتي يتوجب عليها أن تكون غرفة عمليات مستمرة لمحاولة تذليل أية عقبات تحصل أثناء عملية التقدم والتوصية باتخاذ القرارات الحاسمة نحوها؛

– المراجعة الشاملة لسلوك المنتجات الجديدة التي يتم تقديمها للمستهلكين أو المستخدمين والمنافسين الرئيسيين والتعرف على نقاط القوة لتعظيمها والضعف لإزالتها أو التخفيف منها؛

[1]– محمد ابراهيم عبيدات، **مرجع سابق**، ص ص: 158–159.

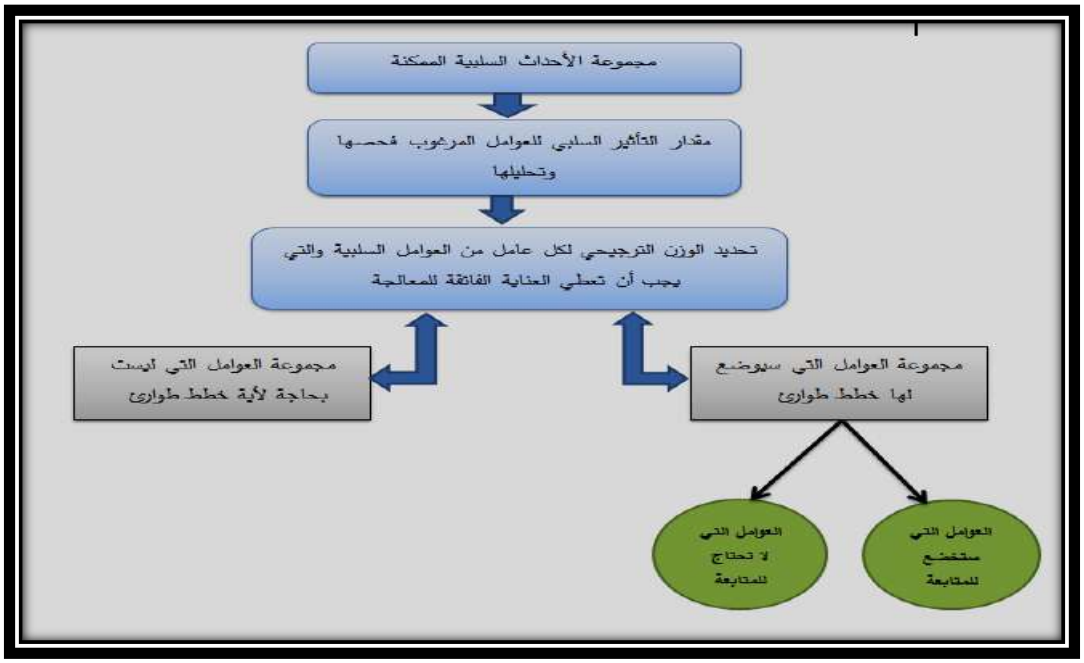
- لعب الأدوار وذلك من خلال وضع تصورات عملية للتصرفات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون لمجابهة المنتجات الجديدة المقدمة، وذلك من خلال وضع سيناريوهات أو بدائل قد يلجأ لتطبيقها المنافسون ووضع السياسات والبرامج الكفيلة باحتوائها؛

- تتبع مواقف المستهلكين أو المستخدمين للمنتجات الجديدة المطروحة في الأسواق المستهدفة، وذلك بهدف التعرف على درجة الرضا أو عدمها ومن خلال استخدام البيانات التي توفرها الدراسات التسويقية على عينات مماثلة للمستهلكين الحاليين.

5- نموذج متابعة تقديم المنتجات الجديدة

اقترح كرافورد نموذجا مبسطا لمتابعة تقديم المنتجات الجديدة في الأسواق المستهدفة منها وعلى النحو التالي:[1]

الشكل رقم (02): نموذج متابعة تقديم المنتجات الجديدة



المصدر: محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 03، عمان، الأردن، 2006، ص: 160.

[1]- محمد ابراهيم عبيدات، **مرجع سابق**، ص ص: 159-161.

وأهم ما يميز هذا النموذج أن باستطاعة المؤسسات المعنية البدء بعملية التطوير كمراحل وإجراءات وقرارات وأن تختصر مجموعة العوامل التي قد تعرقل نجاح عملية تقديم المنتج النهائي إلى تلك المجموعة الأكثر أهمية والتي تستطيع إدارة أمر التخفيف منها أو إزالتها، كما يعطينا النموذج بعض المؤشرات حول أهم الإجراءات والأساليب والأحداث التي يمكن تنفيذها بفاعلية وكفاءة في الخطط الموضوعة من قبل المؤسسات والتي يتم وضعها للتعامل مع أية أحداث أو مستجدات تظهر أثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى أن هذا النموذج يضمن تدفقا مستمرا للمعلومات والبيانات حول ما يحدث للمنتجات الجديدة التي يتم تقديمها أو قدمت من ناحية تطور المبيعات في الأسواق المستهدفة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن العوامل والأحداث التي يجري متابعتها من الناحيتين السلوكية والإدراكية الخاصة بالمشترين أو المستخدمين الحاليين والمحتملين لا بد أن تكون قابلة للقياس على شكل أرقام أو نسب بالإضافة إلى وجوب قدرتها على التنبؤ المستقبلي من حيث تحديد درجة الإدراك والوعي لدى المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق المستهدفة وهل الإدراك أو الوعي عالية، متوسطة أو منخفضة وكنسبة عامة من المستهلكين أو المستخدمين في السوق الكلي للمنتج الجديد، وفيما يتعلق بالعوامل التي لا تستطيع المؤسسات متابعتها فتمثل تحديا كبيرا على المؤسسات التحوط والاستعداد لآثارها المحتملة من حيث توفير كافة السبل والإجراءات الكفيلة بمعالجة أية آثار سلبية.

عاشرا: تحسين وتطوير الخدمات الجديدة:

في العصر الراهن الذي تتسارع فيه التحولات التكنولوجية وتتنامى فيه توقعات العملاء، لم يعد تقديم خدمة جديدة كافيا لضمان التميز أو الاستمرارية في السوق، بل أصبح تحسين وتطوير الخدمات الجديدة مطلبا استراتيجيا يتعين على المؤسسات الالتزام به بشكل مستمر لضمان توافق

عروضها مع المتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية، وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء لدى العملاء.

إن تحسين الخدمات الجديدة يمثل استكمالا لعملية تطويرها، ويعني إدخال تعديلات أو تحسينات مستندة إلى التجربة الفعلية للعملاء ونتائج القياس والتغذية الراجعة من السوق، وغالبا ما ينظر إلى هذه العملية باعتبارها ديناميكية ومتكررة، تسهم في تعزيز فعالية الخدمة وجودتها، وتدعم قدرتها على تلبية الاحتياجات المتغيرة للمستخدمين، ومن هذا المنطلق فإن التحسين لا يتوقف عند لحظة الإطلاق، بل يبدأ منها.

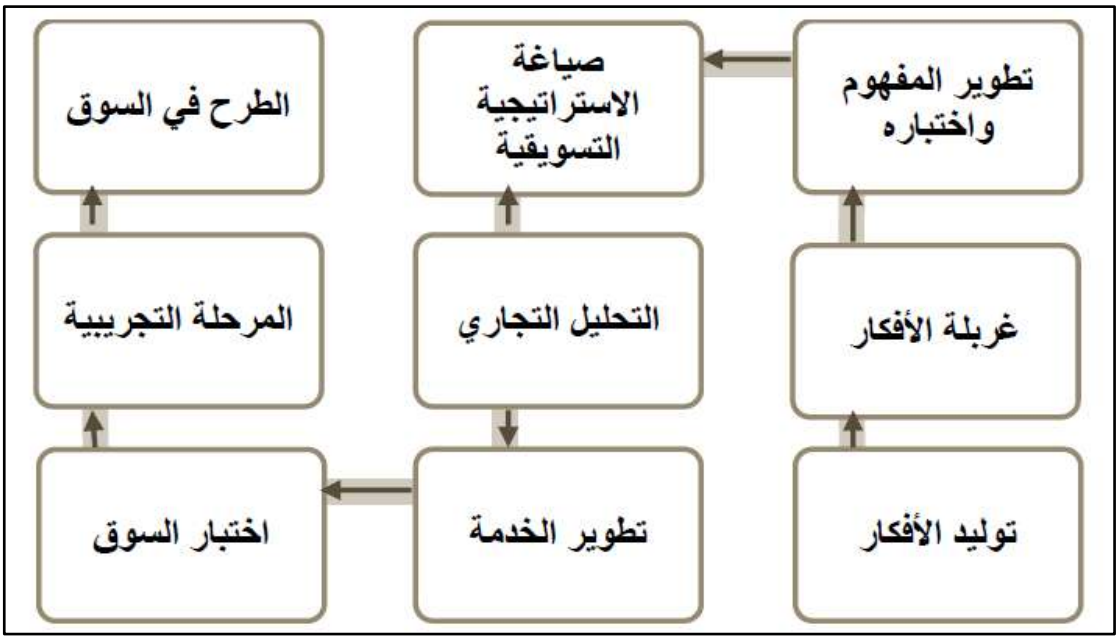
وتتضمن عمليات تحسين الخدمات الجديدة أدوات ومنهجيات متقدمة مثل إدارة الجودة الشاملة(TQM) ، وتطبيق مبادئ كايزن(Kaizen) ، وتوظيف تحليلات تجربة العميل (Customer Experience Analytics)، فضلا عن استخدام نماذج الابتكار المفتوح والتطوير التشاركي مع المستخدمين، كما يعد قياس الأداء الخدمي وتحديد مؤشرات النجاح (KPIs)من المكونات الأساسية في أي جهد تحسين، حيث تتيح هذه المؤشرات تقييم ما إذا كانت الخدمة تحقق أهدافها المرجوة أو تحتاج إلى تعديل.

إن أهمية هذا المحور تكمن في كونه يدمج بين الممارسة المهنية والبحث العلمي، ويمنح الطالب الجامعي إطارا متكاملا لفهم العلاقة بين تصميم الخدمة وتحسينها المستمر، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة في إدارة الأعمال والخدمات، التي ترى في الابتكار والتحسين المستمرين ليسا خيارا، بل ضرورة وجودية في بيئات العمل الديناميكية

1- الخطوات الرئيسية في عملية ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة: إن نجاح المؤسسة واستمرارها وقرتها على التطوير وإمكانية ابتكارها لمنتجات جديدة، كل هذا يستدعي الاهتمام

بخطوات تطوير المنتج الجديد، وهناك مجموعة من الخطوات لابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، كما يمكن إيجازها في الشكل رقم (03) الموالي:

الشكل رقم (03): خطوات ابتكار المنتجات الجديدة



المصدر: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، ط 04، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 250.

ومما سبق نفصل هذه الخطوات فيما يلي:[1]

1-1- مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث ‘ن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية تضمن تلبية حاجات الزبون.

1-2- غربلة الأفكار: تتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات ذات الجودة العالية.

1-3- تطوير مفهوم الخدمة: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.

[1] محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2010، ص: 185.

1-4- اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات الزبائن المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة الخدمة.

1-5- التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمنظمة الخدمية وانسجامها معها.

1-6- التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا.

1-7- الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطئ قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين، ومعرفة ردود أفعالهم نحو الخدمة الجديدة في السوق لا سيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.

1-8- تقديم الخدمة للسوق: إذا ما تتأكد تماما من خلال التجارب والبحوث أن الخدمة حققت النجاح المرجو منها فإن لحظة الحقيقة تكون قد حانت وعلى المؤسسة أن تتخذ قرار التقديم للسوق من عدمه وإن كان القرار إيجابيا فإن المؤسسة تبدأ في الإنفاق وعلى إنتاج الخدمة أو توفيرها على نطاق السوق الفعلية ويتطلب جهود بيعية، شخصية وغير شخصية كبيرة[1]

وفي النقاط التالية سيتم عرض النقاط السابقة بالتفصيل في ما يلي:[2]

- **مرحلة توليد الأفكار:** تختلف مؤسسات الخدمات سواءا الهادفة للربح أو غير الهادفة للربح من حيث حاجتها إلى الأفكار الجديدة، فبعض المؤسسات يكون هدفها الرئيسي تنفيذ نشاطاتها الحالية

[1] بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 222.

[2] هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 222-224.

ولا تحتاج إلى القيام بشيء جديد، وهناك مؤسسات قد تحتاج إلى فكرة أو فكرتين جديدتين لأن عملهم الرئيسي يمر بمرحلة سيئة، وبعض المؤسسات تحتاج إلى عدد كبير من الأفكار الجديدة كي تتوافق مع البيئة المتغيرة، على سبيل المثال تحتاج كليات المجتمع إلى تطوير وتقديم برامج ومساقات جديدة لمقابلة التغيرات المهمة في اهتمامات المجتمع، وبما أن معدل فشل الأفكار الجديدة مرتفع نسبيا، فكلما زاد عدد الأفكار الجديدة وازداد تنوعها ارتفعت امكانية الوصول إلى أفكار ناجحة، ويمكن الحصول على الأفكار الجديدة عن طريق:

- الإلهام الشخصي لأعضاء المؤسسة؛
- الاقتباس من البيئة مثل أخذ فكرة من الكمبيوتر؛
- طلبات العملاء لعروض جديدة.

إلا أن هذه المصادر لها عيبان رئيسيان:

- إن الاعتماد عليها يتطلب فرصة الربط بين ظهور الفكرة ويقظة الإدارة للانتباه للفكرة وهذه المصادر تناسب المؤسسات التي في مرحلة النضوج.
- هناك الكثير من الأدلة التي تدل على أن الجهود المبذولة لإنتاج برامج جديدة تفي باحتياجات العملاء تكون غير مشروعة، حيث يوجد ميل لاستغلال الخبرات السابقة أو الطرق السابقة بدلا من تطوير أفكار جديدة مما يجعلنا محكومين بالعادات القديمة.

وحتى تكون المؤسسة نظامية وخلاقة في تكوين الفكرة يجب عليها أن تقوم بالخطوات التالية:

- يجب أن يوجد التزام للبحث عن الأفكار بشكل روتيني ورسمي؛
- تحديد مسؤولية القيام بهذا العمل بحيث يجب أن تكون مركولة لشخص معين أو جماعة معينة؛
- يجب وضع إجراءات معينة للبحث عن الأفكار الجديدة بشكل نظامي؛
- يجب أن تتضمن هذه الإجراءات مكونات خلاقة فيما لو تم العثور على أفكار جديدة.

وتتضمن إجراءات تكوين الأفكار الجديدة تحديد جميع المصادر الممكنة للحصول على أفكار ومن ثم وضع استراتيجية لتوليد أو تجميع الأفكار بشكل روتيني من هذه المصادر، كما يجب تحديد مواعيد معينة للقيام بعملية جمع المعلومات، وكذلك تطوير ميكانيكية للتأكد من أن كل فكرة جديدة تم أخذها بالحسبان بشكل رسمي، كما يجب أن يكون النظام مفتوحا بحيث تصل كل فكرة إلى الإدارة العليا وتكون لها الصلاحية بالحكم عليها، وللتأكد من أن الأفكار الجديدة يتم الاهتمام بها يمكن أن يعهد هذه المسؤولية لشخص يدعى مدير الفكرة الذي يعمل كمحطة استقبال للأفكار المقترحة من الآخرين، ويقوم بتحليل أولي وتقييم وتحديد الأفكار الجديدة التي تخدم العملاء المستهدفين والمؤسسة ويجب أن توكل هذه المهمة إلى شخص يتمتع بالقوة في المؤسسة مثل مدير التخطيط الاستراتيجي أو مدير التسويق.[1]

الجدول رقم (09): طرق ومصادر الحصول على أفكار جديدة

مصادر الأفكار الجديدة	بعض الأمثلة على الإجراءات
المؤسسات المشابهة	**1**- إنشاء غرفة مقاصة مشتركة لتبادل الأفكار الجديدة؛ **2**- زيارات واتصالات روتينية بين المؤسسات المتشابهة في مواعيد محددة؛ **3**- حضور الاجتماعات التي يقيمها المنافسون إذا كانت الدعوة عامة.
المنافسون	**4**- الحصول على التقارير الدورية عن أنشطتهم.

[1]- هاني حامد الضمور، **مرجع سابق**، ص ص: 222-224.

المجلات والدوريات والصحف	**5**- الاشتراك في الدوريات؛ **6**- الاشتراك في شبكة الانترنت والصحف.
المؤتمرات والمعارض التجارية والندوات	**7**- المشاركة في المعارض التجارية المحلية والدولية؛ **8**- حضور المؤتمرات والندوات العلمية.
العملاء والوسطاء	**9**- الاستماع إلى شكاوي وملاحظات العملاء؛ **10**- استطلاعات الرأي العام وبحوث المستهلكين.
الموظفون والعاملون	**11**- الانتباه إلى ملاحظات العاملين ومقترحاتهم ومكافآتهم لقاء ذلك.
أسلوب عصف الدماغ	**12**- توجيه سلسلة من الأسئلة لمجموعة معينة تتطلب منهم تفكيرا مكثفا لإيجاد حل لمشكلة ما.
جماعات التركيز	**13**- جماعة من العملاء يتطلب منهم المشاركة في نقاش جماعي يدار من قبل شخص مؤهل لاقتراح حل للمشكلة؛ **14**- تسجيل النقاش وتحليله.

المصدر: هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2002، ص ص: 222-224.

1- **غربلة الأفكار**: بعد الانتهاء من تجميع الأفكار يتم غربلتها لمعرفة الأفكار الواعدة واستبعاد الأفكار غير الممكن تحويلها أو تطويرها إلى خدمة، وذلك لاعتبارات قانونية أو اقتصادية أو مالية أو فنية أو تكنولوجية أو أخلاقية أو غيرها، فالحرص عند الغربلة يعتبر أمرا ضروريا لأن

تطوير الخدمة الجديدة ما بعد هذه المرحلة يتطلب استثمارا كبيرا من الوقت والمال، وبالتالي يجب تجنب الوقوع بأحد الخطأين: الأول خطأ استبعاد فكرة جيدة كان من المفروض إبقاؤها والخطأ الآخر هو السماح لفكرة غير جيدة بأن يتم نقلها إلى مرحلة متقدمة في التطوير نتيجة عدم غربلة الأفكار مما يؤدي إلى هدر المال والوقت، لذلك فإن الهدف من الغربلة هو اختيار الأفكار الواعدة فقط، مثال: لنفترض أن جامعة ما تبحث عن أفكار جديدة من أجل التوسع بالخدمات التعليمية التي تقدمها، وبعض الأفكار المقترحة للبرامج الجديدة هي:[1]

- برنامج جديد يخص المرأة؛
- برنامج جديد لكبار السن؛
- برنامج جديد لرجال الأعمال؛
- برنامج جديد للقياديين.

فالجامعة قد لا تمتلك المصادر الكافية للبدء بأكثر من برنامج واحد لذلك فهي بحاجة إلى طريقة للتعرف على البرنامج الأكثر جاذبية.

ولنفترض في المثال السابق أن الجامعة قررت أن أفضل برنامج يمكن أن تقدمه هو شهادة جديدة لكبار السن، وهي عبارة عن مجرد فكرة وعلى الجامعة أن تقوم بتطويرها إلى مفهوم جذاب، كل فكرة يمكن تحويلها إلى أكثر من مفهوم يختلف من حيث الجاذبية:

- **المفهوم الأول:** برنامج مسائي موجه للفنون الحرة ولا يوجد أي اعتبار للخبرات السابقة.
- **المفهوم الثاني:** برنامج مسائي موجه لتطوير الوظيفة والخبرات السابقة تؤخذ بعين الاعتبار.
- **المفهوم الثالث:** برنامج مسائي موجه للتعليم العام للأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 45 سنة ويرغبون في الحصول على درجة البكالوريوس.

[1]- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، ط 04، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 253-254.

ويتضح مما سبق أن الفكرة الواحدة ينبثق عنها أكثر من مفهوم.

2- **تطوير المفهوم واختباره:** إن اختبار المفهوم قابل للتطبيق في سياق الخدمة، كما هو في سياق السلعة، إن الهدف منه هو التعرف على ردود أفعال العملاء المستهدفين لكل مفهوم، حيث يتم كتابة كل مفهوم بشكل واضح ومفصل مما يسمح للمستجيب بالفهم والتعبير عن مستوى اهتمامه وعن طريق المفاضلة بين البدائل المتاحة (المفاهيم) يمكن التوصل إلى أفضل بديل يفضله العملاء المستهدفين والوزن الذي يعطيه العملاء لكل بعد من أبعاد المفهوم، حيث يتم في هذه المرحلة عملية اختبار مفهوم المنتج عن طريق تقديم اختباره من قبل جماعة التركيز من خلال مناقشة هذه الجماعة والمسؤولين في الشركة بهدف التعرف على إمكانية تسويق الخدمة وتحديد ما هي المشاكل التي تواجه الخدمة الجديدة[1].

3- **صياغة الاستراتيجية التسويقية:** بعد اختيار المفهوم الأفضل يجب تطوير استراتيجية تسويقية مبدئية تستخدم في تقديم البرنامج الجديد للجمهور المستهدف، وهذه الخطوة ضرورية لأن مضامين التكلفة والإيراد للبرنامج الجديد سيتم تقييمها في المرحلة اللاحقة، فالاستراتيجية التسويقية توضع في قائمة مكونة من ثلاثة أجزاء وهي:[2]

- **الجزء الأول:** يصف حجم وتركيب وسلوك السوق المستهدف تحديد المكانة الذهنية للعرض الجديد في هذا السوق والأهداف الكمية للسنوات الأولى.

في مثالنا السابق: يتكون السوق المستهدف من الأشخاص الذين تزيد أعمارهم عن 30 سنة والذين لم يسبق لهم أن حصلوا على درجة البكالوريوس لكن لديهم المهارة والحافز للحصول عليها ويختلف هذا البرنامج عن غيره حيث أنه يأخذ سنوات الخبرة بالاعتبار، أما الكلية فسوف

[1]- هاني حامد الضمور، **(تسويق الخدمات، 2002)، مرجع سابق**، ص:227.

[2]- هاني حامد الضمور، **(تسويق الخدمات، 2008)، مرجع سابق**، ص ص: 255-256.

تقبل 50 طالبا في السنة الأولى وسوف تتحقق خسارة لا تزيد عن 100.000 دينار وفي السنة الثانية سوف تقبل 100 طالب وتحقق صافي دخل 20.000 دينار على الأقل.

– **الجزء الثاني:** يبين السعر (التكلفة)، واستراتيجية التوزيع، وميزانية التسويق للسنة الأولى، مثلا البرنامج الجديد سوف يقدم بموقع معين، ويكون الدوام من الساعة 04–09 مساءا، الرسوم (80 دينار للساعة المعتمدة)، ميزانية الترويج للسنة الأولى 50.000 دينار) وسيتم صرف 20.000 دينار على بحوث التسويق لتحليل ومراقبة السوق.

– **الجزء الثالث:** الأهداف طويلة المدى واستراتيجية المزيج التسويقي، تهدف الجامعة إلى التوصل إلى 500 طالب في هذا البرنامج، وعندما نصل إلى هذا العدد سيتم إجراء بعض التغييرات، الرسوم سوف يتم رفعها بما يتناسب مع نسبة التضخم وميزانية الترويج ستقف عند مستوى 15.000 دينار، ميزانية بحوث السوق ستكون 7000 دينار سنويا، مستوى الدخل المستهدف من هذا البرنامج (70.000) سنويا وسيتم استخدامه لتمويل برامج أخرى.

– **التحليل التجاري:** بعد تطوير المفهوم والاستراتيجية التسويقية على المؤسسة أن تقوم بالتحليل التجاري للتأكد من مدى جاذبيته في مثالنا السابق، الجامعة يجب أن تقيس الإيرادات والتكاليف المحتملة عند مستويات معينة من إعداد الطلاب، والأداة الأكثر استخداما للتحليل هي نقطة التعادل، فمثلا لو كانت نقطة التعادل للجامعة هي 270 طالبا، وإذا كانت خطط الجامعة أن تجذب أكثر من 270 طالبا، في هذه الحالة فإن البرنامج سوف يحقق صافي دخل يمكن استخدامه لدعم الرامج الأخرى أما إذا حصل نقص في عدد الطلاب فإن هذا البرنامج يحقق خسائر[1]

4– **تطوير الخدمة الجديدة:** إذا ثبت أن المفهوم مجد من الناحية المالية سيتم إعطاء هذا المفهوم شكلا ثابتا، الشخص المسؤول عن هذا المفهوم يستطيع البدء بتطوير منشورات

[1]– هاني حامد الضمور، **(تسويق الخدمات، 2002)، مرجع سابق**، ص: 229.

جداول، إعلانات، خطط بيع وأشياء أخرى لتطبيق المفهوم، جميع المواد التي ستطور يجب أن يتم تجريبها مسبقا على الجمهور قبل طباعتها وإصدارها وهذا ما يقود إلى اقتراحات قيمة يتم الأخذ بها[1]

5- **اختبار السوق:** بعد نجاح المؤسسة بتطوير الجداول والمواد الدعائية تقوم باختبار السوق للتأكد هل سيتم نجاح المفهوم بالفعل؟، اختبار السوق هو المرحلة التي يتم تقديم العرض والبرامج التسويقية إلى عملاء حقيقيين لمعرفة عدد العملاء المهتمين فعلا بالبرامج، في مثالنا تقوم الجامعة بإرسال (100.000) منشور بالبريد إلى العملاء المحتملين في المنطقة خلال شهر نيسان لمعرفة فيما إذا كان على الأقل هناك 40 طالبا مهتما بالبرامج، إذا زاد العدد عند 40 يكون اختبار السوق ناجحا ويمكن البدء بالترويج، ولا يتم إلا بإعادة تصميم بناء البرنامج أو إلغائه، إن اختبار السوق يساعد في اختبار الاستراتيجية التسويقية الأنسب من بين البدائل المتاحة[2]

6- **المرحلة التجارية:** هي عبارة عن مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بعد ظهور نتائج اختبار السوق وذلك من أجل تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق بشكل فعلي، وهي كما يلي:[3]

- **الخطوة الأولى:** هي اتخاذ أربعة قرارات بشأن عملية البدء:
- متى تبدأ بطرح الخدمة الجديدة بالسوق؟ إن من أهم الأمور الواجب مراعاتها:
- هل هناك حاجة لإنهاء البرنامج القديم مثل استهلاك الموارد الحالية للخدمة الحالية؟

[1]- **نفس المرجع السابق**، ص: 229.

[2]- هاني حامد الضمور، **(تسويق الخدمات، 2008)، مرجع سابق**، ص: 257

[3]- **نفس المرجع السابق**، ص ص: 257-259.

– هل يوجد موسم معين مناسب لطرح المنتج مثل متحف ألعاب للأطفال في بداية العطلة الصيفية؟

– هل يحتاج العرض إلى عمل إضافي لتحقيق الربحية؟

– ما مدى إمكانية دخول منافسين إلى السوق قبلنا؟

أين نبدأ بطرح الخدمة الجديدة؟ إذا كان من المحتمل تسويق العرض في مناطق جغرافية واسعة، فيجب على المؤسسة أن تقرر هل تدخل السوق ككل مرة واحدة أو نبدأ بمنطقة بعد منطقة وبالتدريج، إن مدخل السوق ككل يحقق ميزة اقتصاديات الحجم الكبير، وتحقيق دعاية جماهيرية واسعة، وكذلك تفترض المؤسسة أن الخدمة الجديدة أصبحت في وضعها النهائي مما يتيح لها فرصة ممتازة لتحقيق النجاح، أما فوائد المدخل الآخر التدريجي التي تعوض عن سرعته البطيئة وتكلفته المرتفعة فهي:

– التعلم مع مرور الوقت؛

– إذا لم يتحقق التصميم المتفائل للخدمة فإنه يمكن إعادته بتكلفة اقتصادية أقل وخسائر مادية أقل على المؤسسة.

من هو المستهدف في طرح الخدمة الجديدة؟ على المؤسسة أن تقرر هل تركز على الجمهور المستهدف كله أم تركز أوليا على:

– العملاء المتوقع أن يستجيبوا بشكل أسرع للخدمة الجديدة؛

– العملاء القياديين الذين لهم تأثير على الآخرين؛

– النوعين السابقين معا؛

– كيف تطرح الخدمة الجديدة؟ يجب اتخاذ قرارات تكتيكية بشأن كيف نحقق الحد الأعلى من التأثير عند البدء بطرح الخدمة الجديدة (المشروع)، ومن هذه القرارات، الإعلانات، ودرجة الكتمان والسرية، ونوع وحجم التغطية الإعلامية وما إلى ذلك.

– **الخطوة الثانية:** هي تحديد المسؤولية والمدة الزمنية اللازمة لشخص معين أو مجموعة أشخاص، وعلى الإدارة أن تقرر هل تقوم بإنشاء إدارة منفصلة للخدمة الجديدة أو تخصيص دائرة للبدء بجميع لخدمات الجديدة؟ أو دمج المشروع الجديد مع دائرة المبيعات الحالية أو أي دائرة أخرى.

– **الخطوة الثالثة:** والأخيرة هي جدولة الإجراءات بشكل رسمي للتأكد من أن جميع الوظائف المطلوبة قد أنجزت بالشكل الصحيح حسب الجدول المعد لها وبأقل التكاليف، ويوجد عدة أدوات للقيام بالجدولة منها خرطة BERT بيرت وهذه الأدوات توفر:

– تعليمات للأفراد الموكل إليهم إتمام كل خطوة من الخطوات؛

– التنبؤ بتاريخ البدء؛

– الخطوات الحرجة التي يؤدي تأجيلها إلى تأخير موعد البدء؛

– أداة رقابة للتأكد أن الإجراءات تسير وفق الجدول؛

– القدرة على اتخاذ القرارات بحيث تسمح للمدير بأن يقرر أي النشاطات يجب الإسراع بها إذا تأخر المشروع عن الجدول المخطط له.

7– **الطرح في السوق:** بعد الانتهاء من المراحل السابقة يجب أن يتم البدء بتقديم الخدمة الجديدة وإدارتها بعناية، إن البدء بتقديم الخدمة الجديدة إلى السوق يتبع شكل S خلال الفترة التي تدعي بدورة حياة الخدمة، وهي تتألف من أربعة مراحل:[1]

– **مرحلة التقديم:** وهي مرحلة تتميز بالنمو البطيء.

[1]– هاني حامد الضمور، (**تسويق الخدمات، 2002**)، **مرجع سابق**، ص: 232.

- **مرحلة النمو:** وهي مرحلة قبول السوق الواسع للخدمة الجديدة.

- **مرحلة النضوج:** وهي مرحلة يقل فيها النمو لأن المنتج حقق القبول لدى جميع العملاء المحتملين.

- **مرحلة الانحدار:** وهي الفترة التي يكون فيها الأداء يتميز بالانخفاض والتراجع.

وبالطبع ليس بالضرورة إن كل خدمة يجب أن تمر بجميع هذه المراحل، فبعض الخدمات الجديدة قد تموت في مرحلة التقديم والبعض الآخر قد يزول في مرحلة لنمو، بالإضافة إلى أن طول الوقت الذي تستغرقه كل مرحلة من مراحل دورة حياة المنتج يختلف من خدمة إلى أخرى، فمثلا أن خدمة لهاتف بالاتصالات على الرغم من مروره بعدة تغييرات، إلا أنه ما زال الشكل المهيمن منذ مطلع القرن العشرين، وبعض الخدمات الأخرى قد يكون عمرها لا يتجاوز سنة واحدة، وإن دورة حياة الخدمة تعد وسيلة للرقابة والتخطيط التسويقي، فهي تتنبأ بالتغيرات التي تحدث في المبيعات والأرباح عبر الزمن، وبالتالي فالأهداف والاستراتيجيات والمزيج التسويقي للخدمة تختلف في كل مرحلة من مراحل دورة حياتها.

الحادي عشر: خصوصيات الابتكار في الخدمات: يشهد قطاع الخدمات تحولات جذرية بسبب التطور التكنولوجي وتغير توقعات العملاء، يُعد الابتكار في الخدمات تحدياً فريداً نظراً لطبيعتها غير الملموسة وارتباطها الوثيق بالتفاعل البشري، تظهر الدراسات أن 70%من الناتج المحلي الإجمالي في الاقتصادات المتقدمة يأتي من قطاع الخدمات مما يجعل فهم خصوصيات الابتكار في هذا القطاع أمراً بالغ الأهمية، ويمكن ايجاز أهم هذه الخصوصيات فيما يلي:

1- الطبيعة غير الملموسة للخدمات: وتشمل ما يلي:

- صعوبة حماية الابتكارات عبر براءات الاختراع؛
- اعتماد القيمة المدركة على التجربة الذاتية للعميل؛

- أهمية العنصر البشري في تقديم الخدمة.[1]

1-2- عدم قابلية الفصل بين الإنتاج والاستهلاك: وتشمل ما يلي:

- تفاعل مباشر بين مقدم الخدمة والمستهلك (تفاعل لحظي)؛
- صعوبة اختبار الخدمات قبل تقديمها للعملاء؛
- ضرورة ضمان الجودة في كل تفاعل خدمي.[2]

1-3- التباين في جودة الخدمة: وتشمل ما يلي:

- اعتماد الجودة على العامل البشري والظروف المحيطة؛
- تحديات التوحيد القياسي؛
- أهمية إدارة الانطباعات والاتساق.[3]

1-4- عدم إمكانية التخزين: وتشمل ما يلي:

- صعوبة إدارة الطلب والعرض؛
- أهمية إدارة القدرات والمواعيد؛
- دور التكنولوجيا في التغلب على هذه المشكلة.[4]

2-عوامل نجاح الابتكار في الخدمات: وتشمل ما يلي:

1.2 فهم عميق لاحتياجات العملاء: وتشمل ما يلي:

- أدوات البحث؛
- خرائط رحلة العميل (Customer Journey Mapping)؛

[1]- Gallouj, F. & Weinstein, O, "**Innovation in Services**", Research Policy, 26(4-5), 1997, pp:537-540.
[2]- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M, **Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology**, 9th ed, McGraw-Hill, 2018, p:112
[3]- Parasuraman, A. et al, "**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**", Journal of Retailing, 64(1), 1988, p.15
[4]- Lovelock, C. & Wirtz, J, **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, 8th ed, World Scientific, 2016, pp:78-82.

- تحليل بيانات السلوك؛

- منهجية "وظائف-معاناة" (Jobs-to-be-Done).[1]

2.2 التكنولوجيا الداعمة: وتشمل ما يلي:

- الذكاء الاصطناعي في الخدمات الشخصية؛

- بلوكتشين لتعزيز الثقة في الخدمات المالية؛

- إنترنت الأشياء في الخدمات اللوجستية.[2]

3.2 إدارة المعرفة والمواهب: وتشمل ما يلي:

- برامج تدريب العاملين على الابتكار؛

- حاضنات الأفكار الداخلية؛

- أنظمة تحفيز الأفكار المبتكرة.[3]

4.2 الشراكات الاستراتيجية: وتشمل ما يلي:

- التعاون مع مزودي التكنولوجيا؛

- تحالفات مع مؤسسات البحث؛

- شبكات الابتكار المفتوح.[4]

5.2 نماذج أعمال مرنة: وتشمل ما يلي:

- الاشتراكات في الخدمات؛

- نماذج الدفع حسب الاستخدام؛

- منصات الخدمات متعددة الجوانب.[1]

[1]- Bettencourt, L. et al, **Service Innovation: How to Go from Customer Needs to Breakthrough Services**, McGraw-Hill, 2013, p: 23.
[2]- Brynjolfsson, E. & McAfee, A, **Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future**, Norton, 2017, pp.45-50.
[3]- Nonaka, I. & Takeuchi, H, **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, 1995, p: 67
[4]- Chesbrough, H, **Open Services Innovation**, Jossey-Bass, 2011, p:89.

3. **تحديات الابتكار في الخدمات:** وتشمل ما يلي:

1.3 مقاومة التغيير التنظيمي: وتشمل ما يلي:

- تمسك الموظفين بالطرق التقليدية؛
- مخاوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة.[2]

2.3 صعوبة القياس والتقييم: وتشمل ما يلي:

- تحديات قياس العائد على الاستثمار في الابتكار؛
- صعوبة تقييم التجارب الابتكارية.[3]

3.3 المخاطر التنظيمية: وتشمل ما يلي:

- متطلبات الامتثال في القطاعات المالية والصحية؛
- قوانين حماية البيانات.[4]

[1]- Gassmann, O. et al, **The Business Model Navigator**, Pearson, 2014, p:115.
[2] Kotter, **Leading Change**, Harvard Business Review Press, 2012, p: 134.
[3] Ostrom et al, **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action,** (Updated Edition). Cambridge University Press, 2015, p: 27.
[4] Zysman, **Digital Economy and the Future of Industrial Policy**, 2021, p: 42

خلاصة

يختلف الابتكار في الخدمات جوهرياً عن الابتكار في المنتجات المادية، يتطلب النجاح في هذا المجال فهماً عميقاً لخصوصيات الخدمات، واعتماداً استراتيجياً على التكنولوجيا، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى منهجيات الابتكار المناسبة في الخدمات تحقق معدلات نمو أعلى بنسبة 40% مقارنة بمنافسيها.

المحور الثامن:
مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة

المحور الثامن: مساهمة التسويق في تطوير خدمة جديدة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم تعد المنافسة تقتصر على جودة المنتجات أو الأسعار، بل أصبحت الابتكارات الخدمية أحد المفاتيح الرئيسة لخلق التميز وبناء القيمة المضافة للمؤسسات، وهنا يبرز دور التسويق بوصفه أحد المحركات الجوهرية في تطوير الخدمات الجديدة، ليس فقط من خلال الترويج لها، بل عبر مساهمته الفعلية في فهم حاجات العملاء، واستكشاف الفرص السوقية، وتوجيه عمليات التصميم والتطوير لتكون منسجمة مع تطلعات المستخدم النهائي.

تسعى هذه المحاضرة إلى تسليط الضوء على الوظيفة الإستراتيجية للتسويق في مراحل تطوير الخدمة الجديدة، بدءًا من تحليل السوق ورغبات الزبائن، ومرورًا بتوليد الأفكار واختبارها، ووصولًا إلى إطلاق الخدمة وتحسينها استنادًا إلى التغذية الراجعة.

وعليه تقسيم هذا المحور إلى ما يلي:

- أولا: مفهوم التسويق؛
- ثانيا: أهمية التسويق؛
- ثالثا: مفهوم الخدمة الجديدة؛
- رابعا: أهمية ابتكار وتقديم المنتجات الجديدة؛
- خامسا: أنواع الخدمات الجديدة؛
- سادسا: مصادر المنتجات الجديدة؛
- سابعا: دور التسويق في تطوير الخدمة الجديدة.

أولا: مفهوم التسويق: لقد تعددت التعاريف فيما يخص مفهوم التسويق نذكر منها:

– فالتعريف الكلاسيكي للتسويق يركز على التبادل حيث يعرفه على أنه "عملية إدارية اجتماعية يحصل من خلالها الأفراد والمجموعات على ما يحتاجون إليه من خلال إيجاد منتجات أو خدمات وتبادلها مع الآخرين"[1].

– أما التعريف الحديث للتسويق فيركز على القيمة حيث يعرفه على أنه "عملية تحديد احتياجات ورغبات العملاء المستهدفة، وتقديم القيمة المناسبة لهم بكفاءة أكثر من المنافسين، مع تحقيق الربح للمنظمة"[2].

– وكذلك نجد التعريف الاستراتيجي يركز على إدارة العلاقات حيث يعرفه على أنه "نظام متكامل من الأنشطة تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتسعير وترويج السلع والخدمات والأفكار لتلبية حاجات السوق، مع بناء علاقات مربحة مع العملاء"[3].

ثانيا: أهمية التسويق: يمكن ايجازها فيما يلي:

1– ربط المنظمة بالسوق: يُمثل جسرًا بين احتياجات العملاء وقدرات المؤسسة، ويُحدد الفرص التسويقية قبل المنافسين[4].

2– **خلق قيمة تنافسية:** تحويل الميزات التقنية إلى فوائد مُدركة من العملاء، وبناء هوية العلامة التجارية[5].

3– زيادة الحصة السوقية: أنشطته الترويجية توسع نطاق الوصول للعملاء وتحقق ولاءً يترجم إلى مبيعات مستدامة[6].

---

[1]– محمد عبد الغني حسن هلال، **التسويق: المبادئ والاتجاهات الحديثة**، الدار الجامعية، الاسكندرية – مصر–، 2018، ص: 31.

[2]– أحمد الشميمري، فهد اليحي، **مبادئ التسويق**، دار جامعة الملك سعود، الرياض، 2021، ص: 48.

[3]- مصطفى حسين ابراهيم، **أساسيات التسويق**، دار المناهج، عمان، 2019، ص: 26.

[4]– جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة التسويقية**، ط 04، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية – مصر–، 2020، ص: 72.

[5]– خالد الوافي، **التسويق الاستراتيجي**، ط 01، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2021، ص: 118.

[6]– محمد عبد الرحمان عبيدات، **مبادئ التسويق الحديث**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص: 63.

4- إدارة المخاطر: الدراسات التسويقية تُنذر بالتغيرات في أذواق المستهلكين قبل حدوث الأزمات[1].

ثالثا: مفهوم الخدمة الجديدة: عندما نتحدث أو نقول منتج فإننا بذلك نشمل كل من السلع والخدمات والأفكار، وبناءا على ما سبق فإنه يمكن تعريف الخدمة الجديدة على أنها "السلعة التي تؤدي وظيفة أو منفعة جديدة نسبيا، كما يجب أن تمثل تطورا هاما بالمقارنة مع السلعة الحالية وذلك من وجهة نظر المستهلك المستهدف"، وكذلك تعرف على أنها "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته، أو تحسينه، أو تطويره على المواصفات وخصائص المنتج سواء المادية أو غير المادية، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحاليين والمرتقبين"، ومع هذا الاختلاف الواضح لتعريف المنتج الجديد يمكن تقسيم المنتجات الجديدة لتوضيح مفهوم المنتج الجديد، حيث أشار (Philip Kotler) إلى أنه هناك (06) ستة تصنيفات للمنتجات الجديدة وهي:[2]

- **منتجات جديدة تطرح لأول مرة:** هذه المنتجات تكون جديدة سواء على مستوى المؤسسة، أو السوق بحيث تطرح لأول مرة، وتكون نتيجة للابتكارات والإبداعات أو الاكتشافات العلمية.
- **خطوط المنتجات الجديدة:** إن هذه المنتجات لا تكون جديدة بالنسبة للسوق، وإنما بالنسبة للمؤسسة حيث تحاول إضافتها إلى خطوط منتجاتها الحالية، وتختلف عن المنتجات القائمة تماما، وهذا لاستثمار فرص سوقية والتموقع في سوق معينة.
- **توسيع خطوط المنتجات الحالية:** هنا تقوم المؤسسة بتوسيع خط المنتجات الحالية، بحيث تضيف منتجات تكون قريبة من المنتجات القائمة من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى.

---

[1]- مصطفى ابراهيم، **أساسيات التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022، ص: 91.

[2]- محمد مسلم ورابح أوكيل، **الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل**، مجلة معارف، المجلد 15، العدد 02، 2020، ص ص: 52-53.

– **تحسين المنتجات:** تقوم المؤسسة بتحسين وتعديل المنتجات الحالية، وهذا بهدف تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها.

– **إعادة تموقع المنتجات:** في هذه الحالة تقوم المؤسسة بإعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة، نظرا لاكتشاف استخدامات جديدة، أو لتغيير انطباعات العملاء في السوق.

– **تخفيض التكاليف:** قد لا ينظر لتقديم المنتجات بسعر أقل على أنها منتجات جديدة، وذلك كونها لا تؤدي إلى إضافة منافع جديدة للعملاء، ولكن من وجهة نظر المؤسسة فهي تعتبر منتجا جديدا.

رابعا: أهمية ابتكار وتقديم المنتجات الجديدة: يتوقف وجود أية مؤسسة واستمرارها من الناحية الاجتماعية والاقتصادية على مقدرتها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمرتقبين، وتحقيق الأرباح من خلال زيادة الحصة السوقية أو زيادة حجم المبيعات، وهذا ما تسعى إليه المؤسسات من خلال عملية التطوير في منتجاتها، ومن خلال ذلك يمكن أن ندرج أهمية تقديم المنتجات الجديدة في النقاط التالية:[1]

– **تعتبر المنتجات الجديدة مطلب ضروري للبقاء والنمو:** ذلك أن الجزء الأكبر من المبيعات المحققة للمؤسسة لا يتأتى إلا من خلال المنتجات الجديدة، والتي تسهم بشكل كبير في رفع حجم المبيعات ومن ثم زيادة الأرباح ومضاعفة الحصة السوقية، وهذا ما يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار في المنافسة.

– **زيادة رغبة المستهلك في الاختيار:** إن عملية التطوير تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه كون تطوير المنتجات يوفر عرضا أكبر من المنتجات البديلة.

[1]– محمد مسلم ورابح أوكيل، **مرجع سابق**، ص ص: 55–56.

- **سعي المؤسسة للحفاظ على صورتها ومكانتها:** تسعى المؤسسة إلى تفادي عواقب التقادم الحتمي الذي يصيب المنتجات سواء بسبب المنافسين الذين يسعون بشكل دائم إلى التطوير والتجديد من خلال طرح منتجات جديدة.

خامسا: أنواع الخدمات الجديدة: ويمكن إيجازها في النقاط التالية:[1]

1- توسيع خطوط الخدمات القائمة: أي تقوم المؤسسة بتعديل خطوط إنتاجها الحالية عن طريق توسيع الخط الإنتاجي للتعديلات وإضافة خصائص ومزايا ونوافذ للخدمة القائمة، أو إجراء تعديلات على الطريقة التي تقدم بها المؤسسة خدمتها المختلفة للزبائن، أي أن المؤسسة غير مضطرة لإحداث تغييرات كبيرة وجوهرية على الخدمات القائمة.

2- إجراء تعديلات بالخصائص الضمنية للخدمة (إجراء تحسينات على الخدمة): أي إعادة تصميم الخدمة الحالية من حيث خصائصها، وعناصرها والمنافع التي سوف يحصل عليها الزبون من الخدمة، وجعله يدرك أن الخدمة المقدمة تعتبر خدمة جديدة وإن التعديل والتحسين واضح عليها من أسلوب تقديمها والمستلزمات المادية الداعمة.

3- أعمال نقطة الانطلاق: تتمثل في خدمة جديدة تقدم للعملاء الحاليين لمؤسسة، وتكون هذه الخدمة جديدة بالنسبة للمؤسسة (على الرغم من أن الخدمات قد تكون متاحة من شركات أخرى) أي خدمات لسوق قائمة أصلا.

4- تغييرات النمط: يعدمن أكثر أنواع الخدمة الجديدة المتواضعة شيوعا ويكون على شكل التغييرات مرئية التأثير على تصورات وعواطف الزبائن، ويكون التغيير هنا بشكل أساسي فقط في المظهر.

5- ابتكارات رئيسية: هي خدمات جديدة موجهة لأسواق غير محددة بعد، وغير معروفة الأبعاد.

[1]- محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2010، ص ص: 180-181.

6- الخدمة بعلامة جديدة: هي خدمة قديمة يمكن إدخالها بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة قد تكون منها التخلص من التقليد أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن الخدمة، أو بغرض الدخول إلى أسواق جديدة.

7- خدمات جديدة: هي الخدمة المبتكرة الأصلية، أي الخدمة الجديدة التي لم تكن موجودة في السوق من قبل، وتم اختراعها وابتكارها لأول مرة.

سادسا: مصادر المنتجات الجديدة: يمكن للمنظمات الحصول على أفكار لمنتجات جديدة بعدة طرق إما من مصادر خارجية أو من مصادر داخلية، ويمكن ايجازها فيما يلي:[1]

فمن حيث المصادر الخارجية يمكن للمنظمة الحصول على منتجات جديدة من خلال صيغة التملك Owership من منظمة أخرى أو حق تسويق منتجات لمنظمة أخرى، وفي هذه الحالات تكون المنتجات جديدة بالنسبة للمنظمة المشترية وليس للمستهلكين، كما ويشاع استخدام هذا الأسلوب عندما ترغب منظمة ما الدخول للأسواق الدولية بصيغ اتفاقات معينة مثل التحالفات الاستراتيجية، ومن المشاريع المشتركة أو الترخيص.

أما المصادر الداخلية فتعني تطوير المنتجات الجديدة من خلال الإدارات المختلفة داخل المنظمة، كما وقد تعمل المنظمة مع شركات أخرى في جميع أو بعض المراحل مثل تصميم المنتوج، والهندسة واختبار المنتوج.

ومن جانب آخر قد تحصل المنظمة على العديد من الأفكار لمنتجاتها الجديدة من المستهلكين، الوسطاء، ومندوبي المبيعات، وقد أتاحت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة "خدمات الانترنت" مصدرا جديدا للمعلومات حول المنتجات الجديدة.

[1]- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص: 246-247.

إن الأسباب التي تدعو المنظمات إلى تطوير المنتجات هي كثيرة جدا حيث إذا لم يقم صاحب المنتوج بتطوير منتجه سيجد أن الآخرين قد طوروا منتجهم فهو الخاسر، ولذلك يعمد أغلب المنتجين إلى تطوير المنتجات بشكل دائم ومستمر وذلك لمجموعة أسباب وهي:

- متابعة التطور التكنولوجي المستمر؛
- التغير في الحاجات والرغبات؛
- مجابهة المنافسين ومواجهتهم؛
- التطور الحضاري.

سابعا: دور التسويق في تطوير الخدمة الجديدة: يُعد التسويق عنصرًا حيويًا في جميع مراحل تطوير الخدمات الجديدة، نظرًا لكونه المسؤول عن فهم حاجات العملاء، وتحليل السوق، وتحديد القيمة المضافة، وضمان ملاءمة الابتكار مع توقعات المستخدم النهائي، ويمكن إيجاز هذا الدور في تلك النقاط التالية:

1- تحليل احتياجات ورغبات العملاء (Customer Needs Analysis): التسويق يمكن المؤسسات من رصد الفجوات السوقية وتحديد التوقعات غير الملباة، ما يشكل الأساس لتوليد أفكار خدماتية جديدة[1].

2- اختبار المفهوم السوقي (Concept Testing): يقوم المسوقون باختبار مفاهيم الخدمة الجديدة مع العملاء المستهدفين قبل الاستثمار في تطويرها، لضمان القبول والتوافق[2].

[1]- Kotler, P., & Keller, K. L, **Marketing Management**, (15th ed.), Pearson Education, 2016, p: 304.

[2]- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D, S**ervices Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**, (7th ed.), McGraw-Hill Education, 2018, p: 228.

3- تصميم تجربة الخدمة (Service Experience Design): من خلال أدوات التسويق مثل "رحلة العميل" (Customer Journey Mapping)، يتم تصميم تجربة متكاملة للخدمة تأخذ بعين الاعتبار كل نقاط التفاعل مع الزبون[1].

4- دور التسويق في التجريب والترويج الأولي (Pilot Testing & Launch): التسويق يُخطط لحملات الإطلاق الأولية للخدمة الجديدة ويحدد الأسواق التجريبية الأنسب[2].

5- التغذية الراجعة والتحسين المستمر (Feedback & Iteration): التسويق يقوم بجمع البيانات من العملاء بعد الإطلاق، مما يسمح بتحسينات مستمرة للخدمة[3].

[1]- Lovelock, C., & Wirtz, J, **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, (8th ed.), Pearson, 2016, p: 351.

[2]- Cooper, R. G, **Winning at New Products: Creating Value Through Innovation**, (4th ed.), Basic Books, 2019, p : 203.

[3]- Grönroos, C, **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**, (3rd ed.), Wiley, 2007, p: 276.

خلاصة:

ختامًا، يتضح أن التسويق لا يقتصر على بيع الخدمة بعد تطويرها، بل يُعد شريكا رئيسيا في صياغتها منذ بداياتها الأولى، فهو الذي يحدد احتياجات العملاء، ويقترح الحلول المبتكرة، ويختبر المفاهيم، ويصمّم تجربة المستخدم، ويقود عمليات الإطلاق والترويج، ومن خلال تبني مدخل تسويقي متكامل في تطوير الخدمات الجديدة، تستطيع المؤسسات تقليل نسب الفشل، وتعزيز رضا العملاء، وبناء مزايا تنافسية يصعب تقليدها.

إن نجاح الخدمات الجديدة في السوق المعاصر لم يعد يقاس فقط بالإبداع، بل بمدى توافقها مع تطلعات المستهلكين، وهي المهمة الجوهرية التي يقوم بها التسويق من خلال أدواته التحليلية والتفاعلية، وعليه، فإن أي استراتيجية فعالة لتطوير خدمات مبتكرة لا بد أن تضع التسويق في قلب العملية، بوصفه همزة الوصل بين القيمة المقترحة للمؤسسة والقيمة المتوقعة من قبل العميل.

المحور التاسع:
حماية الابتكار

المحور التاسع: حماية الابتكار

في ظل ما يشهده العالم من تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة، أصبح الابتكار ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات والدول على حد سواء، غير أن الابتكار لا يزدهر في فراغ، بل يحتاج إلى بيئة تحفّزه وتحميه في آنٍ معًا، وهنا تبرز أهمية حماية الابتكار باعتبارها عنصرًا استراتيجيًا يضمن للمبتكرين حقوقهم، ويُشجّع على المزيد من الاستثمار في البحث والتطوير.

تتناول هذه المحاضرة الإطار المفاهيمي لحماية الابتكار، وآلياتها القانونية والمؤسسية، كما تسلط الضوء على التحديات المعاصرة التي تواجه هذه الحماية، خصوصًا في ظل التحول الرقمي، وانتشار الابتكارات غير الملموسة مثل البرمجيات والبيانات والخوارزميات. كما نناقش التوازن الدقيق بين تحفيز الابتكار وضمان إتاحته للمجتمع، وموقع حماية الابتكار في السياسات الصناعية والتجارية الحديثة.

تهدف هذه المحاضرة إلى تمكين المشاركين من فهم الأدوات القانونية المتاحة لحماية الابتكار، والتفكير في كيفية تطوير هذه الأدوات لتواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة، مع إبراز دور المؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، في بناء منظومة ابتكار فعالة ومحمية.

وعليه سيتم تقسيم هذا المحور إلى ما يلي:

- أولا: مفهوم حماية الابتكار؛
- ثانيا: أهمية حماية الابتكار؛
- ثالثا: أدوات الحماية القانونية للملكية الفكرية حسب دليل أوسلو 2018؛
- رابعا: استراتيجيات الحماية العملية في الدليل العملي WIPO.

أولا: مفهوم حماية الابتكار: لقد تعددت التعاريف فيما يخص مفهوم حماية الابتكار نذكر منها ما يلي:

- تشير حماية الابتكار تشير إلى "مجموعة من التدابير القانونية والإدارية التي تهدف إلى تأمين حقوق المخترعين والمبتكرين، وتمنع الآخرين من استخدام، تصنيع أو بيع الاختراع دون إذن"[1].
- كذلك فحماية الابتكار "لا تقتصر فقط على حقوق الملكية الفكرية الرسمية كبراءات الاختراع، بل تشمل أيضًا الأسرار التجارية، الهيمنة السوقية، والقدرة على الابتكار المستمر"[2].

ثانيا: أهمية حماية الابتكار: يمكن ايجاز هذه الأهمية فيما يلي:

1- تحفيز الابتكار والاستثمار في البحث والتطوير: "تؤدي حماية الابتكار من خلال حقوق الملكية الفكرية إلى تشجيع الأفراد والمؤسسات على الاستثمار في الابتكار، لأنها تضمن العائد على هذا الاستثمار من خلال الحماية القانونية من النسخ أو الاستغلال غير المشروع"[3].

2- **تعزيز الميزة التنافسية:** "تمنح حماية الابتكار المؤسسات القدرة على التمتع بميزة تنافسية مستدامة في السوق من خلال احتكار مؤقت لاستخدام التكنولوجيا الجديدة." [4]

3- دعم النمو الاقتصادي والمعرفي: "حماية الابتكار عنصر حاسم في سياسات النمو الاقتصادي المستدام، فهي تشجع تطوير تقنيات جديدة، وتُسهم في نقل المعرفة وتوسيع أسواق التكنولوجيا."[5]

---

[1] - Official website for OECD, **Report about Intellectual Assets and Innovation: The SME Dimension**, OECD Publishing, 2011, p : 35, in the website:

https://www.oecd.org/, in 03-01-2025, at: 09:00.

[2]- Teece, D. J, **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy**, Research Policy, 15(6), 1986, p : 288.

[3] - Arrow, K. J, **Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In R. R**, Nelson (Ed.), The Rate and Direction of Inventive Activity , Princeton University Press, 1962, p: 610.

[4]- Porter, M. E, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, 1985, p: 45.

[5]- Official website for World Intellectual Property Organization (WIPO), **World Intellectual Property Report 2019: The Geography of Innovation**, Geneva: WIPO, 2019, p : 22, on the website:

https://www.wipo.int/portal/en/index.html, in 03-01-2025, at: 10:20.

4- جذب الشركاء والمستثمرين: "تلعب حماية الابتكار دورًا أساسيًا في بناء الثقة بين المبتكرين والمستثمرين، لأنها تُقلل من مخاطر استغلال الأفكار من قبل أطراف غير مرخص لها."[1]

5- **تمكين التعاون التكنولوجي:** "عندما تكون الابتكارات محمية، يصبح من السهل على المؤسسات ترخيص تقنياتها أو الدخول في شراكات بحثية، دون الخوف من فقدان الملكية الفكرية."[2]

ثالثا: أدوات الحماية القانونية للملكية الفكرية حسب دليل أوسلو 2018:

الجدول رقم (10): أدوات الحماية القانونية للملكية الفكرية حسب دليل أوسلو 2018

الأداة	التعريف
البراءات	حماية الاختراعات التقنية (20 سنة)
حقوق المؤلف	حماية الأعمال الإبداعية (70 سنة بعد الوفاة)
الأسرار التجارية	حماية المعلومات السرية (غير محدودة)
العلامات التجارية	حماية الشعارات والأسماء (قابلة للتجديد

Source: Official website for OECD, **Report about Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting**, Reporting and Using Data on Innovation (4th ed), 2018, on the website: https://www.oecd.org/, in 03-01-2025, at: 09:00.

رابعا: استراتيجيات الحماية العملية في الدليل العملي WIPO:

[1]- Teece, D. J, **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions**, Oxford University Press, 2000, p: 59.

[2]- Granstrand, O, **The Economics and Management of Intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism**, Edward Elgar Publishing, 2000, p: 172.

الجدول رقم (11): استراتيجيات الحماية العملية في الدليل العملي WIPO

الاستراتيجية	التطبيق
التقسيم الطبقي	حماية المكونات الأساسية فقط ببراءات
الجمع بين الأدوات	دمج البراءات + الأسرار التجارية
الترخيص	تحقيق إيرادات من خلال ترخيص الحقوق

Source: Official website for World Intellectual Property Organization WIPO, **Intellectual Property Management: A Guide for Universities and Research Institutions**, 2020, pp: 45-63, on the website:
https://www.wipo.int/portal/en/index.html, in 03-01-2025, at: 10:35.

خامسا: تحديات حماية الابتكار في ظل التحول الرقمي: يمكن ايجازها في النقاط التالية:

1- سهولة النسخ والتقليد الرقمي: التقنيات الرقمية الحديثة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد، الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية تجعل من السهل نسخ الابتكارات وتوزيعها عالميًا بسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يقلل من فعالية أدوات الحماية التقليدية[1].

2- ضعف التشريعات أمام الابتكارات الرقمية الجديدة: كثير من التشريعات الخاصة بحقوق الملكية الفكرية لم يتم تحديثها لتواكب ابتكارات مثل البرمجيات القائمة على الذكاء الاصطناعي، والخوارزميات، وقواعد البيانات الضخمة، مما يترك فراغا قانونيا[2].

[1]- Maskus, K. E, **Intellectual Property Rights in the Global Economy**, Institute for International Economics, 2000, p: 95.

[2]- Official website for World Intellectual Property Organization WIPO, **Artificial Intelligence and Intellectual Property Policy**, WIPO Publication No. 1055[E], 2020, p: 17, in the website:
https://www.wipo.int/portal/en/index.html, in 03-01-2025, at: 10:35.

3- صعوبة حماية الابتكارات غير الملموسة (Intangible Assets): في الاقتصاد الرقمي، تصبح الأصول غير المادية (كالخوارزميات، البيانات، البرمجيات) محورًا للابتكار، وهي أصعب في التحديد والحماية قانونيًا مقارنة بالأصول المادية[1].

4- القرصنة الرقمية والهجمات السيبرانية: يواجه المبتكرون تهديدات متزايدة من القراصنة الإلكترونيين، الذين قد يسرقون أو يتلفون البيانات والملفات الخاصة بالابتكار، مما يعرض الابتكار للخطر قبل حتى تسجيله أو

طرحه في السوق[2].

5- التحديات الأخلاقية والقانونية المرتبطة بالذكاء الاصطناعي: في حالات كثيرة، يكون من غير الواضح من هو "مالك الابتكار" عندما يتم إنشاؤه أو تطويره من قبل خوارزميات الذكاء الاصطناعي.

[1]- Andriessen, D, **Making Sense of Intellectual Capital**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004, p : 132.

[2]- Official website for OECD, **Report about Digital Innovation: Seizing Policy Opportunities**, OECD Digital Economy Papers No. 288, 2019, p: 22, on the website:

https://www.oecd.org/, in 03-01-2025, at: 12:00.

خلاصة

تناولت هذه المحاضرة أهمية حماية الابتكار كعنصر جوهري لدعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة، وقد تم التأكيد على أن حماية الابتكار لا تقتصر فقط على الجوانب القانونية، مثل حقوق الملكية الفكرية (براءات الاختراع، حقوق التأليف، النماذج الصناعية...)، بل تمتد لتشمل استراتيجيات غير رسمية مثل السرية، السرعة في التنفيذ، والتميّز التكنولوجي.

في ظل التحول الرقمي، برزت تحديات جديدة تعيق حماية الابتكار، من أبرزها: سهولة النسخ الرقمي، صعوبة إنفاذ القوانين في بيئة عابرة للحدود، التغير السريع في نماذج الابتكار، وغياب تشريعات حديثة تغطي الابتكارات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة.

خلصت المحاضرة إلى أن ضمان حماية فعالة للابتكار يتطلب تحديث الإطار القانوني، وتعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص، وتطوير القدرات المؤسسية في مجال حماية الملكية الفكرية، مع ضرورة تحقيق توازن بين حماية حقوق المبتكرين وضمان الوصول العادل للمعرفة والتكنولوجيا في المجتمع.

خاتمة

خاتمة:

في خضم التحولات الكبرى التي يعرفها الاقتصاد المعاصر، لم تعد المؤسسات قادرة على الحفاظ على قدرتها التنافسية ومكانتها السوقية دون تبني استراتيجيات ديناميكية تقوم على الابتكار والتطوير المستمر، خصوصًا في قطاع الخدمات الذي أضحى يشكل العمود الفقري للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم. إن التحول من اقتصاد الإنتاج إلى اقتصاد قائم على المعرفة والخدمات فرض واقعًا جديدًا يتطلب من كل الفاعلين الاقتصاديين — سواء كانوا مؤسسات خاصة أو هيئات عمومية — الاستثمار في الإبداع، والتجديد، وتقديم حلول خدمية أكثر مرونة وقيمة.

لقد تناولت هذه المطبوعة مجموعة من المحاور المتكاملة التي ترسم معالم التفكير العلمي والتطبيقي في مجال ابتكار وتطوير الخدمات، حيث تم في البداية وضع أساس مفاهيمي ونظري للابتكار الخدمي، مع بيان خصوصياته مقارنة بالابتكار في المنتجات المادية، وأهميته في تعزيز الأداء والتميز داخل المؤسسات، ثم انتقلنا إلى محور جوهري يركز على طرق تطوير الخدمات الجديدة، والذي تطرق إلى النماذج والأساليب المعتمدة عالميا لتصميم وتنفيذ عروض خدمية مبتكرة انطلاقا من فهم احتياجات الزبائن وتوجهات السوق، وتوّجت المطبوعة بمحور تطبيقي يعالج المزيج التسويقي للخدمات الجديدة، والذي أظهر كيف أن نجاح أي خدمة مبتكرة لا يمكن أن يتحقق دون دعم تسويقي فعال ومتكامل يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات السياق الخدمي وخصائص السلوك الاستهلاكي.

وقد أظهرت هذه المحاور مجتمعة أن الابتكار في الخدمات ليس مجرد ترف فكري أو تقنية ظرفية، بل هو مسار استراتيجي يتطلب رصيدًا معرفيًا، وتنظيمًا داخليا محفزا، وثقافة مؤسسية مرنة ومنفتحة على التغيير .كما أبرزت أهمية الربط بين المدخلات الفكرية والتقنية

خاتمة:

للعملية الابتكارية من جهة، والنتائج السوقية والتنظيمية من جهة أخرى، في سبيل تحقيق القيمة المضافة لكل من المؤسسة والزبون والمجتمع.

إن الفهم المتكامل لمضامين هذه المطبوعة لا يقتصر على الجانب الأكاديمي النظري، بل يشكل أساسًا ضروريًا للطالب الجامعي من أجل بناء قدرات تحليلية ومهارية تؤهله للتفاعل مع التحديات الواقعية التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة، سواء تعلق الأمر بالتحاقه بسوق العمل، أو استكمال دراساته العليا في مجالات الإدارة، التسويق، والابتكار.

وفي الختام، يمكن القول إن الابتكار وتطوير الخدمات ليسا مجرد مواضيع للبحث الأكاديمي، بل هما أدوات استراتيجية للتغيير والتنمية المستدامة، ويقع على عاتق المؤسسات التعليمية تكوين أجيال قادرة على قيادة هذا التغيير وصناعة الفارق في الحقول الاقتصادية والاجتماعية التي تزداد تشابكا وتعقيدا يوما بعد يوم.

قائمة المصادر والمراجع

I- المراجع باللغة العربية

أولا: الكتب:

1- أحمد الشميمري، فهد اليحي، **مبادئ التسويق**، دار جامعة الملك سعود، الرياض، 2021.

2- بشير العلاق وحميد عبد النبي الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

3- تشيزبرو، ترجمة عبد الله البريدي، **الابتكار المفتوح : استراتيجيات جديدة لخلق القيمة**، دار جامعة الملك سعود للنشر، 2018..

4- جمال الدين محمد مرسي، **الإدارة التسويقية**، ط 04، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية – مصر-، 2020.

5- خالد الوافي، **التسويق الاستراتيجي**، ط 01، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2021.

6- سليمان بن حمد البطاح، **إدارة الابتكار والتميز: الأسس والتطبيقات**، دار أمجد للنشر، عمان، الأردن، 2021.

7- العبادي هيثم، **الابتكار المفتوح وإبداع المستخدمين**، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.

8- العتيبي، خالد، **الابتكار المفتوح في المنظمات العربية**، مركز البحوث العربية، الرياض، 2020.

9- محمد ابراهيم عبيدات، **تطوير المنتجات الجديدة (مدخل سلوكي)**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 03، عمان، الأردن، 2006.

10- محمد جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، **تسويق الخدمات**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2010.

11- محمد عبد الرحمان عبيدات، **مبادئ التسويق الحديث**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.

12- محمد عبد الغني حسن هلال، **التسويق: المبادئ والاتجاهات الحديثة**، الدار الجامعية، الاسكندرية – مصر –، 2018.

13- مصطفى ابراهيم، **أساسيات التسويق**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2022.

14- مصطفى حسين ابراهيم، **أساسيات التسويق**، دار المناهج، عمان، 2019..

15- نظام موسى سويدان وشفيق ابراهيم حداد، **التسويق مفاهيم معاصرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

16- النمير سارة، **إدارة المعرفة الرقمية: التعهيد الجماعي وتطبيقاته**، دار المستقبل، دبي، 2022.

17- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، ط 01، عمان، الأردن، 2002.

18- هاني حامد الضمور، **تسويق الخدمات**، دار وائل للنشر، ط 04، عمان، الأردن، 2008.

ثانيا: المجلات:

1- حسان بوزيان ومهدي شباركة، **الابتكار في الخدمة وأثره على الاحتفاظ بالزبون دراسة حالة متعامل الهاتف النقال أوريدو بالجزائر**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، المجلد 02، العدد 03، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة 2018.

2- الصادق لشهب وآخرون، **دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية – دراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية بتقرت ولاية ورقلة**–، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2017.

3- فاطمة الزهراء بورنان وهواري معراج، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمنظمة الاقتصادية**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، 2017.

4- فتيحة يحياوي، **استراتيجيات الابتكار في المنظمات القائمة على المعرفة – دراسة حالة المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الإلكترونية بولاية برج بوعريريج**-، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 03، 2019.

5- فيروز بوزورين، **الاستجابة المتفوقة لحاجات العملاء ... ضرورة أم خيار**، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 23، 2018.

6- محمد مسلم ورابح أوكيل، **الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح ومعوقات الفشل**، مجلة معارف، المجلد 15، العدد، 02، 2020.

7- ميموني ياسين، **الإبتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقع وتحديات – حالة الجزائر**-، مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2015.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات

1- شروق يغمور وآخرون، **واقع تطوير منتج جديد من وجهة نظر مدراء قسم التصميم والانتاج لدى شركة التقدم وشركة نيروخ للموازين والقبانات والأثاث المعدني**، بحث مقدم لاستكمال لمتطلبات درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات، جامعة بوليتكنك، فلسطين، 2016.

2- غنية فيلالي، **أساليب تطوير المنتجات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة التكديس والحمولة قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

رابعا: المنشورات:

1- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول الابتكار المفتوح في العالم العربي: التحديات والآفاق**، القاهرة، مصر ، 2022، على الرابط الالكتروني:

https://www.arado.org/

2- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول التعهيد الجماعي: آليات وتطبيقات في القطاع العربي**، إصدارات المنظمة، القاهرة، 2021، على الربط الالكتروني:

https://www.arado.org/

3- الموقع الرسمي للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، **إصدار حول دور المستخدم في الابتكار: دراسات تطبيقية**، القاهرة، 2021، على الرابط الاكتروني:

https://www.arado.org/

خامسا: المواقع الإلكترونية

1- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، **إبتكار في الخدمة**، 2022، على الرابط الإلكتروني:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9

2- فهد مهاية، **مراحل تطوير الخدمات**، 2022، على الرابط الإلكتروني:

https://rattibha.com/thread/1525857181450616832

3- ممدوح النملة، **هل هناك فرق بين الإبتكار والإبداع والإختراع وتطوير الأعمال؟**، 2022، على الرابط الإلكتروني:

https://ae.linkedin.com/pulse

4- ويكيبيديا الموسوعة الحرة، **إبتكار في الخدمة**، 2022، على الرابط الإلكتروني:

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%A8%D8%AA%D9%83%D8%A7%D8%B1_%D9%81%D9%8A_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9

5- محمد محفوظ، **الحاجة في المنظور الاقتصادي**، دون ذكر السنة، على الرابط الالكتروني:

https://www.alriyadh.com/31671

6- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، **الموضوع: الفرق بين الاحتياجات Needs و الرغبات Wants**، 2018، على الرابط الالكتروني :

https://hrdiscussion.com/hr124853.html

7- ميم أبس، **متطلبات العملاء**، 2024، على الرابط الإلكتروني:

https://www.meemapps.com/term/customer-requirements

8- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:

https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/

9- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:

https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/

10- مؤمن محمد، **دراسة احتياجات العملاء**، 2024، على الرابط الإلكتروني:

https://salesbelaraby.wordpress.com/2023/03/12/%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1-%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84-%D8%B4%D8%A7%D9%85%D9%84-%D9%84%D9%84%D9%85/,

11- نصائح ريادية، **احتياجات العملاء التي يجب التعرف عليها**، 2023، على الرابط الالكتروني:

https://geek4arab.com/%d8%a7%d8%ad%d8%aa%d9%8a%d8%a7%d8%ac%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%b9%d9%85%d9%84%d8%a7%d8%a1-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d9%8a-%d9%8a%d8%ac%d8%a8-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%81-%d8%b9%d9%84%d9%8a%d9%87/,

12- محمد الخطاب، **تعريف السوق وانواع الأسواق وانواع هيكل السوق**، 2021، على الرابط الإلكتروني:

https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%88%D9%82/,

13- فاستر كابيتال، **اتجاهات السوق: اكتشاف اتجاهات السوق من خلال تحليل القيمة السوقية الطويلة**، 2023، على الرابط الإلكتروني:

https://fastercapital.com/arabpreneur

14- ماتيس للتسويق الالكتروني، **كشف اتجاهات السوق لبناء استراتيجية أعمال مستدامة**، 2020، على الرابط الالكتروني:

https://matissedm.com/ar

15- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، **مراحل عملية اختبار المنتج**، 2023، على الرابط الالكتروني:

https://almerja.net/reading.php?idm=204781

16- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، **أهداف عملية اختبار المنتج**، 2023، على الرابط الالكتروني:

https://almerja.net/reading.php?idm=204781

II- المراجع باللغة الأجنبية

First: Books

1- Amabile, T. M., & Pratt, M. G, **The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning**, Research in Organizational Behavior, 2016.

2- Andriessen, D, **Making Sense of Intellectual Capital**, Elsevier Butterworth-Heinemann, 2004.

3- Arrow, K. J, **Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention. In R. R**, Nelson (Ed.), The Rate and Direction of Inventive Activity , Princeton University Press, 1962.

4- Bettencourt, L. et al, **Service Innovation: How to Go from Customer Needs to Breakthrough Services**, McGraw-Hill, 2013.

5- Brynjolfsson, E. & McAfee, A, **Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future**, Norton, 2017.

6- Chesbrough, H, **Open Services Innovation**, Jossey-Bass, 2011.

7- Chesbrough, H. W**, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 2003.

8- Chesbrough, H. W, **Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology**, Harvard Business School Press, 2003.

9- Christensen, C. M, **The Innovator's Dilemma**, Harvard Business Review Press, 1997.

10- Cooper, R. G, **Winning at New Products: Creating Value Through Innovation**, (4th ed.), Basic Books, 2019.

11- Design Council, **The Double Diamond: A Universally Accepted Depiction of the Design Process**, 2015.

12- Etzkowitz, H, **The Triple Helix**, Routledge, 2008.

13- Fail, Harvard Business Review Press, 1997.

14- Fitzsimmons, J. & Fitzsimmons, M, **Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology**, 9th ed, McGraw-Hill, 2018.

15- Gassmann, O. et al, **The Business Model Navigator**, Pearson, 2014.

16- Granstrand, O, **The Economics and Management of Intellectual Property: Towards Intellectual Capitalism**, Edward Elgar Publishing, 2000.

17- Grönroos, C, **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**, (3rd ed.), Wiley, 2007.

18- Kotler, P., & Keller, K. L, **Marketing Management**, (15th ed.), Pearson Education, 2016.

19- Kotter, **Leading Change**, Harvard Business Review Press, 2012.

20- Lovelock, C. & Wirtz, J, **Services Marketing: People, Technology, Strategy**, 8th ed, World Scientific, 2016.

21- Maskus, K. E, **Intellectual Property Rights in the Global Economy**, Institute for International Economics, 2000.

22- Mazzucato, M, The Entrepreneurial State, Anthem Press, 2013.

23- Nonaka, I. & Takeuchi, H, **The Knowledge-Creating Company**, Oxford University Press, 1995.

24- Ostrom et al, **Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action,** (Updated Edition). Cambridge University Press, 2015.

25- Pfeffer, J., & Salancik, G. R, **The External Control of Organizations**, Harper & Row, 1978.

26- Porter, M. E, **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, Free Press, 1985.

27- Porter, M. E, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, 1990.

28- Porter, M. E, **The Competitive Advantage of Nations**, Free Press, 1990.

29- Ries. E, **The Learn Startup**, Crown Business, 2011.

30- Roberts, E. B, **Managing Invention and Innovation**, Harvard Business Review, 2007, p: 46

31- Rogers, E. M, **Diffusion of Innovations**, (5th ed.), New York: Free Press, ISBN: 0-7432-2209-1, 2003.

32- Teece, D. J, **Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions**, Oxford University Press, 2000.

33- Tidd, J**,** & Bessant, J**, Managing Innovation,** (6th ed.), Wiley, 2018.

34- Tidd, J., & Bessant, J, **Managing Innovation**, (6th ed.), Wiley, 2018.

35- Tidd, J., & Bessant, J, **Managing Innovation: Integrating Technological**, Market and Organizational

36- Von Hippel, E, **Democratizing Innovation**, MIT Press, 2005.

37- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D, S**ervices Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**, (7th ed.), McGraw-Hill Education, 2018.

38- Zysman, **Digital Economy and the Future of Industrial Policy**, 2021.

Second: Magazines:

1- Amabile, T. M, **How to Kill Creativity**, Harvard Business Review, 76(5), 1998.

2- Gallouj, F. & Weinstein, O, "**Innovation in Services**", Research Policy, 26(4-5), 1997, pp:537-540.

3- Granovetter, M, **Economic Action and Social Structure**, American Journal of Sociology, 91 (3), 1985.

4- Jensen, M. C., & Meckling, W. H, **Theory of the Firm. Journal of Financial Economics**, 3 (4), 1976.

5- Parasuraman, A. et al, "**SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality**", Journal of Retailing, 64(1), 1988.

6- Teece, D. J, **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**, Strategic Management Journal, 28(13), 2007.

7- Teece, D. J, **Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy**, Research Policy, 15(6), 1986.

Third: Publications:

1- Official website for OECD, **Digital Innovation: Seizing Policy Opportunities**, OECD Digital Economy Papers No. 288, 2019, on the website:

https://www.oecd.org/

2- Official website for OECD, **Intellectual Assets and Innovation: The SME Dimension**, OECD Publishing, 2011, on the website:

https://www.oecd.org/

3- Official website for World Intellectual Property Organization (WIPO), **World Intellectual Property Report 2019: The Geography of Innovation**, Geneva: WIPO, 2019, on the website:

https://www.wipo.int/portal/en/index.html

4- Official website for WIPO, **Artificial Intelligence and Intellectual Property Policy**, WIPO Publication No. 1055^{E}, 2020, on the website:

https://www.wipo.int/portal/en/index.html

5- Official website for OECD, **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,** (4th ed.), 2018, on the website: https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

6- Official website for OECD, **Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,** (4th ed.), 2018, on the website:

https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Fourth: Websites:

1- Innolytics, **What is Innovation? Introduction and Definition for Practitioners**, 2024, on the website:

https://innolytics.net/what-is-innovation/

2- Nick Jain, What is Innovation? Definition, **Types, Examples and Process**, 2023, on the website :

https://ideascale.com/blog/what-is-innovation/

3- Innovation (4th ed.), OECD Publishing, 2018, on the website:

https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

4- Fitri Wulandari, **What is a market trend?**, 2024, on the website:

https://capital.com/market-trend-definition

5- Alejandro Arrieche Rosas**, Market Trend**, 2023, on the website

https://www.techopedia.com/definition/market-trend