

## تأثير الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد (NPD) في الاداء الإبداعي

### دراسة حالة في شركة ابن ماجد العامة

عدد وتاريخ إصدار قبول  
النشر: 181 في 2025/4/16

الباحث

أ. م. د. عبد السلام إبراهيم عبيد

الباحثة

ضي جمال عجيل

كلية الفرقدين الجامعة

#### المستخلص :

يهدف البحث الى تحليل واستكشاف أفضل الممارسات والاساليب ذات الصلة بتطوير المنتجات الجديدة، وبيان مدى أثرها في تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمة. وقد اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة (Case Study)، وتم توظيف استمارة الاستبانة لجمع البيانات من خلال عينة قصدية استهدفت مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، فضلا عن عدد من الموظفين من ذوي الخبرة بلغ عددهم (30) مستجيبا في شركة ابن ماجد العامة، ولوصف عينة البحث جرى استعمال برنامج (Excel 2013)، ولغرض اختبار فرضيات البحث تم استعمال برامج (SPSS V.24). وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير بين الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد والاداء الابداعي في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير الى ان الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد هي أحد المؤشرات التي تنفذها المنظمات لتعزيز وزيادة فرص الإبداع وصولا الى تحقيق أفضل مستويات الأداء. ويوصي الباحثان المنظمة قيد البحث بزيادة الاهتمام بعملية تطوير المنتج الجديد لتكون أكثر مرونة ورشاقة لتلبية احتياجات مشاريع تطوير المنتجات الجديدة.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الأفضل، تطوير المنتج الجديد (NPD)، الاداء الابداعي.

## he effect of best practices for new product development (NPD) on Innovation performance

### A case study in Ibn Majid State Company

1) Asst. Prof. Dr. Abdul Salam Ibrahim Obeid

Al-Farqadin University College

2) Dhay Jamal Ajeel

#### Researcher **Abstract** :

The research aims to analyze and explore the best practices and approaches related to new product development, and to indicate the extent of their impact on achieving the Company's innovation performance.

The researchers adopted the case study approach, and a questionnaire was used to collect data through a the judgmental sampling targeting senior, middle, and executive management levels, in addition to a number of experienced employees, numbering (30) respondents in Ibn Majid General Company. To describe the research sample, the (Excel 2013) program was used, and (SPSS V.24) programs were used to test the research hypotheses. The results showed a positive correlation and influence between the best practices for new product development and innovation performance in the Company. This indicates that the best practices for new product development are one of the indicators implemented by organizations to enhance and increase opportunities for innovation in order to achieve the best levels of performance. The researchers recommend that the Company should pay more attention to the new product development process to be more flexible and agile to meet the needs of new product development projects.

**Keywords:** the best practices, new product development (NPD), innovation performance.

## مقدمة :

تعد ممارسات تطوير المنتجات الجديدة (NPDP) من المتطلبات التنافسية الحرجة لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، وبرغم أهميتها الجوهرية لتحقيق تنافسية واستدامة منظمات الأعمال إلا أنه لا تزال هناك العديد من التحديات التي تواجه تطوير تلك الممارسات في منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، ويرتبط نجاح المنتج الجديد بعملية تطويره، لذلك من المهم أن تكون منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة قادرة على تصميم ممارسات تطوير المنتجات الجديدة الخاصة بها. (1: Iqbal & Suzianti, 2021) ويمكن أن يساعد تحديد أفضل الممارسات واعتمادها لاحقاً في تكرار نجاح تطوير المنتجات الجديدة وحيوية ونضج عملية تطوير المنتجات الجديدة للمنظمات ذات الأداء الأفضل. (Kahn, et al., 2012: 180) وتماشياً مع فلسفة التوجه نحو السوق الخاصة بـ (Kohli & Jaworski) فإن المنظمة الناجحة لا تخضع فقط لقدراتها على تحديد احتياجات السوق؛ بل يجب عليها أيضاً أن تبحث عن أفضل الأساليب لإرضاء الزبائن من خلال تقديم العروض التنافسية، إذ ربما يكون الإبداع هو الأداة لتحقيق مثل هذه العروض، إذ يمكن اعتبار الإبداع مكوناً ضرورياً للمنظمات التي تريد ببساطة أن تظل قادرة على المنافسة في السوق.

Otero-Neira, et al., 2009: 216-217

يهدف البحث الى تحليل واستكشاف أفضل الأساليب والممارسات ذات الصلة بتطوير المنتجات الجديدة، وبيان مدى أثرها في تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمة.

وتأسيساً على ما سبق وللإجابة على تساؤلات البحث حول مدى إدراك ادارة المنظمة المستهدفة بالبحث لأفضل ممارسات تطوير المنتج الجديد (NPD) وبيان طبيعة ونوع العلاقة بين تلك الممارسات والأداء الإبداعي في المنظمة قيد البحث، تم صياغة نموذج فرضي لاختبار العلاقات السببية بين متغيراته احصائياً على وفق ما ورد في نتائج مراجعة العديد من الادبيات ذات الصلة.

ولتحقيق اهداف البحث جرى تقسيمه الى أربعة مباحث، تناول المبحث الاول منهجية البحث، فيما تناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث. وتناول المبحث الثالث تحديد واقع متغيرات البحث ووصفها وتشخيصها على مستوى المنظمة المبحوثة واختبار نموذج البحث وفرضياته، وركز المبحث الرابع على تقديم اهم الاستنتاجات والتوصيات.

## المبحث الأول: منهجية البحث

### 1. مشكلة البحث

يُنظر إلى الإبداع تقليدياً بوصفه مولداً للقدررة التنافسية مما يؤدي إلى تحقيق أداء متفوق. وبالنظر إلى أن الإبداع ظاهرة معقدة، من المثير للاهتمام فهم كيفية ارتباط الإبداع بأداء المنظمات. (Otero-Neira, et al., 2009: 216)

تجسدت مشكلة البحث في تساؤل رئيس مفاده (الى أي مدى يمكن ان تسهم ممارسات تطوير المنتجات الجديدة في تفسير التباين في الاداء الإبداعي للمنظمة قيد البحث) فالبحت محاولة لتشخيص واستكشاف ما إذا كانت إدارة المنظمة المبحوثة على دراية بما تشكله أفضل ممارسات تطوير المنتج الجديد من اهمية استراتيجية في الارتقاء بمؤشرات الاداء الإبداعي. وما مدى اسهام تحليل وتشخيص هذه الاشكالية بترجمة معرفة ممارسات (NPD) الحالية إلى ممارسات وثقافة عمل اجرائية. ومن هنا تجلت مشكلة البحث في التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مستوى وعي إدارة ادارة المنظمة قيد البحث للممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد ومدى تأثيرها في تعزيز الأداء الإبداعي؟
- ما هي طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد والأداء الإبداعي في المنظمة المبحوثة؟
- ما مدى تنفيذ الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد في المنظمة قيد البحث وما هي اليات تحسين تلك الممارسات وكيف توظفها منظمة البحث في تحسين مؤشرات الاداء الإبداعي؟

## 2. أهداف البحث

- وبناءً على ما جاء في مشكلة البحث يمكن صياغة اهم الأهداف التي يسعى هذا البحث الى تحقيقها بالاتي:
- 1.2.1. تقديم مراجعة معمقة وموجزة للأدبيات التي تناولت مفاهيم ونظريات تطوير المنتج الجديد والابداع وتقييم الاداء الابداعي .
  - 2.2.1. التعرف على مستوى إدراك إدارة منظمة البحث لدور واهمية الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد ومساعدتهم في تحديد أساليب تطوير المنتجات الجديدة، وبيان مدى أثرها في تحقيق الأداء الإبداعي للمنظمة.
  - 3.2.1. اختبار طبيعة ونوع علاقات الارتباط والتأثير بين الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد والأداء الابداعي في المنظمة قيد البحث.
  - 4.2.1. الاسهام المتواضع في تدعيم قدرة المنظمة قيد البحث للارتقاء بواقع الممارسات الافضل لتطوير المنتج الافضل وفهم اليات التكامل بين تلك الممارسات ومؤشرات الاداء الابداعي .

:

### 3.1. أهمية البحث:

تم تحديد أهمية البحث في جانبين نظري وتطبيقي، وهي كالآتي:

#### 1.3.1 الأهمية النظرية للبحث

تمثلت الأهمية النظرية للبحث بمحاولة عرض ومناقشة الاسهامات والادبيات الفكرية والمفاهيمية المعاصرة في موضوعتي الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد (NPDB) والاداء الابداعي (IP)، وتحديد الدراسات والاسهامات العلمية التي اهتمت بدراسة التكامل بينهما من اجل تحسين مؤشرات الاداء الابداعي.

#### 2.3.1 الأهمية التطبيقية للبحث

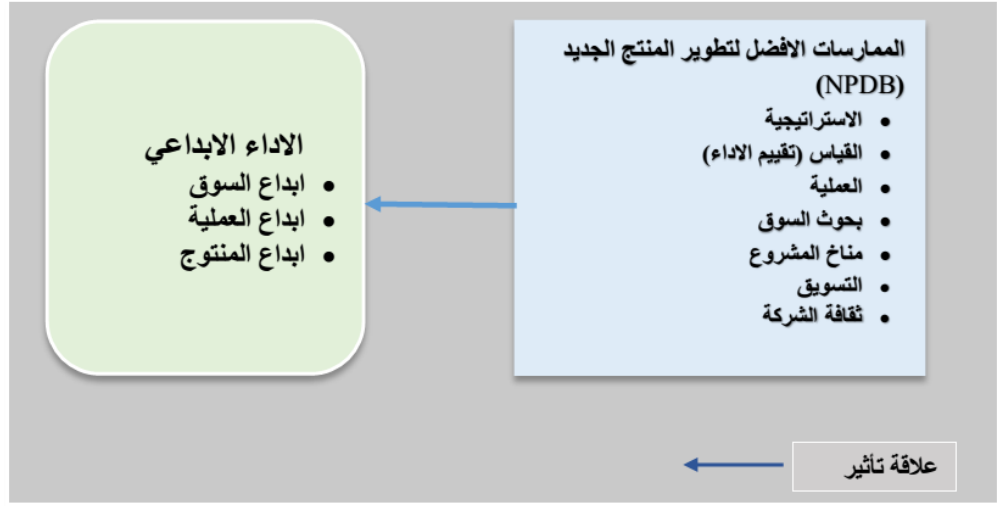
تكمن أهمية البحث في تقديم الأسس العلمية والعملية التي يمكن أن تستند عليها المنظمة المبحوثة في تشخيص واقع تطبيق هذه الممارسات لتطوير المنتج الجديد في المنظمة وتحديد علاقة التأثير بينها وبين الاداء الابداعي، وصولاً الى تحليل وتشخيص أفضل الممارسات التي تسهم في تفعيل منظومة الاداء الابداعي في منظمة البحث.

### 4.1. مخطط البحث الفرضي

يتضمن الإطار الفرضي تحديد شبكة العلاقات بين المتغيرات التي تُعتبر مهمة لدراسة أي مشكلة معينة. ومن الضروري فهم معنى المتغير وأنواعه المختلفة، يمثل المتغير المستقل المتغير الذي يؤثر على المتغير التابع إيجاباً أو سلباً، أي أنه عند وجود المتغير المستقل يكون المتغير التابع موجوداً أيضاً، ومع كل وحدة زيادة في المتغير المستقل تحدث زيادة أو نقصان في المتغير التابع. (Sekaran & Bougie, 2016: 72-74)

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث لتجسيد العلاقات السببية بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة وكما هو مبين في الشكل (1)، ويشير هذا المخطط إلى نوعين من المتغيرات وهي كالآتي:

1. المتغير المستقل: الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد (NPDB)، ويضم المتغيرات الفرعية الاتية (الاستراتيجية، القياس (تقييم الاداء)، العملية، بحوث السوق، مناخ المشروع، التسويق، ثقافة الشركة)
2. المتغير المعتمد: الاداء الابداعي. : الاداء الابداعي (IP). ويضم المتغيرات الفرعية الاتية (ابداع السوق، ابداع العملية، ابداع المنتج)



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان

### 5.1. اسلوب البحث

اعتمد الباحثان منهج دراسة الحالة (Case Study) والتي يمكن وصفها على انها اداة يستطيع من خلالها الباحث ان يجري بحثا معمقا لحالة موجودة في الواقع، وذلك بهدف الحصول على البيانات من أجل تفسيرها واستخدامها في كتابة البحث العلمي لأغراض مختلفة، ويجب أن تحتوي دراسة الحالة على جميع الجوانب المتعلقة بالحالة التي يتم دراستها من حيث المتغيرات والتفاعلات ويتم استعراض البيانات الخاصة بدراسة الحالة بشكل تفصيلي حتى يتسنى الوصول إلى وصف دقيق لهذه الحالة للحصول على مختلف البيانات الخاصة وتحليل العلاقات التفاعلية والسببية بين مكوناتها بها والتي يمكن الاستفادة منها واستخدامها في كتابة البحث العلمي.

تكمن الفكرة وراء دراسة الحالة في أنه للحصول على صورة واضحة لمشكلة ما يجب على المرء دراسة الواقع من زوايا ومنظورات مختلفة باستخدام أساليب متعددة لجمع البيانات، وتجدر الإشارة إلى أن دراسة الحالة قد تُوفر بيانات نوعية وكمية للتحليل والتفسير، وكما هو الحال في البحث التجريبي يُمكن وضع فرضيات في دراسات الحالة أيضًا. (Sekaran & Bougie, 2016: 98)

### 6.1. فرضية البحث

وفق مشكلة وأنموذج البحث تم صياغة الفرضية الاتية والتي تم صياغتها بأسلوب الاثبات (الفرضية البديلة) وهي عكس الفرضية الصفرية حيث توضح وجود علاقة وفروق ولو كانت بسيطة بين متغيرات البحث وكما يأتي: الفرضية

الرئيسية: توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

### 7.1. حدود البحث

تم تحديد حدود البحث في المجالات الاتية:

1.7.1. الحدود المعرفية: تعود الجذور الفكرية والمعرفية للبحث الى حقل إدارة الإنتاج والعمليات.

2.7.1. الحدود المكانية: شركة ابن ماجد العامة.

3.7.1. الحدود الزمانية: ابتداء من 1\7\2024 ولغاية 30\9\2024

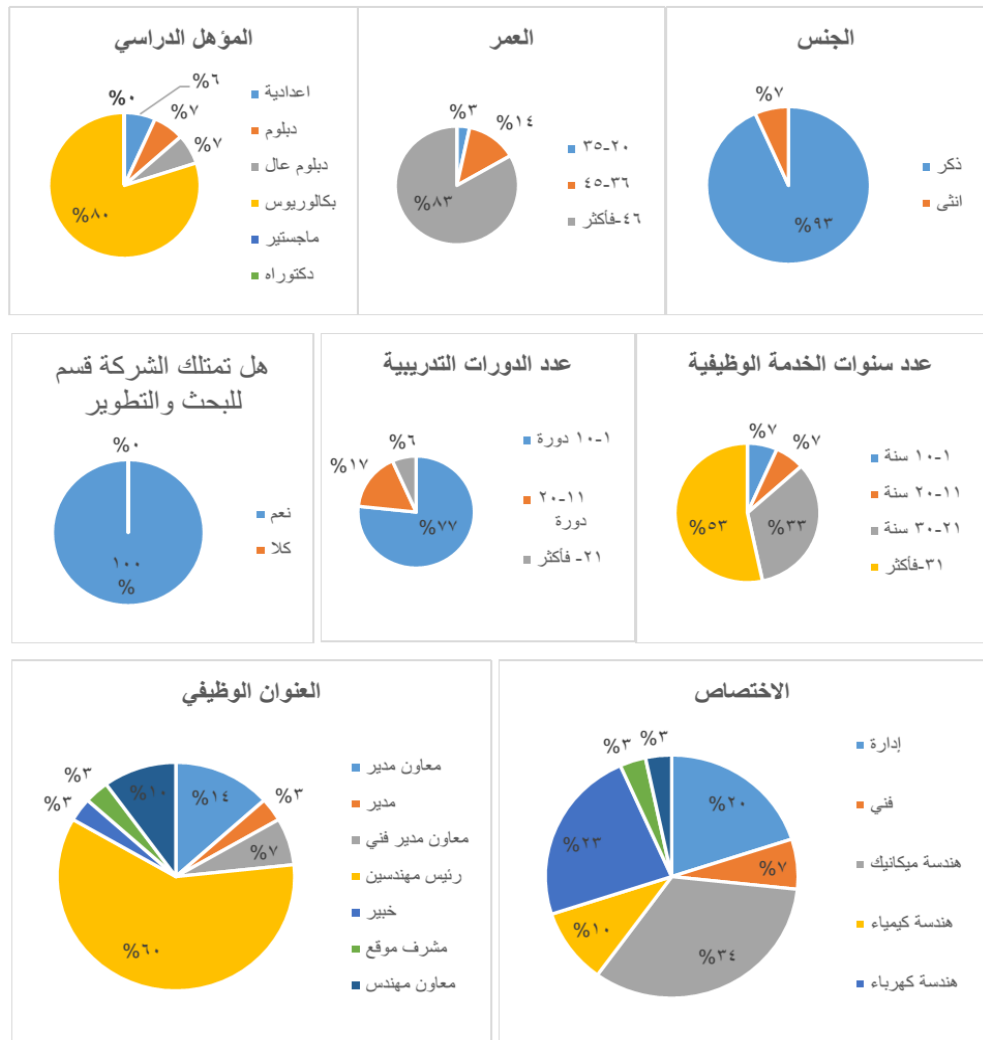
4.7.1. الحدود البشرية: تمثلت عينة البحث ب مستويات الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية، وتتضمن المدير العام ومعاون المدير العام، ورؤساء اقسام (التخطيط والمتابعة، التسويق، التصاميم، المشاريع الخارجية، البحث والتطوير، الإنتاج في ثلاثة مصانع (النصر، السلام، والوفاء)، مع بعض الموظفين من ذوي الخبرة) في المنظمة وبلغ عددهم (30) مستجيب.

وقد أظهرت نتائج إجابات العينة الخاصة بالمعلومات الشخصية والمتمثلة ب (الجنس، العمر، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخدمة الوظيفية، عدد الدورات التدريبية، الاختصاص، والعنوان الوظيفي). ان افراد عينة البحث من فئة الذكور هي الأكبر اذ بلغت نسبة فئة الاناث (7%) فيما بلغت نسبة الذكور (93%)، اما فيما يتعلق بالعمر فقد كانت فئة العمر (46- فأكثر) هي الاعلى اذ بلغت نسبتها (83%)، فيما بلغت فئة العمر (36- 45) نسبة (13%) وفئة العمر (20-35) نسبة (3%)، وفيما يخص المؤهل الدراسي كانت النسبة الأكبر لحملة شهادة البكالوريوس اذ بلغت (80%)، فيما بلغت نسبة كل من حملة شهادة الدبلوم العال والدبلوم والاعدادية نسبة (7%) بمعدل شخصين لكل منها، وفي المقابل لم تشمل العينة حملة شهادة الدكتوراه. اما عن عدد سنوات الخدمة الوظيفية فقد حصل مستوى (31- فأكثر) النسبة الأكبر اذ بلغت (53%)، يليه مستوى (21-30 سنة) بنسبة (33%) فيما حصل كل من مستوى (10- 1 سنة) و (11- 20 سنة) نسبة بلغت (7%) وهذا يفسر ان العينة شملت الموظفين من ذوي الخبرة العالية في الشركة المبحوثة.

وفيما يتعلق بعدد الدورات التدريبية فقد كانت النسبة الأكبر للمستجيبين لفئة (10-1 دورة) بنسبة بلغت (77%) يليها فئة (20-11) بنسبة بلغت (17%) فيما حصلت فئة (21- فأكثر) نسبة بلغت (7%).

وفيما يتعلق باختصاص المستجيبين من افراد العينة المبحوثة فقد تراوحت النسبة الأكبر للمستجيبين بين الموظفين من اختصاص (هندسة ميكانيك) نسبة بلغت (33%) يليه اختصاص (هندسة كهرباء) (23%) واختصاص (الإدارة) نسبة

(20%) و(هندسة كيمياء) نسبة (10%) و(فني) نسبة (7%) فيما بلغت نسبة اختصاص كل من (الاقتصاد) (هندسة الإنتاج والمعادن) (3%) أي شملت عينة البحث الأشخاص من ذوي الاختصاص والخبرة. وفيما يتعلق بالعنوان الوظيفي فقد تراوحت النسبة الأكبر للمستجيبين بين الموظفين من فئة (رئيس مهندسين) نسبة بلغت (60%) يليه (معاون مدير) (13%) و(معاون مهندس) نسبة (10%) و(معاون مدير فني) نسبة (7%) فيما بلغت نسبة كل من (مدير)(خبير)(مشرف موقع) (3%) أي شملت عينة البحث اصحاب المناصب المهمة في الشركة من ذوي الاختصاص والخبرة. فيما جاء إجابة تساؤل البحث فيما إذا كانت الشركة المبحوثة تمتلك قسم للبحث والتطوير ب (نعم). ويبين الشكل (2) وصف خصائص عينة البحث.



الشكل (2): وصف خصائص عينة البحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel.

## 8.1. أداة البحث

تم الاعتماد على الأداة الاستبانة في جمع البيانات (الملحق (1))، إذ اعتمد الباحثان في تصميمها ثلاثة أجزاء تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية الخاصة بعينة البحث، فيما تضمن الجزء الثاني ابعاد المتغيرات المعتمدة في البحث وفقاً لعدد من المقاييس، وباعتماد مقياس (Likert) الخماسي، وقد وظف الباحثان العديد من النماذج المختبرة في عدة دراسات سابقة في تطوير اداة القياس وصياغة فقراتها.  
(Otero-Neira et al., 2009: 218, Kahn, et al., 2012)

### 9.1. أساليب تحليل البيانات واختبارها

لغرض تحليل البيانات الخاصة بوصف عينة البحث واختبار فرضياته واستخراج نتائج البحث وظف الباحثان برنامج (Excel 2013) لوصف عينة البحث، وقد تم الاستعانة بحزمة برامج التطبيقات الجاهزة (SPSS V.24) لاختبار فرضياته.

## البحث الثاني: الجانب النظري

### 1.2. نظريات تطوير المنتج الجديد

تؤكد الادبيات ذات الصلة بتطوير المنتج الجديد (NPD) على أهمية إدخال منتجات جديدة في السوق من أجل استمرار نجاح الأعمال، وقد تم توثيق مساهمتها في نمو المنظمات وبيان مدى تأثيرها على أداء الريج ودورها كعامل رئيسي في تخطيط الأعمال. (Bhuiyan, 2011: 747) إن الأدبيات المتعلقة بتطوير المنتجات واسعة النطاق، فقد تم تقديم نظام (Stage-Gate) في الثمانينيات من القرن الماضي استناداً إلى دراسة معمقة لرواد الأعمال الناجحين داخل الشركات الكبرى أثناء قيامهم بطرح منتجات جديدة ناجحة في السوق. (Cooper, 2014: 20) إن عملية (Stage-Gate) "عبارة عن خريطة مفاهيمية وتشغيلية لنقل مشاريع المنتجات الجديدة من الفكرة إلى إطلاق المشروع وما بعد ذلك، أي بمثابة مخطط لإدارة عملية تطوير المنتجات الجديدة (NPD) لتحسين الكفاءة والفاعلية." (Cooper, 2008: 3) وقد تعرض لانتقادات عدة: فقد أتهم بأنه منهج صارم ومخطط للغاية للتعامل مع مشاريع أكثر ابتكاراً أو ديناميكية. وغير متكيف بدرجة كافية ولا يشجع على التجريب، وبواباته منظمة للغاية وقائمة على التمويل، وهو يمثل نظام بيروقراطي، مثقل بالأوراق وقوائم المراجعة، والكثير من العمل غير ذي القيمة المضافة. وقد اعترض بعض المؤلفين على هذه الانتقادات، زاعمين أن معظمها يرجع إلى التنفيذ الخاطئ. (Cooper, 2014: 20) فيما قدم (Ottosson, 2006) نموذج لتطوير المنتجات الديناميكية (Dynamic Products) فعندما يتم تطوير منتج جديد تظهر الحاجة لوضع رؤية مشتركة للمنتج النهائي أو ما سيتم تقديمه، وبالنسبة للتطوير التقني للمنتج يجب تحويل الرؤية إلى هدف مع تحديد بعض المتطلبات المهمة القابلة للقياس فيما يتعلق بالوظيفة أي القيم المباشرة وغير المباشرة المهمة. ولطالما نعيش في عالم متغير فإن الهدف سيتحرك بمرور الوقت من لحظة تحديده لأول مرة حتى يصبح المنتج جاهزاً، لذلك يكفي وضع الخطوط العريضة لكيفية الوصول إلى الهدف والتخطيط بعناية لفترات قصيرة في الاتجاه نحو الرؤية الحالية. (Ottosson, 2006: 110) فيما تبنى (Krishnan & Ulrich) منظور تطوير المنتج باعتباره عملية تجارية مدروسة تتضمن مئات القرارات، والتي يمكن دعمها من خلال المعرفة واستخدام الأدوات التقنية. وعرف تطوير المنتج على أنه "تحويل فرصة السوق وتكنولوجيا المنتج إلى منتج متاح

للبيع." 1: 2001) (Krishnan & Ulrich)) من جانب اخر ذكر (Pero et al) ان قرارات تطوير المنتجات يجب أن تتماشى مع سلسلة التوريد؛ اذ يجب تصميمها وإدارتها، بحيث يتم تسليم المنتجات بالتكلفة والوقت والجودة المستهدفة. كما يجب أن يسمح مواءمة تطوير المنتجات الجديدة (NPD) مع إدارة سلسلة التوريد (SCM) لشركات التصنيع بالتغلب على مشكلات مثل إطلاق المنتجات الفاشلة جزئياً بسبب نقص توافر المنتج او بسبب عدم كفاية القدرات، اذ تعمل مواءمة تطوير المنتجات الجديدة وإدارة سلسلة التوريد على الاستفادة من قدرة سلسلة التوريد وتعزيز فعالية طرح المنتجات الجديدة وتحسين أداء المنظمة، كما أنها احدي العناصر الأساسية لاستراتيجية التسويق الناجحة.

(115): Pero et al., 2010

## 2.2. الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد (NPD)

قامت جمعية تطوير وإدارة المنتجات (PDMA) منذ عام 1990م برعاية مشاريع بحثية لأفضل الممارسات لتحديد الاتجاهات في ممارسات إدارة تطوير المنتجات الجديدة (NPD) ولتمييز الممارسات المرتبطة بدرجات النجاح الأعلى. (Barczak, et al., 2009: 3)

تشير الممارسة الى "أداء معتاد ينفذ الأفكار والسياسات التي تؤدي إلى تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة"، ومن خلال دراسة الممارسة يمكن للمرء أن يوجه بسهولة نظرية تطوير المنتجات الجديدة (NPD) والبحث الجديد. (Kahn, et al., 2012: 182) وقد عرّف (Camp) الممارسات الافضل على أنها "أي طريقة أو عملية تكون أكثر فاعلية في تحقيق النتيجة المرجوة مقارنة بأي طريقة أو عملية أخرى ضمن هذا المجال." وهذا يتماشى مع تعريف (Nicholas et al.) اذ أشار ان الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد (NPD) على أنها "ممارسات تطوير المنتج الجديد التي تعزز نجاحًا أكبر في تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة." (Nicholas et al., 2011: 228)

اذ تحتاج المنظمات من أجل الحفاظ على المنافسة إلى البحث باستمرار عن أفضل الممارسات وتنفيذها لتحسين أدائها، وعلى الرغم من أن الأدبيات قد توجي بذلك فإن الممارسات الافضل ليست مجموعة ثابتة من إجراءات التحسين، على العكس من ذلك نظرًا لأنها تفقد مكانتها ويتم استبدالها بأفضل الممارسات الجديدة. وقد ظهر نهج "الممارسات الافضل" في أوائل الثمانينيات بعد النجاح الاستثنائي للشركات اليابانية في تحسين العمليات والمنتجات، وتسمى الممارسات بـ"الممارسات الافضل" إذا كان لها تأثير أكبر على أداء التصنيع. (Demeter et al., 2017: 1776) ويستند منهج الممارسات الافضل إلى افتراض أن التحسين المستمر لأفضل الممارسات في جميع مجالات المؤسسة سيؤدي إلى قدرة أداء فائقة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية. (Voss, 1995: 10)

وتتمثل الخطوة الأولى لأي منظمة ترغب في تحسين عملية تطوير منتجاتها في اكتساب فهم للممارسات التي تؤثر على نجاح تطوير المنتجات الجديدة. ويشير اطار (Kahn et al.) إلى أن الممارسات الافضل موجودة لستة أبعاد لممارسة تطوير المنتجات الجديدة وهي الاستراتيجية، إدارة المحفظة، العملية، بحوث السوق، الأفراد، ومقاييس وتقييم الأداء. (Kahn, et al., 2012: 182) وقد تم اقتراح الأبعاد السبعة المنفصلة التالية التي تميز تطوير المنتجات الجديدة هي الاستراتيجية (بما في ذلك إدارة المحفظة)، والقياس وتقييم الأداء، العملية، بحوث السوق، مناخ المشروع

(بما في ذلك تنظيم الفريق)، التسويق، ثقافة المنظمة. ولغرض هذا البحث تم اعتماد إطار (Kahn, et al., 2012) وهو أحد أكثر الأطر شمولية وديناميكية. وقد تم تعريف الأبعاد السبعة للإطار على النحو التالي:

1.2.2. الاستراتيجية: تمثل تحديد وتخطيط الرؤية والتركيز على البحث والتطوير وإدارة التكنولوجيا وجهود تطوير المنتجات بما في ذلك تحديد المشاريع المفضلة وتحديد الأولويات والاختيار ودعم الموارد. (Nicholas et al., 2011: 230) وترسم استراتيجية ابداع المنتجات الطريق لتطوير المنتج الجديد (NPDS) ويرتبط وجود استراتيجية المنتج الجديد ارتباطاً وثيقاً بالأداء الإيجابي. وتشتمل مكونات هذه الاستراتيجية ذات التأثير الإيجابي على الأداء ما يأتي: Cooper, 2019: (7)

• أهداف وغايات ابداع المنتجات محددة بوضوح: على سبيل المثال يتم تحديد النسبة المئوية لمبيعات المنظمة أو نموها.  
• دور ابداع المنتجات في تحقيق الأهداف العامة للأعمال التجارية، لربط أهداف ابداع المنتج بالأهداف العامة للمنظمة.  
قامت جمعية تطوير وإدارة المنتجات (PDMA) منذ عام 1990م برعاية مشاريع بحثية لأفضل الممارسات لتحديد الاتجاهات في ممارسات إدارة تطوير المنتجات الجديدة (NPD) ولتمييز الممارسات المرتبطة بدرجات النجاح الأعلى. (Barczak, et al., 2009: 3)

تشير الممارسة الى "أداء معتاد ينفذ الأفكار والسياسات التي تؤدي إلى تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة"، ومن خلال دراسة الممارسة يمكن للمرء أن يوجه بسهولة نظرية تطوير المنتجات الجديدة (NPD) والبحث الجديد. (Kahn, et al., 2012: 182) وقد عرّف (Camp) الممارسات الافضل على أنها "أي طريقة أو عملية تكون أكثر فاعلية في تحقيق النتيجة المرجوة مقارنة بأي طريقة أو عملية أخرى ضمن هذا المجال." وهذا يتماشى مع تعريف (Nicholas et al.) إذ أشار ان الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد (NPD) على أنها "ممارسات تطوير المنتج الجديد التي تعزز نجاحاً أكبر في تطوير وتقديم سلع وخدمات جديدة." (Nicholas et al., 2011: 228)

اذ تحتاج المنظمات من أجل الحفاظ على المنافسة إلى البحث باستمرار عن أفضل الممارسات وتنفيذها لتحسين أدائها، وعلى الرغم من أن الأدبيات قد توجي بذلك فإن الممارسات الافضل ليست مجموعة ثابتة من إجراءات التحسين، على العكس من ذلك نظراً لأنها تفقد مكانتها ويتم استبدالها بأفضل الممارسات الجديدة. وقد ظهر نهج "الممارسات

الافضل" في أوائل الثمانينيات بعد النجاح الاستثنائي للشركات اليابانية في تحسين العمليات والمنتجات، وتسمى الممارسات بـ"الممارسات الافضل" إذا كان لها تأثير أكبر على أداء التصنيع. (Demeter et al., 2017: 1776) ويستند منهج الممارسات الافضل إلى افتراض أن التحسين المستمر لأفضل الممارسات في جميع مجالات المؤسسة سيؤدي إلى قدرة أداء فائقة تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية. (Voss, 1995: 10)

وتتمثل الخطوة الأولى لأي منظمة ترغب في تحسين عملية تطوير منتجاتها في اكتساب فهم للممارسات التي تؤثر على نجاح تطوير المنتجات الجديدة. ويشير اطار (Kahn et al.) إلى أن الممارسات الافضل موجودة لسته أبعاد لممارسة تطوير المنتجات الجديدة وهي الاستراتيجية، إدارة المحفظة، العملية، بحوث السوق، الأفراد، ومقاييس وتقييم الأداء. Kahn, et al., 2012: 182) وقد تم اقتراح الأبعاد السبعة المنفصلة التالية التي تميز تطوير المنتجات الجديدة هي الاستراتيجية (بما في ذلك إدارة المحفظة)، والقياس وتقييم الأداء، العملية، بحوث السوق، مناخ المشروع (بما في ذلك تنظيم الفريق)، التسويق، ثقافة المنظمة. ولغرض هذا البحث تم اعتماد إطار (Kahn, et al., 2012) وهو أحد أكثر الأطر شمولية وديناميكية. وقد تم تعريف الأبعاد السبعة للإطار على النحو التالي:

1.2.2. الاستراتيجية: تمثل تحديد وتخطيط الرؤية والتركيز على البحث والتطوير وإدارة التكنولوجيا وجهود تطوير المنتجات بما في ذلك تحديد المشاريع المفضلة وتحديد الأولويات والاختيار ودعم الموارد. (Nicholas et al., 2011: 230) وترسم استراتيجية ابداع المنتجات الطريق لتطوير المنتج الجديد (NPDS) ويرتبط وجود استراتيجية المنتج الجديد ارتباطاً وثيقاً بالأداء الإيجابي. وتشتمل مكونات هذه الاستراتيجية ذات التأثير الإيجابي على الأداء ما يأتي: Cooper, 2019: (7)

- أهداف وغايات ابداع المنتجات محددة بوضوح: على سبيل المثال يتم تحديد النسبة المئوية لمبيعات المنظمة أو نموها.
- دور ابداع المنتجات في تحقيق الأهداف العامة للأعمال التجارية، لربط أهداف ابداع المنتج بالأهداف العامة للمنظمة.
- تحديد المجالات الاستراتيجية: مجالات التركيز الاستراتيجي التي يجب تركيز جهود المنتج الجديد عليها. الهدف هو تحديد المجالات الاستراتيجية الغنية بفرص الابتكار على سبيل المثال الأسواق أو مجالات المنتجات أو قطاعات الصناعة، أو التقنيات.
- خارطة طريق المنتج قيد التنفيذ والتي تحدد سلسلة من مبادرات التطوير المخطط لها بمرور الوقت، وغالباً ما تكون من خمس إلى سبع سنوات في المستقبل. وهي ببساطة وجهة نظر الإدارة حول كيفية الوصول إلى هدفها المنشود وتوفير علامات موضوعية لمشروعات تطوير مستقبلية محددة.

2.2.2. القياس (تقييم الأداء): يتضمن هذا البعد التقييم والتتبع واعداد التقارير عن تطوير المنتجات وأداء برنامج تطوير المنتج، ويؤدي قياس أداء (NPD) إلى تحسين نجاح المنتج، وهذا وتعكس الخصائص التي تصف الممارسات السيئة

للمنظمات التي لا تستخدم مقاييس أو معايير تقييم لقدرتها على (NPD). بينما توجد خصائص أفضل الممارسات في المؤسسات التي تضع أهدافاً رسمية يمكن من خلالها تقييم الأداء واستخدام مقاييس متنوعة تتسم بالمرونة الكافية لتلبية احتياجات المنتجات الفردية. (Kahn, et al., 2012: 186)

3.2.2. العملية: تشير الى تنفيذ مراحل تطوير المنتج والبوابات لنقل المنتجات من المفهوم إلى إطلاق المنتج، وقد وجدت الابحاث أن المزيد من المنظمات المتقدمة في (NPD) تستخدم عملية رسمية مشتركة ذات مراحل وبوابات محددة بوضوح ومرئية وموثقة بوضوح. (Nicholas et al., 2011: 231)

تعتبر العملية التقليدية مناسبة تماماً لتطورات المنتجات المعروفة والتقليدية والتي تمثل غالبية المشاريع لمعظم الشركات، لكن العملية الأحدث مصممة لمشروعات أكثر ابداعاً وجرأة تستهدف أسواقاً أقل شهرة ولكنها عالية النمو وتعتمد على أحدث التقنيات ذات المخاطر التكنولوجية، يتسم نظام الجيل الجديد بالتكيف والمرونة والرشاقة والسرعة، تنتقل المشاريع بسرعة من مرحلة إلى أخرى وتشارك في تجارب متكررة مع عرض المنتج المتطور بشكل منتظم للزبائن في سلسلة متكررة من عمليات الصنع-الاختبار-واجراء التعديلات، ويتطور مع تأكيد الزبائن لعرض قيمة المنتج من خلال النماذج الأولية السريعة والإصدارات التجريبية المبكرة. (Cooper, 2014: 28)

4.2.2. بحوث السوق: تشير الى الإجراءات التي تطور وتحلل المعلومات الجديدة حول السوق، وتتضمن مجموعة واسعة من التقنيات بما في ذلك عمليات البحث على الإنترنت، واستطلاعات الزبائن، والتجارب والمراقبة المباشرة للزبائن، وغيرها الكثير. (Perreault, et al., 2015: 174) وتمثل بحوث السوق قدرة المؤسسة على جمع واستخدام المعلومات لدفع الابداع من خلال مشاريع (NPD). (Barczak & Kahn, 2012: 294) وتشمل اختبار المنتج (داخلياً وخارجياً) واختبار السوق من أجل تحديد مفهوم المنتج واستجابة الزبون، وتوفر المؤسسات الرائدة موارد كافية لدعم وظيفة بحوث السوق وجمع مجموعة متنوعة من معلومات السوق لمعرفة احتياجات الزبائن الحالية وغير المفصلة والمشاكل والفوائد؛ رد فعل الزبون على المنتج المقترح وحساسية السعر؛ حجم السوق وإمكاناته؛ إيرادات المبيعات المتوقعة والوضع التنافسي. (Kahn, et al., 2012: 182-183)

5.2.2. مناخ المشروع: يمثل الوسائل والطرق التي تكمن وراء تأسيس التكامل داخل المؤسسة لتطوير المنتجات على المستوى الفردي والجماعي، بما في ذلك قيادة وتحفيز وإدارة وتنظيم الموارد البشرية والجماعية. (Barczak & Kahn, 2012: 294) ويُعد المناخ الإيجابي للأبداع أحد عوامل.

النجاح الثلاثة الأولى التي تميز الشركات عالية الأداء في تطوير المنتجات الجديدة، وله تأثير كبير على نتائج الأداء، وله (Cooper, 2019: 7) العديد من السمات وهي كالآتي:

- تدعم الإدارة العليا بقوة وشغف الابداع في الأعمال.
- تشجيع رواد الأعمال وسلوك المخاطرة.

- لا تخشى الإدارة العليا الاستثمار في مشروع محفوف بالمخاطر العرضية.
  - مكافأة نجاحات المنتج الجديد أو الاعتراف بها وعدم معاقبة الفشل.
  - تقدير جهود الفريق وليس الأفراد.
  - امتناع المديرين عن الإدارة الجزئية للمشاريع وتحميل المسؤولية لفريق المشروع.
  - اجراء اجتماعات مراجعة المشروع المفتوحة مع كبار المسؤولين أي يشارك فريق المشروع بأكمله.
  - الاعتراف بمولدي الأفكار ومكافأتهم.
  - توفير الوقت للمبدعين للعمل في مشاريع من اختيارهم الحر (مشاريع جانبية).
  - توظيف مُنشأة العمل والسماح ببعض المشاريع غير الرسمية (المشاريع التي تتم خارج المنظومة).
- 6.2.2. التسويق: وصف (Kotler) التسويق بأنه "عملية اجتماعية وإدارية التي يحصل من خلالها الزبائن على حاجاتهم ورغباتهم من خلال انشاء وتبادل القيمة والمنتجات مع الآخرين" (Kotler & Armstrong, 2012, 5) يحدد مفهوم التسويق أيضًا متغيرات التسويق (المنتج والسعر والترويج والتوزيع) التي تتحد لتوفير رضا الزبائن، بالإضافة إلى ذلك يفترض أن المنظمة تبدأ بتحديد وتحليل زبائنها المحتملين وما يحتاجون إليه، ويؤكد المفهوم على إنشاء والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والموردين. (Kurtz, 2012: 7) أي جميع الأنشطة المتعلقة بعملية تسويق وإطلاق المنتج وإدارة عملية ما بعد الإطلاق للمنتجات الجديدة التي تحفز الزبائن والانتشار في السوق، ويمكن أن يكون الخطوة الأكثر تكلفة في عملية (NPD) حيث تتجاوز تكاليفها غالبًا التكلفة الإجمالية لجميع المراحل السابقة، وبالتالي قد يكون لدى المنظمة فرصة واحدة فقط لإطلاق منتج جديد وتعظيم أرباحها. ويمكن تمييز الممارسة السيئة في هذا البعد بالافتقار إلى التخطيط لإطلاق المنتج في السوق أو إدارته بشكل سيء ويتسم بتغيرات متكررة ومتأخرة أو مشاركة محدودة للمعلومات. يُنظر إلى أفضل الممارسات حيث يكون تخطيط السوق جزءًا لا يتجزأ من عملية التطوير ويبدأ التخطيط لإطلاق المنتج في وقت مبكر من التطوير ويتم تنفيذه بواسطة فريق متعدد الوظائف فعال. (Kahn, et al., 2012: 186)
- وقد اشار الى العديد من اسباب فشل المنتجات الجديدة اذ انه وعلى الرغم من أن الفكرة قد تكون جيدة، إلا أن المنظمة قد تبالغ في تقدير حجم السوق. وقد يكون المنتج الفعلي مصممًا بشكل سيء، أو يتم إطلاقه في الوقت الخطأ، أو يكون سعره مرتفعًا جدًا أو يتم الإعلان عنه بشكل سيء. (Kotler, et al., 2020: 271) ولتجنب فشل المنتجات الجديدة الباهظة يجب على الشركات اتباع عملية تطوير منتج جديد منظمة والتي تنتقل منطقيًا من خلال خمس خطوات كما هو مبين في الشكل التوضيحي (3).



الشكل (3): مراحل عملية تطوير المنتج الجديد

Source: Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2015). Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach. 14th Ed. McGraw-Hill Education. P. 249

وقد حدد (Cooper) عوامل نجاح مشاريع المنتجات الجديدة وهي كالآتي: (Cooper, 2019: 2)

- منتج متفوق فريد من نوعه: منتج متميز يقدم مزايا فريدة وعرض قيمة مقنع للزبون أو المستخدم.
- انشاء صوت الزبون خلال تطوير المنتج الجديد (NPD) موجه بالسوق ويركز على الزبون.
- العمل الاولي أي العناية الواجبة قبل بدء التطوير بدءاً من القيام بمهام العمل الى خدمة الزبائن.
- تعريف واضح ومبكر للمنتج لتجنب اتساع النطاق والمواصفات غير المستقرة، مما يؤدي إلى معدلات نجاح أعلى وأسرع في السوق.
- التطوير التكراري أو التصاعدي - التطوير والاختبار والحصول على التغذية العكسية والمراجعة - والعرض أمام الزبون مبكراً بشكل متكرر للحصول على المنتج بشكل صحيح.
- التوجه العالمي للمنتج - مفهوم منتج عالمي (منصة عالمية، مصممة محلياً) تستهدف الأسواق الدولية (على عكس المنتج المصمم لتلبية احتياجات البلد الأصلي).
- إطلاق المنتج مدروس جيداً ومنفذ بشكل صحيح - خطة تسويق قوية ومزودة بموارد مناسبة هي في جوهر الإطلاق الفعال.

وقد أشار (David & David) إلى الإرشادات الخمسة التي يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية استراتيجية لتطوير المنتج

وهي كالآتي: (David & David, 2017: 129)

1. لدى المنظمة منتجات ناجحة في مرحلة النضج من دورة حياة المنتج؛ الفكرة هنا هي جذب وارضاء الزبائن لتجربة منتجات جديدة (محسنة) نتيجة لتجربتهم الإيجابية مع المنتجات أو الخدمات الحالية للمنظمة.

2. تتنافس المنظمة في صناعة تتميز بالتطورات التكنولوجية السريعة.

3. يقدم المنافسون منتجات ذات جودة أفضل بأسعار مماثلة.

4. تتنافس المنظمة في صناعة عالية النمو.

5. تتمتع المنظمة بقدرات بحث وتطوير قوية بشكل خاص.

7.2.2. ثقافة المنظمة: تشير الى "مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات والعادات والتوجهات التي تساعد أعضاء المنظمة على فهم ما تمثله، وكيفية تسير الامور، وما تراه مهمًا." تحدد الثقافة وعي وإدراك المنظمة ويمكن لثقافة قوية وواضحة أن تلعب دورًا مهمًا في تحسين القدرة التنافسية للأعمال. (Griffin, 2016: 56) إذ تمثل نظام قيمة إدارة المنظمة الذي يقود التفكير في تطوير المنتجات والتعاون في تطوير المنتجات مع شركاء خارجيين بما في ذلك الزبائن والموردين، ويُعد المناخ الريادي أيضًا عاملاً حاسماً لنجاح (NPD) ويتأثر بشكل كبير بمستوى دعم الإدارة العليا له. (Nicholas et al., 2011: 231)

وقد أشار (Dess et al.,) ان الثقافة الريادية تمثل ثقافة يتجسد فيها البحث عن فرص المشاريع في كل جزء من أجزاء المنظمة. والعامل الرئيس لتوليد القيمة بنجاح هو النظر إلى كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية. ويكون تأثيرها على النجاح الاستراتيجي للمؤسسة أقوى عندما ينشط جميع أجزاء المؤسسة. وهي توجد في المؤسسات حيث يكون القادة الاستراتيجيون والثقافة معًا دافعًا قويًا للأبداع والمجازفة والبحث عن فرص مشاريع جديدة. (Dess et al., 2021: 374)

### 3.2. الأداء الإبداعي

جذب موضوع الابداع اهتمام الباحثين في مجال الإدارة منذ نظرية (Schumpeter)، إذ أشار إن تفضيلات الزبون يتم منحها له ولا تتغير بشكل تلقائي، وهذا يعني أنها لا يمكن أن تكون سبباً للتغيير الاقتصادي. (Śledzik, 2013: 90) ويرجع أقدم تعريفات الابداع إلى (Schumpeter) الذي وصفه بأنه "القوة الدافعة للتطور"، وقد اقترح خمسة مظاهر للإبداع في تعريفه هي: (Vyas, 2009: 9)

- استحداث منتجات جديدة أو اجراء تحسينات نوعية في المنتجات الحالية.
- استخدام عملية صناعية جديدة.
- فتح اسواق جديدة.
- تطوير مصادر جديدة للمواد الاولية أو غيرها من المدخلات الجديدة.
- الاشكال الجديدة للمنظمات الصناعية.

كما يعرف الابداع بأنه "العملية التي تستخدم بها المنظمات مهاراتها ومواردها لتطوير سلع وخدمات جديدة أو لتطوير أنظمة إنتاج وتشغيل جديدة حتى تتمكن من الاستجابة بشكل أفضل لاحتياجات زبائنها." (Jones, 2013: 388)

فهو وسيلة لترجمة فكرة أو مهارة أو اختراع من خلال؛ تبني ممارسات تشغيلية جديدة، وتقديم منتجات وخدمات جديدة: تكنولوجي أو تنظيمي أو موجه نحو السوق؛ أو انشاء مهارات وكفاءات جديدة. (Wanyoike, 2016: 1)

ومن منظور واسع، وصف الابداع بأنه اكتشاف وتطوير المعرفة الجديدة في عملية من أربع خطوات يتم الإشارة إليها بـ 4I's وهي: الفكرة (Idea)، الاختراع (Invention)، الابتكار (Innovation)، والتقليد (Imitation). (Rothaermel, 2015: 202)

يعد ابداع المنتج الطريقة الأساسية التي تتكيف بها المنظمات مع التغيرات في الأسواق والتكنولوجيا والمنافسة. وتوجد ثلاث استراتيجيات هامة للإبداع لتغيير المنتجات والتقنيات، تتضمن الاستراتيجية الأولى الاستكشاف وهي تصميم المنظمة لتشجيع الإبداع والشروع في أفكار جديدة. وتشير الثانية استراتيجية التعاون إلى تهيئة الظروف والأنظمة لتسهيل التنسيق الداخلي والخارجي وتبادل المعرفة. وأخيرًا أدوار الابداع أن المديرين يضعون عمليات وهياكل لضمان المضي قدمًا في الأفكار الجديدة للقبول والتنفيذ. (Daft, 2016: 368-369)

ووفقا الى (Hill & Jones, 2010: 88) فإن الابداع هو فن إنشاء عملية ومنتج جديد وهو عامل رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، إذ يمنح المنظمات مزايا فريدة لا يضاهيها المنافسين. وقد صنفه الى نوعين ابداع المنتج وابداع العملية.

هناك طريقة أخرى لرؤية تأثير الابداع من حيث درجه التغيير والتي تقع في سلسلة متصلة تمتد من التغيير التدريجي إلى الجذري. (Dess et al., 2021: 361) يؤدي الابداع الجذري إلى تغييرات متقطعة "مفاجئة"، بينما تكون الابداعات الأخرى أكثر تدريجيًا مما يؤدي إلى تغييرات أصغر ومستمرة. وغالبًا ما يتضمن الابداع الجذري تطورات تقنية كبيرة قد تتطلب معرفة وموارد جديدة تمامًا مما يجعل السلع والخدمات الحالية قديمة وبالتالي غير تنافسية. على النقيض من ذلك، من المرجح أن يتضمن الابداع التدريجي تغييرات تكنولوجية متواضعة نسبيًا بناءً على المعرفة والموارد الحالية لذلك لا تتغير السلع والخدمات الحالية بشكل أساسي. وهو السبب في أن العديد المنظمات القائمة قد تفضل الابداع التدريجي لامتلاكهم الخبرة الكافية في تكوين تراكم معرفي كبير. (Slack & Brandon-Jones, 2018: 88)

فضلا عن ذلك يعد الابداع مفهومًا معقدًا بسبب تعدد أبعاده، أي أن درجة الحدائة جذرية أو تدريجية يمكن أن تتضمن تغييرات في جوانب مختلفة جدًا من الأعمال التجارية التي يمكن أن تتراوح من تعديلات مرئية خارجيًا تتعلق بمتغيرات التسويق المستخدمة للتنافس على التعديلات الداخلية التي تؤثر على معايير العمل في الشركة. مع الأخذ في الاعتبار أن هناك أنواعًا متعددة للإبداع، في هذا العمل وبعد، ووفقا الى (Otero-Neira et al., 2009: 218) وبالتوازي مع الأدبيات، واستنادا إلى متغيرات البحث تم تحديد ثلاث أنواع من الابداع وهي كالآتي:

1.3.2. ابداع السوق: يهتم ابداع السوق بمزيج أسواق المنظمة وكيف يتم تقديم أفضل خدمة للأسواق المختارة مع تفسير تفضيلات الشراء بدقة. وهو يؤثر بشكل مباشر على المبيعات وبالتالي نتائج المنظمة. (Otero-Neira et al., 2009: 218) وقد قدم (Kjellberg et al.) تعريفًا أوسع لإبداع السوق من فتح أسواق جديدة، بما في ذلك تغيير هيكل السوق الحالي وإدخال أجهزة سوق جديدة، وتغيير سلوك السوق، وإعادة تشكيل وكلاء السوق. وبشكل عام عرف ابداع السوق

بأنه "تغيير الطريقة التي تتم بها الأعمال." (Kjellberg et al., 2014: 2) اذ يتعين على منظمات الاعمال من أجل اكتساب القدرة على المنافسة وتحسين الأداء ان تطور منتجات واستراتيجيات جديدة لاستقطاب زبائن جدد وإرضاء الزبائن الحاليين، وهذا هو السبب في أن فكرة الابداع التي تدفع المنظمة إلى الأمام أصبحت الآن أكثر أهمية. (Ungerman, et al., 2018: 132)

ابداع العملية: وهو تطوير عملية جديدة لإنتاج المنتجات وتسليمها للزبائن. غالباً ما يسمح ابداع العملية للمنظمة 2.3.2 التي طورت مجموعة من (Toyota) بإنشاء قيمة اضافية عن طريق خفض تكاليف الإنتاج. ومن الأمثلة على ذلك شركة ، و فرق الإدارة الذاتية، وتقليل (JIT)التقنيات الجديدة المعروفة باسم نظام الإنتاج الرشيق لتصنيع السيارات: أنظمة ويرتبط ابداع العملية عادةً بتحسين كفاءة العملية (Hill & Jones, 2010: 88) أوقات الإعداد للمعدات المعقدة. التنظيمية وخاصة أنظمة التصنيع والعمليات، من خلال الاعتماد على التقنيات الجديدة والخبرة المتراكمة للمنظمة، ويمكن لمنظمات الاعمال في كثير من الأحيان تحسين استخدام المواد، وتقصير وقت الدورة، وزيادة الجودة. من المرجح أن تحدث ابداعات العملية في المراحل اللاحقة من دورة حياة الصناعة حيث تبحث المنظمات عن طرق للبقاء قابلة للحياة في الأسواق حيث يكون الطلب مستويًا والمنافسة أكثر كثافة. نتيجة لذلك، غالبًا ما يرتبط ابداع العملية باستراتيجيات (Dess et al., 2021: 361) تحسينات العملية هو خفض تكاليف العمليات. قيادة التكلفة الإجمالية لأن الهدف من العديد من

وتمامًا كما يجب على المديرين إدارة التوازن بين التكنولوجيا وجذب السوق، يتعين عليهم تحديد التركيز النسبي الذي يجب وضعه على ابداع المنتج أو العملية. وبذلك يتعلق ابداع المنتج بالمنتج النهائي الذي سيتم بيعه، لا سيما فيما يتعلق بميزاته؛ بينما يتعلق ابداع العملية بالطريقة التي يتم بها إنتاج هذا المنتج وتوزيعه خاصة فيما يتعلق بالتحسينات في الكلفة أو الموثوقية. على سبيل المثال في صناعة أجهزة الكمبيوتر ركزت Apple عمومًا جهودها على تصميم ميزات منتج جذابة على سبيل المثال جهاز iPad، بينما ابداع Dell من حيث العمليات الفاعلة على سبيل المثال المبيعات المباشرة وmodularity والتصنيع حسب الطلب. ويشكل ابداع العملية في Dell أساسًا لنموذج عمل مختلفًا مقارنة بمنافسها؛ بيع منتج مخصص متميز مع تقديم خدمات ما بعد البيع. (Johnson et al., 2017: 320)

3.3.2. ابداع المنتج: يشير إلى الجهود المبذولة لإنشاء تصميمات المنتج وتطبيقات التكنولوجيا لتطوير منتج جديد للمستخدمين النهائيين. يميل ابداع المنتج إلى أن يكون أكثر شيوعًا خلال المراحل المبكرة من دورة حياة الصناعة ويرتبط أيضًا بشكل شائع باستراتيجية التمايز، وغالبًا ما تشارك المنظمات التي تميز من خلال تزويد الزبائن بسلع أو خدمات جديدة تقدم ميزات فريدة أو تحسينات الجودة في ابداع المنتجات. (Dess et al., 2021: 361)

ووفقا الى (Hill & Jones, 2010: 88) فان ابداع المنتج هو تطوير منتجات جديدة للعالم أو إضافة ميزات متفوقة على المنتجات الحالية. ويحقق ابداع المنتج القيمة من خلال إنشاء منتجات جديدة أو إصدارات محسنة من المنتجات

الحالية والتي يرى الزبائن أنها تتمتع بفائدة أكبر، وبالتالي زيادة خيارات تسعير المنظمة. على سبيل المثال تطوير (Apple) لجهاز (iPod) في أوائل القرن الحادي والعشرين.

ووفقاً لمتخصصي التسويق، يمكن تصنيف ابداع المنتج الجديد إلى ثلاث فئات بناءً على المدى الذي يتعين على الزبائن تغيير سلوكهم فيه لتبني المنتج الجديد، وهي كالآتي: (Perreault, et al., 2015: 245)

• الابداع المستمر: لا يتطلب من الزبائن تعلم سلوكيات جديدة، عادة ما تنطوي هذه المنتجات على اختلافات طفيفة في المنتجات الحالية. على سبيل المثال، شاي مثلج منخفض السعرات الحرارية. ويمكن للزبائن فهم واستخدام هذه المنتجات الجديدة بسهولة، يؤكد الترويج لهذا النوع من الابداع على الوعي غالبًا باستخدام عبوات جديدة أو إعلانات تروج لميزة إضافية.

• الابداع المستمر ديناميكيًا: يتطلب تغييرات طفيفة في سلوك الزبائن. على سبيل المثال، طورت شركة (3M) سماعة الطبيب التي تعمل بتقنية البلوتوث والتي تعمل مثل سماعة الطبيب التقليدية باستثناء أنها تسجل وتخزن لاسلكيًا أصوات القلب والرئة وأجزاء الجسم الأخرى في ملفات الكمبيوتر. يحتاج الترويج للإبداع المستمر ديناميكيًا إلى توصيل فوائد الابداع بوضوح.

• الابداع المتقطع: يتطلب أن يغير الزبائن الذين يتبنون الابداع سلوكهم بشكل كبير، غالبًا ما ينتج عن هذا النوع من الابداع سوق منتج جديد تمامًا ودورة حياة منتج جديد. عادةً ما يتطلب الترويج للإبداع المتقطع البيع الشخصي وعروضًا توضيحية للمنتج لتثقيف الزبائن حول السلوكيات الجديدة.

#### 4.2. علاقة التأثير بين الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد والاداء الابداعي

أشار (Brown & Eisenhardt) إلى أن تطوير المنتج يعد العملية التنظيمية المركزية للتكيف والتجديد، فهو ببساطة يعد أمرًا بالغ الأهمية لاستمرارية المنظمات ويمثل كفاءة جوهرية مهمة. (Brown and Eisenhardt, 1995: 374) وليس لدى معظم المنظمات خيار سوى التطوير المستمر لمنتجات جديدة ومحسنة بسبب تغير احتياجات الزبائن وأذواقهم، وظهور التقنيات الجديدة، وقصر دورة حياة المنتج، فضلًا عن زيادة حدة المنافسة المحلية والأجنبية. ويعد النقص في الأفكار الخاصة بالمنتجات الجديدة، وزيادة تجزئة السوق، وقوة المساهمين، وزيادة اللوائح الحكومية عوامل عديدة تجعل التطوير الناجح للمنتجات الجديدة أكثر صعوبة وتكلفة ومحفوف بالمخاطر. (David & David, 2017:199)

وبحسب تعريف الابداع فهو ينقل المنتجات والأسواق وعمليات الإنتاج إلى ما هو أبعد من حدود قدراتها الحالية. ونظرًا لأن الابداع أصبح أولوية متزايدة للمنظمات الحالية، فقد سعى الرؤساء التنفيذيون إلى محاكاة المرونة والإبداع وروح المبادرة للمنظمات الناشئة القائمة على التكنولوجيا، إذ تهدف المبادرات التنظيمية إلى تحفيز تطوير المنتجات الجديدة واستغلال التقنيات الجديدة. (Grant, 2010: 318-250) ومثلما يؤدي الابداع الجذري إلى تقديم منتجات جديدة يمكن الاختيار من بينها، فإن البحث في عملية (NPD) ينتج أيضًا أساليب جديدة لتكوين وإدارة مشاريع التطوير، وإن القدرة على استيعاب وتنفيذ الاستراتيجيات بسرعة لزيادة فعالية تطوير المنتجات الجديدة إلى أقصى حد قد يكون له نفس الأهمية مثل المنتجات المبتكرة بالنسبة للقدرة التنافسية للمنظمة. (Schilling & Hill, 1998: 79-80)

اذ تتمتع المنظمات التي تنجح باستمرار في الابداع بالقدرة على تصميم العمليات التنظيمية التي تمتلك وتوجه وتستثمر دافع الأفراد للإنجاز والنجاح والتزامهم بإبداعهم. الأساس المنطقي لإنشاء أبطال المنتج (Product champions) هو أن هؤلاء الأفراد الملتزمين يمكنهم التغلب على مقاومة التغيير داخل المنظمة وتوليد الحماس الذي يجذب مشاركة الآخرين ويؤدي إلى تكامل وظيفي شامل. (Grant, 2010: 319) وقد أشار (Junginger) أن المشاركة في عملية تطوير المنتج بالنسبة للمنظمة تعني مستوى جديدًا من التعلم، نظرًا لأن هذه العملية تعتمد على تبادل المعرفة ومساهمة الخبرة الفردية في مشكلة مشتركة. (Junginger, 2008: 35)

تتضمن تقنيات تحفيز الإبداع الداخلي زيادة التنوع داخل المنظمة والتأكد من حصول الموظفين على الكثير من الفرص للتفاعل مع أشخاص مختلفين عنهم وإعطاء الأفراد الوقت والحرية للتجريب، ودعم المخاطرة والتعلم. (Daft, 2021: 485) وقد أثبتت فرق تطوير المنتجات متعددة الوظائف أنها آليات فعالة للغاية لدمج الإبداع مع الفعالية الوظيفية. فقد أثبتت فعاليتها في نشر مجموعة واسعة من المعرفة المتخصصة، والأهم من ذلك هو دمج تلك المرونة المعرفية وبسرعة تامة، على سبيل المثال من خلال النماذج الأولية السريعة والهندسة المتزامنة. (Grant, 2010: 318) فالإبداع أكثر تعقيدًا من مجرد اختراع، اذ يتضمن الاختراع تحويل المعرفة الجديدة إلى منتج أو عملية أو خدمة جديدة. فيما يتضمن الابداع تحويل المعرفة الجديدة إلى منتج أو عملية أو خدمة جديدة ووضع هذا المنتج أو العملية أو الخدمة الجديدة في الاستخدام التجاري الفعلي. (Johnson et al., 2017: 317)

تلعب ثقافة المنظمة أيضاً دوراً رئيساً في تشكيل وتعزيز الابداع حيث يمكن للقيم والمعايير أن تعزز روح المبادرة وتسمح للمنظمة بالاستجابة بسرعة وإبداع للبيئة المتغيرة. وتوجد ثلاثة عوامل تشكل ثقافة المنظمة والدرجة التي تؤكد بها قيمها ومعاييرها على الابداع وهي الهيكل التنظيمي والأفراد وحقوق الملكية. فمن بين الطرق التي يمكن من خلالها تشجيع المرونة والانفتاح الذهني توظيف افراد ملتزمين بالإبداع. (Jones, 2013: 403-405)

ومع ذلك فإن الابداع قد يكون مكلفًا للغاية ومحفوظًا بالمخاطر لذا تواجه المنظمات مشكلة إذ يتعين عليها تطوير منتجات جديدة ولكن عندما تفضل فكرة منتج معين على الرغم من نتائج أبحاث التسويق الضعيفة فأنها تعوق النجاح بشكل كبير. وعليه لتقديم منتجات جديدة ناجحة ينبغي على المنظمة فهم الزبائن والأسواق والمنافسين وتطوير المنتجات التي تقدم قيمة متفوقة للزبائن. (Kotler, et al., 2020: 271) ومع ان الابداع لا يخلو من المخاطر فإذا نجحت المنظمة بتحقيقه فإن العائد سيكون كبيراً، ويوجد محركان رئيسان للإبداع: الأول هو تحليل احتياجات الزبائن (يُسمى غالبًا جذب السوق) والثاني تحليل تطور التكنولوجيا (يُسمى غالبًا دفع التكنولوجيا). (Lynch, 2015:253)

### المبحث الثالث: الجانب العملي

#### 1.2. الثبات (الاتساق الداخلي) للأداة

يقصد بالصدق الداخلي للاستبانة هو مدى تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد أي إن الإجابات التي يتم الحصول عليها من أسئلة الاستبانة سوف تعطينا كل المعلومات التي وضعت من أجلها الأسئلة، أما ثبات الاستبيان فيعني إنه لو تم توزيع هذا الاستبانة على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فان النتائج ستكون مقاربة للنتائج التي تم

الحصول عليها بالعينة الأولى وباحتمال معامل الثبات. ويُستخدم الاتساق الداخلي (الثبات) بشكل واسع كمؤشر لجودة المقياس من خلال (Cronbach's  $\alpha$ ) (Bougie & Sekaran, 2016: 349) وقد أشار (Hair et al., 2010) بأن الحد الأدنى للقبول يقع ما بين (0.60-0.70).

وفي ضوء ما سبق فقد تم اجراء اختبار الثبات من خلال تحديد قيمة (Cronbach's  $\alpha$ ) للتعرف على الثبات والاتساق الداخلي وتم استخدام معامل لكل متغير رئيس وأبعاده الفرعية وكما موضح بالجدول (1) المبين ادناه:

الجدول (1): معامل الثبات (Cronbach's  $\alpha$ ) للمتغيرات الرئيسة وابعادها

معامل Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	المتغيرات الرئيسة/ وابعادها
0.959	35	الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد
0.833	5	الاستراتيجية
0.687	5	القياس (تقييم الاداء)
0.792	5	العملية
0.659	5	بحوث السوق
0.8	5	مناخ المشروع
0.805	5	التسويق
0.89	5	ثقافة الشركة
0.894	15	الاداء الابداعي
0.823	5	ابداع السوق
0.792	5	ابداع العملية
0.628	5	ابداع المنتج

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.24)

يتضح ثبات محور البحث لكل من المتغيرات الرئيسة وأبعادها اذ يتراوح معامل (Cronbach's  $\alpha$ ) في جميعها بين (0.95-0.62) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على ثباتها وصلاحيها للتطبيق الميداني.

2.2. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يتحدد الأسلوب الإحصائي المستخدم في التحليل من خلال معرفة نوع توزيع البيانات موضوع البحث الحالي فاذا كان التوزيع طبيعياً فأن الأسلوب الإحصائي الملائم هو الإحصاء المعلمي أما إذا كان التوزيع غير طبيعي (لا معلمي) فالأسلوب الإحصائي هو الإحصاء اللامعلمي (Sekaran & Bougie , 2010: 337-338). ويعد شكل التوزيع طبيعياً عندما تقع قيم نتائج اختبار ل(skewness & kurtosis) ضمن النطاق المسموح به ( $\pm 1.96$ ). (Hair, et al., 2010: 72) كما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2): اختبار التوزيع الطبيعي (Skewness & Kurtosis) لمتغيرات البحث

Kurtosis		Skewness		المتغير / البعد	نوع المتغير
Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic		
0.833	-0.481	0.427	-0.711	الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد	المتغير المستقل
0.833	-0.209	0.427	-0.896	الاستراتيجية	
0.833	-0.313	0.427	-0.754	القياس (تقييم الاداء)	
0.833	-0.070	0.427	-0.288	العملية	
0.833	-0.270	0.427	-0.689	بحوث السوق	
0.833	-0.442	0.427	-0.623	مناخ المشروع	
0.833	1.898	0.427	-1.419	التسويق	
0.833	-1.027	0.427	0.048	ثقافة الشركة	
0.833	-0.657	0.427	-0.607	الاداء الابداعي	المتغير المعتمد
0.833	0.068	0.427	0.036	ابداع السوق	
0.833	-0.865	0.427	-0.517	ابداع العملية	
0.833	0.054	0.427	-0.574	ابداع المنتج	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.24)

يتضح من الجدول (2) المتضمن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي بأن جميع قيم (Skewness & Kurtosis) لمتغيرات البحث الرئيسة وأبعادها تقع ضمن النطاق المسموح به وبالتالي فان توزيع البيانات كان توزيعاً طبيعياً وهذا يدل ان العينة تمثل مجتمع البحث الأصلي.

### 3.2. الإحصاء الوصفي

يمثل التحليل الوصفي التحويل الأولي للبيانات بطريقة تصف الخصائص الأساسية مثل النزعة المركزية والتوزيع والتباين. (Zikmund, et al., 2013: 484) ويعد الوسط الحسابي والانحراف المعياري أكثر الإحصائيات الوصفية شيوعاً للبيانات المقاسة على مقياس فنوي او نسبي. (Sekaran & Bougie, 2016: 282)

وقد حدد البحث مستوى الاجابات في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد الفئات ولأن مقياس البحث مقياس (Likert) الخماسي يتكون من خمس فئات تنتهي الى المتوسطات الحسابية وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5\4=0.80) وبعد ذلك يتم إضافة (0.80) الى الحد الأدنى للمقياس لتكون الفئات الاتية: (Dewberry, 2004:15)

- (1+0.80=1.80) الذي يشير الى ميل ضعيف جدا لأفراد العينة
- (1.80-2.60) الذي يشير الى ميل منخفض لأفراد العينة
- (2.61-3.40) الذي يشير الى ميل معتدل لأفراد العينة

- (3.41-4.20) الذي يشير الى ميل عال لأفراد العينة
- (4.21-5) الذي يشير الى ميل عال جدا لأفراد العينة

يكشف الجدول (3) البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث تجاه ابعاد ومتغيرات البحث.

الجدول (3): نتائج الإحصاءات الوصفية للمتغيرات والإبعاد الفرعية للبحث

المتغير	المتغير / البعد	Mean	S.D
الممارسات الأفضل للتطوير المنتج الجديد	الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد	3.48	0.491
	الاستراتيجية	3.666	0.559
	القياس (تقييم الاداء)	3.546	0.492
	العملية	3.493	0.651
	بحوث السوق	3.446	0.497
	مناخ المشروع	3.373	0.508
	التسويق	3.513	0.560
	ثقافة الشركة	3.326	0.642
الاداء الابداعي	الاداء الابداعي	3.486	0.461
	ابداع السوق	3.366	0.6477
	ابداع العملية	3.473	0.5023
	ابداع المنتج	3.62	0.404

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V.24)

يتضح من نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية المشار إليها في الجدول (3) بأن هناك انسجاماً وتناسقاً في إجابات عينة البحث ويظهر ذلك من خلال قيمة الاوساط الحسابية التي تراوحت بين (3.326-3.666) وهذا يدل على تحقيق مستوى يتراوح بين معتدل الى عال من افراد العينة اتجاه البعد او المتغير قيد البحث، فيما تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.404-0.651) مؤشراً لعدم تشتت اجابات عينة البحث عن وسطها الحسابي، ويمكن القول بان مستويات الابعاد كانت متفاوتة بمقدار قليل فقد حقق بعد (الاستراتيجية) اعلى وسط حسابي بقيمة (3.666) يعكس مدى اهتمام عينة البحث بالمتغير وبانحراف معياري (0.559). فيما حقق بعد (ثقافة الشركة) اقل وسط حسابي بقيمة (3.326) الذي يشير الى ميل معتدل لأفراد عينة البحث تجاه مؤشرات البعد، بانحراف معياري (0.642) مشيراً لتوافق وانسجام اجابات عينة البحث. وهذه النتيجة تفيد بأن المستجيبين يتفوقون فيما بينهم على توافر هذه الابعاد ضمن سياقات عملهم ومجالات اهتماماتهم في ابعاد ومتغيرات البحث في الشركة قيد البحث.

#### 4.2. اختبار فرضية البحث

##### 1.4.2. اختبار الارتباط

يعتبر الارتباط الأسلوب الأكثر شيوعًا للإشارة إلى علاقة متغير بآخر، ويمثل معامل الارتباط مقياس إحصائي للارتباط بين متغيرين، ويشير التباين المشترك إلى المدى الذي يتوافق فيه التغيير في متغير ما بشكل منتظم مع تغيير في متغير آخر، ويمكن اعتبار الارتباط بمثابة تباين مشترك. (Zikmund, et al., 2013 (561)

حيث إلى جانب معرفة الإحصاء الوصفي للمتغيرات نود غالبًا معرفة كيفية ارتباط أحد المتغيرات بالآخر، أي أننا نود أن نرى طبيعة واتجاه وأهمية العلاقات للمتغيرات المستخدمة في البحث، وتوفر الاختبارات اللامعلمية لتقييم العلاقة بين (Pearson) فيما تستخدم مصفوفة (Kendall) و(Spearman) المتغيرات المقاسة على مقياس اسّي أو ترتيبي ارتباط ويتم تفسير (Sekaran & Bougie, 2016: 285-286) على مستوى فتوي أو نسبي. للارتباط بين المتغيرات التي تم قياسها معامل الارتباط بالاقتران مع تفاصيل اتجاه الارتباط (أي ارتباط إيجابي أو سلبي) على النحو الآتي:

الجدول (4): قاعدة الإبهام لقياس قوة الارتباط

قوة الارتباط	مدى المعامل
قوية جدًا	± (0.91-1.00)
مرتفعة	± (0.71-0.90)
معتدلة	± (0.41-0.70)
علاقة صغيرة لكنها واضحة	± (0.21-0.40)
طفيفة ولكنها قد تكون مفيدة	± (0.10-0.20)
من غير المحتمل أن تكون علاقة مفيدة	± (0.00-0.10)

Source: Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. Routledge. P: 384

Routledge. P: 384

ولغرض اختبار فرضية البحث تم اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وكانت نتائج الاختبار كما هو مبين في الجدول (5).

الجدول (5): مصفوفة علاقات الارتباط بين ابعاد ومتغيرات البحث

Correlations												
	الاستراتيجية	تقييم الاداء	العملية	بحوث السوق	مناخ المشروع	التسويق	ثقافة الشركة	ممارسات NPD	ابداع السوق	ابداع العملية	ابداع المنتج	IP
الاستراتيجية	1											
تقييم الاداء	.820**	1										
العملية	.604**	.683**	1									
بحوث السوق	.792**	.833**	.689**	1								
مناخ المشروع	.749**	.875**	.578**	.796**	1							
التسويق	.794**	.828**	.723**	.847**	.626**	1						
ثقافة الشركة	.779**	.720**	.667**	.728**	.763**	.691**	1					
ممارسات NPD	.894**	.925**	.813**	.915**	.864**	.892**	.873**	1				
ابداع السوق	.779**	.837**	.649**	.866**	.755**	.897**	.793**	.900**	1			
ابداع العملية	.817**	.836**	.750**	.841**	.721**	.852**	.783**	.908**	.813**	1		
ابداع المنتج	.786**	.760**	.652**	.639**	.640**	.611**	.473**	.735**	.492**	.719**	1	
IP	.891**	.918**	.767**	.898**	.802**	.908**	.794**	.966**	.907**	.954**	.784**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v.24)

تؤكد النتائج الواردة في الجدول (5) أن الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الإبداعي، هذا يعني وجود علاقة بين هذين المتغيرين. علاوة على ذلك، فإن الارتباط ايجابي وقوي. مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

2.4.2. تحليل علاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد

يمثل تحليل الانحدار أسلوب آخر لقياس علاقة التأثير بين متغير تابع ومستقل، يميز أسلوب الانحدار بين المتغيرات التابعة والمستقلة مع تحديد العلاقة السببية (السبب والنتيجة) حيث لا يقوم أسلوب الارتباط بهذا التمييز ويهتم ببساطة بكيفية ارتباط المتغيرات ببعضها البعض، وبالتالي مع الانحدار البسيط يرتبط المتغير التابع (Y) بمتغير مستقل (X) ويحاول التنبؤ بقيم المتغير التابع من قيم محددة من المتغير المستقل. (Zikmund, et al., 2013: 566) ويمثل الفرق بين تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد هو ان الأخير له عدة متغيرات مستقلة لها تأثير على المتغير التابع، وتشير أحجام معاملات الانحدار الفردية إلى مدى تأثير زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل على المتغير التابع بافتراض أن جميع المتغيرات المستقلة الأخرى تبقى على حالها. (Sekaran & Bougie, 2016: 314)

توجد ثلاث معلومات رئيسة ينبغي البحث عنها في تحليل الانحدار المتعدد هي (1) معامل التحديد (R2) لمعرفة مقدار التباين المفسر الذي تمتلكه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهو يمثل مربع معامل الارتباط المتعدد؛ (2) فحص (ANOVA) ومستوى الدلالة (لمعرفة ما إذا كان النموذج ذو دلالة إحصائية)؛ و (3) قيمة Beta (β) ومستويات دلالاتها

الإحصائية، تشير قيم (Beta) المعيارية إلى عدد الانحرافات المعيارية التي ستتغير في المتغير التابع إذا كان هناك تغيير وحدة واحدة في الانحراف المعياري في المتغير المستقل أي (حجم التأثير). (Cohen, et al., 2018: 812) لغرض اختبار العلاقة الواردة في الفرضية الرئيسية تم إجراء تحليل الانحدار باستعمال برنامج (Spss.v.24) وكانت النتائج كما هو موضح بالجدول (6).

الجدول (6): نتائج تحليل الانحدار للمتغير المستقل (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) وأبعاده

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	التفاصيل	الاداء الابداعي	ابداع السوق	ابداع العملية	ابداع المنتج
الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد		$\beta_0$	0.330	-0.766	0.243	1.513
		$\beta_1$	0.907	1.187	0.928	0.605
		معامل التحديد $R^2$	0.933	0.811	0.824	0.540
		معامل الارتباط R	0.966	0.900	0.908	0.735
		قيمة F المحسوبة	389.688	120.008	130.924	32.900
		مستوى المعنوية SIG.	.000	.000	.000	.000
		قيمة t المحسوبة	19.741	10.955	11.442	5.736
		مستوى المعنوية SIG.	.000	.000	.000	.000
		نتيجة التحليل	نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم.	نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم.	نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم.	نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم.

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v.24)

يتضح من الجدول (6) ان قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بين المتغير المستقل (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) بلغت قيمة مقدارها (0.933) وهذا يشير الى ان ما نسبته (93%) من التغيرات في (الاداء الابداعي) ناتج عن تأثير (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) وان النسبة المتبقية من التأثيرات ناتجة من اسهام متغيرات اخرى، وقد بلغت قيمة معامل الانحدار ( $\beta_1$ ) التي تفسر التأثير تشير الى ان زيادة وحدة واحدة في (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) سيؤدي الى زيادة في (الاداء الابداعي) بنسبة (0.907). كما نلاحظ معنوية قيمة (t) المحسوبة لمعامل المتغير المستقل ( $\beta_1$ ) اذ كانت SIG. اقل من (0.05) فهي دلالة على انه يوجد تأثير معنوي، كما نلاحظ ان علاقة التأثير الخطية معنوية من خلال معنوية قيمة (F) المحسوبة اذ بلغت قيمة SIG. الخاصة بها قيمة اقل من (0.05). وبناء على هذا نقبل الفرضية البديلة والتي نصت على انه توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل (الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد) والمتغير المعتمد (الاداء الابداعي) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### 1.4. الاستنتاجات

يقدم هذا المحور عرض أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وهي كالآتي:

1. بينت النتائج المعرفية السابقة ان دراسة الممارسات الأفضل تشير إلى ملاحظة الباحثين للممارسات التي توظفها الشركات لتحقيق أداء أفضل. وعلى وجه الخصوص، تساعد الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد على تحديد الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها في تصميم عملية لتطوير المنتج الجديد للمنظمات والمتمثلة بـ (الاستراتيجية، القياس (تقييم الاداء)، العملية، بحوث السوق، مناخ المشروع، التسويق، ثقافة المنظمة).
2. اوضحت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية وتأثير بين الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد والاداء الابداعي في المنظمة المبحوثة، وهذا يشير الى ان الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد هي أحد المؤشرات التي تنفذها المنظمات لتعزيز وزيادة فرص الإبداع وصولاً الى تحقيق أفضل مستويات الأداء.
3. تشير نتائج التحليل الاحصائي الوصفي الى توافر مؤشرات الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد في المنظمة المبحوثة بنسب متفاوتة، ومن خلال التركيز على الأبعاد السبعة للممارسات الأفضل (NPD) المتمثلة بـ (الاستراتيجية، القياس (تقييم الاداء)، العملية، بحوث السوق، مناخ المشروع، التسويق، ثقافة المنظمة) تشير النتائج إلى أن الاستراتيجية تعد البعد الأكثر أهمية في (NPD). وعلى وفق نتائج التحليل يمكن ترتيب تلك الممارسات ترتيباً تنازلياً كما يأتي:

- أهمية عالية: الاستراتيجية.
  - أهمية متوسطة: التسويق، القياس (تقييم الاداء).
  - أهمية منخفضة: العملية، بحوث السوق، ثقافة المنظمة.
- وهذا يدل على إدراك افراد العينة لهذا البعد اذ ينبغي ان تتوافق أهداف تطوير المنتج الجديد (NPD) بشكل واضح مع رسالة ورؤية المنظمة الاستراتيجية، وان يكون لدى الشركة رؤية استراتيجية تدعم تطوير منتجات تنافسية ابداعية في الأسواق.

5. اتضح من خلال التحليل الاحصائي الوصفي ان هنالك نسبة اتفاق عالية لأفراد عينة البحث المبحوثة حول مؤشرات الاداء الإبداعي من (ابداع السوق، ابداع العملية، ابداع المنتج) مما يدل على مستوى ادراك ملحوظ لإفراد العينة حول هذه المؤشرات. واطهرت النتائج ترتيب مستوى الاجابة للأبعاد الرئيسة لمتغير (الاداء الإبداعي) ان الأولوية لبعد (ابداع المنتج) وهذا يدل على أدراك افراد العينة لهذا البعد اذ انه لا يمكن تحقيق الاداء الابداعي في المنظمة من دون توفير منتجات تحقق أعلى قيمة مضافة للزبون يتم اثناء تصميمها استعمال تقنيات التصميم الحديثة والتقنيات المتطورة منها منهجية التصميم لأجل الاستدامة والتصاميم الصديقة للبيئة.

### 2.4. التوصيات

في ضوء ما توصل إليه البحث من استنتاجات يقدم هذا المحور مجموعة توصيات وهي كالآتي:

1. حث إدارة المنظمة قيد البحث على تفعيل الممارسات الأفضل لتطوير المنتج الجديد بما في ذلك بحوث السوق عالية الجودة وعملية إطلاق المنتج والتسويق له وتقييم الأداء، فضلاً عن نشر الثقافة الإبداعية بين العاملين في مجالات العمل المختلفة.
2. تعزيز اهتمام إدارة المنظمة قيد البحث على الممارسات الأكثر تأثيراً في تدعيم مرتكزات الابداع والتشجيع على توليد الأفكار وتقديم حلول مبتكرة وجديدة لتنفيذ عمليات انتاج مستدامة حتى تتمكن المنظمة من البقاء فاعلة ومربحة في ظل العمل في بيئات ديناميكية وغير مستقرة.
3. يوصي الباحثان بزيادة الاهتمام بعملية تطوير المنتج الجديد لتكون أكثر مرونة ورشاقة وقابلة للتكيف لتلبية احتياجات مشاريع تطوير المنتجات الجديدة، ولما لها دور في زيادة قيمة المنتج من خلال تقديم النماذج الأولية السريعة وزيادة فرص الابداع في المنظمة المبحوثة.
4. اشراك العاملين في المنظمة قيد البحث بدورات تخصصية لزيادة فهم الية التداؤب بين ممارسات تطوير المنتج الجديد وابعاد الأداء الإبداعي.
5. يوصي الباحثان المنظمة المبحوثة بضرورة مراعاتها الجوانب المهمة لمؤشرات (مناخ المشروع) اثناء عملية تطوير المنتج الجديد (NPD) للشركات الصغيرة والمتوسطة وهي تشجيع وتمكين مدراء الاقسام والحصول على فرق مشروع متعددة الوظائف، والحرص على التواصل المستمر بين أعضاء الفريق والاستفادة من وسائل التواصل الحديثة لإجراء اجتماعات لمراجعة المشروع والتي تسهم في تسهيل إجراءات العمل وتبادل المعلومات.
6. يوصي الباحثان بأجراء المزيد من البحوث والدراسات بخصوص الجوانب المهمة التي يجب مراعاتها في تصميم عملية (NPD) للشركات الصغيرة والمتوسطة لزيادة المعرفة بأفضل الممارسات، مع الاخذ بنظر الاعتبار إن أفضل الممارسات قد تختلف وفقاً لقطاعات الصناعة المختلفة.

## المصادر:

### First: Books

1. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). Research Methods In Education. Routledge.
2. Daft, R. L. (2016). Management. Twelfth Ed. Cengage Learning.
3. Daft, R. L. (2021). Organization Theory & Design, Thirteenth Edition. Cengage Learning.
4. David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: concepts and cases: A competitive advantage approach. Pearson
5. Dewberry, C. (2004), Statistical Methods for Organizational Research Theory and practice, First Ed. Routledge.
6. Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., Lumpkin, G. T. (2021). Strategic management: Text and cases. 10 Ed. McGraw-Hill Education.
7. Grant, R. M. (2010). Contemporary Strategy Analysis: Text And Cases. 7th Ed. John Wiley & Sons Ltd.
8. Griffin, R. (2016). Fundamentals Of Management. Eighth Edition. Cengage Learning.
9. Hair Jr, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). Essentials of business research methods. Routledge.
10. Hill, C. W & Jones, G. R. (2010). Strategic management theory: an integrated approach. 9th Ed, South-Western, Cengage Learning.
11. Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. N., & Regner, P. (2017). Exploring strategy & cases. 12th Ed. Pearson Education Limited:
12. Jones G.R. (2013) Organizational Theory, Design, and Change, 7th Edition. Pearson.
13. Kotler, P. Armstrong, G. (2012). Principles of marketing. 14th Ed., Pearson Education.
14. Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Harris, Lloyd C. Hongwei He.,(2020) Principles of marketing, Eighth European Edition. © Pearson Education Limited.
15. Kurtz D. L., (2012). Contemporary Marketing, 15th Ed. Cengage Learning.
16. Lynch, Richard L.(2015) Strategic management, Seventh edition. Pearson Education.
17. Ottosson, S. (2006). Handbook in Innovation Management: Dynamic Business & Product Development. Gothenburg, Sweden: Tervix. AB.
18. Perreault, W. D., Cannon, J. P., & McCarthy, E. J. (2015). Essentials of marketing: A marketing strategy planning approach. 14th Ed. McGraw-Hill Education.
19. Rothaermel, F. T. (2015). Strategic Management. 2nd Ed. McGraw-Hill Education.

20. Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), *Research Methods for Business : A Skill - Building Approach*, John Wiley and Sons, Inc, UK.
21. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons.
22. Slack, N. & Brandon-Jones, A. (2018). *Operations And Process Management Principles And Practice For Strategic Impact*. Fifth Ed. Pearson Education Limited.
23. Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Business research methods* (ninth edit). Erin Joyner, Cengage Learning.

#### Second: Thesis & Dissertation

1. Vyas, V. (2009). *Innovation and New Product Development by SMEs an Investigation of Scottish Food and Drinks Industry: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry* (Doctoral dissertation).
2. Wanyoike, M. P. (2016). *Relationship between Innovation Strategies and Competitive Advantages in Logistics Companies in Mombasa Province, Kenya* (PhD thesis, Business School, University of Nairobi).

#### Third: journals & Periodicals

1. Barczak, G., & Kahn, K. B. (2012). Identifying new product development best practice. *Business horizons*, 55(3), 293-305.
2. Bhuiyan, N. (2011). A framework for successful new product development. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 4(4), 746-770.
3. Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: Past research, present findings, and future directions. *Academy of management review*, 20(2), 343-378.
4. Cooper, R. G. (2008). Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process—update, what's new, and nexgen systems. *Journal of product innovation management*, 25(3), 213-232.
5. Cooper, R. G. (2014). What's next?: After stage-gate. *Research-technology management*, 57(1), 20-31.
6. Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36-47.
7. Demeter, K., Szász, L., & Boer, H. (2017). Plant role and the effectiveness of manufacturing practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(12), 1773-1794.

8. Iqbal, M., & Suzianti, A. (2021). New product development process design for small and medium enterprises: A systematic literature review from the perspective of open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 153.
9. Junginger, S. (2008). Product development as a vehicle for organizational change. *Design issues*, 24(1), 26-35.
10. Kahn, K. B., Barczak, G., Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2012). An examination of new product development best practice. *Journal of product innovation management*, 29(2), 180-192.
11. Kjellberg, H., Azimont, F., & Reid, E. (2015). Market innovation processes: Balancing stability and change. *Industrial marketing management*, 44, 4-12.
12. Krishnan, V., & Ulrich, K. T. (2001). Product development decisions: A review of the literature. *Management science*, 47(1), 1-21.
13. Nicholas, J., Ledwith, A., & Perks, H. (2011). New product development best practice in SME and large organisations: theory vs practice. *European Journal of Innovation Management*.
14. Otero-Neira, C., Tapio Lindman, M., & Fernández, M. J. (2009). Innovation and performance in SME furniture industries: An international comparative case study. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(2), 216-232
15. Pero, M., Abdelkafi, N., Sianesi, A., & Blecker, T. (2010). A framework for the alignment of new product development and supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 115-128.
16. Russell, S.N., & Millar, H.H. (2014). Competitive Priorities of Manufacturing Firms in the Caribbean. *Journal of Business and Management*, Vol. 16, No.10, PP: 72-82.
17. Schilling, M. A., & Hill, C. W. (1998). Managing the new product development process: Strategic imperatives. *Academy of Management Perspectives*, 12(3), 67-81.
18. Ślędzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *Management Trends in Theory and Practice*, (ed.) Stefan Hittmar, Faculty of Management Science and Informatics, University of Zilina & Institute of Management by University of Zilina.
19. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of competitiveness*, 10(2), 132.
20. Voss, C.A. (1995), Alternative paradigms for manufacturing strategy, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 5-16.

الملحق (1)

السيدات /السادة المحترمون

م/استمارة الاستبانة

السلام عليكم.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة المخصصة لإنجاز البحث الموسوم ((تأثير الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد (NPD) في الاداء الابداعي))

((The effect of best practices for new product development (NPD) on creative performance))

دراسة حالة في شركة ابن ماجد العامة، وقد تم انتخاب تلك الشركة لاختبار مشكلة وفرضيات البحث لكونها من الشركات الرائدة في تنفيذ افضل الممارسات في تطوير وادارة مشروعات تطوير المنتجات الجديدة .. نأمل تعاونكم معنا في الإجابة على جميع فقرات الاستمارة من واقع خبرتكم ومعرفتكم الأكيدة بواقع العمل وتفصيله إذ إن إهمال أحد الفقرات يعني بالضرورة عدم صلاحية الاستمارة للتحليل الإحصائي مما ينعكس سلبا على دقة قياس المتغيرات المعتمدة في البحث من الناحية الإحصائية.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام داعين لكم بدوام التوفيق والنجاح ....

الباحث

الباحثة

أ.م.د عبد السلام إبراهيم عبيد

ضي جمال عجيل

كلية الفرقدین الجامعة

أولاً : المعلومات العامة (خاصة بالمستجيبين)

الجنس:

- ذكر
- انثى

العمر:

- 20-35 سنة
- 36-45 سنة
- 46 فأكثر

المؤهل الدراسي:

- اعدادية
- دبلوم
- بكالوريوس

- دبلوم عال
- ماجستير
- دكتوراه

عدد سنوات الخدمة الوظيفية:

- 10-1 سنة
- 20-11 سنة
- 30-21 سنة
- 31- فأكثر

عدد الدورات التدريبية:

- 10-1 دورة
- 20-11 دورة
- 20- فأكثر

الاختصاص :

- إدارة
- فني
- هندسة ميكانيك
- هندسة كيمياء
- هندسة كهرباء

العنوان الوظيفي:

- معاون مدير
- مدير
- معاون مدير فني
- رئيس مهندسين
- خبير
- مشرف موقع
- معاون مهندس

هل لدى المؤسسة قسم متخصص بتصميم وتطوير المنتجات الجديدة او قسما للبحث والتطوير:

- نعم
- كلا

أولاً: مؤشرات قياس الممارسات الافضل لتطوير المنتجات الجديدة NPD Best Practices  
الرجاء التأشير بعلامة (√) على الدائرة التي تعبر عن مدى اتفاقك مع مستوى ممارسة مؤشرات تطوير وتصميم المنتجات الجديدة في الشركة من واقع خبرتك وتجربتك الوظيفية فيما:

☒ الممارسات الافضل لتطوير المنتجات الجديدة

مؤشرات قياس الممارسات الافضل لتطوير المنتج الجديد

أولاً

Strategy -1 الاستراتيجية						فقرات القياس	
درجة القياس					لا اتفق تماماً		لا اتفق الى حد ما
لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
○	○	○	○	○	○	01 لدى الشركة رؤية ورسالة واستراتيجية تدعم تطوير وتصميم منتجات تنافسية ابداعية في الاسواق	
○	○	○	○	○	○	02 تتوافق أهداف تطوير المنتج الجديد (NPD) بشكل واضح مع رسالة الشركة ورؤيتها وخطتها الاستراتيجية.	
○	○	○	○	○	○	03 تركز استراتيجية الشركة على تحقيق الريادة والتميز في تطوير المنتج الجديد باستعمال تقنيات متقدمة	
○	○	○	○	○	○	04 تنظر ادارة الشركة إلى تطوير المنتج الجديد على أنها استراتيجية تنافسية طويلة الاجل	
○	○	○	○	○	○	05 تدعم استراتيجية الشركة البحث عن فرص تنافسية في الاسواق وتوظيف تقنيات التصميم والتطوير التفاعلي للمنتجات الجديدة	
Matrix -2 القياس (تقييم الاداء)						فقرات القياس	
لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق	اتفق تماماً			
○	○	○	○	○	○	06 تتبنى الشركة معايير قياسية (مادية وغير مادية) (Tangible & Intangible) لتقييم وقياس نتائج مشروعات تطوير المنتجات الجديدة	
○	○	○	○	○	○	07 تعتمد الشركة منهج فرق العمل (Team Work) في تنفيذ مشروعات تطوير المنتجات الجديدة	
○	○	○	○	○	○	08 لدينا خرائط وتقنيات حديثة لتعقب البيانات والمعلومات التي تخص نسب تنفيذ مشروعات تطوير المنتجات	

					الجديدة	
○	○	○	○	○	09	يتم توظيف تقنيات المسار الحرج (Critical Path) لقياس التقدم الحاصل في تنفيذ مشروعات تطوير مشروعات تطوير المنتجات الجديدة
○	○	○	○	○	10	اهم معايير التقييم والمراجعة في تنفيذ مشروعات تطوير المنتجات الجديدة في الشركة هي الوقت والكلفة.
3 - العملية Process						
○	○	○	○	○	11	عملية تطوير المنتج الجديد في الشركة مرنة وقابلة للتكيف لتلبية احتياجات واستيعاب حجم ومخاطر المشاريع تطوير المنتجات الجديدة.
○	○	○	○	○	12	عملية تطوير المنتج الجديد في الشركة واضحة وتتم وفق اليات وخرائط محددة وموثقة ولا يمكن تغييرها الا بموافقة الادارة العليا.
○	○	○	○	○	13	تتوفر بنية تحتية لإسناد ودعم عملية تطوير المنتج الجديد تشمل تقنيات المعلومات والأجهزة المناسبة والبرامج والدعم الفني لجميع المشاركين في العملية.
○	○	○	○	○	14	يتم تخزين ومشاركة الخبرة والمعرفة في مشروعات تطوير وتصميم المنتجات الجديدة وإتاحتها لجميع المشاركين بعمليات التطوير.
○	○	○	○	○	15	تمتلك الشركة شبكة إنترنت لتوثيق عملية تطوير المنتجات الجديدة ومناقلة ومشاركة التجارب العملية الناجحة.
4- بحوث السوق Market Research						
○	○	○	○	○	16	تُستخدم الشركة أبحاث السوق الجارية لتوقع أو تحديد احتياجات الزبائن المستقبلية ومشكلاتهم للاستفادة منها في تطوير المنتجات الجديدة
○	○	○	○	○	17	يقوم فريق تطوير المنتج الجديد بتقييم نتائج الاختبار (المفهوم، المنتج، السوق) رسميًا وفق خطة محكمة
○	○	○	○	○	18	يوظف فريق تطوير المنتج الجديد منهجية الحيود السداسي (6 Sigma) لتخفيض الأخطاء.
○	○	○	○	○	19	تهتم الشركة بإجراء دراسات مستمرة لتحليل صوت الزبون وبشكل منتظم لكون الزبون أو المستخدم جزء لا

					يتجزأ من عملية تطوير المنتج الجديد.	
○	○	○	○	○	تتم مراجعة بيانات شكاوى الزبائن وملاحظاتهم والاستجابة لها فور استلامها واعلام الزبائن بالحلول المقترحة لها.	20
Project Climate 5- مناخ المشروع						
○	○	○	○	○	موظفو تطوير المنتج الجديد (NPD) يدعمون بعضهم البعض في إنجاز المشاريع عبر البيات التعاون والعمل الفرقي.	21
○	○	○	○	○	تتعاون الإدارات الوظيفية ووحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU's) في جهود تطوير المنتج الجديد (NPD).	22
○	○	○	○	○	تتميز أنشطة تطوير المنتج الجديد (NPD) بممارسات منسقة بين المجالات الوظيفية عبر التواصل الرسمي وغير الرسمي.	23
○	○	○	○	○	تشكل ادارة الشركة فرق متعددة الوظائف والمهارات لتنفيذ عمليات تطوير المنتج الجديد.	24
○	○	○	○	○	توظف فرق تطوير المنتج الجديد منهجية الاجتماعات المتعددة الوظائف لمناقشة الأفكار او المشاريع الجديدة.	25
Marketing 6-التسويق						
○	○	○	○	○	تتبني الشركة تشكيل فريق إطلاق المنتج الجديد ويكون مسؤولاً عن أنشطة تخطيط إطلاق المنتج الجديد في اطار بروتوكول معياري للتخطيط لتسويق المنتج الجديد.	26
○	○	○	○	○	يعد تدريب قوة المبيعات أحد الاعتبارات المهمة قبل إطلاق المنتج الجديد.	27
○	○	○	○	○	كل فرد في فريق اطلاق المنتج الجديد مطلع على الحملة الترويجية لذلك المنتج وقد اسهم في اعدادها.	28
○	○	○	○	○	تعد خطة خدمة الزبائن والدعم جزء من فريق إطلاق المنتج الجديد.	29
○	○	○	○	○	ترتبط وتتكامل عملية تطوير المنتج الجديد (NPD) بعملية تخطيط المبيعات والعمليات (S&OP).	30
Company Culture 7- ثقافة الشركة						

○	○	○	○	○	31	هناك ثقافة داعمة لتطوير المنتج الجديد (NPD) داخل الشركة.
○	○	○	○	○	32	لدينا تقنيات تنسيق وتكامل محكمة مع الزبائن والموردين لترسيخ ممارسات مشتركة لتطوير المنتج الجديد. (NPD)
○	○	○	○	○	33	تبنى الشركة منهجية الابداع المفتوح ( Open Innovation) لاندماج كافة المستفيدين في عملية تطوير المنتج الجديد (NPD)
○	○	○	○	○	34	لدينا القدرة على سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار لمواجهة وحل مشكلات تطوير المنتج الجديد (NPD)
○	○	○	○	○	35	تسعى الادارة بجد لترسيخ ممارسات ثقافة التفكير الابداعي والريادي في عملية تطوير المنتج الجديد

ثانيا : مؤشرات الاداء الابداعي

#### 1- ابداع السوق Market Innovation

درجة القياس					فقرات القياس	
اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
○	○	○	○	○	01	تمتلك الشركة معرفة سوقية متقدمة عن كافة اسواقها
○	○	○	○	○	02	لدى الشركة القدرة على توسيع اسواقنا الحالية واختراق اسواق جديدة
○	○	○	○	○	03	حققنا نسبا عالية في مجال الاحتفاظ بالزبائن الحاليين
○	○	○	○	○	04	تخطط الشركة بالدخول الى الاسواق الاقليمية والدولية تدريجيا
○	○	○	○	○	05	حققت الشركة صورة ذهنية عالية في جميع الاسواق

2- ابداع العملية Process Innovation

درجة القياس

درجة القياس					فقرات القياس	
اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تنفق الشركة مبالغ كبيرة لتطوير عمليات الانتاج الحالية	06
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	من الاولويات التنافسية للشركة البحث عن تكنولوجيا تصنيع متقدمة	07
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تولي الشركة أنشطة البحث والتطوير اهتمامات خاصة	08
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تهتم الشركة بتطوير عمليات الانتاج لتكون اكثر استدامة	09
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تمتلك الشركة معرفة فنية وتقنية متقدمة	10

3- ابداع المنتج Product Innovation

درجة القياس

درجة القياس					فقرات القياس	
اتفق تماما	اتفق	الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماما		
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	توظف الشركة مفهوم التصنيع القوي او المتين ( Robust Design)	11
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	يوجد تطور ملموس في استعمال تقنيات التصميم بمساعدة الحاسوب (CAD).	12
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	حققنا تقدما في استعمال منهجية التصميم لاجل الاستدامة والتصاميم الصديقة للبيئة.	13
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	تحظى تصاميم منتجاتنا بمقبولية وموثوقية عالية من	14

قبل زبائن الشركة.					
○	○	○	○	○	15
منتجاتنا الحالية تحقق اعلى قيمة مضافة للزبون وتحقق رضاه.					

شكرا لتعاونكم ودعمكم لمسيرة البحث العلمي وناسف لإزعاجكم وفقتم لكل خير