

أثر ابتكار نماذج الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في الشركات الناشئة (Startup)
بمنطقة الرياض.

إعداد الطالبة/

إيمان متروك الرويلي

252000227

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

الفصل الأول

تعريف:

١. الابتكار (Innovation)

هو العملية التي يتم من خلالها تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات، خدمات، أو عمليات تشغيلية مطورة تهدف إلى خلق قيمة مضافة للمنظمة. وفي سياق دراستك، يتجاوز الابتكار مجرد "الاختراع" ليشمل:

- ابتكار المنتجات: تقديم سلع أو خدمات جديدة للسوق.
- ابتكار العمليات: تطوير طرق الإنتاج والتوزيع لزيادة الكفاءة.
- الابتكار الإداري: تحديث الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة.

.

٢. الميزة التنافسية (Competitive Advantage)

هي الخصائص أو القدرات التي تمتلكها المنظمة وتمكنها من تقديم قيمة للعملاء تفوق ما يقدمه المنافسون، أو تقديم نفس القيمة ولكن بتكلفة أقل. وهي تنشأ من قدرة المنظمة على استغلال مواردها (مثل الابتكار) لتحقيق أداء متفوق ومستدام في السوق.

٣. استدامة الأعمال (Business Sustainability)

هي قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأنشطتها بطريقة تضمن استمرار نجاحها المالي على المدى الطويل، مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية. بمعنى آخر، هي تحقيق أرباح اليوم دون المساس بقدرة المنظمة على النمو والمنافسة في المستقبل.

٤. تعريف المتغير التابع والمتغير المستقل

- المتغير المستقل: الابتكار (بأبعاده المختلفة)
- المتغير الوسيط: الميزة التنافسية (التي يسعى الابتكار لتحقيقها)
- المتغير التابع: استدامة الأعمال (الهدف النهائي للبحث)

أنواعه:

أولاً: أنواع الابتكار من حيث "المجال (Object of Innovation)"
هذا التصنيف هو الأكثر شيوعاً في الدراسات التي تربط الابتكار بالأداء التنافسي:

1. ابتكار المنتجات: (Product Innovation)

- تعريفه: تقديم منتج جديد كلياً أو إجراء تحسينات جوهرية على ميزات منتج حالي.
- دوره في الميزة التنافسية: يمنح المنظمة ميزة "السبق في السوق (First-mover advantage)" مما يسمح لها بفرض أسعار أعلى وجذب شريحة عملاء أوسع.

2. ابتكار العمليات: (Process Innovation)

- تعريفه: تطوير طرق جديدة للإنتاج أو التوزيع لزيادة الكفاءة أو تقليل التكاليف.
- دوره في الميزة التنافسية: يساهم في تحقيق ميزة "قيادة التكلفة (Cost Leadership)" حيث تستطيع المنظمة البيع بأسعار منافسة مع الحفاظ على هوامش ربح عالية.

3. الابتكار التنظيمي/الإداري: (Organizational Innovation)

- تعريفه: تطبيق أساليب تنظيمية جديدة في ممارسات الأعمال، أو تنظيم مكان العمل، أو العلاقات الخارجية.
- دوره في الميزة التنافسية: يحسن بيئة العمل والإنتاجية، مما يخلق ميزة تنافسية قائمة على الكفاءة الإدارية والسرعة في اتخاذ القرار.

4. الابتكار التسويقي: (Marketing Innovation)

- تعريفه: استخدام طرق تسويقية جديدة تتضمن تغييرات جوهرية في تصميم المنتج، تعبئته، ترويجه، أو تسعيره.
- دوره في الميزة التنافسية: يعزز من "التميز (Differentiation)" في نظر العميل ويرفع مستوى الولاء للعلامة التجارية.

ثانياً: أنواع الابتكار من حيث "درجة التغيير (Intensity of Innovation)"

هذا التصنيف مهم جداً في بحثك عند الحديث عن استدامة الأعمال:

- الابتكار التدريجي: (Incremental Innovation) تحسينات بسيطة ومستمرة على المنتجات أو العمليات الحالية. (يضمن الاستمرارية القصيرة)

- الابتكار الجذري (Radical Innovation): تقديم حلول أو تقنيات تقلب موازين السوق وتلغي التكنولوجيا القديمة. (يخلق ميزة تنافسية كاسحة)

ثالثاً: علاقة الابتكار بالميزة التنافسية كما هو في بحثي

يمكن الربط بين هذه الأنواع وبين استدامة الأعمال من خلال النموذج التالي:

نوع الابتكار	نوع الميزة التنافسية المحققة	الأثر على استدامة الأعمال
ابتكار العمليات	قيادة التكلفة (Cost Leadership)	كفاءة مالية واستدامة اقتصادية.
ابتكار المنتجات	التميز (Differentiation)	حصة سوقية قوية وولاء عملاء مستمر.
الابتكار التنظيمي	المرونة التنظيمية (Agility)	القدرة على التكيف مع الأزمات والمنافسة.

التصنيف:

أولاً: تصنيف الابتكار (وفقاً للأثر الاستراتيجي)

يُصنف الابتكار في دراسات الإدارة الاستراتيجية إلى أربعة أنواع رئيسية بناءً على (التكنولوجيا) و(السوق)

1. الابتكار التدريجي: **(Incremental Innovation)** تحسينات بسيطة ومستمرة على ما هو موجود (مثل تحديث إصدار برنامج). مخاطره منخفضة لكنه لا يصنع ميزة تنافسية كاسحة.
2. الابتكار المعماري: **(Architectural Innovation)** إعادة استخدام التكنولوجيا الحالية وتطبيقها في سوق جديد أو بطريقة مختلفة.
3. الابتكار المزعزع/التخريبي: **(Disruptive Innovation)** استخدام تكنولوجيا بسيطة أو أقل تكلفة للدخول إلى قاع السوق ثم الصعود تدريجياً لإزاحة المنافسين الكبار.
4. الابتكار الجذري: **(Radical Innovation)** ابتكار تكنولوجيا جديدة كلياً تخلق سوقاً جديداً تماماً (مثل ظهور الإنترنت)

مصادر الابتكار:

تعد مصادر الابتكار هي الينابيع التي تستمد منها المنظمة أفكارها لتحويلها إلى قيمة ملموسة، وهي عنصر جوهري

أولاً: المصادر الداخلية (داخل المنظمة)

وهي المصادر التي تقع ضمن نطاق سيطرة الإدارة وموظفيها:

1. الأحداث غير المتوقعة: **(The Unexpected)** مثل نجاح مفاجئ لمنتج أو فشل غير متوقع، مما يفتح الباب للتساؤل والابتكار لاستغلال الفرصة أو حل المشكلة.
2. التناقضات: **(Incongruities)** وجود فجوة بين الواقع الفعلي وما يجب أن يكون عليه (مثل التناقض بين توقعات العملاء والخدمة المقدمة فعلياً)
3. احتياجات العمليات: **(Process Needs)** ابتكار يهدف لتطوير حلقة ضعيفة في عملية التصنيع أو التوزيع لزيادة الكفاءة.
4. التغيرات في هيكل الصناعة أو السوق: عندما تتغير قواعد اللعبة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، تبرز فرص لابتكار نماذج أعمال جديدة.

ثانياً: المصادر الخارجية (خارج المنظمة)

وهي التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ويجب على المنظمة اقتناصها:

1. التغيرات الديموغرافية: التغير في حجم السكان، الفئات العمرية، أو مستويات الدخل (مثلاً: زيادة الطلب على تطبيقات التوصيل بسبب تغير نمط الحياة)
2. التغير في الإدراك والمزاج العام: تحول اهتمامات الناس نحو الصحة أو الاستدامة البيئية (مصدر رئيسي لابتكار "المنتجات الخضراء" في بحثك)
3. المعرفة الجديدة: الاكتشافات العلمية والتقنية الجديدة (مثل الذكاء الاصطناعي)، وهي المصدر الأكثر تأثيراً في "الابتكارات الجذرية".
4. الموردون والعملاء: التغذية الراجعة من العملاء أو الحلول التقنية التي يقدمها الموردون تعتبر مصدراً غنياً بالأفكار التطويرية.

خطوات الابتكار:

تعد خطوات الابتكار هي المسار المنظم الذي تنتقل فيه الفكرة من مجرد تصور ذهني إلى منتج أو خدمة واقعية تحقق ميزة تنافسية. وبناءً على دراستك حول "ابتكار نماذج الأعمال"، يمكن تقسيم عملية الابتكار إلى مراحل أساسية يمر بها رائد الأعمال في الشركات الناشئة:

١. تحديد الفرصة وتوليد الأفكار (Ideation)

- تبدأ العملية بالبحث عن "مشكلة" تحتاج إلى حل أو "فجوة" في السوق.
- المصدر: تأتي الأفكار من مصادر الابتكار التي ذكرناها سابقاً (تغيرات السوق، حاجة العملاء، المعرفة الجديدة)

- الهدف: توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار دون قيود في البداية.

٢. الفرز والتقييم (Screening & Selection)

ليست كل فكرة مبتكرة قابلة للتنفيذ

في هذه المرحلة يتم فحص الأفكار بناءً على:

- الجدوى الفنية: هل يمكننا صنع هذا المنتج؟
- الجدوى المالية: هل العائد على الاستثمار مجدٍ؟
- الملاءمة الاستراتيجية: هل يتوافق الابتكار مع رؤية الشركة الناشئة وأهدافها في الميزة التنافسية؟

٣. تطوير المفهوم والاختبار (Concept Development)

تحويل الفكرة المختارة إلى "نموذج أولي (Prototype) "أو الحد الأدنى من المنتج القابل للتجربة (MVP).

• يتم عرض النموذج على عينة من العملاء المستهدفين للحصول على تغذية راجعة (Feedback).

• هذه الخطوة تحمي المنشأة من مخاطر الفشل الكبير قبل استثمار مبالغ ضخمة.

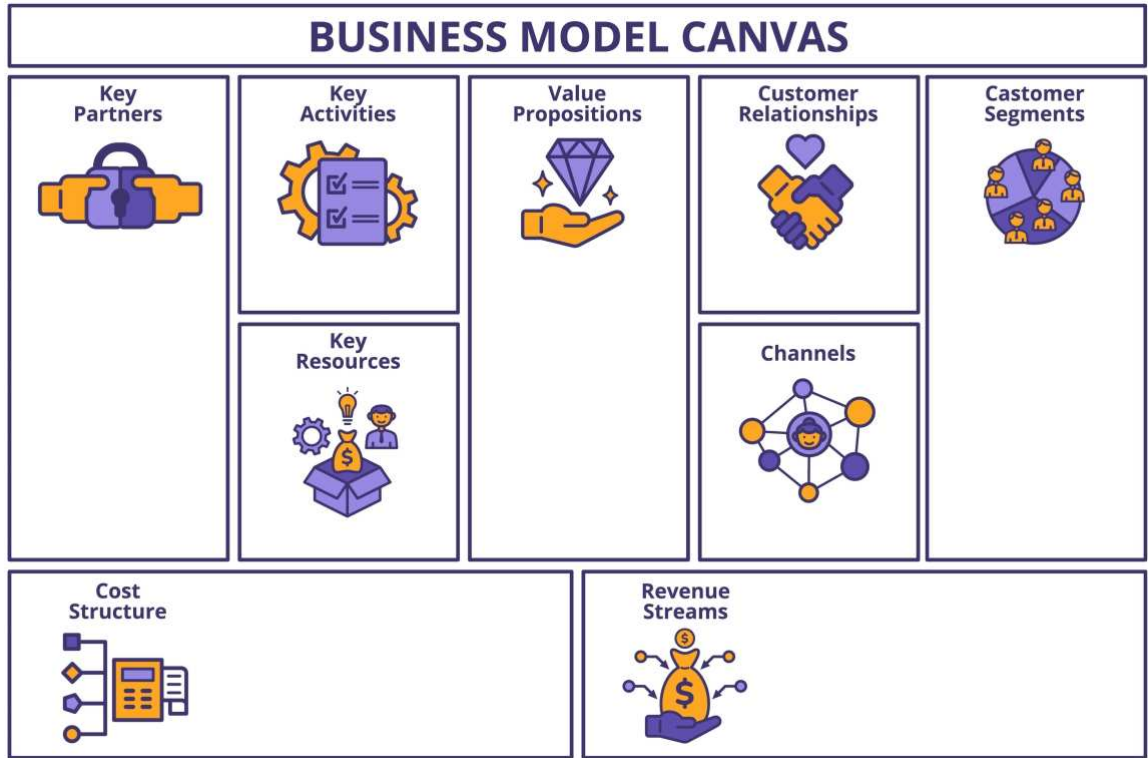
٤. بناء نموذج العمل (Business Model Innovation)

بما أن بحثك يركز على "ابتكار نماذج الأعمال"، فهذه هي المرحلة الأهم:

• تحديد كيف ستخلق الشركة القيمة. (Value Creation).

• تحديد كيف ستقدم هذه القيمة للعميل. (Value Delivery).

• تحديد كيف ستحقق الأرباح. (Value Capture).



٥. التنفيذ والإطلاق في السوق (Commercialization)

بمجرد نجاح الاختبارات، تبدأ عملية الإنتاج الفعلي وطرح الابتكار في السوق.

• تتطلب هذه المرحلة مهارات في التسويق واللوجستيات وسلاسل الإمداد (لضمان استدامة التوفر)

- المخاطر : هنا تظهر مخاطر السوق والمنافسة بشكل فعلي.
- ٦. التقييم والتحسين المستمر (Monitoring & Scaling)
- الابتكار ليس عملية تنتهي بالإطلاق، بل هو حلقة مستمرة.
- مراقبة أداء الابتكار في السوق.
- إجراء "ابتكارات تدريجية" لتحسين المنتج بناءً على تجربة المستخدم لضمان الميزة التنافسية المستدامة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة:

(Business Model Innovation) المبحث الأول: ابتكار نماذج الأعمال

يُعد ابتكار نماذج الأعمال المحرك الجوهري للنمو في الاقتصاديات الحديثة، حيث لم يعد: تمهيد التنافس محصوراً في جودة المنتج النهائي، بل في "المنطق" الذي يربط بين خلق القيمة واستدامتها. وفي منطقة الرياض، التي أصبحت مركزاً إقليمياً ثقلًا للابتكار، يكتسب هذا المفهوم أبعاداً استراتيجية تتواءم مع حراك التحول الرقمي والمبادرات الريادية الكبرى أولاً: مفهوم نموذج العمل وابتكاره

يُعرف نموذج العمل بأنه الإطار الذي يحدد كيف تقوم المنظمة بخلق القيمة وتقديمها لعملائها ثم استخلاص العوائد منها. أما ابتكار نموذج العمل، فهو ليس مجرد تحسين طفيف، بل هو إعادة تصميم (Osterwalder & Pigneur, 2010) جذرية لواحد أو أكثر من مكونات هذا النموذج

في بيئة الشركات الناشئة بمدينة الرياض، يتجاوز الابتكار حدود الفكرة التقنية ليصل إلى ابتكار "طريقة الوصول للسوق" وتوظيف "البنية التحتية الرقمية" المتقدمة في العاصمة لتقديم حلول غير مقلدة

ثانياً: أبعاد ابتكار نماذج الأعمال في الشركات الناشئة

تتبنى هذه الدراسة الأبعاد الثلاثة الرئيسية التي تشكل هيكل الابتكار في الشركات الناشئة بمنطقة الرياض:

1. ويتمثل في تقديم حلول (Value Proposition Innovation) ابتكار القيمة المقترحة. مبتكرة تعالج فجوات السوق المحلي في الرياض، سواء من خلال تخصيص الخدمات أو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتلبية احتياجات المستهلك الرقمي السعودي.
2. ويشمل (Process & Infrastructure Innovation) ابتكار هيكل العمليات والأنشطة. تطوير سلاسل التوريد والعمليات اللوجستية، والاستفادة من موقع الرياض كمركز لوجستي وتقني، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة رصانة الشركة.
3. التحول من طرق البيع (Revenue Model Innovation) ابتكار نموذج الإيرادات التقليدية إلى نماذج أكثر مرونة مثل "الاشتراكات" أو "الدفع حسب الاستخدام"، وهو ما يعزز التدفقات النقدية المستدامة للشركات الناشئة.

ثالثاً: محفزات الابتكار في بيئة ريادة الأعمال بمنطقة الرياض

متكامل، يضم (Entrepreneurial Ecosystem) "تتميز منطقة الرياض بوجود "نظام بيئي ريادي وحاضنات الأعمال التقنية، بالإضافة إلى القرب المكاني من (The Garage) "مبادرات مثل "كراج مراكز صنع القرار والصناديق الاستثمارية. هذا القرب يعزز من قدرة الشركات الناشئة على ممارسة ، وهي القدرة على استشعار الفرص واقتناصها وإعادة تشكيل نموذج العمل "القدرات الديناميكية" بسرعة تتوافق مع التغيرات التشريعية والتقنية المتلاحقة

رابعاً: العلاقة الاستراتيجية بين الابتكار والاستدامة

، فإن الابتكار في نموذج العمل بحد ذاته يُعد "مورداً استراتيجياً". فبينما (RBV) وفقاً لنظرية الموارد يمكن للمنافسين تقليد منتج معين، يصعب عليهم محاكاة "نموذج عمل متكامل" يربط بين علاقات العملاء، وهيكل التكاليف، والتقنيات المدمجة. هذا التعقيد المحمود هو ما يحول الميزة التنافسية من ميزة مؤقتة إلى ميزة مستدامة تصمد أمام تقلبات السوق.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى حزمة من النظريات الاستراتيجية والإدارية التي تشكل الإطار التفسيري للعلاقة بين ابتكار نماذج الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك وفق التسلسل الآتي:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV) تركز هذه النظرية على فرضية مفادها أن التفوق التنافسي للمنظمة ينبع من امتلاكها لموارد وقدرات تنسم بالندرة، والقيمة، وصعوبة التقليد أو الاستبدال. وفي سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى "ابتكار نموذج العمل" كواحد من أهم الموارد غير الملموسة التي تمنح الشركات الناشئة القدرة على خلق قيمة مضافة وبناء موقع تنافسي فريد يصعب محاكاته من قبل المنافسين التقليديين.

2- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) تُعد هذه النظرية امتداداً لنظرية الموارد، حيث تؤكد أن استدامة الميزة التنافسية لا تتوقف عند امتلاك الموارد فحسب، بل تتطلب قدرة المنظمة على التكيف السريع، وإعادة تشكيل مواردها، وتطوير عملياتها استجابةً للتحولات البيئية

المتسارعة. ويرتبط هذا المنطلق مباشرة بالشركات الناشئة في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل الابتكار المستمر في نموذج العمل الأداة الاستراتيجية للتفاعل مع التغيرات التقنية والسوقية المتلاحقة وضمان النمو المستمر.

3- نظرية نموذج الأعمال (Business Model Theory) تحدد هذه النظرية الآلية التي تتبعها المنشأة في خلق القيمة، وتقديمها للعملاء، ومن ثم استخلاص العوائد منها. وتتبنى الدراسة المنظور الحديث الذي يرى في ابتكار نموذج العمل استراتيجية مستقلة تتجاوز حدود الابتكار التقليدي في المنتج، حيث تهدف عملية إعادة تصميم النموذج إلى تحقيق مزايا تنافسية عبر:

- استكشاف وتوسيع أسواق جديدة.
- إثراء وتحسين تجربة العميل بشكل جذري.
- رفع كفاءة العمليات التشغيلية وتفعيل الرقابة التنظيمية.
- هيكلة مصادر إيرادات مبتكرة تضمن الاستدامة المالية.

4- نظرية الابتكار (Innovation Theory) تعتمد الدراسة على المنظور الشامل للابتكار الذي يتجاوز السلع والخدمات ليشمل الابتكار في العمليات، والتسويق، والنماذج الاقتصادية. وترتبط الأدبيات المعاصرة بين الابتكار الهيكلي في نموذج العمل وبين تحقيق التفوق الاستراتيجي، خاصة في القطاعات الرقمية الناشئة التي تمثل بيئة خصبة لتطبيق هذه النظرية نظراً لمرونتها العالية وحدثة ممارساتها

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

١. الخصوصية الجغرافية والاقتصادية (منطقة الرياض و2030)

- الدراسات السابقة: غالباً ما تركز على بيانات أعمال غربية أو أسواق عالمية ناضجة.
- تركز حصرياً على منطقة الرياض، وهي قلب التحول الاقتصادي في المملكة. هذا الربط المباشر مع رؤية المملكة 2030 يعطي دراستك ميزة "الواقعية والتطبيقية" في بيئة تشهد نمواً انفجارياً للشركات الناشئة، مما يجعل نتائجها مرجعاً لصناع القرار في المملكة.

٢. التركيز على "ابتكار نماذج الأعمال" لا الابتكار التقليدي

- الدراسات السابقة: ركزت لسنوات طويلة على ابتكار المنتجات (Product Innovation) أو العمليات (Process Innovation).

- تذهب لعمق استراتيجي أكبر وهو "ابتكار نماذج الأعمال (Business Model Innovation)". أنت لا تدرسين "ماذا ننتج؟" بل "كيف نغير طريقة العمل بالكامل لخلق قيمة؟"، وهذا توجه حديث جداً في الفكر الإداري يعالج مرونة الشركات أمام الأزمات.

٣. استهداف "الشركات الناشئة (Startups)" تحديداً

- الدراسات السابقة: تميل لاختبار النظريات على الشركات الكبيرة والمستقرة لسهولة الوصول لبياناتها.
- تقتحم قطاع الشركات الناشئة الذي يتميز بالغموض والمخاطرة العالية. تميزك هنا يكمن في فهم "ديناميكية البقاء" لهذه الشركات، وكيف يمكن للابتكار أن يحميها من الفشل في سنواتها الأولى.

٤. الجمع بين "الميزة التنافسية" و"الاستدامة"

- الدراسات السابقة: غالباً ما تدرس الميزة التنافسية كهدف قصير أو متوسط المدى (الربحية، الحصة السوقية)
- تضع "الاستدامة" كغاية نهائية. أنت تربطين بين قدرة الشركة على التميز وبين قدرتها على "البقاء طويل الأمد" في وجه المنافسة الشرسة، وهو ما يدمج بين الأداء المالي والأداء الاستراتيجي المستدام.

٥. المنهجية والأدوات (الصدق والثبات العالي)

- أن دراستي استخدمت معامل "ألفا كرونباخ" بقيمة عالية جداً (0.95) لمحور ابتكار نماذج الأعمال، مما يشير إلى دقة متناهية في أداة الدراسة (الاستبانة) مقارنة بدراسات قد تفتقر لهذا المستوى من الضبط الإحصائي.

٦. المساهمة في سد الفجوة المعرفية المحلية

- تتميز دراستي بأنها تقدم نموذجاً نظرياً وتطبيقياً (المتغير المستقل: ابتكار النماذج، المتغير التابع: الميزة المستدامة) في بيئة عربية سعودية، مما يساهم في إثراء المكتبة العربية ببيانات ميدانية حديثة تتجاوز النقل النظري من الدراسات الأجنبية.