

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات

إدارة الأعمال المعاصرة

"واقع تطوير منتج جديد من وجهة نظر مدراء قسم التصميم و الانتاج لدى شركة التقدم وشركة نبروخ للموازين و القنانات و الأثاث المعدني"

فريق العمل :

شروق يغمور

دعاء العويوي

هبة سلهب

إشراف :

أ.عبدالفاصر دعنا

قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين

أيار 2016

## شكر و تقدير

لا بد لنا و نحن نخطو خطواتنا الأخيرة في حياتنا الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بأدلين بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعت الأمة من جديد..

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر و العرفان و التقدير إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة

..

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة..

و أخص بالذكر

السيد الأستاذ عبد الناصر دعنا لمساهمة الكبيرة في إنجاز هذا البحث و لاهتمامه به.

الأستاذ أمجد الننشة و الأستاذة دينا القدسي و الأستاذة ديانا حسونة لتحكيمهم لدليل المقابلة

و الشكر موصول لكل من شركة التقدم لصناعة القبانات و الموازين و لشركة نيروخ للأثاث  
المعدني في محافظة الخليل

## الإهداء

أَلَى الْأُمِّيِّ الَّذِي عَلَّمَ الْمُتَعَلِّمِينَ أَلَى سَيِّدِ الْخَلْقِ أَجْمَعِينَ نَبْرَاسَ الْأَنْبِيَاءِ أَلَى رَسُولِنَا  
الْكَرِيمِ مُحَمَّدٍ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ

أَلَى مَنْ تَتَسَابَقُ الْكَلِمَاتُ لِتُخْرَجَ مَعْبِرَةً عَنْ مَكْنُونِ ذَاتِهَا أَلَى الْيَنْبُوعِ الَّذِي لَا يَمَلُ الْعَطَاءُ  
أَلَى مَنْ حَاكَتْ سَعَادَتِي بِخَيُّوطِ مَنْسُوجَةٍ مِنْ قَلْبِهَا عِنْدَمَا تَكْسُونِي الْهَمُّومُ أَسْبَحَ فِي بَحْرِ  
حَنَانِهَا لِتُخَفِّفَ مِنْ أَلْمِي ، أَلَى مَعْلَمَتِي الْأُولَى .... أُمِّي الْعَالِيَةِ

أَلَى مَنْ تَعَبَ وَ شَقِيَ لِلنَّعْمِ بِالرَّاحَةِ وَ الْهَنَاءِ .... وَ أَلَى الْعَزِيزِ

أَلَى مَنْ عَلَّمُونَا حُرُوفًا مِنْ ذَهَبٍ وَ كَلِمَاتَ مِنْ دَرَرٍ وَ عِبَارَاتَ مِنْ أَسْمَى وَ أَجَلَى عِبَارَاتَ  
فِي الْعِلْمِ أَلَى مَنْ صَاعَغُوا لَنَا عِلْمَهُمْ حُرُوفًا مِنْ فِكْرِهِمْ مَنَارَةَ تَنِيرَ لَنَا مَسِيرَةَ الْعِلْمِ وَ  
النَّجَاحِ .... أَسَاتَدَتْنَا الْكَرَامِ

الصفحة	الموضوع	الرقم
ب	شكر وتقدير	*
ت	الإهداء	*
ث	قائمة المحتويات	*
خ	المصطلحات الإجرائية	*
ذ	ملخص اللغة العربية	*
<b>الفصل الأول</b>		
<b>الإطار العام للدراسة</b>		
4	المقدمة	<b>1.1</b>
5	مشكلة الدراسة	<b>1.2</b>
6	أسئلة الدراسة	<b>1.3</b>
6	أهمية الدراسة	<b>1.4</b>
7	حدود الدراسة	<b>1.5</b>
8	الهيكل التنظيمي للدراسة	<b>1.6</b>
<b>الفصل الثاني</b>		
<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b>		
9	المبحث الأول ( الإطار النظري للدراسة )	<b>2.1</b>
10	المقدمة	<b>2.1.1</b>
10	مفهوم تطوير المنتجات	<b>2.1.2</b>
11	تاريخ عملية تطوير المنتجات	<b>2.1.3</b>

12	دوافع تطوير وتصميم المنتجات	<b>2.1.4</b>
14	تصنيف المنتجات الجديدة	<b>2.1.5</b>
15	أهمية التطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة	<b>2.1.6</b>
16	مراحل تطوير المنتجات الجديدة	<b>2.1.7</b>
19	التحديات عند إنتاج منتجات جديدة	<b>2.1.8</b>
23	شركة التقدم في سطور	<b>2.1.9</b>
25	شركة نبروخ في سطور	<b>2.1.10</b>
	المبحث الثاني ( الدراسات السابقة )	<b>2.2</b>
26	الدراسات السابقة باللغة العربية	<b>2.2.1</b>
37	الدراسات السابقة باللغة الانجليزية	<b>2.2.2</b>
	<b>الفصل الثالث</b>	
	<b>طريقة الإجراءات والدراسة</b>	
41	مقدمة	<b>3.1</b>
41	منهج الدراسة	<b>3.2</b>
41	مجتمع الدراسة	<b>3.3</b>
42	أداة الدراسة	<b>3.4</b>
42	وصف الأداة	<b>3.5</b>
43	صدق الاداه	<b>3.6</b>
43	إجراءات الدراسة	<b>3.7</b>
	<b>الفصل الرابع</b>	

	<b>عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
	نتائج الدراسة وتحليلها	
45	دليل المقابلة	<b>4.1</b>
51	تحليل أسئلة الدراسة	<b>4.2</b>
	<b>الفصل الخامس</b>	
	<b>النتائج والتوصيات</b>	
81	النتائج	<b>5.1</b>
84	التوصيات	<b>5.2</b>
	<b>الملاحق</b>	
	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>	
85	المصادر والمراجع العربية	<b>6.1</b>
86	المصادر والمراجع الأجنبية	<b>6.2</b>
88	المقابلة المهيكلة	<b>6.3</b>
94	صور منتحات الشركات	<b>6.4</b>
96	الملخص باللغة الانجليزية	<b>6.5</b>

## المصطلحات الإجرائية

### تطوير منتج جديد :

أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتجات سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الحالية و المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة و يكون هذا المنتج جديدا على الشركة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معا و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد ، و يشمل مواصفات المنتج علامته التجارية، خدمات المستهلكين، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والتعبئة، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة(جندب، 2013).

### مراحل تطوير منتج جديد :

المراحل العلمية المعتمدة عالميا لتطوير أي منتج جديد حيث يمر المنتج بمراحل لتطويره حتى يستطيع أن ينافس بشكل جيد ويستمر في السوق دون أن يفقد مكانه بالسوق في ظل دخول منتجات منافسة أو تطوير منتجات منافسه في السوق. بدءا من الفكرة إلى أن يصل للدعاية.

### غربلة الأفكار :

هي المرحلة الثانية من مراحل تطوير المنتج الجديد التي يتم من خلالها تصنيف الأفكار الى قوية و ضعيفة بناء على معايير تعتمدها الشركة .

### الإستراتيجية التسويقية :

هي خطة طويلة الأجل لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجات

السوق المستهدف (وجهة نظر فريق البحث).

### المقابلة :

هي إحدى الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية لكل بحث .

### مدير قسم التصميم و الإنتاج :

هو المسمى الوظيفي للشخص المسؤول عن قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم وهو : السيد صادق نبروخ

وفي شركة نبروخ : المهندس فراس نبروخ .(وجهة نظر فريق البحث).



## ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطويع منتج جديد لدى كل من شركة التقدم و نيروخ في محافظة الخليل ، وماهي الدوافع التي دفعت كل منهم لتطوير منتجاتها، و ما المراحل التي تقوم بها لتطوير منتج جديد، ومدى مراعاة الشركتان للمراحل العلمية المعتمدة عالميا لتطوير أي منتج جديد ، و ما التحديات التي تعاني منها كل من الشركتين أثناء تطويرها للمنتج الجديد .لجأ فريق البحث الى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لانه الانسب في هذه الدراسة، حيث لايقوم فقط بوصف المنتج، بل يقوم بتحليل مدى مطابقة عملية تطوير المنتج الجديد بالاعتماد على نموذج :

### *Eight steps : New Product Development*

أبرز النتائج التي توصل لها فريق البحث : أن كلتا الشركتان تطور منتجاتها وفقا لما ترتبته مصلحة الشركة و أسلوب عملها ، حيث أن كل منهما تطبق مراحل تطوير منتج جديد بطريقة مختلفة عن الأخرى فلا تتبعان الأساليب العلمية تماما ،وانما ما تبين لفريق البحث أن شركة التقدم تقوم بتطوير منتجاتها بأسلوب تقليدي بلا إتباع واضح للمراحل العلمية ، بينما شركة نيروخ تحاول أن تقوم بكل ما هو جديد و علمي لكن يغلب على مراحل تطويرها للمنتج الجديد العشوائية مع تغييب بعض المراحل و عدم الاهتمام بالقيام بها .

و لذلك خرج فريق البحث بمجموعة توصيات أهمها :

على شركة التقدم و شركة نيروخ الاهتمام بكم الأفكار التي تصل إليها حتى لا تحرم نفسها من العديد من الأفكار الأكثر جدوى و ربحية . و أن علىشركة التقدم أن تشرك موظفيها بمرحلة توليد الأفكار بشكل أكبر بتوفير أجواء خاصة مثل المعروفة عالميا كالعصف الذهني ، حتى يكون هناك كم أكبر من الأفكار و بالتالي كي لا تكون الشركة محصورة بكم محدود من الأفكار . و بزيادة إشراك الزبون خلال مرحلة تطوير الفكرة و صياغتها حتى يشعر ان المنتج صمم و طور من أجله هو و بالتالي يزيد من ولاءه للشركة . و يوصي فريق البحث شركة التقدم بعمل تحليل للحصة السوقية الخاصة بها، و الحصة السوقية للمنافسين، فمن خلاله تستطيع الشركة التعرف بحجم وموقع أعمالها بالسوق، التي

بإمكانها أن تستخدمها في توسيع أعمالها، والتي ستقودها إلى زيادة الإنتاجية وانخفاض التكاليف وزيادة الأرباح.









# الفصل الأول

---

## المقدمة

1.1. مقدمة الدراسة

1.2. مشكلة الدراسة

1.3. أسئلة الدراسة

1.4. أهمية الدراسة

1.5. حدود الدراسة

1.6. هيكلية الدراسة

## الفصل الأول

### 1.1 المقدمة

تمارس معظم المؤسسات الاقتصادية أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة والتغيير المستمر في الظروف المحيطة بها وخاصة تغيير ظروف السوق و حاجات و رغبات الزبائن و لذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن تقوم بتبني مدخل استراتيجي يقوم على تطوير المنتجات حيث أن العولمة فرضت انفتاح الأسواق و زيادة حدة المنافسة ، مما دفع الشركات الاقتصادية إلى تطوير قدراتها التنافسية من خلال عمل خطط إستراتيجية تضمن مواكبة الشركة للتطورات و تحسين مكانة الشركة في السوق العالمي ، حيث لجأت الشركات لتبني فكرة تطوير المنتجات الجديدة كضرورة و نظام عمل يفرض نفسه كحل لاستمرار الشركة و لكي لا تكون لقمة سائغة على موائد المنافسين.(شوكال، 2007 )

و يعتبر تطوير المنتجات الجديدة واحد من أهم الخيارات الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية . حيث ينبع أهميته من تطوير كل ما هو جديد أو تحسين ما هو موجود سواء في مجال المنتجات أو العمليات حيث يساهم في خلق الثروة و الأرباح و إنشاء القيمة التي يرغب بها الزبون و السبيل الفعال في خلق ميزة تنافسية مستدامة تساعد على البقاء.

لقد عمل التوجه العالمي على دفع السوق المحلي إلى مواكبة التغيرات ، حيث أصبح هناك العديد من البرامج التي من شأنها تطوير و تنمية السوق الفلسطيني مثل برنامج تطوير السوق الفلسطيني (PMDP)، و تهدف مثل هذه البرامج إلى تحسين القدرة التنافسية للقطاع الخاص الفلسطيني و معالجة مشاكل أنظمة السوق من خلال تقديم المساعدات التقنية والمِنَح، بالإضافة إلى العمل على تعزيز الروابط التجارية والاستثمارية من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية الفلسطينية. و كان للعديد من الشركات دور كبير في مواكبة التغيرات في السوق المحلي حيث قامت شركة التقدم وشركة نبروخ بانتهاج إستراتيجية تطوير منتجات جديدة و ذلك لتقديم ما يحسن قدرتهم التنافسية في السوق . حيث تسعى الشركتين



إلى إثبات وجودهما في مجال صناعة الموازين و القبانات من حيث التأسيس ، فقد تأسست شركة التقدم في عام 1953 في الخليل، وتم تسجيلها في وزارة الصناعة والتجارة في الأردن. و في عام 1967، بدأت الشركة المرحلة الثانية من التطوير من خلال إنتاج الأثاث المعدني المطلوب للمخازن ومحلات السوبر ماركت ، بالإضافة إلى مختلف أنواع وأحجام من الاسطوانات المعدنية للمكاتب، خزائن و رفوف لحفظ الملفات في عام 1984 تم تطوير موازين الكترونية والتوازنات. وفي الوقت الحاضر تتمتع الشركة بسمعة ممتازة في تصميم وتصنيع أنظمة موازين إلكترونية ، على مستوى فلسطين والأردن .(شركة التقدم الصناعية، 2008)

و تأسست شركة نيروخ عام 1953 في الخليل، كشركة مساهمة خصوصية لصناعة القبانات والموازين الميكانيكية والإلكترونية والأثاث المعدني والرفوف المعدنية. شركة نيروخ تحتفظ بخبرة 62 عاماً من التخطيط و الإدارة والتصنيع بجودة عالية. وتزويد زبائننا بالخدمات والمنتجات الأفضل اخذين بعين الاعتبار حاجات الزبائن والسوق .(شركة نيروخ الصناعية، 2010)

وتم التوجه للشركتين لمعرفة مدى تطبيق المراحل المعتمدة عالمياً في تطوير المنتجات الجديدة وللتعرف على دوافع و مراحل و التحديات التي تواجه الشركتين في تطوير منتج جديد.

## 1.2 مشكلة الدراسة :

هناك العديد من الشركات التي تحاول تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتنمية قدراتها ومهاراتها أو تطوير منتجات جديدة للسوق المحلي لزيادة مبيعاتها المحلية وتطويرها للوصول للأسواق العالمية وتلبية احتياجاتها المستهلكين مما قد يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من التناقص مع مستويها العالمي كسب المزيد من الزبائن، وهذا ما تهدف شركة التقدم وشركة نيروخ للوصول إليه، إلا أنها كالعديد من التحديات التي تواجه الشركتين في تطوير منتج جديد ، وهذا ما اقتصر عليها الدراسة بالإضافة للأسلوب الذي تتبعه الشركتين في تطوير منتج جديد و ما توصل إليه فريق البحث بعد اجراء المقابلات المطلوبة.

### 1.3 أسئلة الدراسة و اهدافها :

1. ما دوافع تطوير المنتجات الجديدة لدى شركة التقدم وشركة نبروخ ؟

2. ما مدى تطبيق المراحل المعتمدة عالمياً في تطوير المنتجات الجديدة ؟ (وفق نموذج ال Eight step: (New product Development

- ما مدى تطبيق مرحلة توليد الافكار؟
- ما مدى تطبيق مرحلة غربلة الافكار؟
- ما مدى تطبيق مرحلة تطوير و فحص الفكرة ؟
- ما مدى تطبيق مرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية؟
- ما مدى تطبيق مرحلة تحليل الاعمال ؟
- ما مدى تطبيق مرحلة تطوير المنتج فيزيائياً؟
- ما مدى تطبيق مرحلة فحص المنتج؟
- ما مدى تطبيق مرحلة اطلاق المنتج ؟

3. ما هي التحديات التي تواجه الشركتين في حين تطوير منتج جديد ؟

### 1.4 أهمية الدراسة للشركتين موضع البحث :

1. قد تسهم الدراسة في تعريف الشركتين على وضعهما الحالي في السوق.
2. التوصل لمعلومات قد تساعد الشركتين في اتخاذ قرارات جديدة بخصوص تطوير المنتجات الجديدة.
3. توعية الشركتين بالأساليب الحديثة و المعايير التي يجب اتباعها في تطوير المنتج الجديد .

## أهمية الدراسة لفريق البحث :

1. استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال المعاصرة
2. زيادة المعرفة بالأساليب الحديثة لتطوير المنتجات الجديدة لكي يتسنى للفريق في المستقبل في العمل في قسم الإنتاج أو التطوير أو الجودة .
3. تنمية المهارات الفكرية لأعضاء فريق البحث مما يتيح المجال للعمل في المناصب الإدارية في إحدى الشركات التصنيعية أو الخدماتية .

## 1.5 حدود الدراسة :

- الحدود المكانية : سوف تقتصر الدراسة على شركة التقدم في المنطقة الصناعية ، وشركة نبروخ في محافظة الخليل .
- الحدود البشرية : ما يلزمنا في هذه الدراسة هي مقابلة الإدارة و العليا و مدير قسم الإنتاج و مدير التسويق في كلا الشركتين .

الحدود الزمنية : (سوف تمتد فترة البحث أو الدراسة ما بين أيلول حتى مايو 2016).

## 1.6 الهيكل التنظيمي للدراسة :

اشتملت الدراسة على الفصول التالية :

### الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل المقدمة و مشكلة الدراسة و أسئلتها و أهدافها و أهميتها و الهيكل التنظيمي لمحتويات و فصول الدراسة .

### الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بموضوع الدراسة و الأدب النظري الذي يتحدث حول موضوع الدراسة و الذي يتناول عدة موضوعات مهمة منها التعرف على مفهوم تطوير منتج جديد و أهميته و الدوافع التي تقود المؤسسة لتطوير منتج جديد و أهداف هذا النشاط و التعرف على مراحل التطوير و أهم التحديات التي تمر بها عملية التطوير

### الفصل الثالث : الطريقة و الإجراءات

قمنا بجمع المعلومات و البيانات المطلوبة من خلال عمل المقابلات مع مدير قسم الانتاج و التطوير لشركة التقدم و مدير قسم التطوير والإنتاج في شركة نيروخ.

### الفصل الرابع : الدراسات السابقة

منها دراسات أجنبية و أخرى عربية ذات الصلة بموضوع دراستنا , تطوير منتج جديد .

### الفصل الخامس : تحليل اسئلة المقابلة

### الفصل السادس: النتائج و التوصيات

## الفصل الثاني

## 2.1 المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

### 2.1.1. المقدمة

### 2.1.2. مفهوم تطوير المنتجات

### 2.1.3. تاريخ عملية تطوير المنتجات

### 2.1.4. دوافع تطوير وتصميم المنتجات

### 2.1.5. تصنيف المنتجات الجديدة

### 2.1.6. أهمية التطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة

### 2.1.7. مراحل تطوير المنتجات الجديدة

### 2.1.8. تحديات تطوير المنتجات

## 2.1.1. المقدمة

تسعى الدراسة ومن خلال الإطلاع على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع واقع تطوير المنتجات لعرض أهم ما يتعلق بتطوير المنتجات ومعرفة مفهومه ، ومعرفة تاريخ عملية تطوير المنتجات الجديدة ، والتطرق لدوافع تصميم وتطوير المنتجات ، وكما يعرض تصنيف المنتجات الجديدة ، وأهمية التطوير والابتكار في المنتجات الجديدة ، ومراحل تطوير المنتجات الجديدة ، والاستراتيجيات المتبعة عند القيام بتطوير منتجات جديدة ، ومن ثم معرفة تحديات تطوير المنتجات، و من ثم اعطاء لمحة عن شركة نبروخ، و شركة التقدم.

## 2.1.2. مفهوم تطوير المنتجات

إن تطوير المنتجات و تجديدها هو عصب الحياة بالنسبة للأعمال لضمان بقاء الشركات و استمرارها في ظل انتشار العولمة و زيادة المنافسة، حيث أن تجارب الشركات الناجحة تؤكد على أن نجاحها يستند بالدرجة الأولى للاستجابة السريعة لتغيرات طلبات المستهلكين ، و إتباع إستراتيجية متكاملة للإنتاج والتصنيع و التسويق بالإضافة إلى ضرورة تبني إستراتيجية ملائمة في التسعير ، فدافع الشركات المستثمرة في المنتجات الجديدة تحقيق المبيعات للاستفادة من الأرباح في تصنيع منتجات جديدة ، حيث تبين أن الاستثمار في مجال تطوير منتجات جديدة يحقق أعلى نسب من الربحية. بالإضافة إلى أن تطوير المنتجات استنادا على قدرتهم على التنبؤ باحتياجات المستهلكين و رعاية هذا التطوير بنشر ثقافة التطوير و التجديد من قبل منتسبيها يعد ميزة تنافسية لأي شركة . أما بالنسبة للشركات التي لا تلبى احتياجات و رغبات المستهلكين فان مصيرها الفشل(التميمي، الحلاق،2011).

و مع ذلك ، لا يوجد هناك تعريف محدد أو متفق عليه لتعريف عملية تطوير المنتجات الجديدة ذلك يعود لكونه مصطلح متعدد الأبعاد، و نسبي في الوقت نفسه. بالإضافة إلى أن اغلب ما يتم تطويره من المنتجات ما هو إلا تحسينات على المنتجات الحالية من نواحي مختلفة و بالرغم من ذلك ، يمكن تبني العديد من التعريفات التي توضح ماهية عملية تطوير المنتجات الجديدة .

فتطوير المنتجات الجديدة عبارة عن العملية التي يتم فيها تغيير أو إضافة أو تحسين على مواصفات و خصائص

المنتج الملموسة (عكروش ، 2004). كما يمكن تعريف تطوير المنتج :عملية التحسين في خصائص المنتج وإضافة أفكار وأعمال ومداخل جديدة كإضافة استخدامات للمنتج لم تكن معروفة من قبل .(المصري، خليفة ، 2010).

إلأن (Trout Wsishwing)اقترح تعريفا لتطوير المنتجات من جهة نظر تسويقية : ألا و هو أن " تطوير المنتج أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتجات سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات و رغبات المستهلكين الحالية و المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة و يكون هذا المنتج جديدا على الشركة أو السوق أو المستهلكين أو جميعهم معا و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد ،و يشمل مواصفات المنتج علامته التجارية، خدمات المستهلكين، سعره، ترويجه، توزيعه، خدمات ما بعد البيع، التغليف والتعبئة، الضمانات المقدمة و طرق الدفع أو حتى عملية إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة(جندب، 2013).

### 2.1.3. تاريخ عملية تطوير المنتجات الجديدة

تطورت عملية تطوير المنتجات الجديدة بشكل كبير في السنوات الثلاثين الماضية. و خلال هذه الفترة ، حيث كان محور العملية يتحول من جانب واحد إلى آخر. ففي الثمانينات، كان الجانب الرئيسي للشركات التركيز على مدى جودة المنتجات التي تقدمها. في التسعينات كانت الشركات أكثر قلقا بشأن إعادة الهندسة. أما الشركات في الوقت الحاضر تؤكد أكثر على عامل (الوقت ) أي إمكانية تطوير المنتج و إطلاقه إلى السوق بأسرع وقت ممكن Lewis (& Wong,2004) .

حيث أكد كلا من (Lewis & Wong) أن (عامل الوقت ) يلعب دورا مهما و محوريا بالنسبة للشركات التكنولوجية من حيث تكلفة تطوير المنتج، فإذا كانت الشركة تخسر الوقت هذا يؤدي إلى فقدان حصتها بالسوق. كما أعلن

(Rosenau) أن الشركات التي لا تقدر على إطلاق منتج جديد إلى السوق بسرعة قد تفقد ميزتها التنافسية.

بالإضافة إلى ذلك، استطاع (Mayo) تقسيم تاريخ ابتكار المنتجات الجديدة في ثلاث مراحل :

المرحلة التاريخية الأولى : حدثت قبل الحرب العالمية الثانية , خلال هذه الفترة، توجهت الشركات للمزيد من المنتجات حيث أنها لم تدفع الكثير من الاهتمام بالعملاء ، أي لم تهتم باحتياجات و متطلبات العملاء.

المرحلة التاريخية الثانية : تميزت بظهور المنافسة و تطوير الأسواق. في هذه الفترة كانت المعرفة عن الأسواق مهمة جدا في عملية تطوير المنتجات الجديدة : ما يحتاجه و يريده العملاء لديها و كيف يمكن للشركات إرضاءهم .

المرحلة التاريخية الثالثة : كشفت عن مفاهيم معاصرة لعملية تطوير المنتجات الجديدة . تطوير المنتجات الجديدة الحديث يتطلب استثمارات في الابتكارات و عملية البحث و التطوير معا، مع التركيز على احتياجات العملاء المتنوعة.

توضح لنا أن عملية تطوير المنتجات الجديدة تطورت خلال ذلك الوقت (Lewis&Wong, 2004; Mayo, 2010) , حيث تم تحليل تاريخ عملية تطوير المنتجات الجديدة و ذلك لفهم أفضل للعملية، بالإضافة إلى أن تحليل الاتجاهات الحالية لتطوير المنتجات الجديدة ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار الاتجاهات السابقة لتحسين المفاهيم النظرية حول هذه العملية . (Darasteanu , Moskalenko,2010)

#### 2.1.4. دوافع تصميم وتطوير المنتجات

توجد العديد من الدوافع التي تفرض على المنظمات ضرورة تعديل و تطوير منتجاتها من السلع و الخدمات أو التوصل إلى منتجات جديدة لعل من أهمها: (المصري،خليفة ، 2010)

1. اتجاه المستهلكين إلى عدم الرضا عن المنتجات الحالية ،وكثرة الشكاوى التي تصل منهم إلى المنظمات ، تفرض على تلك المنظمات ضرورة إعادة النظر في المنتجات المقدمة إليهم والعمل إما على تطويرها أو تعديلها أو تقديم منتجات جديدة بدلاً عنها .



2. تفرض التيارات الشديدة من المنافسة في الأسواق على المنظمات ضرورة خلق ميزات تنافسية جديدة لمنتجاتها من السلع والخدمات، الأمر الذي يجعلها تسعى دائماً إلى إعادة تصميم منتجاتها الحالية لتطوير أو إيجاد استخدامات إضافية لها أو العمل على تقديم منتجات جديدة تماماً في السوق .
3. تفرض المسؤولية الاجتماعية للمنظمات والشروط القانونية في الدولة ، ضرورة تحسين وتطوير منتجاتها سعياً وراء تحقيق الأمان ، وذلك من خلال عدم وجود أخطاء أو عيوب في التصميم الفني للمنتجات كذلك أثناء عمليات التصنيع .
4. ظهور الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية الإقليمية والدولية، مما حدا بالمنظمات للبحث المستمر عن تطوير السلع بما يتوافق مع حاجات المستهلكين في الأسواق الدولية لكي تصمد أمام منافسة الشركات والمنشآت الأجنبية المنافسة لها .

### دوافع معينة وراء القيام بالبحث والتطوير هذه الدوافع يمكن إيجازها (بيان حرب، 1995):

1. إن تطوير السلعة وإدخال نتائج البحث العلمي في إنشائها ، إنما يأتي استجابة إلى وجود طلب على السلعة بمميزات جديدة، مما يجعل عملية التحديث أو التطوير تتم من خلال ابتكار نمط معين للسلعة. يكون له مواصفات ومقاييس محددة بناءً على نتائج دراسة السوق (الإحلال السلعي).
2. من أهم الدوافع للقيام بعمليات البحث والتطوير إنما هي احتلال موقع الريادة في الأسواق، عن طريق طرح سلع جديدة في الأسواق على الدوام، وبالتالي خلق الأسباب التي تضمن استمرارية ولاء الزبائن، عن طريق تزويدهم بسلعة جديدة نسبياً إضافة الى زيادة مقدرة المشروع على المنافسة.
3. إن الهدف الأساسي لأي مشروع إنتاجي هو رفع الكفاءة الإنتاجية ( Effectively ) ، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نتائج البحوث العلمية المتطورة، والتي جعلت من إنتاج السلعة أقل تكلفة وأكثر جودة ومثانة ،

مما يؤدي إلى التغيير الإيجابي في منحى الطلب على السلعة.

4. لابد من الإشارة إلى أن إدارة البحث والتطوير تتوخى بشكل أساسي كنتيجة لأبحاثه، تقصير الزمن اللازم

لإنجاز العمليات (استثمار الزمن)، مما يساهم في زيادة دوران رأس المال وبالتالي إلى زيادة الإنتاجية.

5. يعتبر تخفيض التكاليف الإجمالية في المشروع من أهم أهداف الإدارة، لذا البحث العلمي وتطبيقاته في

المشروعات الصناعية فإن استخدام نتائج البحث والتطوير المتعلقة بإيجاد بدائل مختلفة للمواد الأولية

المستخدمة في الإنتاج هو أفضل السبل لتخفيض هذه التكاليف .

### 2.1.5. تصنيف المنتجات الجديدة

يمكن تصنيف المنتجات الجديدة بشكل عام إلى : (جندب ، 2013)

#### • منتجات جديدة تطرح لأول مرة :

و هذه المنتجات تكون جديدة على العملاء و المنظمة و السوق و تكون نتيجة ابتكارات علمية حديثة و تكون نسبتها قليلة جدا .

#### • منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة :

و هي منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة و لكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، و تكون عبارة عن منتجات تم إضافتها لخطوط إنتاج المنظمة.

#### • توسيع خطوط المنتجات الحالية :

و هنا تقوم المنظمة بتوسيع و زيادة المنتجات بنفس خطوطها الإنتاجية، لزيادة استغلال القدرة الإنتاجية.

#### • تعديل و تحسين المنتجات الحالية :

حيث تقوم المنظمة بتعديل و إضافة تحسينات على المنتجات الحالية ، لمجابهة المنافسة أو تقليل التكاليف أو إرضاء المستهلكين .

#### • تخفيض التكاليف :

يعتبر هذا المنتج من وجهة نظر المنظمة جيدا رغم انه لا يعتبر تسويقيا جديدا .

#### •إعادة إحلال المنتجات:

تحتاج بعض المنتجات إلى إعادة إحلال ، بسبب التطور التكنولوجي أو تغير أذواق المستهلكين.

### 2.1.6 أهمية التطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة

يعد تطوير المنتجات من الأمور الإستراتيجية الهامة لنجاح شركات الأعمال، و غالبا ما يستخدم مفهوم التطوير و الابتكار كمفهومين مترادفين، لان هدفهما واحد و هو التوصل إلى كل ما هو جديد و هذا بدوره يضيف قيمة اكبر و أسرع من المنافسين في السوق. و هناك أهمية قصوى تكمن في مساعدة الشركة على البقاء و الاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. كما يساعد الشركة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المتعلقة بالنمو و التوسع ، القصيرة والطويلة المدى. و يزيد قدرة الشركات على تحقيق أهداف مالية و غير مالية ، حيث أن الأهداف المالية تتمثل في زيادة الأرباح ، و زيادة معدل العائد على الاستثمار ، و زيادة المبيعات و الإيرادات، و زيادة صافي القيمة الحالية للمالكين و زيادة الحصة السوقية. أما الأهداف الغير مالية فتتمثل بزيادة رضا المستهلكين و تحسين انطباع المنافسين عن الشركة و تحسين سمعة و شهرة الشركة في السوق. (جندب، 2013)

## 2.1.7. مراحل تطوير المنتجات

يمر المنتج بمراحل لتطويره حتى يستطيع أن ينافس بشكل جيد ويستمر في السوق دون أن يفقد مكانه بالسوق في ظل دخول منتجات منافسة أو تطوير منتجات منافسه في السوق .بدءا من الفكرة إلى أن يصل للدعاية ، تعددت الدراسات التي تتحدث عن كيفية تطوير منتج جديد و ما المراحل العلمية التي يجب أن يمر بها فمنهم من قال أنهم ثمانى مراحل و من الدراسات ما اثبت أنهم خمسة فقط و غيرها ..

### • Five Phases of the New Product Development Process (Daphne Adams)

1. توليد الفكرة : يحدد الاتجاه والحدود الأساسية لعملية الإنتاج برمتها من خلال توضيح نوع المنتج، والمشكلة أن ستحل من جراء تطوير المنتج والأهداف المالية والتقنية التي ينبغي تحقيقها من قبل المنتج.
2. دراسة و تحليل الفكرة : خلال التفكير يقوم الفريق بعمل الشدذ الذهني لاكتشاف بعض الطرق التي يمكن من خلالها تطوير المنتج سيحل المشكلة وتلبية الأهداف الداخلية. و يتم تقييم الأفكار ويتم اختيار الواعدة لمزيد من التحقيق.
3. تصميم المنتج : في هذه الخطوة يتم إنشاء التفاصيل الهندسية لتجسيد المفاهيم و التصورات و تحويلها إلى منتج حقيقي .
4. اختبار المنتج : يتم بهذه الخطوة التحقق إذا كان المنتج يلبي الأهداف الأصلية أو إذا كان هناك حاجة إلى صقل أو تعديل إضافي .
5. إطلاق المنتج : بعدما تؤكد التجارب سيحل المشكلة و قادر على تلبية أهداف الشركة. إذا هنا يكون مستعد لبدء الترويج له و إطلاقه سويقيا .

• و من الدراسات من تبحث بأن مراحل التطوير سبعة ( الحاج محمد \_2012)

1. مرحلة تكوين الأفكار: مرفق بالدراسة أفكار المقترحة لأنشطة الشركة المختلفة .
2. مرحلة تنقية الأفكار: وهذه المرحلة يتم الاتفاق على مجموعة الأفكار التي تناسب كل مرحلة ويتم تسجيلها في محضر اجتماع رئيس مجلس الإدارة.
3. مرحلة اختبار الأفكار : في هذه المرحلة تتم اختبار الأفكار بعدة طرق منها عمل استقصاء و استطلاع رأي لكافة الأعمار وفي أي مكان وتجربة الأفكار أن أمكن .
4. مرحلة تكوين الإستراتيجية وتطويرها : إن لزم الأمر يتم تحديد حجم وهيكل السوق المستهدف والموقف المرتقب لمنتجات في السوق ونصيب الشركة من الأرباح المستهدفة و المتوقعة منها وأيضا تحديد سياسة للتسعير المنتجات والاتفاق على سياسة معينة للتوزيع وترويج المنتجات .
5. مرحلة تحليل بيئة العمل: بعد أن تقوم الإدارة باختبار الأفكار وتحديد استراتيجيات التسويق التي يجب تطبيقها تكون في موقف يسمح لها بتحليل شامل للتأكد من مدى جاذبية وإمكانية تنفيذ هذه الأفكار التي سيتم التوصل إليها و لإجراء مثل هذا النوع من التحليل تقوم الإدارة بمراجعة المبيعات المستقبلية والتكاليف والأرباح المتوقعة لتحديد مدى تلائمها مع الأهداف
6. مرحلة تطوير منتجات الشركة :أي تحديد العبوات والأغلفة الخاصة التي ستم في عملية الترويج للمنتج .
7. مرحلة اختبار منتجات الشركة : في هذه المرحلة تقوم شركة باختبار جزء صغير ممثلا للسوق لاختبار المنتج والبرنامج التسويقي المصاحب له قبل تقديمه على مستوى قومي وشامل.

• ثمان خطوات لعملية تطوير منتج جديد ( ماجد العمودي \_2013)

1. تولد الفكرة : هل الفكرة جديرة بأن توضع في الاعتبار؟ و هل هي من الأساس فكرة مبتكرة أم مشابهة لأفكار أخرى كثيرة نمت إلى علمك حديثاً ؟
2. التمعن في الفكرة : هل الفكرة المتعلقة بعمل إنتاج جديد متوائمة مع الأفكار و الأهداف العامة ؟
3. تطوير المفهوم : عن أي مفهوم سوف يعبر هذا المنتج لدى المستهلك ؟
4. تطوير إستراتيجية التسويق : هل يمكننا تطبيق إستراتيجية فعالة من الناحية المادية و تمكنا من خلال الميزانية من تغطية كافة أنشطة التسويق ؟
5. تحليل النشاط التجاري: هل سيعمل هذا المنتج على تحقيق الأهداف المتعلقة بالربح ؟
6. تطوير المنتج : هل المنتج من الناحية الفنية والتجارية مطابق للمواصفات و المعايير الواجب تطبيقها ؟
7. اختبار السوق : أثناء اختبار المنتج في السوق هل كانت المبيعات متفقة مع التوقعات ؟
8. الوضع الحالي : هل المبيعات المتعلقة بالمنتج تتماشى مع التوقعات و الأهداف ؟

## 2.1.8 . تحديات تطوير المنتجات

و من تحديات تطوير المنتجات ما يلي :

### 1. الفكرة :

التحدي الأول الذي يواجه الشركة عند تطوير منتجات جديدة هو انتقاء واختيار فكرة جيدة يمكن تطبيقها على

ارض الواقع للمنتج الجديد . ( Mironove,2010 )

### 2. رأس المال :

تطوير المنتجات الجديدة مكلفة وتحتاج إلى رأس مال ، والتي قد تحتاج إلى الحصول على تمويل من الشركات

الأخرى في بعض الأحيان . ( Sabarinathan,2002 )

### 3. فريق العمل :

الحاجة لفريق دائم يتكون من ذوي الخبرات المتنوعة لتقييم واختيار المشاريع، و المتخصصين لتطوير منتج معين،

و تجميع فريق قادر على التعامل مع تصميم وإنشاء رسومات الإنتاج، وإنشاء الصناعات التحويلية وتحديد الأسواق

المستهدفة لمنتج معين ، و يجب أن تكون قادرة على تصنيع المنتج بكلفة معقولة وتلبي قواعد السلامة .

( Olausson, 2009 )

### 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

بالإستراتيجية المخطط لها ومسار التعليمات أثناء خلق المنتجات التي ستباع . ( Ghosha&Bartlett,2000 )

## 5. الإنتاج :

- الحاجة لوضع كتيبات التعليمات من اجل ضمان تطوير المنتج بالشكل المناسب
- ضعف فاعلية التنسيق والتكامل بين قطاعات الإنتاج وعدم وجود كفاءة في الإنتاج .
- الصعوبة في التنبؤ ومعرفة هل المنتج الجديد سوف يغطي التكاليف ، وأنه سوف يتطابق مع المعايير و كما هو مخطط له . ( Bert Markgraf,2012 )

## 6. السوق :

- تحتاج الشركة إلى تحديد السوق المستهدف ومعرفة حجمه من اجل تحديد حجم الإنتاج المطلوب وتلبية احتياجات الزبائن المستهدفة .
- الصعوبة في وضع مفاهيم التسويق الممكنة واختبارها ، وتنفيذ الخطة التسويقية .
- صغر الأسواق المحلية وضعف الطاقة الاستيعابية مما يجعل الاستثمار في تقنيات عالية ومتطورة غير مجد اقتصادياً. ( Jeff Lash2015, )

## 7. الزبائن :

- التغيير في الحاجات و الرغبات لدى المستهلكين .
- انقطاع التواصل المستمر مع الجمهور الداخلي و الخارجي للشركة .
- صعوبة في التجاوب المنطقي للظروف البيئية المحيطة لضمان استمرار الشركة في عملها (تطورات اجتماعية- سلوكية و تكنولوجية ) ( Jeff Lash2015, )

## 8. مواكبة التطورات :

الحاجة إلى تطوير نظم الإنتاج وتطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة للتوافق مع متطلبات المواصفة الدولية. ( Jeff Lash2015 ,



## 9. المنافسة :

تزايد الضغوط التنافسية المصاحبة لحركة العولمة وتحرير التجارة الدولية، وتساعد 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. ( Ibadat , 2012 )

## 10. التحديات القانونية والتنظيمية :

● بعض الدول تمنع استيراد بعض العناصر لحماية الصناعات المحلية ، و قد 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 ، و قد تكون محظورة منتجات معينة لأسباب سياسية أو دينية.

● التعامل مع تشريعات ومستجدات منظمة التجارة العالمية . ( Jim Tischler,2010 )

## 11. تحديات التوزيع :

تحتاج الشركة إلى إيجاد تحديد أفضل الموزعين وكيفية التعامل مع العشرات من سلاسل التوزيع والموزعين والمتاجر المستقلة لتوصيل المنتج إلي اكبر عدد من قنوات التوزيع الممكنة. ( Ibadat , 2012 )

## 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 الإعلام الاجتماعية، لوحات، والتسويق عبر الهاتف ووضع المنتج في الأفلام) من أجل زيادة إقناع الزبائن والحرص على معرفة المنتج لأكثر قدر من الزبائن للمنتج الجديد. ( Jim Tischler,2010 )

## 13.السعر :

يعتبر تحديد السعر للشركة تحديا كبيرا تواجهه الشركة عند تطوير المنتج الجديد وقبل عرضه في السوق لضمان انه يغطي التكاليف ويحقق ربح مطلوب وسعر مقبول بالنسبة للزبائن . ( Ibadat , 2012 )

## 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. ( Olausson , 2009 )

## 2.1.9. شركة التقدم في سَطور

شركة التقدم شركة صناعية عريقة، تأسست سنة 1953م في مدينة الخليل بترخيص من الحكومة الأردنية، وكانت أول شركة صناعية لإنتاج القَبانات والمَوَازين الميكانيكية.

اشتركت الشركة في معظم المعارض المحلية والوطنية، وحازت على الميدالية الذهبية في المعرض الزراعي الصناعي الأردني عام 1961م، باعتبار صناعتها من أجود الصناعات، وأكثرها إتقاناً.

وفي 1967م قامت الشركة بعمل خط إنتاج الأثاث المعدني الذي ضم صناعة الرفوف والزوايا المعدنية العادية الخاصة بالمخازن، والمحلات التجارية، ثم خط المكاتب المعدنية، والخزائن، وخزائن الملفات، بالإضافة إلى الرفوف المعلّقة (Binkal) الخاصة بمحلات السوبر ماركت.

وفي العام 1984م، أدخلت الشركة صناعة جديدة إلى منتجاتها ، هي صناعة القَبانات الإلكترونية الدقيقة، بجميع القياسات والاحتياجات التي تبدأ بقوة 30 كغم و تصل إلى 100 طن للشاحنات، وكذلك صناعة الموازين الخاصة بالتعبئة الأوتوماتيكية.

وفي العام 1991م قامت الشركة بتصميم وإنتاج نظام الرفوف للأحمال الثقيلة الخاصة بالمخازن الكبيرة ( Pallet Shelving System)، ذات التصاميم المطابقة لجميع عوامل الأمان المطلوبة.

كما قامت بإنتاج نظام الرفوف ذات الأحمال المتوسطة التي تلائم باقي احتياجات التخزين ، وحفظ جميع أنواع الملفات لمئاتها ورونقها وسهولة تركيبها.

أما الرفوف الخاصة للمكتبات العامة ومكتبات الجامعات ، فهو منتج كامل يلبي متطلبات عرض وأرشفة وحفظ الكتب والمجلات والنشرات الدورية.

تحرص شركة التقدم على مواكبة التطور واستخدام التقنيات الصناعية الحديثة ورفع مستوى الجودة لمنتجاتها؛ حيث تميزت في عام 1999 بكونها الشركة الأولى في فلسطين في استخدام آلات التنقيب والقص والثني التي يتم التحكم بها باستخدام الحاسوب (CNC Punching, Shearing and Bending).

تتم أعمال الدهان لجميع القطع المعدنية . بعد إجراء عمليات التنظيف بالمواد الكيماوية والفوسفات بواسطة الدهان بالبودرة المتأينة (Electrostatic Powder Coating)، داخل أفران وغرف خاصة معزولة عن المحيط الخارجي أو العوامل الجوية، وبصورة أوتوماتيكية دون تدخل الأيدي العاملة.

يقع مصنع الشركة في المنطقة الصناعية في مدينة الخليل، بمساحة تزيد عن 8000 متر مربع، ويوجد للشركة عدة فروع؛ في شارع الشلالة الجديد، المنطقة الصناعية، ومدخل المدينة (بالقرب من دائرة السير).

تسعى شركة التقدم على حد قول المدير التنفيذي للبقاء في الطليعة و صناعة بصمة تختلف عن غيرها في السوق، فهي تقوم بصناعة عالية الجودة و هذا محور منافستها أمام الشركات الأخرى ، و يوجد لديها قسمين مستقلين للتطوير قسم إداري و قسم قريب من الآلات للفحص السريع و التطوير بالتزامن مع عملية التصنيع على حد تعبيره .

في 2014 قامت الشركة بإدخال آلة قص بالليزر فهذا فتح لها آفاق جديدة في التطوير على المنتجات الموجودة و تطوير منتجات جديدة .

## 2.1.10. شركة نيروخ في سطور :

شركة نيروخ لصناعة القبانات والموازين والأثاث المعدني م.خ.م تأسست عام 1975م فيالخليل, كشركة مساهمة خصوصية لصناعة القبانات والموازين الميكانيكية والإلكترونيةوالأثاث المعدني والرفوف المعدنية. شركة نيروختعمل على تزويد زبائنها بالخدمات والمنتجات الأفضل اخذينبعين الاعتبار حاجات الزبائن والسوق , و لضمان جودة المنتجات تعتمد شركة نيروخ التصنيع باستخدام تقنية التصنيع باستخدام الحاسوب ( CNC-CAM ) حيث كانت إحدى الشركات السباقة إلى إدخال هذه التقنية إلى فلسطين عام 1999م ,كما تعتمد الشركة أسلوب دهان أوتوماتيكي للمنتجات باستخدام البودرة المتأنية ، كما أن الشركة تخطط إلى إدخال أحدث وسائل التكنولوجيا التصنيعية وجد لدى الشركة ثلاثة فروع في مدينة الخليل، و وكلاء في مختلف مناطق الضفة الغربية و مناطق الـ48 في الداخل لتضمن وصول منتجاتها إلى كل فلسطين و تلبية لحاجات الأسواق الأردنية قامت الشركة بافتتاح مقرها في المملكة الأردن في العاصمة عمان.

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### 2.2.1 مقدمة الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، وتقديم ملخص لتلك الدراسات وما قدمته لأدبيات الموضوع ، وتحتوي على النتائج والتوصيات وسنبدأ بعرض الدراسات العربية أولاً و من ثم الدراسات الأجنبية .

### 2.2.2 الدراسات السابقة باللغة العربية

تعتبر الدراسات السابقة مرجعا عمليا للباحثين والمهتمين ، اتصفت الدراسات السابقة باللغة العربية بالدراسات المتعلقة بموضوع تطوير المنتجات .

#### 1. أثر الابتكار والتنمية لمفهوم الوقت على أداء المنتج الجديد للشركات الصغيرة " ( على،2000)

أهداف الدراسة :

- إظهار أهمية الوقت , أصبح مصدرا جديدا للميزة التنافسية.
- ومعرفة ما إذا كانت ميزة تنافسية يمكن الحصول عليها عن طريق تقليل الوقت اللازم لتطوير في جميع أنواع المنتجات الجديدة أو ما إذا كان يتم تقييد هذه الميزة لأنواع معينة من المنتجات الجديدة.

مجتمع البحث :

- قامت الدراسة بعمل مسح ل 110 شركات التصنيع الصغيرة في الصناعات ذات الصلة بصناعة الكمبيوتر و اتضح أنها تدعم الفرضية.

نتائج الدراسة :

تشير إلى أن على الشركة الاحتراس عند تطوير المنتج الجديد لأن مدى نجاحه و تقبله يعتمد على مدى مناسبة الفترة التي أنتج فيها .

و توصي الدراسة بأن الابتكار يكون بدراسة العلاقة بين الوقت اللازم لتطوير المنتج الجديد وأداء السوق الأولي.

## 2. "تأثير تقنيات تطوير منتجات جديدة على نجاح المنتج الجديد في شركات اسبانية " (2002\_Javier)

أهمية الدراسة : معرفة مدى تأثير تقنيات تطوير منتجات جديدة على نجاح المنتج الجديد في شركات اسبانية و مدى تأثير تسارع التكنولوجيا في السنوات الماضية. حيث تتطلب هذه البيئة (بيئة عدم التأكد) المضطربة أساليب وتقنيات جديدة لتقديم منتجات جديدة ناجحة إلى السوق .

هدف الدراسة : أن يتم فحص العلاقة بين التقنيات الجديدة للتطوير، ونجاح المنتج الجديد.

نتيجة الدراسة : تشير إلى أن مجموعة فرعية فقط من هذه التقنيات يرتبط بشكل كبير مع نجاح المنتجات الجديدة في الشركات الاسبانية.

توصيات الدراسة : أن يتم تبني التقنيات الحديثة في تطوير منتج جديد بناء على مدى نقل السوق للمنتج .

## 3. " استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين " ( محمد علي ، 2003 )

أهداف الدراسة :

- تحديد استراتيجيات تطوير وتقديم منتجات وخدمات تأمينية متنوعة ومتميزة، ذات قيم إضافية تلبي الطلبات والاحتياجات المتطورة للعملاء.
- خلق الانسجام بين توقعات واحتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة .
- وضع استراتيجية للتواصل مع العملاء الحاليين والمرقبين وتطوير نوعية الخدمات (لتحديث العمليات، وتدريب العاملين لنيل رضا العملاء .

## نتائج الدراسة :

- عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتخطيط وتطوير المنتج في أذهان القائمين بعملية التسويق بهذه الشركات، ووجود خلط بينها.
- عدم تبني أو تحديد استراتيجية واضحة لتطوير المنتج بهذه الشركات .
- عدم وجود جهاز متخصص أو إدارة متخصصة تقوم بعملية تخطيط وتطوير المنتج .

## توصياتها الدراسة :

- إنشاء جهاز لتطوير المنتج للوقوف على المنتجات المتاحة في السوق العالمية والقدرة على مواجهة المنافسة المحلية والعالمية.
- إنشاء قاعدة بيانات ومعلومات للإلمام بكافة المعلومات المتعلقة بالمنتجات المتاحة في السوق العالمية وفي الشركات المنافسة محليا وعالميا.
- توفير الدعم والتأييد الكافي في تعزيز فعالية الجهود التي تستهدف تحسين وتطوير المنتجات .
- يجب على الشركة أن تولي العميل اهتماما خاصا واعتباره مصدرا أساسيا لكل قرارات الإدارة العليا فيما يتعلق بتطوير المنتج باعتبار أن غالبية الأفكار لا ترد من البحوث والتطوير فقط، ولكن من جانب العملاء أنفسهم.
- المساهمة في إنشاء مركز البحث والتطوير من خلال المساعدة المالية والبشرية والاشتراك في المركز العلمية لتطوير التكنولوجيا .
- زيادة الاهتمام بإجراء بحوث السوق والتركيز على الجوانب المتعلقة بدراسة رغبات وتوقعات العملاء في المنتج الأميني .



#### 4. " استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين " ( د. محمد علي، 2003)

هدف الدراسة :

- تحديد استراتيجيات تطوير وتقديم منتجات و خدمات تأمينية متنوعة و متميزة، ذات قيم اضافية تلبي الطلبات و الاحتياجات المتطورة للعملاء و خلق الانسجام بين توقعات و احتياجات العملاء مع المنتجات المقدمة .
- وضع استراتيجية للتواصل مع العملاء الحاليين و المرتقبين .
- تطوير نوعية الخدمات (لتحديث العمليات و تدريب العاملين لنيل رضا العملاء .

نتائج الدراسة:

- عدم وجود جهاز متخصص أو إدارة متخصصة بشركات التأمين المصرية محل الدراسة تقوم بعملية تخطيط و تطوير المنتج عدا شرائه هي شركة مصر للتأمين .
- اقتصر شركات التأمين محل الدراسة على تطوير وثائقها بالنسبة لنوع واحد فقط من هذه الوثائق وهو التأمين المختلط دون أن تطور في الأنواع الأخرى من الوثائق رغم احتياج الكثير من الأفراد و العملاء الحاليين و المرتقبين لهذه الأنواع .
- عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتخطيط و تطوير المنتج في أذهان القائمين بعملية التسويق بهذه الشركات ووجود خلط بينهم .
- عدم تبني أو تحديد إستراتيجية واضحة لتطوير المنتج بهذه الشركات .

5. "سياسة تطوير المنتجات جديدة وأثرها في رفع الحصة السوقية للمنشآت الصناعية في القطاع الخاص "

(عقلان ، 2006 )

أهداف الدراسة :

معرفة مدى تبني وتطبيق أسس ومبادئ المفهوم الحديث للتسويق في نظام إدارة مشروعات القطاع الصناعي وطريقة ممارستها لوظيفة تطوير المنتجات الجديدة وأثر وجود قسم مستقل لتطوير المنتجات في رفع الحصة التسويقية للمنشآت مجتمع البحث .

بالرغم من أن المنشآت تحقق أهدافها الإستراتيجية وتعمل على تنمية مبيعاتها وتطويرها ، وذلك باكتساب الفرص التسويقية وفقاً لمتطلبات وحاجات ورغبات المستهلكين ، ووفقاً لمقدرتها على تحقيق حصتها السوقية إلا أن هناك بعض المعوقات التي تحول دون هذه المنشآت في الاستمرار والتوجه قدماً في تحقيق هذا الاتجاه الذي تصبوا إليه ، وهذا ما نلمسه في القطاع الصناعي ، حيث نجد أن بعض المنشآت تبدأ عملاقة في تقديم منتجاتها وتلقى منتجاتها قبولاً واسعاً من المستهلكين ثم ما تلبث هذه المنتجات أن تبدأ بالتدهور والانحدار قد يرجع سبب ذلك إلى عدم التفكير في تطوير هذه المنتجات وتنميتها لتحافظ المنشأة على أسواقها والحصة السوقية لها في هذه الأسواق .

وتأتي هذه الدراسة الاستطلاعية لتحليل سياسة تطوير المنتجات الجديدة في القطاع الصناعي للقطاع الخاص من خلال التعرف على واقع التطوير . المفهوم والأهداف والمراحل والوسائل، وذلك من وجهة نظر الإدارات العليا في هذا القطاع .

نتائج الدراسة :

- وجود علاقة بين قسم لتطوير المنتجات وفلسفة الإدارة نحو مفهوم التسويق الحديث .
- وجود علاقة بين قسم لتطوير المنتجات الجديدة ومستوى المبيعات للكميات المنتجة عند تطوير منتجات جديدة

توصيات الدراسة :

- الاهتمام بنشاط تطوير المنتجات الجديدة بحيث يفرّد لهذا النشاط قسم مستقل داخل الهيكل التنظيمي للمنشآت يتمتع بميزانية خاصة ويدعم بالكفاءات البشرية التي لديها المؤهلات العلمية المناسبة والخبرة في نشاط تطوير المنتجات بصورة تجعلها قادرة على أداء هذا النشاط وتحقيق الفائدة المرجوة للمنشأة
- ضرورة الاهتمام بتطبيق فكرة التسويق بالاستهداف لتحديد الفرص التسويقية المتاحة حيث يزيد قدرة المنشأة على خدمة أسواقها بكفاءة .
- دراسة الهياكل التنظيمية بشكل متعمق ومعرفة مدى ملائمتها لبيئة التمييز والابتكار, وهل يمكن التوسع في استخدام بعض الأساليب الحديثة ؟ .

## 6. "تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " ( الموسوي ، 2009 ) .

يعد الإبداع في أداء الشركات الصناعية لاسيما في الشركة العامة للصناعات يعد الإبداع التكنولوجي مهماً ، بسعيها للحصول على أحدث الطرق التكنولوجية وإحداث تغيير في الطرائق والعمليات الإنتاجية .

في ظل المنافسة العالمية اليوم ، لا تقوم الشركات من خلال الأسس التقليدية وإنما بما تمتلكه من مهارات ومعارف لدى الأشخاص العاملين فيها، أي إدارة الشركة بشكل كفؤ يكسبها أهمية خاصة .لذا يتوجب وضع إستراتيجية للإبداع لتوفير المناخ الملائم لنجاح عملها الإبداعي لان نجاح عملية الإبداع تتداخل فيه عوامل كثيرة منها ما يتعلق بالشركة والإفراد العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والفنية .

تناول البحث العديد من العوامل التقنية في الإبداع التكنولوجي إلا وهي ( تصميم المنتج ، وتحسين المنتج ، المنتج الحالي ، وتصميم وتحسين العملية الإنتاجية فضلا عن دعم الإدارة العليا ، و إستراتيجية الشركة تجاه الإبداع ) .

النتائج :

- عدم استخدام الأساليب الحديثة في توثيق المعلومات والبيانات باستخدام الحاسوب حتى يسهل عملية الوصول إلى المعلومات الملائمة في الوقت والمكان المناسب.
- افتقار بعض العاملين إلى المهارات المتعددة ، وإدخالهم في برامج تدريبية تكون بعيدة عن تخصصاتهم .
- تحديد سلوك العاملين من خلال تطبيق مبدأ المركزية في القواعد والإجراءات داخل الشركة إلى سلوكهم داخل الشركة . والتي تكون مرشدا .
- نقص التمويل لتقصي الأفكار المبدعة لدى العاملين أي أن الشركة لا تخصص وقتا كافيا لسعي وراء الأفكار المبدعة ووضعها مع التكيف لمتغيرات البيئة المستمر في تحقيق الإبداع التكنولوجي .
- سعي الشركة لتطوير المنتجات الموجودة من خلال إدخال التطورات الجديدة متناسبة مع العوامل الأخرى لما لها من تأثير على الجانب الإبداعي في الشركة.

#### التوصيات :

- الإبداع يساهم من توسيع قائمة المنتجات وطرائق الإنتاج وتقديم المنتجات الحالية بأفضل نوعية سيؤدي إلى زيادة حصة السوقية للشركة .
- التدريب المستمر للعاملين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحقيق أسس الإبداع .
- تحسين طرق التصنيع الحالية ، وإدخال طرق جديدة من أجل تقليص الوقت والجهد .
- وضع سياسة جديدة للتقويم الشركة والمدراء تعتمد على مدى مساهمة المديرين والإدارة العليا في إدخال التغيير التكنولوجي وقدرتهم على تحفيز العاملين في دعم وتشجيع وتقديم هذا التغيير .

- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة لأنها أداة فعالة لإحداث الإبداع التكنولوجي وكذلك دعم الشركة لقسم البحث والتطوير بوجود قاعدة بيانات ومعلومات تكون محدثة دائما من خلال البرامج التدريبية الموجودة في الشركة .
- استحداث وحدة في الشركة تابعة لقسم البحث والتطوير تسمى (إدارة الإبداع التكنولوجي) لنشر الوعي الإبداعي لدى العاملين وتحفيزهم بمشاركه الفاعلة في إبداع الشركة.

## 7. "أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك " ( الحلاق،2011) :

هدف الدراسة :

- التعرف على أثر تطوير المنتجات (مواصفات المنتج، جودة المنتج والتكنولوجيا المستخدمة) في درجة ولاء المستهلك من وجهة نظر المستهلكين،
- التحقق من وجود اختلاف في درجة ولاء المستهلك تبعاً لاختلاف الخصائص الديمغرافية .
- العمل على تحسين منتجاتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين والتي تعد ذات تغيير سريع في الوقت الحاضر باعتبار أن تطوير المنتجات يعتبر إحدى الوسائل الاستراتيجية التي تسهم في بقاء ونمو وتوسع الشركات وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش، 2004 )

نتائج الدراسة :

- وجود تأثير بين مواصفات المنتج، جودة المنتج والتكنولوجيا المستخدمة ودرجة ولاء المستهلك .
- عدم وجود اختلاف لدرجة ولاء المستهلك تبعاً للجنس والدخل .
- وجود اختلاف لدرجة ولاء المستهلك تبعاً للعمر والمستوى التعليمي .

- وضحت النتائج أن المستهلكين ذوي المستوى التعليمي المرتفع لديهم اعتبارات أخرى غير عن أولئك ذوي المستوى التعليمي الأدنى .

توصيات الدراسة :

- ضرورة الاهتمام بجودة المنتج من خلال الاهتمام بالأغلفة المستخدمة في تغليف منتجات الشركات .
- التركيز على التكنولوجيا المستخدمة والاهتمام بها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال الاهتمام بطريقة التصنيع المستخدمة والتي تعكس مستوى التكنولوجيا المستخدمة ومن ثم التوسع والتطوير في استخدام التكنولوجيا لكسب مستهلكين جدد .
- الاهتمام بتعزيز ولاء المستهلك من خلال تعزيز رضا المستهلكين الحاليين وتحقيق ذلك من خلال بناء برامج ولاء لهم، وتشجيع المستهلكين للإبقاء في التعامل مع منتج واحد فقط .

## 8. اثر التراكم المعرفي في انجاح تطوير المنتجات الجديدة " ( التميمي ، 2011 )

هدف الدراسة :

التعرف على أثر التراكم المعرفي (قواعد البيانات، موارد بشرية، مكتبة الكترونية وورقية) في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة في شركات صناعة الأجهزة الكهربائية .

**النتائج :**

- وجود أثر للتراكم المعرفي في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة .
- تستنتج الباحثة من أن هناك أهمية التراكم المعرفي لإنجاح تطوير المنتجات الجديدة وبما إن المعرفة تعتبر ميدان جديد في منظمات الأعمال ولكي تكون مؤثرة وتساعد في حل المشكلات، فلدى هذه الشركات فرصة

مهمة في تطبيق ممارسة المعرفة لدعم كل جزء من مشروعها، والتعويل عليها في قيادة أفضل لقدرات صنع القرار وتقليل النفقات في المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية.

#### التوصيات :

- ضرورة تركيز المسؤولين على المعرفة وتكوين قاعدة معرفة مميزة من خلال تراكم حجم المعرفة والخبرة وأهمية تعميق وعي المسؤولين في إدارات شركات صناعة الأجهزة الكهربائية التي يرونها تساهم في إنجاح تطوير المنتجات الجديدة .
- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في إدارات الشركات المذكورة بأهمية قاعدة البيانات.
- التعزيز من تأهيل كوادر الشركات فنيا وبشكل جيد.
- أهمية التركيز على التراكم المعرفي من خلال زيادة مصادر المكتبة الإلكترونية والورقية.
- ضرورة إدراك وضع سياسة إدارية تهدف إلى إنجاح تطوير المنتجات الجديدة من قبل شركات صناعة الأجهزة الكهربائية المنزلية في الأردن والتي ينبثق عنها استراتيجيات محددة لتحقيقها.

9. " أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي (دراسة

تطبيقية على شركات الأغذية في اليمن ) " ( عبد الوهاب ،2013))

#### أهداف الدراسة :

- التعرف على اثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي في شركات صناعة الأغذية في اليمن،

## مجتمع الدراسة :

اقتصرت عينة الدراسة على (92) شركة فقط من إجمالي شركات مجتمع البحث و البالغ عددها (114) شركة نظرا لصعوبة وصول الباحث لبعض المحافظات كمحافظات عدن و حضرموت و لحج حيث تم توزيع (92) استبانة بواقع استبانة واحدة لكل شركة من شركات مجتمع البحث ، و قد بلغ عدد الاستبيانات المستردة (80) استبانة بنسبة (87%) تقريبا ، و تم استبعاد (5) استبيانات لعدم كفاءتها للتحليل الإحصائي ، و بذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة و التي خضعت للتحليل الإحصائي (75) استبيانه بنسبة ( 82 % ) تقريبا من مجموع الاستثمارات الموزعة ، و التي استخدم فيها أساليب و أدوات و معادلات إحصائية مختلفة كالتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الرتبة و الأهمية النسبية و تحليل الانحدار لاستعمالها في برنامج ( SPSS 17 )

## نتائج الدراسة :

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوجه الاستراتيجي الإبداعي و الاستباق في تطوير المنتجات الجديدة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لشركات صناعة الأغذية في اليمن .
- وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة و وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية و الحصة السوقية )
- بالإضافة إلى وجود اثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي و عدم وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الإبداعي على نجاح المنتجات الجديدة .
- وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الاستباق على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة،
- وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الاستباق على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية و الحصة السوقية)
- وجود اثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي و عدم وجود اثر للتوجه الاستراتيجي الاستباق على نجاح المنتجات الجديدة .



- وجود اثر لتطوير المنتجات الجديدة على الأداء التسويقي بأبعاده المجتمعة و وجود اثر لتطوير المنتجات الجديدة على كل من أبعاد الأداء التسويقي (الربحية و الحصة السوقية )
- وجود اثر على رضا الإدارة عن مستويات الأداء التسويقي و عدم وجود اثر لتطوير المنتجات على نجاح المنتجات الجديدة .

## 2.2.2. الدراسات السابقة باللغة الانجليزية

فيما يلي عرض عدد من الدراسات السابقة باللغة الانجليزية ذات العلاقة بموضوع تطوير المنتجات على النحو التالي :

### 1.Implementing the new product development process :

( 1997 ، Bessant ,Francis )

تبين هذه الدراسة أن أكثر ما تم دراسته عن تطوير المنتجات الجديدة هو وصف المخططات لأنظمة فعالة أكثر من إدارة عملية التطوير حيث شملت وجود فروقات عمل وظيفية و المشاركات المبكرة , و توفر تنسيق لإدارة مشاريع فعالة و أنظمة تعلم لممارسات أفضل في تطوير المنتج الجديد.

حيث هدف البحث إلى الإجابة عن سؤال : كيف يمكن لمنظمة معينة صياغة و ترسيخ أنماط سلوكية و هياكل مرفقة و عمليات ضرورية أخرى لممارسة أفضل في تطوير المنتجات الجديدة ؟

حيث تم عمل دراسة حالة على شركة الكترونيايات تطبق نظام تطوير منتج جديد. حيث اختتم البحث ببعض التعليقات على نقل هذا المنهج لمنظمات أخرى .

## 2. "Consumer role in the early stages of development of new products " (Kleef, 2004)

هدف الدراسة : توضيح دور المستهلك أو الزبون بشكل عام في المراحل الأولى من تطوير المنتج الجديد .

حيث ذكرت أن دمج صوت المستهلك في المراحل الأولى من عملية تطوير المنتجات الجديدة ، أنها أحد عوامل النجاح

الدرجة لتطوير منتجات جديدة. ومع ذلك ، وغالبا ما يتم تجاهل هذه الخطوة أو تجاهل دوره و رأيه !

و تعزي الدراسة أسباب تجاهل دور المستهلك بسبب نقص الأبحاث التي تتحدث عن هذا الموضوع و نقص الأوراق

العلمية في هذا المجال .

تبحث الدراسة من حيث ما هي الملامح الرئيسية الخاصة بدور الزبون ، وتحديد نقاط القوة والضعف . و يقوم البحث

على توفير مبادئ توجيهية لتطوير المنتجات الجديدة على أساس إستراتيجية حديثة في عملية التنمية (الراديكالية مقابل

الابتكار التدريجي) وتحديد أي قسم الوظيفية (تسويق مقابل R & D) .

## 3. "The impact of the introduction of a new product on the ability of the supply

chain to reconcile between supply and demand (Sianesi\_2010\_)

أهمية الدراسة :

معرفة مدى تأثير في انه يتعين على مديري سلسلة التوريد إعادة تصميم سلاسل التوريد الخاصة بهم ردا على إدخال

منتج جديد. حيث أن للوصول إلى أهداف الأداء، ينبغي موازنة سلسلة التوريد إلى ميزات المنتج الجديد.

والهدف من هذه الدراسة : هو تسليط الضوء على الآثار السلبية لسوء التوافق بين ميزات المنتج وسلاسل التوريد

واقترح مجموعة من المؤشرات لتحسين الانسجام جنبا إلى جنب مع خطة عمل لمواءمة سلاسل التوريد لمنتجات

جديدة.

#### 4. New Product development process goes global :

(Darasteanu, Moskalenko, 2010)

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفروقات في النموذج التقليدي لتطوير المنتج الجديد و كيف يتم إدارته و من هو المسؤول عن إدارته ؟ حيث انه من خلال إجراء المقابلات النوعية و تحليل المعلومات و البيانات التي تم جمعها تمت الدراسة على ثلاث شركات عالمية تقوم بتطبيق عملية تطوير المنتج الجديد. بالإضافة إلى انه تم تحليل كلا من النظريات ذات الصلة عن تطوير المنتج الجديد و إستراتيجية الشركات العالمية و جمع البيانات . و بالاعتماد على هذا التحليل الشامل تم اقتراح نموذج جديد مطور لعملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العالمية هذا بالإضافة إلى أن المشاكل الإدارية لهذه العملية تم اكتشافها و التحقق منها و التوصل إلى اقتراحات جديدة . "

#### 5. "A Framework for successful new product development

(Bhuiyan\_2010)

تبين هذه الدراسة أن نجاح المنتج الجديد لا يزال تحدي مهم بالنسبة للشركات . فهناك العديد من الشركات على علم و معرفة بالدور الرئيسي الذي يلعبه تطوير منتج جديد بالنسبة لمستقبل الشركة و للسعي لتحقيق الازدهار . حيث أن الشركات تبحث بشكل مستمر عن وسائل لتنشيط عملية تطوير منتج جديد للحصول على نتائج أفضل. فالشركات التي تعمل على تطوير المنتجات الجديدة يجب أن تكون لديها إستراتيجية واضحة و مفهومة عن تطوير المنتجات الجديدة، كما ان هذه الشركات يجب أن يكون لديها معرفة واسعة بمجال المنتجات الجديدة مع أهداف واضحة. و ركزت الدراسة على تحليل عملية تطوير المنتجات الجديدة و تقديم و التعريف بوسائل و طرق لتحسين الأداء في الشركات لتطوير منتجات جديدة من خلال دراسة العوامل الرئيسية للنجاح و هذا ما تم تناوله في هذه الدراسة .

## الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة :

- دراستنا تعتبر من الدراسات القليلة الفلسطينية التي تناولت موضوع تطوير المنتجات الجديدة .
- ومن الفروقات الجوهرية هي استخدامنا للمنهج الوصفي لتحليلي .
- استخدام فريق البحث المقابلة المهيكلة كأداة دراسة .
- دراستنا احتوت على ثلاث ابعاد رئيسية الا و هي دوافع و مراحل و تحديات تطوير منتج جديد على العكس من الدراسات الاخرى التي تناولت محور واحد فقط .

## الفصل الثالث

---

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

3.4 أداة الدراسة

3.5 وصف الأداة

3.6 حدود الدراسة

3.7 إجراءات الدراسة

### 1.3 . المقدمة

تعتبر منهجية الدراسة و إجراءاتها طريقة لحل المشكلة البحثية على نحو منظم ، و فيها يتم إتباع خطوات علمية مختلفة يتبناها فريق البحث ، و من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل للتوصل إلى النتائج ، و التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة لتحقيق الدراسة الأهداف التي تسعى إليها .

يتناول هذا الفصل وصفا تفصيليا للطريقة والإجراءات التي قام بها فريق البحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل منهج الدراسة , أداة الدراسة , مجتمع الدراسة , عينة الدراسة , صدق الأداة , ثبات الأداة , إجراءات الدراسة , المعالجة الإحصائية للبيانات .

### 2.3 منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، استخدم فريق البحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أنسب المناهج البحثية لهذه الدراسة ، لأنه يقوم على تحديد المشكلة ولا يكتفي بجمع المعلومات عن طبيعة المنتج الجديد الذي تقوم الشركة بتطويره بل يتعداه إلى التحليل و مقارنة المعيار العالمي العلمي مع واقع تطوير منتج جديد في شركة التقدم وشركة نبروخ ، وتم اختيار هاتين الشركتين كدراسة حالة لهذا البحث .

### 3.3 مجتمع الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من مديري قسم التصميم والإنتاج في كل من شركة نبروخ وشركة التقدم , واشتملت عينة الدراسة على :

1. مدير قسم التصميم والإنتاج من شركة نبروخ المهندس فراس نبروخ .الحاصل على درجة البكالوريوس في الهندسة الميكانيكية .
2. مدير قسم التصميم والإنتاج في شركة التقدم أ.صادق نبروخ الحاصل على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال و درجة الماجستير في R&D .

### 4.3 . أداة الدراسة

استخدم فريق البحث أداة البحث العلمي وهي المقابلة المهيكلية حيث اشتملت على عدة أسئلة تم توجيهها خلال التفاعل بين فريق البحث و مدير قسم التصميم والإنتاج في كل من شركة نيروخ والتقدم الصناعية استنادا إلى نموذج **EIGHT STEP: NEW PRODUCT DEVELOPMENT** و تم استخدام المقابلة لأن مجتمع الدراسة تكون من فرد واحد من كلا الشركتين و بالتالي تمكن فريق البحث من الحصول على المعلومات بشكل مباشر .

### 5.3 وصف أداة الدراسة :

أرفق فريق البحث رسالة مصاحبة مع دليل المقابلة على غلافها الخارجي لشرحها بصورة مختصرة لكل من مدير قسم الإنتاج و التصميم في كل من الشركتين و لتعريف فريق البحث بنفسه ، و عن أهمية الدراسة و الإجابة على أسئلتها ،مع بيان أن استخدام البيانات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط ، و تكون دليل المقابلة من ثلاثة محاور رئيسية و هي :

- الدوافع وراء تطوير منتج جديد .
- ما هي المراحل لتطوير منتج جديد .
- التحديات التي واجهت الشركة في تطوير منتج جديد.

### 6.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق دليل المقابلة قام فريق البحث بعرضه على ثلاث محكمين من ذوي الاختصاص و ذلك لإبداء آرائهم حول دليل المقابلة ، من ناحية ملائمة الفقرات و الأسئلة لأغراض الدراسة ، من حيث الصياغة و المضمون ، و تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون ، مثل طريقة عرض الأسئلة و كيفية بدء المقابلة و و صياغة الأسئلة و تسلسلها ، حتى وصلت لصورتها النهائية ، و تمثل صدق دليل المقابلة في موافقة المحكمين و المشرف الرئيسي عليها بالصورة النهائية .

### 7.3 إجراءات الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة والانتهاى من إعداد المقابلة المهيكلية والتأكد من صدقها وقياس ثباتها قام فريق البحث بالحصول على كتاب من جامعة بوليتكنك فلسطين، يفيد أن فريق البحث يقوم بدراسة بعنوان واقع تطوير منتج جديد لدى كل من الشركتين و ذلك استكمالاً للحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة ، و كذلك الطلب من الشركة تسهيل مهمة فريق البحث . و من ثم قام فريق البحث بزيارة ميدانية لمقر الشركتين الواقعتين في محافظة الخليل حيث أن شركة التقدم تقع في المنطقة الصناعية و شركة نيروخ في واد الهربة . و بعدما أخذ فريق البحث موعد المقابلة ، أجراها مع كل من مدير قسم الإنتاج و التصميم في كل من الشركتين و أثناء المقابلة أعطى فريق البحث وقت كاف للمجيب و عمل على كتابة و تسجيل الإجابات و لم يستخدم الفريق أي أساليب تحليل إحصائية.



## الفصل الرابع

---

4.1 دليل المقابلة

4.2 تحليل أسئلة الدراسة

## مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً و مفصلاً لنتائج الدراسة التي توصلت إليها ، و تحليلها و تفسيرها و ذلك من خلال جمع المعلومات من مدير قسم التصميم و الإنتاج في كل من شركة التقدم و شركة نبروخ للقبانات و الصناعات المعدنية في محافظة الخليل

## 1.4 دليل المقابلة

### السؤال الأول : دوافع الشركة للقيام بعملية تطوير منتج جديد ؟

- ما هي أهم الدوافع لقيام الشركة بتطوير منتج جديد ؟
- هل كان التطوير التكنولوجي في العالم سبب في اتجاه الشركة لتطوير منتج جديد ؟
- هل كان الدافع وراء التطوير للمنتج الجديد هو أن تحتل الشركة الريادة في السوق ؟
- هل شكلت قوانين و أنظمة الدولة دافع للشركة في عملية تطوير المنتج الجديد ؟
- هل كانت عمالة الشباب في الشركة دافعو حافز لعملية تطوير المنتج الجديد ؟
- هل كانت زيادة الكفاءة الإنتاجية سبباً في توجه الشركة لتطوير منتج جديد ؟

### السؤال الثاني : أسئلة حول مراحل تطوير منتج جديد :

#### 1. مرحلة توليد الأفكار

- كيف تقوم الشركة بخطوة توليد الأفكار ؟
- ما هي مصادر الأفكار التي تعتمد عليها الشركة ؟
- ما هي الأدوات التي تعتمد عليها الشركة في توليد الأفكار الجديدة ؟

- هل توفر الشركة أجواء خاصة للموظفين للخروج بأفكار جديدة كجلسات العصف الذهني او غيرها ..؟
- هل يعتبر الزبون مصدر للأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير؟ وكيف يتم رصد أفكار الزبائن ؟
- هل تهتم الشركة بكم الأفكار التي تصل إليها ؟

## 2. مرحلة غربلة الأفكار

- كيف تقوم الشركة بغربلة الأفكار؟
- كيف يتم تصنيف الأفكار بالأفكار قوية و أخرى ضعيفة ؟
- ما هي الشروط أو المعايير التي اعتمدها الشركة لقبول اي فكرة جديدة لتطوير منتج جديد ؟
- يشارك الزبون في مرحلة اختيار الأفكار الملائمة لسد حاجاته و رفض ما بتعارض مع طلبه.؟
- هل تقوم المؤسسة بتشكيل لجنة مع كل عملية تطوير منتج جديد لاختيار الأفكار الأنسب للتطوير ؟
  - إذا كانت الإجابة نعم ..
- يتم السؤال أثناء اجتماع اللجنة عن مدى رغبة و حاجة الزبون لشراء هذا المنتج ؟
- يتم السؤال إذا ما كان المنتج مربحاً مالياً لا ؟
- يتم السؤال هل يمكن للمنتج أن ينافس و ينجح في السوق أم لا ؟
- يتم إجراء تصويت للاختيار بين الأفكار؟

## 3. مرحلة تطوير و فحص الفكرة

- كيف يتم تطوير مفهوم المنتج و فحص الفكرة ؟
- هل يتم تطوير الفكرة من حيث الشكل والفوائد، طريقة الاستخدام ؟
- هل يتم تطوير المنتجات بناءً على أولويات الزبائن و ما يحتاجونه ؟

- هل يتم سؤال الزبائن حول رغبتهم و حاجتهم للتطوير على منتج قديم ؟
- من المسؤول في الشركة عن صياغة الأفكار الجديدة ؟
- هل يشارك الزبون في تطوير الفكرة التي قام بطلب تطبيقها من قبل الشركة ؟
- هل يتم صياغة الأفكار بحيث يسهل على الزبون فهمها ؟
- هل يتم في معرفة مدى تقبل الزبون للفكرة (من حيث مدى الاهتمام بشرائها و ملائمتها لحاجته )
- هل يتم فحص مدى تقبل الزبون للفكرة من خلال عمل استفتاء لأرائهم نحو الأفكار الجديدة من خلال استبانات شفوية او كتابية ؟

#### 4 .مرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية

- هل تقوم الشركة بعمل إستراتيجية تسويقية للمنتج الجديد ؟
- ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها الشركة؟
- هل تقوم الشركة بوضع أهداف تسويقية ذكية بحيث تكون واضحة ، محددة ، قابلة للقياس ، واقعية و قابلة للتحقيق و ذات إطار زمني محدد ؟
- هل يتم عمل تحليل للمنافسة؟
- هل يتم عمل تحليل للسوق؟
- هل يتم عمل تحليل للزبائن ؟
- تقوم الشركة بالتغير على الخطة التسويقية مع كل عملية تطوير منتج جديد ؟
- يتم تحديد إستراتيجية تسويقه واضحة للمنتج المطور ؟
- هل تقوم الشركة بعمل تقسيم للسوق قبل اختيار الفئة المستهدفة ؟
- هل يتم اعتماد فئة مستهدفة جديدة مع كل عملية تطوير منتج جديد بناء على طبيعة المنتج؟
- من هي الفئات المستهدفة التي تستهدفها الشركة (شركات ،أفراد ، المستهلك النهائي ، التجار )؟

- هل يتم تحديد المواد الخام المطلوبة للمنتج و شكل المنتج و ألوانه و تحديد الحاجة من المنتج و كيفية استخدامه و أين يستخدم و من يستطيع استخدامه ؟
- هل يتم اعتماد الشكل النهائي حسب طلب الزبون ؟
- يتم تحديد السعر بحيث يغطي تكاليف الإنتاج ؟
- هل تتحرى الشركة أماكن توزيع المنتج المطور و ملائمتها مع طلب الزبائن ؟
- كيف يتم وضع خطة الترويج للمنتج المطور ؟
- و ما أدوات الترويج التي تستخدمها الشركة للإعلان عن المنتج المطور ؟
- ما هي المناطق و الأماكن التي يتم فيها توزيع المنتج؟
- كيف يتم قياس مدى ملائمة خطة الترويج مع طبيعة المنتج ؟
- هل هناك صورة ذهنية محددة تعمل الشركة على تركيزها في عقل الزبائن؟

## 5. مرحلة Business analysis

- كيف تقوم الشركة بعمل تحليل للأعمال ؟ و كيف ؟
- هل يتم الحصول على مستويات حول حجم السوق و تكاليف التشغيل و التوقعات المالية كالمبيعات و الأرباح ، للتنبؤ بجدوى المنتج المطور؟
- يتم الاستعانة بمحلل من خارج الشركة لتحليل الأعمال , أو لعمل دراسة الجدوى ؟

## 6. تطوير المنتج فيزيائياً :

- كيف تتم عملية الإنتاج الفعلية و تحويل المنتج من مجرد خطط و رسومات إلى منتج ملموس ؟
- ما هي الأقسام التي تشارك في عملية تطوير المنتج ؟
- هل يتم إشراك الزبائن بهذه المرحلة ؟

## 7. مرحلة فحص المنتج :

- كيف تتم عملية فحص المنتج الجديد في الشركة ؟
- هل تقوم الشركة بفحص المنتج من خلال عينة من الزبائن ؟ أم من خلال مسوحات لمحات معينه ؟ أم من خلال الفحص المعياري .؟
- ما الأدوات التي تستخدمها الشركة لفحص المنتج المطور ؟
- هل يشرف على عملية فحص المنتج متخصصين التطوير و التصميم كي يقارنوا ما صمموه مع ما تم تطبيقه فعليا ؟
- هل تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء أو منتجين آخرين لتقييم المنتج فيزيائيا ؟

## 8. مرحلة تقديم المنتج للسوق :

- ما هي كيفية طرح و تقديم المنتج الجديد للسوق؟
- عند تطوير منتج جديد ، هل تقوم الشركة بدراسة أي الوقت الأنسب لإنزاله للسوق و عرضه على الزبائن ؟
- هل تقوم الشركة بعمل تحليل لمكان توزيع المنتج ؟
- هل يتم تحديد الوكلاء و الموزعون ؟
- هل يتم دراسة الكمية الأنسب قبل نزول المنتج للسوق ؟

## السؤال الرئيسي الثالث : التحديات التي تواجه الشركة في عملية تطوير منتج جديد؟

- ما هي أهم التحديات التي تواجه الشركة في عملية تطوير منتج جديد؟
- هل يؤثر الوضع الاقتصادي بالبلد على قرار التطوير ؟
- هل يتم تأجيل العديد من عمليات التطوير بسبب سياسات الاحتلال ؟
- هل الحاجة لوجود فريق تطوير دائم يعتبر تحدي أمام عملية التطوير ؟
- هل الحاجة لفريق لديه القدرة على تصميم المنتجات الجديدة بأعلى كفاءة وفعالية يعتبر تحدي أمام عملية التطوير ؟
- هل تواجه الشركة حالة من صعوبة التنبؤ باحتياجات السوق ؟
- هل تواجه الشركة صعوبة في التنبؤ بالتكاليف اللازمة للتطوير ؟
- هل تعتبر الشركة أن صغر حجم السوق المحلي تحدي بالنسبة لها ؟
- هل تواجه الشركة منافسة مباشرة لها من داخل البلد ؟

## 2.4 تحليل أسئلة الدراسة :

تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي :

1.2.4 سؤال الدراسة الرئيس الأول :

ما هي دوافع الشركة للقيام بعملية تطوير منتج جديد :

❖ بالنسبة لإجابة شركة التقدم عن الدافع وراء عملية منتج جديد

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم الأستاذ صادق نبروخ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه . أن ما دفع الشركة للقيام بتطوير منتج جديد هو :

- أنها تسعى لأن تكون السبّاقة دوماً في كل جديد لمواكبة التطور التكن و لوجي الذي يحدث في العالم في مجالها .
  - سد حاجة الزبائن المتجددة بشكل مستمر .
  - تعتبر شركة التقدم أن العمالة الشابة المتعلمة ذات الخبرة دافع و عامل مساعد في عملية التطوير .
  - تبين لفريق البحث ان الشركة لا تسعى للتطوير لأجل التصدير ، لان التصدير مكلف و لأن الطلب عليها محلياً كافٍ بالنسبة لها على حد قول مدير التصميم و الإنتاج .
- ويفسر فريق البحث هذه الإجابة أن الشركة تسعى للاستمرار و المنافسة و لذلك لجأت لتطوير منتجاتها بحيث استغلت التطور التكنولوجي و توفر الأيدي المتعلمة الشابة لتساعدها لكي تكن السبّاقة دائماً .

❖ اما بالنسبة لإجابة شركة نبروخ عن الدافع وراء عملية منتج جديد

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نبروخ التي دونها و



سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن الشركة تقوم بعملية تطور منتج جديد :

- سد حاجات الزبون المتغيرة باستمرار و لمواكبة التطور التكنولوجي في العالم
- لتتمكن من منافسة المنتجات المنتجة في داخل البلد أو المصدرة للدول العربية ،حيث قامت الشركة باستيراد آلات حديثة والعمل على تشغيل أيدي عاملة ذات خبرة لتتمكن من إنتاج منتجات جديدة ذات ميزة تنافسية عالمية .

و يفسر فريق البحث هذه الإجابة بأن الشركة قامت بعملية تطوير منتج جديد ، لكي تكون قادرة على المنافسة في السوق المحلي و الأجنبي ، حيث أنها تقوم بالتصدير لعدة دول عربية منها الأردن، و بعض دول الخليج ،و العراق ،و السودان ،و مصر، و السعودية .

#### 2.2.4 أسئلة فريق البحث حول مراحل تطوير منتج جديد :

##### **1. مرحلة توليد الأفكار**

- كيف تقوم الشركة بعملية توليد الأفكار :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أنه يتم جمع الأفكار على شكل اقتراحات تتولد بطريقة عشوائية غير منظمة أثناء العمل أو الجلسات الغير الرسمية من قبل موظفين قسم الإنتاج أو مهندسين أو حتى عمال الإنتاج . لكن لا تأخذ هذه المرحلة الطابع الرسمي الدوري . او قد يصل للشركة العديد من الأفكار من الزبائن من خلال الطلب المباشر أو استقصاء اقتراحاتهم من خلال التواصل معهم و أيضا تتولد الأفكار للشركة من خلال المعارض التي يتم زيارتها ما بين الحين و الآخر للحصول على خيارات جديدة و متعددة للتطوير .

و تبين لفريق البحث أن تطبيق هذه المرحلة من تطوير منتج جديد تشابهت مع طريقة تطبيق شركة

نيروخ لها إلا أن شركة نيروخ تكتفي بتوليد الأفكار من قبل مهندسين قسم التصميم و الزبائن فقط من خلال اقتراحاتهم التي تقوم الشركة بدراستها و من ثم الموافقة عليها او رفضها .

• ما هي مصادر الأفكار التي تعتمد عليها الشركة ؟

❖ بالنسبة لإجابة شركة التقدم

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة هي مصادر داخلية تتمثل بالمدير العام للشركة و موظفين قسم الإنتاج و التصميم بشكل أساسي ، و خارجية تتمثل في الزبون و المعارض الدولية و تبين لفريق البحث أن الموردين و المنافسين لا يعتبروا كمصدر للأفكار الجديدة لدى الشركة .

و يفسر فريق البحث هذه الإجابة بأن الشركة تعمل على تحري التمييز دائماً و لا تلجئ للتقليد و هذا يظهر من خلال منتجاتها المميزة في السوق رغم أن شركة نيروخ تعتبر منافس لها لكن ليست منافس مباشر لأنها تنتج العديد من المنتجات المغايرة .

❖ إجابة شركة نيروخ

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة أن مصادر الأفكار لتطوير منتج جديد هي مصادر داخلية تتمثل موظفي الشركة و هم المهندسون في قسم التصميم و مصادر خارجية تتمثل في الزبون و لكن تبين لفريق البحث أن الشركة لا تقوم بزيارة معارض خارجية أو محلية و لا تعتبرها مصدر للأفكار بالإضافة إلى أن الشركة لا تعتمد على الموردين و المنافسين .

و يفسر فريق البحث عدم اعتماد الشركة على المنافسين كمصدر للأفكار لأنها لا تمتلك منافس مباشر ينتج تماما ما تقوم بإنتاجه حيث أن شركة التقدم لا تعتبر منافس مباشر رغم أنها تتشابه في بعض منتجات شركة التقدم و مع ذلك تتفرد بالعديد من المنتجات التي لا توجد إلا لديها .

• كيف يتم رصد أفكار الزبائن ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تبين لفريق البحث أن شركة التقدم تعتمد على الزبون كمصدر للأفكار ، حيث أن هناك 10% من المنتجات المطورة تكون بناء على أفكار الزبائن من خلال سكينش يقدمه الزبون للشركة بناء على تصوره للمنتج أو من خلال تفاصيل مكتوبة أو عبر مكالمات هاتفية أو باستخدام الايميل.

❖ إجابة شركة نيروخ:

تبين لفريق البحث أن الشركة تعتمد على رأي الزبون كمصدر مهم للأفكار حيث أن نسبة المنتجات المطورة بناء على أفكار و رغبات الزبائن قدرت ب 30% على حسب تقدير مدير قسم التصميم ، حيث يقوم الزبون بإحضار عينة سواء من صورة على الانترنت أو فكره هو راغب بتنفيذه و تقوم الشركة بإنتاج التصميم اعتمادا على رأي الزبون .

يفسر فريق البحث إجابة كل من الشركتين ، أن اعتماد الشركتين على الزبون كمصدر للأفكار يعود إلى الاختلاف في أذواق و احتياجات الزبون و رغبة البعض في التميز عن الآخرين، و خاصة أن كلتا الشركتين تستهدف بيع منتجاتها المحلات التجارية و المكاتب و الصيدليات و المدارس لتصميم الرفوف و الخزائن و الأثاث المعدني و هذه تكون غالبا بناء على ذوق و حاجة الزبون نفسه . و غير ذلك أن لكل من التقدم و نيروخ وكلاء و موزعين في مناطق مختلفة و بالتالي هنا تختلف الحاجات و الأذواق أيضا.

- ما هي أدوات الشركة لتوليد الأفكار الجديدة ؟ (هل توفر الشركة أجواء خاصة للموظفين للخروج بأفكار جديدة كجلسات العصف الذهني أو غيرها ..؟) و هل تقوم بعمل استبانات للزبائن أو استقصاء لأرائهم و اقتراحاتهم ؟)

❖ إجابة شركة التقدم :

تبين لفريق البحث أن الشركة لا تقوم بتوفير أجواء خاصة للموظفين للخروج بأفكار جديدة، ولا يجتمع الموظفون سوياً للخروج بأفكار جديدة بل يتم جمع الأفكار على شكل اقتراحات تتولد بطريقة عشوائية غير منظمة أثناء العمل أو الجلسات الغير الرسمية من قبل موظفين قسم الإنتاج و مهندسين الشركة. لكن لا تأخذ هذه المرحلة الطابع الرسمي الدوري .

و تبين لفريق البحث أن الشركة تقوم بعمل استقصاء لرأي الزبائن حول منتجاتها الجديدة من خلال التواصل معهم عن طريق الايميل أو الهاتف و يتم أيضا من خلال زيارة الزبائن لأماكن تواجدهم أو بمحلاتهم .

❖ إجابة شركة نيروخ:

تبين لفريق البحث أن الشركة لا تقوم بتوفير أجواء خاصة على حسب تعبير مدير قسم التصميم فيتم الاتصال مباشرة ما بين المهندس أو الفني صاحب الفكرة مع المدير العام و تتم الموافقة أو رفض الفكرة إما بالنسبة للزبائن فالشركة ترسل مندوبي المبيعات الخاصين بالشركة للزبائن و التجار و الوكلاء فيعرضوا عليهم الأفكار أو يستقصوا أفكارهم و اقتراحاتهم شفويا .

يفسر فريق البحث إجابة كل من الشركتين بأنها لا تقوم بتوفير أجواء رسمية منظمة للخروج بأفكار جديدة من داخل الشركة و لكن تتم هذه العملية بشكل عشوائي أو عائلي نظرا لان كلتا الشركتان عائلية صغيرة

و يفسر فريق البحث عدم قيام الشركة بعمل استبانات ورقية لأن غالب تعاملهما يكون إما مع مستهلكين أو زبائن تجار محليين محدودي منذ سنين و علاقتهما بهم قديمة و بالتالي يمكن أخذ آرائهم و أفكارهم وجها لوجه أو عبر الایمیل و الهاتف فلا تلجأ للطرق الحديثة كعمل استبانات .

• هل تهتم الشركة بكم الأفكار التي تصل إليها ؟

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في كلتا الشركتين التقدم و نبروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معهم ، أن الشركتان لا تهتم كثيرا بكمية الأفكار بل تهتم بالفكرة نفسها هل هناك إمكانية لتطويرها و هل ستكون مربحة و متقبلة من قبل الزبون أم لا و بناءا عليه يتم الموافقة عليها أو رفضها .

يفسر فريق البحث أن قلة الاهتمام بكمية الأفكار يعود إلى ضيق السوق الذي تستهدفه شركة التقدم حيث لا تسعى لاستهداف زبائن جدد على المدى القصير و لذلك تقوم بتطوير كميات قليلة من المنتجات ما بين الفترة و الأخرى، اما بالنسبة لشركة نيرخ فيفسر فريق البحث إجابتها بأنها لا تهتم بكمية الأفكار ; نظرا لمحدودية مصادرها حيث أن الشركة تعتمد على مصدرين رئيسيين في عملية توليد الأفكار إلا و هم الزبائن و فنيين و مهندسي الشركة المسؤولين في قسم التصميم على وجه الخصوص .

## 2. مرحلة غربلة الأفكار

• كيف تقوم الشركة بغربلة الأفكار و تصنيفها للأفكار قوية و أخرى ضعيفة؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه - أن الشركة تعتمد إلى المشورة كوسيلة لغربلة الأفكار و تصنيفها و اختيار الأقوى منها .

يفسر فريق البحث إجابة شركة التقدم باستخدامها للمشورة كأداة للغربلة ; لأنها شركة عائلية تقوم على

التباحث بين مدير الشركة و المدراء التنفيذيين الذين هم أفراد لعائلة واحدة فيقوموا بالموافقة أو رفض الفكرة بعد التشاور فيما بينهم .

#### ❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الشركة تقوم بعمل اجتماع بين القسم الهندسي و قسم الإنتاج لتحديد مدى ملائمة الفكرة و تنفيذها على ارض الواقع للتوصل لقرار قبول الفكرة أو رفضها.

يستنتج فريق البحث من خلال إجابة شركة نيروخ أن الشركة تقوم بعمل اجتماع رسمي للقيام بعملية الغرلة بأن عملها يتم بشكل هيكل منظم بشكل أكبر مما عليه شركة التقدم رغم أن الشركتان شركتان عائليتان .

- ما هي الشروط أو المعايير التي اعتمدها الشركة لقبول إي فكرة جديدة لتطوير منتج جديد ؟

#### ❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن الشركة تصل للعديد من الأفكار بشكل يومي تقريبا و يتم قبولها بناء بعد الإجابة على سؤال هل ستكون مربحة و ذات بصمة تميز الشركة في السوق وهل هناك توفر الماكينات و المواد الخام و المهارة التصنيعية المطلوبة لتطوير هذه الفكرة .

#### ❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة

نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- إذا لم تعاني الشركة إي مشكلة في تصنيعها أو قياساتها و في حال كون الزبون مستعد لشراء المنتج و هناك ربح لا يوجد إي سبب لرفض الفكرة . أما في حال كون هناك صعوبة بالإنتاج و عدم ملائمة القياسات التي طلبها الزبون من الشركة فهنا الفكرة تكون غير قابلة للتطبيق مع إمكانية إعطاء توصية.

يفسر فريق البحث إجابات الشركتين إجابة كل من الشركتين أن المعيار لقبول أي فكرة يكون بناء على مدى جدواها تصنيعيا و تسويقيا .

- هل يشارك الزبون في مرحلة اختيار الأفكار الملائمة لسد حاجاته و رفض ما يتعارض مع طلبه؟

#### ❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الشركة تعتمد على الأخذ برأي الزبون في سلسلة الأفكار المختلفة لتقدير مدى ملائمة الفكرة بالنسبة للزبون للشروع بتنفيذها و مدى تعارض الفكرة مع طلب الزبون لتجنبها.

#### ❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الزبون عنصر أساسي ومهم إذ يتم الاستعانة به في تصفية الأفكار و اختيار المناسب منها .

يفسر فريق البحث من خلال إجابة كل من الشركتين : أن الزبون يلعب دورا مهما في غربلة الأفكار لاختيار القوي و المريح منها و المجدية للشركة، كوسيلة للوصول الى ولاء و رضا الزبون و زيادة المبيعات واستمرار التطوير للمنتجات الجديدة.

- هل تقوم المؤسسة بتشكيل لجنة أو عمل اجتماع في مرحلة غربلة الأفكار لاختيار الأفكار الأنسب للتطوير؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة عملها قائم على المشورة أكثر من التصويت فعندما تشرع بتطوير منتج جديد يتم اجتماع ما بين المدير العام و مدير قسم التصميم و الإنتاج و بعض ملاك الشركة للبت في قبول أو رفض الفكرة ويفسر فريق البحث استخدام الشركة للمشورة لأنها شركة عائلية ما بين أخوة و أولاد عم فبدورهم يقومون بالموافقة على الفكرة أو رفضها و تبين لفريق البحث أنها تقوم بعقد اجتماع سريع في مرحلة الغربلة و لكنها لا تعقد اجتماع في مرحلة توليد الأفكار نظرا لأن الأفكار الداخلية تكون عشوائية غير مقرونة بزمان أو مكان أو أجواء محددة.

❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، بعمل اجتماع مهندسين قسم التصميم ومدير الإنتاج للخروج بأفكار جديدة و التعديل على القديم منها ثم يقومون بعرض الفكرة التي خرجوا بها على المدير العام .

يفسر فريق البحث قيام شركة نيروخ بعمل اجتماع ، أن الهيكل التنظيمي في الشركة أكثر ترتيب و رسمية مما هو عليه في شركة التقدم .



### 3. مرحلة تطوير و فحص الفكرة

- كيف يتم تطوير مفهوم المنتج و فحص الفكرة ؟

#### ❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، انه بعدما يتم الوصول للفكرة يتم دراسة مدى إمكانية تصنعها و تقبل الزبون لها حيث تقوم الشركة بترجمة الفكرة لرسم ورقي و تحديد بيانات أولية تتعلق بالشكل و المقاسات و طريقة الاستخدام و عرضها على الزبون لتحديد مدى تقبله و فهمه للفكرة ومن ثم يستخدم برنامج ثلاثي الأبعاد للخروج بالشكل الذي سيكون عليه المنتج وليسهل على الزبون رؤية المنتج قبل الشروع بعملية إنتاجه.

و يفسر فريق البحث قيام الشركة بهذه الخطوة خلال تطويرها لأي منتج جديد ، كي لا تتكبد تكاليف إنتاج لفكرة غير مألوفة أو غير مقبولة من قبل الزبون.

#### ❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن هناك اجتماع لفريق مهندسي قسم التصميم و الإنتاج حيث يقوموا بصياغة الفكرة التي أبدوا موافقة مبدئية عليها ، فيقوموا برسم مخطط 2D, 3D حسب الحاجة و يتضمن الشكل و الأبعاد والحجم و يتم بعده عرضه على زبائن الشركة لقياس مدى تقبلهم لفكرة المنتج الجديد .

و يفسر فريق البحث قيام الشركة بهذه الإجراءات لتفادي تطوير منتج قد يكون غير مجدي تسويقيا أو تصنيعيا أو غير مقبول أو مفهوم من قبل الزبائن بعد القيام بإنتاجه.

- من المسؤول في الشركة عن صياغة الأفكار الجديدة ؟ و هل يتم صياغتها بحيث يسهل على الزبون فهمها و فحص مدى ملائمتها مع حاجته ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة في كلتا الشركتين أن كلاهما يمتلكان برنامج cnc machine programming الذي يمكنهما من صياغة الفكرة بشكل واضح و مفهوم للزبون من خلال عرضها عليه بشكل 3D فيتمكن من فحصها و معرفة مدى تقبله لها ، حيث أن قسم R&D في شركة التقدم يقوم بتحديد المواصفات التي سيكون عليها المنتج المطور من حيث الشكل النهائي و الحجم و الطول و طريقة الاستخدام و غيرها ثم يطبقها على البرنامج لقياس مدى دقة البيانات ، بينما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم في شركة نيروخ أن الشركة تقوم بصياغة الفكرة من حيث الشكل و المقاسات بشكل مبدئي و تعرضها على الزبون من غير تفاصيل كاملة .

و يتضح لفريق البحث أن شركة التقدم تقوم باستخدام هذا البرنامج في هذه المرحلة حتى تتمكن من الوصول لبيانات دقيقة تمكنها من صياغة الفكرة بأبسط السبل ليفهمها الزبون و ليحدد مقدار مراعاة هذا المنتج لحاجاته .

- هل يشارك الزبون في تطوير الفكرة التي قام بطلب تطبيقها من قبل الشركة ؟ هل يتم تطوير المنتجات بناء على أولويات الزبائن و ما يحتاجونه ؟ هل يتم معرفة مدى تقبل الزبون للفكرة (من حيث مدى الاهتمام بشرائها و ملائمتها لحاجته )؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة مع كلتا الشركتين ، أن الفكرة أن كان مصدرها الزبون فان الشركة تقوم بإشراكه في كل مراحل تطويرها حتى تخرج كما يريد و بناء على أولوياته و أن كانت الفكرة

من الشركة نفسها هنا يكون دور الزبون محدود بالموافقة عليها بعد تجهيز الصياغة الكاملة لها حتى تحدد الشركة مدى تقبله و فهمه لها.

و يفسر فريق البحث أن عملية إشراك الزبون مشروطة بمصدر الفكرة في كلتا الشركتين و ليس بكل الأحوال.

#### 4. مرحلة تطوير الاستراتيجية التسويقية

- ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها الشركة؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، لا يوجد إستراتيجية تسويقية واضحة مكتوبة هي تعمل بالأسلوب التقليدي فلا تهدف لاستقطاب زبائن جدد و لا دخول أسواق جديدة و بالتالي لا تقوم بعملية تقسيم للسوق بل تطور المنتج بناء ع الأفكار المتوفرة لديها و توزع المنتج على زبائنها التجار و الوكلاء الذين تتعامل معهم منذ زمن و تبيع أيضا للمستهلكين و تحاول أن تكون صورتها الذهنية مرتبطة بالجودة و الإتقان.

❖ إجابة شركة نبروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نبروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه - أن الشركة تتبع إستراتيجية تسويقية بحيث يتم تقسيم السوق و المنتجات يتم توفيرها بما يتناسب مع الفئات المختلفة بحيث أنها تقوم باستهداف تجار البيع بالجملة و التجزئة في داخل البلد و خارجها و أن الجودة هي الصورة الذهنية التي تحاول تركيزها في عقول الزبائن بالإضافة إلى الالتزام بالمواعيد.

يفسر فريق البحث من خلال الإجابات أن الشركتين تتبعان إستراتيجية تسويقية لضمان نجاح إي منتج يتم طرحه في السوق بعد أن يتم عمل تقسيم للسوق و تحديد الفئات المستهدفة و بالتالي توصيل الصورة الصحيحة عن الشركة. إلا أن هذه المرحلة لا تبدو واضحة عند شركة التقدم التي لا تقوم بتغيير الإستراتيجية التسويقية لأنها تعمل مع زبائنها القدامى منذ زمن و تقوم باستهداف فئات واسعة من الزبائن لكن هذه الفئات غير محددة تماما حيث أنها - و بناء على قول مدير قسم الإنتاج و التصميم الأستاذ صادق نيروخ- تستهدف المستهلكين و المحلات التجارية و لديها زبائن تجار تجزئة و جملة و بعض الوكلاء في أنحاء متفرقة من الضفة و الأردن فبالتالي سوقها يضم فئات متنوعة و لكن شركة نيروخ حددت تعاملها مع تجار الجملة و التجزئة داخل البلد و خارجها ولا تقوم بالتصنيع للمستهلكين لأن الإنتاج لا يكون بذلك مجدي .

- هل تقوم الشركة بوضع أهداف تسويقية ذكية بحيث تكون واضحة ، محددة ، قابلة للقياس ، واقعية و قابلة للتحقيق و ذات إطار زمني محدد ؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة تضع أهداف تسويقية قائمة على الاستمرار و تحقيق ولاء الزبون و لكن و حسب تعبير مدير قسم التصميم انه لا يوجد خطة تسويقية مكتوبة واضحة للشركة ككل أو للمنتج المطور على وجه الخصوص.

و يفسر فريق البحث إجابة الشركة بأنها لا تقوم بتغيير الخطة الإستراتيجية و الأهداف التسويقية لأسواقها الحالية؛ لأن التقدم شركة قديمة قامت على الجودة و السمعة الجيدة في المنطقة و بالتالي تعمل على الحفاظ على زبائنها القدامى ولا تتطلع \_على الأقل\_ على المدى القصير \_ أن تدخل أسواق جديدة .

❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة لديها أهداف محددة و واقعية و قابلة للقياس و محدودة بإطار زمني حيث أن الشركة تقوم بكل سنة بعمل مخطط إحصائي لقياس مبيعات الزبائن و مقارنتها بالسنة الماضية.

يفسر فريق البحث إجابة الشركة بأنهم يقومون بتحديد أهدافهم بشكل ذكي لأنهم يعتمدون على القياس الإحصائي السنوي الذي يبين لهم أين وصلوا و كيف تأثرت مبيعاتهم و تكاليفهم و أرباحهم مع كل عملية تطوير .

- هل يتم عمل تحليل لكل من المنافسة و الزبون و السوق ؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه - أن الشركة لا تقوم بعمل دراسة للسوق و لا تقوم بتحليل كلا من المنافسة أو السوق أو الزبون.

يفسر فريق البحث أن شركة التقدم كونها لا تستهدف فئات و زبائن جدد بل تحاول الحفاظ على زبائنها الحاليين من خلال التواصل معهم ، لا يدفعها لعمل بحوث و دراسات تشمل تحليل كلا من المنافسة و السوق و الزبائن.

❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الشركة تهتم بعمل البحوث اللازمة مما يمكنها من معرفة احتياجات السوق حيث أن هناك قسم بحث و تطوير مسؤول عن تطوير الشركة إداريا و عن جمع المعلومات اللازمة و عمل الدراسات و التحليل .

يفسر فريق البحث أن شركة نيروخ تهتم بعمل الدراسات اللازمة للسوق لتطوير منتجات جديدة تلائم الفئات المستهدفة و لمعرفة حاجات السوق مما يمكنها من الاستمرار بالتطوير و تقديم ما هو جديد و كسب المزيد من الزبائن كونها شركة اكبر حجما من حيث كمية الإنتاج و الأيدي العاملة.

- هل يتم اعتماد فئة مستهدفة جديدة مع كل عملية تطوير منتج جديد بناءً على طبيعة المنتج؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الشركة تستهدف زبائنها من التجار و المستهلكين بناء على طبيعة المنتج.

❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن شركة نيروخ تقوم بعمل منتج جديد بناء على طلب الزبون أو موافقة الزبون على الفكرة و بالتالي يكون الإنتاج للزبائن و التجار الذين وافقوا على الفكرة .

يفسر فريق البحث هذه الإجابات على أن اختلاف أذواق و حاجات الزبائن تؤدي إلى التنوع في المنتجات بحيث يتم بكل عملية تطوير استهداف فئات معينة . و ليس شرطا أن يكونوا فئات أو زبائن جدد .

- من هي الفئات المستهدفة التي تستهدفها الشركة (شركات ،أفراد ، المستهلك النهائي ، التجار)؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن شركة التقدم تستهدف الشركات و المؤسسات الحكومية و التجار و أيضا المستهلك النهائي.

❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن الشركة تستهدف الشركات و المؤسسات الحكومية و التجار .

يفسر فريق البحث أن شركة التقدم تتبع الأسلوب التقليدي حيث أن لا مشكلة لديها في استهداف فئات متنوعة من الزبائن التجار و المستهلكين إلا أن شركة نيروخ لاتقوم باستهداف المستهلكين نظرا للتكاليف الثابتة .

- ما أدوات الترويج التي تستخدمها الشركة للإعلان عن المنتج المطور ؟ و كم تعتبر ملائمة مع المنتج و فهم

الزبون لها ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن شركة التقدم تستخدم الایمیل كوسيلة للتواصل مع الزبائن و ترويج منتجاتهم . حيث أنالتكنولوجي باتت سهله الاستخدام للجميع أفرادا و شركات.

❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه- أن الشركة تستخدم مندوبي المبيعات كأسلوب للترويج لمنتجاتهم. و بالتالي تصل للزبائن و الوكلاء المعتمدين .  
يفسر فريق البحث أن كلا الشركتان لا تركزان على عملية الترويج نظرا لان المنتجات ذات تصاميم عالمية و معروفة و بعضها حسب طلب الزبون .

- كم تعتبر المناطق و الأماكن التي يتم فيها توزيع المنتج الجديد ملائمة لطبيعة المنتج و الزبون ؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن للشركة وكلاء و موزعين في مختلف مدن الضفة و إسرائيل و الأردن و تعتبر الشركة أن توزيعهم كاف حاليا و ملائم لطبيعة المنتج ، إلا أنها تسعى مستقبلا إلى توسيع سوقها ليشمل العديد من الدول العربية و الأجنبية إلا أن تكاليف التوسيع هي التي تعوقها .  
و يفسر فريق البحث إجابة شركة التقدم بصعوبة التصدير أو توسيع السوق بسبب كبر حجم منتجات الشركة هذا جعلها تستصعب توسيع السوق و تكتفي بالنطاق المحلي.



❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن الشركة توزع داخل و خارج البلد حيث لديها وكلاء داخليين و خارجيين .  
هذا ما يفسر انتشار منتجات نيروخ أكثر من التقدم رغم أن عمرها التأسيسي أقل منها.

• هل يتم اعتماد الشكل النهائي حسب طلب الزبون ؟

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه - أن شركة التقدم تعتمد لإعطاء الشكل النهائي للمنتج بحيث تأخذ بعين الاعتبار السلامة العامة و الجودة.

❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن شركة نيروخ تعطي البصمة النهائية للمنتج حيث يتم عمل إضافات للمنتج حسب طلب الزبون و يتم مراعاة السلامة العامة و الجودة.  
يفسر فريق البحث من خلال إجابات الشركتين أن الشكل النهائي تعطيه الشركة و تقدم الإضافات التي تراها مناسبة و تعمل على مراعاة طلب الزبون.

- يتم تحديد السعر بحيث يغطي تكاليف الإنتاج ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن شركة التقدم تعمل على تحديد السعر بحيث يغطي تكاليف الإنتاج.

❖ إجابة شركة نيروخ:

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج في شركة نيروخ ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه أن شركة نيروخ تحدد السعر حسب تكاليف الإنتاج.

يفسر فريق البحث أن اعتماد كلا الشركتين على تكاليف الإنتاج بتحديد السعر يعود بالعائد على الشركة من خلال تحليلها للتكاليف و تحديدها لحجم هامش الربح الذي تسعى له.

## Business analysis:..5

- كيف تقوم الشركة بتحليل الأعمال ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أنها تقوم بتحليل الأعمال من خلال قياس مدى انسجام فكرة المنتج الجديد مع رؤية الشركة إلا وهي أن تكون سباقه و ذات بصمة تسويقية بارزة أمام المنافسين و الزبائن . و تبين لفريق البحث أن الشركة تقوم بتحليل مدى إمكانية تطبيق هذه الفكرة من حيث مدى توفر الماكينات و المواد الخام اللازمة و المهارات

التصنيعية و تقدير التكاليف و المبيعات بمساعدة كل من المدير المالي ومدير الإنتاج و مدير المبيعات و لكن غالبا ما تتم هذه المرحلة بشكل غير منظم و باستخدام أرقام و إحصاءات تقريبية. يفسر فريق البحث أن الشركة تقوم بعمل تحليل لمدى جدوى فكرة المنتج الجديد من حيث السبق و الربحية و إمكانية التطبيق و لكن لا يقوم بعمل إحصاءات دورية لتحديد حجم الحصة السوقية للشركة والحصص السوقية للمنافسين , وكما تقوم الشركة بالحكم على جدوى فكرة المنتج الجديد من دون الاستعانة بأي مصدر خارجي للشركة حيث تعتمد على خبرتها وبمساعدة مدراء الأقسام داخل الشركة في التنبؤ بنسبة التكاليف و الأرباح والمبيعات كالمدير المالي و مدير الإنتاج.

#### ❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نيروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن الشركة تقوم بالحكم على المنتج بالنجاح أو الفشل دون الاستعانة بمصادر خارجية و لكن تقوم بدراسة السوق و الحصة السوقية للشركة ، و بتحليل مدى نجاح المنتج الجديد من خلال قياس جدواه الاقتصادية و التسويقية و التصنيعية من حيث الربحية و التنبؤ بالتكاليف و المبيعات حيث تستخدم نظام إحصائي لمقارنة التغير على التكاليف و المبيعات للمقارنة بين الأعوام و وضع الأهداف للعام القادم.

ويفسر فريق البحث أن الشركة تهتم بقياس الجدوى الاقتصادية و التسويقية و التصنيعية للمنتج و لذلك تقوم بعمل دراسة للسوق و للحصة السوقية لتستطيع تقدير تكاليف الإنتاج و المبيعات و بالتالي الربحية .

## 6.. تطوير المنتج فيزيائياً :

- كيف تتم عملية الإنتاج الفعلية و تحويل المنتج من مجرد خطط و رسومات إلى منتج ملموس ؟

### ❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن عملية الإنتاج تبدأ بأمر من مدير قسم الإنتاج للعمال والموظفين القائمين على الإنتاج حيث تبدأ المهندسة المختصة التي تعمل على برنامج CNC بإخراج تصميم ثلاثي الأبعاد 3D يحوي جميع التفاصيل من الشكل و الطول و المقاسات و الألوان و باقي التفاصيل التي تختلف على حسب طبيعة المنتج المطور ثم يستلمه المشرف على عملية الإنتاج و يبدأ بتنفيذه ثم إلى قسم الليزر للقص و الثني ثم للتركيب و الدهان ومن ثم التغليف و التخزين .

### ❖ إجابة شركة نبروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن عملية الإنتاج تبدأ بعد تلقي إدارة القسم لأمر الإنتاج تأخذ الطلب من المخازن و تحوله لأمر إنتاج على الماكينات فتبدأ عملية القص بالليزر و من ثم التشكيل للمنتج و الثني باستخدام أجهزة مأتمة و اللحام و التركيب ومن ثم الدهان بقوالب أوتوماتيكية و أجهزة تفحص سماكة الدهان و من ثم التغليف .

وجد فريق البحث أن لا يوجد فرق واضح في عملية الإنتاج النهائية بين الشركتين على الرغم أن شركة التقدم هي التي بدأت باستخدام جهاز القص بالليزر و برنامج ال cnc إلا أن شركة نبروخ استطاعت للحاق بها في تسخير التكنولوجيا لتسهيل عملية الإنتاج و اختصار الوقت .

- ما هي الأقسام التي تشارك في عملية تطوير المنتج ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن بعد اجتماع و مشاور بين مدير R&D و مدير و مهندسين قسم التصميم يتم الحصول على توقيع و موافقة المدير العام على جاهزية الفكرة للتطبيق و من ثم يقوم قسم الإنتاج ببدء العملية الإنتاجية بأمر من مدير قسم الإنتاج .

يفسر فريق البحث إجابة شركة التقدم أن عملية الإنتاج تكاملية تشاركه فلا انفصال بين قسم التطوير و قسم التصميم و الإنتاج . إلا أن العملية لا تظهر فعليا بهذه المثالية نظرا لأن الشركة شركة عائلية فأحيانا يحدث أن ينوب أحد أفراد العائلة المسؤولين عن هذه الأقسام عن غيره و يقوم بالموافقة على بعض المراحل أو التوقيع على جاهزية الفكرة للتطبيق أو أن يتم قبول بعض أفكار الزبائن و الشروع بتطبيقها بعيدا عن كل الموافقات و التوقيعات السابقة .

❖ إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن العملية لا تختلف كثيرا عما هو كائن في شركة التقدم ، إلا أن في شركة نيروخ ، عملية الإنتاج تبدأ بعد تلقي إدارة القسم لأمر الإنتاج تأخذ الطلب من المخازن و تحوله لأمر إنتاج و يعين مهندس يقوم بمتابعة عملية الإنتاج خطوة بخطوة خاصة في صناعة العينة الأولى من المنتج الجديد المطور .

يفسر فريق البحث هذا الاختلاف في الإجابة لأن شركة نيروخ تعتمد بشكل أكبر على المهندسين قبل و أثناء عملية الإنتاج ، فهم من يقومون بالإشراف الكامل على الفكرة حتى يتم تطبيقها و تطويرها لمنتج حقيقي.

- هل يتم إشراك الزبائن بهذه المرحلة ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج الأستاذ صادق نبروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة ، أن الزبائن بعدما يوافقوا على الرسم ثلاثي الأبعاد الذي تم في مرحلة فحص الأفكار ، يتم تحويل الرسم إلى قسم الإنتاج للتطبيق و يحدث أن تتم موافقة الزبون على أول وحدة تم إنتاجها كي تتم الشركة باقي الكمية المطلوبة أو يتم التعديل عليها فيزيائيا حتى تخرج كما أراد .

❖ إجابة شركة نبروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة لا تشرك الزبون بمرحلة الإنتاج و لا بشكل المنتج النهائي لأن هناك متخصصين في الشركة يقومون بإنتاج المنتج كما تم الاتفاق عليه مع الزبون في مرحلة فحص فكرة المنتج الجديد و بعدها تم الإنتاج بعيدا عن الزبون و يفسر فريق البحث إجابة كلتا الشركتين أن الزبون دوره الأكبر في مرحلة فحص الفكرة و لكن في الإنتاج فان دوره بالموافقة على العينة الأولى المنتجة في شركة التقدم لكن في شركة نبروخ فيتم تجهيز الفكرة له على شكل مجسم قبل الإنتاج الفعلي و بناءا عليه يتم الإنتاج الفعلي لا يشارك هنا الزبون .

## 7.مرحلة فحص المنتج :

- كيف تتم عملية فحص المنتج ؟ ومن يشرف على عملية فحص المنتج ؟ ما الأدوات التي تستخدمها

الشركة لفحص المنتج المطور ؟

❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم و الإنتاج التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة . أن الشركة تقوم بعملية الفحص خطوة بخطوة تزامنا مع عملية التطوير و التصنيع كاملة قبل و أثناء و بعد الإنتاج حيث المنتج عندما يكون مجرد فكرة يتم فحصها من خلال برنامج ال CNC و عرضها على الزبون ثم إنشاء إنتاجها يتم الإشراف على المنتج المطور من خلال المهندسين القائمين على عملية التطوير هذه و بعد الانتهاء من الإنتاج و قبل عملية التغليف يتم فحص المنتج من حيث المواصفات المتفق عليها بين الإدارة العامة و مهندسي قسم التصميم بمراجعة المخططات المصممة للمنتج المطور و يتم فحص المنتج أيضا باستخدام أجهزة خاصة تقيس الضغط و قدرة تحمل المنتج للظروف المختلفة حسب نوع المنتج و قياس سمك الدهان قبل التغليف و يتم أيضا مطابقة المواصفات المتفق عليها و المرغوب بها من قبل الزبون أن كان هو مصدر الفكرة .

❖ إجابة شركة نبروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نبروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن أدوات الفحص لا تختلف كثيرا عما هو كائن في شركة التقدم إلا أن شركة نبروخ لديها وسائل متقدمة لفحص المنتج تشمل المتر و المايكرو متو و الكاليبير. و يشرف على عملية فحص المنتج المهندس المكلف بالإشراف على عملية الإنتاج بمساعدة فاحص الجودة .

و يفسر فريق البحث تحري الشركتين فحص المنتج المطور ; لأن الصورة الذهنية و العلامة التي تميز كل منهم هي الجودة فلذلك تعنتي كل منهما بأمر الفحص النهائي لخروج منتج جديد ذا جودة عالية .

• تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء أو منتجين آخرين لتقييم المنتج فيزيائيا ؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من المقابلة التي أجريت مع كلتا الشركتين أن كلاهما لا تستعين بأحد من خارج الشركة للقيام بعملية الفحص .

و يفسر فريق البحث السبب حيث أن كل منهما تمتلك مهندسين و خبراء جودة قلا تحتاج للاستعانة بخبراء خارجيين و هذا حسب تعبير مدير التصميم و الإنتاج في شركة التقدم .

يوصي فريق البحث كلتا الشركتان بأن تستعين بخبراء الجودة الخارجيين سواء من العرب أو الأجانب الوافدين للبلد ، فقد يمتلكوا أفكار و اقتراحات أو توصيات غير مألوفة للشركة و بالتالي هذا قد يطور الشركة أكثر و أكثر سواء في عملية التصنيع أو بالتنوير على المنتج نفسه .

• ما هي أدوات فحص المنتج ؟ (هل تقوم الشركة بإنتاج عينة من المنتج المطور و فحصها من خلال عينة من

الزبائن ؟ أم من خلال مسوحات لمحات معينه ؟ أم من خلال الفحص المعياري ؟).

❖ إجابة شركة التقدم:

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مدير قسم التصميم الأستاذ صادق نيروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة تقوم بعمل عينة من المنتج ترسله للزبائن لمعرفة مدى تقبلهم للمنتج النهائي في حال أن هذا الزبون هو مصدر الفكرة . أو من خلال عرض عينة من المنتج في معارضها و وكالاتها في المنطقة .



#### ❖ إجابة شركة نبروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نبروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن الشركة تقوم بعمل عينة من المنتج ويتم إرسالها لمعارض الشركة و للوكلاء و الزبائن التجار ، و في حال الطلب عليها يحدد المشتري الكمية التي يريدونها من المنتج ويتم تجهيزها فور طلب الكمية .

و يفسر فريق البحث أن من أدوات فحص المنتج لدى كل من الشركتين تقوم باختبار المنتج من خلال تقنيات التوزيع العادية للشركة و بالتالي هي تتبع أسلوب standard test markets وهذا يعتبر جيد لأنه يعكس أداء المنتج و مدى تقبله في السوق.

#### 8.مرحلة تقديم المنتج للسوق :

ما

كيفية طرح المنتج للسوق؟ وهل تقوم الشركة بدراسة أي الوقت المناسب لانطلاق المنتج في السوق وعرضه على الزبائن؟ وهل تقوم الشركة بعمل تحليل للمكانات لتوزيع المنتج؟ وهل يتم تحديد الوكلاء والموزعون؟ وهل يتم دراسة الكمية الأنسب قبل نزول المنتج للسوق؟

#### ❖ إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه ، أن الشركة تقوم بإرسال عينة من المنتج الجديد للوكلاء و الزبائن و يتم الاتفاق معهم شفويا على الكمية المطلوبة ، و بعد ذلك يتم تحضير الكمية المطلوبة من المنتج و توصيلها إليهم . و تبين لفريق البحث أن طبيعة المنتجات التي تنتجها الشركة لا تعتمد على زمن أو مكان أو موسم معين ، و يتم تحديد الوكلاء و الموزعون بناءً على قدرته و إمكانياته و أخلاقه و هو من يحدد الكمية بناءً على أماكن التوزيع التي يوزع بها .

يفسر فريق البحث إجابة شركة التقدم بان طبيعة المنتجات التي تنتجها الشركة لا تعتمد على زم ان او مكان أو موسم معين ;لأن طبيعة المنتج من المنتجات المعمرة التي لا يرتبط استخدامها في زمان أو مكان محدد . و تبين أن الشركة لا تقوم بعمل دراسة للسوق أو لمكان التوزيع الأنسب بل الموزعون و الوكلاء هم من يقومون بذلك فيحددون الكمية المناسبة بناءا على الأماكن التي يوزعونأو يبيعون فيها . و تبين بأن الاتفاق على الكمية يتم شفويأ ،  
وانالشركةتقومبإطلاقالمنتجفياالسوقبناءاعلاالكميةالمطلوبةمنقبلالوكيلفتقومالشركةبالانتاجالكميةحسبالطلبوخاص  
تفياالمنتجاتالمعقدة كالموازينوالقباناتوتبين لفريق البحث أن الشركة تختار الوكلاء و الموزعين بعد دراسة قدرتهم و وضعهم في السوق و طيب سمعتهم .

#### ❖ إجابة شركة نبروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نبروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة الأولى التي أجريت معه، أن الشركة بعد إنتاج المنتج الجديد تقوم بعرض المنتج في معارضها الموجودة في الخليل و بعد طلب الزبون من المنتج و تحديد الكمية التي يريدتها يتم تجهيز الكمية و ارسالها في موعدها و هناك تجار و شركات كبيرة في البلد او خارجها ، توجه الشركة لهم مندوبين مبيعات الذين يقومون بدورهم بعرض المنتج عليهم و يتم تحديد هؤلاء الشركات و الموزعون من داخل و خارج البلد بناءا على سمعتهم، و لا تقوم مع كل عملية تطوير منتج جديد بتغيير أماكن التوزيع و لا يرتبط توزيع المنتج بزمان او موسم معين لأن المنتج من نوع المنتجات المعمرة .

و يفسر فريق البحث إجابة الشركة بعدم قيامها بعمل تحليل لأماكن التوزيع المناسبة و الزمان المناسب مع كل عملية تطوير جديدة مع امكانية استهداف زبائن جدد و هؤلاء من يتم دراسة احتياجاتهم و عرض المنتج عليهم .

#### 3.2.4 السؤال الرئيس الثالث :

ما هي تحديات التي تواجه الشركة خلال تطوير المنتج الجديد ؟

إجابة شركة التقدم :

تمت الإجابة على هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابة مدير قسم التصميم و الإنتاج في شركة التقدم ، التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه :

أن الشركة تعتبر اكبر عائق هو الوضع السياسي فمثلا بسبب الانتفاضة قلت نسبة المبيعات التي تقوم الشركة بتوريدها للمناطق الاسرائيلية بينما مناطق الضفة لم تتأثر كثيرا ، بالإضافة إلي القوانين والأنظمة التي وضعها الاحتلال الإسرائيلي و التي تنص على منع دخول بعض أنواع المواد الخام إلي فلسطين إضافة إلى العوائق التي تفرض من قبل الاحتلال في اغلاق المعابر الحدودية وخاصة قطاع غزة حيث تأثرت مبيعات الشركة بشكل كبير ، و تأخر وصول المواد الخام و الآلات التي تستوردها الشركة من الخارج بسبب الإجراءات الروتينية التعسفية التي تقوم بها الاحتلال وكما يعتبر ضيق الوقت وضرورة الالتزام بالوقت المحدد لتسليم الطلبات من البضائع و المنتجات من التحديات التي تواجه الشركة، وكما يشكل الالتزام بقواعد السلامة والأمن وإدارة الجودة الشاملة ضرورة و يجب الالتزام بها وعدم تجاهلها و هذا يتطلب من الشركة المزيد من الإتقان و الرقابة ، و يعتبر صغر حجم السوق المحلي تحدي لدى الشركة و لكن دخولها لأسواق جديدة حاليا هذا أمر مكلف ماديا و معنويا فبالمنتهي اكتفت حاليا بزيائنها القدامى .

وأيضا يعتبر المنافس تحدي كبير وخاصة عند تقليد المنتج ، فالتقدم تعاني من تقليد العديد من الشركات - التي ظهرت مؤخرا- من العمل على تقليد منتجاتها و هذا ما دفعها بالفعل لتطوير منتج جديد .

إجابة شركة نيروخ :

تمت الإجابة عن هذا السؤال بما تبين لفريق البحث من خلال إجابات مهندس قسم الإنتاج فراس نيروخ التي دونها و سجلها فريق البحث خلال المقابلة التي أجريت معه، أن الشركة لديها العديد من التحديات التي تواجهها عند تطوير منتج جديد :

أن الوضع الاقتصادي اكبر تحدي لها إذ أن تصميم منتج جديد يكون مكلف فتواجه الشركة مشكلة في طلب السعر الذي يناسبها من الزبون فكثير من المنتجات يتم رفضها و الاعتذار عن إمكانية تطويرها بعد عرض السعر (تكلفة الإنتاج و هامش الربح) على الزبون في حال كان هو مصدر الفكرة.

سياسات الاحتلال و خاصة هذه الفترة و ما تعانيه البلد من احتلال و ظروف صعبة أدى إلى تأجيل موعد تسليم المنتجات في موعدها المحدد للزبون بسبب المعابر و الحواجز و هذا أدى الي تاخير وصول المواد الخام و بعض الآلات فهذا يؤثر على عملية التطوير. كما أن الجمارك و الضرائب التي يفرضها الاحتلال على استيرادها للمواد تشكل تحدي كبير لها. و تبين لفريق البحث أن الشركة لم تجد الكثير من الصعوبة في تطوير نظام الإنتاج و تطبيق تقنيات إدارة الجودة الشاملة إذ كانت تحدي لها ثم تحول (مع توظيف الطاقات الشابة و حملة الشهادات من المهندسين و الفنيين ) إلى دافع لتطوير خطوط الإنتاج سنة 2002 بسبب علم الشركة بأنها فترة مؤقتة فلم يوقفوا إنتاجهم بالرغم من الظروف الصعبة و إنما طوروا الإنتاج عندهم للحفاظ على حصصهم السوقية و بالتالي الحفاظ على الزبائن. و تبين أيضا لفريق البحث انه لا يوجد صعوبة بالتنبؤ باحتياجات السوق بسبب الدراسات المستمرة و متابعة السوق. بالإضافة إلى أن صغر السوق المحلي يشكل تحدي للشركة و دافع لتوسيع نطاقها و دخول أسواق جديدة لتوظيف عمال جدد و تطوير خطوط الإنتاج .

ويفسر فريق البحث أن كلا الشركتين تتعرض لعدد كبير من التحديات التي تعتبر عائق أمام تطوير منتجاتها حيث تشمل أبرزها على : الوضع الاقتصادي , صغر السوق المحلي , الالتزام بقواعد السلامة والأمن والجودة , الأنظمة والقوانين التي يفرضها الاحتلال , الوقت , التنبؤ بالتكاليف والمبيعات , والمنافسين .

لأن شركة نيروخ استطاعت تحويل العديد من التحديات إلى دوافع فاستغلتها في التطوير

## النتائج و التوصيات

• نتائج الدراسة

• توصيات الدراسة

## 1.5 النتائج :

بناء على تحليل أسئلة الدراسة ، توصل فريق البحث الى النتائج التالية :

1. توصل فريق البحث الى ان كل من التقدم و نيروخ كان دافعهم لتطوير المنتج الجديد هو مواكبة التطوير التكنولوجي و احتياجات الزبائن لتتمكن من المنافسة في السوق المحلي و العربي و تبين ان شركة التقدم لا تسعى لتطوير المنتج الجديد لأجل التصدير في حين أن دافع شركة نيروخ هو التمييز بمنتجاتها على مستوى الوطن العربي .
2. ان كلا الشركتين لا تتبع المعايير العالمية في مرحلة توليد الأفكار حيث تتم بطريقة عشوائية غير رسمية و غير مخطط .و تتم من خلال المصادر الداخلية ، و ليس من جهات خارجية .
3. ان مصادر توليد الأفكار لكلا الشركتين هم الموظفين و المهندسين في الشركة ، و الزبائن كمصدر أساسي مهم في عملية التطوير ، و المعارض المحلية و العالمية بالنسبة لشركة التقدم ، و لا تعتبر كل من الشركتين ان الموردن او المنافسين مصدرا للتطوير.
4. ان الأساليب و الأدوات التي تستخدم في عملية توليد الأفكار الجديدة تأخذ الطابع التقليدي العشوائي حيث ان كل من الشركات لا تقوم بعمل جلسات عصف ذهني أو اجتماعات خاصة أو عمليات خروج ميدانية بحثا عن الأفكار بل تتم بشكل غير منظم من خلال اقتراحات يقدمها موظفي الإنتاج أو المهندسينأو على شكل طلبات ، اقتراحات ، شكاوى الزبائن .
5. لا يوجد هناك اهتمام بكم الأفكار بل تقوم كل من الشركتين بتطوير اي فكرة طالما كانت مجدية اقتصاديا و تسويقيا و تصنيعيا .
6. مرحلة غربلة الأفكار في شركة التقدم تتم عبر المشورة فيما بين المدير العام و مدير الإنتاج و التصميم اما في شركة نيروخ فنتم من خلال عمل اجتماع للبحث في مدى جدوى الأفكار التي بين أيديهم .

7. ان كل من الشركتين تعتمد على الاخذ برأي الزبون في مرحلة غربلة الافكار; لتقدير مدى ملائمة الفكرة بالنسبة للزبون للشروع بتنفيذها و مدى تعارض الفكرة مع طلب الزبون لتجنبها .
8. تقوم شركة التقدم باتباع مرحلة تطوير الفكرة و فحصها من خلال عمل ترجمة للفكرة برسمها بشكل يدوي ثم ثلاثي الأبعاد باستخدام برنامج خاص لتسهيل قرائتها و فهمها من قبل الزبون و تقوم نيروخ ايضا بترجمة الفكرة من خلال الرسم ثنائي و ثلاثي الأبعاد لعرضها على الزبائن لكن الفرق هو ان شركة التقدم تضمن الرسم بالقياسات و المواصفات و الأبعاد .
9. يتم قياس مدى تقبل الزبون للفكرة من خلال موافقته عليها أوإضافته لبعض التفاصيل و الاقتراحات ، خاصة ان كان هو مصدر الفكرة .
10. لا يوجد استراتيجية تسويقية واضحة مكتوبة لدى شركة التقدم هي تعمل بالأسلوب التقليدي فلا تهدف لاستقطاب زبائن جدد و لا دخول أسواق جديدة و بالتالي لا تقوم بعملية تقسيم للسوق بل تطور المنتج بناء ع الافكار المتوفرة لديها و توزع المنتج على زبائنها التجار و الوكلاء الذين تتعامل معهم منذ زمن و تباع أيضاً للمستهلكين و تحاول ان تكون صورتها الذهنية مرتبطة بالجودة و الإتقان .
11. شركة نيروخ لديها دراسة للسوق اولا بأول و تقوم بعمل أبحاث لدراسة حاجة الزبائن وما الأسواق الجديدة التي ممكن ان تدخلها و العمل على استقطاب زبائن جدد وتقوم بعمل احصائيات سنوية عن حجم البيع السنوي ليساعدها على وضع أهداف سنوية و تقسم السوق و تعمل على ان تكون صورتها الذهنية مرتبطة بالجودة و الالتزام بالمواعيد .
12. لا يقوم شركة التقدم بعمل إحصاءات دورية لتحديد حجم الحصة السوقية للشركة والحصص السوقية للمنافسين.
13. عملية تحليل الأعمال لدى التقدم تتم من خلال تحليل مدى امكانية تطبيق هذه الفكرة من حيث مدى توفر الماكينات و المواد الخام اللازمة و المهارات التصنيعية و تقدير التكاليف و المبيعات بمساعدة كلا من المدير المالي ومدير الإنتاج و مدير المبيعات و لكن غالبا ما تتم هذه المرحلة بشكل غير منظم و باستخدام أرقام و احصاءات

- تقريبية ، و لكن شركة نيروخ تهتم بقياس الجدوى الاقتصادية و التسويقية و التصنيعية للمنتج و لذلك تقوم بعمل دراسة للسوق و للحصة السوقية لتستطيع تقدير تكاليف الإنتاج و المبيعات و بالتالي الربحية .
14. في مرحلة تطور المنتج ، وجد فريق البحث ان لا يوجد فرق واضح في عمليه الإنتاجالنهائية بين الشركتين على الرغم ان شركة التقدم هي التي بدأت باستخدام جهاز القص بالليزر و برنامج ال CNC الا ان شركة نيروخ استطاعت اللحاق بها في تسخير التكنولوجيا لتسهيل عملية الإنتاج و اختصار الوقت .
15. يتوقف دور الزبون عند مرحلة فحص الفكرة و لا يشارك في مراحل الإنتاج الا حين ينتهي المنتج بشكل كامل فيتم اشراكه في فحص المنتج النهائي لقياس مدى مقابله مع حاجته .
16. من أدوات فحص المنتج لدى كل من الشركتين ، هي العينة ، حيث تقوم بتصنيع عينة من المنتج و عرضها على عينه من الزبائن و بالتالي هي تتبع (standard test markets).
17. في مرحلة اطلاق المنتج للسوق ، تبين أن طبيعة منتجات كل شركة التقدم و نيروخ ، لا تعتمد في توزيعها على مكان أو موسم معين ؛لأن طبيعة المنتج من المنتجات المعمرة التي لا يرتبط استخدامها في زمان أو مكان محدد ، و بالتالي لا يوجد هناك تحليل دقيق للمكان الأنسب . تقوم لكلا من الشركتين باختيار الوكلاء و الموزعين بناء على الاماكن التي توزع فيها و بناءا على قدراتهم و سمعتهم في تلك المنطقة سواء داخل أو خارج البلاد.
18. من أهم التحديات التي تواجه كل من الشركتين ، هي سياسات الاحتلال و انعكاساتها على الوضع الاقتصادي. و ايضا التطور التكنولوجي الذي يسبب ضغط على كل منهما في ضرورة مواكبته و ضيق السوق المحلي .



## 2.5 التوصيات :

1. يوصي البحث كلتا الشركتان بضرورة الاهتمام بكم الأفكار من خلال تحفيز موظفيهم و زبائنهم بالخروج بكم أفكار مثرية و مجدية وأكثر ربحية .
2. يوصي البحث بإعطاء فرصة للموظفين في شركة التقدم للمشاركة في عملية توليد الأفكار للتوصل إلى كمية اكبر من الأفكار.
3. يوصي البحث كلتا الشركتان بضرورة مساهمة الزبون بشكل اكبر في عملية تطوير الفكرة لصياغتها بطريقة تتناسب مع حاجته و رغبته .
4. يوصي البحث شركة نبروخ بتوضيح فكرة المنتج الجديد بشكل أكثر دقة لمساعدة الزبون في التعرف على الكيفية و مجالات الاستخدام للمنتج الجديد .
5. يوصي البحث شركة التقدم بمتابعة السوق و عمل خطط تسويقية جديدة في أسواق جديدة لاستقطاب زبائن جدد.
6. يوصي البحث شركة التقدم بعمل دراسات تحليلية للحصة السوقية للشركة و للمنافسين لتبقى على إطلاع بموقعها بالسوق و مدى مواكبتها للتطور.
7. يوصي البحث شركة التقدم بتوسيع نطاقها و سوقها المحلي حتى تتمكن من زيادة مبيعاتها و تقليل تكاليفها مما قد يزيد من الكفاءة الإنتاجية.
8. يوصي البحث شركة التقدم باستغلال الأيدي الشابة المتعلمة في عمل دراسات عميقة و تحليلية للسوق و للزبائن و التكنولوجيا و التقنيات الحديثة و عمل أبحاث دقيقة عن التحديات التي تواجهها للخروج منها بأقل الخسائر أو تحويلها لدوافع للتطوير المستمر .

## قائمة المصادر والمراجع :

- الحاج محمد , محمد , القاهرة , مستشار تحكيم إداري و مدير تسويق و مبيعات .
- العمودي , احمد , مدير المبيعات وتسويق ,السعودية .
- خافيير,2002, دراسة تأثير تقنيات تطوير منتجات جديدة على نجاح المنتج الجديد في شركات اسبانية .
- علي , محمد , قسم إدارة الأعمال , 2003 , استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين .
- محمد علي , نادين , مدرس بقسم إدارة الأعمال , (2003) , استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين .
- عبد الوهاب , (2013) ,أثر التوجهات الإستراتيجية الإبداعية و الاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة و الأداء التسويقي .
- عقلان , محمد , (2006) ,سياسة تطوير المنتجات جديدة وأثرها في رفع الحصة السوقية للمنشآت الصناعية في القطاع الخاص .
- التميمي , وفاء ,الحلاق , سامر ,دراسات، العلوم الإدارية, أثر تطوير المنتجات في درجة ولاء المستهلك .
- التميمي , وفاء , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ,اثر التراكم المعرفي في إنجاز تطوير المنتجات الجديدة.
- بتول , عطية , (2009), تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية .
- شركة التقدم الصناعية , ( 2008 ) .
- شركة نيروخ الصناعية , (2010) .

## المراجع والمصادر الأجنبية :

- R Crippa, L Larghi, M Pero, A Sianesi (2010) .The impact of new product introduction on supply chain ability to match supply and demand .
- Darasteanu,Moskalenko,(2010) ,New Product development process goes .
- Bessant,Francis,(1997) , Implementing the new product development process .
- Bhuiyan,(2011),A Framework for successful new product .
- Daniel Olausson ,( 2009 ),Studies in Science and Technology , Sweden .
- Jim , Tischler , (2010) , Community Development, Policy Director at State of Michigan
- Bert , Markgraf , (2012), professional engineer , Hudson quebec .
- Ibadatsinqthsethi , (2012) , university,Jammu .
- Jeff , Lash , (2015 ),Service Director, Product Management at Sirius Decisions .
- Daphne, Adams , Brazil , Marketing and Advertising .
- Robert , Brands , New Product Development , Florida .

## المصادر والمراجع من خلال المواقع الالكترونية :

- <http://www.slideshare.net/>
- <http://liu.diva-portal.org/>
- <http://smallbusiness.chron.com/>
- <https://books.google.ps>
- <https://www.siriusdecisions.com>
- <http://unpan1.un.org/intradoc>
- <http://cin.ufpe.br>
- <http://www.jiem.org>
- <http://www.diva-portal.org>
- <http://journals.ju.edu.jo>
- [www.aptksa.org/vb](http://www.aptksa.org/vb)
- <http://www.innovationexcellence.com>
- <http://drmalamoudi.blogspot.com/2013/09/8.html>
- <http://www.nierokh.ps/>
- <http://www.taqaddom.com/>

جامعة بوليتكنك فلسطين  
كلية العلوم الإدارية و نظم المعلومات



دراسة حول واقع تطوير منتج جديد في شركة التقدم الصناعية و نيروخ للأدوات المعدنية في محافظة الخليل

السادة أصحاب شركة التقدم و شركة نيروخ في محافظة الخليل :

تحية طيبة و بعد ,,,

يقوم فريق البحث بإجراء دراسة حول "مقارنة واقع تطوير منتج جديد لدى شركة التقدم \_ للقبانات و الموازين \_ و شركة نيروخ \_ للأثاث المعدني \_" ، و ذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في تخصص إدارة الأعمال المعاصرة في جامعة بوليتكنك فلسطين / الخليل ، لذا تم تجهيز هذه الأسئلة بحيث تساعد فريق البحث على الإجابة على أسئلة الدراسة علماً بأنه تم تصميمها على نموذج المقابلة المهيكلية ، علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، شاكرين لكم مسبقاً دعمكم و جهودكم .

و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

آذار-2016

فريق البحث:

شروق يغمور

دعاء العويوي

### السؤال الأول : دوافع الشركة للقيام بعملية تطوير منتج جديد ؟

- ما هي أهم الدوافع لقيام الشركة بتطوير منتج جديد ؟
- هل كان التطوير التكنولوجي في العالم سبب في اتجاه الشركة لتطوير منتج جديد ؟
- هل كان الدافع وراء التطوير للمنتج الجديد هو أن تحتل الشركة الريادة في السوق ؟
- هل شكلت قوانين و أنظمة الدولة دافع للشركة في عملية تطوير المنتج الجديد ؟
- هل كانت عمالة الشباب في الشركة دافعو حافز لعملية تطوير المنتج الجديد ؟
- هلزيادة الكفاءة الإنتاجية كانت سبب في توجه الشركة لتطوير منتج جديد ؟

### السؤال الثاني : أسئلة حول مراحل تطوير منتج جديد :

#### 1. مرحلة توليد الأفكار

- كيف تقوم الشركة بخطوة توليد الأفكار ؟
- ما هي مصادر الأفكار التي تعتمد عليها الشركة ؟
- ما هي الأدوات التي تعتمد عليها الشركة في توليد الأفكار الجديدة ؟
- هل توفر الشركة أجواء خاصة للموظفين للخروج بأفكار جديدة كجلسات العصف الذهني أو غيرها ..؟
- هل يعتبر الزبون مصدر للأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير ؟و كيف يتم رصد أفكار الزبائن ؟
- هل تهتم الشركة بكم الأفكار التي تصل إليها ؟

#### 2. مرحلة غربلة الأفكار

- كيف تقوم الشركة بغربلة الأفكار ؟

- كيف يتم تصنيف الأفكار بالأفكار قوية و أخرى ضعيفة ؟
- ما هي الشروط أو المعايير التي اعتمدها الشركة لقبول إي فكرة جديدة لتطوير منتج جديد ؟
- يشارك الزبون في مرحلة اختيار الأفكار الملائمة لسد حاجاته و رفض ما يتعارض مع طلبه.؟
- هل تقوم المؤسسة بتشكيل لجنة مع كل عملية تطوير منتج جديد لاختيار الأفكار الأنسب للتطوير ؟
  - إذا كانت الإجابة نعم ..
- يتم السؤال أثناء اجتماع اللجنة عن مدى رغبة و حاجة الزبون لشراء هذا المنتج ؟
- يتم السؤال إذا ما كان المنتج مربح ماليا أم لا ؟
- يتم السؤال هل يمكن للمنتج أن ينافس و ينجح في السوق أم لا ؟
- يتم إجراء تصويت للاختيار بين الأفكار؟

### 3. مرحلة تطوير و فحص الفكرة

- كيف يتم تطوير مفهوم المنتج و فحص الفكرة ؟
- هل يتم تطوير الفكرة من حيث الشكل والفوائد، طريقة الاستخدام ؟
- هل يتم تطوير المنتجات بناء على أولويات الزبائن و ما يحتاجونه ؟
- هل يتم سؤال الزبائن حول رغبتهم و حاجتهم للتطوير على منتج قديم ؟
- من المسؤول في الشركة عن صياغة الأفكار الجديدة ؟
- هل يشارك الزبون في تطوير الفكرة التي قام بطلب تطبيقها من قبل الشركة ؟
- هل يتم صياغة الأفكار بحيث يسهل على الزبون فهمها ؟
- هل يتم في معرفة مدى تقبل الزبون للفكرة (من حيث مدى الاهتمام بشرائها و ملائمتها لحاجته )
- هل يتم فحص مدى تقبل الزبون للفكرة من خلال عمل استفتاء لأرائهم نحو الأفكار الجديدة من خلال استبانات شفوية أو كتابية ؟

#### 4. مرحلة تطوير الإستراتيجية التسويقية

- هل تقوم الشركة بعمل إستراتيجية تسويقية للمنتج الجديد ؟
- ما هي الإستراتيجية التسويقية التي تتبعها الشركة؟
- هل تقوم الشركة بوضع أهداف تسويقية ذكية بحيث تكون واضحة ، محددة ، قابلة للقياس ، واقعية و قابلة للتحقيق و ذات إطار زمني محدد ؟
- هل يتم عمل تحليل للمنافسة؟
- هل يتم عمل تحليل للسوق؟
- هل يتم عمل تحليل للزبائن ؟
- تقوم الشركة بالتغير على الخطة التسويقية مع كل عملية تطوير منتج جديد ؟
- يتم تحديد إستراتيجية تسويقه واضحة للمنتج المطور ؟
- هل تقوم الشركة بعمل تقسيم للسوق قبل اختيار الفئة المستهدفة ؟
- هل يتم اعتماد فئة مستهدفة جديدة مع كل عملية تطوير منتج جديد بناء على طبيعة المنتج؟
- من هي الفئات المستهدفة التي تستهدفها الشركة (شركات ،أفراد ، المستهلك النهائي ، التجار )؟
- هل يتم تحديد المواد الخام المطلوبة للمنتج و شكل المنتج و ألوانه و تحديد الحاجة من المنتج و كيفية استخدامه و أين يستخدم و من يستطيع استخدامه ؟
- هل يتم اعتماد الشكل النهائي حسب طلب الزبون ؟
- يتم تحديد السعر بحيث يغطي تكاليف الإنتاج ؟
- هل تتحرى الشركة أماكن توزيع المنتج المطور و ملائمتها مع طلب الزبائن ؟
- كيف يتم وضع خطة الترويج للمنتج المطور ؟
- و ما أدوات الترويج التي تستخدمها الشركة للإعلان عن المنتج المطور ؟



- ما هي المناطق و الأماكن التي يتم فيها توزيع المنتج؟
- كيف يتم قياس مدى ملائمة خطة الترويج مع طبيعة المنتج؟
- هل هناك صورة ذهنية محددة تعمل الشركة على تركيزها في عقل الزبائن؟

## 5 . مرحلة Business analysis

- كيف تقوم الشركة بعمل تحليل للأعمال ؟ و كيف ؟
- هل يتم الحصول على استبيوات حول حجم السوق وتكاليف التشغيل والتوقعات المالية كالمبيعات والأرباح ، للتنبؤ بجدوى المنتج المطور؟
- يتم الاستعانة بمحلل من خارج الشركة لتحليل الأعمال , أو لعمل دراسة الجدوى ؟

## 6 تطوير المنتج فيزيائياً :

- كيف تتم عملية الإنتاج الفعلية و تحويل المنتج من مجرد خطط و رسومات إلى منتج ملموس ؟
- ما هي الأقسام التي تشارك في عملية تطوير المنتج ؟
- هل يتم إشراك الزبائن بهذه المرحلة ؟

## 7 مرحلة فحص المنتج :

- كيف تتم عملية فحص المنتج الجديد في الشركة ؟
- هل تقوم الشركة بفحص المنتج من خلال عينة من الزبائن ؟ أم من خلال مسوحات لمحات معينه ؟ أم من خلال الفحص المعياري .؟
- ما الأدوات التي تستخدمها الشركة لفحص المنتج المطور ؟
- هل يشرف على عملية فحص المنتج متخصصين التطوير و التصميم كي يقارنوا ما صمموه مع ما تم تطبيقه فعليا

- هل تقوم الشركة بالاستعانة بخبراء أو منتجين آخرين لتقييم المنتج فيزيائيا ؟

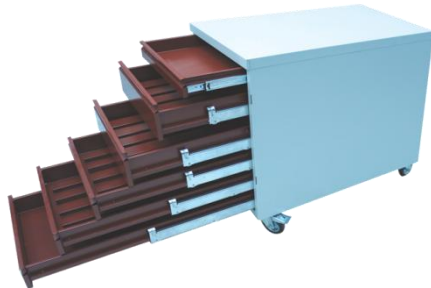
## 8 مرحلة تقديم المنتج للسوق :

- ما هي كيفية طرح و تقديم المنتج الجديد للسوق؟
- عند تطوير منتج جديد ، هل تقوم الشركة بدراسة أي الوقت الأنسب لإنزاله للسوق و عرضه على الزبائن ؟
- هل تقوم الشركة بعمل تحليل لمكان توزيع المنتج ؟
- هل يتم تحديد الوكلاء و الموزعون ؟
- هل يتم دراسة الكمية الأنسب قبل نزول المنتج للسوق ؟

## السؤال الرئيسي الثالث : التحديات التي تواجه الشركة في عملية تطوير منتج جديد؟

- ما هي أهم التحديات التي تواجه الشركة في عملية تطوير منتج جديد؟
- هل يؤثر الوضع الاقتصادي بالبلد على قرار التطوير ؟
- هل يتم تأجيل العديد من عمليات التطوير بسبب سياسات الاحتلال ؟
- هل الحاجة لوجود فريق تطوير دائم يعتبر تحدي أمام عملية التطوير ؟
- هل الحاجة لفريق لديه القدرة على تصميم المنتجات الجديدة بأعلى كفاءة وفعالية يعتبر تحدي أمام عملية التطوير ؟
- هل تواجه الشركة حالة من صعوبة التنبؤ باحتياجات السوق ؟
- هل تواجه الشركة صعوبة في التنبؤ بالتكاليف اللازمة للتطوير ؟
- هل تعتبر الشركة أن صغر السوق المحلي تحدي بالنسبة لها ؟
- هل تواجه الشركة منافسة مباشرة لها من داخل البلد ؟

منتجات شركة التقدم :



من منتجات شركة نيروخ



### **Abstract :**

*This study aimed to define the reality of the new product development at both Neiroukh and Al Taqadom companies in Hebron, the motives to develop their products, the stages that followed for developing new products according to the scientific stages internationally approved, and the challenges that facing both companies while developing new products.*

*The main findings that have been reached by the research team: both companies developed its products according to the company's interest and their modus operandi, where both of them developed its new products in a different way and not exactly the same as the scientific standards. It has been shown to the research team that Al Taqadom company followed the traditional way in developing its products without following a clear scientific stages, while Neiroukh company dominated by randomness with no care to the absence of some stages although of trying giving everything new and scientific.*

*The research team found that the most important recommendations are: both companies should concern more with the number of ideas for not preventing themselves from the most feasible and profitable ones. Al-Taqadom company should involve its employees more in ideas generating stage by provide an appropriate working environment such as brainstorming. Involving customers in developing idea stage for more loyalty as feeling that this products designed for him/her. Finally, Al-Taqadom company should make a market share analysis for it and for its competitors, so it can identify the size of the market and the location of its operations in order to use it to expand its operations for increasing the productivity, lower costs and more profits.*

تم بحمد الله

أيار 2016