



جامعة القدس
Al-Quds University

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة: دراسة
تطبيقية على الشركات الغذائية

عمر عطاالله سليم قدح

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019 م

التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة: دراسة
تطبيقية على الشركات الغذائية

إعداد: عمر عطاالله سليم قدح

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة بيرزيت

إشراف الدكتور: نضال درويش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية
الدراسات العليا

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019 م



جامعة القدس
Al-Quds University

جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
معهد الإدارة والأعمال

إجازة الرسالة

التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة: دراسة تطبيقية على الشركات
الغذائية

إسم الطالب: عمر عطاالله سليم قدح
الرقم الجامعي: 21610088

إشراف الدكتور: نضال درويش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2019/5/23 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع: 

التوقيع:

التوقيع:

التوقيع:

1- رئيس لجنة المناقشة: د. نضال درويش.

2- ممتحناً داخلياً: د. سلوى البرغوثي.

3- ممتحناً خارجياً: د. محمد أبو شربة.

القدس - فلسطين

1440هـ - 2019 م

الإهداء :

إلى كل من ساندني وساعدني في هذا العمل.

إلى الشمعتين اللتين تذوبان من أجلنا: أبي وأمي.

إلى زوجتي الغالية وأولادي محمد وأحمد العزيزين على قلبي.

إلى أخي علي شفاه الله مما أصابه.

إلى أجدادي وجداتي الأموات رحمهم الله جميعاً.

إلى إخوتي وأخواتي وأبنائهم جميعاً.

إلى ابن خالي محمد قدح العزيز على قلبي.

إلى الشهيد عمي وأعمامي وعمتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم جميعاً.

إلى كل من ساعدني مادياً ومعنوياً في مصابنا لأخي علي.

إلى كل عائلتي: أبناء عشيرة قدح الكرام.

إلى أساتذتي وزملائي في العمل، والعلم الذين ساندوني في هذه الدراسة.

إقرار:

أقر أنا معد الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وإنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وإن هذه الدراسة، أو أي جزء منها، لم يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع :

عمر عطاالله سليم قدح

التاريخ : 2019/5/23 م

الشكر والعرفان:

الحمد لله حمد الشاكرين، على كثير فضله، وعظيم نعمه، وأن كفاني مؤونة هذه الدراسة، وأن يسر لي الوقت والجهد والصحة والعزيمة رغم الظروف الصعبة التي مررت بها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد.

أتقدم ببالغ الشكر والاعتراف والامتنان والاحترام والتقدير إلى كل من ساعدني، ووقف بجانبي، وأخص بالذكر أستاذي الدكتور الفاضل نضال درويش الذي زودني بإرشادته العلمية، ومعرفته المتراكمة، وأقدم شكري واعتزازي إلى جميع أساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة القدس، وكما أوجه شكري وتقديري إلى السادة: رئيس اللجنة المناقشة وأعضائها على تقبلهم مناقشة رسالتي، وتجشمهم عناء قراءتها، وإلى جامعتي التي نهلت منها العلم لثلاثة أعوام متواصلة. كما أشكر زملائي المشرفين الأفاضل رمضان يعقوب، وسعيد برناط، وسامر حجيجي، نشأت قاسم، والزميلات شيرين السيوري، ونفيسة إبراهيم، ورسمة السيوري، والسيد محمد قدح رئيس شركة زريفكو على مساعدتهم لي في بعض الجوانب، وأشكر كل من كان مصدراً لي للمعلومات بكل أسمائهم، ومراكزهم.

ولكم جزيل الشكر والامتنان

الباحث

عمر قدح

قائمة المحتويات

الرقم	الموضوع	الصفحة
	الغلاف الداخلي.	
	صفحة العنوان.	
	إجازة الرسالة.	
أ	الإقرار.	
ب	الشكر والعرفان.	
ج	قائمة المحتويات.	
ر	قائمة الجداول.	
ز	قائمة الاشكال.	
ز	قائمة الملاحق.	
د	الملخص باللغة العربية.	
ذ	الملخص باللغة الانجليزية.	
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
1.1	المقدمة.	2
1.2	مشكلة الدراسة.	6
1.3	أهداف الدراسة.	6
1.4	أهمية الدراسة.	7
1.5	أسئلة الدراسة.	8
1.6	منهجية الدراسة.	8
1.7	مجتمع الدراسة.	9
1.8	أنموذج الدراسة.	9
1.9	حدود الدراسة.	10
1.10	التعريفات الإجرائية.	10
2	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
2.1	المقدمة.	13
2.2	مفهوم المنتج.	14

17	مراحل دورة حياة المنتج.	2.3
18	تصنيف المنتجات الجديدة.	2.4
20	مفهوم تطوير المنتج الجديد.	2.5
21	مفهوم ابتكار منتج جديد.	2.6
22	مفهوم الابداع.	2.7
22	أهمية تطوير منتجات جديدة.	2.8
24	مبررات تطوير منتجات جديدة.	2.9
26	استراتيجية تطوير منتجات جديدة.	2.10
27	عملية تطوير منتجات جديدة.	2.11
38	التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة.	2.12
39	نجاح المنتج الجديد.	2.13
40	عوامل نجاح المنتج الجديد.	2.14
44	أسباب فشل المنتج الجديد.	2.15
45	مقدمة عن الشركات العائلية.	2.16
46	مفهوم الشركات العائلية.	2.17
48	أهمية الشركات العائلية.	2.18
50	تحويل الشركات العائلية.	2.19
52	الفرق بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية.	2.20
54	العوامل الإدارية التي تؤثر على الشركات العائلية .	2.21
56	عيوب الشركات العائلية.	2.22
57	استمرارية الشركات العائلية.	2.23
58	الشركات العائلية في الدول العربية.	2.24
59	الشركات الغذائية في فلسطين.	2.25
70	الفصل الثالث : الدراسات السابقة	3
71	الدراسات السابقة.	3.1
71	الدراسات العربية.	3.2
76	الدراسات الأجنبية.	3.3

87	علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.	3.4
88	الفصل الرابع: منهجية الدراسة	4
89	المقدمة.	4.1
89	مصادر جمع البيانات.	4.2
89	المصادر الاولية.	4.3
90	المصادر الثانوية.	4.4
91	طريقة جمع البيانات.	4.5
91	عينة الدراسة.	4.6
92	تصميم الدراسة.	4.7
94	تحليل البيانات.	4.8
95	وحدة التحليل.	4.9
97	الفصل الخامس: تحليل البيانات	5
97	معلومات حول شركات الدراسة.	5.1
100	أقسام التحليل.	5.2
101	القسم الأول: التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة.	5.2.1
103	القسم الثاني: أسباب تطوير المنتجات الجديدة.	5.2.2
107	القسم الثالث: عملية تطوير المنتجات الجديدة.	5.2.3
112	القسم الرابع: المصادر والطرق والتطوير والابتكار.	5.2.4
115	الفصل السادس: النتائج والتوصيات	6
116	النتائج.	6.1
118	محددات الدراسة.	6.2
119	التوصيات.	6.3
119	التوصيات لأصحاب ومدراء الشركات العائلية.	6.3.1
120	التوصيات لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.	6.3.2
120	التوصيات للمستهلك الفلسطيني.	6.3.3
121	قائمة المراجع	7

121	المراجع باللغة العربية.	7.1
126	المراجع باللغة الإنجليزية.	7.2
139	قائمة اللقاءات.	7,3
141	قائمة الملاحق	.8
141	أسئلة المقابلة.	8.1

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
34	أنموذج ليكرت الخماسي.	1.1
64	نسبة الصناعات الغذائية من السوق.	1.2
65	الحصة السوقية حسب السنوات للصناعات الغذائية الفلسطينية.	1.3
93	الشركات العائلية التي تم مقابلتها.	1.4
98	معلومات حول شركات الدراسة.	1.5
101	التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية في فلسطين.	1.6
103	أسباب تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية في فلسطين.	1.7
107	عملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية الغذائية في فلسطين.	1.8
112	اعتمادهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية.	1.9
113	مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية.	1.10
113	طرق التطوير المنتجات الجديدة منذ تأسيس الشركات العائلية.	1.11
114	تطوير أو ابتكار المنتجات الجديدة في الشركات العائلية.	1.12

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
9	أنموذج الدراسة.	2.1
17	دورة حياة المنتج.	2.2
26	مصفوفة أنسوف لاستراتيجيات التسويق في الشركات.	2.3
29	مراحل عملية تطوير المنتج الجديد.	2.4
111	أنموذج عملية تطوير المنتج الجديد.	2.5

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
	أسئلة المقابلة.	3.1

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند تطوير منتجات جديدة: حيث طبقت هذه الدراسة على الشركات الغذائية في فلسطين، لقد تم جمع المعلومات والبيانات المستخدمة في هذه الدراسة من الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف تعامل الشركات العائلية في الصناعات الغذائية مع تطوير المنتجات الجديدة، باستخدام الأسلوب النوعي من خلال: المقابلات مع ست عشرة شركة من الإدارة العليا، أو الملاك التي تشكل المصادر الأولية لجمع المعلومات.

تشير نتائج الدراسة أن هناك تحديات رئيسية تواجه أكثرية الشركات العائلية وهي: عدم حماية مؤسسات السلطة للمنتج الوطني من المنتجات الإسرائيلية والمستوردة، اتجاه ثقافة المستهلك نحو المنتج الوطني بصورة سلبية، والمواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها، فصل الإدارة عن الملكية، وعدد أفراد العائلة العاملين في الشركة، وتضارب المصالح والألويات واختلاف الرؤى، وتعاقب الاجيال على إدارة الشركة العائلية، والمنافسة الشديدة من المنتجات المستوردة والإسرائيلية، والاضاع السياسية والاقتصادية وغيرها، بالإضافة لذلك تعتمد الشركات العائلية على المصادر الداخلية والخارجية للحصول على أفكار تطوير المنتجات الجديدة، ويعتبر تطوير وابتكار المنتجات الجديدة بشكل مستمر بما يناسب أذواق المستهلكين عامل حاسم لإستدامة الشركة.

الكلمات المفتاحية:

تطوير المنتجات الجديدة. الشركات العائلية. الشركات الغذائية.

The challenges facing family businesses in the Arab world when developing new products: An applied study about food companies

Prepared by: Omar Attallah Saleem Qadah

Supervised by: Dr. Nidal Darwish

Abstract:

This study aims to know the challenges facing family businesses when developing new products: which is applied in Palestine about food companies. The and data used in this study were collected from previous studies and literature reviews. The study used the descriptive approach which describes the treatment of the family company in food manufacturing within the new products development, by using the qualitative approach through interviews with sixteen family companies managers or owners from companies that forms the primary data to collect information.

The results of the study indicate that there are main challenges faced by the majority of family businesses namely: The national products have no governmental protection from Israeli and imported products, The negative attitudes toward national products, the complexity in importing raw materials, in addition to their high costs, the separation of management from ownership, the large number of family members working in the company, the conflict of interests with priorities and different visions, the succession of generations to manage the family company, the extensive competition from imported and Israeli goods with the Palestinian goods, and the political and economic situations and others. The family companies depend on internal and external sources to get developing new products idea. Developing and innovating new products that suit consumers taste is a crucial rule in the sustainability of the company.

Keywords:

Developing new products. The family companies. The food companies.

الفصل الأول

1. الإطار العام للدراسة.

1.1: المقدمة.

1.2: مشكلة الدراسة.

1.3: أهداف الدراسة.

1.4: أهمية الدراسة.

1.5: أسئلة الدراسة.

1.6: منهجية الدراسة.

1.7: مجتمع الدراسة.

1.8: أنموذج الدراسة.

1.9: حدود الدراسة.

1.10. التعريفات الإجرائية.

الفصل الأول

1. الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعد التغيير السمة البارزة في بيئة الأعمال الحالية، والنمو والتطور هما عاملا تنافس، فالتقنيات تتطور، والمنتجات تتقدم، والعمليات تتغير بسرعة، بالإضافة لتغير انماط الحياة، وارتفاع مستويات الدخل، وازدياد وعي المستهلك، وازدياد الطلب على المنتجات الغذائية، كلها أسباب دعت لتوريد منتجات غذائية عالية الجودة ومتنوعة ومبتكرة على مدار العام. والشركات الناجحة هي الشركات القائمة على التطوير والابتكار والإبداع الذي أضحي من أهم موجوداتها وأساس بنيتها، وبهذا فإن التطوير يعتبر اليوم عاملاً حاسماً في قدرة الشركة على البقاء والنمو. وتطوير أو تحسين المنتجات التي تقدم للسوق، وإطلاق منتجات جديدة، وتطوير عمليات جديدة أو تحسين العمليات الحالية أصبحت سياقات تتبناها أغلب الشركات، وتسعى لاستثمارها في تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي حاجات، ورغبات الزبون المتعددة والمتجددة، ولما كانت أغلب الشركات الصناعية بحاجة إلى رفع أدائها الإبداعي والإستراتيجي، والنظر إلى المستقبل برؤية معمقة لبناء تجربة جديدة تشهد حضوراً في عالم الأعمال، أصبح لزاماً عليها الاهتمام بالإبداع، والمبدعين لتحسين جودة المنتج باستمرار لكسب التفوق التنافسي (Kotler&Keller,2013).

وتحتاج الشركات إلى تطوير نفسها، وتنمية وزيادة عوائدها، وأرباحها باستمرار، ويتم ذلك من خلال تقديم منتجات جديدة، أو مطورة للسوق الحالي كما أشار (Ansoff,1965)، ولا يتم ذلك إلا بالمحافظة على مستهلكيها الحاليين، وزيادة ولائهم، وتقليل فقدانهم، وجذب مستهلكين جدد. وفي معظم الشركات يعتبر جذب

مستهلكين جدد عملية مكلفة أكثر من المحافظة على المستهلكين الحاليين، وتؤكد تجارب الشركات التي نجحت نتيجة الاستجابة في تطوير، وتحسين منتجاتها لإرضاء وإشباع حاجات ورغبات وأذواق، وتوقعات المستهلكين التي تتغير بشكل مستمر في الوقت الحاضر، والتغير في معدل البطالة، وتبعاً لمرونة الطلب السعرية، وحالة النمو أو الركود في الاقتصاد. ويعتبر تطوير منتجات جديدة نقطة بداية، وسلاح تنافسي استراتيجي، ومحرك رئيسي وحيوي؛ لنجاح واستمرار الميزة التنافسية للشركة. وهو أداة من الوسائل الاستراتيجية الهامة التي تساهم في بقاء، ونجاح، ونمو، واستمرار، واستدامة، وتوسع الشركات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها (عكروش وآخرون، 2004). إن تطوير المنتجات وفقاً لمتطلبات المستهلكين في الأسواق المختلفة يستدعي خلق التوافق بين المستهلكين، والمنتجات التي توفرها الشركة، وبالتالي ضمان مطالبهم من قبل المستهلكين المحتملين، وتحقيق الأرباح المستدامة كمتحرك أول، واختراق للسوق. والمنتج نفسه ليس عامل نجاح ومكلف، وإنما هناك استراتيجية شراء للمنتج في الموقع المناسب. وليس كما حدث مع بعض الشركات التي اعتمدت على استراتيجية البقاء؛ لعجزها عن مواكبة التغيرات، وإن التكنولوجيا الحديثة قصرت من دورة حياة المنتج، ما أدى إلى فشلها خلال ثلاث سنوات، وليس استراتيجية التطوير والتجديد والابتكار كغيرها، لذلك يعتبر تطوير منتجات جديدة شريان الحياة في اقتصادنا العالمي، والسلاح السري هو الإبداع، والابتكار، وتطوير منتجات جديدة، فالمستهلك الراضي جداً يبقى ولاؤه أكثر، ويكرر عملية الشراء، ويتكلم بصورة حسنة عن الشركة ومنتجاتها، ويكون أقل حساسية للسعر (Kotler & Keller, 2013).

تمثل النسبة الأكبر من الشركات في العالم، وتشكل الشركات العائلية اليوم ما نسبته (95%) أو أكثر من الشركات في الدول العربية، وتساهم في حجم الناتج القومي بنسبة (90%)، ونسبة تشغيل تصل إلى (70%) من حجم الأيدي العاملة (إحصاءات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2009)، فأغلب الأعمال تبدأ

عائلية، وعملياً أغلب الشركات تنتهي بضعف، أو رحيل مؤسسها، فيستمر منها الجيل الثاني حوالي (20%)، والجيل الثالث لا يستمر أكثر من (5% - 12%) فقط، وأقل من (5%) إلى الجيل الرابع، ويتراوح عمر الشركة العائلية، بين (24-40) سنة، وفي الاتحاد الاوروبي تتراوح نسبة الشركات العائلية من (70%-80%) وتشغل (100) مليون عامل بنسبة (80%) من حجم الأيدي العاملة، وتساهم بنسبة (70%) من حجم الناتج القومي، حيث أن معدل نجاح الشركات العائلية أقل من (50%) منذ التأسيس، وأن معدل مبيعاتها هو (35%) من المنتجات الجديدة من مجمل المبيعات في الفترة الأولى (Nambisan, 2013)، وفي الولايات المتحدة الامريكية وصلت نسبة الشركات العائلية (90%) من الشركات، وتساهم في حجم الناتج القومي بنسبة (49%)، ونسبة تشغيل تصل إلى (59%) من حجم الأيدي العاملة (اليوم الأربعاء، 2006). وأن هناك تضارب وتناقض في نتائج الدراسات حول عوامل نجاح تطوير المنتجات الجديدة، وهناك دراسات قليلة حول الشركات العائلية كمحتوى، وتكاد المجالات العالمية تتجاهلها (Cassia et al, 2011).

في الاقتصاد الفلسطيني يعتبر قطاع الصناعات الغذائية من القطاعات الهامة ومشغل كبير للأيدي العاملة، وتشير بيانات الجهاز المركزي الفلسطيني للإحصاء إلى أن مساهمة قطاع الصناعة الفلسطيني تساوي (20%) من حجم الناتج القومي الإجمالي، ويساهم قطاع الصناعات الغذائية بما يقارب (23%) من حجم الصناعات ككل، وتبلغ نسبة الشركات العائلية العاملة في قطاع الصناعة الفلسطيني (97%). وعلى اعتبار أن هذا القطاع ذو تأثير على صحة، وسلامة المستهلك، فإن العائلة الفلسطينية تنفق ما يقارب (36%-38%) على الغذاء. واستيعاب هذا القطاع لحوالي (15000) عامل وموظف، وكبر حجم رأس المال المستثمر في هذا النوع من الصناعات، والذي يزيد عن (580) مليون دولار (اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية 2016). يجب الحفاظ على استمراره وديمومته، ودورة حياة المنتجات فيه قصيرة، والتي تعد من الصناعات التي تحظى بمنافسة قوية، حيث يعتبر تطوير المنتجات من الاستراتيجيات المهمة في هذه الصناعة. وتدفع الشركات

أموالاً طائلة على ذلك، وترويجها، وتوزيعها من أجل زيادة حصتها السوقية، وزيادة أرباحها، وبقائها في السوق. وأن تعزيز العلاقة مع المستهلك يتم بتقديم قيمة عالية له؛ لذلك على الشركات الغذائية تطوير منتجاتها، والتحسين المستمر في التغيير في التكنولوجيا والعولمة، والمنافسة المكثفة؛ لإكسابها ميزة تنافسية، وعامل بقاء مهم للشركة واستمرارها (Cormican & Osullivan, 2003). بخاصة في فلسطين مما يتيح لهذه الصناعات أن تنمو بشكل كبير في ظل هذا الحجم الكبير للطلب المحلي، كذلك فإن أهمية هذه الصناعات تزداد نتيجة ارتباطها الشديد بكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى وبخاصة قطاع الزراعة، حيث يمكن للصناعات الغذائية أن تسهم في تحفيز هذا القطاع ما يزيد من القيمة المضافة للزراعة، وتنوع المحاصيل الزراعية، كما أن نمو الصناعات الغذائية يلعب دوراً مهماً في زيادة دخل المزارعين في أرضهم، وتخفيف الهجرة إلى المدينة، وهي تحديات لا يمكن الاستخفاف بها في الوقت الراهن. إن تطبيق هذه الدراسة على الشركات العائلية كمحتوى في فلسطين هو بسبب وجود الترابط العائلي والعاطفي، والعلاقات الشخصية القوية، وتعاقب الأجيال المختلفة على إدارتها. وتحت هذه الشركات أعضاء العائلة مراعاة بعضهم بعضاً، وترويج، وديمومة الروابط العائلية، ما يزيد الولاء، والانتماء، والالتزام للشركة العائلية على المدى الطويل.

تعتبر الشركة العائلية جزءاً من الاقتصاد العالمي (Schulze et al, 2001). وتهدف إلى تطوير، ودعم، والمحافظة على أعضاء العائلة، أما الشركات غير العائلية فتقوم أهدافها على الربح والفعالية ومقاييس اقتصادية أخرى (Fukuyama, 1995, Tagiuri & Davis 1992, Dyer, 1986). وقيمة الإيثار والغيرة تلعب دوراً مهماً في الشركات العائلية، وغير موجودة في الشركات غير العائلية. وهي قضايا مؤثرة في اتخاذ قرارات استراتيجية ومالية وتنظيمية للشركة العائلية (Kahan & Handerson, 1992, Mirsha & Mcconanghy, 1999).

1.2. مشكلة الدراسة:

تساهم هذه الشركات بقدر كبير وأساسي ومحوري في اقتصاد فلسطين وغيرها من الدول، وهي أكبر مشغل للأيدي العاملة، ومساهم كبير في الناتج القومي الإجمالي لها، وما يحدثه التغير السريع في أذواق المستهلكين، وزيادة حدة المنافسة، والتغير في البيئة والعولمة والتطور التكنولوجي الذي يمكن أن يجعلها في خطر، وبالإضافة إلى قيام المنافسين بتقليد منتجات الشركات الأخرى، ووجود مشكلة الاستمرارية في الشركات العائلية عبر الأجيال، وزيادة متطلبات العائلة بسبب كبرها، ونموها، وزيادة عدد أفرادها، والحاجة إلى التطور والنمو، وقلة عدد الدراسات، وبخاصة عن الشركات العائلية في فلسطين والدول العربية، وارتفاع نسبة فشل الشركات العائلية، لهذه الأسباب، تحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الشركات العائلية؛ لتطوير منتجاتها، والأسباب التي تدفع شركات الغذائية العائلية إلى تطوير هذه المنتجات، واكتشاف الفرص للاستفادة منها، والحفاظ على ولاء المستهلكين، ما دفع العديد من الشركات إلى تقديم ما هو جديد من منتجات، أو تطوير منتجات حالية لديها؛ لأنها تمكنها من تحقيق أهدافها المالية وغير المالية، كل هذا يتطلب تقنيات، واستراتيجيات، ووسائل، وأساليب إدارية محترفة، ومن الراسات التي فعت الباحث لدراسة موضوع البحث دراسة دراسة طاوس و دراسة أبو عيبة ودراسة نصر وغيرها.

1.3. أهداف الدراسة:

نظراً لأهمية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في زيادة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي فمن المهم دراسة التحديات التي تواجهها، آخذين بعين الاعتبار واقع هذه الشركات القائمة، والسبل الكفيلة

بدعمها وتطويرها. ونظراً للاهتمام المتزايد في الصناعات الغذائية، والشركات العائلية لتتواكب مع التقدم

الحضاري، وتطور أذواق المستهلكين، وضعنا نصب أعيننا عدة أهداف تحاول الدراسة تحقيقها:

1 - تسليط الضوء على الصعوبات، والتحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في صناعة الأغذية في فلسطين.

2 - الوصول إلى نموذج توضيحي لمواجهة كيفية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في الشركات الغذائية في فلسطين.

3 - التعرف على الشركات العائلية، وخصائصها.

4 - التعرف على كيفية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين.

1.4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة، وهي دراسة تطبيقية على مصانع الأغذية من خلال:

1 - أهمية نظرية: تساهم الدراسة في عدة موضوعات نظرية، منها: تطوير المنتجات الجديدة، وإضافة موضوعات جديدة في التطوير، والأدبيات حول الشركات العائلية في فلسطين كونها تركز على الاستمرارية والديمومة لهذه الشركات عبر الأجيال المختلفة لهذه العائلات، ومدى قدرتها على إدارتها، وتطورها، وندرة الدراسات التي تتناول الشركات العائلية في فلسطين.

2 - أهمية تطبيقية: الخروج بتوصيات لأصحاب، أو مالكين، أو مدراء الشركات العائلية الغذائية، تساعدهم في ضمان الاستمرار في السوق، ومواجهة التحديات، والتطورات، والحاجات المتطورة للمستهلكين، وكون الدراسة تخدم قطاع كبير من الشركات العائلية، وتبصرهم نحو الأفضل، ويقدم التوصيات للمساعدة في عدم انهيار

شركاتهم، وتضع بعض المفاهيم، والعلاقات، والروابط الخاصة، ولأصحاب القرار، وراسمي السياسات، والمؤسسات المعنية والدائمة.

1.5. أسئلة الدراسة:

تتمحور الدراسة حول الإجابة عن السؤال الآتي: ما التحديات التي تواجه الشركات العائلية عند تطوير منتجات جديدة للشركات الغذائية في فلسطين؟ وينبثق عنه عدة أسئلة وهي:

1 - ما التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية العاملة في قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين؟

2 - لماذا يتم تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين؟

3 - كيف يتم تطوير منتجات جديدة في الشركات العائلية في قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين؟

1.6. منهجية الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الذي يصف تعامل الشركات العائلية في الصناعة الغذائية مع تطوير المنتجات الجديدة، باستخدام الأسلوب النوعي من خلال المقابلات مع الإدارة العليا، أو الملاك التي تشكل المصادر الأولية لجمع البيانات لتحديد التحديات، والعوامل، والأسباب المؤثرة في تطوير منتجات جديدة. وتم جمع المعلومات من خلال المصادر الثانوية التي زودت الأدبيات، والدراسات السابقة بالإطار النظري اللازم للدراسة. وفي ضوء ذلك تضمنت الدراسة ستة فصول: الفصل الأول، وتناول الإطار العام للدراسة، والفصل الثاني، واشتمل على المفاهيم المتعلقة بالتحديات التي تواجه تطوير المنتج الجديد، في حين كرس الفصل الثالث للدراسات السابقة وتناول الفصل الرابع منهجية الدراسة، وتناول الفصل الخامس المنهج التطبيقي (التحليلي)، وأخيراً الفصل السادس تناول الاستنتاجات، والتوصيات، والمقترحات.

1.7. مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة (عدد القطاع الصناعي) من الشركات العائلية في الصناعات الغذائية في الضفة

الغربية في فلسطين بست عشر شركة غذائية.

1.8. نموذج الدراسة:

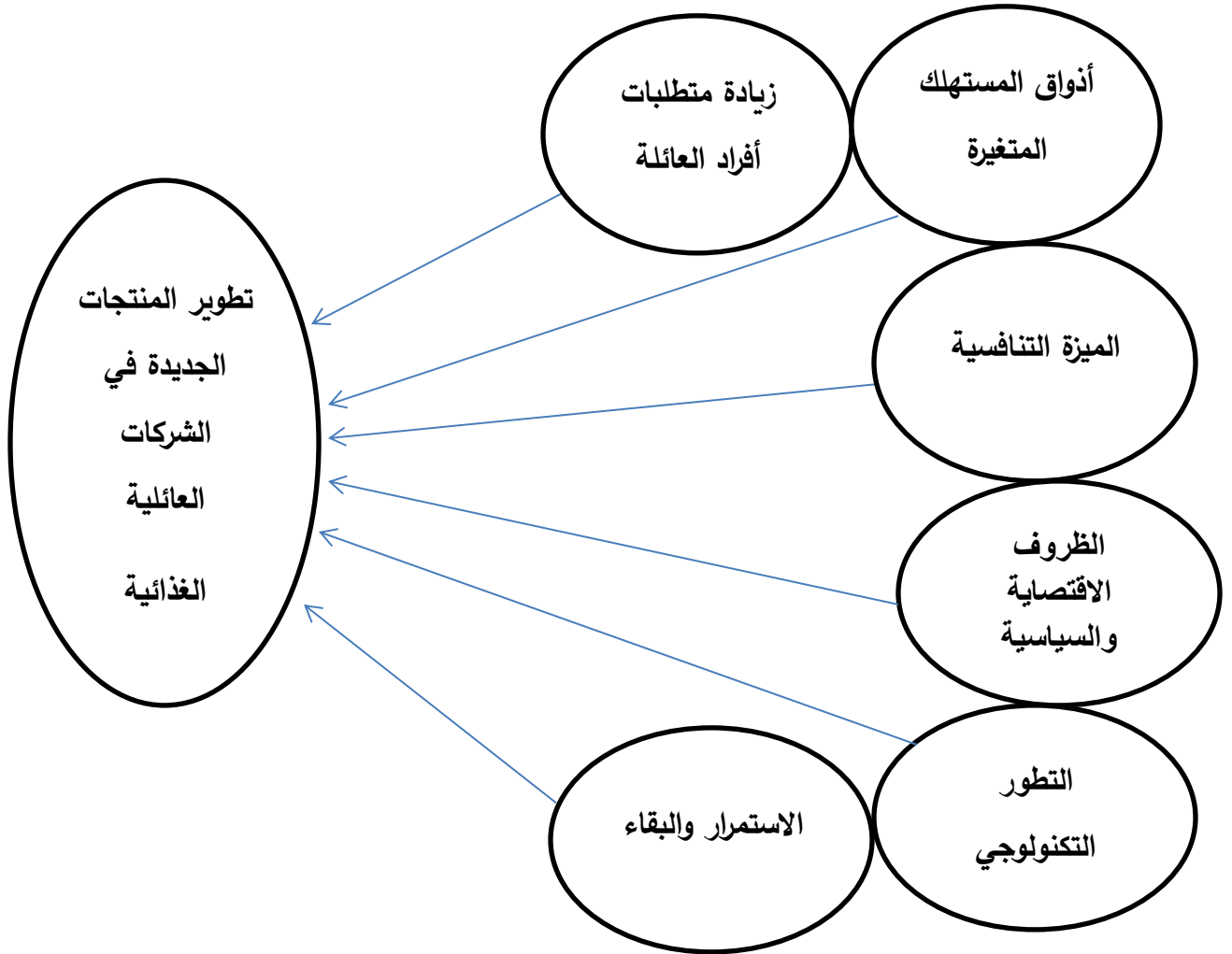
شكل (2.1): أنموذج الدراسة.

تطوير المنتجات الجديدة

(العامل التابع)

التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة

(العوامل المستقلة)



لقد تم اختيار وتحديد العوامل التي تؤثر في عملية تطوير المنتجات الجديدة مع دراسة الأدبيات والنظريات والدراسات السابقة، بطريقة تختلف عن الدراسات الأخرى من حيث إجماع أغلب الدراسات على هذه العوامل بدرجة كبيرة.

1.9. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بعدد من الحدود وهي:

الزمني: العام الأكاديمي (2018-2019)، ارتبطت الدراسة بتجميع البيانات الخاصة بالشركات من خلال المقابلات.

المكاني: اقتصرت الدراسة على عينة من الشركات العائلية الغذائية في فلسطين.

البشري: مالكو، أو مدراء الشركات الغذائية في قطاع الصناعات الغذائية.

1.10. التعريفات الإجرائية:

الشركات العائلية (Family Companies): "هي التي تحكم، أو تدار بنية، أو بشكل، أو متابعة رؤية عقدت من المؤسس، أو المسيطر من أعضاء العائلة نفسها، أو عدة عائلات صغيرة في طريقة معينة؛ لتستمر عبر الأجيال لهذه العائلة أو العائلات" (Zahra et al ,2004,p27).

تطوير المنتجات الجديدة (Developing new products): "هو مجموعة أنشطة تنظيمية تقدم منتج جديد للسوق مع مرور الزمن. ويشمل أشكال مختلفة منتج جديد للعالم، أو خطوط إنتاج جديدة، أو إضافة لخطوط

موجودة، أو تحسينات، ومراجعات لمنتجات جديدة، أو إعادة تموضع، أو تقليل تكلفة" (Annachino, 2007, p57).

المنتج (Product): " أي شيء يمكن تقديمه للسوق لإرضاء رغبات، وحاجات الزبون من حيث الشكل، أو الخدمة، أو تقليل التكلفة، أو تحسين المنتج، أو في سوق جديد" (Kotler & Keller, 2013, p291).

الشركات الغذائية (Food Companies): هي التي يتم فيها تغطية تصنيع الأغذية، ومعالجتها كل شيء من العمليات البسيطة إلى الأنظمة المعقدة، والمتطورة التي تستخدم معدات باهظة الثمن لإنشاء منتجات تحمل القليل من التشابه مع مكوناتها الأصلية" (Gartenstein, 2017).

الفصل الثاني

2. الإطار النظري للدراسة

- 2.1: المقدمة.
- 2.2: مفهوم المنتج.
- 2.3: مراحل دورة حياة المنتج.
- 2.4: تصنيف المنتجات الجديدة.
- 2.5: مفهوم تطوير المنتج الجديد.
- 2.6: مفهوم ابتكار منتج جديد.
- 2.7: مفهوم الإبداع.
- 2.8: أهمية تطوير المنتجات الجديدة.
- 2.9: مبررات تطوير المنتجات الجديدة.
- 2.10: استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة.
- 2.11: عملية تطوير المنتجات الجديدة.
- 2.12: التحديات التي تواجه نجاح تطوير المنتجات الجديدة.
- 2.13: نجاح المنتج الجديد.
- 2.14: عوامل نجاح المنتج الجديد.
- 2.15: أسباب فشل المنتج الجديد.
- 2.16: مقدمة عن الشركات العائلية.
- 2.17: مفهوم الشركات العائلية.
- 2.18: أهمية الشركات العائلية.
- 2.19: تحويل الشركات العائلية.
- 2.20: الفرق بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية.
- 2.21: العوامل الإدارية التي تؤثر على الشركات العائلية.
- 2.22: عيوب الشركات العائلية.
- 2.23: إستمرارية الشركات العائلية.
- 2.24: الشركات العائلية في الدول العربية.
- 2.25: الشركات الغذائية في فلسطين.

الفصل الثاني

2. الإطار النظري للدراسة

2.1. المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي يوضح أهم المتغيرات التي تؤثر في تطوير المنتجات الجديدة، حيث قام الباحث بدراسة أبحاث ومقالات ذات صلة، وعلاقة بموضوع التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية وأهم الصعوبات التي تواجهها لاستمرار والبقاء، وقام الباحث باستعراض الأدبيات السابقة بهدف تطوير نموذج الدراسة، وشرح المتغيرات التابعة، واهتمت الإدارات في العقود القليلة الماضية في تطوير منتجات جديدة، لتحقيق النجاح، وضمان البقاء لمدة أطول (De,Grosbois et al, 2010).

والتطور الضخم في المعلومات، ووسائل الاتصال، وتغير أذواق الزبائن، وقصر دورة حياة المنتج، والمنافسة في السوق نتيجة التطور في التكنولوجيا، والعولمة في الأسواق، وروح السوق المتحركة، أجبرت الشركات على اختيار استراتيجيات؛ لتسريع التطور، وتقديم منتجات، وخدمات جديدة، وهو أحد أساليب الإدارة العليا للبقاء في السوق.

وإن الشركات التي تدرك رغبات، وميول، وحاجات مستهلكيها، ولا تستجيب للتغيرات السريعة في أذواقهم، ولا تقوم بتلبية المتطلبات الصغيرة للأسواق من خلال التجديد، والاختراع، والتطوير، والابتكار مهددة بالفشل والانهيار، حيث يفرض على الشركة أن تملك استراتيجية متكاملة في الإنتاج، والتصنيع، والتسويق، والتسعير؛ لتحقيق المبيعات والاستفادة من الأرباح المتأتية من تطوير منتجات جديدة (Kotler & Keller, 2006). ومع التطور الحاصل في وسائل النقل، والاتصالات فإن دخول أي سوق لم يعد عقبة كبيرة، فالميزة التنافسية لأي

شركة تكمن في القدرة على التنبؤ باحتياجات المستهلكين، لذا يتوجب على الشركات أن تكون متجددة، ورائدة في مجال الأعمال من خلال نشر ثقافة التطوير، والتجديد داخلها.

2.2. مفهوم المنتج:

إن المنتجات البديلة أو المنافسة تقتضي أن لا يستمر المنتج على حاله لمدة طويلة، لذا يجب التجديد أو التطوير في هذا المنتج أو تقديم منتجات جديدة تماماً وعليه يشير المنتج إلى المادة التي يتم بيعها بالفعل ويشير إلى سلعة أو خدمة تقدمها الشركة. ومن الناحية المثالية يجب أن يفى المنتج بطلب معين من المستهلكين، أو يجب أن يكون مقنعاً لدرجة أن المستهلكين يعتقدون أنهم بحاجة إليه. لكي ينجح المسوقون يجب أن يفهموا دورة حياة المنتج، ويجب أن يكون لدى التنفيذيين في الشركات خطة للتعامل مع المنتجات في كل مرحلة من مراحل دورة حياتهم. كما يحدد نوع المنتج أيضاً مقدار ما يمكن أن تفرضه الشركات عليها، وحيث يجب أن تضعها، وكيف يجب أن تروج لها. ويحدد Kotler&Keller (2013) المنتج على أنه أي شيء يمكن تقديمه إلى السوق لتلبية الحاجة التي قد تشمل السلع المادية، والخدمات، والخبرات، والأحداث، والأشخاص، وخصائص الأماكن، والمنظمات، والمعلومات، والأفكار، ويمكن توفير منتج جديد من خلال:

1- تقليل التكلفة بسبب استخدام الآت جديدة.

2- تطوير المنتج لتحسين الشكل أو الوظيفة.

3- تغيير الخط وهي عبارة عن نسخ من المنتج الموجود بميزات فريدة.

4- تنويع السوق التي هي منتجات أصلية متموضعة بشكل مختلف في الأسواق الجديدة.

5- منتجات الفئة الجديدة التي تعتبر جديدة على الشركة ولكن ليست جديدة على العملاء.

6- منتجات جديدة عالمياً هي ابتكارات تكنولوجية تخلق سوقاً جديدة لم تكن موجودة من قبل.

وإن أي منتج يعتبره المستخدمون كإضافة جديدة إلى عروض السوق الحالية مؤهلاً كمنتج جديد مع حداثة

تعني التغيير وغياب تجربة المستهلك ويكون منتجاً جديداً على الجميع، وبغض النظر في درجة التقدم التقني

المستخدمة في تطوير هذا المنتج الجديد ويشمل المواصفات والعلامة التجارية والسعر والترويج والتوزيع والتغليف

والتعبئة والضمانات المقدمة وطرق الدفع وغيرها (عكروش وآخرون، 2004). ويرى Kahn (2008) أن

الوضوح في ربط الاختراعات والابتكارات مع المنتجات من خلال شرح أن الاختراعات هي أجهزة فنية تفتقر إلى

تقديم فوائد واضحة بينما تمثل الابتكارات المستمرة والمتواصلة على حد سواء، مجموعة كاملة من الميزات

والأشكال والوظائف التي يحولها برنامج التسويق إلى فوائد تلبي احتياجات ورغبات العملاء. وتمثل الابتكارات

المستمرة تعديلات طفيفة على المنتجات الحالية، في حين أن الابتكارات غير المستمرة تساعد في إدخال منتجات

جديدة، وقد تغير السوق وأنماط حياة المستهلك في بعض الحالات مما يجعل التقنيات القائمة قديمة.

البكري (2006) عرف المنتج على أنه خليط من الخصائص الملموسة وغير الملموسة والمتضمنة تشكيلة

من الصفات التي تميز المنتج عن غيره وما يقدمه المنتج من خدمات والتي بمجملها تخلق الإشباع والرضا لدى

المستهلك. كما يرى الصحن (2004) أنه مجموعة من المنافع التي يحصل عليها المستهلك لأشباع احتياجاته

وهذه المنافع تشمل المنافع المادية مثل: الخصائص المكونة للمنتج والمنافع النفسية التي يحصل عليها لاقتنائه

المنتج. وأبو قحف (2001) عرف المنتج على أنه إضافة للسوق الحالي بتقديم منتج جديد مؤهل مع تغير جديد

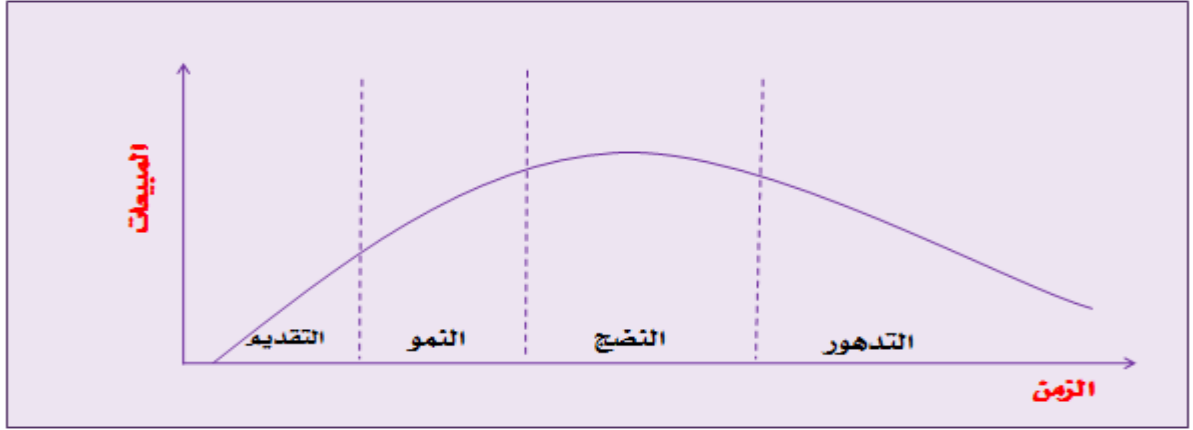
وغياب لخبرة المستهلك والمؤسسة على هذا المنتج حيث يعتبر منتجاً جديداً سواء كان إضافة استخدامات جديدة

أو تغيير في نمط التعبئة والتغليف أو تغيير الاسم التجاري. ويرى Pessemier (1986) أن المنتج عنصر تم

بناؤه أو إنتاجه لتلبية احتياجات مجموعة معينة من الأشخاص. وقد يكون المنتج غير ملموس أو ملموس حيث يمكن أن يكون في شكل خدمات أو سلع، ويجب التأكد من الحصول على النوع المناسب من المنتجات المطلوبة لسوقك، لذلك خلال مرحلة تطوير المنتج، يجب على المسوق إجراء بحث شامل حول دورة حياة المنتج الذي يتم انشاؤه، حيث لديها دورة حياة معينة تتضمن مرحلة التقديم (إطلاق المنتج)، ومرحلة النمو، ومرحلة النضج، ومرحلة انخفاض المبيعات ثم مرحلة تطوير المنتج (إطلاق المنتج الجديد)، ومن المهم أن يقوم المسوقون بإعادة ابتكار منتجاتهم لتحفيز المزيد من الطلب بمجرد وصوله إلى مرحلة انخفاض المبيعات. يجب على المسوقين أيضاً خلق مزيج المنتج المناسب (Kotler&Keller,2016). وقد يكون من الحكمة توسيع مزيج المنتجات الحالية من خلال تنويع وزيادة عمق خط منتجاتك. ويحدد دورة حياة المنتج على أنها تمثل الإطار الزمني، وتوضح اتجاه الطلب على المنتج منذ تقديمه حتى لحظة الاستبعاد. ودورة حياة المنتج تساعد على تخطيط فهرسة القرارات، وتحديد التدفق النقدي الذي يمكن توفيره في كل مرحلة، وتحديد الحاجة إلى حفظ المنتج متوازن ويستخدم دورة حياة المنتج لتقييم أداء أفضل، لحجم المبيعات السابق والحالي ويمكن أن يساعد في تحليل المرحلة التي يحدث فيها المنتج. ودورة حياة المنتج هي واحدة من أدوات التحليل الاستراتيجي لأداء الشركة.

حيث يوضح الشكل (2.2) مراحل حياة أي منتج الأربعة بدءاً بمرحلة تقديم المنتج إلى السوق، ثم مرحلة نموه في السوق وزيادة الطلب عليه وزيادة مبيعاته وزيادة إنتاجه، بعد ذلك مرحلة النضج حيث يكون في أعلى نسبة مبيعات وتوزيع إنتاج، وأخيراً مرحلة التدهور التي فيها تناقص المبيعات ويقل الطلب عليه إلى أن ينتهي من السوق.

شكل (2.2): دورة حياة المنتج.



Source: Kotler Philip & Kevin Keller ,2016,

2.3. مراحل دورة حياة المنتج عند (Kotler Philip & Kevin Keller ,2016):

1- المرحلة التمهيديّة:

تمتاز هذه المرحلة من حياة المنتج بارتفاع تكاليف الإنتاج والتوزيع وتكون نهاية مرحلة ابتكار المنتجات

الجديدة والمنتج غير معروف في السوق، ويتطلب إعلام الجمهور الأساسي.

2- مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تكون المبيعات تتزايد ببطء مع بعض الاستثناءات في بعض الأحيان، ثم تزداد المبيعات

بسبب القبول في السوق لذا يجب المحافظة على الإنتاج والإعلام لمقابلة حاجات الزبائن وازدياد حدة التنافس

لوجود أرباح.

3- مرحلة النضج:

في نهاية مرحلة النمو يبدأ تشبع السوق في الظهور، والمبيعات تتزايد ببطء وببطء، ويدخل المنتج مرحلة النضج السلبي، ويتميز بطول هذه المرحلة من الفترة مقارنة بالمراحل المتبقية. يتعرف المستهلك على الفروق بين الأنواع المختلفة ويتم عرض الأسماء التجارية في السوق وتقل الأرباح بسبب انخفاض المبيعات أو زيادة تكاليف التسويق في هذه المرحلة، فإن معدل نمو المبيعات منخفض نسبياً، لأن قنوات التوزيع أصبحت مشبعة بهذا المنتج وغير قادرة على تصريفه إلى السوق عن طريق تخفيض الأسعار وتثبيت الإنتاج والهدايا والمسابقات.

4- مرحلة الانحدار:

تتميز هذه المرحلة بوجود عدة بدائل للسلع تتنافس فيما بينها على أساس خصائصها المتشابهة نسبياً من وجهة نظر العملاء، حيث تم استبدال المنتج بمنافس فتسعى الشركة إلى استخدام تكنولوجيا جديدة لتطوير المنتج وعمل خصومات وهدايا.

2.4. تصنيف المنتجات الجديدة:

لوجود اختلاف في وجهات النظر بين الباحثين حول مفهوم التصنيف، حيث تم التمييز على أساس درجة التطوير والإبداع الذي تحمله، سواء بالنسبة للشركة أو للسوق المستهدف، لذا سوف نعتمد على تصنيف وضعه (Kotler&Keller,2006) وصنفها إلى ستة تصنيفات وهي:

1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة:

حيث تكون هذه المنتجات جديدة على مستوى الشركة أو السوق بحيث تطرح لأول مرة، وتكون نتيجة للابتكارات والإبداعات، أو الاكتشافات العلمية. وتمثل (10%) من المنتجات الجديدة، حيث تعتبر الأكثر كلفة والأصعب، نظراً لدرجة الإبداع والتطوير فيها، ويصاحبها مخاطر الفشل أكثر من الأشكال الأخرى.

2- خطوط المنتجات الجديدة:

لا تكون المنتجات جديدة بالنسبة للسوق، وإنما بالنسبة للشركة حيث تحول إلى خطوط منتجاتها الحالية، وتختلف عن المنتجات القائمة تماماً، وهذا لاستثمار فرص سوقية، وإعادة الإنتشار في سوق معينة.

3- توسيع خطوط المنتجات الحالية:

حيث تقوم الشركة بتوسيع خط المنتجات الحالية، وذلك بإضافة منتجات قريبة من المنتجات القائمة من حيث المواصفات والعوامل التسويقية الأخرى.

4- تحسين المنتجات:

تقوم الشركة بتحسين وتعديل المنتجات الحالية، بهدف تعزيز أدائها وتحسين صورة منتجاتها.

5- إعادة تموقع المنتجات:

تقوم المؤسسة بإعادة تموقع منتجاتها في قطاعات سوقية معينة، نظراً لاكتشاف استخدامات جديدة أو لتغيير انطباعات الزبائن في السوق.

6- تخفيض التكاليف:

قد لا ينظر لتقديم المنتجات بسعر أقل على أنها منتجات جديدة، ولا تؤدي إلى منافع جديدة، ولكن بالنسبة إلى الشركة تمثل منتجات جديدة.

2.5. مفهوم تطوير المنتج الجديد:

ساهم التطور التكنولوجي في تغيير الطرق التقليدية لأداء الأعمال في الشركات حيث أن الاستمرار بنفس الوتيرة سيؤدي إلى الفشل والتوقف عن أداء الأنشطة، لذا يجب على الشركات السعي إلى التفوق والاستمرار بالنجاح من خلال البحث والتطوير والإبداع والابتكار لبلوغ نتائج مناسبة. ويعتبر تطوير المنتجات من الأهداف الاستراتيجية المهمة لنجاح مؤسسات الأعمال. حيث يعد مفهوم التطوير والابتكار كمفهومين مترادفين لأن كليهما يسعيان إلى تحقيق هدف واحد وهو التوصل إلى ما هو جديد، والذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق (الطائي والعلاق، 2008). ولا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين لتعريف تطوير المنتج، ولأنه مصطلح متعدد الأبعاد، ونسبي في نفس الوقت، وأن غالبية المنتجات التي تم تطويرها هو مجرد تحسينات وعمليات تطوير على منتجات حالية من نواحي متعددة (Trott, 2005). ونجاح تطوير المنتج يقاس بطرق مختلفة ومعايير مختلفة يصعب على الباحثين التنبؤ بها (Wong & Wong, 1992). والتطوير أيضاً هو مجموعة أنشطة تنظيمية تقدم منتجاً جديداً للسوق مع مرور الزمن، ويشمل أشكالاً مختلفة إما منتج جديد للعالم أو خطوط إنتاج جديدة أو إضافة لخطوط موجودة أو تحسينات ومراجعات لمنتجات جديدة أو إعادة تموضع أو تقليل تكلفة (Annachino, 2007). والشركات تبحث عن استراتيجيات وأدوات لدعم جهود تطوير منتج جديد للتعامل بنعومة مع تغيرات البيئة والحاجة إلى أداة فعالة لتبادل طبيعة تطوير المنتج (De Grosbois et al 2010).

2.6. مفهوم ابتكار منتج جديد:

يعرف إبراهيم (2005) الابتكار على أنه "فكرة جديدة للمؤسسة أن يكون الابتكار عملاً مقصوداً وليس عن طريق الصدفة أن يكون هو تحقيق صالح المؤسسة". وهو اختراع تقني باستخدام الأجهزة التي تقتصر إلى فائدة واضحة ومقدمة بينما الابتكارات المستمرة، والمنفصلة تمثل مجموع هيئات التغليف والأشكال والوظائف في برنامج السوق التي تحول لإرضاء حاجات، ورغبات الزبائن (Kahn, 2008). ويعتبر الابتكار نشاطاً ريادي مع إظهار أفكار جديدة بالنسبة للشركات الحالية، وهو مكلف وغير مؤكد ومغامرة للشركة (Kirzner, 1973). وعملية الإنتاج تتطلب إمكانيات عديدة مميزة، وكفايات لتقدم منتج ناجح (Schumpeter, 1934). وهو أحد ظواهر تعظيم المصلحة والذي يسمح بحصول الشركات على ميزة تنافسية عندما ينجح (Carig & Moores, 2000, Harmsen et al, 2002, Swink, 2003, Lempres, 2006). والابتكار هو الاستغلال الناجح للأفكار الجديدة والتي هي عبارة عن ناتج البحوث والتجارب ليكون بعد ذلك تطبيقها بنجاح، ليس عشوائياً ولا صدفة (العلاق، 1999). كما عرفته حسين (2001) على أنه "تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة"، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة وإلى جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها. كما عرف نجم (2003) الابتكار بأنه "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق، ويعني هذا التعريف أن تكون المؤسسة الابتكارية هي الأولى في التوصل إلى الفكرة الجديدة أو المفهوم الجديد، أو التوصل إلى المنتج الجديد أو الوصول إلى السوق ومنه تعريف شامل: هو التحسن التدريجي والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة، والتي يتم إدخالها على المنتجات الحالية، وأن بعض التحسينات قد تكون جوهرية وأن تراكمها يحقق ابتكاراً جذرياً، وهو تقديم منتجات جديدة للمنظمة والأسواق معاً، أو تقديم إبداعات لمنتجات قائمة تكون جديدة للمنظمة (نجم، 2003).

2.7. مفهوم الإبداع:

يرى Schumpeter (1934) أن مفهوم الابتكار يعني "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق منتجات جديدة . وأشار إلى أن الإبداع هو" عمل غير تقليدي ناتج عن تراكم معرفي يقود إلى إنتاج منتج جديد بأساليب وطرائق جديدة تسهم في زيادة القيمة التي يحصل عليها مستخدمو المنتج، ويعزز من الميزة التنافسية للمنظمة"(محمد، ص5, 2008). ويبين الجنابي(2005) بأن "الإبداع هو العملية التي يتم من خلالها الحصول على شيء لم يكن موجوداً أصلاً، أو هو العملية التي يمكن عن طريقها تحويل الأفكار الإبداعية إلى منتجات أو عمليات تسهم في تقديم أشياء جديدة تفوق توقعات المستهلكين". ويشير (عسكر، ص48, 2008) إلى أن الإبداع هو "الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عن الغير، تشكل تحسناً وتطويراً عن النمط الموجود". والإبداع يعني "تقديم الأشياء الجديدة" (AL- Salameh, 2008, p 85). كما أن الإبداع والابتكار حافز لنجاح المنتج الجديد (Clark et al , 1991. Davila et al, 2006).

2.8. أهمية تطوير المنتجات الجديدة:

لماذا نحتاج إلى تطوير المنتج؟ لماذا تلجأ الشركات المتنافسة إلى تطوير منتجاتها؟ أولاً: لأنها تحتاج إلى تطوير المنتج للتوازن والتغلب على المنافسين. ثانياً: تحتاج إلى تطوير المنتج عند وجود صعوبات في تسويق المنتج. ثالثاً: تحتاج إلى تطوير المنتج عند حاجة المستهلك والسوق إلى ذلك التطوير. رابعاً: يساعد تطوير منتجات جديدة الشركات على البقاء والاستمرار في ممارسة أعمالها في ظل بيئة عمل تتميز بالمنافسة الشديدة. ويساعد أيضاً على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المتعلقة بالنمو والتوسع سواء كانت قصيرة أم طويلة المدى. ويزيد قدرتها على تحقيق أهدافها المالية من زيادة الأرباح وزيادة معدل الاستثمار وزيادة المبيعات والإيرادات وزيادة

صافي القيمة الحالية للمالكين، وزيادة الحصة السوقية، وغير المالية كزيادة رضا المستهلكين وتحسين انطباع المنافسين عن الشركة وتحسين سمعة وشهرة الشركة في السوق (عكروش وآخرون، 2004)، وعليه فإن الأهمية تكمن في الآتي:

1- البقاء والنمو والاستمرارية:

حيث تمثل الجزء الأكبر من المبيعات المحققة للشركة وبالتالي ترفع حجم المبيعات وتزيد الأرباح وتضاعف الحصة السوقية.

2- زيادة رغبة المستهلك في الاختيار:

تمكن المستهلك من المفاضلة بين البدائل العديدة المتاحة أمامه، لأنه يوفر عرضاً أكبر من المنتجات البديلة.

3- الحفاظ على صورة ومكانة الشركة:

من خلال تقادي تبعات التقادم الحتمي الذي يصيب المنتجات سواء من المنافسين الذين يسعون دائماً إلى التطوير والتجديد من خلال طرح منتجات جديدة أو بسبب الاندثار المعنوي (منديل، 2002).

4- تحقيق أهداف الشركة:

سواء أكانت قصيرة أم طويلة الأجل وقد تكون مالية مثل: زيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح. أو غير مالية مثل: زيادة رضا الزبائن، وتحسين صورة المنتج والشركة، وتراكم قاعدة الخبرة والمعرفة لدى الشركة، ونجاح المنتج في السوق، وقابلية الاستعمال من قبل المستهلكين، وخلق ميزة تنافسية، وخلق قيمة إضافية للمنتج، وإن تطوير المنتجات من القرارات الاستراتيجية المهمة فينبغي على كافة الشركات الالتزام بها وإعطائها الأهمية اللازمة، لأن نجاح أي شركة مرهون بمدى قدرتها على تطوير المنتجات القائمة وتقديم منتجات جديدة. وإن تطوير المنتجات وخصوصاً المنتجات ذات مستوى

الإبداع العالي هو المفتاح الرئيس لاستمرار الشركات ونموها. ويؤكد(عزام وآخرون، 2008) أن هدف بقاء الأرباح والاستمرار الذي تستهدفه الشركة يملئ عليها الاهتمام بتطوير المنتجات القائمة، حتى يمكنها من الارتقاء بهذه المنتجات إلى مستوى الحاجات والرغبات الاستهلاكية التي تتصف بدرجة عالية من التطور، ويعد تطوير المنتجات القائمة نشاطاً مهماً للمنظمة، إذ يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة في الأسواق من خلال كسب حصة سوقية عالية، وهو يمثل أحد الوسائل الرئيسة التي يمكن المنظمة من خلالها تجديد عملها وضمان المستقبل، وأن تتفوق على منافسيها في السوق، وتحقق رضا المستهلكين. ويبين (العزاوي، 2002) أن مصطلح تطوير المنتجات يشير إلى تطوير المنتجات القائمة وظهور منتجات بمواصفات وخصائص جديدة، إذ تهدف عملية التطوير إلى تحقيق التوافق لحاجات ورغبات المستهلكين الجديدة من خلال إجراء التحسينات والتعديلات في المنتج القائم المرفوض من قبلهم، وتلجأ الشركات الإنتاجية إلى هذه الوسيلة في مرحلة النضوج من دورة حياة المنتج بهدف إطالة عمره قدر الإمكان في هذه المرحلة من خلال تحسين جودة المنتج، إذ أن تطوير المنتج يعني إمكانية تقديم منتجات ومناافع إضافية جديدة كالجودة والتصميم والشكل.

2.9 . مبررات تطوير المنتجات الجديدة:

أصبحت عملية تطوير منتجات جديدة ركيزة مهمة ومكون استراتيجي لأية إدارة في الشركات بسبب

(عكروش وآخرون، 2004)،(عبيدات، 2006)،(lendrevie&Autres,2003):

1- التغييرات التكنولوجية السريعة التي تشكل خطراً على المنتجات القائمة.

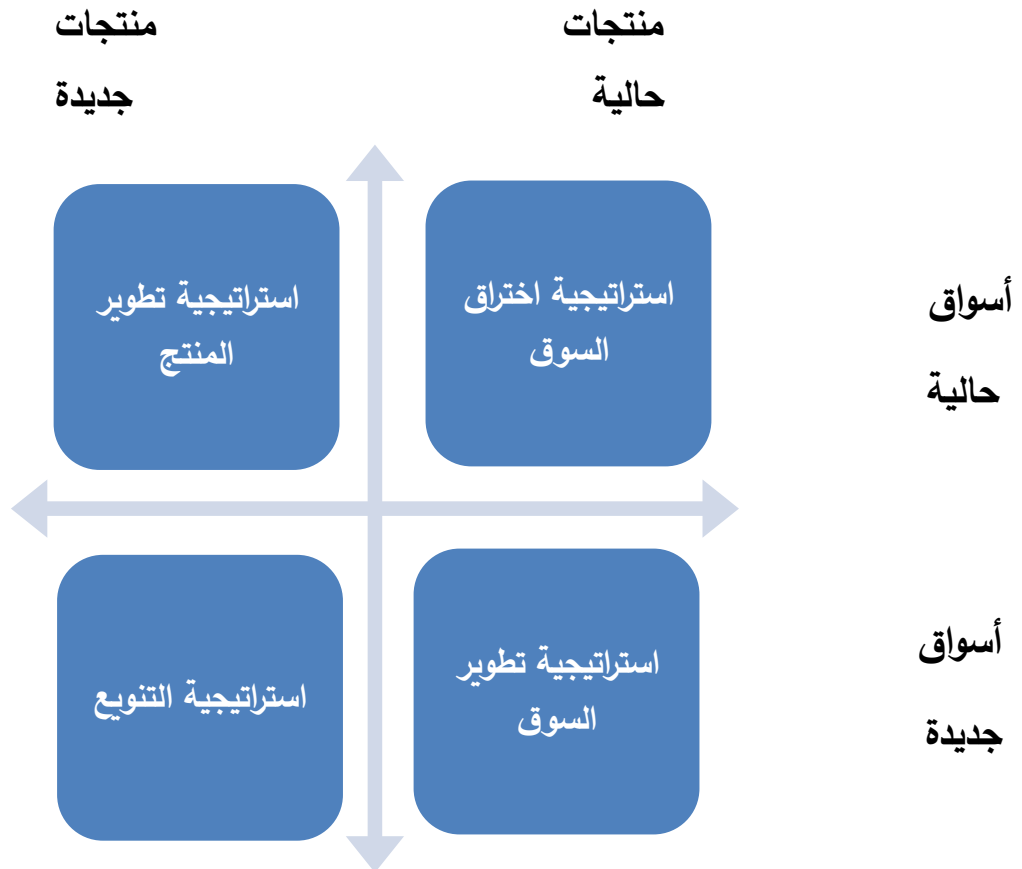
2- قيام المنافسين بتقليد المنتجات الناجحة في السوق فبذلك يجب الوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة.

- 3- التواصل مع الموردين الذين يقدمون سلع ومواد نصف مصنعة أو خام جديدة بين الحين والآخر وأنهم الجهات المؤثرة على أذواق المستهلكين أو المستخدمين أو المؤسسات، والمستهلكين الذين تتغير تفضيلاتهم وحاجاتهم ورغباتهم مع مرور الوقت، والمساهمين الذين يستثمرون أموالهم حسب البيئة التنافسية والسوقية.
- 4- إكتشاف الفرص كماً ونوعاً وتطويرها وتحويلها إلى منافع، لحل بعض المشاكل التي يأتي منها الزبائن الحاليون والمحتملون. وهو نهج لنجاح الشركات، أما الشركات التي لا تمتلك الرؤيا فهي مهددة بالفشل والخطر.
- 5- يساهم التطوير المتواصل في بناء قاعدة صلبة للنمو في المستقبل، والذي يمكن الشركة من مواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة والمخاطر.
- 6- وجود المنافسة القوية أمام المنتجات المطروحة يشكل ضغطاً للتفوق.
- 7- الظروف المتغيرة التي تعيشها الشركات سواء أكانت ظروفًا سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية. والتي تحتم على الشركات الاستجابة لهذه المتغيرات لبقاء الشركة واستمرارها.
- 8- تحديث الطلب على المنتجات حيث قد تصل الأسواق إلى درجة التشبع بالمنتجات، لذا يجب البحث عن أسواق لم يفكر فيها أحد.
- 9- استثمار الطاقة المتاحة وغير المستغلة في خطوط الإنتاج أو إجراء تعديلات وتحسينات في المنتجات عن طريق تقليل بعض عناصر الإنتاج ورفع كفاءة المنتج.
- 10- مراعاة المحافظة على البيئة الخضراء من خلال إنتاج منتجات مطورة صديقة للبيئة.
- 11- تحقيق الأرباح على المدى البعيد.
- 12- تعزيز مكانة المؤسسة وقوتها.

2.10. استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة:

يعتبر وجودها ركيزة أساسية لنجاح عملية التطوير ونجاح تسويق المنتج في السوق وبالتالي إشباع حاجات ورغبات المستهلكين، وذلك بوجود قدرات تسويقية وغيرها لإشباع المستهلكين بمنافع مقابل عائد مادي جراء شراء المنتجات أو الخدمات، وهناك خيارات استراتيجية عديدة أمام الشركات لتحقيق أهدافها متعلقة بالنمو والتوسع في المدى القصير وال المدى البعيد، وذلك من خلال تطوير المنتجات (عكروش وآخرون، 2004). وأحد طرق النمو هي مصفوفة (Ansoff,1965) الموضحة في الشكل التالي:

شكل (2.3): مصفوفة أنسوف لاستراتيجيات التسويق في الشركات.



Source: Adopted from I. Ansoff (1965, Penguin Harmondsworth; (1968).

تجمع هذه المصنوفة اثنين من المتغيرات الهامة في تعزيز نمو الشركات وهما: الزيادة في فرص السوق والزيادة في فرص المنتج، وتعتمد على بعدين هما السوق الحالي والسوق الجديد والمنتج الحالي والمنتج الجديد. وأن تطوير المنتجات يتواجد في أي من الخيارات الأربع وتوضيحها حسب (Kotler&Keller,2013):

1 - استراتيجية اختراق السوق (أسواق حالية، منتجات حالية):

تسعى الشركة في هذه الاستراتيجية إلى زيادة الحصة السوقية لها من خلال تشجيع المستهلكين الحاليين على زيادة استهلاكهم للمنتجات الحالية، أو تشجيع عملاء جدد للتحويل من استهلاك منتجات المنافسين الآخرين إلى استهلاك منتجات الشركة الحالية عن طريق اختراق أسواق حالية باستخدام منتجات حالية.

2 - استراتيجية تطوير السوق (أسواق جديدة، منتجات حالية):

وهي تقديم المنتج الحالي القائم على أسواق جديدة على شكل أجزاء سوقية أو قطاعات سوقية جديدة، وذلك من خلال زيادة أرباحها أو مبيعاتها أو حصتها السوقية عن طريق طرح منتجاتها الحالية في أسواق جديدة تتوفر فيها فرص سوقية، وبالتالي تطور استخدامات جديدة لنفس المنتج الذي يحمل نفس عوامل النجاح في أسواق أخرى لا تتواجد فيها نفس العوامل، وتقوم بالتعديلات والتحسينات المطلوبة لخصائص المنتج تماشياً مع متطلبات العولمة.

3 - استراتيجية تطوير المنتج (أسواق حالية، منتجات جديدة):

وذلك بقيام الشركة بطرح سلع جديدة ومعدلة في الأسواق بهدف تحقيق النمو المكثف عن طريق زيادة المبيعات والحصة السوقية عن طريق اقتناص الفرص من خلال طرح منتجات جديدة.

4 - استراتيجية التنويع (أسواق جديدة، منتجات جديدة):

وذلك بالابتعاد عن المنتجات الحالية والأسواق الحالية وهي أكثر خطورة حيث يتم تقديم منتجات جديدة إلى أسواق مختلفة بشكل جوهري.

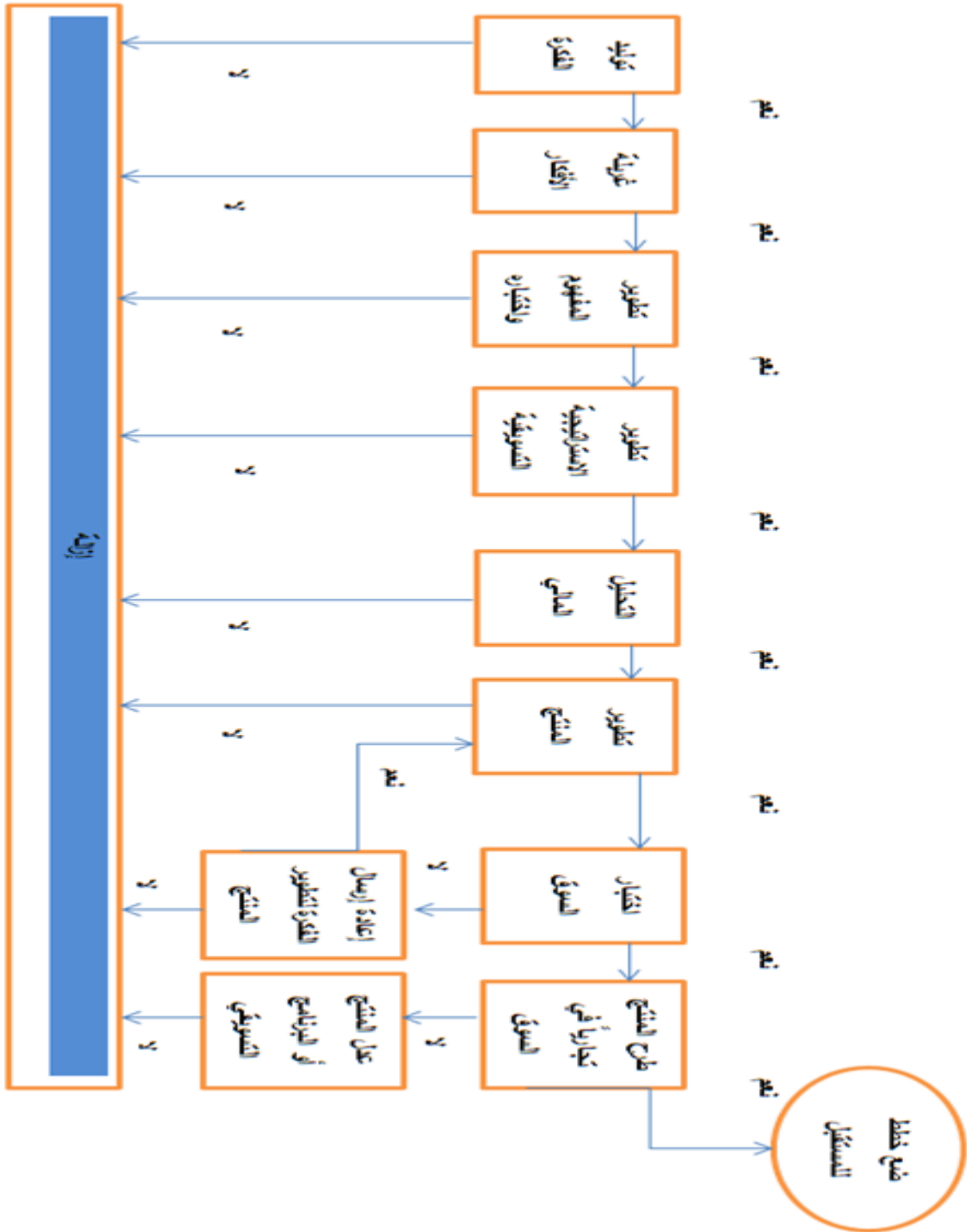
2.11. عملية تطوير المنتجات الجديدة:

تبدأ عملية تطوير المنتج الجديد عادةً بالبحث والتنقيب عن الأفكار لغاية تقديم المنتج في صورته النهائية وهي مرحلة موافقة لمرحلة التدهور، وهو ظهور مشاكل جديدة في التسويق سواء من حيث تقبله من طرف المستهلكين أو تدهور حجم المبيعات أو أي سبب سيؤدي إلى تدني الأرباح والمبيعات (Kotler & Keller, 2006). وتختلف عملية التطوير من شركة إلى أخرى ومن منتج إلى آخر ومن قطاع إلى قطاع، وأيضاً مراحل وخطوات عملية تطوير المنتج الجديد وأنشطته حسب الشركة وفلسفتها، وذلك يعتمد على خبرة الإدارة وحجم المعرفة، وكما هو موضح في الشكل (4.2).

1- توليد وتكوين الأفكار الجديدة (Idea generation):

وهي المرحلة التي يتم فيها تجميع الأفكار من القائمين علي صناعة منتج ما سواء كان من العاملين أو الإدارة أو القائمين علي التسويق، كما يمكن تجميع الأفكار من خلال احتياجات المستهلكين والسوق. وتعتبر الفكرة الجديدة، الشيء الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة أو مرغوبة من قبل المستهلكين (عبيدات، 2006). ويمكن تعزيز العملية التطويرية من خلال تدريب وتأهيل الأفراد الذين سيتولون عملية التطوير بكافة مراحلها وصولاً إلى المنتج الجديد، وذلك بإتباع أحد الأساليب الآتية لتحقيق المناخ الإبداعي (Cooper, 1998).

شكل (4.2): مراحل عملية تطوير المنتج الجديد.



Source: Kotler Philip & Kevin Keller ,2013.

1- إشراك كافة الفئات العمرية في الشركة.

2 - التدريب المؤسسي لكافة الفئات من العاملين ومن مختلف المستويات.

3 - المساهمة في إنشاء ودعم مراكز الإبداع في الشركات مادياً ومعنوياً.

وعليه، يجب فهم كيفية ارتباط الفكرة الجديدة وتكوينها بالهيئة المادية للمنتج وبالوسيلة (التقنية)

المستخدمة وبالمنفعة المتوقعة للمستهلك (Cooper,1998). وقد بين (Kotler & Keller, 2006) أن هناك

مجموعة أساليب مستخدمة في توليد الأفكار الجديدة وهي:

أ- تلقي الأفكار الجديدة من أشخاص ليس لهم علاقة بالشركة المعنية.

ب- توليد الأفكار من الأشخاص الذين يعملون فيها.

وأشار (Cooper,1998) أن الشركات تستخدم كافة المصادر للحصول على أفكار جديدة سواء أكانت

داخلية مثل: الإدارة العليا، مديري الوحدات الإدارية (البحث والتطوير)، العاملين في مختلف المستويات (رجال

البيع)، وتقارير التسويق والإنتاج أو خارجية مثل: المستهلكين، الموردين، الوسطاء والموزعين، المنافسين أو

المستشارين الخارجيين، الجامعات، مكاتب الدراسات. وأكد (عبيدات، 2006) أن مرحلة توليد الأفكار الجديدة

تتضمن خمس خطوات:

1- تحديد المشكلة التي تعاني منها الشركة والهدف حلها.

2- تحديد مجموعة زبائن لإنتاج الفكرة الجديدة.

3- جمع المعلومات والبيانات حول الفكرة المقترحة.

4- تحليل وتقييم المشاكل عن الفكرة الجديدة وترتيبها حسب أهميتها.

5- وضع التصور الأولي للمجالات الممكنة لتطوير الأفكار الجديدة للمنتج المقترح.

2- غربلة وتقييم الأفكار (Idea screening):

تعتبر عملية غربلة أفكار المنتجات الجديدة من النشاطات الحرجة في عملية التجديد وتطوير المنتجات الجديدة، وتقرن بالكثير من عدم التأكد والتعقيد. واستخدمت احتماليات النجاح الفني والتجاري، والتي تمثل عدم التأكد المقترن مع مشاريع البحث والتطوير لتقييم نماذج مؤشر المشروع وبعض نسب المنفعة والكلفة المتوقعة، وهذه الاحتماليات عادةً هي توقعات شخصية لفريق البحث والتطوير، وإن نجاح المنتجات الجديدة في السوق يعزى إلى القيم المقبولة لاحتماليات النجاح الفني والتجاري في مرحلة التصفية. وذلك بتقديم طريقة مطورة لتقييم احتماليات النجاح الفني والتجاري لأفكار المنتجات الجديدة باستخدام معدل الدرجات الموزون بدلاً من التقديرات الشخصية غير الدقيقة بعد وضع مجموعة من المعايير المناسبة لتقييم كل احتمالية في محاولة للحصول على تقديرات موحدة لقيم احتماليات النجاح من ثم استخدام هذه الاحتماليات في عملية تصفية أفكار المنتجات الجديدة. وكذلك يمكن استخدامهما في نماذج مؤشر المشروع ونماذج نسب المنفعة والتكلفة المتوقعة. ويتم فيها تقييم الأفكار المختلفة بهدف الوصول إلى أفضل فكرة، وتتحدد الأفضلية حسب كون الفكرة مناسبة لموارد وإمكانيات المشروع ومناسبة لاحتياجات السوق والمستهلكين بناءً على معايير ثم يتم بعد اختيار الفكرة الأفضل عن طريق تحليل نقاط القوة والضعف لكل فكرة من وجهة نظر المؤسسة والأسواق المستهدفة وإلغاء الأفكار التي تبدو أقل إرتباطاً وغير مجدية في أقرب وقت، حيث إن تقليص الوقت في عملية التطوير يعني التقليل من التكاليف، وهذا عنصر هام جداً لنجاح المنتج الجديد، بما تقوم به المؤسسة باتباع أسلوب المناقشة العميقة من

قبل الإدارة المعنية لتطوير عينة من المنتج بناءً على هذه الفكرة. وتهدف هذه المرحلة إلى تحقيق عدد من الأمور منها (Czinkota&Kotabe,1990):

1- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية ومدى القدرات الفنية التي تحتاجها الشركات بعملية التطوير للبحث عن فكرة ما وتحويلها إلى منتج جديد.

2- تساعد الشركات المعنية باستبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من النواحي الفنية والقانونية والتشريعية والإقتصادية.

3- تساعد على تحديد نوعية الكفاءات الإدارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار إلى منتجات جديدة، وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة وفي بيئة تسويقية متغيرة باستمرار.

ومن المهم في هذه المرحلة أن تراعي الشركة تجنب الوقوع في نوعين من الخطأ وهما:

أ . خطأ الإسقاط: يحدث عند إلغاء فكرة جيدة نتيجة الفهم السيء أو عدم الوضوح.

ب . خطأ التورط: يحدث عند تبني الشركة لفكرة رديئة وغير ناجحة والاستمرار فيها حتى تصل إلى المنتج

النهائي (Lendrevie&Autres,2003).

وهناك نماذج لغربلة الأفكار منها نموذج دلفي، والعصف الذهني، والقائمة المعدة مسبقاً، والتحليل

المورفولوجي، ونموذج ليكرت(1932)، (Crawford &Di Benedette,2003). حيث يمثل نموذج دلفي

(2006) منهجية تعتمد على استنتاج آراء مجموعة من الخبراء وتهدف لتحقيق الإجماع من قبل فريق التطوير

على أفضل الأفكار والحلول، ويتم استفتاء الأعضاء بشكل منفصل من دون السماح بمناقشة ومداولة الموضوع

بين الأعضاء، وتهدف هذه الطريقة إلى معرفة وجهة نظر كل عضو من دون تحيز ودون التأثير عليه، ثم يجمع منسق الفريق الآراء من الأعضاء ويفرزها ويدونها، وبعد ذلك يتم الإعلان عن النتائج دون نسب الآراء إلى أصحابها ويمكن عمل مناقشة أخرى إذا كان هناك اختلاف في الموضوع ويقدمون وجهة نظرهم بشكل موثق إذا كانت آراؤهم مناسبة وتستمر العملية حتى يجتمع الفريق على عدد قليل من الآراء. أما نموذج ليكرت فتلجأ فيه بعض الشركات إلى استخدام أساليب أخرى لغزلة الأفكار الجديدة التي حصلت عليها، وذلك باستخدام جدول معين يتضمن مجموعة من العوامل ذات العلاقة بمفهوم المنتج الجديد واستخدام نموذج مقياس ليكرت الخماسي كما في الجدول (1.1).

وكما هو موضح في الجدول (1.1) فإن لكل عامل من العوامل علامة على مقياس ليكرت الخماسي حيث أن العلامة (1) تعني ضعيف جداً، وإن العلامة (2) تعني ضعيف، وإن العلامة (3) تعني متوسط والعلامة (4) تعني جيد والعلامة (5) تعني جيد جداً. ويتم ربط العلامات بأسهم فتكون موجهة نحو اليمين الأضعف أو اليسار الأقوى وبذلك يعطي انطباع من خلال النقاط والأسهم إلى مدى تموضع ذلك العامل على المنتج وعندما يكتمل الجدول يتضح منطقة تجمع النقاط واتجاهاتهم، ويتم بذلك بإزالة الأفكار غير المرغوبة بها وفق معايير محددة مسبقاً.

3- تطوير المفهوم واختباره (Concept development and testing):

إن تقديم أي منتج يرتبط بالقيمة التي يقدمها للمستهلك مقابل ما سيدفعه بهدف تحقيق رضاه، وهذا يساعد في تجسيد الأفكار وتحويلها إلى مفهوم جديد باستخدام طرق عدة مثل: الاستقصاء، والمقابلات الفردية والجماعية (Demeure, 1999). وذلك بالإجابة عن أسئلة مثل: هل يمكن شراء المنتج عند تقديمه بسعر معين؟

كيف سيستعملونه؟ ومتى؟ ما المنتج الذي سيستغنون عنه في المقابل؟ من سيستخدم هذا المنتج؟ وما الفوائد

جدول (1.1): نموذج ليكرت الخماسي.

المقياس					العوامل
5	4	3	2	1	
					حجم السوق
					مدى العلاقة مع السوق
					درجة النمو
					نظام السوق
					القدرة التوزيعية
					المركز التنافسي
					الانظمة والقوانين
					القدرات التسويقية
					القدرات التصنيعية
					القدرات الهندسية
					خيارات الموردين/البائعين
					درجة عدم التأكد
					الملاءمة الاستراتيجية

Source: Crawford, Merle & Anthony Di Benedetto, (2003).

الأولية التي يجب على المنتج أن يوفرها؟ بهدف التعرف على ردود أفعال المستهدفين لكل مفهوم أو فكرة واختيار الأفضل والتعرف على إمكانية تطوير تسويق وتحديد المنتج ومعدلات الاستهلاك والحصة السوقية والقطاعات المستهدفة وتحديد ما هي المشاكل التي تواجه المنتج الجديد؟ (الضمور، 2008).

4- تطوير الاستراتيجية التسويقية (Marketing strategy development):

وفيها يتم تقديم المنتج للسوق من خلال خطة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يصف حجم وتركيب وسلوك السوق المستهدف والمبيعات والحصة السوقية وأهداف الربح في السنوات الأولى والتعرف على نقاط القوة والضعف في المنتج الجديد، ويساعد في التعامل مع الفرص والتهديدات بشكل فوري. والجزء الثاني يبين خطة السعر واستراتيجية التوزيع والمزيج التسويقي والتكامل بينها وميزانية التسويق للسنة الأولى. والجزء الثالث يتضمن المبيعات والأهداف طويلة الأجل. بناءً على نتائج المرحلة السابقة أي بعد نتائج اختيار المنتج المطور من حيث الجودة وآراء المستهلكين، إذا كانت نتائج مرحلة الاختبار إيجابية يبدأ بطرح المنتج في السوق، أما إذا كانت نتائج الاختبار سلبية فيتم إعادة النظر في المنتج المطور والوقوف على الأخطاء التي وقع فيها المطورون وإعادة تطوير المنتج حسب هذه النتائج (حسين، 2001).

5- التحليل المالي والاقتصادي (Business analysis):

يعد من أهم معايير غربلة الأفكار إذا توافرت المعرفة الفنية والتسويقية فإن احتساب تكلفة الانتاج وتسويق هذه لا بد أن يكون قريباً من الواقع وتهدف عملية التحليل المالي لمشروع المنتج الجديد إلى (Crawford & Di Benedetto, 2003):

- 1- تقدير تكلفة كل عنصر من العناصر الداخلة في عملية تطوير المنتج الجديد.
- 2- تقدير إيرادات المنتج الجديد في ضوء ردود أفعال المنافسين وأنماط المستهلكين.
- 3- تقدير مقدار الأموال التي تحتاجها الشركات للاستثمار في إنتاج وتسويق وتوزيع المنتجات الجديدة مع تقدير العائد على الاستثمار.
- 4- وضع تصور قريب لتكاليف التسويق الممكنة في ظروف بيئية متغيرة.

5- تقليل درجة عدم التأكد من خلال وضع موازنات تقديرية للإيرادات والتكاليف المتوقعة للمنتجات الجديدة.

6- تحديد جودة ومواصفات المنتج الجديد.

7- تحديد مدى ملاءمة هذه المواصفات لاحتياجات ورغبات السوق والمستهلكين.

6- تطوير المنتجات الجديدة (Product development):

وفي هذه المرحلة على الشركة أن تقرر إذا كانت فكرة المنتج يمكن أن تترجم إلى منتج عملي وتقني يمكن طرحه في الأسواق بشكل تجاري. وترجمته إلى عمل نموذج عمل عن طريق وظيفة الجودة مرتبطة بخواص المستهلك ثم خواص هندسية يستعملها المهندسون، وهذا يسمح بقياس المبادلات والتكاليف عبر تقديم الاحتياجات للمستهلكين، ويحسن وظيفة الجودة بتحسين الاتصالات بين السوق والمهندسين والانتاج، وقد تأخذ هذه الخطوة عدة أسابيع أو أشهر أو سنوات في حال المنتجات الخاصة مثل: السيارات، ولكن مع التطور التكنولوجي واستخدام الأساليب الحديثة قلل الوقت. ومن ثم تجربة النموذج على عينة من المستهلكين أو الزبائن ومعرفة مدى تقبلهم للمنتج سعياً لتقديم المنتج بأفضل صورة مع العلم أن العملية مكلفة بالنسبة للشركة وتختلف المنتجات إذا كانت معمرة وتخضع لاختبارين هما: اختبار على العملاء الداخليين واختبار على العملاء الخارجيين، وهناك منتجات تخضع لاختبارات وظيفية في المختبر، وهناك منتجات يتم اختبارها بالتواصل مع المستهلك في أماكن عديدة مثل: البيوت ويعتمد هذا على نوعية التنفيذ في كل مراحل عملية التطوير والتقييم المستمر لتطوير المنتج الجديد للمشروع وتوجه السوق (Kotler & Keller, 2006).

7- اختبار المنتج الجديد في السوق (Market testing):

تعتبر عملية اختبار السوق للسلعة خط الدفاع الأخير للمنتج الجديد وتوقع حجم الخسائر المالية والمعنوية التي يمكن تفاديها إذا كانت المؤشرات سلبية، وتطوير وتقديم المزيج التسويقي الأكثر ملاءمة للأسواق المستهدفة (Cooper,1998). وتصميم المواصفات الموضوعية والشكلية للمنتجات الجديدة وتحديد سياسات التسعير المناسبة، وتقييم أداء المنتجات والكشف عن المشاكل، حيث يتم أخذ عينة من المنتج المطور ومعرفة إذا كان ملائماً للمواصفات المطلوبة أم لا، ثم بعد ذلك يتم اختبار الجانب التسويقي للمنتج المطور من خلال عرض المنتج في جزء صغير من السوق ويتم حساب النتائج من خلال آراء المستهلكين وإذا لم يحقق المنتج ما طور لأجله فيمكن تعديل أو سحب المنتج من السوق وتطويره ثم عرضه في السوق. وهناك عدة اعتبارات لاختبار المنتج الجديد منها اختبار مناطق سوقية فرعية مستهدفة، وتحديد الفترة الزمنية التي سوف يتم فيها الاختبار وتطوير الوسائل العلمية المناسبة للاختبار وتحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق وتطوير نموذج تنبؤ مناسب للمنتج الجديد (Mark,2002).

8- طرح المنتج الجديد بشكل تجاري في السوق (Commercilization):

بعد نجاح مرحلة اختبار السوق تبدأ عملية إطلاق وتقديم المنتج إلى السوق بشكل واسع لتلبية الطلب عليه ولكن بتحديد الوقت المناسب للتقديم ومراعاة الدخول والخروج للمنافسين للسوق وتحديد السوق المستهدف ويترتب عليه اختيار الاستراتيجية المناسبة والشريحة المستهدفة (الفئة المثالية)، وتعد مرحلة التقديم النهائي للسوق مرحلة تتويج نهائي لمراحل التطوير، ويمثل المرحلة الأولى والأساسية من دورة حياة المنتج (الضمور،2008).

9- تقييم ما بعد التسويق (Evaluation):

وهي مرحلة مستمرة خلال مراحل عملية التطوير للإستفادة من الأخطاء السابقة ومراقبة أداء المنتج مع التوقعات المراد تحقيقها. ويتم متابعة مبيعات وتسويق المنتج المطور وذلك لمعرفة ما إذا حقق المنتج الأهداف المطور لأجلها ومتابعة تحقيق المنتج المطور للأهداف الربحية للمشروع (أبو عبيه، 1999).

2.12. التحديات التي تواجه نجاح تطوير المنتجات الجديدة:

تسارعت مقدمات المنتجات الجديدة، والسلع الاستهلاكية، والإلكترونيات، والسيارات، وغيرها من الصناعات، وقد خفضت الوقت لجلب المنتج إلى السوق في ظل اقتصاد سريع التغير، حيث يعد الابتكار المستمر ضرورة، والشركات المبتكرة قادرة على تحديد واغتنام فرص السوق الجديدة بسرعة. والسماح للمستهلكين للتجربة وحتى تفشل إحدى هذه الشركات في تطوير منتجات جديدة تترك عروضها الحالية عرضة لتغير احتياجات العملاء والأذواق والتقنيات الجديدة، وتقصيرها في دورات حياة المنتج، وزيادة المنافسة المحلية والأجنبية، وخاصة التكنولوجيا الجديدة. وعملت بجد لتطوير نموذج أعمال جديد وعمليات تطوير المنتج هدفها الجديد هو أن تفعل دور الابتكار حول خلق خيارات جديدة. الأمر لا يتعلق بالأشخاص البارزين بشكل عفوي وهو يقول أنه يولد أفكاراً جديدة، ولكن عن إيجاد خفية الافتراضات والعمليات المتجاهلة التي يمكن أن تغير الطريقة التي تقوم بها الشركة (Gladis & Stephen, 2018).

وبتوضيح الفرص والعوامل والأسباب لتطوير منتجات جديدة تقدم الإدارة العليا حملة تقول أفكار الروايات

والقصص والمفاهيم والأدوات الأساسية لمساعدتهم على زيادة الفرصة لإنجاز نتائج ناجحة في مشاريع تطوير

منتجات جديدة (Song & Noh, 2006). وهناك دراسات حول عوامل نجاح أو فشل تطوير المنتجات الجديدة

مع منهجيات مختلفة في الدراسة اكتشفت عدة عوامل وأنجزت مخرجات متنوعة ونتائج متعارضة ومتناقضة لدراسات أخرى (Afonso et al, 2008). وهناك دراسات مراجعة لدراسات أخرى (Ernst, 2002). ومعظم الدراسات حصلت في الدول المتطورة، ودراسات سابقة محدودة في إيران (Fekri et al, 2009). والشركات بحاجة إلى معرفة المزيد حول العوامل التي تؤثر في نجاح أو فشل المنتجات الجديدة وفي العقود القليلة السابقة بينت الدراسات عوامل النجاح الحرجة للمنتج الجديد (Balachandra & Friar, 1997).

2.13. نجاح المنتج الجديد:

تركز معظم الشركات على الابتكار المتزايد، ودخول أسواق جديدة من خلال تغيير وتبديل المنتجات للعملاء الجدد، وذلك باستخدام أشكال مختلفة من المنتجات الأساسية للبقاء في طليعة السوق، وإنشاء حلول مؤقتة للمشكلات على مستوى الصناعة. عندما لم يكن بإمكان المنافسة مع شركة على سعر المؤسسات المربحة. وتخلق الشركات الحديثة تكنولوجيا سريعة أقل تكلفة وأكثر احتمالاً لتغييرها مساحة تنافسية. ويمكن أن تكون الشركات القائمة بطيئة في الاستجابة أو الاستثمار في هذه الأمور التكنولوجية المدمرة لأنها تهدد استثماراتهم. ثم يجدون أنفسهم فجأة في مواجهة هائلة مع منافسين جدد، والعديد من الفشل لتجنب هذا الفخ، يجب على الشركات الحالية بعناية مراقبة تفضيلات كل من العملاء وغير العملاء وكشف احتياجات العملاء المتطورة (Song & Sonder & Deyer, 1997). فاقترح (Brown & Eisenhardt, 1995) ثلاثة عوامل

نجاح للمنتج الجديد وهي: العملية الفعالة والمنتج الفعال والأسواق الكبيرة. وبعد ذلك أوجد (Song & Sonder & Deyer, 1997) ستة عوامل لنجاح المنتج الجديد وهي: الالتزام والقوة التنافسية والمستهلك والمعرفة التكنولوجية ومهارات التسويق والبراعة والتقنية. ومن معايير نجاح المنتج الجديد حجم المبيعات والحصة السوقية

والعائد على الاستثمار وحجم الأرباح ورضا الزبائن والمساهمة في القيادة التكنولوجية والمساهمة في قيادة السوق.

2.14. عوامل نجاح المنتج الجديد

1 - المعرفة:

هي المعلومات حول حاجات المستهلك وفهم هيئات المشروع التكنولوجية. وتقسم إلى: معرفة الزبون ومعرفة التكنولوجيا لتوليد ميزة تنافسية مستمرة ومعرفة كم تستثمر الشركة في مجال التكنولوجيا، ومعرفة كل حاجات المستهلك لبناء ميزة تنافسية مستمرة لإشباع رغباته لتتجح في السوق (Barney,1991.& Wernerfelt 1984).

2- القوة التكنولوجية:

وجدت الأبحاث أن الشركات التي تملك مهارات تكنولوجية قوية كانت ناجحة في السوق، وهي مدى امتلاك الشركة لعمل البحث والتطوير والهندسة والتصنيع بمستوى مناسب وملاءمتها مع متطلبات المشروع (Gatignon & Xuereb,1997).

3- البراعة:

وهي نوعان النوع الأول: البراعة في تطوير المنتج وتقوم على عملية تطوير وإدراك فريق المشروع كيف يبرع في استكشاف مفهوم التطوير ونموذج التطوير وفحص مراحل تطور المنتج وكلما كانت الدورة قصيرة يصل المنتج إلى السوق أسرع وكسب أكبر العوائد وبالتالي نجاح المنتج، والنوع الثاني البراعة في إطلاق المنتج وهي إدراك وتميز فريق الإنتاج في البراعة في تطوير التصنيع والتسويق والخدمة والتقنية ولديه القدرة على تنفيذ استراتيجية لعمل ظهور للمنتج في السوق. فالبراعة تؤدي إلى النجاح ليس فقط في تطوير المنتج، وإنما البراعة

في إطلاقه في الوقت المناسب والمكان المناسب، وتسويقه بشكل مناسب على مستوى المؤسسة والبراءة يعبر عنها بالديمومة والاستمرارية والانضباط والإتقان ونوعية إجراء تطوير المنتج وعمليات الإطلاق، وتعتبر مهارة الإطلاق جميع العناصر التي تؤثر على نجاح المنتج ويمكن السيطرة عليها (Montoya&Calantone, 1994).

4- القوة التنافسية:

وجود المنافسة القوية وتقليد المنتجات من قبل المنافسين في السوق سوف يقلل نجاح المنتج الجديد وعدم تحقيق الأهداف وهو أمر مهم قبل تطوير منتجات جديدة.

5- مهارة التسويق:

تحديد المتطلبات والمقدمات لتطوير وبراءات الإطلاق ونجاح المنتج الجديد وهو القدرة على تطبيق استراتيجية تسويقية. ومدى قدرة الشركة على التوفيق بين القدرات والمتطلبات للمشروع والاستمرار في الخبرة والحواس (Bakere et. al, 1997). والشركات التي تعرف وتشتغل في السوق أكثر تموضعا في تطوير منتجات جديدة في السوق وأكثر وصولاً إلى الزبائن والمستخدمين. والمنتجات المطورة التي يستخدمها تقود إلى سوق موجه.

6- نوع الاستراتيجية:

الاستراتيجية الخاطئة تعيق قدرة الشركة على النجاح وتقسم إلى نوعان: استراتيجية الإهمال واستراتيجية المنتج أو معاً. وتقسم استراتيجية المنتج إلى استراتيجية التنوع واستراتيجية الاختراق واستراتيجية تطوير المنتج واستراتيجية تطوير السوق (Kotler & Armstrong, 1999). وكل استراتيجية لها مستوى مخاطرة مصاحب لها فيتم استعمال مؤشرات للسيطرة على نوع الاستراتيجية المستخدمة من الشركة، وأن تكون الأهداف واضحة وظاهرة ومناسبة لجميع العمال، وأن تكون لديه رؤية طويلة الأجل، وأن عامل النجاح رقم واحد هو منتج فريد

متفوق وعامل رئيسي آخر هو منتج محدد جيداً. وتحده الشركة بدقة وتقيم السوق المستهدف ومتطلبات المنتج قبل المتابعة. وهناك عوامل نجاح أخرى هي التكامل التكنولوجي والتسويق والجودة والتنفيذ في جميع المراحل وجاذبية السوق العالمي أو على الأقل البلدان المجاورة، وبالتالي تحقق أرباحاً أكبر بكثير في الداخل والخارج. وعلى الشركات أن تنظر في تبني منظور دولي في التصميم وتطوير منتجات جديدة، حتى لو كان فقط لبيعها في السوق المحلية (Kotler & Keller,2006).

7- التزام الإدارة العليا:

هو انغماس الإدارة العليا والتزامها بالموارد أمر حاسم لنجاح المشاريع، وكل الموارد ونوعية الموارد ودرجة التخطيط والسيطرة على المشاريع، وهو توزيع موارد الشركة على المشروع. ووجود تواصل واتصال بين أعضاء الفريق ووجود قائد ملتزم للمشروع وأعضاء ملتزمون أيضاً له وللمشروع. ووجود ثقافة الابتكار والتطوير والإبداع وإشاعة جو الريادة والمبادرة والمغامرة وأفكار جديدة. حيث ذكرت عدة دراسات أن الالتزام للإدارة العليا والمحاسبة أهم عامل نجاح في تطوير المنتجات الجديدة (Cooper & Klienschmit ,2007 ,Lester,1998 ,Gupta ,2008 ,Rodríguez et al ,1992,et al). وركز بعض الباحثين على أنظمة الرقابة الإدارية والتي تعرض كيف أن رقابة الإدارة واستخدام خلق المعرفة وتخفيض الغموض في تطوير منتجات جديدة (Rodríguez et al ,2000 ,Davila ,2002 ,Bonneret al ,2010,Richtner & Ahlstrom ,2008,al) وأن دور فريق الإدارة العليا في تحفيز الابتكار غير المباشر (Richtner & Ahlstrom ,2010).

8- التركيز المنظم:

هي عملية انغماس واندماج المدراء في القوانين والمعايير والأهداف (Brockner et al ,2004). ومنها الترويج المركز لتعظيم الأهداف لإرضاء الاحتياجات التطويرية، وتركيز المنتج لتخفيض الأهداف؛ لإرضاء

الحاجات الأمنية (Higgins,1998)، والتي تقوي تجنب الخسارة المحتملة وتسهل استيعاب الحوافز المتنوعة والمعتقدات والسلوكيات التي تكشف مخاطرة المبادرة التي سوف تتجح أم لا (Kachouie & Sedighadli, 2010). وزيادة سياسة تركيز سلوك الترويج يقود إلى زيادة في مناخ المبادرة في المؤسسة وهو مهم في نجاح المنتج المطور (Brockner et al, 2004).

9- توجيه الريادة والمبادرة:

هو مقياس سلوك المبادر وميوله في استراتيجية المبادرة الأدبية (Kreiser et al, 2002, Rauch et al, 2008, Tang et al, 2009). وسمات الإدارة العليا لها تأثير معنوي على القرارات المتخذة حول هيئات وتصميم المواضيع والخيارات التكنولوجية والتسعير والتسويق (Tellis et al, 2009).

10- رأس المال الاجتماعي:

هو فهم السمعة التي تنظم العلاقة الداخلية والخارجية للاستفادة من التأثير والمعلومات والتماسك (Alder & Kwon, 2002). وبذلك أوجد بعض الباحثين إثباتاً على رأس المال البشري الذي يحسن ابتكار المنتج (Gabbay & Zuckerman, 1998, Hansen, 1998, Tasi & Gohshal, 1998). والابتكار مرتبط بتطوير المنتج الجديد ورأس المال البشري مورد قيم للوصول إلى هيكل العلاقات الاجتماعية والتعليم والمعرفة (Atuahene-Gima & Murray, 2007).

11- التوجه الدولي:

يتكون من كل أنواع أنشطة التصدير والاستيراد من خلال المهارات والقدرات والخبرات الدولية والمعرفة حول بيئة التصدير (Romo, 2002). والأداء الدولي الأعظم نتيجة الخبرة الدولية للمدراء أو الشركات أو

المالكين بالتواصل مع الثقافة الخارجية وممارسة الشركات الخارجية (Hutchinson et al, 2006) والتوجه الدولي يعطي رؤية للمدراء بعدم تحديد سلوك التواصل للسوق المحلي والتكنولوجيا الموجودة فقط، ولذا بسبب تغير التكنولوجيا يتوجب استعمال طرق جديدة وآليات حديثة للتموضع في السوق بصورة جديدة ومتطورة والتصدير للخارج.

12- ميل الإدارة إلى دراسة المستقبل:

هي معرفة التميز للتغيرات والتحضير لإدارتهم والسرعة في تغير أذواق وحاجات المستهلكين ومنافسة المنتجات أمور مهمة يتوجب إدارتها جيداً لمعرفة مواجهتها. وهي عملية منظمة تتعلق بدراسات مستقبلية من ناحية علمية وتكنولوجية واقتصادية واجتماعية بهدف تحديد أبحاث استراتيجية ودمج التكنولوجيا مع حسنها الاجتماعية والاقتصادية ودراسة المستقبل والتنبؤ به والمستقبل المحتمل والمفضل (Major & Gordy - Hayes, 2000). والمنتج الجديد هو نتيجة دراسة سابقة للسوق المستقبلي للبحث عن فرصة، والمؤسسات تلبي حاجات وتوقعات وأذواق المستهلكين، والمستقبل المفضل ليس تخيلي وإنما حول دراسات التكنولوجيا الحالية والحاجات والميول المتغيرة باستمرار.

2.15. أسباب فشل المنتج الجديد:

تستمر المنتجات الجديدة بالفشل بمعدلات تقديرية تصل إلى (50%) أو حتى (95%) في الولايات المتحدة و(90%) في أوروبا. وحسب تقرير لمجلة الفوربس عام (2010) أطلق (25000) منتج جديد إلى السوق أكثر من النصف فشل في السوق. وحسب دراسة Lindsay (2013) وجدت أن (66%) من المنتجات الجديدة فشل خلال عامين، وذلك أنها تقبل لأسباب كثيرة منها: تجاهلها أو إساءة تفسيرها، والبحث عن

المتجر، والمبالغة في تقدير حجم السوق، وتكاليف تطوير عالية، وتصميم ضعيف أو أداء غير فعال، وتحديد المواقع أو الإعلان أو السعر غير الصحيح، والتوزيع غير الكافي؛ المنافسين الذين يقاتلون بقوة، وعدم كفاية عائد الاستثمار أو الاسترداد. ويرى Cooke (2013) أن هناك خمسة أسباب تؤدي إلى فشل الإدارات هي: غياب التركيز على العملاء، وقلة المتانة والموثوقية في المنتج، وضعف التحكم في تقدير التكاليف في التصنيع، وضياح فرصة السوق من خلال عدم التركيز على الجودة من مرحلة التصميم نفسها، والأنا عند الرؤساء والإدارات. وإن العديد من الشركات تبتكر دون وجود رؤية حقيقية حول السوق، وبالتالي تقدم عشرة أسباب لفشل تطوير المنتج الجديد (Mootee,2013): وجود تقنيات جديدة لا تعالج السوق بشكل صحيح، ولا يتم إخطار العملاء بالتطبيقات، وعدم كفاية المعرفة والموارد للمسوقين لدفع إعتقاد المستهلك، وتحديد المواقع غير صحيح ضمن أي فئة من فئات المنتجات، والتوزيع من خلال قناة خاطئة، وعدم توفير ما يكفي من قيمة العملاء، والوظائف الأساسية تعمل كميزات، والمنافسة بشكل صغيرة، واتصال غير فعال إلى مجموعة من العملاء المتشككين في إدراك المخاطر، وعدم التزام الإدارة العليا.

2.16. مقدمة عن الشركات العائلية:

تبدأ الشركات العائلية حياتها العملية عادة كمشروع فردي من شخص له عقلية عملية ومغامرة ولديه فكرة في تشكيل مصلحة تجارية يعمل جاهداً على تحقيقها. وتتركز السيطرة العليا والإدارة في هذا المشروع في يد هذا الشخص بحكم امتلاكه له، ثم يأخذ هذا المشروع مع مرور الزمن في التحول إلى مشروع عائلي من خلال دخول أبناء المؤسس للعمل في خدمة هذا المشروع. وحيث تتسم هذه المرحلة بفاعلية وقوة السلطة الإدارية العليا للمؤسس الأول وتركيز كل الصلاحيات والقرارات في شخصه كما تتسم بارتفاع وتنامي حجم الإنتاج. أما في مرحلة الجيل الثاني من دورة حياة الشركة العائلية في مرحلة شراكة الأبناء تبدأ هذه المرحلة بعد وفاة مؤسس

الشركة أو عجزه الكامل عن العمل أو اضطرابه للتنازل عن سلطاته الإدارية للشخص الثاني في حياة المؤسس الذي عادة ما يكون الابن الأكبر الذي يأخذ دور الأب وبالتالي يستمر العمل في الشركة أقل من المرحلة السابقة (زيدان، 2004). وفي مرحلة الجيل الثالث من مراحل تطور الشركة العائلية تظهر بعض مظاهر الخلاف العائلي حول تحديد من سيقود الشركة من الجيل الثالث فكل من الشركاء يريد أن يكون ابنه هو القائد مما يؤدي إلى بعض التعقيدات الإدارية والصعوبات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية اللازمة لتطوير واستمرارية وبقاء الشركة، ويرجع هذا الخلاف والصراعات والتنافس الداخلي بين الوحدات التي يديرونها مع أن المنافسة مرغوبة إلا أنها هنا تظهر عن توتر وهذا مرفوض وغير مرغوب ناتج عن آراء وإحساس وشكاوى من زوجاتهم وأزواجهم مما يزيد من التوتر والخلاف، ولذلك لا يوجد روح المنافسة الهامة لتنمية الابتكار والتغيير والتطوير في أغلب الأحوال، ما يؤدي إلى غياب وحدة الفكر والتوجه على المستوى المحلي أو الخارجي مع الشركات المماثلة (زيدان، 2004).

2.17. مفهوم الشركات العائلية:

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بالشركات العائلية، ولم تتفق أدبيات إدارة الأعمال على تعريف موحد بشأن الشركات العائلية، ولقد وجد حوالي أربعة وثلاثون تعريفاً مقترحاً لمختلف الكتاب الذين يركزون في تعريفاتهم على أوجه مختلفة للشركة العائلية (النجار، 2002). وصنفت هاندلر (Handler, 1989) هذه التعريفات بطريقة منهجية في أربع فئات من حيث:

1- درجة الملكية والإدارة العائلية.

2- درجة اشتراك العائلة في الشركة.

3- انتقال المشروع بين الأجيال.

4- أو عدة شروط يفترض توفرها.

وقد يرجع السبب في هذا المدى الواسع من التعريفات إلى أن الشركات العائلية لا تقتصر على شكل شركة صغيرة بل قد تصل إلى شركة عملاقة أو متعددة الجنسية، وقد تتخذ أشكالاً قانونية مختلفة من الشركة الفردية إلى الشركة المساهمة، وهي بذلك تتداخل في خصائصها مع انواع مختلفة من شركات الأعمال.

فقد حدد Litz (1995) منهجين لاستخدامهما في توضيح تعريف مصطلح الشركة العائلية هما:

1 • المنهج المبني علي الهيكل.

2 • المنهج المبني علي النية.

وباستخدام المنهجين عرفت الشركة العائلية بأنها الشركة التي تتمركز ملكيتها وإدارتها داخل وحدة العائلة أو التي يكافح أفرادها في الوصول إلى المحافظة على علاقات تنظيمية أساسها العائلة. ووصف كانو (2002) الشركات العائلية بأنها الشركات المملوكة بالكامل لعائلة واحدة أو تلك التي تسيطر فيها عائلة واحدة على القوة التصويتية ويرى البعض الآخر أنها تلك الشركات التي يكون إصدار القرار فيها حكراً على أفراد العائلة التي تمتلك معظم أسهم أو حصص هذه الشركة. وعرف عبد المجيد (2002) الشركات العائلية بأنها الشركات التي يعمل فيها شخصان أو أكثر، بينهما صلة عائلية، ويملكها أحدهما أو كلاهما. ولقد وضع الباحثان (Handler, 1989) و(Cowling,1996) ثلاثة مداخل لتعريف الشركات العائلية اعتمد عليها الباحثان في تعريفهما للشركات العائلية وهم:

المدخل الأول: إذا كانت عائلة واحدة تمتلك أكثر من 50% من أسهم الشركة.

المدخل الثاني: إذا أدرك مجموعة الأقارب عاطفياً بأن العمل عائلي.

المدخل الثالث: إذا كانت الشركة تدار من قبل أعضاء العائلة.

وبناءً على المداخل السابقة عرف كل من (Handler,1989) و (Cowling,1996) الشركة العائلية بأنها تلك الشركة التي تكون أكثر من (50%) أسهمها مملوكة لمجموعة تربط بينهم علاقة قرابة أو نسب، وأن هذه المجموعة تدرك بأن هذا العمل ملك للعائلة، ويكون (51%) من مجلس الإدارة مكون من العائلة التي تملك أكثر من (50%) من الاسهم. وبشكل عام نستنتج مما سبق أن الشركات العائلية هي الشركات التي تكون ملكيتها أو الجزء الأكبر من أسهمها مملوكة لمجموعة أشخاص تربطهم علاقة قرابة، وفي الغالب تكون السيطرة الإدارية للمالكين من أفراد العائلة. وهي الشركة التي تحكم أو تدار بنية أو بشكل أو متابعة رؤية عقدت من المؤسس أو المسيطر من أعضاء نفس العائلة أو عدة عائلات صغيرة في طريقة معينة لتستمر عبر الأجيال لهذه العائلة أو العائلات. وهي الشركة التي يكون فيها الملكية والمشاركة وحق التصويت والقرار حكرًا على أبناء العائلة (نوبار،1998). وهي التقاطع الخاص بالعائلة كنظام فرعي والشركة كنظام فرعي وأعضاء المؤسسة. وتولد حزمة من الموارد والإمكانات التي تسمى العائلية ميزة تنافسية (, Olson et al ,2003, Chua et al ,1999, Zahra et al ,2004).

2.18. أهمية الشركات العائلية:

تمتلك الشركات العائلية في دول العالم بصفة عامة، والدول العربية ودول الخليج منها بصفة خاصة قوة اقتصادية تمارس أدوارها المختلفة، حيث تعمل على تنمية بلدانها في المجالات البشرية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات، وتلعب دوراً مهماً في تحقيق مستوى مرتفع من النمو الاقتصادي وتوفير فرص كبيرة للتوظيف وتساهم في الناتج المحلي في اقتصاديات كبيرة مختلفة، وماهية الدور الذي يجب أن تقوم به هذه الشركات، وأيهما أفضل لاقتصاديات الدول: بقاء هذه الشركات العائلية على حالها، أو تحولها إلى شركات مساهمة. حيث تقوم بدور فعال وهام في بناء ودعم اقتصاديات الدول، وذلك منذ أمد بعيد وتنمية الموارد البشرية

والاستثمار فيها. لقد قامت الشركات العائلية ولا تزال بدور كبير في التنمية الاقتصادية الوطنية للبلدان التي تنتمي إليها، ولم يقل هذا الدور حتى في الدول المتقدمة صناعياً، ذات الشركات الضخمة فلم يكن هناك تعارض بين الشركات الكبيرة ذات رؤوس الأموال الضخمة والشركات العائلية؛ بل على العكس من ذلك؛ لم تستطع تلك الشركات الكبيرة أن تلغي أو تهمش دور الشركات العائلية، وإنما عملت على التعاون معها والاستفادة منها، وذلك بتوفير احتياجاتها الصغيرة والمتكررة، وتمثل الشركات العائلية مكانةً كبيرة في اقتصاديات الكثير من دول العالم، بغض النظر عن تنوع نهج هذه الدول الاقتصادي، ومكانتها على خريطة الاقتصاد العالمي؛ حيث تمثل الشركات العائلية النسبة الكبرى من إجمالي الشركات العاملة بالاقتصاديات الوطنية لهذه الدول، وفي فلسطين تبلغ نسبة الشركات العائلية (73%) في القطاع الخاص، ويصل عدد الشركات إلى (109745) شركة، تتوزع (76580) شركة في الضفة الغربية، و(35665) شركة في غزة، وعدد الشركات العائلية وصل إلى (85808) شركة، و(60) من هذه الشركات تشغل أكثر من (50) عامل، و(35) شركة عائلية تشغل من (99-51) عامل، و(15) شركات عائلية تشغل أكثر من (100) عامل (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017). وتعتبر الشركات العائلية من أهم العناصر المؤثرة على اقتصاديات دول العالم وليس العالم العربي وحده. بل يمكن القول إن بداية النهضة الاقتصادية في جميع دول العالم كانت المبادرة فيها والقيادة للشركات العائلية (عبد المجيد، 2002). ومن خلال الأدلة المنشورة في بعض البلدان العربية (العينة من مصر والمملكة العربية السعودية والأردن وسوريا والسودان)، بلغت نسبة الأنشطة التجارية والصناعية والمالية المحلية والخارجية ماعدا البترول التي تخضع إلى (62%) للشركات العائلية الكبيرة. حتى أن بعض الشركات المساهمة الكبرى تخضع لسيطرة مالية وتشغيلية من الشركات العائلية (عبد المجيد، 2002). حيث تسهم في دعم الاقتصاد الوطني للدول المختلفة وتبلغ نسبتها على النحو التالي: في أمريكا الشمالية تبلغ نسبة إسهام الشركات العائلية في الناتج المحلي الإجمالي من (40% - 20%). وتقوم بتشغيل من (20) مليون إلى (77) مليون عامل. كما تسهم في خلق وظائف جديدة بنسبة تصل

من (19%) إلى (78%). وفي أسبانيا والولايات المتحدة تسهم الشركات العائلية بما يزيد عن (70%) من الناتج المحلي. وفي المملكة المتحدة تمثل الشركات العائلية حوالي (76%) من الشركات العاملة. وفي إيطاليا تمثل الشركات العائلية حوالي (80%) من الشركات العاملة. وفي أمريكا اللاتينية تمثل الشركات العائلية ما بين (85%) من الشركات العاملة. وتبلغ نسبة الشركات العائلية في أفريقيا (90%) من الشركات العاملة. وتبلغ نسبة الشركات العائلية في أستراليا (68%) من الشركات العاملة (زيدان، 2002).

2.19. تحويل الشركات العائلية:

لا تخفى مميزات الشركات العائلية وخصوصاً في الوقت الصعب "مرحلة البناء والبدائية"، فأكثر ما تحتاج إليه في هذه المرحلة هو ركن قوي تأوي إليه وتثق به، يدعمها مادياً ومعنوياً ويعمل معها بكل إخلاص. أما عن عيوبها وتحدياتها، فتستطيع أن تتلافها إذا هيأت نفسك لها بالشكل صحيح. ولمواجهة هذه الصعاب والتحديات غير التقليدية؛ إلى جانب التحديات التقليدية المتمثلة في تفككها لأسباب تتعلق بخلافات الورثة، ويرى الخبراء أن هذا التحول صار حتماً في الوقت الراهن؛ لحماية الشركات العائلية الكبرى من الانهيار والتلاشي، وبنظرة إلى أوضاع العديد من الشركات العائلية الكبرى؛ نجد أنها قد أخذت فعلياً في التحول إلى شركة مساهمة عامة، ولهذا التحول في رأي من ينادون به العديد من المزايا، منها (Turtevant,1985):

أ - دمج أنشطة وأعمال الشركات العائلية بصورة أوسع وأكبر مع عجلة التطور الاقتصادي المتنامي والسريع في الدول التي تنتمي إليها؛ حيث ستكون هذه الشركات جزءاً من الثروة الاقتصادية الوطنية المقيمة بموجب أسس ومعايير السوق، وتسعى هذه الشركات للالتزام بهذه المعايير، بنشر البيانات المالية الصحيحة والواقعية، والتعامل في الأوراق المالية، وخاصة الأسهم.

ب - إدراج أسهم الشركات بالبورصة يعني إيجاد قيمة حقيقية وعادلة يومية لأسهم هذه الشركات، مما يسهل عملية نقل الملكية، سواء من حيث تسعير الحصص، أو من حيث قانونية وإجراءات نقل الملكية المعمول بها في سوق المال، عند وجود الضرورة لذلك، وهذا سوف يجنب الشركات العائلية الكثير من المشاكل والخلافات التي قد تنشأ عن نقل حصص الملكية بين أفراد العائلة.

ج - تهيئة الشركات العائلية لعصر العولمة وانفتاح السوق؛ حيث قد تواجه تلك الشركات في المستقبل المنظور أو البعيد، وفي ظل هذه التطورات الاقتصادية العالمية السريعة خيار الدمج مع شركات وطنية محلية، أو مع شركاء أجنب، يحققون لها تكاملاً أفضل، ووجوداً مميزاً وأقوى في الأسواق التي تعمل فيها.

وينادي آخرون بعدم تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة؛ لأن هذا التحول سيؤدي إلى:

1- ظهور أعباء مالية جديدة على الشركات العائلية؛ بسبب خضوعها لقوانين ولوائح جديدة وقوانين سوق المال تتطلب دقة وتفصيلاً أكثر فيما تعرضه الشركة من بيانات ومعلومات مالية من تلك المطبقة على الشركات الخاصة، ويتطلب التحول أيضاً الإفصاح الدقيق عن معلومات مالية للشركة العائلية، تبين حقيقة أوضاعها المالية.

2- على المؤسسين المساهمين القبول بفكرة التخلي عن جزء أو أجزاء من حقه في ملكية شركتهم عند قبولهم بعملية التحويل من شركة عائلية إلى شركة مساهمة عامة.

3- تحمل نفقات ومصاريف، دراسة جدوى التحول إلى شركة مساهمة عامة، وكذلك مصاريف إعداد وإصدار نشرة الإصدار، فضلاً عن مصاريف مكاتب التدقيق والمحاسبة القانونية، ومصاريف التعامل مع البورصة (Ward,1983).

أولت بعض الدول العربية اهتماماً خاصاً للشركات العائلية، وبالذات فيما يتعلق بالمحافظة على نموها واستمراريتها، بعد وفاة المؤسسين الأوائل لها، ولا سيما أن بعضاً من الشركات العائلية تنتهي بعد وفاة مؤسسها، نتيجة للاختلافات في وجهات النظر الإدارية أو غيرها التي تحدث بين الورثة، ولهذا السبب يواجه عدد كبير من الشركات العائلية تحدي انتقال الإدارة والملكية من الجيل الأول إلى الجيل الثاني، ومن ثم الانتقال إلى الجيل الثالث وهكذا، التي تعد مرحلة حرجة للغاية في عمر الشركات العائلية، وبغرض تقادي مشكلة اندثار الشركات العائلية وانتهائها بمجرد وفاة المؤسس الأول لها، برزت فكرة ما يعرف بميثاق الشركات العائلية في السعودية، بهدف ضمان انتقال الشركات العائلية للأجيال المتعاقبة من تلك العائلات بصورة سلسة بعد وفاة المؤسسين الأوائل لها، حيث يعد من أهم وسائل الحفاظ على هذه الكيانات وضمان استمراريتها واستقرارها في ممارسة أعمالها، ولمنع نشوء أي خلافات ونزاعات بين الشركاء في الشركات العائلية، خاصة بين الأجيال التالية لجيل المؤسسين الأوائل لها. ويشتمل على أهم الأحكام والقواعد، التي تضبط ممارسات أفراد العائلة في ملكية الشركة، بالشكل الذي يحقق التطور للشركة وتعاقب الأجيال عليها دون نزاع أو تفكك في الملكية أو في الإدارة، ولتذليل الصعوبات والعقبات، التي تواجهها الشركات العائلية. وتمكينها من الإلتزام بتطبيق قواعد الحوكمة التي توضح إجراءات كثيرة ينبغي أن تتخذ لمنع أي تداخل بين الإدارة ومسؤولية الملاك، كما أن تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة، يعزز وجودها وقدرتها التنافسية وبقائها واستمراريتها (إحصائيات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2004).

2.20. الفرق بين الشركات العائلية والشركات غير العائلية:

العائلة لها تأثير على سلوك الأفراد والمجموعة ومستويات المنظمة مما ينتج صورة معنوية على إدارتها.

والشركة العائلية تختلف إدارتها عن الشركة غير العائلية في طريقة التشغيل والسيطرة (Dunn, 1996, Stoy)

1991, Welsch, 1991, Donckles & Frolich, 1992, 1989), وهناك هيئات عائلية مثل العلاقات الشخصية ومحرك سلوك الشركات العائلية والأهداف والقيم وهي تطوير ودعم وحفاظ على أعضاء العائلة، أما الشركات غير العائلية تقوم أهدافها على الربح والفعالية ومقاييس اقتصادية أخرى (Tagiuri, 1995, Fukuyama, 1986, Dyer, 1992, & Davis). وهي قضايا مؤثرة في إتخاذ قرارات استراتيجية ومالية وتنظيمية للشركة وخطة الموقع (Mirsha & Mcconanghy, 1999, Kahan & Handerson, 1992). وقيمة الإيثار والغيرة تلعب دوراً مهماً في الشركات العائلية وغير موجودة في الشركات غير العائلية، ويحث أعضاء العائلة مراعاة بعضهم بعضاً وترويج وديمومة الروابط العائلية، والذي يزيد الولاء والانتماء والإلتزام للشركة العائلية على المدى الطويل. وتعتبر الشركة العائلية جزء من الاقتصاد العالمي (Schulze et al, 2001). ولكن عندما تفتقد قيمة الإيثار في العائلة سيوصل هذا إلى الكراهية والغيرة والحسد مما يولد التضارب والمشاكل في الشركة (Hilburt, Davis & Dyer, 2003). وحلقة الوصل بين الابتكار والشركة العائلية ليس نظرياً بل عملياً محقق والأدبيات في هذا الموضوع الخاص نادرة (Litz & Griag & Moores, 2006, 2011, assia et al). (Kleysen, 2001). والتطوير والابتكار في الشركات العائلية مسؤولية الأجيال الصغيرة لمتابعة هدف وحاجة الشركة مع أن الفكرة الأولى كانت من المؤسس الأول ثم استقرت ولكن إذا ما أرادت الشركة الاستمرار فعلى الأجيال المتعاقبة حب المغامرة والابتكار. وفي الأبحاث الحديثة أظهرت أن الشركات العائلية وضعت مكاناً مهماً وأساسياً للابتكار (Criag & Moores, 2006). وأصبحت القرارات تتركز بيد المالك أو المدير (Verhees & Menlenberg, 2004). والعلاقة المتضاربة بين الشركة العائلية والابتكار تعود للتوجه طويل الأجل والطبيعة المحافظة (Zahra et al, 2004). فالتحدي يصبح لزيادة النمو والربح والاستدامة في الشركات العائلية ولإنجاز توازن مناسب بين عادات الشركات وقدراتها على الإبداع، يجب اعتماد سياسة الابتكار وتطوير المنتجات الجديدة

(Cassia et al, 2011). وعلاقة العائلة وأهدافها يؤثر على سلوك العائلة والعوامل الإدارية مثل التوجه (طويل الأجل) الذي يميل إلى المحافظة والديمومة وحب المغامرة وآلية الحكم.

2.21. العوامل الإدارية التي تؤثر على الشركات العائلية:

1 - التوجه الزمني (طويل الأجل وقصير الأجل):

هناك دليل متراكم يدعم أهداف العائلة وقيمها يقود أعمال الشركات لتصف مقارنة الشركات غير العائلية

من نظرة طويلة الأجل، ينتج أقل ضغط لأقل وقت استرداد وأقل انتباه للشركة (Dunn, 1991, Stoy & Hayward, 1992, Stein, 1989).

2 - الحفظ في الاستراتيجية والسلوك وكراهية المخاطرة:

مع الاهتمام بالتراكم في الخبرة والوجود في السوق والتوسع المناطقي أفضل من المخاطرة وتتميز بالحدز

والاستقرار أكثر من قوى التحرك والتغير فيه ولأن المدراء أقل ربحية وأقل توجه إلى التوسع بالنسبة للمدراء في الشركات غير العائلية (Dunn, 1996, Donckles & Frolich, 1991).

3- درجة التقدم للموارد البشرية ومناسبة الطاقم:

الشركة العائلية أقل تقدم في قضايا الموارد البشرية مثل انغماس العمل (Donckles & Frolich, 1991).

4- التحفيز والتماسك والتزام القوى العاملة:

الشركة العائلية تميل إلى دفع أجور أكثر من الشركات غير العائلية وتهتم معنوياً حول إرضاء العمال

(Donckles & Frolich, 1991, Stoy & Hayward, 1989). والتحفيز يشعر العمال بإحساس

بالمسؤولية للعائلة والالتزام بإتباع أهداف مشتركة وقيم مما يخلق مصدر غير للميزة التنافسية (Fukuyama 1995, Lyman, 1991).

5 - الانفتاح نحو رأس المال الاجتماعي والبيئة الخارجية:

العائلة نظام مغلق (Donckles&Frolich ,1991). وتميل الشركات العائلية إلى الانطوائية والتوجه الداخلي أكثر من الشركات غير العائلية (Stoy& Hayward,1989,Dunn,1996)، وبحاجة إلى علاقة اجتماعية واقتصادية مستقلة مع أقل تداخل مع ثقافة البيئة ووضع الاقتصاد الكلي (Donckles&Frolich ,1991).

6 - الميل للابتكار والإبداع والتغيير:

الشركة العائلية تميل نحو الابتكار والتغيير بدرجة أقل من الشركات غير العائلية (Dunn,1996& Donckels & Frolich,1991)، وأقل شهرة في مجال المبادرات وأقل تطوراً وإبداعاً وتطور المنتج الجديد يأخذ وقتاً تراكمياً، ومع مرور الأجيال يقل الاهتمام بالابتكار والابداع لأنهم غير راضيين وغير مباليين (Stoy&Hayward,1992).

7 - المجموعات المتحركة والتضاربات والعقلانية الاقتصادية في عملية صنع القرار:

التضارب مشكلة تظهر في الشركة العائلية وخط الدم وعلاقة الخبراء بين المجموعات المتحركة، ويمكن أن يؤدي إلى قرارات أقل عقلانية مقارنة مع الشركات غير العائلية (Dunn ,1991 Filbeck & Smith Lane,1989 ,1997).

8 - الميل نحو رؤية أصحاب المصلحة والمجتمع:

الشركة العائلية تميل لتظهر منظرها وسمعتها مع الزبائن والمزودين وكامل المجتمع والطاقم لخلق تميز ونوعية منتجات ذات جودة عالية (Dunn,1996).

2.22. عيوب الشركات العائلية:

هناك عدة عيوب تواجه الشركات العائلية ألا وهي (Abuznaid,2014):

- 1- الصراع على السلطة والإدارة: فالشركات العائلية مليئة بالإختلافات والمشاجرات، وليس هناك مواصفات معينة لمن يستحق أن يكون المدير أو صاحب المنصب المعين، والكل منهم يظن أنه الأولى بهذا المكان. فعدم وجود الشروط التي تحدد مواصفات الأحق بهذا المكان تبدأ بالإختلافات والمنازعات العنيفة بين أفراد العائلة، كل يريد أن يستعيد حقه الضائع كما يظن تماماً كدولة تردى فيها الوضع الأمني.
- 2- انتقال الصراعات الشخصية بين أفراد العائلة من المنزل إلى بيئة العمل: فالأب قد يغضب على ابنه بسبب أمر شخصي حدث في البيت، فيتنقل معه غضبه من الغد إلى بيئة العمل والعكس كذلك، قد يترك الإبن العمل بسبب مشكلة شخصية مع أبيه حدثت في المنزل لا تتعلق إطلاقاً بالعمل.
- 3- عدم وجود قرارات لتحديد توظيف وترقية أفراد العائلة وتحديد العقوبات في حالة التقصير من أكبر أسباب الاختلاف والشجارات في الشركات العائلية.
- 4- تدمير الموظفين الآخرين من خارج العائلة بسبب المحسوبية.
- 5- تردد المؤسس من ترك قيادة الشركة لمن يخلفه وهذا يسبب لها الضعف مع ضعف المؤسس نفسه لكبره أو مرضه أو انشغاله. كما أن الشركة تبطئ في تطورها ونموها لأنها تحتاج إلى ضخ دماء وأفكار جديدة فيها. والمؤسس قد يكون ممتازاً في التأسيس وغير موفق في الإدارة.

6- من يكون المدير القادم؟ مشكلة انتقال الإدارة بعد وفاة المؤسس هي أكثر ما يدفع الشركات العائلية إلى قبرها، وتنتهي غالباً ببيع الشركة أو خسارتها وإفلاسها بعد اختلاف الورثة على إدارتها. لذا تحتاج الشركات إلى تأسيس ميثاق (دستور عائلي) حتى تستمر مع اختلاف الأجيال والإدارات.

7- ضعف التخطيط الاستراتيجي في كثير من الأحيان لعدم كفاءة الإدارة التنفيذية في أكثر الحالات.

8- عدم الفصل بين الملكية والإدارة.

9- قصر العمر الزمني للشركات العائلية، حيث أثبتت الدراسات أن العمر التقريبي للشركات العائلية تقريباً هو 24 سنة.

2.23. إستمرارية الشركات العائلية:

في دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أتضح أن (30%) من الشركات العائلية تستمر إلى الجيل الثاني، وتتنقص هذه النسبة إلى (5%-12%) للجيل الثالث ، ثم (4%) إلى الجيل الرابع، وأخيراً يصل أقل من (1%) إلى الجيل الخامس، وفي بريطانيا لا يختلف الوضع كثيراً عنه في الولايات المتحدة الأمريكية؛ حيث تمكن ما نسبته (30%) من الشركات العائلية العاملة في بريطانيا من الوصول إلى الجيل الثاني، وانخفضت النسبة إلى ما يقارب (18%) من شركات تمكنت من الوصول إلى الجيل الثالث، وإلى الجيل الرابع بنفس النسبة (18%) تقريباً، وبنسبة أقل من (1%) إلى الجيل الخامس. وعلى الرغم من كل ذلك نجد أن هذا الدور الكبير الذي تقوم به هذه الشركات كما بيناه آنفاً لا يسلم من وجود نقص هام وخطير يتعلق بالشركات العائلية ذاتها، ألا وهو إمكانية عدم استمرارية هذه الشركات؛ حيث من ضمن خصائصها أن عامل السلوك الانساني والطبيعة البشرية قد يغلب على قرارات هذه الشركات في أوقات كثيرة، وقد ينتج عن مثل هذه القرارات المتأثرة بعامل السلوك الانساني عدم الأخذ بوسائل الإدارة الحديثة، وعدم الاستفادة بأهل الخبرة من خارج نطاق

العائلة، أو عدم الأخذ بمبدأ التدريب المستمر للعاملين المنتمين لهذه الشركة، أو عدم الأخذ بالوسائل التكنولوجية الحديثة في تطوير منتجات الشركة تحت حجة تقليل النفقات مما قد يعرض هذه الشركات إلى عدم مواكبة مثيلاتها، وعدم قدرتها على المنافسة، مفضياً في النهاية إلى انهيارها وخروجها من السوق (ورد، 2004). وهذا ما دفع الباحثين في هذا الحقل إلى اللجوء للدراسات المتخصصة؛ من أجل تقدير الأعمار التقريبية للشركات العائلية؛ فتوصلوا إلى أن العمر الافتراضي لهذه الشركات هو 40 سنة تقريباً.

2.24. الشركات العائلية في الدول العربية:

تمتاز الشركات العائلية بزيادة الانتماء نتيجة الروابط العاطفية بين أفراد العائلة والشركة، وزيادة روح العمل الجماعي، والسلاسة في العمل، وسرعة اتخاذ القرار نتيجة لعدم تعقد الهيكل الإداري، وزيادة درجة المرونة والقابلية للتغيير، وارتفاع درجة الحماس لإنجاح النشاط بين أفراد العائلة. أما سلبياتها تصبح العائلة غير اجتماعية بسبب انشغالها بالشركة، ووجود نقص في بعض المهارات الإدارية نتيجة التوظيف من العائلة، ونقص روح المبادرة لدى أفراد العائلة الإداريين بسبب عدم توافر المهارات، وعدم التأكد من صناعة القرار وهشاشة الهيكل التنظيمي للشركة لاعتماده على أشخاص بعينهم. وتمثل الشركة العائلية في الدول العربية قوة إقتصادية مهمة، حيث تشكل الصناعات الغذائية في مصر (11.25%) من حجم الصناعات، وتمثل صادرات الصناعات الغذائية فيها (2712) مليون دولار عام (2012) (وزارة الصناعة والتجارة الخارجية المصرية، 2013). وفي دبي تشكل الشركات العائلية (67%) من مجمل الشركات، ويقدر حجم الاستثمارات العائلية في الاقتصاد السعودي بقرابة (250) مليار ريال، وهناك (45) شركة عائلية تعد من ضمن أكبر (100) شركة في المملكة العربية السعودية، وتجاوزت عائدات هذه الشركات (120) مليار ريال في عام (2003)، وتقوم بدور هام في عملية التنمية البشرية، وتسهم في العمل على الحد من مشكلة البطالة بتوظيف العمالة السعودية، والعمالة

الوافدة؛ حيث توظف هذه الشركات العائلية ما يقرب من (200) ألف شخص، وتعمل عبر التوسعات في الأعمال والتطوير المستمر على زيادة عدد الوظائف المتاحة، وهذا الدور يمثل قيمة اقتصادية واجتماعية كبيرة للمجتمع ككل، والشركات العائلية السعودية لها نشاط تجاري كبير ومتسع، فالسوق التجاري السعودي سوق كبير وهام في منطقة الشرق الأوسط؛ بل يعد من الأسواق الكبيرة على المستوى الدولي، وتتضح ضخامة هذا السوق من خلال إحصائيات الواردات والصادرات (إحصائيات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2004). والشركات العائلية تكمن في لأنها تساهم (60%-70%) من حجم الاقتصاد الوطني، وتستثمر (250) مليار ريال في منظومة الاقتصاد السعودي وتؤثر في إجمالي الناتج المحلي، والمساهمة في رفع نسبة النمو الاقتصادي، كما توفر فرصاً كبيرة لتشغيل الأيدي العاملة الوطنية. وتحتل الشركات العائلية موقعاً مميزاً على خريطة الاقتصاد السعودي، بما في ذلك على خريطة اقتصادات دول مجلس التعاون الخليجي ودول العالم الأخرى، لكونها تمثل عصب الاقتصاد وأحد شرايينه الأساسية، إذ تشير المعلومات إلى أن الشركات العائلية في المملكة تشكل نسبة كبيرة من حجم الاقتصاد المحلي، حيث تتجاوز نسبة مشاركتها في الاقتصاد (60%) ، كما أنها تسهم بأكثر من (250) مليار ريال في حجم الناتج المحلي الإجمالي، في حين تمثل الشركات العاملة في القطاع الخاص في دول مجلس التعاون الخليجي نحو (75%) من حجم الاقتصاد، الذي يقدر عدده بنحو خمسة آلاف شركة، تقترب أصولها من تريليون دولار وتستوعب أكثر (70%) من إجمالي القوى العاملة في المنطقة (إحصائيات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية، 2004).

2.25. الشركات الغذائية في فلسطين:

تعرف الشركات الغذائية بأنها: "هي الشركات التي يتم فيها تغطية تصنيع الأغذية ومعالجتها كل شيء من العمليات البسيطة إلى الأنظمة المعقدة والمتطورة التي تستخدم معدات باهظة الثمن لإنشاء منتجات تحمل القليل

من التشابه مع مكوناتها الأصلية" (Gartenstein, 2017). وعندما يتعلق الأمر بالابتكار، يكون قطاع الأغذية أقل تغيراً مقارنة بالقطاعات الأخرى بسبب التكنولوجيا العالية والتعبئة والتغليف. وتطوير المنتجات الغذائية يعتمد على إدراك المستهلك وقبوله، ومن ثم فإنه من الأهمية بمكان تضمينه في عملية التطوير لتقليل احتمالات الفشل من خلال إنشاء ونشر واستخدام المعرفة كالمفتاح الدافع للنمو الاقتصادي. وتعتبر تحليل الحساسية ودراسات السوق من بين الأدوات الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف. ويعتبر تطوير المنتجات أمراً حيوياً وجزءاً من استراتيجية الأعمال الذكية. والفشل في تطوير منتجات جديدة ومحسنة ينقل الشركات إلى التنافس فقط على السعر الذي يفضله اللاعبون مع الوصول إلى أقل تكلفة المدخلات. وتعتبر صناعات المواد الغذائية من الصناعات المهمة في العالم وفي الدول العربية أيضاً، أما في فلسطين فقد بلغت عدد الشركات العاملة في الصناعات الغذائية عام (2017) إلى (3038) شركة غذائية وتساهم بنسبة (15.59%) من نسبة الصناعة التحويلية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017)، في حين كان عدد الشركات العاملة في الصناعات الغذائية في فلسطين إلى (1868) شركة غذائية في عام (2000) وتساهم بنسبة (13.5%) من نسبة الصناعة التحويلية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2000)، حيث كانت تأخذ الطابع اليدوي (الاقتصاد المنزلي) التي تعتبر تراث وثقافة الأسرة الفلسطينية، أما الشكل الحديث لصناعة المنتجات الغذائية فقد كانت في فلسطين مثلاً صناعة الألبان عام (1949) كانت شركة واحدة ثم في عام (1978) أصبحت ثلاث شركات وبعد ذلك عام (1988) زاد العدد إلى خمس شركات عام (2002) ثم ازداد إلى (31) شركة. حيث بلغت مساهمة هذه الصناعة بنسبة (6.8%) عام (2002) من القيمة المضافة للصناعات ونسبة (8.9%) من التشغيل للأيدي العاملة، أما اليوم فقد بلغ عدد مصانع الحليب (105) مصنع. ولكن هذه الصناعة تعتمد على الحليب الخام الذي هناك عجز في إنتاجه في فلسطين لعدة أسباب: الهجمة الشرسة من الاحتلال الإسرائيلي على هذا القطاع من خلال إتفاقية باريس الاقتصادية بحد استيراد كمية وحصاة من الحليب وزيادة التعرفة الجمركية وعدم وجود

المراعي المسموحة لإنتاج حليب عالي الدسم، وعدم وجود الأبقار ذات سلالة كثيرة الحليب (وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني، 2002). وفي فلسطين تشكل ما نسبته (95%) من حجم الشركات، وتعتبر نواة الاقتصاد الوطني وفي مدينة الخليل (50%) إلى (60%) من الصناعات الفلسطينية وحوالي (30%) من الاقتصاد الوطني الفلسطيني، وهناك أكثر من (105) ألف منشأة عائلية في فلسطين وأكثر من (18) ألف منشأة صناعية، وتشغل أكثر من (45%) من الأيدي العاملة وتساهم حوالي (50%) من الدخل القومي الفلسطيني (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

واحتلت الصناعات الغذائية أهمية بالغة بالنسبة للاقتصاد الفلسطيني، فقد ساهمت بأكثر من (24%) من قيمة الانتاج، وحوالي (22%) من إجمالي الصادرات الفلسطينية، حيث بلغت الصادرات الغذائية الفلسطينية (175) مليون دولار خلال العام (2017) أي ثاني قطاع تصديري بعد الحجر والرخام، لذا فإن الصناعات الغذائية تحتل أهمية بالغة نظراً لقدرتها على التصدير، وسد جزء كبير من احتياجات المستهلك الفلسطيني. وتعتبر الصناعات الغذائية من أقدم الصناعات المميزة في فلسطين، وتعود نشأتها الحديثة إلى مطلع القرن العشرين عندما تأسست بعض الشركات الغذائية ومعامل الحلويات والساكر، والتي اتسع نطاقها حتى غدت توفر معظم السلع الغذائية الأساسية للمجتمع الفلسطيني، بحيث توفر اليوم ما يزيد عن (120) سلعةً ومنتجاً غذائياً وطنياً. ويمتاز قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية بالحيوية وقابلية التطور نظراً لكونه صناعة تحويلية، تعتمد في الأساس على موارد يتوفر جزء كبير منها من منتجات القطاع الزراعي الفلسطيني، كما ويوفر القطاع الغذائي فرص عمل أكثر من أي من القطاعات الصناعية الأخرى، حيث يشغل حالياً أكثر (15000) عامل وعاملة في مختلف التخصصات، ويشكل ناتج القطاع ما نسبته (24.5) من الناتج المحلي، هذا وتحتل الصناعات الغذائية الفلسطينية موقعاً حيويًا ضمن القطاع الصناعي الفلسطيني بشكل عام، وضمن قطاع

الصناعات التحويلية بشكل خاص، فقد بلغ عدد الشركات في صناعات المنتجات الغذائية والمشروبات في الضفة الغربية وقطاع غزة (2343) شركة، وتمثل (14%) من إجمالي الشركات الفلسطينية. وتشير بيانات الحسابات القومية للعام (1998) إلى أن الصناعات التحويلية قد ساهمت بحوالي (14.2%) من إجمالي الناتج المحلي في الضفة الغربية باستثناء القدس وقطاع غزة ب (14%) للعام (1997)، في حين وصلت إلى (15.89%) في عام (2017)، وكما تشير البيانات إلى أن عدد الشركات الصناعية في الضفة الغربية وقطاع غزة قد ارتفع من (11842) شركة عام (1994) تستوعب (50532) شخصاً إلى (13464) شركة في عام (1997) تستوعب (61775) شخصاً، وفي العام (2000) بلغ عدد الشركات الصناعية (15409) شركة تستوعب (76918) شخصاً، وفي العام (2017) بلغ عدد الشركات الصناعية (19118) شركة تستوعب (95787) شخصاً بنسبة تشغيل وصلت إلى (18.35%) (الجهاز المركزي للإحصاء، المسح الصناعي 2017 (1998,2000).

نظراً لأهمية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في زيادة مساهمة القطاع الصناعي في الناتج القومي كان لا بد من دراسة التحديات التي تواجهها آخذين بعين الاعتبار واقع هذه الشركات القائمة والسبل الكفيلة بدعمها وتطويرها. ونظراً للاهتمام المتزايد في الصناعات الغذائية والشركات العائلية لتتواءم مع التقدم الحضاري وتطور أذواق المستهلكين. ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية في فلسطين واحداً من أكثر وأسرع القطاعات الاقتصادية نمواً، حيث إن حيوية هذا القطاع تكمن في التشكيلة الرئيسية لمنتجاته، هذا بالإضافة إلى التطورات المتلاحقة في نوعية تلك المنتجات لتلبية المعايير والمتطلبات العالمية، والتي بدورها لا تعمل فقط على تعزيز أهمية هذا القطاع في السوق المحلي، بل تعمل على زيادة القدرات التصديرية للمنتجين المحليين في السوق العالمي، وتعتبر هذه الزيادة مؤشراً على التطور والنمو للصناعة ككل، وتشير الإحصائيات المختلفة أن

(42%) من حجم إنفاق الأسرة الفلسطينية يذهب على الطعام بكافة أنواعه وهذا بمثابة مؤشر على أهمية هذا القطاع والحاجة إلى صناعة محلية منافسة، وذلك بهدف تزويد السوق الفلسطيني بسلع ذات نوعية جيدة، هذا بالإضافة إلى تقديم السلعة للمستهلك النهائي بسعر يتوافق ومقدرته الشرائية. وتشير الإحصائيات إلى أن حجم السوق الإجمالي من منتجات الصناعة الغذائية في فلسطين كان تقريباً (35) مليون دولاراً أمريكي في عام (1996) و(90) مليون دولاراً في عام (2000). ووفقاً لبيانات دائرة الإحصاء المركزية للعام (2000) فإن عدد الجمعيات أو الاتحادات أو الشركات العاملة في قطاع الصناعات الغذائية وصل إلى (1868) شركة، في حين بلغ عدد الشركات العاملة في الضفة الغربية 1466 شركة، وتعمل باقي الشركات في قطاع غزة، وترى النشرة ذاتها أن (1246) شركة تشغل أقل من خمسة عمال، أما الشركات التي تشغل أكثر من (50) عامل، فلا يزيد عددها عن عشرة مصانع، وإذا أخذنا أعضاء اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية كعينة تمثيلية لهذا القطاع فإن بنية تركيب هذه الصناعة سيكون على النحو المذكور في الجدول رقم (1.2).

حيث أن هذا التقسيم يستثني بعض الصناعات الغذائية والتي أضيفت إلى تصنيف الصناعات الغذائية بعد اعتماد التصنيف السابق، ومن أهمها صناعة الأعلاف. وتشير إحصاءات هيئة الصناعات الغذائية إلى أن هناك إزدياداً ملحوظاً في الحصة السوقية للصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي في السنوات الأخيرة؛ مما يعني بشكل أولي أن أداء هذا القطاع أخذ في التحسن نتيجة بعض الأمور التي سيتم التعرف عليها لاحقاً،
أ. الحصة السوقية.

ب. حجم المبالغ المستثمرة في هذا القطاع كبيرة نسبياً والتي تزيد عن (300) مليون دولاراً أمريكياً.

ت. استيعاب هذا القطاع لعدد لا بأس به من القوة العاملة والذي يزيد عددهم عن (10500) عاملاً وموظفاً.

جدول (1.2): نسبة بعض الصناعات الغذائية من السوق.

الرقم	الصناعة	النسبة %
1	الأطعمة الخفيفة والحلويات.	29
2	منتجات اللحوم.	17
3	المنتجات المعدنية.	21
4	الزيوت النباتية.	6
5	المشروبات الخفيفة والمياه المعدنية.	11
6	الطحينة والحلاوة.	4
7	منتجات الألبان.	12
8	المعكرونة والشعيرية.	4

المصدر: اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، 2017.

ث. يمثل قطاع الصناعات الغذائية (20%) من حجم قطاع الصناعة الفلسطيني، وحيث تجمع دراسات الإتحاد العام للصناعات الغذائية الفلسطيني والتقارير لهيئة الصناعات في وزارة الإقتصاد الوطني على الخصائص التالية:

1- أكثر من (90%) من الشركات العاملة هي ملكية خاصة وشركات.

2- أكثر من (80%) من الشركات العاملة في هذا القطاع والإدارة فيها عائلية حيث يدير المصنع المالك أو

أحد أفراد العائلة.

والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (1.3): الحصة السوقية للصناعات الغذائية الفلسطينية في السوق المحلي في السنوات الأخيرة.

الرقم	السنة	الحصة السوقية %
1	2013	47
2	2014	45
3	2015	47
4	2016	46
5	2017	48

المصدر: (هيئة الصناعات، تقرير إداري، 2017 - 2016).

- 3- تعتمد الشركات لتسويق منتجاتها على السوق المحلي (الضفة الغربية وقطاع غزة وأحياناً على السوق العربي في أراضي فلسطين المحتلة عام 1948) في حين يصدر القليل منها منتجاته للخارج.
- 4- تعتمد الشركات بشكل شبه كامل على المواد الخام من الجانب الإسرائيلي (مواد خام إسرائيلية أو مستوردة عن طريق وكلاء إسرائيليين).
- 5- معظم الشركات الغذائية حوالي (90%) منها لا توجد فيها مختبرات لمراقبة الجودة أو خطط واضحة لمراقبة المواد الخام والمصنعة.
- 6- هناك نسبة قليلة من الشركات التي توظف لديها مهندسون أو متخصصون في مجال التصنيع (هيئة الصناعات، تقرير إداري، 2017 - 2016).

وتعتمد صناعة المواد الغذائية والمشروبات كباقي الصناعات التحويلية الأخرى على قوة السوق المحلي فعلى الصعيد المحلي يتم تسويق ما نسبته (87.7%) من مجموع المبيعات في المحافظات الشمالية، ويذهب الباقي إلى المحافظات الجنوبية، أما بخصوص التصدير فإن ما نسبته (89%) من المنتجات المصدر تصدر إلى السوق الإسرائيلي، وتصدر البقية إلى دول الشرق الأوسط وأوروبا. واعتمدت مؤسسة المواصفات والمقاييس أكثر من أربعة آلاف مواصفة فلسطينية منها (700) في مجال الأغذية ومنحت (45) شركة شهادة جودة حلال. وزادت حصة المنتجات الغذائية الفلسطينية في السوق بشكل كبير خلال السنوات القليلة الماضية، فنلاحظ في عام (2012) كانت حصة المواد الغذائية والمشروبات في السوق الفلسطينية (62.7%)، وهذا يعود إلى السياسات الحكومية لتشجيع الاستثمار المحلي، بالإضافة إلى وجود حملة تسويقية لتعزيز ثقافة استهلاك المواد الغذائية والمشروبات المحلية. وتشير بيانات الجهاز المركزي للإحصاء أن العائلة الفلسطينية تنفق ما يقارب (36%) من ميزانيتها على الغذاء، مما يتيح لهذه الصناعات أن تنمو بشكل كبير في ظل هذا الحجم الكبير للطلب المحلي، كذلك فإن أهمية هذه الصناعات تزداد نتيجة ارتباطها الشديد بكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى وخصوصاً قطاع الزراعة، حيث يمكن للصناعات الغذائية أن تسهم في تحفيز هذا القطاع مما يزيد من القيمة المضافة للزراعة وتنويع المحاصيل الزراعية، كما أن نمو الصناعات الغذائية من خلال تصنيع الغذاء سوف يلعب دوراً هاماً في زيادة دخل المزارعين في أرضهم، وتخفيف الهجرة إلى المدينة وهي تحديات لا يمكن الاستخفاف بها في الوقت الراهن. ومن أهم القطاعات العاملة في الصناعات الغذائية الفلسطينية حسب (الإتحاد العام للصناعات الغذائية، 2017):

1- صناعة منتجات اللحوم: يبلغ عدد المصانع العاملة (70) مصنعاً تشغل أكثر من (939) عامل، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (25) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات اللحوم الفلسطينية (90%) من حجم السوق. ويعتبر أكثر القطاعات تأهيلاً من حيث شهادات الجودة العالمية، ويوجد (4) مصانع

حاصلة على شهادة الجودة العالمية (الأيزو 22000). كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث تبلغ حجم الصادرات أكثر من (6) مليون دولار، من جانب آخر تحتاج هذه الصناعة أكثر من (100) طن يومياً من لحوم الحبش بمختلف أنواعها مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في مزارع الحبش والمسالخ الخاصة بها (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

2- تصنيع وتعليب الخضروات والفواكه: يبلغ عدد المصانع العاملة (270) مصنعاً تشغل أكثر من (1832) عامل، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (30) مليون دولار، تبلغ الحصة السوقية لمنتجات الخضار والفواكه الفلسطينية (20%) من حجم السوق. كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث يبلغ حجم الصادرات أكثر من (21) مليون دولار. من جانب آخر تحتاج هذه الصناعة إلى بيوت تعبئة ومخازن تبريد مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في هذا المجال (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

3- صناعة الزيوت والدهون النباتية: يبلغ عدد المصانع العاملة (284) مصنعاً (بالإضافة إلى معاصر الزيتون) تشغل أكثر من (1633) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (70) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات الزيوت الفلسطينية (20%) من حجم السوق. ويعتبر من القطاعات المؤهلة من حيث شهادات الجودة العالمية، ويوجد (3) مصانع حاصلة على شهادة الجودة العالمية (الأيزو 22000)، ويوجد عشرة معاصر زيتون حاصلة على شهادة نظام تحليل المخاطر وضبط النقاط الحرجة. كما يعتبر من القطاعات التصديرية حيث يبلغ حجم الصادرات أكثر من (31) مليون دولار. من جانب آخر تحتاج صناعة زيت الزيتون الفلسطينية إلى الولوج في الأسواق الفاخرة والمنتجات العضوية؛ لعدم قدرتها على المنافسة من حيث السعر في الأسواق التجارية (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

4- **صناعة منتجات الحليب والألبان:** يبلغ عدد المصانع العاملة (105) مصنع بما فيها مزارع الأبقار والدواجن الكبرى، وتشغل هذه أكثر من (1290) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (67) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات الألبان الفلسطينية (45%) من حجم السوق بما فيها المنتجات التقليدية. ويعتبر أقل القطاعات تأهيلاً من حيث شهادات الجودة العالمية، ومن حيث القابلية على التصدير حيث لا تتجاوز الصادرات (5) مليون دولار وهي عبارة عن جبنة بيضاء مغلّية. من جانب آخر تحتاج هذه الصناعة إلى تنوع المنتجات، وإدخال أصناف جديدة مما يعني وجود فرص كبيرة للاستثمار في هذا المجال. وتستحوذ صناعة الألبان على (80%) من حصة السوق الفلسطيني، وتنتج من (500-600) طن يومياً من الألبان، وتصدر ب (6) مليون دولار إلى الخارج (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

5- **صناعة دقيق القمح ومنتجات الحبوب:** يبلغ عدد المصانع العاملة (117) مصانع تشغل أكثر من (392) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (45) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (30%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

6- **صناعة الأعلاف:** يبلغ عدد المصانع العاملة (30) مصنعاً تشغل أكثر من (299) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (35) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (15%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

7- **صناعة منتجات المخابز:** يبلغ عدد المخابز العاملة (2272) مخبزاً، وتشغل (8546) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (100) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (90%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

8- صناعة السكاكر والحلويات : يبلغ عدد المصانع العاملة (69) مصنعاً تشغل هذه أكثر من (418) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (22) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات السكاكر والحلويات الفلسطينية (25%) من حجم السوق بما فيها المنتجات التقليدية. ويعتبر أقل القطاعات تأهيلاً من حيث شهادات الجودة العالمية ومن حيث القابلية على التصدير حيث لا تتجاوز الصادرات (8) مليون دولار. من جانب آخر تحتاج هذه الصناعة إلى تحسين عمليات التعبئة والتغليف حتى تكون قادرة على المنافسة (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

9- صناعة المعكرونة والشعيرية : يبلغ عدد المصانع العاملة (11) مصانع تشغل أكثر من (88) عاملاً ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (34) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (30%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

10- صناعة المشروبات الغازية وغير الغازية والمركزات: يبلغ عدد المصانع العاملة (20) مصنعاً تشغل أكثر من (978) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (34) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (20%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017)

11- صناعة منتجات الأغذية الأخرى: يبلغ عدد المصانع العاملة (224) مصنعاً تشغل أكثر من (1306) عاملاً، ويبلغ حجم الاستثمار في هذه الصناعة أكثر من (12) مليون دولار، وتبلغ الحصة السوقية لمنتجات المطاحن الفلسطينية (35%) من حجم السوق (التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، 2017).

الفصل الثالث

3. الدراسات السابقة

3.1: الدراسات العربية.

3.2: الدراسات الأجنبية.

3.3 : علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.

3: الدراسات السابقة

3.1. الدراسات العربية:

1 - الخوادة، محمد (1995). استخدام دورة حياة منتج في تحديد استراتيجية التطوير والتوزيع لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى وجوب استخدام دورة حياة المنتج في تحديد استراتيجية التطوير، والتوزيع لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن، وإلى إثبات وجود دورة حياة السلعة، والتعرف على الواقع التطبيقي لمفهوم دورة حياة السلعة، وعلى الاستفادة من هذا المفهوم في تحديد استراتيجي للتطوير السلي والترويجي، وتكونت عينة الدراسة من (57) من مديري التسويق والمبيعات في الشركة. وأظهرت النتائج أن شركات المنظفات الأردنية تستخدم دورة حياة السلعة في وضع، وتحديد استراتيجي للتطوير السلي والترويجي. فلكل مرحلة من مراحل دورة حياة الماركة التجارية استراتيجية تسويقية مناسبة لها. وتضمنت هذه الدراسة أن شركات المنظفات الكيماوية في الأردن تتبنى خطة استراتيجية لتطوير السلع الجديدة لتحل محل السلع القديمة، أو الحالية التي انحدرت مبيعاتها، وأرباحها.

2- أبو عيبة، يوسف (1999). الممارسات المستخدمة في عمليات تطوير المنتج الجديد في شركة بتر للصناعات الهندسية.

هدفت الدراسة إلى تقييم الممارسات المستخدمة في عمليات تطوير المنتج الجديد في شركة بتر للصناعات الهندسية، وإلى تقييم عمليات تطوير المنتج الجديد فيها التي اعتمدت كحالة دراسية، وقد تكونت عينة

الدراسة من (50) مهندساً في الشركة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع رؤساء الأقسام، وقد توصلت الدراسة إلى أن لدى الشركة عدم التزام بدرجة قوية نحو تقديم المنتجات الجديدة، وأن المنتجات الجديدة التي تقدمها تكون ذات خصائص مميزة، وفريدة في الأسواق.

3 - علي، نادية (2003). استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين في مصر.

هدفت الدراسة إلى تحديد إستراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين في مصر، وتقديم خدمات تأمينية متنوعة، ومتميزة، ذات قيم إضافية تلبي الطلبات، والاحتياجات المتطورة للعملاء، وخلق الانسجام بين توقعات، واحتياجات المستهلكين مع المنتجات المقدمة، ووضع استراتيجية للتواصل مع المستهلكين الحاليين، والمرقبين، وتطوير نوعية الخدمات لتحديث العمليات، وتدريب العاملين لنيل رضا المستهلكين. وقد أظهرت الدراسة عدم وجود جهاز متخصص، أو إدارة متخصصة بشركات التأمين المصرية محل الدراسة تقوم بعملية التخطيط، وتطوير المنتج عدا شركة مصر للتأمين. وأظهرت أيضاً، عدم وضوح المفاهيم المرتبطة بتخطيط، وتطوير المنتج في أذهان القائمين بعملية التسويق بهذه الشركات، ووجود خلط بينها.

4 - الزيادات، ممدوح (2005). أثر تطوير المنتجات الجديدة على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطوير المنتجات الجديدة على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين وهي: قيادة التكلفة، النوعية، المرونة، التسليم في قطاع الصناعات الغذائية الأردنية، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان في جمع المعلومات، والبيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (120) استمارة تم توزيعها على (60) شركة، وقدمت الدراسة إطاراً نظرياً يبين أهمية تطوير

المنتجات الجديدة وممارساته الفعلية في القطاع المبحوث، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لتطوير المنتجات الجديدة بأبعاده المختلفة على إيجاد الميزة التنافسية في هذه الشركات، وأوصت الدراسة بتوعية الشركات، والمستهلكين بأهمية تطوير المنتجات الجديدة، وتفعيل الأساليب الترويجية في توعية المستهلكين، وترتبط من حيث الإطار النظري، والنتيجة الإيجابية حول علاقة أثر تطوير المنتجات الجديدة على أداء الشركات.

5 - نصر، محمد (2005). قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الصناعات الغذائية الفلسطينية، وتحليل نقاط القوة والضعف فيها، والتعرف على الفرص المتاحة لتطويرها، والتهديدات التي يمكن أن تعيق نجاحها، بغية اقتراح استراتيجيات مناسبة لتعزيز القدرة التنافسية لهذه الصناعات، وقد قدمت هذه الدراسة توصيات للمنتجين، ومنها: ضرورة الالتزام بجودة السلع التي يتم انتاجها، والاهتمام بالتسويق، والترويج للمنتجات من خلال الدعاية، والإعلان، والاهتمام بالتعبئة، والتغليف، والمظهر الخارجي للسلعة، ووضع ملصقات تحتوي على معلومات دقيقة حول المنتج، من حيث المكونات، وتاريخ الانتاج، ومدة الصلاحية، وطريقة الاستعمال، والاهتمام برغبات المستهلكين الشرائية، ومحاولة إرضاء أذواقهم من خلال تنوع المنتجات، وإنتاج أصناف جديدة تغني عن المنتجات الخارجية المستوردة، والاستمرار في التجديد والابتكار لجذب المزيد من المستهلكين.

6- زيادات، يامن (2005). سياسات تسويق الألبان في الأردن.

هدفت الدراسة إلى تحديد سياسات التسويق المتبعة، والمطبقة في شركات الألبان الأردنية من أجل تحديد نقاط الضعف، والقوة في أداء هذه الشركات من وجهة نظر المستهلك، وحيث ضمت عينة الدراسة (30) مديراً، وموظفاً في (10) شركات أردنية لتصنيع الألبان التي تنتجها من خلال تطويرهم لجودة المنتج، وتشكيلة

الأصناف، وتعبئة مناسبة باحجام مختلفة. بالإضافة إلى أن هذه الشركات المدروسة تلتزم بمواصفات الصحة، والغذاء عند شراء المنتجات الأولية المكونة للمنتج. ومن جهة أخرى استنتجت هذه الدراسة أن شركات منتجات الألبان لا توسع خطوط إنتاجها لتضم نكهات مختلفة كأساس لتطوير المنتجات، وقد أظهرت الدراسة أيضاً أن شركات منتجات الألبان تطبق سياسات تسعير مناسبة من خلال أسعار تخولهم بالاستمرار، والمنافسة في السوق بتغطية تكاليف الانتاج.

7- طاوس، زان (2011). أثر الابتكار والتطوير التسويقي على تحسين أداء المؤسسة.

هدفت الدراسة إلى إبراز التطوير التسويقي في المنتجات له أثر إيجابي في تحسين الأداء التسويقي بشكل خاص والأداء الكلي للمؤسسة بشكل عام، ولمحاولة لإحداث الوعي لدى أصحاب القرار في المؤسسات، لأهمية وجدوى التطوير في التسويق بصفة عامة، وأهميته في مجال المنتجات بصفة خاصة. وتم بناء الإطار النظري بالإعتماد على المصادر، والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث فضلاً عن استخدام شبكة الانترنت، ثم تم إعداد فرضيات البحث، بينما تم انجاز الجانب الميداني، وقد اعتمد على الجانب الوصفي، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى: أن المنتج الجديد ليس بالضرورة أن يكون منتجاً معقداً ناتجاً عن ابتكار تكنولوجي، وإنما يكون منتجاً بسيطاً، لكن وراءه فكرة مبتكرة أو غير مألوقة.

8 - بز قراري، عبلة (2014). أثر تطوير المنتجات في تحقيق وفاء الزبائن - دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة بن عمر بولاية بسكرة.

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطوير المنتجات في تحقيق وفاء الزبائن، دراسة استطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة بن عمر بولاية بسكرة في الجزائر. وتم ذلك بقياس أثر تطوير المنتجات من خلال أبعاده وهي: تطوير المنتجات الحالية، ابتكار منتجات جديدة في تحقيق وفاء الزبائن من وجهة نظر عينة من مستهلكي ماركة

(عمر بن عمر) الغذائية، وأيضاً قياس درجة وفاء الزبائن لهذه العلامة التجارية ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استمارة، ووزعت على عينة عشوائية مكونة من (280) مستهلكاً لهذه العلامة، ثم تم جمع وتحليل البيانات على برنامج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، وتوصلت النتائج إلى وجود وفاء قوي من الزبائن لمنتجات بن عمر، ووجود علاقة قوية بين أثر تطوير منتجات ابن عمر، ووفاء الزبائن لها، ووجود دلالة إحصائية على أثر تطوير المنتجات الجديدة على وفاء الزبائن لها.

9- إدريسي، نسيم (2016). أهمية تطوير المنتج في تحسين الاداء التسويقي في المؤسسات المتوسطة، والصغيرة.

تناولت الباحثة في دراستها أن أهمية تطوير المنتج في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات المتوسطة، والصغيرة في الجزائر، حيث أن الظروف الاقتصادية، والتطورات، والاستجابة للتغيرات في أذواق المستهلكين تحتم على المؤسسات للبقاء في السوق، والتنافس، والاستمرار في تطوير منتجات جديدة، وهو خيار استراتيجي للمؤسسات للاستمرار والبقاء، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة المستجيبين (92) من المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة، فيما تم تحليل البيانات بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات الإحصائية، وأظهرت نتائج تحليل الدراسة على برنامج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية موجبة بين تطوير المنتج في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات المتوسطة، والصغيرة.

3.2. الدراسات الأجنبية:

1- Benson, Mark, (1989). Successful product innovation and new product development.

أظهرت الدراسة كيف أن الشركات تستطيع أن تغير نفسها من أجل تحسين عملية ابتكار المنتج، وزيادة احتمالية نجاح منتجات جديدة، وتكونت عينة الدراسة من (149) شركة هندسية بريطانية. وقد أظهرت النتائج أن أغلبية التغييرات كانت تغييرات قانونية مبنية على قاعدة الخبرة وبصورة عامة مفروضة من الإدارة العليا، وكانت شركات قليلة التغير بطريقة مخططة.

2 - ULrikede, Brentani, (1989). Success and failure in new industrial services.

هدفت الدراسة إلى معرفة معايير قياس نجاح، أو فشل المنتجات الجديدة، وتم بناء الإطار النظري من الدراسات، والأدبيات السابقة، وتم وضع الأسئلة، والفرضيات، والأهداف، وتم إجراء مقابلات مع (184) مدير شركة، وكان معدل الاستجابة (92.6%) من المقابلات، وكان (150) منتجاً ناجحاً و(126) منتجاً فاشلاً. ووجدت الدراسة (16) معياراً لقياس نجاح، أو فشل المنتج الجديد من منطلق الأبعاد الآتية: حجم المبيعات، وأداء الحصة السوقية، وتكلفة الأداء، والتكلفة التنافسية، ومعرزات أخرى.

3 - EL-Kurdi, Zeyad, (1991). A Model for new product development.

قدمت الدراسة في مجال تطوير المنتجات نموذجاً يمكن أن يستفيد منه المديرون المهتمون في هذا المجال. وقد اقترح الباحث سبعة محددات رئيسية لنجاح المهمات المنوطة بتطوير المنتجات. وقام بدراسة تطوير المنتجات في الأردن. وذلك من خلال مسح شامل هدف إلى تقييم المنتجات المصنعة محلياً من حيث منافستها للمنتجات المستوردة. وقد تكونت عينة الدراسة من (44) مشاركاً من المجتمع الأردني. وقد توصلت الدراسة إلى أن عملية تطوير المنتجات يمكن أن تصبح متعددة الوصف من حيث الشكل والآلية والمضمون. وقد توصلت

أيضاً إلى أن العملية موجهة سوقياً، وتعطي عينة من معلومات السوق، وتخطيط السوق. وليس فقط في مرحلة الطرح، بل خلال جميع مراحل العملية.

4- Mishra & Kim & Lee, (1996). Factors affecting new product success.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة عوامل نجاح تطوير منتجات جديدة في عدد من كوريا، وكندا، والصين، وتم بناء الإطار النظري من الدراسات، والأدبيات السابقة، وتم توزيع (316) إستبانة على الشركات، ثم تم إسترجاع (166) منها، واعتمد (144) استبانة منها فقط، ثم مقابلة (244) مدير شركة، وسؤالهم عن منتج نجح، ومنتج فشل، وكان التشابه في تأثير العوامل مثل: المنافسة المكثفة على الصين، وكوريا أكثر من كندا سواء كان سلبياً أو ايجابياً.

5- Rubio & Redondo, (2005). Tactical launch decisions: influence on innovation success or failure.

توصلت الدراسة إلى معرفة طريقة إطلاق المنتج الجديد الناجحة من الفاشلة، وتم بناء الإطار النظري من الأدبيات والدراسات السابقة، ثم إجراء مقابلات بريدية، ووضع فرضيات، وكانت النتيجة أن سياسة قشط الأسعار أكثر ربحاً من سياسة اختراق السوق، واعتماد سياسة التوزيع المكثف بالإعلام والاستثمار في الاتصالات أكثر من المنافسين، واستراتيجية الفشل مرتبطة باستراتيجية إطلاق المنتج فدياً وأن استراتيجية النجاح غير مرتبطة بأية استراتيجية سواء فردية أو شخصية أو مركبة أو توزيعية.

6 – Fagan& Ferd, (2005). The impact of achieving styles and decision styles on performance of new product development.

توصلت الدراسة إلى اكتشاف تأثير أنماط الأسلوب على أداء تطوير المنتجات الجديدة، كما أن هذا البحث يهدف إلى اكتشاف أداء المشروع لتطوير المنتجات الجديدة الذي بني حول خمس منهجيات حرجة وهي: الموازنة، والجدولة، والتكنولوجيا، والجودة، ورضا المستهلك. وكانت عينة الدراسة مكونة من (63) مشروعاً لتطوير المنتجات الجديدة. وقد أظهر البحث أن العنصرين: (استعمال المعلومات، والتوجه للحلول) يظهران بصورة واضحة خلال تطوير المفهوم، وتصميم المنتج الجديد. وبالتالي يؤثران على أداء المنتج، وأن القرارات المرنة، والحاسمة تكون مناسبة خلال المراحل الأخيرة لتطوير المنتج الجديد عندما تكون محددات الموازنة، والجدولة تحددان الوقت لجمع المعلومات، وتطوير حلول متعددة. كما أضاف هذا البحث أن مرحلة التطوير، ونوع المنتج لم يؤثرًا بصورة نسبية على الأداء.

7 - Frishammar&Horte, (2006). The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms in Swedish.

توصلت الدراسة إلى فحص العلاقات بين توجهين استراتيجيين، والأداء في تطوير المنتج الجديد. فكان التوجه الأول توجه السوق، والتوجه الثاني توجه تجاري، والذي يعكس ميل الشركة إلى الإبداع، لكي يكون نشيطاً، بالإضافة إلى رغبته لتحمل المخاطر. وتكونت عينة الدراسة من (224) شركة تصنيع متوسطة الحجم، وقد أظهرت النتائج بأن اتجاه السوق، والإبداع كانا ذو تعلق إيجابي بالأداء في تطوير المنتج الجديد، بينما لا يوجد علاقة بين النشاط والمخاطرة، وأظهرت النتائج أيضاً. أن خصائص المنتج، وخصائص البيئة لا تطفأ هذه العلاقات.

8 - Hug&Toyama, (2006). An Analysis of factors. influencing the development of new products in Thai food industry.

أظهرت الدراسة دور العوامل المختلفة في تنمية منتجات شركة، وصناعة المواد الغذائية التايلندية، والبيانات التي جمعت من مسح بالعينة العشوائية على (62) شركة في القطاعات الأربعة لصناعة المواد الغذائية التايلندية. ومن تحليل الانحدار المستند على ستة متغيرات مستقلة (حجم الشركة، العمر، الملكية، اتجاه السوق، الترويج، ونوع المنتج)، وقد وجد أن حجم الشركة كان مهم بشكل إحصائي من القابلية التقنية لتطوير المنتجات الجديدة. وأظهرت التحاليل أيضاً أن العوامل الأخرى المختلفة يمكن أيضاً أن تكون مؤثرة. وهذه تتضمن قيم الإدارة العليا، والسياسات، والاستراتيجيات، والإدارة، ونظام الحوافز، والترقية، وتدفق المعلومات، ونشاطات البحث، والتطوير.

9- Cassia & De Massis, (2011). Strategic innovation and new product development in family firms.

أظهرت الدراسة العوامل المؤثرة في نجاح تطوير المنتجات الجديدة للشركات العائلية في إيطاليا. واستخدم الباحث الطريقة الكمية في جمع المعلومات عن طريق الاستبانة، والطريقة النوعية عن طريق المقابلات، والملاحظات الشخصية، ومن المصادر الثانوية من وثائق الشركات، وكتالوجات الشركات، ومعلومات العائلة. ودارت العينة حول خمس، وعشرين شركة عائلية وخمس وعشرين شركة غير عائلية، وكانت النتائج أن الشركات العائلية أكثر توجهاً نحو الأمد الطويل، وأكثر تحفظاً، وأقل مغامرة من الشركات غير العائلية.

10- Joao Carlos Lopes, (2011). Determinants of success and failure in the internationalization of the cork business: Atale of Iberian family firm.

هدفت الدراسة إلى المقارنة بين أسباب نجاح شركة أموريوم الإسبانية، وأسباب فشل شركة مانديت الإسبانية، وتم بناء الإطار النظري من الدراسات، والأدبيات السابقة، وتم إجراء المقابلات مع المدراء، وكانت أسباب نجاح الشركة الإدارة الحكيمة الواحدة، والثقة بين أبناء العائلة، وقوة الروابط، والتناغم، والتماسك، والمساواة بينهم في

شركة أموريوم. أما أسباب فشل شركة مانديت فهي: وجود إدارتين في مواقع مختلفة، عدم وجود الثقة، وغياب الهيكل التنظيمي، والانتماء العائلي، والروابط والثقة العائلية، والأبناء من والدتين مختلفتين.

11- Rayynan Toni. (2012). We must have the wrong consumer.

هدفت الدراسة إلى دراسة عوامل فشل تطوير المنتج الغذائي الجديد في فنلندا، واستخدم الباحث الدراسة الاستكشافية، ودراسة الحالة، ثم جمع المعلومات من المواد النوعية، والكمية (المقابلات والملاحظات)، وأظهرت النتائج أن عوامل الفشل لا زالت هي نفسها من (30) سنة لتطوير منتجات غذائية جديدة وهي: نقص التركيز الاستراتيجي، وفهم محدود للسوق، والأولويات التي لم يتم تحديدها، أو نقلها، ونقص الموارد المالية، والتركيز فقط على الربحية على المدى القصير، وضعف الجودة، والإبداع المحدود، أو الرؤية، وعدم وجود دعم للمجازفة في التطوير والمبادرة والابتكار، عدم وجود مصلحة المستهلك، أو خصائص فريدة من نوعها، وعدم وجود سوق محددة، والمنتجات مقدمة في الوقت الخطأ، وتحديد المواقع بشكل غير صحيح، والتسعير غير مناسب، وعدم الوفاء بالوعد، أو نقص الذوق، أو الملمس.

12- Slavica& Randoslav,(2012). Food product development as opportunity for success or survival in the market.

توصلت الدراسة إلى العوامل التي تؤدي إلى نجاح تطوير المنتج الجديد في المؤسسات الصغيرة، والمتوسطة عن طريق وصف تلك العوامل من خلال الإطار النظري، والدراسات والأدبيات السابقة، وتمثلت العوامل في: جمع المعلومات حول الزبائن، وميولهم، وفهم حاجاتهم، ومتطلباتهم، وتوقعاتهم، والتحسين المستمر في المنتج، والحفاظ على الجودة المميزة كميزة تنافسية طويلة الأجل.

13 - Sedighadeli& Kachouie, (2013). Managerial factors influencing success of new product development.

هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل الستة المؤثرة في نجاح تطوير منتجات جديدة في الصين بنسب ، وذلك بعد جمع البيانات الكمية، والنوعية من المقابلات الاثنيتي عشرة (76% - 94%) متفاوتة تتراوح بين استبانة. (250) والمسوحات، ومن خلال الإطار النظري، والدراسات السابقة، والأبحاث التطبيقية، وتم توزيع وكانت النتيجة أن التزام الإدارة العليا، والتركيز المنظم من المديرين العاملين والموارد الاجتماعية، والتوجه الدولي، والدراسات المستقبلية، والمبادرة الشخصية للمديرين هي عوامل نجاح مؤثرة في تطوير منتجات جديدة.

14 - Gopaldas, Kumar. (2013). Supply Chain for innovation and new product development.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان سلسلة التوريد للابتكار في الشركة باعتبارها التي لا تتعلق فقط بتبادل السلع المادية، ولكن لتبادل سلع البحث والتطوير التي هي مخرجات الأنشطة البحثية، على سبيل المثال، براءات الاختراع، والتكنولوجيات، والخدمات البحثية، والدراسات، والمشاريع. وركزت على العلاقة بين أنشطة شراء أو بيع سلع البحث والتطوير. واعتمد على الجانب الوصفي ل (544) شركة صيدلة بيولوجية، حيث وجد دليل على سلسلة التوريد للابتكار (كتطور طبيعي لنموذج السوق المزدوج معترف به جيداً للصناعة الصيدلانية الحيوية). ووجد أن التكامل القادم من شبكة للابتكار تؤثر على شراء وبيع سلع البحث والتطوير لمنتج جديد. وتقدم هذه الدراسة مساهمات في الأدبيات العلمية حول علاقات سلسلة التوريد في تطوير المنتجات الجديدة.

15- Awad& Akroush. (2014). New product development performance success measures.

هدفت الدراسة إلى معرفة مقاييس نجاح تطوير المنتج الجديد، وتم بناء الإطار النظري من الأدبيات والدراسات السابقة، ثم جمع البيانات عن طريق المقابلات العميقة لمدراء الشركات، وتوزيع (558) استبانة،

ورجع منها (355) استبانة، ووجد أن (86.6%) من الشركات تطور منتجاتها، وأن الشركات تستعمل أبعاداً كثيرة لتقييم نجاح المنتجات الجديدة، وأن البعد المالي أهم مقياس تستعمله المؤسسات الصناعية في الأردن.

16 - Berkowitz David, (2015). Predicting new product success or failure: A comparison of U.S and U.K practices .

قارنت الدراسة بين الممارسات للشركات الأمريكية والشركات البريطانية تجاه تطوير المنتجات الجديدة، وتم بناء الإطار النظري من الدراسات والأدبيات السابقة، ووضع الفرضيات، وجمع المعلومات من مقابلات المدراء لأربعين شركة ناجحة، وغير ناجحة بالتساوي، واستعمل الملاحظات في جمع المعلومات، ثم حلل المعلومات، وكانت النتيجة أن أفضل عامل لنجاح تطوير المنتجات الجديدة هو معرفة الزبون، وأن أسوأ عامل لنجاح المنتجات الجديدة هو المنافسة القوية بنسبة دقة تنبؤ (96%) للشركات الأمريكية، و(85%) للشركات البريطانية.

17 - Robins, Peter, Gorman, Colm (2016). Innovation processes: do they help or hinder new product development outcomes in Irish SMES.

وصفت الدراسة إلى أن المشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم تساهم مساهمة كبيرة في تطوير ونشر الابتكار كعنصر أساسي لأفضل الممارسات في تطوير المنتجات. ووجد أن الشركات الأيرلندية الصغيرة العاملة في مجال الابتكار أن ثلاثة أرباع الشركات تفيد بإنها لا تدير عملية ابتكار رسمية، ولكن هذا لا يرتبط بأداء أقل من حيث الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة؛ وهناك عدد قليل الاختلافات بين الشركات مع عمليات الابتكار الرسمية والشركات مع عملية الابتكار غير الرسمية في كل مرحلة من سلسلة قيمة الابتكار. ومع ذلك، فإن وجود عملية ابتكار أكثر رسمية يرتبط بالنجاح في تقديم الرواية منتجات في السوق. ووجد التحليل عن نهج الشركات للابتكار حيث أجاب (23%) من الشركات أن لديهم ابتكار رسمي. تقوم الشركات التي لديها عمليات ابتكار رسمية بإدارة عمليات الابتكار الخاصة بها بشكل مختلف في تلك الشركات كما تميزت بعدد من

الممارسات الأخرى المرتبطة بالابتكار من جميع الشركات مع رسمية عملية الابتكار. في حين كانت جميع الشركات (173) نشطة، وأن (47%) من العائدات تأتي من منتجات أو خدمات جديدة تم تقديمها خلال السنوات الثلاث الماضية. وفي المقابل، الشركات التي لا تمتلك عملية ابتكار رسمية، فإن (35%) من عائداتها تأتي من منتجات أو خدمات تم تقديمها في الماضي.

18 - Kalaiganam, Kushwaha, & Swartz(2017). The Differential Impact of New Product Development Make/Buy Choices on Immediate and Future Product Quality: Insights from the Automobile Industry.

تناولت الدراسة تأثير خيارات خلق، أو شراء تطوير منتج جديد على جودة المنتج باستخدام البيانات من صناعة السيارات. وتختبر هذه الدراسة نموذج طوارئ لتأثير قرارات الشراء على جودة المنتج الفورية، والمستقبلية. وتم اختبار الفرضيات باستخدام البيانات على اختيارات شراء (173) نموذجاً من (12) شركة سيارات في الولايات المتحدة بين عامي (2007-2014). ووجد المؤلفون أن للشراء تأثيراً أكثر إيجابية على جودة المنتج الفوري وجودة المنتج في المستقبل. وعلاوة على ذلك، فإن تأثير جودة المنتج الفوري من الشراء أقوى عندما تكون التقنيات أكثر تعقيداً وأعلى قدرة للشركة. وفي المقابل في المستقبل تأثير جودة المنتج من الصنع أقوى عندما يكون هناك ردود فعل سلبية، وأعلى قدرة للشركة. وسلطت الدراسة الضوء على المقايضات المعقدة المرتبطة بالقرارات، والعروض ورؤى قيمة حول كيفية إدارة الشركات لهذه القرارات. والاستعانة بمصادر خارجية من المكونات المعقدة وهي ظاهرة جديدة نسبياً. وموضوع التكرار في الصحافة التجارية هو أن جودة المنتج تواجه مشاكل لوحظت في السوق هي نتيجة زيادة ميل الاستعانة بمصادر خارجية. والنتائج تشير إلى قدرة تحسين جودة المنتج الفوري للشراء، وجودة المنتج في المستقبل للعمل، والمعنى الضمني هو أن الاستعانة بمصادر خارجية ليست حلاً سحرياً لعدم وجود منهج البحث العلمي، والإعداد التجريبي، وتساعد عمليات التحقق من

الجودة المستمرة في تحديد العيوب قبل أن تصل السيارة إلى الوكلاء. وهكذا يواجه صانعو السيارات منتجاً فورياً ذو جودة تتوافق مع تطوير المنتج الأولي، وجودة المنتج المستقبلية التي تتوافق مع التحسينات بعد إطلاق المنتج.

19 - Halagard & Suwala (2018). Sensory optimization in new food product development: A case study of Polish apple juice.

تبينت الدراسة من استراتيجية جديدة للمنتجات الاستهلاكية باختبار 14 صنفاً من عصير التفاح، وأظهرت النتائج تبايناً فيما يتعلق بتفضيلات المستهلك من خصائص عصير التفاح، ونتائج التقييم المقبول الحسي الكلي في معظم الحالات المشابهة لتلك المعروضة في الأدبيات حصلت على درجات أعلى بكثير من ذوي الخبرة، وجودة العينات لعصير التفاح الطازج مقارنة بالعصائر المبسترة مع استخدام أساليب تكنولوجية مختلفة. واستنتج أن المنتجات التي تم اختبارها لا تلي تماماً توقعات المستهلك. وجنباً إلى جنب مع التقدم التقني والتكنولوجي في العالم، واحتياجات المستهلك والتوقعات تتغير بالمثل بالتدرج، وأن المنتجات التي تم اختبارها لا تلي تماماً توقعات المستهلك؛ لذلك تم تطوير منتجاً حديثاً من شأنه أن يلبي متطلبات المستهلك، وتكون فرصة جيدة للنجاح في السوق.

20- Thrassou, Vrontis, and Bresciani (2018). The Agile Innovation Pendulum: Family Business Innovation and the Human, Social, and Marketing Capitals.

هدفت الدراسة على دراسة الابتكار في الشركات العائلية، وتم تقديم قناة تركز على المستهلك بخفة الحركة في الاستراتيجية، والتسويق متعدد الثقافات مع التركيز على كيفية العمل الانساني والاجتماعي نحو الابتكار، وتؤكد الحاجة إلى إطار خفة الحركة الجديدة من خلال منهج استنتاجي، وتستند على السردية النظرية، والكمية للبيانات الأولية (المسح)، وتتعلق بإكتشاف حقيقة إمكانات الابتكار، والربط النظري لموضوعات خفة

الحركة والتسويق الاستراتيجي، وسلوك المستهلك، وتم إجراء الدراسة عبر ثلاث مراحل مترابطة وهي: اختيار عينة عشوائية تتكون من (400) شركة إيطالية وهي قاعدة بيانات حسابات الشركة، والنسب، والانشطة لأكثر من (700000) شركة إيطالية. وتم توزيع استبيان منظم على (400) شركة مدرجة في العينة، وتم اختيار (127) استبياناً في النهاية بناء على معايير إستكمال الاستبيان، حيث تم إعادة تعريف الابتكار بحكم الواقع في سياق خفة الحركة الاستراتيجي للشركات العائلية، ويدعو إلى إعادة التحقيق في الموضوع، ووضع إطار خفة الحركة الجديدة لها. وإن هذا الإطار يجب أن يضع الأساس لاستراتيجية ذكية لها، مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل الابتكار المتحولة، والتسويق وحقائق الأعمال المعاصرة بما في ذلك على نطاق أوسع العناصر المتعلقة بالرشاقة، وسلوك المستهلك، لذا يقدم قناة تركز على المستهلك لخفة الحركة في سياق متعدد الثقافات، والتسويق الاستراتيجي الرشيق والتعاون، وبذلك تلد فكرة التوازن الديناميكي للإبداع الرشيق؛ ويقدم الرابط المفقود للمستهلك الرشيق بناءً على أساس النظرية العامة على استراتيجية التسويق متعدد الثقافات.

21- ALBaidhani, Torres, Meddeb, (2018). Projecting the Future, New Product-Project Development.

ناقشت الدراسة المتغيرين: إنشاء الفكرة والمشروع ما يعطي فكرة جديدة، ونموذج تقييم فريد للمشروع، ونوع تطوير المنتج الذي ينظر إلى الفعالية، والملاءمة، والاستدامة العامة بدلاً من التركيز على جوانب محدودة من العمل مثل: الوقت والتكلفة والنطاق، ويمكن أن يكون فشل ابتكار المنطق لمنظمات غامضة المنهج الذي يميل إلى التركيز فقط على الجزء الإبداعي مع إهمال أخذه مرحلة التحقي، وتم استخدام منهج أسلوب البحث النوعي بما في ذلك مقابلات شبه منظمة، ومراقبة دراسات حالة من صناعة الطيران، والتجارة في قطاع التنمية، واستخدام مزيج من البحث النوعي والكمي لمعالجة بعض الفجوات، ونقاط الضعف التي يمكن العثور عليها في كل طريقة بشكل مستقل. وتم استهداف القادة، والمهنيين في الاستبيان الذين قادوا، وشاركوا في المشاريع،

والابتكار من مجموعة واسعة من الصناعات، ومن العديد من البلدان حول العالم، وفهم التحديات، وتقييم العلاقة بين الابتكار، والمشاريع، والمتغيرات، وتقييم النموذج المقترح بطريقة أكثر عملية، وفهم، وتعريف النجاح في مشاريع الابتكار، ووجود نقص حاد في الأفكار الإبداعية في مجال الطيران حالياً. كما أظهر غالبية المستجيبين، أولاً: (69.5%) لا يوافقون أنه لا يوجد رابط بين الاثنين (رأى صلة بين المتغيرين لخلق الفكرة، وتسليم المشروع). ثانياً: (70%) متفقون بشدة بأن كلا المتغيرين مرتبطان في الميزة التي ينتجها المشروع والابتكار.

22- Ying Xie, Hai-hua Hu Wen-tian Cui. (2018). Seeding strategies for new product launch: The role of negative word-of-mouth.

ركزت الدراسة على ثلاثة خيارات، وهي: المراكز الاجتماعية، والمتبنون الأوائل، والمستهلكون العشوائيون. وعند إطلاق منتج جديد تقوم الشركات في كثير من الأحيان بإعطاء عينات مجانية لبذور السوق لتحديد الأهداف المثلى للبذور، والذين تم اختيارهم عشوائياً مع الأخذ في الاعتبار وجود كلمة شفوية، فقد وجد أن بذر الأوائل يمكن أن تولد أعلى ربح وأكبر اختراق للسوق، تليها المراكز الاجتماعية والمستهلكون العشوائيون. علاوة على ذلك، وتظهر النتائج أن المستهلكين قبل أن يكونوا أكثر إفادة لمنتج منخفض الجودة، حيث يكون من المرجح أن ينتشر المتبنون سلبياً. والبذر هو إعطاء منتج جديد لجزء من المستهلكين قبل إطلاقه وهو منهج مشترك لتعزيز عملية النشر في مختلف الصناعات، والسماح لهم بمراجعة السيارات في المنتدى على هذه الخلفية كانت استراتيجيات البذر ذات أهمية أكاديمية كبيرة، وغالباً ما يتجاهل المسوقون اختلافات شرائح السوق واختيار البذور بشكل عشوائي بدلاً من ذلك يركز المسوقون على الأشخاص ذوي التأثير العميق على الروابط الاجتماعية والاستفادة من تأثيرها واسع النطاق لإشغالها السوق. وخيار آخر هو من أوائل المستخدمين الذين لديهم نية عالية لشراء منتج الشركة وهم عادة عملاء مخلصون.

3.3. علاقة الدراسة بالدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة العوامل المؤثرة على نجاح تطوير المنتجات الجديدة بشكل عام وهي: جمع المعلومات حول الزبائن، وميولهم، وفهم حاجاتهم، ومتطلباتهم، وتوقعاتهم والتحسين المستمر في المنتج، والحفاظ على الجودة المميزة كميزة تنافسية طويلة الأجل، والتزام الإدارة العليا، والتركيز المنظم من المدراء العاميين، والموارد الاجتماعية، والتوجه الدولي، والدراسات المستقبلية، والمبادرة الشخصية للمدراء من خلال الدراسات التالية: (Cassia,2011.Joao,2011.Slavica,2012.Sediguadeli,2013).

وأظهرت أن عوامل فشل تطوير المنتجات الجديدة هي بالمجمل: نقص التركيز الاستراتيجي، وفهم محدود للسوق، والأولويات التي لم يتم تحديدها أو نقلها، ونقص الموارد المالية، والتركيز فقط على الربحية على المدى القصير، وضعف الجودة والإبداع المحدود أو الرؤية، وعدم وجود دعم للمجازفة، عدم وجود مصلحة للمستهلك أو خصائص فريدة من نوعها، وعدم وجود سوق محددة، ومقدمة في الوقت الخطأ، وتحديد المواقع بشكل غير صحيح، والسعر، والحمزة، وعدم الوفاء بالوعد أو نقص الذوق أو الملمس من خلال الدراسات التالية: (Mishra,1996.Rayyan,2012).

وبينت أن تطوير المنتجات الجديدة له دور، وأهمية، وأثر على الميزة التنافسية، والأداء التسويقي، والحفاظ على ولاء المستهلكين، وعلى أداء الشركة، والحفاظ على مستوى الجودة. وأن هناك معايير قياس نجاح أو فشل وهي: حجم المبيعات، وأداء الحصة السوقية، وتكلفة الأداء، والتكلفة التنافسية، ومعززات أخرى. وأكدت الدراسات أن هناك استراتيجيات تطوير للمنتجات الجديدة لا بد من أتباعها حسب الظروف، والسوق، والفئات المستهدفة، ومراحل الإنتاج، ونوعية الصناعة، وظروف الدول، وثقافتها، وسياساتها، وآلية إطلاق المنتجات الجديدة من خلال الدراسات التالية: (Cassia,2011.Joao,2011.Slavica,2012.Sediguadeli,2013).

و(الزيادات، وبز قراري، ونصر، وطاوس، وأبو عبيه).

الفصل الرابع

4. منهجية الدراسة.

4.1. المقدمة.

4.2. مصادر جمع البيانات.

4.2.1. المصادر الأولية.

4.2.2. المصادر الثانوية.

4.3. طريقة جمع البيانات.

4.4. عينة الدراسة.

4.5. تصميم الدراسة.

4.6. تحليل البيانات.

4.7. وحدة التحليل.

الفصل الرابع

4. منهجية الدراسة

4.1. المقدمة

بما أن الدراسة تتبع أهداف تحديد التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة في الشركات العائلية الغذائية في فلسطين، لذا سيتناول الباحث في هذا الفصل المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات المهيكلة الأنسب في دراسة الموضوع الذي يوفر فرصة لمزيد من الفهم لوجهات النظر، والخبرات الشخصية للمقابلين الافراد، وتبين مصادر البيانات، وطريقة جمع البيانات، والعينة، وتصميم الدراسة، وأسلوب تحليل البيانات، ومجتمع الدراسة، ومحددات الدراسة.

4.2. مصادر جمع البيانات

4.2.1. المصادر الأولية

اعتمدت الدراسة على جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية. لقد تم جمع البيانات من خلال المقابلات المنظمة مع أصحاب أو مدراء الشركات العائلية، وأتاح هذا المنهج طرح أسئلة مفتوحة، وتم اختيار الشركات العائلية الفلسطينية؛ لأن فلسطين لديها بيئة اعمال فريدة، وعدم وجود دراسات كبرى حول هذا الموضوع في المنطقة لتشابه الظروف السياسية، والإقتصادية، والإجتماعية، والعادات، والتقاليد مع بعض اختلافات في آلية الإدارة، ونظام الحكم، والمقابلة مع المدراء التنفيذيين أو أحد المالك للشركات الغذائية مع حجم يتراوح بين (4 - 650) موظف خلال شهرين من عام (2019). وتم تسجيل جميع المقابلات ومتابعة هاتفية

واتصالات إلكترونية مع التسجيلات لجمع المزيد من المعلومات، وتوضيح أي مشكلات غامضة. ثم طلب من الأشخاص الذين تم مقابلتهم وصف بعض المعلومات عن أعمالهم وتقديمها بما في ذلك المعلومات السكانية مثل: العمر، والحجم، والمعلومات التاريخية، ثم شرح عملية تطوير المنتجات الجديدة، والاستمرارية في السوق، كما قدموا تفاصيل وصفية عن مراحل التطوير للمنتجات. وعندما تم التطرق إلى القضايا الرئيسية للمقابلة تم بأسئلة قصيرة مثل: أرجو التوضيح؟ ماذا؟ لماذا؟ كيف؟ متى؟ أعطيت كمطالبات للتعمق في هذه القضية.

4.2.2. المصادر الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية (المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية ووثائق المشاريع)، ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال، وتم الرجوع إلى المراجع، والمجلات العلمية والمتخصصة، والإحصاءات الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، ووزارة الاقتصاد الوطني الفلسطينية، واتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، وقد تم الإعتماد على المكتبات سواء كانت جامعية أو مكتبات تخص مؤسسات معينة، وقد قام الباحث ببعض الزيارات والمقابلات الميدانية بهدف الحصول على بعض الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع البحث، وقبل التحليل تم فرز المعلومات التي تم جمعها من خلال دراسة الشركات من خلال تصنيف البيانات، ثم اتبعت عملية منظمة لتحليل البيانات، تتألف من دراسة مبدئية داخل كل شركة لتفسيرها ومقارنتها. وفي مرحلة ترتيب البيانات تم وضع تاريخ مفصل لكل تقرير بناءً على المقابلات والمستندات المكتوبة لفهم الروابط السلبية بين الأحداث، وأخيراً في مرحلة تحليل البيانات تم استخدام البحث في نمط الدراسات، وتم تحديد الأنماط الفريدة لكل شركة، وتصنيف أنماط مماثلة تحت مواضيع تتعلق بأسئلة الدراسة، أيضاً تم استخدام قوائم المراجعة، والأحداث لتحديد العوامل الحاسمة المتعلقة بالتحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة.

4.3. طريقة جمع البيانات

تعتمد الدراسات النوعية على أربع طرق في جمع البيانات وهي: المشاركة في الإعداد، والملاحظة، والمقابلة المعمقة، وتحليل البيانات. والطريقة المتبعة بشكل كبير هي المقابلة المعمقة، وأكثر مناقشة ومنها يمكن التحقق وإستكشاف وجهات نظر المقابلين. وفي هذه الدراسة تم اختيار العينة لتمييزها وفترة تأسيسها موزعة بين الجيل الأول والجيل الثاني، وكانت الأسئلة حول أربعة محاور هي:

1 - هدف المحور الأول جمع معلومات عامة حول الشركة العائلية من حيث المؤسس، والموقع، الشكل القانوني، والصناعة، وحجم ملكية العائلة من الشركة، وعدد العمال من العائلة وخارجها، والأجيال، وسنة التأسيس.

2 - المحور الثاني حول التحديات التي تواجه الشركات العائلية في تطوير المنتجات الجديدة.

3 - دار المحور الثالث حول أسباب تطوير المنتجات الجديدة في الشركة العائلية.

4 - وأخيراً، المحور الرابع تطرق إلى كيفية تطوير المنتجات الجديدة في الشركة العائلية.

4.4. عينة الدراسة

تختلف عينة الدراسة في الدراسة النوعية عن الدراسة الكمية حيث تعتبر العينة العشوائية أفضل للدراسة الكمية (Marshall,1996). حيث تكون تعبيراً عن باقي مجتمع الدراسة، ويعتمد حجمها على عدد السكان والعلاقة طردية بينهما. أما الدراسة النوعية لا يناسبها العينة العشوائية لأنها لا تعبر عن القضايا المتعلقة بالسلوك البشري. حيث أن الهدف من الدراسة النوعية هو وصف، وفهم، وتوضيح خبرات الشركات العائلية وأن تكون ذات هدف، وغنية في جمع المعلومات، ويتم اختيار العينة ليس لتمثيل المجتمع (Polkinghorne,2005). أما (Neergaard,2007) دعا إلى أن تكون العينة مريحة ومقنعة في أكثر

الحالات من أن تكون ذات هدف وإصدار حكم. في حين اقترح (Patton, 1990) اختيار العينة التي تغني المعلومات التي تتعامل مع الدراسات ذات الهدف المحدد. في حين دعا (Babbie, 2010) إلى اختيار العينة التي تعطي معلومات ومعرفة حول الظاهرة. ولذلك اختير 16 شركة عائلية هو اختيار ذات هدف في هذه الدراسة انظر إلى الجدول (1.4). وتم اختيار الشركات بناءً على معايير هي:

- 1 - يجب أن تكون الشركة عائلية، وفلسطينية حيث تتحكم بأكثر كتلة من الأسهم أو الأصوات.
 - 2- يجب أن تكون الشركة غذائية.
 - 3 - يجب أن يكون الشخص الذي تمت معه المقابلة من العائلة أو مديراً.
 - 4 - يجب أن يكون لدى الشخص الذي تمت معه المقابلة المعلومات الكافية حول الشركة منذ النشأة.
- وتم اختيار عينة من الشركات العائلية بطريقة قصدية لتحقيق أهداف الدراسة ممن استوفت الشروط المذكورة أعلاه من بين هؤلاء، ثم اختير ست عشر شركة من الشركات العائلية الغذائية الفلسطينية للمشاركة في إجراء المقابلات، وكانت على النحو المذكور في الجدول رقم (1.4).

4.5. تصميم الدراسة

تتميز الدراسة الكمية بإنتاج معلومات معيارية رقمية في حين الدراسة النوعية تنتج معلومات ليست معيارية (Saunders, et al, 2007). بينما الدراسة الكمية تنتج معلومات وصفية قليلة، أما الدراسة النوعية تنتج وصف عميق (Ponterottp, 2006). والدراسة النوعية تهدف إلى فحص ووصف طبيعة خبرة البشر المعمقة، واستيعاب وإغناء الموضوع بأكمله (Walker et al, 2008). ويفضل الباحثان Haberman & Danes

جدول (1.4): الشركات العائلية الغذائية التي تم مقابلتها.

الرقم	اسم الشركة	نوع الصناعة الغذائية	الحصة السوقية %	سنة التأسيس	قسم بحث وتطوير
1	شعراوي	الساكر	10	1964	نعم
2	الجندي	الألبان	40	1982	نعم
3	سنقرط	الساكر	40	1982	نعم
4	بيت السنابل	منتجات المخازن	-	1987	لا
5	المحسيري	الساكر	0.05	1992	لا
6	ازحيمان	المكسرات	25	1994	نعم
7	السلوى	اللحوم	12	1994	نعم
8	الجعبري	الشوكولاته	1	1994	لا
9	الصافي	الألبان	-	1996	لا
10	كوول	العصائر	20	1996	نعم
11	حموده	الألبان	25	1997	نعم
12	الوادي	الألبان	2	1998	لا
13	العجلوني	منتجات المخازن	-	2000	لا
14	نايس	السلطات	25	2001	لا
15	زادنا	المعلبات	25	2005	لا
16	بيوس	الألبان	5	2015	لا

(2007) في الشركات العائلية تطبيق الدراسة النوعية؛ لأنها الأداة المناسبة لفهم والاستكشاف المعمق للمشاكل

التي تواجه الشركات العائلية من السلوك البشري تجاه تطوير المنتجات الجديدة. وتعتبر الدراسة من فروع

الدراسات التطبيقية التي تعالج كافة المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه الصناعات، ولا يتوقف المنهج الوصفي

عند وصف الظاهرة موضع الدراسة فحسب، بل يركز في جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة الدراسة وتنظيمها

وتصنيفها وتفسيرها والتعبير عنها كما وكيفاً وذلك بغرض دراسة العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج يمكن أن تساهم في معالجة مشكلة الدراسة. ودراسة العوامل التي تم تركها خارج الدراسات السابقة. وهذه الدراسة اعتمدت على دراسة الشركات العائلية وعلاقتها المعقدة، لأنها تسمح بفحص متعمق وتفسير للعلاقات والتأثير والسبب، وتم اختيار هذا المنهج بدلاً العينة العشوائية حيث تكون أكثر شفافية، واختيار 16 شركة من الشركات الفلسطينية لتكون ممثلة لباقي الشركات لدراسة الحالة بسبب فرادتها ونجاحها وخبراتها في السوق، وتم اختيار هذه الشركات بناءً على عدة معايير: عائلية، غذائية بما يتفق مع الأدبيات السابقة (عبيدات,1982).

4.6. تحليل البيانات

يتم تحليل البيانات في الدراسات النوعية من خلال تنظيمها وشرحها في نماذج أو فئات أو تصنيفات، وليس هناك طريقة واحدة صحيحة لتحليل البيانات النوعية ولكن هناك طرق عدة حسب (Sekaran,2010) وهي: التحليل الموضوعي، وتحليل المحتوى، والنظرية المقعدة، والتحليل القصصي، وتحليل النص، والتحليل الظاهري التفسيري. والطريقة المناسبة لتحليل البيانات هي تحليل المحتوى كأداة تجميع وتصنيف وتلخيص ومعادلة، والطريقة الرئيسية لتحديد المعلومات من شهادات المقابلين. وتتم طريقة تحليل المحتوى في سبع خطوات حسب (Hancock,2002) هي:

1- قراءة شهادات المقابلين وعمل ملخص ملاحظات للمعلومات المفيدة.

2- مشاهدة الملاحظات وعمل قوائم معلومات مختلفة.

3- بناء قائمة للأجزاء وتصنيفها في أسلوب ذي معنى.

4- مقارنة التصنيفات وتجميعها إن أمكن.

5- مراجعة البيانات في كل تصنيف للتدقيق.

6- مراجعة التصنيفات والمستثنى من البيانات إذا كانت مفيدة أم لا لتضمينها أو حذفها.

7- تجميع المتشابه فيها للخروج بخطة.

وفي الدراسة تم استعمال طريقة تحليل المحتوى لتحليل البيانات.

4.7. وحدة التحليل

هي التي تقوم على مستوى تحليل البيانات، والذي يقوم على البحث الاجتماعي للأفراد، والدرجة التي عادة يقوم بها الباحثون في ربط ومقارنة البيانات فيها، والذي يمكن أن يطبق على مستويات أعلى مثل: المجموعات والعائلات والدول، وحول أحداث في ظروف أخرى، وهي ليست نفس وحدات الملاحظة التي تقوم على مستوى جمع البيانات، أما وحدة التحليل فتقوم على مستوى تحليل البيانات عادة وليس دائماً. وأما بالنسبة للمقابلين فوحدة التحليل هي الأفراد عادة، وأما في المجموعات المركزة فوحدة التحليل التفاعل بين الأفراد، أما مشاركة الملاحظة فوحدة التحليل تعتمد على دراسة إمكانية تضمين الأفراد، والمجموعات والأحداث والنشاطات والعوامل مثل: البيئات الفيزيائية (Sekaran,2010). وفي هذه الدراسة وحدة التحليل هي الأفراد التي تمثل أصحاب أو مدراء الشركات العائلية، والذي سوف يعزز نتائج الدراسة.

الفصل الخامس

5. تحليل البيانات

5.1. معلومات حول شركات الدراسة.

5.2. أقسام التحليل.

5.2.1. القسم الأول: التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة.

5.2.2. القسم الثاني: أسباب تطوير المنتجات الجديدة.

5.2.3. القسم الثالث: عملية تطوير المنتجات الجديدة.

5.2.4. القسم الرابع: المصادر والطرق والتطوير والابتكار.

الفصل الخامس

5. تحليل البيانات

يتناول هذا الفصل تحليل المعلومات التي تم جمعها من المقابلات المنظمة، وفي القسم الأول تم تحليل ملف الشركات العائلية التي تم مقابلتها، وفي القسم الثاني تم تحليل جانب التحديات الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة، وفي القسم الثالث تم تحليل أسباب تطوير المنتجات الجديدة، وفي القسم الأخير تم تحليل الجانب الخاص بكيفية تطوير المنتجات الجديدة التي هي عبارة عن الإجابة عن أسئلة الدراسة.

5.1. معلومات حول شركات الدراسة.

كما هو مبين في الجدول رقم (1.5)، كان جميع أصحاب الشركات الست عشرة المدرجة في العينة النهائية جميعهم من الصناعات الغذائية التحويلية، ويتراوح حجم الشركة بين (4-650) موظفاً بمتوسط (99.7)؛ و يتراوح عمر الشركة بين (4 - 55) عاماً منذ تأسيسها، ونسبة امتلاك العائلة يزيد عن (51%-100%) ، ويقود إدارة الشركة الجيل الأول بنسبة (56%)، ويقود باقي الشركات الجيل الثاني بنسبة (44%)، ويتراوح عدد منتجات الشركة (8-151) منتجاً حيث تبين أن الشركات التي تدار من الجيل الثاني قد زادت عدد منتجاتها المطورة بنسبة أكبر من الشركات التي لا تزال تدار من الجيل الأول. وتم تنفيذ العمل الميداني على مدار أربعة أسابيع في كانون الثاني (2019) وشباط (2019) في فلسطين، وتحديداً في الضفة الغربية؛ لأنه كان من المستحيل إدراج قطاع غزة بسبب الظروف السياسية المعقدة في المنطقة. وفي هذه الدراسة استخدم الباحث المقابلات كمصدر أساسي للبيانات لأنها ذات فائدة، وموثوقة كشكل من أشكال جمع البيانات تخضع للمناقشة

وفي هذا الجدول رقم (1.5) معلومات حول شركات الدراسة:

تعاقب الأجيال	عدد المنتجات	عدد أعضاء العائلة	نوع المنتجات	المحافظة	سنة التأسيس	عدد العمال	إسم الشركة
الثاني	63	10	الساكر	رام الله	1964	150	شعراوي (A)
الثاني	151	1	الألبان	الخليل	1982	650	الجنيدى (B)
الثاني	54	6	الساكر	رام الله	1982	250	سنقرط (C)
الأول	42	3	المخابز	رام الله	1987	36	بيت السنابل (D)
الأول	21	1	الساكر	رام الله	1992	15	المحسيري (E)
الثاني	57	4	الساكر	رام الله	1994	200	إزحيمان (F)
الأول	26	2	اللحوم	رام الله	1994	30	السلوى (G)
الأول	8	2	الساكر	الخليل	1994	4	الجعبري (H)
الأول	18	6	الألبان	الخليل	1996	22	الصافي (I)
الأول	11	4	العصائر	رام الله	1996	9	كول (J)
الثاني	101	4	الألبان	القدس	1997	80	حمودة (K)
الثاني	19	2	الألبان	سلفيت	1998	7	الوادي (L)
الأول	40	4	المخابز	القدس	2000	22	العجلوني (M)
الثاني	22	4	السلطات	رام الله	2001	35	نايس (N)
الأول	15	3	المعلبات	طوباس	2005	70	زادنا (O)
الأول	44	2	الألبان	القدس	2015	15	بيوس (P)

العلمية، ويؤكد البعض على مثمرة، ونقص استخدام التقارير الذاتية، والسرد المباشر لفهم تجارب العمل الشخصية (Folkman & Markowitz, 2000)، بينما يشدد آخرون على نقاط الضعف في مثل هذه الأساليب بسبب ميل المجيبين إلى ضبط استجاباتهم للحفاظ على الصورة الذاتية الإيجابية، وخلق انطباعات إيجابية

(Paulhus,1984). وأثناء إجراء المقابلات مع أصحاب الشركات العائلية، تم اتخاذ بعض الخطوات أولاً: في بداية كل حالة تم تأسيس علاقة وثقة متبادلة مع اصحاب الشركات العائلية الذي يقوم بإدارة الشركة، والسيطرة عليها بشكل أساسي، وتم تشجيع المقابلات على تبادل وجهات نظرهم وتجاربهم؛ لتزويد الباحث بفهم أعمق للقضايا التي تمت مناقشتها. ثانياً: قام الباحث بإجراء مقابلة شبه منظمة مفتوحة مع كل مجيب، واتبع الباحث بالمقابلة الإرشادات الموضوعية وفقاً لـ (Yin, 2003)، لتقليل مخاطر تقديم بيانات غير دقيقة أو متحيزة. ومع ذلك فقد أجرى الباحث المقابلات في مكاتب الشركات، واستمرت ما بين (90 - 60) دقيقة. ثالثاً: تم جمع المعلومات الثانوية (مثل: المواقع الإلكترونية والتقارير السنوية ووثائق المشروعات) من كل شركة. قبل كل شيء، تم دمج مصادر المعلومات الثانوية هذه، مع بيانات مستمدة من المقابلات المباشرة، لضمان صحة البناء (Yin,2003). رابعاً: كانت جميع المقابلات مسجلة بالشريط ونسخاً حرفية، وتم استخدام المتابعة عبر الهاتف واتصال البريد الإلكتروني مع المجيبين لجمع مزيد من المعلومات، وتوضيح أي مشاكل غير متسقة، خامساً: اتبعت المقابلات في كل شركة إجراءً مماثلاً، وطلب من اصحاب الشركات العائلية وصف أعمالهم بشكل عام، بما في ذلك المعلومات الديموغرافية مثل: عمر الشركة، والحجم، والصناعة، والموقع، ونوع المنتجات، والمعلومات التاريخية، ومعلومات عن الجيل العائلي الذي يقود الشركة ومرحلة التعاقب، ثم شرح تجاربهم في مجال تطوير المنتجات الجديدة. حيث أظهرت النتائج أن هناك تفاوت في الشركات العائلية في درجة تطوير المنتجات من خلال عدد المنتجات وعمر الشركة وعدد العمال، حيث هناك خمس شركات (A,B,C,D,F,K) يتناسب عدد العمال وعدد المنتجات وعمر الشركة تناسباً طردياً مع درجة تطوير المنتجات فيها، وهناك شركات عندها درجة تطور عالية وهي حديثة مثل: شركتي (O,P)، حيث لا يمكن التعميم في العلاقة بين عمر الشركة وعدد العمال وعدد المنتجات على مدى استخدام تطوير منتجات جديدة حيث لكل شركة سياسة خاصة بها، ولكن عامل الخبرة له دور كبير في مدى تطوير المنتجات في الشركة العائلية.

وبعد أن تم جمع المعلومات من خلال دراسة مقابلة الشركات، تابع الباحث عملية منظمة لتحليل البيانات تتكون من دراسة أولية داخل الحالة، وتحقيق بناء التفسير، وتليها مقارنة بين الحالات، حيث ساعدت هذه الإجراءات المنظمة لجمع البيانات وتحليلها، وكذلك استخدام دليل المقابلة شبه المنظمة، على تعزيز موثوقية البحث في مرحلة ترتيب البيانات، ووضع سجل مفصل لحالة كل في مرحلة تحليل البيانات (Yin,2003). وقام الباحث بتحليل البيانات وفقاً للخطوات التالية أولاً: كما يقترح آيزنهاردت (1989) بدأ تحليل البيانات من خلال فحص جميع البيانات، وتجاهل ما هو غير ذي صلة، وجمع العناصر التي تبدو أكثر أهمية. ويجادل وولكوت (1990) أن مفتاح العمل النوعي لا يتمثل في تجميع جميع البيانات التي يمكن للمرء القيام بها، ولكن بدلاً من ذلك تحديد الجواهر، والكشف عنها في سياق كافٍ للسماح للقارئ بفهم المواقف التي يغرق فيها الأفراد. ثانياً: قام بتحليل البيانات النوعية بشكل تكراري من خلال الانتقال ذهاباً وإياباً بين البيانات، والبنية الناشئة للحجج النظرية التي استجابت للأسئلة النظرية المقدمة أدناه (لوك، 2001؛ ميلز وهوبرمان، 1999). ثالثاً: تم التعامل مع المعلومات التي تم جمعها قبل تحليلها عن طريق تطبيق تقنيات تصنيف البيانات وسياقها (Miles & Huberman 1999)، إضافة إلى ذلك، تم استخدام قوائم المراجعة، وقوائم الأحداث لتحديد العوامل الحاسمة المتعلقة بأسئلة البحث:

- 1 - ما التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في الشركات الغذائية في فلسطين؟
- 2 - لماذا يتم تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في الشركات الغذائية في فلسطين؟
- 3 - كيف يتم تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في الشركات الغذائية في فلسطين؟

5.2. أقسام التحليل.

وقد قسمت إلى أربعة أقسام على النحو التالي:

5.2.1. القسم الأول: التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة.

جدول رقم (1.6): التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين.

الشركة	التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين.
A,B,C,E,F,G,H,I,K,L,M,N,O,P.	عدم حماية المنتج الوطني من قبل مؤسسات السلطة.
B,C,E,F,G,H,I,K,L,M,N,O,P.	ثقافة المستهلك تجاه المنتج الوطني سلبية.
A,B,C,D,F,G,K,L,M,N,O,P.	فصل الإدارة عن الملكية.
A,C,F,G,I,K,L,M,N,O,P.	المواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها.
A,B,C,F,G,L,M,N,O,P.	عدد أفراد العائلة العاملين في الشركة.
A,B,C,E,F,G,L,N,O.	تضارب المصالح والأولويات واختلاف الرؤى.
A,B,C,D,F,G,L,N,O.	تعاقب الاجيال على إدارة الشركة العائلية.
A,B,E,F,H,I,K,L,P.	الأوضاع السياسية والاقتصادية.
C,D,H,I,J,L,N,O.	ضعف القدرة على المنافسة أمام المنتجات المستوردة.
A,D,E,H,K,N,P.	صعوبة التصدير إلى الخارج.
D,E,I,M,O.	عدم استغلال الطاقة الإنتاجية المثلى.
C,H,I,L,N.	نقص مصادر التمويل تعتبر مشكلة في عملية التطوير.
E,H,I,K,N.	عدم ملاءمة مواقع الإنتاج والأبنية الصناعية للإنتاج.

يوضح الجدول رقم (1.6)، بعض النقاط المهمة، أولاً: أن ثماني شركات عائلية من أصل ست عشرة

شركة تتفق بنسبة أكبر من (50%) على أن أقوى خمسة تحديات إقتصادية وسياسية تواجه هذه الشركات هي:

عدم حماية السلطة الوطنية للمنتج الوطني وهذا أهم تحدي يواجه الشركة العائلية الفلسطينية وهو لا يتفق مع

الدراسات السابقة لخصوصية الاقتصاد الفلسطيني ووقوعه تحت الاحتلال الإسرائيلي وتبعيته له، ولكن عندما تدعم السلطة الوطنية الشركات العائلية بتقليل نسبة الضريبة وزيادة مدة الصلاحية لبعض المنتجات ورفع الرسوم الجمركية على السلع المستوردة والمنافسة أو منعها لبعض الصناعات الحساسة، ثقافة المستهلك نحو المنتج الوطني ليست إيجابية، المواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها، والأوضاع السياسية والاقتصادية، وضعف القدرة على المنافسة أمام المنتجات المستوردة، التي تعزى إلى الاحتلال الإسرائيلي في حرية التصدير والاستيراد والاتفاقيات الموقعة معه من قبل السلطة الوطنية الفلسطينية. ثانياً هناك خمسة تحديات عائلية من قبل أكثرية الشركات مثل: فصل الإدارة عن الملكية، وعدد أفراد العائلة العاملين في الشركة، وتضارب المصالح والألويات واختلاف الرؤى، وتعاقب الأجيال على إدارة الشركة العائلية، ونقص التمويل، التي تشكل بدورها عبء على الشركة نوعية أفراد الأسرة، حيث إذا كانوا غير متعلمين، وعدم وجود التفاهم والتعاون والتناغم، وعدم وضوح الصلاحيات، وعدم فصل الملكية عن الإدارة والأنانية وحب الذات وصلاحيات اتخاذ القرار، ومن يدير الشركة في الأجيال المتعاقبة، وعدم وجود رأس المال العائلي. ثالثاً: هناك ثلاثة تحديات أخرى من قبل بعض الشركات بنسبة أقل (50%) مثل: صعوبة التصدير إلى الخارج، وعدم ملاءمة مواقع الإنتاج، وعدم استغلال الطاقة الإنتاجية المثلى. على سبيل المثال، أخبرنا صاحب شركة (E) أن منتجاته تواجه منافسة شديدة من المنتجات التركية بسبب انخفاض سعرها؛ لأن المواد الخام والأيدي العاملة عندهم أقل تكلفة من عندنا، وهناك دعم حكومي بنسبة (10%) على منتجاتهم أما نحن فلا يوجد عندنا دعم، والمواد الخام مكلفة، وثقافة المستهلك تجاه منتجاتنا لا زالت سلبية، وأكد على هذا الحديث صاحب الشركة (H) لنفس الصناعة على هذه الأسباب، وأن شركاتهم تواجه تحديات صعبة أمام المنتجات التركية، وأكد أيضاً على هذه التحديات صاحب الشركة (P)، ومنها نقص دعم السلطة، وثقافة المستهلك السلبية، ومثال على ذلك أنه يبيع شهرياً (60) طن حليب إسرائيلي (تنوفا)، ويبيع طن حليب واحد من منتجاته، وجودته أعلى من الحليب الإسرائيلي، وأكد أيضاً على ذلك صاحب شركة (K) في

عدم وجود دعم كافٍ من السلطة لحماية المنتج الوطني بدليل في حملات المقاطعة أن البروشورات والبوسترات لا ترقى إلى حملة مقاطعة، وإنما إلى حملة ترويج للمنتجات الإسرائيلية. وأكد أيضاً صاحب شركة (N) أن السلطة الوطنية تسمح لبيع المنتجات الاسرائيلية بفترة صلاحية ل45 يوماً، أما لمنتجاتنا الفلسطينية لمدة (30) يوماً. حيث يعتبر نقص التمويل تحدي حقيقي لنسبة من الشركات العائلية (C,H,I,L,N) في تطوير المنتجات لأن منتجاتهم بحاجة إلى الآت ومعدات والاستيراد من الخارج كشركة.

5.2.2. القسم الثاني: أسباب تطوير المنتجات الجديدة.

جدول رقم (1.7): أسباب تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين.

الشركة	لماذا يتم تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين؟
شعراوي (A)	كشركة شعراوي للسكريات نظور منتجاتنا للمحافظة على إسم، وإرث، وسمعة، وجودة، وطعم منتجات الشعراوي، لزيادة الربحية، والاستمرار في السوق، ومنافسة المنتجات التركية التي تستورد بشكل كبير جدا للسوق الفلسطيني، وإرضاء الزبائن، ومواكبة تغير أذواقهم، والمحافظة على الوضع التنافسي في السوق حيث لنا 60 منتجاً في السوق، حيث لا يوجد الحماية الكافية للمنتج الفلسطيني من المنتجات الخارجية، وكبر حجم العائلة، وزيادة متطلبات العائلة وحجمها وعدد أفرادها، والمحافظة على الاستقرار.
الجنيدى (B)	نحن كشركة الجنيدى للألبان نظور منتجاتنا لمنافسة السلع الإسرائيلية، والمحلية، والحفاظ على الوضع التنافسي، والبقاء في المقدمة، وزيادة الأرباح، والنمو، والتطور، وزيادة الأرباح، وزيادة الحصة السوقية، والمحافظة على التنمية المستدامة، والوصول إلى العالمية، والمحافظة على ولاء الزبائن، فمثلً طورنا لبن مع غاز فريد نتوقع أن يحقق أرباح عالية وطلب مميز، وأغلب المنتجات الجديدة حققت لنا أرباح عالية كبير وحصة سوقية لا بأس بها، وبسبب زيادة حجم العائلة ومتطلباتها ومحاولة عمل شركة لكل وريث اوشريك لافراد العائلة، والسهولة والمرونة والسرعة في اتخاذ القرار.
سنقرط (C)	نحن كشركة سكاكر نظور منتجاتنا للاستمرار، والتواجد في السوق، وتعزيز رضا الزبائن،

<p>والمحافظة على ولائه، ومواكبة أذواق الزبائن المتغيرة، ومنافسة السلع التركية، وزيادة المبيعات، وزيادة الحصة السوقية، وحافظ على تاريخ الآباء، والسمعة، والشهرة، والإسم، والجودة العالية، والطعم المميز، وزيادة حجم العائلة ومتطلباتها، وتنويع التجارة، والسهولة في اتخاذ القرار.</p>	
<p>كرائد سلامه صاحب بيت السنابل تطور منتجاتنا لإثبات النفس في السوق، والمنافسة، والاستمرارية، وتغير أذواق المستهلك، ومواكبة التطور، ولتحقيق الأرباح، والبقاء في السوق، وتلبية متطلبات السوق، والمحافظة على ولاء الزبائن، وإشباع رغباته بمنتجات عالية الجودة، وطعم مميز بشكل ينافس، ويفوق المنتج الإسرائيلي، وكبر حجم العائلة، وزيادة متطلباتها، والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>بيت السنابل (D)</p>
<p>اطور منتجاتي لزيادة الأرباح، والاستمرار، والبقاء في السوق، وتلبية طلبات، وأذواق الزبائن المختلفة، والتجديد، والحفاظ على الشركة العائلية، ومقابلة المنافسة الشديدة من المنتجات المستوردة خاصة المنتجات التركية رخيصة السعر، والحفاظ على الحصة السوقية، وعدم فقدان جزء منها وزيادة حجم العائلة وزيادة متطلباتها، والسرعة في اتخاذ القرار.</p>	<p>المحسيري (E)</p>
<p>نحن بن إزحيمان تطور منتجاتنا للمحافظة على رضا الزبائن لأنهم رأس مال الشركة، ورضاهم يعبر عن مدى جودة المنتج، ومكانته في السوق، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الربحية، والاستمرار، والمحافظة على الميزة التنافسية في السوق، ومواكبة تطورات، ورغبات الزبائن من متذوقي القهوة، والمنتجات الأخرى وزيادة عدد افراد العائلة ويادة احتياجاتها، والسرعة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>إزحيمان (F)</p>
<p>كشركة السلوى للحوم تطور منتجاتنا للاستمرار، والبقاء، والديمومة في السوق، وتعزيز رضا، وولاء الزبائن، وإشباع حاجاتهم، وأذواقهم، ورغباتهم المتغيرة، ومواكبة التطور التكنولوجي، ووجود منافسة قوية من الشركات الأخرى، والحفاظ على الحصة السوقية، وزيادة حجم العائلة، وزيادة متطلباتها واحتياجاتها، والسرعة والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>السلوى (G)</p>
<p>نحن كشركة حلويات تطور منتجاتنا للاستمرار، والبقاء في السوق، وزيادة الربحية، وزيادة الحصة السوقية، ولإرضاء الزبائن، ومواكبة التطور، ووجود المنافسة الشديدة من المنتج التركي بسبب السعر المنخفض، فمثلاً عندما وصل التمر المغطى بالشوكولاته، والمحشي باللوز من السعودية، والإمارات على فلسطين طورت منتج على أجود نوعية تمر ولوز</p>	<p>الجعبري (H)</p>

<p>لإرضاء الزبائن، والمنافسة في السوق، وزيادة عدد أفراد العائلة، والسرعة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	
<p>نحن كشركة البان الصافي نطور منتجاتنا لزيادة المبيعات، والاستمرار، والبقاء، والتواصل مع الزبائن، فننتج منتجات ذات طعم مميز، وجودة عالية حسب متطلبات السوق لزيادة الأرباح، والحفاظ على الزبائن، وزيادة الحصة السوقية، ومنافسة الشركات الاخرى، وزيادة عدد افراد العائلة ومتطلباتها، والسرعة والسهولة في اتخاذ القرار.</p>	<p>الصافي (I)</p>
<p>كشركة مشروبات كوول نطور منتجاتنا لمنافسة السلع المستوردة، والاستمرار، والبقاء في السوق، وزادت الربحية، وزادت الحصة السوقية، والحفاظ على ولاء الزبائن، وكسب زبائن جدد، وتنويع الاصناف، والاحجام المختلفة، والتطور في السوق وزيادة عدد افراد العائلة وحجمها وطلباتها، والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>كوول (J)</p>
<p>كشركة حمودة نطور منتجاتنا للاستمرار، والبقاء في السوق، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الأرباح، والمحافظة على رضا الزبائن، ولمقابلة المنافسة الشديدة، وتلبية حاجات، وأذواق الزبائن بشكل مستمر، وزيادة عدد افراد العائلة ومتطلباتها، والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>حمودة (K)</p>
<p>نطور منتجاتنا كشركة البان في محافظة سلفيت لأنها تساهم في زيادة رضا الزبائن، وزيادة الحصة السوقية، والاستمرار، والمنافسة في السوق، وزيادة الربحية، والمحافظة على الجودة، ومتابعة تغير أذواق الزبائن، وزيادة عدد أفراد العائلة واحتياجاتها.</p>	<p>الوادي (L)</p>
<p>كمخبز حاتم العجلوني نطور منتجاتنا لتعزيز رضا الزبائن، والمحافظة على ولائهم، وتلبية لحاجاتهم، وأذواقهم، وزيادة الأرباح، والمحافظة على الميزة التنافسية في السوق، وزيادة حجم العائلة وطلباتها، والسرعة والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>العجلوني (M)</p>
<p>نحن كشركة نايس للسلطات نطور منتجاتنا لزيادة الأرباح، والحفاظ على السمعة، والجودة العالية لمنتجاتنا، والاستمرار والبقاء والديمومة في السوق، وزيادة الحصة السوقية، وإرضاء وإشباع رغبات، وحاجات الزبائن المتغيرة، ووجود المنافسة القوية المحلية والإسرائيلية. واجتمعنا وفكرنا كإخوة وأصحاب المصنع في تطوير منتجين جديدين، وهما البطاطا المهروسة، والذرة بالمايونيز، ما أدى إلى زيادة المبيعات بنسبة تفوق الأصناف السابقة، وكان الطلب عليها مرتفع، ونسبة الأرباح عالية، وزيادة عدد أفراد العائلة وطلباتها، والسرعة والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>نايس (N)</p>

<p>نطور منتجاتنا لتوسيع سلة منتجاتنا، وتشغيل المصنع موسمياً، والاستمرارية، والبقاء، والديمومة في السوق، والاستحواذ على أكبر حصة سوقية، والحفاظ على التميز، والمحافظة على رضا، وولاء الزبائن، ومنافسة المنتجات الإسرائيلية. عندما طرحنا مخلل الزيتون إلى السوق كمنافس وحيد لمخلل الزيتون للمنتجات الإسرائيلية، زادت مبيعاتنا، ونفذت الكمية المخصصة السنوية لنا، وهي (30%) من الحصة المسموح استيرادها للسلطة، وطلبنا نسبة أكبر من السلطة فرفضت إعطاؤنا، وزيادة حجم العائلة ومتطلباتها، والسرعة والسهولة في اتخاذ القرار.</p>	<p>زادنا (O)</p>
<p>كشركة البان ييوس نطور منتجاتنا لمقابلة المنافسة الشديدة، وزيادة الحصة السوقية خاصة نحن شركة حديثة في السوق منذ أربع سنوات، وزيادة الأرباح، والاستمرار في السوق، وتلبية رغبات، وأذواق الزبائن خاصة أن هذه المنتجات تشكل ثلث ميزانية استهلاك المواطن الفلسطيني، والمرونة في اتخاذ القرار.</p>	<p>ييوس (P)</p>

في هذا الجدول رقم (1.7)، يناقش الباحث أسباب تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين من خلال تحليل الأدلة التجريبية لدينا، حيث وجد أنه في كل الشركات بنسبة (100%)، كان لدى اصحاب الشركات العائلية (A,B,C,D,E,F,G,H,I,J,K,L,M,N,O,P) وجهة نظر تقريباً متشابهة حول الموضوع وهي: زيادة عدد وحجم العائلة، وازدياد احتياجات ومتطلبات العائلة، والسرعة والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار، وللاستمرار، والبقاء، والديمومة في السوق، وزيادة الربحية، وزيادة الحصة السوقية، وإرضاء الزبائن، ومواكبة التطور، ووجود المنافسة الشديدة، والبيانات التالية التي أدلى بها ستة من أصحاب الشركات العائلية من خلال المقابلات الموجهة نحو فهم أسباب تطوير المنتجات الجديدة في هذه الشركات:

- صاحب شركة (A) حيث قال إن من الأسباب التي تدفعنا إلى تطوير المنتجات الجديدة هو المحافظة على إسم، وإرث، وسمعة الشعراوي، وجودة، وطعم منتجات الشعراوي.

- كما أخبر الباحث صاحب الشركة (B) إن التنمية المستدامة والوصول إلى العالمية والحفاظ على الميزة التنافسية في السوق هي الأسباب التي تدفعه إلى تطوير المنتجات الجديدة.
- كما قال صاحب الشركة (C) إن دوافعهم لتطوير المنتجات الجديدة هي: الحفاظ على تاريخ الآباء، والسمعة، والشهرة، والإسم، والجودة العالية، والطعم المميز.

5.2.3. القسم الثالث: عملية تطوير المنتجات الجديدة.

جدول رقم (1.8): عملية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين.

الشركة	كيف يتم تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين؟
شعراوي (A)	يقوم المدير العام بإتخاذ القرار بعد عقد لقاء مع مجلس الإدارة العائلي، ومع قسم التسويق، ومع قسم الانتاج، ودراسة السوق، ثم مناقشة الأفكار حيث يتم اختيار أفضلها، ودراسة الإحتياجات، والآلات لتطوير هذه المنتجات الجديدة بجودة عالية، وطعم مميز، وتغليف جذاب سنوياً لمنافسة للسلع التركية، وتلبية إحتياجات، وأذواق الزبائن بالإعتماد على الخبرة السابقة، وإستقراء الموظفين.
الجندي (B)	يقوم مجلس الإدارة العائلي وغير العائلي بعقد اجتماع مع قسم التسويق، وقسم الانتاج، ودراسة السوق، ثم مناقشة الأفكار حيث يتم اختيار أفضل الأفكار، ودراسة الإمكانيات، والمواد الخام التي يحتاجونها لتطوير، وابتكار، وتصنيع المنتجات الجديدة، سنوياً يتم انتاج منتجات جديدة، فمثلاً نحن نطور منتج لبن غازي فريد، وبعد ذلك عمل حملات تنوq، وطرحه في السوق حيث يوجد لدينا 150 منتجاً في السوق خلال 37 عاماً.
سنقرط (C)	من خلال مجلس الإدارة العائلي وغير العائلي، وقسم التسويق، ودراسة السوق، ومندوبي المبيعات يتم مناقشة الموضوع، واختيار الفكرة الانسب حسب القدرات، والإمكانيات المادية والحاجة إلى الآلات، والمعدات، ونقوم بتطوير المنتج الجديد أو ابتكاره بالإعتماد على الخبرة المسبقة، وعلى خبراء في الانتاج، والمشاركة في المعارض الدولية بإستعمال طرق، والآلات حديثة، وطرحه في الوقت المناسب، وفحص المواد الخام في المختبر بشكل مستمر.

<p>نقوم بإنتاج منتجات جديدة بعد الإجتماع مع قسم الإنتاج ودراسة السوق من خلال مندوبي المبيعات، ومناقشة الموضوع، واتخاذ القرار بإنتاج المنتج الجديد، ودراسة المواد الخام التي نحتاجها، ثم نصنع المنتج، ونعرضه في السوق من خلال حملات تذوق، ووسائل التواصل الاجتماعي باستخدام الآلات الحديثة والإعتماد على الخبرة السابقة.</p>	<p>بيت السنابل (D)</p>
<p>بدراسة المطروح في السوق من منتجات جديدة، ومشاركة قسم التسويق، والإقتراح من مندوبي المبيعات يتم مناقشة، واتخاذ القرار في تطوير منتج جديد مع دراسة الإمكانيات المادية، وعند مشاهدة فكرة معينة من خلال السفر أو المعارض الدولية، ومن خلال خبرتي الشخصية في تطوير منتج معين وانتاجه بصورة منافسة، وجودة عالية باستخدام الآت حديثة.</p>	<p>المحسيري (E)</p>
<p>بعد دراسة حاجة السوق يتم اتخاذ قرار من مجلس الإدارة العائلي بتطوير منتج جديد وبعدها يتم طرح القرار لإعضاء الإدارة الوسطى ممثلة بدوائر الانتاج، والمالية، والجودة، والتسويق بهذا الشأن، ووضع خطط التطوير، والانتاج، وغريلة الأفكار، ودراسة الحاجة إلى المواد الخام، والإمكانيات.</p>	<p>إزحيمان (F)</p>
<p>يقوم المدير بعقد اجتماع مع قسم التسويق، وقسم البحث، والتطوير، وقسم الانتاج، وقسم المبيعات بالإعتماد على الخبرة السابقة، ومتخصصي الانتاج، ومناقشة الأفكار، واختيار أفضل فكرة ضمن متطلبات السوق، وأذواق الزبائن، ودراسة إمكانية توفير المواد الخام، والقيام باتخاذ القرار، وعمل حملات تذوق.</p>	<p>السلوى (G)</p>
<p>أقوم أنا بمراقبة ما يطرح في السوق، ومراقبة الانواع، وأعمل على إنتاج منتج ذو جودة أعلى، وبسعر منافسة حسب قدراتي المال وأدرس ما احتاج إليه من عدة، وقوالب، ومواد خام، وأقوم بالصناعة، وأطرحه من خلال الزبائن الوكلاء، فمثلاً عندما طرح التمر المغطى بالشوكولاتة، والمحشي باللوز المصنوع في دول الخليج عملت على تطوير منتج مشابه بالشوكولاته والتمر، واللوز في تغليف مميز ذهبي وأسود، وشكل مختلف على شكل قبة الصخرة، وبجودة أعلى، ولإرضاء الزبائن، والبقاء في السوق.</p>	<p>الجعبري (H)</p>
<p>نقوم بالإنتاج حسب متطلبات السوق بالإعتماد على الخبرة السابقة، ومتخصصي الإنتاج باستخدام الآت حديثة، من خلال استشارة الموظفين، وقسم الإنتاج، ودراسة المطروح في السوق، ومحاولة إنتاج مثل ما ينتجه بعض الشركات الكبرى خاصة إذا نجح منتجهم مع دراسة الإمكانيات المادية وعمل حملات تذوق من خلال مندوبي المبيعات خاصة في</p>	<p>الصافي (I)</p>

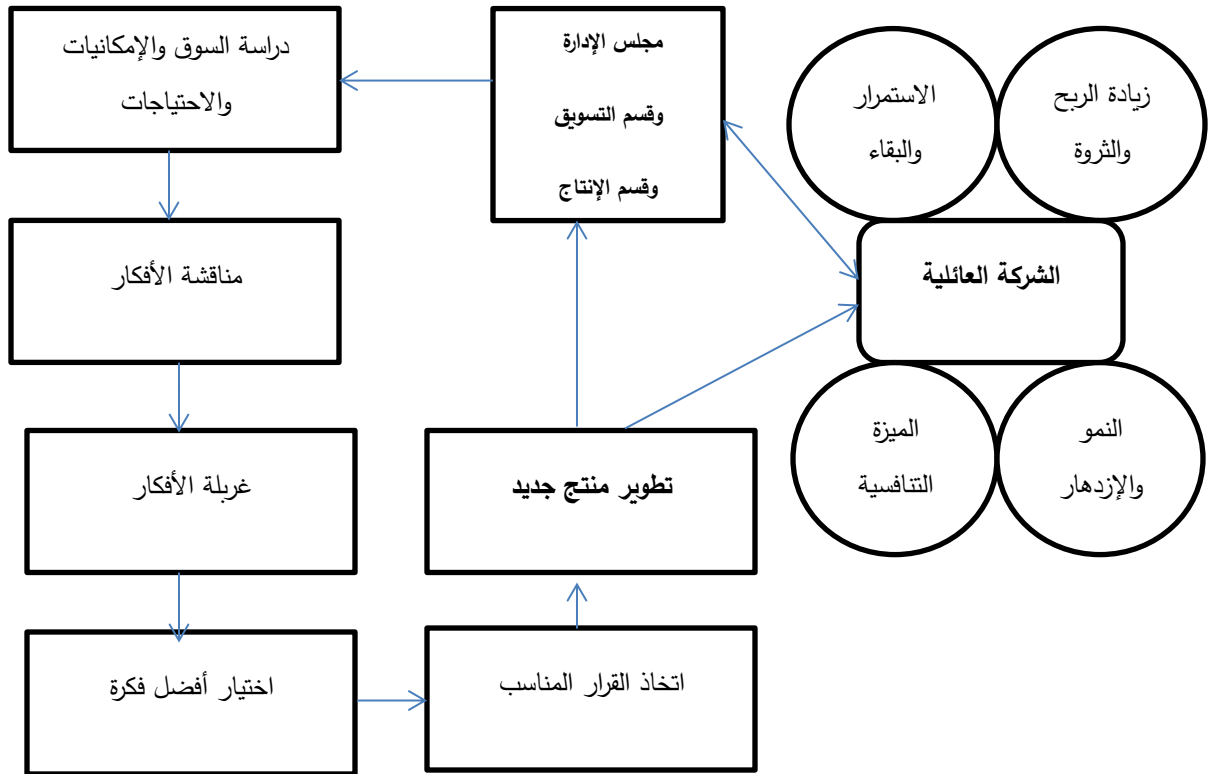
مدينة الخليل.	
نجتمع كأفراد عائلة، وأصحاب شركة عند تطوير منتج معين، وناقش الفكرة، وندرس التكاليف، والإمكانيات، ونقوم بالتصاميم المناسبة، ونتخذ القرار المناسب، ونعمل على طرحه في السوق من خلال المندوبين ووسائل التواصل الاجتماعي. فمثلاً عندما طرح الإكسل إلى السوق درسنا إمكانية إنتاج منتج منافس مع قسم التسويق، ودراسة الإحتياجات، وكأفراد عائلة اتخذنا القرار بإنتاج هايبي منافس، وذو جودة عالية، والحمد لله نجح في السوق، وزادت الأرباح.	كوول (J)
يعقد مجلس الإدارة العائلي وغير العائلي مع قسم التسويق، ومع قسم الإنتاج، ومع قسم البحث، والتطوير، ومع قسم الجودة اجتماعاً لمناقشة الأفكار، واختيار الأفضل بناء على حاجة السوق، وما يطرح في السوق، ودراسة الإمكانيات المادية والتسويقية واستخدام الآلات والطرق الحديثة بشكل سنوياً حيث لنا 100 منتج في السوق خلال أكثر من ثلاثين سنة.	حمودة (K)
أقوم باتخاذ القرار مع أخي الأكبر عند وجود حاجة، وضرورة لتقديم منتج جديد، وينافس في السوق حسب الإمكانيات المتاحة. وأقوم باتخاذ القرار بإنتاج منتجات ذات جودة بعد استشارة المندوبين، وتوفر المواد الخام، وطرحه في السوق من خلال حملات تذوق مع المندوبين.	الوادي (L)
يجتمع مجلس الإدارة العائلي مع قسم الإنتاج، وندارس الموضوع، والأفكار، ونختار الأفكار الأفضل، والأنسب، وندرس إمكانية توفر المواد الخام، والآلات حيث تطور منتجات جديدة كل ستة شهور بجودة عالية، وطعم مميز بناءً على رغبات، وأذواق الزبائن.	العجلوني (M)
باجتماع مجلس الإدارة العائلي، وقسم التصنيع، وقسم التسويق بالإعتماد على المصادر الداخلية، والخارجية، والخبرة الشخصية، والوكلاء، والزبائن، والاطلاع على المطروح في السوق، وطرح الأفكار، واختيار الأنسب مع مراعاة القدرة المالية في ذلك، فمثلاً عندما طرحت فكرة إنتاج البطاطا المهروسة، والذرة بالمايونيز بدأنا بدراسة الامكانيات، ومناقشة الظروف، والقدرة على استعمال الآلات الموجودة، ووجدنا في إمكانية الانتاج، وتم اتخاذ القرار بالإجماع كمجلس إدارة، وأحياناً يكون شكل التطوير في تغيير شكل العلب والطابع الموجودة عليها فقط أو في الحجم، وطرحه في السوق، وعمل حملات تذوق.	نايس (N)

<p>يجتمع قسم الإدارة العائلي وغير العائلي مع قسم الإنتاج، ومع قسم التسويق، ويتم مناقشة الموضوع، ودراسة الإمكانيات، والإحتياجات، ودراسة القوانين، وشراء المعدات اللازمة، وتوفير المواد الخام، ويتم اختيار واتخاذ القرار المناسب. ونقوم بدراسة السوق، والإستماع إلى أفكار، وشكاوي مندوبي المبيعات، ومناقشة الفكرة، فمثلاً قررنا اتخاذ قرار إنتاج مخلل الزيتون بعد المناقشة والتحاور، ودراسة الإمكانيات، وشراء المواد الخام من الزيتون المستورد من قبل وزارة الإقتصاد، والحمد لله نجح في السوق بصورة كبيرة.</p>	<p>زادنا (O)</p>
<p>كل ثلاثة شهور ننتج منتج جديد، حيث يوجد لدينا أكثر من 40 منتج في السوق خلال أربع سنوات نقوم بإنتاج منتج كسياسة اتخذتها مع قسم الإنتاج بناء على دراسة السوق، وطلبات الزبائن، ومناقشة الأفكار، واختيار الأفضل، وإنتاج منتجات بجودة عالية، وطعم مميز، وتغيير الشرائح لتشمل الأطفال باستعمال الآت جديدة بالإعتماد على الخبرة المسبقة، وخبراء الإنتاج بعمل عروض، وبوسترات، وحملات تذوق.</p>	<p>يبوس (P)</p>

يوضح الجدول رقم (1.8) عملية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين حيث تتشابه العملية بنسبة كبيرة جداً في ثلاث عشر شركة عائلية من أصل ست عشر شركة عائلية، وذلك بقيام مجلس الإدارة العائلي أو المختلط بعقد اجتماع مع قسم التسويق، ومع قسم الإنتاج، ومع دراسة السوق، ثم مناقشة الأفكار وغربلتها واختيار الأفضل من الأفكار، ودراسة الإمكانيات، ومدى توفر المواد الخام التي يحتاجونها لتطوير المنتجات الجديدة، وتصنيع المنتجات بالآت حديثة واستخدام وسائل الإعلام الحديثة مثل الفيس بوك، وهي: (A,B,C,D,E,F,G,I,K, M,N,O,P). وهناك ست شركات تتميز بوجود قسم بحث، وتطوير يشاركون في عملية التطوير وهي: (A,B,C,F,G,K)، ولكن يوجد ثلاث شركات تتم فيهن عملية التطوير بطريقة غير منظمة حسب الآراء، والآهواء، ودراسة السوق، والظروف المتاحة لهم، وأحياناً يقلدون ما هو موجود في

السوق، كردات فعل على الشركة القائمة، ولا يوجد عندهم أقسام، وهي (H,J,L). وهنا يمكن توضيح عملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية هذه بالنموذج التالي:

شكل (2.5): أنموذج عملية تطوير المنتج الجديد.



المصدر: الباحث.

5.2.4. القسم الرابع: المصادر والطرق والتطوير والابتكار.

أما بالنسبة لاعتمادهم في عملية تطوير منتجات جديدة كانت حسب النسب المبينة في الجدول التالي

رقم (1.9):

النسبة %	تعتمدون في عملية تطوير منتجات جديدة على ماذا؟
83.5	الخبرة المسبقة للعائلة.
55.5	خبراء متخصصون في مجال الإنتاج.
44	الموظفون الحاليون.
22	قسم الجودة والبحث والتطوير.
25	المزودين والمنافسين والزبائن.

يوضح الجدول رقم (1.9) أن (83.5%) من الشركات العائلية من حجم العينة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على الخبرة السابقة لأفراد العائلة، و(55.5%) من الشركات العائلية من حجم العائلة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على خبراء متخصصين في مجال الإنتاج، وحوالي (44%) من الشركات العائلية من حجم العائلة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على الموظفين الحاليين، و(25%) الشركات العائلية من حجم العائلة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على المزودين والمنافسين والزبائن، و(22%) الشركات العائلية من حجم العائلة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على قسم الجودة والبحث والتطوير، مما يؤشر أن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على الخبرة السابقة والمصادر الداخلية. وتأتي الأفكار في الشركات العائلية (A,B,C,D,F,G,J,K,M,P) بشكل مستمر ومنظم وممنهج بشكل سنوياً، في حين تأتي الأفكار في الشركات العائلية (E,H,I,L,N.O) بشكل عشوائي وتقليدي كردات فعل على المنافسين المحليين والأجانب.

في حين تأتي مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة في الشركة العائلية كانت حسب النسب المبينة

في الجدول التالي رقم (1.10):

مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة تأتي من؟	داخلية	خارجية
النسبة %	75	25

يظهر الجدول رقم (1.10) أن (75%) من الشركات العائلية من حجم العينة يبين أن مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة فيها داخلية سواء من العائلة أو من الأقسام، وأن (25%) من الشركات العائلية مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة فيها خارجية من المزودين والمنافسين والزبائن، مما يؤشر أن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة تكون مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة فيها داخلية.

أما بالنسبة لتغير طرق التطوير منذ نشأة الشركة العائلية كانت حسب النسب الموضحة في الجدول

التالي رقم (1.11):

تغيرت طرق التطوير منذ نشأة المصنع؟	لم تتغير	تغيرت قليلاً	تغيرت بشكل كبير
النسبة %	5.5	11	83.5

يبين الجدول رقم (1.11) أن (5.5%) من الشركات العائلية من حجم العينة لم تتغير طرق التطوير منذ نشأة الشركة، و(11%) من الشركات العائلية غيرت بشكل محدود من طرق التطوير منذ نشأة الشركة، وحوالي (83%) من الشركات العائلية غيرت بشكل كبير من طرق التطوير منذ نشأة الشركة، خصوصاً مع الجيل الثاني الذي يهوى الحداثة والتطور والتكنولوجيا والتجديد وحب المغامرة، مما يؤشر أن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة غيرت بشكل كبير من طرق التطوير منذ نشأة المصنع.

وأما من ناحية تطوير أو ابتكار المنتجات الجديدة كانت حسب النسب المشارة في الجدول التالي رقم

(1.12):

تطوير	ابتكار	تقومون بتطوير أو ابتكار المنتجات الجديدة؟
78	22	النسبة %

يوضح الجدول رقم (1.12) أن (22%) من الشركات العائلية من حجم العينة تقوم بابتكار المنتجات الجديدة (نسخ جديدة) من الشركات القائمة، و(78%) من الشركات العائلية من حجم العينة تقوم بتطوير المنتجات الجديدة مرتبطة من قبل بمنتجات موجودة من قبل في الشركات الأصغر، مما يؤشر أن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة تقوم بتطوير المنتجات الجديدة مرتبطة من قبل بمنتجات موجودة من قبل في الشركات الأصغر.

الفصل السادس

6. النتائج والتوصيات

6.1. النتائج.

6.2. محددات الدراسة.

6.3. التوصيات.

6.3.1. التوصيات لأصحاب الشركات العائلية، ومدرائها.

6.3.2. التوصيات لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية.

6.3.3. التوصيات للمستهلك الفلسطيني.

الفصل السادس

6. النتائج والتوصيات

يمثل هذا الفصل نتائج الدراسة والتوصيات لإتجاهات الجهات المعنية.

6.1. النتائج

استخدمت هذه الدراسة نهجاً قائماً على الحالات كمحاولة لتوفير نظرة ثاقبة مفيدة حول التحديات التي تواجه تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية في الشركات الغذائية في فلسطين، تجمع من ست عشر شركة عائلية فلسطينية ضمن قطاع الصناعات الغذائية. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تساهم في مجالات تطوير المنتجات الجديدة، ودراسة الشركات العائلية، ودراسة الشركات الغذائية الفلسطينية. أولاً: من خلال دراسة، وتحديد، وتحليل التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية، حيث إن التطوير مهمة بالنسبة لهذه الشركات، فإن الأسئلة المتعلقة بكيفية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية لا تزال بحاجة إلى دراسة، والمزيد من البحث عمليات تطوير المنتجات، والتحديات التي تواجهها.

هذه الدراسة لها آثار نظرية وعملية. علاوة على ذلك، في معالجة السؤال البحثي الأول، تشير الدراسة الحالية إلى أن التحديات الاقتصادية والسياسية مرتبة من النسبة الأعلى إلى النسبة الأقل التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية الغذائية في فلسطين حسب الجدول رقم (1.6) هي: عدم حماية السلطة الوطنية للمنتج الوطني، وثقافة المستهلك نحو المنتج الوطني ليست إيجابية، والمواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها، وضعف القدرة على المنافسة أمام المنتجات المستوردة، والأوضاع السياسية، والإقتصادية، وهناك خمسة تحديات عائلية من قبل أكثرية الشركات مثل: فصل الإدارة عن الملكية، وعدد أفراد العائلة العاملين في الشركة، وتضارب المصالح والألويات واختلاف الرؤى، وتعاقب الأجيال على إدارة الشركة العائلية، التي

تشكل بدورها عبء على الشركة، ونوعية أفراد الأسرة، حيث إذا كانوا غير متعلمين وغير مهرة وغير مؤهلين لإدارة الشركة، وعدم وجود التفاهم والتعاون والتناغم بينهم، وعدم وضوح الصلاحيات، وعدم فصل الملكية عن الإدارة والأنانية وحب الذات وصلاحيات اتخاذ القرار، ومن يدير الشركة في الأجيال المتعاقبة، وعدم وجود رأس المال العائلي. وتتفق ست تحديات مع التحديات الموجودة في الدراسات السابقة وهي: المواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها، وضعف القدرة على المنافسة أمام المنتجات المستوردة، والأوضاع السياسية، والإقتصادية، فصل الإدارة عن الملكية، وتضارب المصالح والألويات واختلاف الرؤى، وتعاقب الأجيال على إدارة الشركة العائلية. وفي معالجة السؤال البحثي الثاني، تشير الدراسة الحالية إلى أن أسباب تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين، كان لدى أصحاب الشركات العائلية وجهة نظر تقريباً متشابهة حول الموضوع وهي: زيادة عدد وحجم العائلة، وازدياد احتياجات ومتطلبات العائلة، والسرعة والسهولة والمرونة في اتخاذ القرار، وللاستمرار، والبقاء، والديمومة في السوق، وزيادة الربحية، وزيادة الحصة السوقية، وإرضاء الزبائن، ومواكبة التطور، ووجود المنافسة الشديدة وهذه النتائج تتوافق مع نتائج الدراسات السابقة. وأخيراً، تشير الدراسة الحالية إلى عملية تطوير منتجات جديدة للشركات العائلية الغذائية في فلسطين حيث تتشابه العملية بنسبة كبيرة جداً، وذلك بقيام مجلس الإدارة سواء العائلي أو المختلط بعقد اجتماع مع قسم التسويق، ومع قسم الإنتاج، ومع دراسة السوق، ثم مناقشة الأفكار وغربلتها واختيار الأفضل منها، ودراسة الإمكانيات، ومدى توفر المواد الخام التي يحتاجونها لتطوير المنتجات الجديدة، وتصنيع المنتجات بالآلات حديثة واستخدام وسائل الإعلام الحديثة مثل: الفيس بوك. وأن الشركات التي تدار من الجيل الثاني قد زادت عدد منتجاتها المطورة بنسبة أكبر من الشركات التي لا تزال تدار من الجيل الأول. وأن غالبية الشركات العائلية تعتمد في عملية تطوير منتجات جديدة على الخبرة السابقة وخبراء متخصصون في مجال الإنتاج. وأن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة تكون مصادر أفكار تطوير المنتجات الجديدة فيها داخلية. وأن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة غيرت

بشكل كبير من طرق التطوير منذ نشأة المصنع. وأن غالبية الشركات العائلية من حجم العينة تقوم بتطوير المنتجات الجديدة مرتبطة من قبل بمنتجات موجودة من قبل في الشركات الأصغر. وتأتي الأفكار في الشركات العائلية التالية: (A,B,C,D,F,G,J,K,M,P) بشكل مستمر ومنظم وممنهج بشكل سنوياً، في حين تأتي الأفكار في الشركات العائلية التالية: (E,H,I.L.N.O) بشكل عشوائي وتقليدي للشركة القائدة، وكردات فعل على المنافسين المحليين والأجانب.

6.2. محددات الدراسة

على الرغم أن الدراسة تسهم في موضوع تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية الغذائية في فلسطين إلا أن هناك عدة محددات وقيود محتملة للدراسة، تشمل هذه العدد الصغير من الشركات العائلية الفلسطينية التي تم التحقيق فيها من قطاع الصناعات الغذائية والدراسة نوعية فقط، وأيضاً، حيث تم اختيار هذه الشركات بشكل قصدي، وكانت مدة بعض المقابلات محدودة. علاوة على ذلك، كان هناك بعض الأشخاص الذين أجريت معهم مقابلات هم مدراء، وليسوا مالكين، ولن يصرحوا بكل المعلومات حول الشركة، وهناك بعض الشركات رفضت إجراء المقابلة؛ لأنه حدث ظرف مفاجيء معهم مما منع إجراء مقابلات مع بعض المالكين. على الرغم من أن الدراسة تقدم مساهمة تجريبية في موضوع تطوير المنتجات الجديدة والشركات العائلية، إلا أن هناك مجالاً واسعاً لإجراء مزيد من البحوث لاكتساب فهم عميق لكيفية التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة، والأسباب، وعملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات العائلية. ويعتقد الباحث أن هناك حاجة إلى مزيد من دراسات الشبكة التفصيلية الموجهة نحو التنمية لتعزيز فهمنا لعمليات التطوير المنتجات الجديدة. وتقدم الدراسة أنه يمكن استخدام الإكتشاف المهم لإجراء مزيد من الإختبارات الكمية نظراً؛ لأن نتائج هذه الدراسة ليست معممة على نطاق واسع بسبب الظروف المنهجية. ويتوقع الباحث أن يحفز هذا البحث الباحثين الآخرين

على متابعة أبحاث إضافية في هذا المجال. أيضاً، ومن المهم التحقق من صحة تأثيرنا على قطاعات الصناعة الأخرى في الاقتصاد، وأيضاً هناك حاجة إلى مزيد من البحث للنظر في مجالات الأعمال المختلفة الأخرى مثل الخدمات، علاوة على ذلك، يمكن إجراء نوع مماثل من الدراسة في بعض السياقات الثقافية الأخرى.

6.3. التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة، يوصي الباحث الأطراف المعنية الآتية:

6.3.1. التوصيات لأصحاب ومدراء الشركات العائلية

يوصي الباحث أصحاب ومدراء الشركات العائلية بما يلي:

1. وجود قنوات تواصل بين أعضاء العائلة لمعرفة تفاصيل العمل وتسهيله بشكل فعال، وتدريبهم باستمرار.
2. ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، مما يعزز الحوكمة في الشركة العائلية.
3. ضرورة وجود مجلس إدارة متخصص لاستمرار وبقاء الشركة العائلية.
4. ضرورة وجود خطة تعاقب للأجيال لإدارة الشركة العائلية.
5. يجب على الشركات العائلية أن تعمل على تطوير منتجاتها بشكل مستمر بما يناسب قدراتها ومتطلبات السوق والزبائن.
6. يفضل استعمال الآت جديدة للمحافظة على الشكل والجودة والسرعة والوقت والتكلفة وكمية الانتاج.
7. ضرورة وجود خطة استراتيجية لتطوير الشركة العائلية، إما بالإنخاب أو الأكفاء والأقدر.
8. ضرورة وجود ميثاق عائلي واضح في كافة الصلاحيات وكيفية إدارة الشركة العائلية في المستقبل.
9. ضرورة تأسيس قاعدة بيانات شاملة لتوجيه الإدارة لكيفية العمل وتوجه السوق والزبائن.
10. إشراك جميع الأقسام المعنية في عملية تطوير المنتجات الجديدة.

11. إشراك الزبائن في عملية تطوير المنتجات الجديدة لتلبية حاجاتهم وأذواقهم.

12. استخدام مراحل عملية تطوير المنتجات الجديدة كاملة.

13. نقل الإدارة إلى الأجيال القادمة الكفؤة والمدربة.

6.3.2. التوصيات لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية

يوصي الباحث مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية بما يلي:

- ❖ . يجب زيادة الدعم الحكومي للشركات الفلسطينية من ناحية الإتفاقيات مع الجانب الإسرائيلي ومن حيث مدة الصلاحية والكمية المسموحة استيرادها من بعض المواد الخام وغيرها، وضرورة تفعيل الإعلام الرسمي بكافة جوانبه في توعية المستهلك الفلسطيني بأهمية دعم وشراء المنتج الوطني، حيث يرتبط بسلسلة توريد كبيرة ومشغل للأيدي العاملة ومدى مساهمتها في الناتج القومي الإجمالي وارتباط كل شركة بعدة شركات لتزويدها بالمواد الخام والمواد نصف المصنعة والمصنعة ومع المزارع.

6.3.3. التوصيات للمستهلك الفلسطيني

يوصي الباحث المستهلكين الفلسطينيين بما يلي:

- ❖ . التوجه لشراء المنتج الفلسطيني باستمرار في أي صناعة غذائية مهما كانت جودتها، والثقة والإيمان بجودة المنتج الفلسطيني وطلب التعليق على المنتجات وماهي اقتراحاته حول المنتجات وماذا يرغب في نوعية الإنتاج أو أي تعديلات حول المنتج، ووجوب دعمه نتيجة سلسلة التوريد التي تستفيد من هذا العمل لعدة عوامل منها: تطوير وتنشيط الاقتصاد وباقي الصناعات وزيادة دخل المزارعين، والحد من هجرتهم إلى المدن.

7. المصادر والمراجع:

7.1. المراجع العربية:

- إبراهيم، حسين.(2005): الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسة، الطبعة الأولى، دارالنهضة، بيروت، لبنان.
- أبو عبيه، يوسف.(1999): الممارسات المستخدمة في عمليات تطوير المنتج الجديد في شركة بتر للصناعات الهندسية: دراسة إسترشادية ميدانية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- أبو قحف، عبد السلام.(2001): التسويق: وجهة نظر معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية - مصر، الطبعة الأولى، ص 321.
- اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية.فلسطين- رام الله،بتاريخ13/2/2019. www.pfiu.com. (2016).
- اتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية.فلسطين- رام الله،بتاريخ13/2/2019. www.pfiu.com. (2012).
- إحصائيات مجلس الغرف التجارية الصناعية السعودية.(2004): الرياض، السعودية.
- إدريسي، نسيمة.(2016): أهمية تطوير المنتج في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة. جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- البكري، ثامر.(2006): التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية - الأردن، الطبعة العربية، 2006، ص 127 - 128.

- الجنابي، سامي.(2005): **تحديات العمل في البيئة الخارجية والأداء التسويقي للشركات الدولية** عابرة الحدود: العلاقة والأثر دراسة إستطلاعية لعينة مختارة من الشركات الدولية العاملة في العراق وسوريا والأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2017): **التعداد العام للسكان والمساكن والمنشآت، النتائج النهائية** - تقرير المنشآت.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2012): **سلسلة المسوح الاقتصادية، المسح الصناعي، نتائج أساسية.**
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(2000): **المسوحات الصناعية المنشورة، بيانات غير منشورة.**
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(1999) : **المسح الصناعي، نتائج أساسية، رام الله، فلسطين.**
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.(1999): **سلسلة المسوح الاقتصادية، المسح الصناعي، نتائج أساسية.**
- الخوالدة، محمد.(1995): **استخدام دورة حياة منتج في تحديد استراتيجية التطوير والتوزيع لشركات المنظفات الكيماوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.**
- الزيادات، ممدوح.(2005): **أثر تطوير المنتجات الجديدة على أبعاد الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الغذائية الأردنية من وجهة نظر العاملين، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، عمان، الأردن.**

- الصحن، محمد، عباس، نبيلة.(2004). **مبادئ التسويق**، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- الضمور، هاني حامد.(2008): **تسويق الخدمات**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطائي، حميد، العلاق، بشير.(2008): **تطوير المنتجات وتسعييرها**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العزاوي، سالم محمد رديعان.(1991): **مسؤولية المنتج القوانين المدنية والإتفاقات الدولية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية القانون، جامعة بغداد.
- العلاق، بشير واخرون.(1999): **إدارة التسويق**، دار الزهران للنشر - عمان، 1999، ص 289.
- النجار، حنان إبراهيم.(2002): **ثقافة الأداء في الشركات العائلية**، ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي، الواقع وآفاق التطوير - 15-16 يناير، 2002.
- بز قراري، عبلة.(2014): **أثر الابتكار التسويقي للمنتجات في تحقيق وفاء الزبائن دراسة إستطلاعية على عينة من مستهلكي ماركة عمر بن عمر بولاية بسكرة**، جامعة بسكرة - الجزائر. مجلة أبحاث إدارية واقتصادية العدد الخامس عشر - 6/ 2014.
- بورصة فلسطين.(2016): **الشركات العائلية وآفاق الإستدامة**، نابلس. فلسطين.
- جامعة الدول العربية.(2016)، القاهرة، مصر.
- حسين، راوية.(2001): **سلوك المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

- زيادات، يامن.(2005): سياسات تسويق الألبان في الأردن: دراسة إستطلاعية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- زيدان، عمرو.(2004): إجتماعات ومجالس الأعمال في الشركات العائلية.

- صحيفة اليوم الإلكتروني - العدد 12189، السنة الأربعون، بتاريخ 29/10/2006.

- طاوس، زان.(2012): أثر الابتكار التسويقي على تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مركب المنظفات، مذكرة لإستكمال شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسويق، جامعة العيد أكلي محفد أولحاج، 2011-2012.

- عبد المجيد، محمد.(2002): البعد التنظيمي في الشركات العائلية، ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير - 15-16 يناير، 2002.

- عبيدات، محمد.(2006): تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- عزام، زكريا وحسونة، عبد الباسط والشيخ، مصطفى.(2008): مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.

- عسكر، سامي.(2007): أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة لإراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية/نينوى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

- عكروش، مأمون نديم، سهير نديم.(2004): تطوير المنتجات الجديدة. مدخل إستراتيجي، متكامل وعصري. دار وائل للنشر - الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 92.
- علي، نادية.(2003): استراتيجيات مستحدثة لتطوير المنتج بالتطبيق على وثائق التأمين في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية.
- كانو، خالد.(2002): الاستمرارية في الشركات العائلية في دول مجلس التعاون الخليجي، ملتقى الشركات العائلية في الوطن العربي - الواقع وآفاق التطوير - 15-16 يناير 2002.
- محمد، أيمن.(2008): مدى توافر إبعاد الإبداع الاستراتيجي في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة دبلوم عالي غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- محمود، علي.(1999): واقع الصناعات الغذائية في محافظات غزة، وزارة التموين، الإدارة العامة للتطوير ودراسات السوق، غزة، فلسطين.
- منديل، عبد الجبار.(2002): أسس التسويق الحديث، الدار العلمية الدولية - الأردن، 2002، ص 92.
- نجم، نجم.(2003): إدارة الابتكار: المفاهيم، الخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر - الأردن، الطبعة الأولى، ص 258.
- نصر، محمد.(2005): دراسة قطاع الصناعات الغذائية الفلسطينية، شركة مسار للإستشارات الفنية، مركز تحديث الصناعة، غزة، فلسطين.
- نويار.(1998): الشركة العائلية. M.D. اسويسرا.

- هيئة الصناعات الغذائية الفلسطينية.(1999): تقرير إداري عن الفترة ما بين شباط 2016 ولغاية نيسان 2017.

- ورد، جون.(2004): الشركات العائلية الإزدهار والانهيار؛ ترجمة: مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمبك)، القاهرة.

- وزارة الصناعة والتجارة الخارجية.(2013): الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات، إتحاد الصناعات المصرية، غرفة الصناعات الغذائية، تقارير شهرية، سبتمبر 2013.

- وزارة الاقتصاد الوطني الفلسطيني.(2002): صناعة منتجات الألبان في فلسطين. إصدار رقم 13.

7.2. المراجع الأجنبية:

- Abuznaid, M. (2014). **Managing a Family Business in a Complex Environment: The Case of Palestine**. International Journal of Business and Social Science, 5(10), 187-196.

- AFonso, P, Mnunes, Apaisana and Abraga. (2008): **The influence of time to market and target costing in new product development success**. International journal of production economics, 115(2), p.559-568.

- ALBaidhani Ismail, Torres- ALejandrero Romero, Meddeb Brhim. (2018): **Projecting the Future: New Product-Project Development**.Department of Economics and Management Sciences, UQAC.

- Alder, ps & s-w kown. (2002): **Social capital: prospects for a new concept**. The academy of management review, 227(1), p.17-40.

- Al-Salaimh, Marwan. (2008): **Regarding Question on Forming Typologies of Product Innovations**. <http://www.eurojournals.com>.

- Annacchino, MaAtuahene -Gima, K & JyMurray. (2007): **The pursuit of new product Development: UK**. Butterworth - Heinemann.

- Ansoff, i.h. (1965).Corporate Strategy, Penguin Harmondsworth. (1968): **Toward a Strategy of the Theory of the firm**. Mcgraw-Hill, NewYork, NY.
- Atuahene-Cima, k &, jyMurray. (2007): **Exploratory and exploitative learning in new product development**: a social capital perspective on new technology ventures in china. Journal of international marketing .15(2), p.1-29.
- Awad Abdalkareem&Moumann Akroush.(2014):**New product development performance success measures .cokkege of business and economics** ,Qatar university,doha, and talal abu ghazaleh gradute school of business, the german Jordanian university,amman ,Jordan .
- Babbie, R. (2010). The Practice of Social Research (12th Ed.). California: Wadsworth-Cengage Learning.
- Baker, J.C. Mapes, J, New, C.C., and Szwieczewski, M. (1997): **Hierarchical Model of Business Competence**. Integrated Manufacturing Systems, 8 (5):p. 265-272.
- Balachandra, R and JH Friar. (1997): **Factors for success in R&D projects and newproduct innovation**: A contextual framework. IEEE Transactions on Engineering Management, 44(3) .p.276–287.
- Barney, J. (1991): **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, 17, (1):p. 99-120.
- Benedetto, c, a. (1999): **Identifying the key success factors in new products launch**, journal of product innovation management, vol.16, p.530-44.
- Benson, marks Howard. (1989): **Successful product innovation: A study of the application of known success factors (new product development)**.unpublished dissertation. The university if Liverpool. United Kingdom.
- Berkowitz David. (2015): **Predicting new product success or failure**: a comparison of U.S and U.K practices.
- Brockner, j, ET Higgins & mb low. (2004): **Regulatory focus theory and the entrepreneurial process** .journal of business venturing, 19(2), p.203-220.

- Brown, SL & Kmeisenhardt. (1995): **Product development: Past research, present findings, and future directions**. The Academy of Management Review, 20(2), p.343–378.
- Cassia, L, De Massis, A& Pizzurno, E. (2011):“**An exploratory investigation on NPD in smallfamily businesses from northern Italy**”, International Journal of Business, Managementand Social Sciences, Vol. 2 No. 2, p. 1-14.
- Chua, J.H, Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999): “**Defining the family business by behavior**”, Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 23 No. 4, p. 19-32.
- Clark, kb, t Fujimoto & a cook. (1991): **Product development performance: strategy, organization, and management in the world auto industry** .Boston ma: Harvard business school press.
- Cooke Brain. (2013): **Human resource development and innovation in China: state HRD policies, organizational practices, and research opportunities**.
- Cormican, K. & O’Sullivan, D. (2004): **Auditing best practice for effective product innovation Management**, Technovation Vol., Vol. 24 No. 10, p. 819-29.
- Cooper, R. G. (1993): **Winning at New Products, New Products: What Separates the Winners from the Losers**, in the PDMA. 2nd Ed. Boston, MA: Addison-Wesley.Cooper, R. G.
- Cooper, Robert. (1998): **Product Leadership: Creating and Launching Superior New Products**, Unpublished Thesis. New York, U.S.A.
- Cooper, Rg & Ejkleinschmidt. (2007): **Winning businesses in product development: the critical factors**. Research -technology management, 50(3), p.52-66.
- Craig, J.B.L. & Moores, K. (2006): “**A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms**”, Family Business Review, Vol. 19 No. 1, p. 1-10.
- Crawford, Merle & Anthony Di Benedetto. (2003):“**New Product Management**”, 7thed. U.S.A. McGraw Hill-Irwin.

- Czinkota Michael & Masaaki Kotabe. (1990): "**New Product Development: The Japanese Way**", Unpublished Dissertation, Japan.
- Davila, T, MJ Epstein & RD Shelton. (2006): **Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It, and Profit from It**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Pub.
- Davis, J.A. & Tagiuri, R. (1989): "**The influence of life stage on father-son work relationships in family companies**", Family Business Review, Vol. 2 No. 1, p. 47-74.
- Davis, P. & Harveston, P. (1998): **The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-Generational Perspective**. Family Business Review, p.22.
- De Brentani, U. (1989): **Success and failure in new industrial services**", Journal of Product Innovation Management, Vol. 6 No. 4, p. 58-239.
- De Grosbois, D, U Kumar. (2010): **Internet-based technology use and newproduct time-to-market: The moderating effect of product innovativeness**. International Journal of Innovation Management, 14(5), p.915–946.
- Demeure ,Claude. (1999): **Marketing**, edition dalloz-France 2th Ed, p.111.
- Donckels, R. and Frolich, E. (1991): "**Are family businesses really different**"? Family Business Review, Vol. 4 No. 2, p. 149-60.
- Dunn, Robert. (1991): **Postmodernism: Populism, mass culture, and avant-garde**. Theory, Culture & Society 8:p.111-135.
- Dunn, B. (1996): **Family enterprises in the UK: a special sector?** Family Business Review, Vol. 9 No. 2, p. 55-139.
- Dyer, W.G. Jr. (1986): **Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions**, Jossey Bass, San Francisco, CA.
- Eisenhardt, K.M. (1989). **Building theories from case study research**. Academy of Management Review, 14(4), 532–550.

- El-Kurdi, Zeyad Said. (1991): "**A Model for New Product Development**" Unpublished Dissertation. University of Jordan, Amman, Jordan.
- Ernst, H. (2002): **Success factors of new product development**: A review of the empiricalliterature. International Journal of Management Reviews, 4(1), p. 1–40.
- Fagan, Ferd .(2005) :**The impact of achieving styles and decision styles on performance of new product development**.Unpublished dissertation , Claremont graduate university , California , U.S.A .
- Fekri, R, an Aliahmadi & M Fathian. (2009): **Identifying the cause and effect factors of agile NPD process with fuzzy DEMATEL method**: The case of Iranian companies.Journal of Intelligent Manufacturing, 20(6), p. 637–648.
- Filbeck, G. & Smith, L.L. (1997): "**Team building and conflict management strategies for familybusinesses**", Family Business Review, Vol. 10 No. 4, p. 52-339.
- Folkman, S. & Moskowitz, J.T. (2000). **Positive affect and the other side of coping** . American Psychologist, 55(6), 647–654.
- Frishammar, John &Sven Horte. (2006): **The role of market orientation and entrepreneurial orientation for new product development performance in manufacturing firms**, journal of technology analysis & strategic management, vol. 19, issue 6 , p . 765-788.
- Fukuyama, F. (1995): Trust, Free Press, and New York, NY.
- Gabbay, SM & EW Zuckerman. (1998): **Social capital and opportunity in corporate R&D: The contingent effect of contact density on mobility expectations**. SocialScience Research, 27(2), p. 189–217.
- Gadlis& Stephen. (2018): **Human resource development**, Amhest, messachusetts, George Mason University, The University of Virginia.
- Gartenstein, Devra (2017): **The Definition of Food Manufacturing**, Reviewed by: Michelle Seidel, B.Sc., LL.B., MBA Updated October 25, 2018, <https://bizfluent.com/about-6623871-definition-food-manufacturing.html>

- Gatignon, H. & Xuereb, J.-M. (1997): **Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance**. Journal of Marketing Research, 34 (1):p. 77-90.
- Gomez-Mejia, L.R., Nun˜ez-Nickel, M. & Gutierrez, I. (2001): “The role of family ties in agency contracts”, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 1, p. 81-95.
- Gopaldas, Kumar. (2013): **Supply Chain for innovation and new product development**. Chemistry department. Administration. Software and Mechanical Engineering. University of Palermo .Italia.
- Gupta, AK, K Brockhoff & U Weisenfeld. (1992): **Making trade-offs in the new product development process: A German.US comparison**. Journal of Product Innovation Management, 9(1), p. 11–18.
- Hai-hua Hu Wen-tian Cui, Ying Xie. (2018): **Seeding strategies for new product launch: The role of negative word-of-mouth**. Fang Cui ID , School of Management, Xi’an Jiaotong University, Xi’an, China, School of Management, Xi’an University, of Architecture and Technology, Xi’an, China, School of Economic & Management, Northwest University, Xi’an, China.
- Halagard .M & Suwala. G (2018): **Sensory Optimization in New Food Product Development: A Case Study Of POLISH Apple Juice**. Department of Food Commodity Science, Cracow University of Economics, 30-033 Cracow, Sienkiewicza 5, Poland. Ital. J. Food Sci., vol. 30, p.201 – 317.
- Hancock, B. (2002). **Trent Focus for Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research**. Trent Focus Group.
- Handler, w.c, Sharma. (1989)& Cowling,(1996):**Methodological issues and consideration in studying Family Business**, Family Business Review, , Pramodita et al , A Review and Annotated Bibliography of family .

- Hansen, MT. (1998): **Combining Network Centrality and Related Knowledge: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Firms**. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School.
- Harmsen, H., Grunert, K.G & Bove, K. (2000): **“Company competencies as a network: the role of product development”**, Journal of Product Innovation Management, Vol. 17 No. 3, pp. 194-207.
- Higgins, ET. (1998): **Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle**. Advances in Experimental Social Psychology, 30, p. 1–46.
- Hilburt-Davis, J. & Dyer, W.G. Jr. (2003): **Consulting to Family Businesses: A Practical Guide to Contracting, Assessment, and Implementation**, Wiley, New York, NY.
- Huq, M. & M. Toyama. (2006): **An analysis of factors influencing the development of new products in the Thai food industry**. International journal of technology management & sustainable development. vol. 5 issue 2, p.159-172.
- Hutchinson, K, B Quinn & N Alexander. (2006): **SME retailer internationalization: Casestudy evidence from British retailers**. International Marketing Review, 23(1), p. 25–53.
- Jensen, M.C. & Meckling, W.H. (1976): **“Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure”**, Journal of Financial Economics, Vol. 3 No. 4, p. 60-305.
- Joao Carlos Lopes. (2011): **Determinants of success and failure in the internationalization of the cork business: A tale of Iberian family firm**. University of Lisbon.
- Kachouie, R & S Sedighadeli. (2010): **The relationship between firm-level entrepreneurship and managers’ regulatory focus in the service sector: The case of Iranian organizations**. In Proc. 6th European Conf. on Management, Leadership & Governance, E Panka and AKwiatkowska (Eds.) Reading, UK: Academic Publishing. p. 180–186.
- Kahan, J.A. & Henderson, D.A. (1992): **“Location preferences of family firms: strategic decision of home sweet home?”** Family Business Review, Vol. 5 No. 3, p. 82-271.

- Kahn, B, Kenneth.(2008):”**New Product Planning**”, Response Books, New Delhi, 110044.
- Kartik Kalaiganam, Tarun Kushwaha, & Tracey A, Swartz.(2017): **The Differential Impact of New Product Development “Make/Buy “Choices on Immediate and Future Product Quality: Insights from the Automobile Industry.**American Marketing Association Journal of Marketing.Vol. 81 (November 2017), P. 1–23.
- Kirzner, I.M. (1973): **Competition and Entrepreneurship**, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kotler, Philip & Kevin Keller. (2016): **Marketing management**. 18thed. new jersey U.S.A. Pearson prentice hall.
- Kotler,Philip,Keller ,Kevin Lane , Koshy , Abram |& JhaMithileshwar.(2013): **Marketing Management**,Dorling Kinderslay(I)Pvt Ltd, Licencee Pearson Education,Inc, p. 291.
- Kotler, Philip & Kevin Keller. (2006): **Marketing management**. 12thed. new jersey U.S.A. Pearson prentice hall.
- Kotler,p.(2000):**Direction of marketing** ,Ediction del Milenio,Prentice - Hall, Englewood Cliffs,nj.
- Kotler P., & Armstrong, G. (1999): **Principles of Marketing**, 8th edition, NewJersey: Prentice-Hall International.
- Kreiser, PM, LD Marino & KM Weaver. (2002): **Assessing the psychometric propertiesof the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis.** Entrepreneurship: Theory and Practice, 26(4), p. 71–95.
- Lane, S.H. (1989): **An organizational development/team-building approach to consultation with family business**, Family Business Review, Vol. 2 No. 1, p. 5-16.
- Lempres, E.C. (2003): **A product is born**, The McKinsey Quarterly, Vol. 3, p. 4-5.

- Lenderevie Jacques & Autres. (2003): **Mercatr, theory partner marketing**. edition dalloz gestion –France, 7th Ed, p. 328.
- Lester, DH. (1998): Critical success factors for new product development. Research-Technology Management, 41(1), P.36–43.
- Likert, R. (1932): **A technique for the measurement of attitudes**. Archives of Psychology, 22(140), P. 1–55.
- Lindsay C, P&yan AD. (2013): **Pharmacological interventions other than botulinum toxin for spasticity after stroke**. Cochrane Database of Systematic Reviews, Issue 2.
- Litz, R.A. & Kleysen, R.F. (2001): **“Your old men shall dream dreams, your young men shall see visions: toward a theory of family firm innovation with help from the Brubeck family”**, Family Business Review, Vol. 14 No. 4, p. 51-335.
- Litz, R. A. (1995): **The Family Business: To ward definitional clarity**, proceedings of the academy of Management.
- Locke, K. (2001). **Grounded theory in management research**. London, U.K.: Sage.
- Lyman, A.R. (1991): **Customer service: does family ownership make a difference?** FamilyBusiness Review, Vol. 4 No. 3, p. 303-24.
- Mark, Hannan. (2002): **"Corporate Growth through Untrue Management"**, U.S.A.Harvard Business Review.
- Major, E & M Cordey-Hayes. (2000): **Knowledge translation: A new perspective on knowledge transfer and foresight**. Foresight, 2(4), p.411–423.
- Marshall, N (1996). **Sampling for Qualitative Research**. Family Practice, 13,p. 522-526.
- McConaughy, D.L., Walker, M., Henderson, G. and Mishra, C. (1988): **“Founding family controlledfirms: efficiency and value”**, Review of Financial Economics, Vol. 7 No. 1, p. 1-19.

- Miles, M. & Huberman, A. (1999). *Qualitative Data Analysis*. London, UK: Sage.
- Mishra, C.S. & McConaughy, D.L. (1999): “**Founding family control and capital structure: the risk of loss of control and the aversion to debt**”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23 No. 4, p. 53-64.
- Molina-Castillo, F.J. & Munuera-Alema´na, J.L. (2009): “**New product performance indicators: time horizon and importance attributed by managers**”, *Technovation*, Vol. 29 No. 10,p. 714-24.
- Montoya - Wess,M,M, & Calantone , r(1994):**Determinants of new product performance** : A review and meta- Analysis *Journal of product innovation management* , vol,11,p.397-417.
- Mootee, I. John Wiley & Sons. (2013): **Design Thinking for Strategic Innovation**, New Jersey.
- Nambisan, S. (2013): **Information Systems as a Reference Discipline for New Product Development**. *MIS Quarterly*, 27: 1, p. 1-18.
- Neergaard, H. (2007). **Handbook of Qualitative Research Methods in Entrepreneurship**. Edward Elgar Publishing, p.253-274.
- Olson, P.D., Zuiker, V.S., Danes, S.M., Stafford, K., Heck, R.K.Z. and Duncan, K.A. (2003): “**Impact of family and business on family business sustainability**”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 5, p. 639-66.
- Patton, M. (1990). **Qualitative Evaluation and Research Methods** (2nd Ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications, Inc.
- Paulhus, D.L. (1984). Two-component models of socially desirable responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(3), 598–609.
- Pessemier, Edgar A.(1986): “**Product Management**”, Robert E . Kreiger Publishing Company, Florida USA, p. 13.
- Polkinghorne, D. (2005). **Language and Meaning: Data Collection in Qualitative Research**. *Journal of Counseling Psychology*. 52, p. 137-145.

- Ponterotto, J. (2006). **Brief Note on the Origins, Evolution, and Meaning of the Qualitative Research Concept “Thick Description.** The Qualitative Report, 11(3), p.538-549.
- Rauch, A, J Wiklund, GT Lumpkin & M Frese. (2009): **Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future.** Entrepreneurship: Theory and Practice, 33(3), p.761–787.
- Rayynan, Toni. (2012): **We must have the wrong consumer.**
- Richtnér, A & P, Åhlström. (2010): **Top management control and knowledge creation in new product development.** International Journal of Operations & Production Management, 30(10), p.1006–1031.
- Robins, Peter, Gorman, Colm. (2016): **Innovation processes: do they help or hinder new product development outcomes in Irish SMES.** Irish journal management. Business school, Dublin City University.
- Rodriguez, NG, M, Perez & JAT, Gutierrez. (2008): **Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development?** Journal of Business Research, 61(2), p.118–131.
- Romo, M. (2002): Impact as made of internationalization case: Finnish SMEs buying from Vietnam.
- Rubio- Ana Garrido & Redondo -Yolanda polo. (2005): **Tactical launch decisions: influence on innovation success / failure.**
- Sanjay, Mishra & Dong, Wook Kim & Daetton Lee. (1996): **Factors affecting new product success.** University of Kansas.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2007). **Research Methods for Business Students** (4th Ed.). London: FT Prentice Hall.
- Schulze, W.S. Lubatkin, M.H. Dino, R.N. & Buchholtz, A.K. (2001): **“Agency relationships in family firms: theory and evidence”**, Organization Science, Vol. 12 No. 2, p. 99-116.

- Schumpeter, J. (1934): **The Theory of Economic Development**, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Sedighadeli Sima, & Kachouie, Reza. (2013): **Managerial factors influencing success of new product development**. International journal of innovation management. La Trope University.
- Sekaran, (2010). **Research Methods for Business: A Skill Building Approach** (5th Ed.). New York: John Wiley.
- Slavica Grujic & Radoslav Crujic. (2012): **Food product development as opportunity for success or survival in the market** .University of Banjaluka .Bosnia.
- Song, M, & J, Noh. (2006): **Best new product development and management practices in the Korean high-tech industry**. Industrial Marketing Management, 35(3), p.262–278.
- Song, M.X., Souder, W.E. & Dyer, B. (1997): **A Causal Model of the Impact of Skills, Synergy, and Design Sensitivity on New Product Performance**. Journal of Product Innovation Management, Vol. 14 No. 2, p. 88-101.
- Stein, J. (1989): “**Efficient capital markets, inefficient firms: a model of myopic corporate behaviour**”, Quarterly Journal of Economics, Vol. 104 No. 4, p. 655-69.
- Stoy, Hayward. (1992): **BBC Family Business Index**, Stoy Hayward, London.
- Stoy, Hayward. (1989): **Survival Characteristics of the Family Owned Business**, London.
- Swink, M. (2002): Product development-faster, on-time, Research-Technology Management, Vol. 45 No. 4, p. 8-50.
- Tagiuri, R. & Davis, J.A. (1992): **On the goals of successful family companies**, Family Business Review, Vol. 5 No. 1, p. 43-62.
- Tang, J, Z, Tang, LD, Marino, Y, Zhang & Q, Li. (2008): **Exploring an inverted u-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures**. Entrepreneurship: Theory and Practice, 32(1), p.219–239.

- Tellis, GJ, JC, Prabhu & R, K, Chandy. (2009): **Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture**. *Journal of Marketing*, 73(1), p. 3–23.
- Thrassou Alkis, Vrontis Demetris, & Bresciani Stefano.(2018): **The Agile Innovation Pendulum: Family Business Innovation and the Human, Social, and Marketing Capitals**. *International Studies of Management & Organization*, 48: p.88–104.
- Trott, Paul. (2005): **"Innovation Management and New Product Development"**, 3rded. Upper Saddle River- U.S.A. Prentice Hall.
- Tsai, W, & S, Ghoshal. (1998): **Social capital and value creation: The role of intrafirm networks**. *Academy of Management Journal*, 41(4), p. 464– 476.
- Turtevant, F.D, Ginter, J.L., & Sawyer, A. G. (1985): **Manager's conservatism and corporate performance.**”*Strategic Management Journal*, p.17-36, 16.
- ULrikede, Brentani. (1989): **Success and failure in new industrial services**.
- Urban, G.L. & Hauser, J.R. (1993): **Design and Marketing of New Products**, 2nd ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Verhees, J.H.M. & Meulenber, M.T.G. (2004): **“Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms”**, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42 No. 2, p. 134-54.
- Walker, R., Cooke, M., & McAllister, M. (2008). **A Neophyte’s Journey through Qualitative Analysis Using Morse's Cognitive Processes of Analysis**. *International Journal of Qualitative Methods*, 7(1),p. 81-93.
- Ward, J.L. (1983): **The Impact of family business ownership on marketing strategy and performance**: American Marketing Association, Washington, D.C.
- Welsch, J. (1991): **“Family enterprises in the United Kingdom, the federal republic of Germany, and Spain: a transactional comparison”**, *Family Business Review*, Vol. 4 No. 2, p. 191-203.

- Wernerfelt, B. (1984): A Resource-Based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5, p.171-180.
- Wolcott, H. (1990). **Writing Up Qualitative Research**. Qualitative Research Methods, Series 20. Newbury Park, CA: Sage.
- Wong, B. McReynolds, B.S& Wong, W. (1992): “**Chinese family firms in the San Francisco-Bay area**”, Family Business Review, Vol. 5 No. 4, p. 355-72.
- Yin, R.K. (2003). Case study research: **design and methods**. Sage Publications, London.
- Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004): “**Entrepreneurship in family vs. non-family firms:a resource-based analysis of the effect of organizational culture**”, Entrepreneurship Theoryand Practice, Vol. 28 No. 4, p. 363-81.

7.3 . قائمة اللقاءات:

- مقابلة مع السيدة ليانا اطرش، مير عام تسجيل الشركات في وزارة الاقتصاد الوطني، رام الله .20/1/2019
- مقابلة مع السيد أيمن قنعير، مسؤول الشركات الاقتصادية في المركز الوطني للاحصاء الفلسطيني، الناتج القومي الاجمالي لواقع الصناعات الغذائية، بيتونيا 20/1/2019.
- مقابلة مع السيد محمد قدح مدير عام شركة ناييس للمواد الغذائية، شقبا 4/2/2019.
- مقابلة مع السيد رائد طه مدير عام شركة بيت السنابل للحلويات والكيك، رام الله 9/2/2019.
- مقابلة مع السيد ماهر حمايل المدير الإداري لشركة السلوى للحوم، بيتونيا 9/2/2019.
- مقابلة مع السيد رمزي الخواجا المدير العام لشركة كool، نعلين 10/2/2019 .
- مقابلة مع السيد أنس صوالحه مدير الموارد البشرية في شركة إزحيمان للبن، البيرة 10/2/2019.
- مقابلة مع السيد ناجي المحسيري المدير العام لشركة المحسيري للساكر والحلويات، بيتونيا .11/2/2019
- مقابلة مع المهندس رفعت شعراوي مدير الانتاج في شركة شعراوي للساكر والشيبس والعلكه، بيتونيا .11/2/2019

- مقابلة مع السيد نافز مجاهد المدير العام لشركة الصافي للألبان والسلطات، الخليل 12/2/2019.
- مقابلة مع السيد عبد الحكيم الجعبري المدير العام لشركة الجعبري للشوكولاته، الخليل 12/2/2019.
- مقابلة مع السيدة أمل وزوز مدير مكتب المدير العام لشركة الجنيدي للألبان والسلطات، الخليل 12/2/2019.
- مقابلة مع المهندس إحسان أبو مريم مدير الانتاج في شركة سنقرط للسكاكر والبسكويت والشوكولاته، بيتونيا 13/2/2019.
- مقابلة مع المحامي مهدي سنقرط المدير القانوني لشركة سنقرط القابضة (زادنا) للمعلبات والمخللات، طوباس 13/2/2019.
- مقابلة مع المهندس بسام أبو غليون المدير العام لإتحاد الصناعات الغذائية الفلسطينية، البيرة 13/2/2019.
- مقابلة مع السيد محمد الصوص مدير التخطيط لشركة حموده للألبان، السواحه الشرقية 16/2/2019.
- مقابلة مع السيد سيف الدين العجلوني المدير التنفيذي لشركة العجلوني للمخابز، الرام 17/2/2019.
- مقابلة مع السيد الحاج نبيل سنقرط المدير الإداري لشركة بيبوس للألبان، حزما 17/2/2019.
- مقابلة مع السيد فراس سليم المدير الإداري لشركة الوادي للألبان، سلفيت 19/2/2019.

8. قائمة الملاحق:

8.1. أسئلة المقابلة:

ملحق (3.1): أسئلة المقابلة.

المقابلة تمت مع السيد/ة في شركة بتاريخ / / 2019

تم تقديم أسئلة هذه المقابلة على شكل حوار وتم طرحها بشكل مباشر ولا ننسى شكرنا لهذه الشركة التي فتحت أبوابها لنا. ونشكر سيادتكم على قبول انجاز هذه الدراسة معكم بإجابتكم على الأسئلة المطروحة عليكم، في إطار انجاز دراسة بعنوان:

(التحديات التي تواجه الشركات العائلية في فلسطين عند تطوير منتجات جديدة : دراسة تطبيقية على الشركات الغذائية)

الجانب الأول: مركبات الشركة العائلية

- من المؤسس لشركتكم؟
- متى تم تأسيس شركتكم؟
- في أي بلد تم تأسيس شركتكم؟
- ما هو عدد العمال في الشركة؟
- ما هو مجال عمل الشركة، اسم المنتجات؟
- كم عدد الأجيال التي تعاقبت على إدارة الشركة؟
- ما هي نسبة امتلاك العائلة من حجم الشركة؟

- ما هي نسبة وجود أعضاء العائلة في مجلس الإدارة؟
- كم عدد الأعضاء من العائلة الذين يعملون في الشركة؟
- ما هي المجالات العلمية التي يتخصص فيها أفراد العائلة؟
- ما هي المستويات التي يعملون فيها؟
- كيف تنتقل إدارة الشركة من جيل إلى آخر؟
- ما هي الحصة السوقية المعتبرة بالمقارنة مع منافسيكم في السوق تقريباً؟
- ما هو الشكل القانوني لشركتكم؟ وهل لازالت عائلية؟
- ما الآثار سواء سلبية أم إيجابية التي حدثت في الشركة نتيجة لذلك؟
- هل يوجد خطة تعاقب للأجيال أو لإدارة خارجية للمحافظة على استمرارية الشركة؟ أرجو التوضيح؟

الجانب الثاني: التحديات التي تواجه تطوير المنتجات الجديدة

- ما هي المشاكل والصعوبات التي تواجه شركتكم من وجهة نظرك عند تطوير منتجات جديدة؟
- المواد الخام وصعوبة استيرادها وارتفاع تكلفتها تعتبر عائق وضح؟
- معرفة أذواق الزبائن وإبقاء الاتصال معهم.
- نقص مصادر التمويل تعتبر مشكلة لكم في عملية التطوير؟ لماذا؟
- القدرات التسويقية والترويجية.
- محدودية القدرة على تجديد وتطوير خطوط الإنتاج وضعف الجودة.

عدم استغلال الطاقة الانتاجية المثلى.

القدرة الإدارية على تخطيط الانتاج والمخزون.

القدرات المهنية والفنية للعمال.

عدم ملاءمة مواقع الانتاج والأبنية الصناعية للانتاج.

اختيار الوقت المناسب لإطلاق المنتج الجديد حسب توجه السوق.

التزام الإدارة بالعمل واتخاذ استراتيجية التطوير للمنتجات الجديدة.

- أرجو أن توضح كل العوائق الأخرى التي تواجهونها عند تطوير منتجات جديدة؟

- الشركة حاصلة على:

شهادة جودة محلية

شهادة جودة عالمية

غير حاصل على أي شهادة

شهادة إشراف محلية

- هل تواجه الشركة أي معوقات تنافسية في عملية التسويق؟

لا

نعم

- كيف يمكن التغلب على منافسة السلع المستوردة داخل السوق المحلية؟

تقديم منتجات جديدة

تنويع المنتجات

بتحسين مستويات الجودة

بتخفيض الأسعار

- ما هي عقبات تعاقب الأجيال على إدارة الشركة العائلية؟

- كيف تم التغلب على معضلة تعاقب الأجيال في السابق؟

- هل عدم تطوير منتجات يؤثر على استمرار الشركة العائلية؟

الجانب الثالث: أسباب تطوير المنتجات الجديدة

- هل هناك اطلاع على الخطوات القادمة التي سيقوم بها المنافسون فيما يتعلق بتقديم منتجات جديدة؟ كيف؟

لا

نعم

- ما هي أولوياتكم في تطوير المنتجات الجديدة؟

تحسين نوعية المنتج

زيادة كمية الإنتاج

إنتاج أصناف جديدة

- لماذا تلجؤون إلى تطوير منتجاتكم؟

- هل تحرص الشركة على التطوير في استحداث وتقديم المنتجات وتحسينها وتطويرها؟ لماذا؟

مطلقاً

أحياناً

دائماً

- هل للمنتجات الجديدة والمطورة التي تنتجونها دور في زيادة الحصة السوقية التي تحققونها؟ كيف؟

لا

نعم

- إلى أي مدى ترون ان للمنتجات المطورة دور في زيادة ربحية شركتكم واستمراريتكم؟

- هل ازدادت مبيعاتكم بعد تطوير منتجات جديدة؟ وهل ترون أن حجمها كافٍ ومغطٍ لتكاليف التطوير؟ ناقش؟

لا

نعم

- إلى أي مدى يساهم تطوير المنتجات الجديدة في تعزيز رضا المستهلك؟ كيف؟

ضعيفة

متوسطة

كبيرة

- هل تقومون بتقديم منتجات جديدة بشكل مستمر؟ لماذا؟

- كيف تحافظون على شركتكم العائلية حتى الآن؟

- لماذا تطورون منتجات جديدة كعائلة؟

الجانب الرابع: كيف يتم تطوير المنتجات الجديدة

- يمكن وصف الطرق التي يتم بها تطوير المنتجات بأنها؟ ولماذا؟

طرق حديثة

طرق تقليدية

- هل تغيرت طرق التطوير منذ نشأة الشركة؟

تغيرت بشكل كبير

تغيرت قليلا

لم تتغير

- كيف تتم عملية الترويج للمنتجات الجديدة؟

إعلان بالصحف عرض عينات عبر مندوب مبيعات الراديو والتلفزيون أساليب أخرى

- ما مدى مشاركة قسم التسويق في تطوير المنتجات الجديدة؟

- تحرص الشركة على تبني أفكار العمال وتحويلها إلى واقع مطور؟ كيف؟ إلى أي مدى يتم إشراك الموظفين

في تطوير منتجات جديدة؟

- هل تقوم الشركة بالتنوع في منتجاتها؟ كيف؟

- إذا كانت الإجابة نعم فما هو سبب ذلك؟

- ما هو مستوى الأهمية التي تعطيها الشركة لدراسة السوق وطلبات الزبائن لتحقيق رغباتهم واحتياجاتهم في المنتجات التي تنتجها؟ لماذا؟

كبيرة متوسطة قليلة

- هل تعتقد ان تطوير المنتج يؤدي إلى؟ لماذا؟

تخفيض التكاليف وزيادة حجم المبيعات زيادة التكاليف غير ذلك

- من أين تأتون بأفكار التطوير؟

-هل تقومون بتطوير أم ابتكار المنتجات الجديدة؟

- ما الأسلوب المتبع في الشركة لتخفيض تكاليف الانتاج الناجمة عن عملية التطوير وزيادة المبيعات؟

- على من تعتمدون في عملية تطوير منتجات جديدة؟ أرجو التوضيح؟

على الخبرة المسبقة للعائلة خبراء متخصصون في مجال الانتاج شركات استشارية

الموظفون الحاليون المزودين والمنافسين والزبائن غير ذلك

- ماذا تعملون من أجل إطالة دورة حياة المنتج؟

-هل المنتجات الجديدة مجرد تحسين للمنتجات الحالية أم خطوط انتاج أخرى تعتبر جديدة بالنسبة للشركة؟

كيف؟