

أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة،

دراسة حالة مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة

فصل قميحة

أستاذ مساعد (أ)، جامعة جيجل، الجزائر

بريد إلكتروني: faycalkamy@yahoo.fr

ملخص:

يعتبر نشاط البحث والتطوير ضرورة إستراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى النجاح والبقاء، ويرتبط نجاحها بمدى اهتمامها بتطوير المنتجات الحالية أو خلق منتجات جديدة، لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة وتلبية رغبات الزبائن بغية تحسين تنافسيتها وتنمية حصتها السوقية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير نشاط البحث والتطوير في ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وكذلك معرفة أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، حيث تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالبحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات والحصة السوقية، كما قمنا بتوزيع استبانته على عينة من إطارات مؤسسة الحضنة وتحليل نتائجها. وقد توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وكذلك وجود أثر ضعيف لابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة. **كلمات مفتاحية:** البحث والتطوير، ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة، الحصة السوقية.

Abstract:

Research and Development (R&D) activity is considered a strategic necessity for any business aiming for success and survival. This success is generally conditioned by the company's interest in the development and creation of new products as a response to the change that occurs in its environment and the new customers expectations in order to improve its competitiveness and increase its market share. This study aims to determine the role of the research and development process in the creation of new products as well as the effect that these new products may have on the

company's market share. For this reason, the study began with the definition of central concepts such as research and development, innovation and development new products, and the concept of market share.

The field study via questionnaire administered to the executives of the El Hodna company allowed us, after analysis of the results, to note a causal relation with average positive effect between research and development activity and innovative or developed products as well as a negligible effect of innovation and development of new products on the market share.

Keywords: research and development (R&D), innovation and development of new products, market share.

مقدمة:

يعتبر الابتكار التسويقي عملية مهمة ضمن نشاط معظم المؤسسات، حيث لا يمكن الاستغناء عنه باعتباره أداة لتحقيق رغبات المستهلكين الحاليين والمرتبين والتواصل معهم لتحقيق ولائهم لها ووثوقهم بجميع منتجاتها واحتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين، وزيادة حصتها السوقية؛ خاصة في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، حيث تدفع هذه البيئة بما تحمله من تقلبات إلى التحسين المستمر في أداء المؤسسات، ومن هنا يمكن صياغة السؤال الرئيسي التالي:

"كيف يمكن لمؤسسة الحضنة أن تفعل نشاط البحث والتطوير لرفع حصتها السوقية من خلال

ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة؟"

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي والعمل على الإحاطة بالجوانب التي تشكل محاور هذا الموضوع

تستوقفنا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأسس النظرية لابتكار وتطوير المنتجات الجديدة والحصة السوقية؟
- هل تولي مؤسسة الحضنة أهمية كبيرة لنشاط البحث والتطوير؟
- هل يوجد أثر لنشاط البحث والتطوير على ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة لمؤسسة الحضنة؟
- ما العلاقة بين ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة والحصة السوقية لمؤسسة الحضنة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على التساؤل الرئيسية والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات سنعتمد عليها في بحثنا، والتي سوف نقوم بتأكيدها أو نفيها أثناء الدراسة وتمثل في:

الفرضية الأولى: تولي مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته أهمية كبيرة لنشاط البحث التطوير.

الفرضية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لنشاط البحث والتطوير في

ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في مؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة

الفرضية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لابتكار وتطوير المنتجات

الجديدة في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة صيرورة نشاط البحث والتطوير ومدى تأثيره على ابتكار وتطوير المنتجات ومعرفة أثر ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

منهجية الدراسة: اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مختلف المراجع والمصادر المكتوبة والإلكترونية، و منهج دراسة حالة من خلال جمع البيانات عن طريق الاستبيان ومختلف الوثائق المتاحة.

المحور الأول: مفاهيم أساسية حول ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة والحصة السوقية:

1. مفهوم ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة:

1.1. مفهوم نشاط البحث والتطوير: بالرغم من استخدام الكثير لمصطلحي البحث والتطوير بشكل متلازم إلا أنه يوجد اختلاف بينهما، حيث يتضمن نشاطين مختلفين: فالبحث: هو نشاط منظم ومنهج يهدف إلى اكتشاف معارف علمية جديدة أو تطوير معارف علمية قديمة بحيث تكون مفيدة في تطوير منتج جديد أو عملية جديدة¹. أما التطوير فهو ترجمة نتائج البحث التطبيقي والمعارف النظرية إلى خطة أو تصميم أو منتج جديد أو ابتكار عمليات، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام².

¹ Paul Trott, **Innovation Management and New Product Development**, Third edition, Pearson Education, England, 2005, p: 243.

² Robert Le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management**, Edition DALLOZ, paris, 1999, p :1034.

أما نشاط البحث والتطوير R&D فقد عرفه Collier And Evans أنه: عملية اكتشاف وتوليد الأفكار الجديدة وزيادة المعرفة العلمية، وتطويرها،³ وعليه فإن البحث والتطوير هو عملية تبدأ من البحث الأساسي أو التطبيقي، واستعمال نتائجها بطريقة منظمة وممنهجة لابتكار منتجات أو تطوير عملية.

2.1. مفهوم المنتج الجديد: تناول لندرفي (Lendervie) مفهوم المنتج الجديد انطلاقاً من درجة التجديد فهو يعرفه على أنه "المنتج الذي يحقق إضافة جديدة من وجهة نظر المستهلك، تترجم بتغيير ملحوظ في إدراكه، وتؤدي إلى إحداث تغييرات محسوسة في تصرفاته".⁴

أما مأمون ندمم عكروش فقد اقترح تعريف شامل للمنتج الجديد حيث عرفه على أنه "أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج، سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له، ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة، ويكون هذا المنتج جديداً على المؤسسة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معاً".⁵
ومن خلال هذه التعاريف يمكن تصنيف المنتجات الجديدة إلى:⁶

- **المنتج الجديد (المبتكر):** وهو المنتج الجديد الذي لم يكن موجوداً في السوق أصلاً وتم ابتكاره لأول مرة.

- **المنتج المطور:** وهو منتج قديم أجريت عليه تعديلات معينة لمواكبة حاجات المشتري أو لتطوير أداءه.

- **المنتج المعدل:** هو المنتج الذي أجريت عليه تعديلات جذرية تختلف عن شكله السابق بنسبة كبيرة.

³ David A, Collier, James Robert Evans, **Operations Management An Integrated Goods And Services Approach**, USA *International Student Edition*, Thomson South-Western ,2007.

⁴ J.Lendrevie et autre, **Mercator**, 7^{ème} édition, paris, édition Dalloz, 2003, p: 332.

⁵ مأمون ندمم عكروش وسمير ندمم عكروش، **تطوير المنتجات الجديدة**، ط 1، دار وائل، عمان، 2004، ص: 94.

⁶ ثامر ياسر البكري، **استراتيجيات التسويق**، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2012، ص: 257.

- المنتج بعلامة جديدة: هو منتج قديم يتم إدخاله بعلامة جديدة إلى السوق لأسباب كثيرة؛ منها التخلص من التقليد أو تغيير وجهة نظر الزبائن عن ذلك المنتج، أو بغرض الدخول إلى أسواق جديدة. وتمثل الأسباب الأساسية التي تؤدي بالمؤسسات إلى تطوير منتجاتها فيما يلي:⁷
 - زيادة درجة المنافسة في نفس السوق: ما يخلق نوع من التسابق بين المنافسين لتلبية رغبات الزبائن؛
 - سرعة تغيير احتياجات العملاء وتوقعاتهم: مما يحتم على المؤسسة متابعة التغيرات الحاصلة في حاجات وأذواق الزبائن والاستجابة السريعة لها من خلال تطوير منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية؛
 - ارتفاع معدلات التقادم الفني والتقني: (التطور التكنولوجي السريع) وهذا ما يحتم على المؤسسة وضع برامج تطوير منتجاتها وخدماتها لتفادي تقادمها؛
 - دورات حياة المنتج قصيرة: وهذا ما تطرق إليه غريفين (Griffin) سنة 1997 حيث أن التطور؛
 - التكنولوجي السريع يؤدي إلى تسارع ظهور واختفاء المنتجات وقصر دورة حياتها.
- 3.1. استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة:** حتى تتمكن الشركة من البقاء في الأسواق وتحقيق مبيعات وأرباح جديدة يجب أن يكون لديها إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بتطوير المنتجات وتقييمها، وتمثل في:
- 1.3.1. إستراتيجية تحسين المنتجات القائمة:** وذلك بتغيير الخصائص الجوهرية أو الشكلية وصفات المنتج ليتم عرضه بشكل جديد في أسواق حالية أو جديدة، وذلك بإجراء تغير على الخصائص الوظيفية

⁷ S.Kumar and P.Phrommathed, **New Product Development**, Springer, New York, USA, 2005, p: 3.

للمنتج بإضافة سمات مميزة جديدة إلى مضمون المنتج لإضافة قيم مضافة جديدة كالأمان والملائمة، أو إجراء تغيير في جودة المنتج أو إجراء تحسين في تصميم المنتج بتدعيم الجوانب الجمالية في تصميم المنتج.⁸

2.3.1. إستراتيجية إضافة منتجات جديدة كلياً: إن اتخاذ هذا الخيار الاستراتيجي يعني قيام المؤسسة بتقديم منتجات جديدة كلياً لأول مرة في السوق، لم يسبق لا للمنظمة ولا للأسواق التعامل بها.⁹

3.3.1. إستراتيجية حذف بعض المنتجات: تقوم بعض الشركات باستبعاد المنتجات غير المرغوبة والإبقاء فقط على المنتجات التي تحقق نجاحاً في السوق كالتخلي عن خط منتجات بكامله أو بعض المنتجات فيه.¹⁰

2. تحليل وقياس الحصة السوقية:

1.2. مفهوم الحصة السوقية: تمثل الحصة السوقية للمؤسسة إحدى المؤشرات المهمة التي تعزز مركزها التنافسي في السوق، فهي مؤشر على كفاءة السياسات التسويقية، وتعد الحصة السوقية أهم المؤشرات الفعالة لنجاح كل من الأنشطة الإنتاجية والتسويقية والميزة التنافسية والربحية. ويمثل مؤشر حصة السوق مقياساً هاماً عن: التنافسية، الأداء التسويقي وفعالية الإستراتيجية المتبعة، المبيعات المتوقعة وربحية الشركة.

وتعرف الحصة السوقية أنها النسبة المئوية للمبيعات مقارنة مع مجموع المبيعات العامة للمؤسسة ولمنافسيها المباشرين¹¹، وترتكز الحصة السوقية على ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في اكتساب عملاء جدد، الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وكذلك زيادة الإقبال على الشراء من العملاء الحاليين.¹² بالإضافة إلى المقاييس الثلاث السابقة الذكر يمكن التعبير عن نصيب الشركة من السوق بالصيغة التالية:¹³

قيمة حصة السوق = نسبة التوغل × درجة الاستجابة × درجة ولاء الزبون × معامل تطابق السعر.

⁸ ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، ط4، دار وائل، عمان، الأردن 2010، ص ص: 347، 348.

⁹ محمود حاسم الصميدعي وعثمان يوسف ردينة، إدارة المنتجات، ط 1، دار المسيرة، 2011، ص: 211.

¹⁰ محمد فريد الصحن، نبيلة عباس، مبادئ التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص: 221.

¹¹ غي أوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، تعريب نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2008، ص.45

¹² R. Eric Reidenbach, **Six Sigma Marketing: From Cutting Costs To Growing Market Share**, Milwaukee Wisconsin, USA, 2009, p:15.

¹³ P.Kotler et autre, **Marketing Management**, 12^e édition, Pearson, 2006, p: 140.

حيث:

- نسبة التوغل: نسبة المشتريين الذين يشترون المنتج خلال نفس الفترة الزمنية نسبة إلى العدد الإجمالي؛
- درجة الاستجابة: قياس متوسط حجم مشتريات العلامة مقارنة بحجم مشتريات المنتجات المنافسين؛
- درجة الولاء: ويعبر عنها بنسبة مئوية لإجمالي مشتريات صنف المنتج المحققة من قبل المشتري؛
- معامل تطابق السعر: يقيس سعر المنتج مقارنة بمتوسط السعر المطبق في الصناعة.

2.2. اعتبارات قياس الحصة السوقية: عند قياس الحصة السوقية للمؤسسة عليها تحييد تأثير العوامل

البيئية التي لها نفس التأثير على العلامة المنافسة مع الأخذ بعين الاعتبار النقاط التالية:¹⁴

- الحصة السوقية تعتمد مباشرة على اختيار أساس المقارنة، والتأكد أنه هو نفسه من علامة إلى أخرى؛
- فرضية أن العوامل البيئية لها نفس التأثير على جميع العلامات التجارية وليس من الضروري أن يتم التحقق. قد تكون بعض العلامات أفضل أو أقل في وضع جيد فيما يتعلق بالعوامل البيئية معينة؛
- عند دخول علامات جديدة في السوق، تقل حصة كل منافس، ولكن ليس على حساب أداء المؤسسة، رغم أن بعض العلامات التجارية يمكن أن تقاوم أفضل من غيرها عند دخول منافس جديد؛
- يمكن أن يحصل تذبذب في الحصة السوقية نتيجة لعوامل عرضية أو خاصة، مثل زيادة الطلب بشكل مفاجئ، كما قد يكون سبب انخفاض الحصة السوقية بشكل متعمد من قبل المؤسسة.

3. علاقة ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة بالحصة السوقية للمؤسسة:

يهدف ابتكار وتطوير المنتجات إلى تحسين أداء المؤسسة حيث تضم مساهمة المنتج الجديد في معدل العائد على الاستثمار في المؤسسة، حجم مبيعاته، حصته السوقية، أرباحه، معدلات نمو المبيعات

¹⁴ Jean-Jacques Lambin et Chantal de Moerloose, **marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008, pp :120,121.

والحصة السوقية الإجمالية للمؤسسة نتيجة طرح المنتج الجديد، معدل الزيادة في صافي القيمة الحالية للمؤسسة ومعدل أداء المنتج الجديد على أسعار أسهم المؤسسة في السوق المالي¹⁵، كما أن وجود المنافسة يخلق ضغوطا متبادلة على جميع المنافسين من أجل التفوق، لذلك فإن المؤسسة ولكي تُحافظ على حصتها السوقية لا بد وأن تكون لها خطط واضحة في مجال تطوير المنتجات¹⁶، فخلق منتجات جديدة أو إدخال تحسينات على المنتجات لتصبح ذات جودة عالية، لها أثر على الحصة السوقية للمؤسسة، وسواء كانت السوق في حالة تشبع أو توسع فإن اعتماد الجودة العالية في المنتجات المبتكرة قد أدى إلى الحصول على حصص سوقية أعلى من الجودة المتوسطة أو القليلة للمنتج، ويلعب الابتكار في العملية الإنتاجية دورا هاما من حيث التقليل من العيوب في المنتجات ورفع من جودتها باستعمال مدخلات يصعب تقليدها.¹⁷ وتُشير الدراسات إلى أن التحسين المستدام في حصة السوق لا يحدث إلا كنتيجة لإدخال طرق جديدة في تقديم المنتج لأن المستهلك ينحذب إلى المنتجات الجديدة والتحسينات التي تُدخل عليه بالمقارنة مع المكاسب التي تعطيها الدعاية والترويج في حصة السوق.¹⁸

وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة اشتغال الإستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد على الحصة السوقية المطلوبة له في الأسواق المستهدفة، ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنتج الجديد، خاصة في مرحلة التقديم سيساعد في معرفة ما لديها من مشاكل وإعادة تقسيم أسواقها المتاحة بهدف تحقيق حصة سوقية معقولة في أسواقها.¹⁹

¹⁵ مأمون ندم عكروش وسهير ندم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص ص: 452، 453.

¹⁶ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

¹⁷ أحمد أمجدل، الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير البليدة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، جامعة بسكرة الجزائر، ص ص: 349، 350.

¹⁸ مايكل جورج سيلفرشتاين وجورج ستاك، الحل الوسط اغتنام الفرص المتاحة في أسواق المستهلك، تعريب معين محمد الإمام، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص ص: 460، 461.

¹⁹ محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، ط 4، دار وائل، عمان، الأردن، ص: 175.

المحور الثاني: الدراسة التطبيقية

1. منهجية الدراسة التطبيقية:

1.1. نموذج الدراسة: بالاعتماد على ما جاء في الجانب النظري توصلنا لإعداد نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث.

2.1. جمع وتحليل البيانات: تتكون استبانة الدراسة من 27 عبارة والتي تم تقسيمها إلى أجزاء كما يلي:

- الجزء الأول: يشمل متغيرات: العمر، الجنس، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.
 - الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء اختبار "نشاط البحث والتطوير" في المؤسسة من خلال 9 عبارات.
 - الجزء الثالث: يتناول هذا الجزء المتغير المستقل "ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة" وشمل 8 عبارات.
 - الجزء الرابع: اشتمل هذا الجزء على المتغير التابع "الحصة السوقية" وشمل 10 عبارات.
- هذا وقد تم استخدام سلم ليكرت بخمس درجات يمتد من موافق بشدة إلى غير موافق تماما.
- وقد اخترنا على ملبنة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة كميدان للدراسة للأسباب التالية:
- السمعة الطيبة التي تتمتع بها شركة الحضنة بين المنافسين والزبائن.
 - سعي المؤسسة الدائم إلى طرح منتجات جديدة في السوق تماشيا مع المنافسة التي يشهدها القطاع.
 - تميز شركة الحضنة أن منتجاتها تغطي كافة القطر الوطني، بالإضافة إلى التصدير إلى دول مجاورة.
 - قطاع الحليب ومشتقاته في الجزائر يتميز بنمو الكبير وسريع نتيجة دعم الدولة، كما يتصف بالابتكار والتجديد، نظرا لشدة المنافسة السائدة في القطاع، وكذلك التغير المستمر في رغبات الزبائن.

أما عينة الدراسة فقد تم توزيع (55) استمارة والتي نعتبرها عشوائية بسيطة حيث تمكنا من استرجاع (48) استمارة، وبعد تفحص الاستبيانات لم يستبعد أي منهما نظرا لتحقق الشروط المطلوبة للإجابة.

3.1. اختبار صدق وثبات الاستبيان:

1.3.1. اختبار صدق الاستبيان: بعد إعداد الاستبيان في ضوء المقاييس المعتمدة تم معرفة الصدق الظاهري الاستبيان وذلك من خلال عرضه على خمسة خبراء مختصين في التسويق والإدارة، واستنادًا إلى وتوجيهات المحكمين، أجرينا التعديلات التي اتفق عليها المحكمون، وهكذا أصبح الاستبيان في شكله النهائي .

2.3.1. اختبار ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

جدول رقم (01): نتائج اختبار ثبات الاستبيان

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ
المحور الأول	نشاط البحث والتطوير	09	0.827
المحور الثاني	إبتكار وتطوير المنتجات الجديدة	8	0.793
المحور الثالث	الحصة السوقية	10	0.910
إجمالي الاستمارة			0.913

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

لقد تم استخدام مقياس ألفا كرونباخ لتحديد درجة ثبات الإستبانة وتبين من نتائج اختبار الثبات أن كل المحاور تزيد معاملات ثباتها عن المعدل المقبول إحصائيا والمقدر ب0.6 كما أن معامل الثبات للاستمارة هو الآخر يستجيب لهذا الشرط، مما يدل أن استبيان الدراسة كافية من الناحية الإحصائية للاستمرار في إجراءات البحث وقابلة للتوزيع، وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة.

2. تحليل فقرات الاستبانة: تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث قمنا بمقارنة قيمة t المحسوبة مع قيمة t الجدولية، إذا كانت قيمة t المحسوبة

أكبر من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية أقل من 0.05 نقبل الفقرة، أما في حالة العكس ترفض، ويتم تحديد المجال الذي ينتمي إليه المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض، أما إذا كان المتوسط الحسابي ينتمي إلى المجال المتوسط، فإن القرار النهائي يتم أخذه على أساس قيمة t المحسوبة والقيمة الاحتمالية.

1.2. تحليل فقرات المحور الأول: نشاط البحث والتطوير في المؤسسة:

يوضح الجدول رقم (02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لنشاط البحث والتطوير:

الجدول رقم (02): تحليل فقرات الإستبيان: نشاط البحث والتطوير في المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نشاط البحث والتطوير في المؤسسة
0,000	7,400	0,721	3,770	تهتم المؤسسة كثيرا بالبحث والتطوير لمنتجاتها مقارنة بمنافسيها
0,000	7,148	0,807	3,833	تحرص المؤسسة لتكون القائدة في السوق بتقديم ما هو جديد ومميز
0,000	7,993	0,704	3,812	يسعى العاملون في المؤسسة وباستمرار إلى معرفة حاجات الزبائن غير المشبعة وتحويلها إلى منتجات جديدة.
0,002	3,225	0,895	3,416	تسعى المؤسسة إلى جذب الأفراد المميزين والمبتكرين لضمهم لها .
0,462	0,742	0,972	3,104	حجم نفقات تطوير وتحسين المنتجات كبيرة مقارنة بالمنافسين.
0,000	6,424	0,831	3,770	مستوى التكنولوجيا السائد في المؤسسة كبير مقارنة بالمنافسين .
0,077	1,811	0,956	3,250	هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة بالمخصصات المقررة لأغراض التطوير والابتكار مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في السوق.
0,000	10,15	0,738	4,083	تسعى المؤسسة إلى تطوير وسائل الإنتاج.
0,000	5,432	0,956	3,750	المؤسسة على إطلاع مستمر بمجالات البحث والتطوير للمنافسين.
0,000	8,112	0,549	3,643	جميع الفقرات

t الجدولية تساوي 2.0117

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

بلغت قيمة t المحسوبة 8,112 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.011 والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05، وبمتوسط حسابي 3,643 وهذا ما يدل على أن شركة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته تولى أهمية كبيرة لنشاط البحث والتطوير من وجهة نظر إطارات المؤسسة، وفيما يتعلق بالعبارة رقم (05) فقد بلغت قيمة t المحسوبة: 0.742 وهي أقل من قيمة t الجدولية، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.462 وهي أكبر من 0,05 وكذلك العبارة رقم (07) التي بلغت قيمة t المحسوبة 1,811 وهي أقل من قيمة t الجدولية والقيمة الاحتمالية تساوي 0,077 وهي أكبر من 0,05 فهذا يوضح أن الباحثين يرون أن مخصصات ونفقات البحث والتطوير في المؤسسة ليست بمستوى كبير مقارنة بالمنافسين في السوق.

2.2. تحليل فقرات المحور الثاني: ابتكار وتطوير المنتجات: يوضح الجدول رقم (03) المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمتغير ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة حسب تحليل البيانات:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات الإستبيان: ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة
0,000	8,172	0,635	3,750	تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة ما يجب ويكره الزبون من خصائص في المنتجات المنافسة.
0,000	11,58	0,660	4,104	تحرص المؤسسة وبشدة لأن تكون جودة منتجاتها أعلى من جودة المنتجات المنافسة.
0,000	8,672	0,798	4,000	تسعى مؤسستنا لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين.
0,000	8,022	0,809	3,937	تحرص على تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة مقارنة بالمنافسين.
0,078	1,802	0,881	3,229	تتفوق المؤسسة من خلال المنتجات الجديدة المقدمة للسوق مقارنة بالمنافسين الرئيسيين
0,109	1,632	0,972	3,229	تلبي منتجات المؤسسة كافة رغبات الزبائن أكثر من منتجات

				المنافسين من خلال تركيزها على خلق مزايا جديدة
0,000	9,077	0,651	3,854	تحرص المؤسسة على استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة ومميزة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.
0,000	9,016	0,672	3,875	تحرص المؤسسة على إدخال تعديلات جوهرية في منتجاتها مقارنة بالمنافسين الرئيسيين.
0,000	10,53	0,491	3,747	جميع الفقرات

t الجدولية تساوي 2.0117

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

نلاحظ أن شركة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته تهتم بابتكار وتطوير المنتجات بشكل جيد من وجهة نظر إطارات المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال قيمة t المحسوبة التي بلغت 10,53 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 2.011 والقيمة الإحصائية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,05، وبمتوسط حسابي 3,747 وهو يفوق المتوسط النظري، إذ تسعى المؤسسة باستمرار إلى معرفة رغبات زبائنها وتلبيتها بشكل مبتكر ومتميز مقارنة بالمنافسين وتحرص لأن تكون جودة منتجاتها أحسن من جودة المنتجات المنافسة .

3.2. تحليل فقرات المحور الثالث: الحصة السوقية:

يوضح الجدول رقم 04 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الدلالة لمتغير الحصة السوقية. حيث يظهر أن الحصة السوقية لمؤسسة الحضنة في تزايد ملحوظ في ظل المنافسة في السوق وأنها تسعى للريادة في أسواقها ونلمس ذلك من خلال قيمة t المحسوبة التي تساوي 2.654 وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.011) والقيمة الاحتمالية تساوي 0,011 وهي أقل من 0,05، وبمتوسط حسابي مقبول (3.297).

الجدول رقم (04): تحليل فقرات الاستبيان: الحصة السوقية

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحصة السوقية
0,008	2,788	0,983	3,395	تهدف مؤسستنا إلى زيادة حجم تعاملات المشتركين مع الشركة
0,332	0,980	1,031	3,145	ما يميز مؤسستنا عن منافسيها هو سرعة تقديمها لعروض جديدة
0,129	2,546	1,120	3,250	الحصة السوقية لمؤسستنا في تزايد ملحوظ في ظل المنافسة في السوق
0,008	2,788	0,983	3,395	تعمل مؤسستنا في آن واحد على استقطاب عملاء جدد والحفاظ على العملاء الحاليين
0,042	2,093	1,034	3,312	تحرص مؤسستنا على نشاط البحث والتطوير لزيادة حصتها السوقية
0,001	3,502	0,989	3,500	منتجات مؤسستنا تمكنت من اختراق قطاعات سوقية عديدة
0,002	2,112	1,038	3,166	تعتمد مؤسستنا على تطوير المنتجات كأحسن وسيلة لمواجهة زيادة عدد العلامات التجارية للمنتجات المطروحة في السوق.
0,004	2,989	1,110	3,479	تمتلك الشركة أكبر عدد من العملاء ذوي الولاء لها عن باقي المنافسين
0,017	2,480	1,105	2,604	تسعى مؤسستنا لتخفيض شكاوي العملاء والإسراع في حلها
0,000	4,827	1,046	3,729	تسعى مؤسستنا لتحقيق الريادة في أسواقها.
0,011	2,654	0,777	3,297	جميع الفقرات

t الجدولية تساوي 2.0117

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

3. اختبار نموذج وفرضيات الدراسة

1.3. اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سميرنوف يمكننا من معرفة نوع الاختبارات الواجب

استخدامها عند اختبار الفرضيات، ويتبين لنا من خلال الجدول أن محاور الاستبيان تتبع توزيعا طبيعيا ويتبين ذلك من خلال درجة المعنوية المساوية 0.131 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي فبيانات الدراسة تتبع توزيعا طبيعيا مما يوجهنا فيما بعد نحو اعتماد الاختبارات المعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

جدول رقم (05): اختبار كولموجروف- سيمرنوف

مستوى المعنوية	اختبار كولموجروف- سيمرنوف	مفردات العينة N
0.131	0.115	48

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

2.3. اختبار فرضيات الدراسة:

1.2.3. اختبار الفرضية الأولى: اختبرنا صدق الفرضية الأولى باستخدام (t-test) لاستخراج قيمة (t)

للعبارات الخاصة بمدى اهتمام المؤسسة بنشاط البحث والتطوير، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (06): اختبار الفرضية الأولى

المتغير التابع	متوسط الفروقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t المحسوبة	t الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نشاط البحث والتطوير	0,643	3,643	0,549	8,112	2.0117	47	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

في ما يخص اختبار الفرضية الأولى وعلى وفق اختبار (t) وتحت مستوى معنوية (0.01) وحدود ثقة (0.99) وأن (t) المحسوبة المقدرة بـ 8.112 كانت أكبر من الجدولية والتي قدرت (2.0117)، فإن هذا يدل على صحة الفرضية الأولى التي تنص أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لنشاط البحث والتطوير.

■ اختبار الملائمة وخطية العلاقة بين البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات الجديدة:

قبل اختبار الفرضية الثانية قمنا بالتأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الثابت تماشياً مع فروض الدراسة، باستخدام اختبار (ANOVA) والجدول الموالي يبين نتائج هذا الاختبار. من الجدول أدناه نلاحظ أن درجة المعنوية المحسوبة (0.000) وهي أقل من درجة المعنوية المفترضة من قبل النموذج والمساوية لـ 0.05 وذلك بالنسبة للفرضية الثانية المكونة لنموذج الانحدار، ومنه يمكن القول أن هذا النموذج معنوي وخطي، وأن خط الانحدار يلائم بيانات الدراسة.

جدول رقم (07): نتائج تحليل التباين (ANOVA) نشاط البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	توزيع النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة	نشاط البحث والتطوير	الأحدار	4,458	1	4,458	29,71	0,000
		البواقي	6,901	47	0,150		
		المجموع	11,359	48	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

2-2-3 اختبار الفرضية الثانية: اختبرنا صدق هذه الفرضية بتحليل الأندار البسيط بين متغير (البحث والتطوير) ومتغير (ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة)، وكانت نتائج تحليل الأندار البسيط كما يلي:

جدول رقم (08): اختبار الفرضية الثانية

معنوية F: 0.000		قيمة F: 29.71	معامل التحديد R ² : 0.392		معامل الارتباط R: 0.626
معنوية t	قيمة t	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,000	4,504	/	0,379	1,706	الثابت
0,000	5,451	0,626	0,103	0,560	البحث والتطوير

المعنوية المفترضة للنموذج 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط (r) يساوي 0.626 مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين نشاط البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات الجديدة كما تشير قيمة F التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الأندار للعلاقة بين المتغيرين، كما أن القدرة التفسيرية لنموذج الأندار والمتمثلة في معامل التحديد (R²) قد بلغت قيمته 0.392 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (البحث والتطوير) في سلوك المتغير التابع (ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة) بنسبة 39.2%، وأن باقي النسبة والمقدرة بنسبة 60.8% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير البحث والتطوير.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل المتغير المستقل 0,560، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع فقد بلغت 1.706 بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى أن معلمة التقاطع معنوية إحصائيا، وبذلك فإن ظهور معنوية معلمة الانحدار والتقاطع يشير إلى أهمية البحث والتطوير في تفسير التباينات في ابتكار وتطوير المنتجات.

مما سبق يمكن قبول الفرضية الثانية والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$ لنشاط البحث والتطوير في ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة لمؤسسة الحضنة .

▪ اختبار الملائمة وخطية العلاقة ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة والحصة السوقية:

قبل الانتقال إلى اختبار الفرضيات يستوجب إحصائيا التأكد من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع تماشيا مع فروض الدراسة، ولذلك قمنا باستخدام اختبار (ANOVA) حسب الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل التباين (ANOVA) ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة والحصة السوقية

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	توزيع النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	درجة المعنوية
الحصة السوقية	ابتكار وتطوير	انحدار	3,090	1	3,090	5,610	0,022
	المنتجات الجديدة	البواقي	25,34	46	0,551		
		المجموع	28,43	47	/		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

نلاحظ أن درجة المعنوية المحسوبة أقل من درجة المعنوية المفترضة والمساوية لـ 0.05 وذلك بالنسبة للفرضية الثالثة، ومنه يمكن القول أن النموذج معنوي وخطي، وأن خط الانحدار يلائم بيانات الدراسة.

3-2-3 اختبار الفرضية الثالثة: اختبرنا صدق هذه الفرضية بتحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة) والمتغير التابع (الحصة السوقية)، ونتائج تحليل الانحدار البسيط كالتالي:

جدول رقم (10): اختبار الفرضية الثالثة

معنوية F: 0.022		قيمة F: 5.610	معامل التحديد R ² : 0.109		معامل الارتباط R: 0.330
معنوية t	قيمة t	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	A	
0,113	1,614	/	0,832	1,343	الثابت
0,022	2,369	0,330	0,220	0,522	ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة

المعنوية المفترضة للنموذج 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام (SPSS)

من الجدول (10) نلاحظ أن معامل الارتباط r بلغ 0.330 مما يدل على وجود علاقة موجبة وضعيفة بين ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وزيادة الحصة السوقية علما أن قيمة F كما أوردناه في تحليل التباين للانحدار كانت معنوية عند مستوى ثقة 95 % مما دلنا على ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين. هذا وقد بلغت معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة) 0.522 بدرجة معنوية 0.022 أقل من المعنوية المفترضة للنموذج مما يدل على إيجابية التأثير إحصائيا بين متغير ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة ومتغير الحصة السوقية. أما معلمة التقاطع فقد كانت قيمتها 1.343 بمستوى معنوية يقدر بـ 0.113 عند مستوى معنوية مفترض للنموذج مقدر بـ 0.05 مما يدل أن معلمة التقاطع غير معنوية. يضاف إلى ذلك أن معامل التحديد R^2 قد بلغت قيمته 0.109 وهذا يشير إلى أن المتغير المستقل (ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة) تساهم بـ 10.9 % في تفسير المتغير التابع (زيادة الحصة السوقية) وأن باقي التأثير أي 89.1 % فتساهم في تفسيره عوامل أخرى لكن مهما كانت هذه العوامل الأخرى يبقى ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة عاملا مهما جدا في تفسير تنمية الحصة السوقية وما يؤكد ذلك هو معنوية معلمة الانحدار. مما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة والتي مفادها أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

$\alpha=0.05$ لابتكار وتطوير المنتجات الجديدة في زيادة الحصة السوقية لمؤسسة الحضنة لإنتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة.

وذلك ما يتوافق مع الدراسة التي أعدها مكتب (Booz Allen et Hamilton) التي شملت أكثر من 700 مؤسسة وعلى مدى 5 سنوات أكدت أن 28% من النمو المحقق ما هو إلا محصلة إطلاق مُنتجات جديدة وكذلك الدراسة التي قام بها المكتب الاستشاري (marketing science Institute) التي أكدت أن 25% من المبيعات كانت مرتبطة بعملية تطوير المنتجات الحالية.²⁰

النتائج والاقتراحات:

- أولاً: نتائج الدراسة: يمكن القول أن ابتكار وتطوير المنتجات عامل مهم في حسم الصراعات التنافسية بين المؤسسات في الأسواق لما له من تأثير مركزها التنافسي في السوق، و توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:
- يعتبر نشاط البحث والتطوير كعامل نجاح لأي مؤسسة، ومحدد لنجاحها، فمقدرة أي مؤسسة على خلق منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية مرتبط بما يمدى اهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير؛
 - يرتبط نشاط البحث والتطوير في المؤسسة بمدى تكيف المؤسسة مع بيئتها، بما يكفل لها مصالحها، ويجعلها تتبوأ أحسن المراتب في ظل إمكانياتها مقارنة بمنافسيها؛
 - مؤسسة الحضنة تولي أهمية كبيرة لنشاط البحث والتطوير لكي تسير الابتكارات التكنولوجية الجديدة؛
 - وجود علاقة طردية متوسطة بين البحث والتطوير وابتكار وتطوير المنتجات الجديدة لمؤسسة الحضنة؛
 - وجود علاقة موجبة ضعيفة بين ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة؛
 - إن حياة المؤسسة على حصة سوقية لا يعني النجاح والتميز المستمر بالنسبة للمؤسسة، ولذا عليها القيام بزيادة حصتها السوقية من خلال الإعتماد على ابتكار منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية بما يتوافق مع متطلبات السوق والمنافسة القائمة، ورغبات المستهلكين المتغيرة باستمرار.

²⁰ Gotteland David et Haon Christophe, **développer un nouveau produit: methodes et outils**, Pearson éducation, Paris, 2005, p p: 04 - 05.

ثانياً: الاقتراحات: من خلال هذه الدراسة توصلنا مجموعة من الاقتراحات أهمها:

- العمل على تخصيص ميزانية خاصة بالبحث والتطوير تكون مستقلة عن الميزانية العامة للمؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام أكثر بالبيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص والتهديدات التي يتضمنها القطاع السوقي، وبالتالي ضمان زيادة حصتها السوقية أو تنميتها حسب أهداف وموارد المؤسسة؛
- الاهتمام بالموزعين المعتمدين لديها نظراً لقرهم من الزبائن، وتحفيزهم على تقديم تقارير دورية عن سلوك المستهلك اتجاه منتجات المؤسسة واتجاه منتجات المنافسين، تطلعاتهم وحاجاتهم غير المشبعة حالياً؛
- تشجيع مصانع الحليب ومشتقاته على استعمال الحليب المحلي الطازج كلما أمكن، من خلال خلق التكامل بين مربيي الأبقار ومؤسسات تجميع الحليب ومصانع الحليب ومشتقاته؛
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وتحسين الجودة؛
- على المؤسسة أن تبادر لابتكار المنتجات الجديدة تماماً، وتفعيل كل ما يرتبط بها من أنشطة بدلاً من التركيز على أنشطة تحسين المنتجات الحالية، حتى تضمن البقاء والاستمرار في السوق لفترة طويلة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري في وظيفة البحث والتطوير حتى تتناسب مع إستراتيجية المؤسسة؛
- تكتيف علاقات التعاون الخارجي في مجال تطوير المنتجات بين المؤسسة وباقي الأقطاب الأخرى؛
- المشكلة لمنظومة البحث والتطوير على الصعيد المحلي أو الدولي.

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

1. البكري ثامر ياسر، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، 2012.
2. غي أوديجيه، التسويق في خدمة المشروع، تعريب نبيل جواد، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2008.
3. عكروش مأمون نديم وعكروش سهير نديم، تطوير المنتجات الجديدة، ط 01، دار وائل، عمان، 2004.
4. سيلفرشتاين مايكل جورج وستاك جورج، الحل الوسط اغتنام الفرص المتاحة في أسواق المستهلك، تعريب معين محمد الإمام، الطبعة الأولى، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

5. عبيدات محمد إبراهيم، **تطوير المنتجات الجديدة**، ط 4، دار وائل، عمان، الأردن، 2010.
6. الصحن محمد فريد، عباس نبيلة، **مبادئ التسويق**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
7. الصميدعي محمود جاسم وردينة عثمان يوسف، **إدارة المنتجات**، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
8. معلا ناجي، رائف توفيق، **أصول التسويق**، ط 4، دار وائل، عمان، الأردن 2010.
9. نجم عبود نجم، **إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**، ط 1، دار وائل، عمان، 2003.
10. أمجد أحمد، **الابتكار التسويقي ودوره في ترقية أداء المنشأة الاقتصادية**، دراسة حالة منشأة سيدي الكبير البلدية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، ديسمبر 2011، جامعة بسكرة الجزائر.

ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية:

11. Gotteland David et Haon Christophe, **développer un nouveau produit: méthodes et outils**, Pearson éducation, Paris, 2005.
12. Lendrevie Jacques, Lévy Julien et Lindon Denis, **Mercator**, 7^{ème} édition, paris, édition dalloz, 2003.
13. Lambin Jean-Jacques, Chantal de Moerloose, **marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation-marché**, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008 .
14. Kotler Philip, Keller Kevin , Dubois Bernard , Manceau Delphine , **Marketing Management**, 12^{ème} édition, Pearson éducation, paris, 2006.
15. -Robert Le Duff, **encyclopédie de la gestion et du management**, Edition DALLOZ, paris, 1999.

ثالثا: مراجع باللغة الإنجليزية:

16. David Collier, James Robert Evans, **Operations Management An Integrated Goods And Services Approach, International Student Edition, Thomson South-Western**, USA, 2007.
17. Kumar Sameer, Phrommathed Promma, **new Product development**, Springer, New York, USA, 2005.

18. R. Eric Reidenbach, **Six Sigma Marketing: From Cutting Costs To Growing Market Share**, Milwaukee Wisconsin ,USA, 2009.
19. Trott Paul, **Innovation Management and New Product Development**, Third edition, Pearson Education, England, 2005.