مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: اثر بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية – نينوى
اسم الكاتب: د. أكرم احمد الطويل، صفوان ياسين الراوي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3088
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 15:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

تنمية الرافدين ٨٣ (٢٨) ٢٠٠٦
ص ص [٧١-٨٨]

اثر بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد
دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية - نينوى(*)

الدكتور أكرم احمد الطويل
أستاذ مساعد - قسم الإدارة الصناعية
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل
Ak_taweel@yahoo.com

صفوان ياسين الراوي
باحث علمي - قسم الإدارة الصناعية
كلية الادارة والاقتصاد -جامعة الموصل

المستخلص

سعت الدراسة إلى تحديد علاقة عوامل بيئة المهمة وأثرها في إمكانية تقديم منتج جديد في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. ولابد للشركة من بيئة تعيش فيها، لان البيئة هي الإطار الذي توجد فيه الشركة وتعمل من خلاله، وهذه البيئة تحدد بشكل أو بآخر كيف تعمل وتتصرف الشركة. وتتأثر إمكانية تقديم منتج جديد بالعديد من المتغيرات منها متغيرات بيئة المهمة. إن اعتماد الشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى على المواءمة بين عوامل بيئة المهمة يسهم على نحو كبير في إمكانية تقديم منتج جديد. ولمحدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والأثر بين هذه المتغيرات ولاسيما في البيئة العراقية، فقد سعى الباحثان إلى تضمين دراستهم الحالية هذه الأ بعاد بمتغيراتها ضمن إطار شمولي في محاولة لدراسة علاقة التأثير بينهما. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات أهمها:

- إن لعوامل بيئة المهمة علاقة وتأثير معنوي في إمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة.

واعتمادا على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة فقد قدمت عد اً من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات.

(*) البحث مستل من رسالة الماجستير "عوامل البيئة الداخلية وبيئة المهمة وتأثيرها في الإبداع التقني - دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية - نينوى"كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل، ٢٠٠٥،غير منشورة.

تاريخ التسلم ٢٠٠٥/٨/١٠_____ تاريخ قبول النشر ٢٠٠٥/١٢/٥

The Impact of Task Environmental Factors on the Possibility of Applying of Introducing New Product: An Investigation Study of Managers Opinions in a Sample of Industrial Companies/Nineveh.

Akram A. Altaweel, PhD
Assistant Professor
Mosul University

Safwan Y, Al-Rawi
Researcher
University of Mosul

ABSTRACT

The study aims at determining the impact of task environmental factors on the possibility of applying the new production. An investigation of managers' opinions on a sample of industrial companies /Nineveh has been questioned. The company however needs an environment to live in; because the environment is the frame in which the company exists and interacts. This environment determines - in way or another - how the company works and how the introduction of new products is affected by the environment variables of the task environment variables.

The general industrial company in Nineveh adopted suitability among the factors of the environment in terms of the possibility of applying a new product. The limitation of studies tackled the interrelationships on the one hand and the impact among these variables especially in the Iraqi environment on the other. The researchers used these variables in the current study within frame as an attempt to examine the relationship and impact between them. So, the study concluded that there is a significant impact of the task environment factors on the possibility of applying a new product of all companies. Certain recommendations are made depending on the conclusions.

مقدمة

تمثل هذهالدراسة محاولة لقياس أثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد. إن مفهوم نظرية النظم ينظر إلى الشركة من خلاله على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل مع مجرياتها ، والشركات الكفوءة هي الأقدر على التكيف مع البيئة .وتعد ا لشركات وحدات اجتماعية ذات استمرارية وديمومة كونها تمكن المجتمع من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وهي تحقق الرخاء والاستمرارية للمجتمعات لأنهالخلايا الأساسية لأي مجتمع ، وعلى ذلك فان أية شركة مهما كانت لابد لها أن تعمل ضمن البيئة، وهذه البيئة تحددبشكل أو بـ آخر كيف تعمل وتتصرف الشركة معها. وتشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات بعامة والشركات الصناعية بخاصة إذ إنها في سباق مستمر للوقوف في وجه المنافسة ومن ثم الاحتفاظ بالزبائن الأمر الذي يتطلب منها الاهتمام بالمتغيرات البيئية ومنها متغيرات بيئة المهمة كإحدى مكونات البيئة الخارجية للشركات.

استناداعلى ماتقدم ف إن موضوع اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد يستحق الدراسة لأهميته في مساعدة الشركات على زيادة قدرتها على المنافسة، الأمرالذي يتطلب تحديد أثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد في الصناعة العراقية ممثلة بعينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى.

مشكلة الدراسة

يتأثر تقديم أي منتج جديد بالعديد من المتغيرات البيئية ومنهـا عوامـل بيئـة المهمة. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملياتي في الصناعة العراقية نـرى أن هناك ضرورة لبيان اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتجات جديدة مـن قبل شركاتنا الصناعية وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال تقديم الأتي:

١. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات المبحوثة عن عوامـل بيئـة المهمة؟
٢. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات المبحوثة عن إمكانية تقـديم منتج جديد؟
٣. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والأثر بين كل مـن عوامـل بيئـة المهمـة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة؟

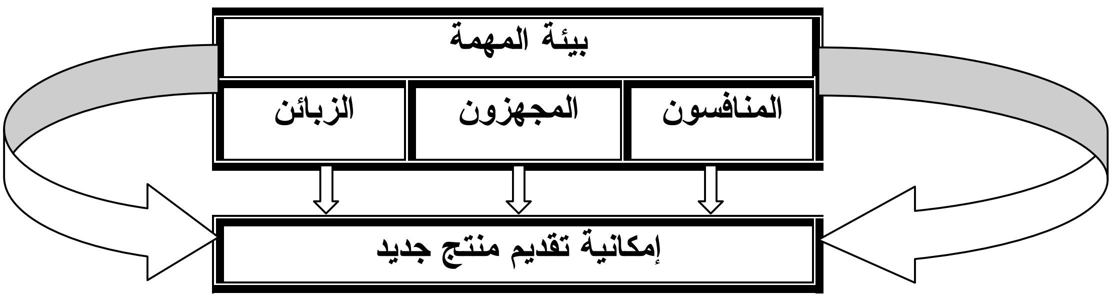
أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١. تقديم معالم نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن مفهوم عوامل بيئـة المهمـة ومفهوم وأهداف تقديم منتج جديد.
٢. محاولة بناء إنموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس علاقة و اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد.

أنموذج الدراسة

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسـة فـي ضـوء إطارهـا النظـري ومضامينها الميدانية تصم يم إنموذج فرضي في الشكل ١ الذي يشير إلى اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد.



الشكل ١
إنموذج الدراسة

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى :هناك علاقة ارتباط معنوية بين عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتججديد للشركات المبحو ثة. وتنبثق منهـا الفرضـيات الفرعيـة الآتية:

١ -١ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المنافسين وإمكانية تقديم منتج جديد.

١ -٢ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد.

١ -٣ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد.

الفرضية الرئيسة الثانية : هناك تأثير معنوي لعوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد. وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

٢ -١ هناك تأثير معنوي لعامل المنافسين في إمكانية تقديم منتج جديد.

٢ -٢ هناك تأثير معنوي لعامل المجهزين في إمكانية تقديم منتج جديد.

٢ -٣ هناك تأثير معنوي لعامل الزبائن في إمكانية تقديم منتج جديد.

الجانب النظري

أولاً -بيئة المهمة وعواملها :إن بقاء الشركة ونموها لايتحدد فـي ضـوء البيئـة الداخلية فحسب بل يعتمد على عوامل بيئة المهمة بوصفها إحدى مكونـات البيئـة الخارجية الأمر الذي يستلزم الوقوف على آراء الكتاب حول مفهوم بيئـة المهمـة وعواملها. فيرى (Robbines, 1994, 206-207) أن بيئة المهمة هي ذلك الجزء مـن البيئة الذي يؤثربشكل مباشر في عمليات تحديد أهداف الشر كة وتحقيقها. ويـشير (Wright and Noe, 1996, 58) إلى بيئة المهمة على أنها تلك العوامل البيئية التـي تتفاعل بشكل مباشر مع أنشطةالشركة وتؤثر فيها . ويؤكد (الشماع، ١٩٩٨، ٥٣ - ٥٤) أن عوامل بيئة المهمة لها اثر مباشر في أداءالشركة وتحديد أهدافها . ويـرى (Daft, 2001 ,130) بأن بيئة المهمة هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها الـشركة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها. ويشير (حريم ، ٢٠٠٣ ، ٤٨) الى أن بيئة المهمـة تشمل تلك المتغيرات البيئ ية ذات الصلة المباشرة في تحديد أهداف الشركة وتحقيقها وتعد هذه البيئة الأكثرأهمية بالنسبة للمدراء في الشركة كونها تشمل عل ى الظروف والعوامل التي يمكن إن تؤثر سلبا او إيجابا على بقاء الشركة ونموها.

تأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان أن بيئة المهمة هي تلك المتغيـرات التـي تتفاعل معها الشركة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها . أما بصدد عوامل بيئة المهمـة فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد العوامل المكونة لبيئة المهمـة، غيـر أن هنالك قدراً كبيراًمن الاتفاق على عدد من العوامل ، ويبين الجدول ١ وجهات نظر الكتاب.

الجدول ١

عوامل بيئة المهمة وفقاً لاراء الكتاب

العوامل / الكتاب	المنافسون	المجهزون	الزبائن	التقنية ذات العلاقة	المساهمون	الموارد البشرية	الشركات الدولية
Robbins,1994,206-207	*	*	*				
Jones,1995,213-215	*	*	*				
Samuel&Paul,1995,33	*	*	*			*	*
Clair,1997,35	*	*					
Ivacevich et.al,1997,202	*	*	*				
DavidHunger,1998,8	*	*	*		*		
المغربي،١٩٩٩، ١٩٨	*	*			*		
القريوتي،٢٠٠٠، ١٦٨ -١٦٧	*	*	*	*	*	*	
حريم، ٢٠٠٣، ٤٩	*	*	*				
Daft,2003,80	*	*	*				*
المجموع	10	10	8	1	3	2	2
النسبة%	100	100	80	10	30	20	20

وتأسيساعلى ما تقدم من وجهات نظر الكتاب في تحديدهم لعوامل هذه البيئة ومتغيراتها، يتفق الباحثان فيما ذهب إليهالكتاب في تركيزهم على عوامل المنافسين والمجهزين والزبائنوالتي ستعتمد في دراستنا الحالية وفيما يأتي شرح مختصر لهذه العوامل:

١. المنافسون

ينظر (المغربي، ١٩٩٩، ١١٦) إلى المنافسين بأنها الشركات الأخرى التي تقدم منتجات الشركة نفسها أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم عن كل منافس لدى زبائنه والمميزات الخاصة بمنتجاته وطريقة الإنتاج ومهارات العاملين لديه ورأس المال ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعفي تحديد موقف كل منافس ، ويفيد ذلك الشركة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وكيفية بناء إستراتيجياتها . ويوضح (Hill and Jones, 2001, 81) بأن المنافسين الحاليين يحددون من قدرة الشركة في الحصول على مواردها الإنتاجية. ويعرف (Daft, 2003, 80) المنافسين بأنهم الشركات التي تق دم سلعاً وخدمات مشابهةلما تقدمه شركة ما ، فقد تحصل المنافسة في مجالات أخرىمن عمل الشركة كمنافستها مع الغير في الحصول على المدخلات الإنتاجية. ويرى (Frishammar and Horte , 2003 ,4) بأن على إدارة الشركة تتعرف على منافسيها الذين يعملون في الصناعة نفسها والتعرف على تحركاتهم الإستراتيجيةبهدف التهيؤ والأعداد لمقابلة أية تهديدات تصدر عنهم اتجاه الشركة، فضلا عن أنه على الإدارة مراقبة الأحداث المحيطة بالمنافسين ومدى إمكانياتهم في تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم.

وتأسيساعلى ما تقدم يرى الباحث ان أنه من خلال المنافسة تقوم الشركة بتحسين جودة منتجاتهاالحالية والعمل على تقديم منتجات جديدة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن،وذلك لمنافسة الآخرين ، فضلا عن نله يرى بـ أن المنافسين هم الأطراف الأخرى الذين يتنافسون مع الشركة للحصول على الموارد والأموال التي ينفقها الزبائن أي من خلال مشترياتهم .

٢. المجهزون

يرى (Schroeder, *et al*, 1985, 52) ان المجهزين يعدون احد عوامل بيئة المهمة التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند بناء إستراتيجية الشركة، اذ يفترض وضع مصادر بديلة للتجهيز لمنع حدوث توقعات او اضطرابات في العمليات الإنتاجية . وينظر (Kotler and Turner, 1989, 130) الى أن المجهزين هم الأفراد او الشركات التي تجهز المواد والأجزاء والسلع والخدمات التي تحتاجها شركة ما . واتفق (Chapman and Hall, 1995, 137) على أن جودة المنتج تتحدد من خلال المجهزين المحددين من قبل الشركة لموازنة التغيرات التي تحصل على المنتجات والتغيرات في المواد والأجزاء ويجب إعطاء المجهزين المعلومات الكافية عن المواد ونطلب من المجهزين الالتزام بها. ويشير (Hill and Jones, 2000, 83) الى أن المجهزين يمكن أن يشكلوا تهديدا للشركة من خلال زيادة أسعار المواد التي تحتاجها الشركة ، مما يؤدي ذلك الى تقليص ربح الشركة. ويرى (Daft, 2003, 81) الى أن المجهزين هم الذين يوفرون المواد الخام إلى الشركة ونجد الآن بـ أن العديد من الشركات تتعامل مع عدد قليل من المجهزين وهي تحاول بناء علاقة جيدة مع هؤلاء المجهزين .

وتأسيساً على تقدم يرى الباحث ان أن المجهزين هم أولئك الأفراد أو الشركات التي تزود الشركة المشترية بكل ما تحتاجه من مواد وأجزاء ومكائن وقطع غيار ، لذا يتوجب على الشركة المشترية الاهتمام بالمجهزين وإقامة علاقات جيدة معهم حتى تضمن لنفسها استمرارية الحصول على احتياجاتها اللازمة لعملياتها التشغيلية ، فضلا عن أنه في التوجه الحديث في نظم الإنتاج الحديثة يتمثل بالتكامل بين الشركات والمجهزين.

٣. الزبائن

يبين (Bedein, 1993, 75) أن الشركة لا يمكن لها أن تعمل بدون الزبائن ووكالات الشراء ومراكز التعاون التي تقوم بتصريف السلع والخدمات المنتجة من قبل الشركة. وينظر (Ross, 1995, 94) الى الزبائن بأنهم المستخدمون للسلع والخدمات، وقد يكونون أشخاصا او أقساما او شركات. ويرى (Ivancevich , *et. al*, 1997 , 202) أن الزبائن هم المستخدمون النهائيون لمنتجات الشركة . ويرى (Daft, 2003, 80) أن الزبائن أولئك الأفراد والشركات الموجودون في البيئة التي يتم فيها استقبال السلع والخدمات من الشركة وهؤلاء هم الذين يعدون زبائن

الشركة.وهم الذين يتلقون مخرجات الشركة، لذلك فأنهم يعدون مهمين بالنسبة للشركة لانهم هم الذين يحددون نجاح الشركة ولقد تنوعت حالات التعامل مع الزبائن وطرق التسويق ولقد تطورت هذه الطرق كثيرا خصوصا في ظل التطور التقني الذي حصل في وسائل الاتصال والتسويق عبر الانترنيت والتلفزيون وغيرها.

واستنادا على ما تقدم يرى الباحثان أن الزبائن هم المستفيدون من السلع والخدمات سواء أكانوا أفرادا أم شركات ام أقساما ويرى الباحثان أنه عند تحقيق حاجات ورغبات الزبائن تستطيع الشركة ان ترسم سياستها المتعلقة بجودة السلع والخدمات ومن ثم فعلى الشركة أن توفر أفضل طريقة للاتصال بالزبائن وترجمة حاجاتهم ورغباتهم إلى واقع الإنتاج.

ثانياً - إمكانية تقديم منتج جديد

يمكن الوقوف على إمكانية تقديم منتج جديد وعملية التصميم والاعتبارات والمبادئ الأساسية لتقديم المنتج الجديد من خلال الأتي:

١. المفهوم

إن بيئة اليوم هي بيئة شديدة المنافسة فأي شركة لا تستطيع البقاء في البيئة التي تعمل فيها وتستمر على النجاح بتقديم منتج واحد والسبب في ذلك يعود إلى قصر دورة حياة المنتج وعلى الشركات العمل على مواجهة هذه الحال من خلال تقليص المدة الزمنية لتصميم وتقديم المنتج، وقدرة الشركة على المنافسة تكون بامتلاكها المرونة التي تتمثل بالقدرة على الاستجابة للتغيرات في السوق واحتياجات الزبائن الفعلية والمتوقعة (Aquilano, *et. al*, 1995, 58) .

ويرى (Heizer and Render, 1997, 142) أن تصميم منتج جديد يكون بمثابة مفتاح أعمال الشركة، وأي شيء أقل من إستراتيجية المنتج المتميز يمكن أن يؤدي بالشركة الى الاضمحلال ، او إن للشركة جانب تركز عليه وتبدع فيه . وبما أن جميع المنتجات لها دورة حياة محدودة ومتنبأ بها لذلك يجب على الشركات أن تتابع بحزم واستمرار المنتج الجديد وإدخاله الى السوق. يرى (Assale, 1985, 25) أن المنتج الجديد قد لا يكون جديدا بالنسبة للزبائن، ويؤدي خدمة جديدة وإنما جديد بالنسبة للشركة. وينظر (Monks, 1987, 164) إلى المنتج الجديد أنه تجميع الأجزاء والعناصر والأنشطة للحصول على منتج جديد بالنسبة للزبائن. ويتفق (Russell and Taylor, 1995, 211) و (Evans, 1993, 166) على أن تصميم المنتج الجديد يتم بعد تحديد المواصفات الفنية التي تلبي حاجات الزبائن و المواد والمكونات والأجزاء الداخلة في تكوينه وتحديد المواصفات والقيم والأبعاد للمساحات، فضلا عن وضع معايير للأداء. ويرى (حداد و سويدان ، ١٩٩٨، ١٢٦) الى أن المنتج الجديد هو تقديم منفعة جديدة للزبائن لم تكن موجودة أصلا. وينظر (العبادي وسويدان ، ١٩٩٩، ١٤٣) ان المنتج الجديد عبارة عن مزيج من الخصائص الأساسية والمطورة والإضافية التي تقدم منفعة للزبائن . ويرى (البكري ،٢٠٠٢، ١٦٧) أن

المنتج الجديد هو الذي يدخل السوق لأول مرة وقد لا يكون جديداً في السوق، وإنما جديد بالنسبة للشركة قدمت فيه منفعة جديدة للزبائن . وينظر (العمر، ٢٠٠٣، ١٩٨) الى أن المنتج الجديد هو كل ما يقدم للسوق لجذب الانتباه أو للاستهلاك أو يلبي طلباً أو حاجة لا تتضمن المنتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلبي رغبات الزبائن ويشبع احتياجاتهم .

٢. عملية تصميم المنتج

تتضمن عملية تصميم المنتج مجموعة من الخطوات المترابطة منطقيا وبشكل متسلسل، وتتبع عند تقديم منتج جديد وسوف نورد آراء بعض الكتاب حول خطوات عملية تصميم المنتج.

فيرى (Russell and Taylor, 1995, 212) و(Evans, 1997, 178) و(Slack, *et al*, 1998 , 141) أن خطوات عملية تصميم المنتج هي :

- ولادة الأفكار:وهي الحصول على الأفكار عادة من خبير التصميم او جهة ذات صلة بالموضوع او التصميم المراد تقديم المنتج له .
- أعداد دراسة الجدوى : وهي القيام بعمليات تحليل السوق والتحليل الاقتصادي والتحليلات الفنية والإستراتيجية وتحديد البدائل المتاحة .
- تطوير اختيار التصميم الأولي وتتضمن هذه المرحلة تحويل فكرة التصميم الأولي إلى إنموذج للمنتج الجديد بصورته الأولية ثم القيام بعدد من الاختيارات لتقييمه وتحديد نسبة النجاح التي يحققها المنتج .
- التصميم النهائي التفصيلي للمنتج: ويتمثل في تحديد الوظيفة والغرض والشكل وتصميم عمليات الإنتاج التي تؤدي الى تقديم المنتج بصورته النهائية التي سوف تقدم الى الزبون .
- إعادة تصميم المنتج في ضوء ردود أفعال الزبائن التي تتعلق بالجودة والسعر الذي يناسب الزبائن .
- التصميم الريادي والتصميم النهائي : في هذه المرحلة يتم الحصول على مخرجات التصميم والمواصفات المطورة بصورة كاملة للمنتج .

٣. المبادئ الأساسية لتصميم المنتج الجديد

إن الحصول على التوافق بين متطلبات التصميم وقدرات عملية الإنتاج ليس كافيا لهؤلاء الذين ينهمكون في تصميم المنتج، فهم يحتاجون إلى مبادئ وأدوات للتصميم لتوجيه وترشيد تفكيرهم ولمساعدتهم في تقييم بدائل تصميم المنتج. (محسن والنجار،٢٠٠٤ ، ١٤٣) والمبدأ الأساس لتصميم المنتج هو عمل التصميم بسيطا قدر الإمكان لأن ذلك يخدم كل من الإنتاج والاستهلاك على حد سواء والمقصود بتبسيط التصاميم هو جعل مكونات المنتج ذات عدد قليل من الأجزاء وكذلك الحاجة

الىأدوات العمل والمكائن البسيطة ، فضلا عن اقل عدد ممكن من العمليات التجميعية (العلي، ٢٠٠٠ ،١٤٦ -١٤٧).

ويتفق (العلي، ٢٠٠٠ ، ١٤٧) و (محسن والنجار، ٢٠٠٤ ، ١٤٣ - ١٤٤)على أن المبادئ الأساسية لتصميم المنتج هي :

- تقليل عدد الأجزاء الداخلة في المنتج إلى أدنى ما يمكن .
- استخدام الأجزاء المعروفة (الشائعة) وكذلك العلميات الإنتاجية المتاحة .
- استخدام مكونات وأجزاء مشتركة وعمليات مشتركة مع منتجات أخرى .
- استخدام الأجزاء وأدوات العمل النمطية .
- استخدام التصميم المعياري للأجزاء والمكونات لتحقيق التنوع في المنتج .
- أن يحقق التصميم القوة والمتانة .
- تحديد مواصفات وسماحات معقولة للمنتج .

الجانب الميداني

لبيان اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد يستلزم الأمر التحقق من فرضيات الدراسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى. وقبل الدخول في تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات إنموذج الدراسة، نقدم نبذة عن عينة الدراسة .

أولاً - نبذة مختصرة عن عينة الدراسة

أ. **وصف الشركات عينة الدراسة:** تم اختيار عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى ميدانا لأجراء الدراسة وتتمثل الشركات بالأتي:

١. الشركة العامة للصناعات القطنية - مصنع غزل ونسيج الموصل.
٢. الشركة العامة للسمنت الشمالية .
٣. الشركة العامة لمنتجات الألبان - مصنع ألبان الموصل .
٤. الشركة العامة للألبسة الجاهزة - معمل ولدي .
٥. الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى.

وتعود أسباب اختيار هذه الشركات لجملة من المسوغات تتمثل فيما يأتي:

١. كونها من أكبر الشركات الصناعية العامة في محافظة نينوى وتمثل الركن الأساسي في تكوين وتطوير الشركات الصناعية في محافظة نينوى .
٢تتميز هذه الشركات بطول العمر الإنتا جي مقارنة بالشركات الأخرى المم اثلة مما يعني انها مستقرة نسبيا، مما يسمح ذلك بإجراء دراسة في حقل إدارة الإنتاج والعمليات، فضلا عن امتلاك العاملينفيها تصور ا واضحا عن متغيرات الدراسة. والجدول ٢ يعطي تعريفا مبسطاً عن الشركات المبحوثة.

الجدول ٢
تعريف مبسط للشركات عينة الدراسة(*)

الشركة	نبذة مختصرة عن الشركة
الشركة العامة للصناعات الوطنية - مصنع غزل ونسيج الموصل	تأسس عام (1957) يهدف الى تنشيط المصلحة العامة ودعم القطاع الصناعي العام ويقوم في إنتاج الأقمشة القطنية وتسويقها الى السواق المحلية .
الشركة العامة للسمنت الشمالية	تأسست عام ١٩٦٤ وتقوم بإنتاج السمنت وتقديمه للأسواق المحلية ودعم القطاع العام ويوجد لدى الشركة ثلاثة معامل موزعة في محافظة نينوى وهي (معمل سمنت حمام العليل، معمل سمنت بادوش، معمل سمنت سنجار) تقوم بإنتاج السمنت المقاوم والعادي.
الشركة العامة لمنتجات الألبان مصنع الألبان - مصنع ألبان الموصل	تأسس المصنع عام ١٩٧٦ يهدف الى تنشيط القطاع العام وتشجيع المنتجين للحليب الى تسليم الحليب الى المصنع للقيام بالإنتاج وتوفير المنتجات للأسواق المحلية .
الشركة العامة للألبسة الجاهزة - معمل ولدي	تأسس المعمل عام ١٩٨٨ بهدف تنشيط القطاع العام واستلام الأقمشة من مصنع الغزل والنسيج والقيام بخياطة الملابس الولادية وتزويد السوق المحلية بمنتجات الشركة .
الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى	تأسست الشركة عام ٢٠٠٢ تهدف الى تنشيط الا قطاع العام وتزويد الأسواق المحلية بما تحتاج إليه وتزويد المستشفيات بإنتاجها من الأدوية داخل القطر .

(*) اعتمادا على الكراس التعريفي للشركات المبحوثة.

ب. نبذة مختصرة عن أفراد عينة الدراسة: تم توزيع ٧٦ استمارة استبانه الملحق ١ على رؤساء مجالس الإدارات وأعضائهاومدراء التشكيلات في الشركات عينة الدراسة، وقد تم أعداد الاستبانة اعتمادا على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم بيئة المهمة ومنهم :

(Robbins,1994) و (Wright and Noe,1996) و(Ivancevich,1997) و (Hill and Jones,2000) و(Daft,2003) ، فضلا عن الاعتماد على بعض الكتاب الذين تناولوا في كتاباتهم إمكانية تقديم منتجديد ومنهم (Monks ,1987) و(Ross,1995) و(Russel and Tayler,1995) و(Evans,1997) و(Slack,1998) و(العلي،٢٠٠٠) و (محسن والنجار،٢٠٠٤)

ويشير الجدول ٣ إلى عدد استمارات الاستبانة الموزعة على الأفراد في الشركات عينة الدراسة، في حين يشير الجدول ٤ إلى سنوات الخدمة للإفراد عينة الدراسة كونها تكتسب أهمية كبيرة بوصفها مؤشرا يدل على تراكم الخبرة .

الجدول ٣
توزيع استمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة

ت	الشركات المبحوثة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	%
1	الشركة العامة للصناعات القطنية / مصنع الغزل والنسيج بالموصل.	16	16	100
2	الشركة العامة للسمنت الشمالية .	19	19	100
3	الشركة العامة لمنتجات الألبان / مصنع ألبان الموصل	10	7	70
4	الشركة العامة للألبسة الجاهزة / معمل ولدي .	18	18	100
5	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى	17	16	90.41
	المجموع	80	76	96%

الجدول ٤
المركز الوظيفي للمبحوثين

المركز الوظيفي			
إدارة عليا		مدراء الخط الأول	
العـــدد	%	العـــدد	%
40	52.6	36	47.4

يشير الجدول ٤ إلى المركز الوظيفي للمبحوثين ، اذ تبـين أن الإدارة العليـا للشركات تمثل 52.6% في حين يمثل مدراء الخط الأول 47.4% .

الجدول ٥
التحصيل الدراسي للمبحوثين

الإعدادية		الدبلوم		البكالوريوس		الماجستير		الدكتوراه	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
6	7.9	12	15.78	52	68.5	4	5.2	2	2.62

ويشير الجدول ٥إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين، وتبين مـن الجـدول أن 92.1% يحملون مؤهلا جيدا يمكنهم من فهم مكونات الاستبانة والتعامل معها بشكل صحيح.

الجدول ٦
مدة الخدمة في المنصب الحالي

16 - فأكثر		15 – 11		10 - 6		5 -1	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
15.7	12	27.7	21	30.3	23	26.3	20

ويشير الجدول الى مدة الخدمة في المنصب الحالي ، اذ تبين أن 73.7% منهم لديهم خبرة لاكثر من خمس سنوات في مناصبهم الحالية وهي سنوات يكتسب من خلالها المدراء المعرفة والدراية في كيفية اتخاذ القرارات .

ثانياً - اختبار إنموذج الدراسة وفرضياتها

بهدف التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتججديد في الشركات المبحوثة، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الإنموذج الافتراضي للدراسة وكالآتي:

أ.العلاقة بين عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد يوضح الجدول ٧ إلى أن هنالك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل بيئة المهمة مجتمعة وإمكانية تقديم منتج جديد، انبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي)، 0.90 عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسة الأولى.

الجدول ٧
العلاقة بين عوامل بيئة المهمة المتبناة في الدراسة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة(*)

إمكانية تقديم منتج جديد	عوامل بيئية المهمة
*0.85	المنافسون
*0.73	المجهزون
*0.91	الزبائن
*0.90	المؤشر الكلي

$P \leq 0.05$, N=76 , N.S= Not Significant

ويمكن الوقوف على علاقة الارتباط بين كل عامل من عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد من خلال الآتي:

١. **العلاقة بين المنافسين وإمكانية تقديم منتج جديد** : يلاحظ من الجدول ٧ أن علاقة الارتباط بين المنافس ين وإمكانية تقديم منتج جديد معنوية وموجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط 0.85 وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Hill and Jones, 2000,

83) والتي تشير الى أن المنافسين الحاليين يحددون من قدرة الشركة في الحصول على مواردها الإنتاجية وتقديمها منتجات جديدة .

٢. **العلاقة بين المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد** : يلاحظ من الجدول ٧ أن علاقة الارتباط بين المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد معنوية وموجبة ، إذ بلغت قيمة الارتباط 0.73 ، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Daft, 2003, 81) والتي تؤكد بأن الشركات تتعامل مع عدد قليل من المجهزين وتحاول بناء علاقات جيدة معهم لتوفير مدخلات العملية الإنتاجية .

٣. **العلاقة بين الزبائن وإمكانية تقديم منتج جديد** : يلاحظ من الجدول ٧ أن علاقة الارتباط بين الزبائن و إمكانية تقديم منتج جديد معنوية وموجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط 0.91 وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Bedein, 1993, 75) التي توضح أن الشركة لاتستطيع أن تعمل بدون الزبائن ووكالات الشراء التي تعمل على تصريف المنتجات وتقديم مقترحات وأفكار لمنتج جديد.

وتأسيسا على ما سبق يمكن قبول فرضية الدراسة الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة منها على مستوى الشركات المبحوثة.

ب. **تأثير عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد**: يبين الجدول ٨ أن عوامل بيئة المهمة بوصفها متغيرات مستقلة تؤثر مجتمعة معنويا في إمكانية تقديم منتج جديد بوصفه متغيراً معتمداً.ويدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة والبالغة 81.71، وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4 عند درجتي حرية 1,74ومستوى معنوية 0.05. وبلغ معامل التحديد (R^2) 0.87 الذي يدل على أن الاختلاف في إمكانية تقديم منتج جديد تفسرها عوامل بيئة المهمة المتبناة في الدراسة مجتمعة وهي (المنافسون، والمجهزون، والزبائن) .ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (t)، تبين أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 4.622، وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.62 عند درجتي حرية 1,74 ومستوى معنوية 0.05. وتلتقي هذه النتيجة وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Hannulla and Pirttimaki, 2003, 593 - 599) التي تؤكد على أن الشركات تقوم بجمع المعلومات من البيئة عن احتياجات الزبائن ومواقف المنافسين وجمع التطورات التقنية الحاصلة في منتجات المنافسين كافة، فضلاً عن المعلومات عن المجهزين بهدف الاستفادة منها في إمكانية تقديم منتج جديد يلبي حاجات ورغبات الزبائن.وبهذا تقبل الفرضية الرئيسة الثانية .

الجدول ٨

تأثير عوامل بيئة المهمة المتبناة في الدراسة مجتمعة في إمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة(*)

عوامل بيئة المهمة مجتمعة	B_0	B_1	R^2	F المحسوبة	F الجدولية
إمكانية تقديم منتج جديد	1.111	0.76 *(4.622)	0.87	81.71	4

تشير قيم t المحسوبة = ( ) P ≤ 0.05، N=7 6, d f(1,74) N.S= Not significant،

وبهدف الوقوف على تأثير كل عامل من عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد تم إعداد الجدول ٩.

الجدول ٩

تأثير بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة(*)

بيئة المهمة	B_0	المنافسون	المجهزون	الزبائن	R^2	F	
						المحسوبة	الجدولية
		B_1	B_2	B_3			
إمكانية تقديم منتج جديد	6.14	0.35 *(2.31)	0.42 *(3.16)	0.78 *(6.15)	0.83	121.06	4

تشير قيم t المحسوبة = ( ) $P \leq 0.05$, N = 76 , d . f (3 , 72) N.S = Not significant

تأثير عامل الزبائن في إمكانية تقديم منتج جديد: يوضح الجدول ٩ بان هناك تأثيراً معنوياً لعامل الزبائن بوصفه متغيراً مستقلاًفي تقديم الـ منتج الجديد بوصفه متغيراً معتمداً، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة 121.06 وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجد ولية والبالغة ٤ عند درجتي حرية (72 ,3) ومستوى معنوية 0.05، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 6.15 ، وهي قيمة معنوية أيضا وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.67 عند درجتي حرية (72 ,3) ومستوى معنوية 0.05 وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Daft, 2003,80) التي تؤكد أن الزبائن هم الأفراد والشركات الموجودة في البيئة والتي تستخدم منتجات الشركة ويقومون بتزويد الشركة بالأفكار والمقترحات لتقديم منتج جديد.

- **تأثير عامل المجهز ين في إمكانية تقديم منتج جديد**: يوضح الجدول ٩ بأن هناك تأثيراً معنوياًلعامل المجهز ين بوصفه متغيراً مستقلاً في تقديم منتج جديد بوصفه متغيراً معتمداً، وتدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة 121.06 وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ٤ عند درجتي حرية (72 ,3) ومستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 3.16 وهي قيمة معنوية أيضا وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.67 عند درجتي حرية (72 ,3) ومستوى معنوية 0.05 وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (Grinyer, *et . al*, 1980) والتي تؤكد على وجود علاقة قوية بين عامل المجهزين واستراتيجيات التنويع والتكامل للمنتجات.
- **تأثير عامل المنافسـ ين في إمكانية تقديم منتج جديد**: يبين الجدول ٩ بأن هناك تأثيرا معنويا لعامل المنافسـ ين بوصفه متغيراً مستقلاًفي تقديم الـ منتج الجديد كمتغير معتمد، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.06) وهي قيمة

معنوية، وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4 عند درجتي حرية (3, 72) ومستوى معنوية 0.05، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 2.31 وهي قيمة معنوية أيضا، وأكبر من قيمتها الجدولية ، والبالغة 1.67 عند درجتي حرية (72 , 3) ومستوى معنوية 0.05 وتلتقي هذه النتيجة مع دراسة (عبد السادة والسعد، ٢٠٠٣) والتي تؤكد على استخدام الإبداع بوصفه سلاحاً في مواجهة تحديات العولمة والمنافسة العالمية المبنية على قاعدة التنافس بالسعر والجودة والسرعة في التسليم من اهم المظاهر في الوقت الحاضر.

وتأسيساً على ما سبق من علاقات الأثر بين عوامل بيئة المهمة و إمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة يمكن قبول الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

أ - الاستنتاجات

توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات وتتمثل في الأتي:

١. غالبية أفراد عينة الدراسة لهم القدرة والخبرة في مجال عمل شركاتهم مما يمكنهم من إعطاء تصور واضح عن عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى شركاتهم.
٢. يحمل غالبية إفراد عينة الدراسة مؤهلات علمية ودراسية جيدة مما يمكنهم من فهم مكونات استمارة الاستبانة والتعامل معها بشكل علمي.
٣. وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل بيئة المهمة و إمكانية تقديم منتج جديد إذ ارتبطت عوامل بيئة المهمة المعتمدة في الدراسة (المنافسين والمجهزين والزبائن) مع إمكانية تقديم منتج جديد بعلاقة معنوية موجبة ويدل ذلك على الترابط المنطقي بين هذه المتغيرات .
٤. وجود تأثير معنوي لعوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد.

ب.التوصيات

استكمالا لمتطلبات المنهجية و تأسيسا على ما توصلنا اليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:

١. لابد من دراسة مضامين الفكر الإداري في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة الإستراتيجية فيما يتصل بدراسة عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد لما لذلك من إسهام و تعزيز لقدرة الشركات في إمكانية تحقيق ميزة تنافسية من خلال تقديم منتج جديد لمقابلة حاجات ورغبات الزبائن.
٢. ضرورة قيام الشركات بالعمل المستمر بتقديم منتج جديد لأنه الأساس في بقاء ونمو الشركة واستمرارها .

٣. ضرورة قيام إدارات الشركات المبحوثة بتقديم منتجات بمواصفات جديدة مطابقة للمواصفات القياسية وخالية من العيوب،إذ يعد ذلك أساس بقاء الشركة ونموها في المستقبل.
٤. تنظيم دورات تدريبية عن عوامل بيئة المهمة و إمكانية تقديم منتج جديد سواء على المستوى الأكاديمي أو على المستوى الصناعي وحضور جميع المدراء والعاملين ذوي العلاقة في إمكانية تقديم منتج جديد.
٥. قيام إدارات الشركات المبحوثة بدراسة عوامل بيئة المهمة بصورة مستمرة وذلك لـ:
أ. تحديد الشركات المنافسة والعمل على تقديم منتجات جديدة وبجودة عالية لمواجهة المنافسة.
ب. تحديد المجهزين المناسبين الذين يقومون بتوفير كل ما تحتاج إليه الشركة من مستلزمات إنتاج في الوقت والكلفة والمكان الملائم، فضلا عن عد المجهز شريكاً للشركة من اجل استمرار العمل.
ت. تحديد حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، اذ يعد الزبائن محور عمل الشركة.

المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية

١. ثامر ياسر البكري ، إدارة التسويق، ط١، دار الكتب للطباعة والنشر ،جامعة الموصل ، ٢٠٠٢.
٢. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
٣. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط ٢ دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٨ .
٤. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر ،عمان الأردن ، ٢٠٠٣.
٥. سميل العبادي، نظام سويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
٦. شفيق إبراهيم حداد ، نظام سويدان، أساسيات التسويق، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ١٩٩٨.
٧. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ١٩٩٩.
٨. عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج بين النظرية والتطبيق مدخل كمي، ط ١، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٠.
٩. عبد الكريم محسن، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
١٠. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط ١، دار وائل للطبعة والنشر، عمان ، الأردن، ٢٠٠٠.

مسلم علاوي السعد، مزهر عبد السادة، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشآت الصناعية، حالة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العراقية ، مجلة أفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلد ٢٤، العدد ٩٦، ٢٠٠٣.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

1. Aquilano, Nicolas J.and Chase, Richard B.and Daves Mark M., "Fundamentals of Operations " 2nd Ed, Irwin , U.S.A,1995 .
2. Assael, Henry, "Marketing Management, Strategy and Action", Kent Pub Com., U.S.A,1985 .
3. Bedeian, Author, G., "Management" 3rd, Ed., Harcourt Brace Jovanovich College Publishing , U.S.A, 1993.
4. Chapman and Hall, " Total Quality Management" ,They key to Business Improvement Acid , Free Paper Manufactured , 2nd , Ed, West Publisher, New York,1995 .
5. Clair , Guy , st, " Total Quality Management : In Information Services", Autony Rowel LTD , Chippenham Britain, 1997 .
6. Daft, Richard , L. , " Management ", 6th Ed. Thomson, South – Weston, U.S.A, 2003 .
7. David Hunger, J. and Thomas L. Wheelen , "Strategic Management " 6th , Ed. , Wesley Longman , U.S.A, 1998 ..
8. Evans , James R, " Applied Product and Operation Management", 4th Ed., West Publishing CO, New York,1993 .
9. Evans , James R., "Product /Operations Management: Quality", Performance Co., New York,1997 .
10. Grainer, P., A., Bazaar, S., Axis – Ardekeuy, M., "Strategy Structure, The Environment And Economic Performance In 48 uk Companies, Academy of Management Journal, Southern Methodist University, Dallas, U.S.A., Vol. 23, No 2, 1980 .
11. Hazier , J. and Render.,, B., "Operation Management" 2nd .Ed., J. and Render., New Jersey,1997 .
12. Hill, Terry and Jones, "Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis" , Macmillan Busi ness , U.K, 2000.
13. Ivancevich, John , M. and Lorenzo Peton and Skinner Sterol and Crosby Philips, "Management , Quality and Competitiveness" , 2nd. Ed. , Mc Grow – Hill Companies, New York , U.S.A , 1997 .
14. Kotker , Philip and Turner , Ronald , E, ,"Marketing Management Analysis, Planning Implementation and Control", 6th. Ed. , Prentice . Hill Canada, Inc. Scar , New Jersey 1989 .
15. Monks, Josephs G., "Operation Management", Mc Grow – Hill, New – York, U.S.A, 1987.
16. Robbins, S., R. , "Organization Theory , Structure , Design and Application " , 3rd ed. , Prentice Hall , International , Incidence , London, 1994 .
17. Ross. Joel, "Total Quality management", Text, With - Cases Butter Worth. UK, 1995.
18. Russell, R.S. and Taylor, B.W., "Product and Operations Management", Prentice Hall, U.S.A,1995 .
19. Samuel , C. Certo and Paul Peter .J, "The Strategic Management Process", 3rd .ed. Prentice Austen, New York,1995 .
20. Schroeder, Roger, G., "Operation Management: Bison Making The Operation Function " , 2nd Ed. Mc Graw – Hill , New York, 1985 .
21. Slack and Chambers and Har land and Hare Stone and Johnston, "Operations Management ", 2nd ed, Pitman , Publishing ,London ,1998 .

22. Wesley Jones , G. , R.,"Organization Theory" , Cases and Text- Addison Publishing Co., New York , 1995.
23. Wright , Patrick , M. and Noe , Raymond A., "Management of Organization", Irwin, McGraw – Hill Co., U.S.A, 1996 .
24. Frishammar. and hort "Scanning Environment and Innovation Performance" http://www.com, 2003
25. Hannula,Mike and Pirtimaki, Virgie, Finish Experience of Business Intelligence Practices ,tuft WWW.Pmteam.com,2003