

## اثر بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد دراسة استطلاعية لأراء المدراء في عينة من الشركات الصناعية - نينوى<sup>(\*)</sup>

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

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

### 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 المواعمة بن 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 الأبعاد 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 أ من التوصيات المنسجمة مع الاستنتاجات.

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

## 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 هذلدراصة 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 وينتأثر بالبيئة المحيطة ويتفاعل مع مجرياتها ، والشركات الكفوءة هي الأقدر على التكيف مع البيئة. وتعد الشركات وحدات اجتماعية ذات استمرارية وديمومة كونها تمكن المجتمع من تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وهي تحقق الرخاء والاستمرارية للمجتمعات لأنها الخلايا الأساسية لأي مجتمع ، وعلى ذلك فإن أية شركة مهما كانت لابد لها أن تعمل ضمن البيئة، وهذه البيئة تحد بشكل أو بآخر كيف تعمل وتتصرف الشركة معها. وتشهد الأسواق العالمية منافسة شديدة بين الشركات بعامه 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.

استنادا على ما تقدم فإن موضوع اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد يستحق الدراسة لأهميته في مساعدة الشركات على زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي 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 ومنها عوامل بيئة المهمة. ومن خلال الرؤية النظرية والتطبيق العملي في الصناعة العراقية نرى أن هناك ضرورة لبيان اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتجات جديدة من قبل شركاتنا الصناعية وبشكل عام يمكن التعرف على مضامين المشكلة من خلال تقديم الآتي:

١. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات المبحوثة عن عوامل بيئة المهمة؟

٢. هل هناك تصور واضح لدى المدراء في الشركات المبحوثة عن إمكانية تقديم منتج جديد؟

٣. ما طبيعة ونوع علاقات الارتباط والأثر بين كل من عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة؟

### أهداف الدراسة

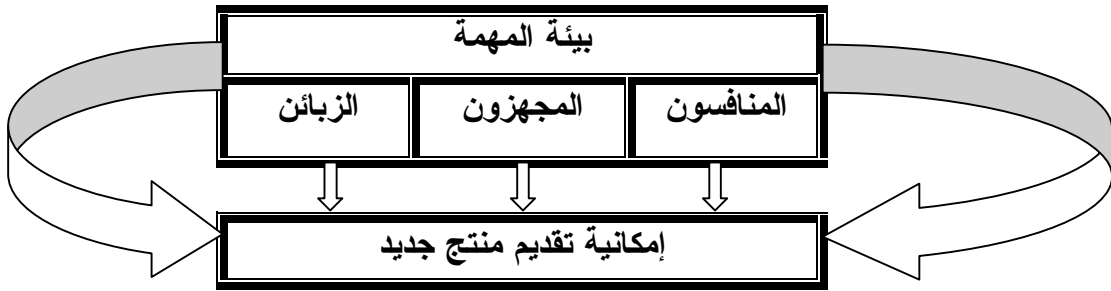
تهدف الدراسة إلى:

١. تقديم معالم نظرية لإدارات الشركات المبحوثة عن مفهوم عوامل بيئة المهمة 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 الدراسة في ضوء إطارها النظري ومضامينها الميدانية تصميم إنموذج فرضي في الشكل ١ الذي يشير إلى اثر عوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد.



الشكل ١  
إنموذج الدراسة

**فرضيات الدراسة**

**الفرضية الرئيسية الأولى** هناك علاقة ارتباط معنوية بين عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد للشركات المبحوثة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١-١ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المنافسين وإمكانية تقديم منتج جديد.
  - ٢-١ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد.
  - ٣-١ هناك علاقة ارتباط معنوية بين عامل المجهزين وإمكانية تقديم منتج جديد.
- الفرضية الرئيسية الثانية** : هناك تأثير معنوي لعوامل بيئة المهمة في إمكانية تقديم منتج جديد. وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- ١-٢ هناك تأثير معنوي لعامل المنافسين في إمكانية تقديم منتج جديد.
  - ٢-٢ هناك تأثير معنوي لعامل المجهزين في إمكانية تقديم منتج جديد.
  - ٣-٢ هناك تأثير معنوي لعامل الزبائن في إمكانية تقديم منتج جديد.

**الجانب النظري**

**أولاً-بيئة المهمة وعواملها** : إن بقاء الشركة ونموها لا يتحدد في ضوء البيئة الداخلية فحسب بل يعتمد على عوامل بيئة المهمة بوصفها إحدى مكونات البيئة الخارجية الأمر الذي يستلزم الوقوف على آراء الكتاب حول مفهوم بيئة المهمة وعواملها. فيرى (Robbins, 1994, 206-207) أن بيئة المهمة هي ذلك الجزء من البيئة الذي يؤثر بشكل مباشر في عمليات تحديد أهداف الشركة وتحقيقها. ويشير (Wright and Noe, 1996, 58) إلى بيئة المهمة على أنها تلك العوامل البيئية التي تتفاعل بشكل مباشر مع أنشطة الشركة وتؤثر فيها. ويؤكد (الشماع، ١٩٩٨، ٥٣-٥٤) أن عوامل بيئة المهمة لها اثر مباشر في أداء الشركة وتحديد أهدافها. ويرى (Daft, 2001, 130) بأن بيئة المهمة هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها الشركة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها. ويشير (حريم، ٢٠٠٣، ٤٨) إلى أن بيئة المهمة تشمل تلك المتغيرات البيئية ذات الصلة المباشرة في تحديد أهداف الشركة وتحقيقها وتعد هذه البيئة الأکثمية بالنسبة للمدراء في الشركة كونها تشمل على الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على بقاء الشركة ونموها. تأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أن بيئة المهمة هي تلك المتغيرات التي تتفاعل معها الشركة بشكل مباشر وتؤثر في أهدافها. أما بصدد عوامل بيئة المهمة فقد اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد العوامل المكونة لبيئة المهمة، غير أن هنالك قدراً كبيراً من الاتفاق على عدد من العوامل ، ويبين الجدول ١ وجهات نظر الكتاب.

**الجدول ١**  
**عوامل بيئة المهمة وفقاً لإراء الكتاب**

العوامل	المنافسون	المجهزون	الزبائن	التقنية ذات العلاقة	المساهمون	الموارد البشرية	الشركات الدولية
الكتاب							
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	*	*			*		
الفرجوني، 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

وتأسيساً على ما تقدم من وجهات نظر الكتاب في تحديدهم لعوامل هذه البيئة ومتغيراتها، يتفق الباحثان فيما ذهب إليهما من أن عوامل المنافسة بين والمجهزين والزبائن التي 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 ومدى نيته وغيرها من النقاط التي تساعد في 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 تقدم سلعاً وخدمات مشابهة لما تقدمه شركة ما، فقد تحصل المنافسة في مجالات أخرى عمل الشركة كمنافستها مع الغير في الحصول على المدخلات الإنتاجية. ويرى (Frishammar and Horte, 2003, 4) بأن على إدارة الشركة التعرف على منافسيها الذين يعملون في الصناعات نفسها والتعرف على تحركاتهم الإستراتيجية بهدف التهديد والأعداد لمقابلة أية تهديدات تصدر عنهم اتجاه الشركة، فضلاً عن أنه على الإدارة مراقبة الأحداث المحيطة بالمنافسين ومدى إمكانياتهم في تقديم منتج جديد وتطوير منتج قائم.

وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحثان أنه من خلال المنافسة تقوم الشركة بتحسين جودة منتجاتها الحالية والعمل على تقديم منتجات جديدة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن، وذلك لمنافسة الآخرين ، فضلاً عن أنه يرى بأن 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 يمكنهم أن يهددوا الشركة 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 بأن العديد من الشركات تتعامل مع عدد قليل من المجهزين وهي تحاول بناء علاقة جيدة مع هؤلاء المجهزين .

وتأسيساً على تقدم يرى الباحثان أن المجهزين هم أولئك الأفراد أو الشركات التي تزود الشركة بالمشتريات بكل ما تحتاجه من مواد وأجزاء ومكائن وقطع غيار ، لذا يتوجب على الشركة المشتريه الاهتمام بالمجهزين وإقامة علاقات جيدة معهم حتى تضمن لنفسها استمرارية الحصول على احتياجاتها اللازمة لعملياتها التشغيلية ، فضلاً عن أنه في التوجه الحديث في نظم الإنتاج الحديثة يتمثل بالنكامل 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 أشخاصاً أو أقساماً أو 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 فإنهم 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 الانترنت والتلفزيون وغيرها.

واستنادا على ما تقدم يرى الباحث ان 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 الآتي:

#### ١. المفهوم

إن بيئة اليوم هي بيئة شديدة المنافسة فأى 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 إلى الإضمحلال، أو إنزال لكشركة جانب تركيز عليه وتبدع فيه. وبما أن جميع المنتجات لها دورة حياة محدودة ومتنبأ بها لذلك يجب على الشركات أن تتابع بحزم واستمرار المنتج الجديد وإدخاله إلى 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 (جداد و سويدان ، ١٩٩٨ ، ١٢٦) الى أن المنتج الجديد هو تقديم منفعة جديدة للزبائن لم تكن موجودة أصلا. وينظر (لعبادي وسويدان ، ١٩٩٩ ، ١٤٣) ان المنتج الجديد عبارة عن مزيج من الخصائص الأساسية والمطورة لإضافية 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 فيمنفعة جديدة للزبائن . وينظر (العمر، ٢٠٠٣، ١٩٨) الى أن المنتج الجديد هو كل ما يقدم للسوق لجذب الانتباه أو للاستهلاك أو يلبي طلباً لا تتضمنه الـ منتج الملموس فقط ولكنها كل ما يلبي رغبات الزبائن ويشبع احتياجاتهم .

## ٢. عملية تصميم المنتج

تتضمن عملية تصميم الـ منتج مجموعة من الخطوات المترابطة منطقياً 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, ) و (1998, 141) أن خطوات عملية تصميم المنتج هي :

- ولادة الأفكار: وهي الحصول على الأفكار عادة من خبير التصميم أو جهة ذات صلة بالموضوع أو التصميم المراد تقديم المنتج له .
- أعداد دراسة الجدوى : وهي القيام بعمليات تحليل السوق والتحليل الاقتصادي والتحليلات الفنية والإستراتيجية وتحديد البدائل المتاحة .
- تطوير اختيار التصميم الأولى وتتضمن هذه المرحلة تحويل فكرة التصميم الأولى إلى نموذج للمنتج الجديد بصورته الأولى ثم القيام بعدد من الاختيارات لتقييمه وتحديد نسبة النجاح التي يحققها المنتج .
- التصميم النهائي التفصيلي للـ منتج: ويتمثل في تحديد الوظيفة والغرض والشكل وتصميم عمليات الإنتاج التي تؤدي الى تقديم الـ منتج بصورته النهائية التي سوف تقدم الى الزبون .
- إعادة تصميم الـ منتج 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 كافياً لهؤلاء الذين ينهمكون في تصميم الـ منتج، فهم يحتاجون إلى مبادئ وأدوات للتصميم لتوجيه وترشيد تفكيرهم ولمساعدتهم في تقييم بدائل تصميم الـ منتج. (محسن والنجار، ٢٠٠٤، ٤٣) المبدأ الأساس لتصميم الـ منتج هو عمل التصميم بسيطاً قدر الإمكان لأن ذلك يخدم كل من الإنتاج والاستهلاك على حد سواء والمقصود بتبسيط التصميم هو جعل مكونات الـ منتج ذات عدد قليل من الأجزاء وكذلك الحاجة



- الى أدوات 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 العمليات 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 بالآتي:
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 .
- أنتميز هذه الشركات بطول العمر الإنتاجي مقارنة بالشركات الأخرى المماثلة مما يعني انها مستقرة نسبياً، مما يسمح ذلك بإجراء دراسة في حقل إدارة الإنتاج والعمليات، فضلا عن امتلاك العاملين فيها تصورا واضحا عن متغيرات الدراسة. والجدول ٢ يعطي تعريفا مبسطاً عن الشركات المبحوثة.

## الجدول ٢

### تعريف مبسط للشركات عينة الدراسة<sup>(\*)</sup>

نبذة مختصرة عن الشركة	الشركة
تأسس عام (1957) يهدف الى تنشيط المصلحة العامة ودعم القطاع الصناعي العام ويقوم في إنتاج الأقمشة القطنية وتسويقها الى السواق المحلية .	الشركة العامة للصناعات الوطنية - مصنع غزل ونسيج الموصل
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 للسمنت الشمالية
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 لمنتجات الألبان مصنع الألبان - مصنع ألبان الموصل
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 للألبسة الجاهزة - معمل ولدي
تأسست الشركة عام ٢٠٠٢ يهدف الى تنشيط القطاع العام وتزويد الأسواق المحلية بما تحتاج إليه وتزويد المستشفيات بإنتاجها من الأدوية داخل القطر .	الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية - نينوى

(\*) اعتمادا على الكراس التعريفي للشركات المبحوثة.

ب. نبذة مختصرة عن أفراد عينة الدراسة: تم توزيع ٧٦ استمارة استبانته الملحق ١ على رؤساء مجالس الإدارات وأعضائها ومدراء 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 منتج جديد ومنهم م (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 استثمارات الاستبانة على الأفراد المبحوثين في الشركات المبحوثة

ت	الشركات المبحوثة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة	%
1	شركة 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	
العدد	%	العدد	%
40	52.6	36	47.4

يشير الجدول ٤ إلى المركز الوظيفي للمبحوثين ، اذ تبين أن الإدارة العليا 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 ٥ إلى التحصيل الدراسي للمبحوثين ، وتبين من الجدول 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	%
12	15.7	21	27.7	23	30.3	20	26.3

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 منتج جديد في الشركات المبحوثة، خصص هذا المحور للتحقق من مدى سريان الإنموذج الافتراضي للدراسة وكالاتي:  
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، اذبلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي)، 0.90 عند مستوى معنوية 0.05، وبذلك تحققت الفرضية الرئيسية الأولى.

#### الجدول ٧

العلاقة بين عوامل بيئة المهمة المتبناة في الدراسة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة<sup>(\*)</sup>

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

$P \leq 0.05$  ,  $N=76$  , 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 المنافسين 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 وإمكانية 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 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4 عند درجتي حرية 1,74 ومستوى 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 و اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.62 عند درجتي حرية 1,74 ومستوى معنوية 0.05. وتلقتي هذه النتيجة وتلقتي 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 وجميع 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 (\*)

F		R <sup>2</sup>	B <sub>1</sub>	B <sub>0</sub>	عوامل بيئة المهمة مجتمعة
الجدولية	المحسوبة				
4	81.71	0.87	0.76 (4.622)*	1.111	إمكانية تقديم منتج جديد

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

تشير قيم t المحسوبة = ( )

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 (\*)

F		R <sup>2</sup>	الزبائن	المجهزون	المنافسون	B <sub>0</sub>	بيئة المهمة
الجدولية	المحسوبة		B <sub>3</sub>	B <sub>2</sub>	B <sub>1</sub>		
4	121.06	0.8 3	0.78 *(6.15)	0.42 *(3.16)	0.35 *(2.31)	6.14	إمكانية تقديم منتج جديد

P ≤ 0.05, N = 76, d . f (3, 72) N.S = Not significant

( ) تشير قيم t المحسوبة =

تأثير عامل الزبائن في إمكانية تقديم منتج جديد: يوضح الجدول ٩ بان هناك تأثيراً معنوياً لعامل الزبائن بوصفه متغيراً مستقلاً في تقديم المنتج الجديد بوصفه متغيراً معتمداً، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة 121.06 وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة ٤ عند درجتي حرية (3, 72) ومستوى معنوية 0.05، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 6.15، وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.67 عند درجتي حرية (3, 72) 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 معنوياً لعامل 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 (3, 72) ومستوى معنوية 0.05 وبلغت قيمة (t) المحسوبة 3.16 وهي قيمة معنوية أيضاً وأكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 1.67 عند درجتي حرية (3, 72) 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 المنافس ين في إمكانية تقديم منتج جديد: يبين الجدول ٩ بأن هناك تأثيراً معنوياً لعامل المنافس ين بوصفه متغيراً مستقلاً في تقديم المنتج الجديد كمتغير معتمد، ويدعمه قيمة (F) المحسوبة والبالغة (121.06) وهي قيمة

معنوية، وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة 4 عند درجتي حرية (72, 3) ومستوى معنوية 0.05، وبلغت قيمة (t) المحسوبة 2.31 وهي قيمة معنوية أيضاً، 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 أهم المظاهر في الوقت الحاضر. وتأسيساً على ما سبق من علاقات الأثر بين عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد على مستوى الشركات المبحوثة يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها.

### ثالثاً - الاستنتاجات والتوصيات

#### أ - الاستنتاجات

- توصل الباحثان إلى عدد من الاستنتاجات وتتمثل في الآتي:
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 أفراد 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 وإمكانية تقديم منتج جديد 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

- استكمالاً لمتطلبات المنهجية وتأسيساً على ما توصلنا إليه من نتائج وما بني من استنتاجات وجدنا من المفيد تقديم التوصيات الآتية:
١. لأجل من دراسة مضامين الفكر الإداري في مجال إدارة الإنتاج والعمليات وإدارة التسويق والإدارة الاستراتيجية فيما يتصل بدراسة عوامل بيئة المهمة وإمكانية تقديم منتج جديد لملا ذلك من إسهام وتعزيز 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.

ضرورة قيام إدارات الشركات المبحوثة بتقديم منتجات بمواصفات جديدة مطابقة للمواصفات القياسية وخالية من العيوب، إذ يعد ذلك أساس بقاء الشركة ونموها في المستقبل.

تعزيز دورات تدريبية عن عوامل بيئة المهمة وإمكانية 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:

تأهيل الشركات المنافسة والعمل على تقديم منتجات جديدة وبجودة عالية لمواجهة المنافسة.

بتحديد المجهزين المناسبين الذين يقومون بتوفير كل ما تحتاج إليه الشركة من مستلزمات إنتاج في الوقت والكلفة والمكان الملائم، فضلاً عن عدم المجهز شريكاً للشركة من أجل استمرار العمل.

ت. تحديد حاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والعمل على تلبيتها، إذ يعد الزبائن محور عمل الشركة.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

١. ثامر ياسر البكري ، إدارة التسويق، ط٥ 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 إدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، ط ٢ دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، ١٩٩٨ .
٤. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، ط٥ دار وائل للطباعة والنشر ،عمان الأردن ، ٢٠٠٣.
٥. سمير عبيدي، نظام سويدان، التسويق الصناعي مفاهيم واستراتيجيات ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ١٩٩٩.
٦. شفيق إبراهيم حداد ، نظام سويدان، أساسيات التسويق، ط٥ 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 بلح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، الأردن، ٢٠٠٤.
١٠. ملحم قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الأردن، ٢٠٠٠.



مسلم اعلاوي 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" 2<sup>nd</sup> 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" 3<sup>rd</sup> 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, 2<sup>nd</sup> 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", 6<sup>th</sup> Ed. Thomson, South - Weston, U.S.A, 2003 .
7. David Hunger, J. and Thomas L. Wheelen, "Strategic Management" 6<sup>th</sup> Ed., Wesley Longman, U.S.A, 1998 ..
8. Evans, James R, "Applied Product and Operation Management", 4<sup>th</sup> 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 - Ardekeyu, 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" 2<sup>nd</sup> Ed., J. and Render., New Jersey, 1997 .
12. Hill, Terry and Jones, "Operations Management: Strategic Context and Managerial Analysis", Macmillan Business, U.K, 2000.
13. Ivancevich, John, M. and Lorenzo Peton and Skinner Sterol and Crosby Philips, "Management, Quality and Competitiveness", 2<sup>nd</sup> 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", 6<sup>th</sup> 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", 3<sup>rd</sup> 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", 3<sup>rd</sup> ed. Prentice Austen, New York, 1995 .
20. Schroeder, Roger, G., "Operation Management: Bison Making The Operation Function", 2<sup>nd</sup> Ed. Mc Graw - Hill, New York, 1985 .
21. Slack and Chambers and Har land and Hare Stone and Johnston, "Operations Management", 2<sup>nd</sup> 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