

## إدارة الخصصة للشركات الصناعية وأثرها على تطور الانتاج

منهل عزيز محمود الخباز<sup>(1)</sup>

**المخلص:** تهدف الدراسة الي توصيف وتقييم سياسات تخطيط وتنظيم المنتجات والوقوف علي السلبات والإيجابيات الخاصة بها في إطار تأثير الخصصة علي عملية تطوير المنتجات كما تقييم الجوانب المختلفة لمرحل تطوير المنتجات في الشركات المخصصة والوقوف علي مدي تأثير الخصصة علي هذه المراحل وتقييم مكونات المزيج التسويقي المرتبطة بسياسة تطوير المنتجات في الشركات التي تم خصصتها وتقييم اراء المسؤولين في الشركات التي تم خصصتها حول أداء وظيفة تطوير المنتجات في هذه الشركات مقارنة بما كان يتم في هذا المجال قبل الخصصة والتوصل الي مجموعة من التوصيات لتحسين الاداء العام لتطوير المنتجات بالشركات الصناعية العراقية

**الكلمات المفتاحية:** الخصصة، تطوير المنتجات، المزيج التسويقي.

### **privatization Management of industrial companies and its impact on production development.**

**Manhal Azeez Mohmoud ALkhabbaz**

**Abstract:** The study aims to characterize and evaluate the planning policies organize, products, and stand on the pluses and minuses related under the impact of privatization on the product development process and evaluate various aspects of the stages of product development and custom stand companies over the impact of privatization of these stages, and evaluate the marketing mix components associated with product development policy in companies that have been privatized and assessing the views of officials in companies that were privatized about the performance and function of product development in these companies compared to what was done in this field before privatization and come up with a set of recommendations to improve the overall performance of the product development of the Iraqi industrial companies

**Key words:** privatization, product development, marketing mixture.

<sup>(1)</sup> دكتور منهل عزيز محمود الخباز دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأزمات، [manhal\\_azeez@yahoo.com](mailto:manhal_azeez@yahoo.com)

**مقدمة:**

لا جدل في أن فكرة الخصخصة للشركات الحكومية العراقية تعد من أهم السياسات الإصلاح الاقتصادية التي تهدف إليها جمهورية العراق، ودفعت إليها تداعيات كثيرة ومتراكمة أدت لضرورة تحويل الشركات الحكومية الي شركات خاصة. ظلت شركات القطاع الحكومي تعاني من تفاقم المشكلات والانهيار نتيجة الأوضاع التي شهدتها العراق في العقود الأخيرة وكان من أسباب تدهور الأداء الاقتصادي الي حد كبير بل الي الانهيار أمور كثيرة منها صعوبة إدارة الكيانات الاقتصادية المبعثرة جغرافيا في ظل إدارة يغلب عليها الطابع البيروقراطي. وتزايد المنافسة من القطاع الخاص وفقدان الشركات العامة لوضعها الاحتكاري أو التفضيلي مما أدى الي التدهور المستمر في المبيعات، انخفاض القدرات التسويقية لمعظم شركات الحكومية وتدهور أجهزتها التسويقية وايضا ادي لتدهور الشركات الحكومية اهمال التدريب للعمالة وعدم تنمية قدرتها بما يرفع من إنتاجيتها مع إهمال عملية تطوير التكنولوجيا المستخدمة وتطوير المنتجات كل هذا سوف يؤدي الي صعوبة استمرار وضع الشركات الحكومية علي هذا النحو لذلك كان لا بد من التفكير في نقلها الي إدارة خاصة.

**الإطار النظري للدراسة:**

الواقع ان مصطلح الخصخصة هو ترجمة للكلمة الانجليزية "Privatization". وللخصخصة عدة مفاهيم وتفسيرات مختلفة وانواع متعددة وتختلف هذه المفاهيم بالنسبة للدول التي تطبقها بل والاوقات التي تطبق فيها كما انها تختلف باختلاف القيم والثقافات بالنسبة للدول التي تطبقها. وكثيرا من الدارسين قد اعتبروا الخصخصة فرصة كبيرة للاستثمار العالمي ومصدر مهم للعمالة الماهرة وتقليل للأعباء المالية التي تقع على الحكومات، كما اعتبروا الخصخصة فرصة كبيرة لإعطاء المجتمع مساحة أكبر من الحرية لتطوير نفسه ومن خلال تطور مفهوم الخصخصة فان كثيرا من الدارسين قد تركوا تفصيلات التطبيق الدقيقة للدول التي تنتهج الاسلوب لان ذلك يعتمد اعتمادا كليا على الموقف السياسي والثقافي والاجتماعي الخاص بكل دولة. وقد اعطى بعض الدارسين للخصخصة مفاهيم عامة والبعض الاخر قد اعطى لها مفاهيم خاصة. ومن اهم الكتاب الذين عرفوا الخصخصة ما يلي: فقد عرف "Bannock" الخصخصة بانها بيع الخدمات والمشروعات المملوكة للدولة لمستثمرين من القطاع الخاص سواء كان ذلك تحت اشراف الدولة او بدون هذا الاشراف (Bannok & Baxtro, 1987). اما (Liobewes, 1988) فان مفهومه عن الخصخصة يعني اعادة الصناعات والخدمات التي تم تأمينها من القطاع العام الي القطاع الخاص. وفي دراسة (David, 1992) اوضحت ان مفهوم الخصخصة يشير الي انها مصطلح مضاد لكلمة الاشتراكية حيث يتم نقل او بيع المؤسسات المؤممة الي القطاع الخاص. كما يتم بيع او نقل الخدمات والصناعات ذات الملكية العامة الي الملكية الخاصة او الرقابة عليها. اما دراسة (Harik, 1992) فيرى ان الخصخصة تعني ان يكون القطاع الخاص مسئولا مسئولية جوهرية عن التمويل والتصميم والانشاء والملكية والادارة للمشروعات الانتاجية والخدمات العامة. ويرى (Mayer, 1987) أن مصطلح الخصخصة يشير الي ثلاث سياسات متداخلة وهي:

-التخلص من المؤسسات العامة التي تم تأسيسها في الماضي.

-التخلص من تدخل الدولة في الاقتصاد وترك ذلك لآليات السوق والمنافسة.

-تحويل مسؤوليات الدولة الاقتصادية من القطاع العام الي القطاع الخاص.

ويعرف (Child, 1988) الخصخصة بانها تعني تكوين شركة تحت قانون الشركات وبيع 50% على الاقل من الاسهم الي المساهمين. وذلك بهدف الارتفاع بمستوى اداء الصناعة وزيادة دور قوى السوق عن طريق تشجيع المنافسة داخل كل صناعة. والسماح باندماج الشركات معا وان قوى السوق يمكن ان تتطور بإعادة هيكله الصناعات القومية المؤممة وذلك لخلق اجيال جديدة من

الشركات التي تم هيكلتها والتي يمكن ان تمتلكها الحكومة وبذلك يمكن تحقيق اقصى استفادة ممكنة لجموع الشعب عن هذا الطريق.

وبالتالي فلا يقتصر مفهوم الخصخصة على فكرة القطاع العام الخاسرة او الرباحة الى القطاع الخاص وانما هو اوسع نطاقا من ذلك وأعمق مضمونا حيث يتضمن ما يلي: (عفيفي، 1992):

- تحويل ملكية بعض وحدات القطاع العام الى القطاع الخاص حيثما كان ذلك ممكنا وضروريا من اجل الترشيد الاقتصادي ورفع كفاءته.

- تنشيط وتوسيع نطاق المنافسة في انتاج وتسويق كافة السلع والخدمات او بمعنى اخر تحرير السوق من الاحتكارات العامة او الخاصة كلما كان ذلك ممكنا وبالتالي السماح بدخول القطاع الخاص منافسا للقطاع العام في الانشطة المختلفة.

- الغاء قيام القطاع العام ببعض الانشطة غير الملائمة له.

- اسناد عملية انتاج الخدمات التي تلتزم الحكومة بتوفيرها الى القطاع الخاص لتحقيق خفض في التكلفة او اسناد عقود ادارة الوحدات المملوكة للدولة الى القطاع الخاص مع استمرار الملكية العامة او تأجيرها لفترات مختلفة الى القطاع الخاص في ظل ضوابط ومعايير تحافظ على الصالح العام.

- التوسع في تحميل تكلفة الخدمات العامة الى المستفيد مباشرة كفرض رسوم على استخدام الطرق العامة مثلا.

- تخفيف القيود البيروقراطية على حركة ومبادئات القطاع الخاص واقتصارنا على الحد الادنى الضروري لتنظيم العلاقات وضبط معايير جودة الاداء. بهذا المفهوم المتكامل المتعددة الابعاد يتضح ان الخصخصة ليست مجموعة من الاجراءات المتفرقة وهي ليست مجرد تخلص من بعض الوحدات الخاسرة للقطاع العام للخروج من مأزق استنزاف موارد الموازنة وهي ليست مجرد بيع الاصول العامة لتحويل النفقات الجارية كما انها ليست رده على اهداف التنمية والعدالة.

وبالتالي يجب ان تقدر النتائج المستهدفة تحقيقها من الخصخصة في هذا الاطار متعدد الابعاد. وليس فقط في اطار بيع وحدات القطاع الحكومي.

### مشكلة الدراسة:

إن المتابع لحال الصناعة العراقية بصفة عامة والقطاع الحكومي بصفة خاصة يلحظ بوضوح أنها تواجه العديد من المشكلات والتي أصبحت تمثل عائقا نحو تقدمه ونموه وتجعل منتجاتها بالتالي غير قادرة علي منافسة المنتجات الاجنبية سواء في الأسواق المحلية والعالمية ولقد كانت النتيجة الطبيعية تدهور الإنتاجية وانخفاض جودة الصناعات العراقية وشبه انعدام الصادرات العراقية. فلقد تواضعت القدرات التسويقية لمعظم شركات القطاع الحكومي خلال العقود السابقة مما اعتمد فقط علي السوق المحلي ويضطر الموزعون والمستهلكون بشراء هذه المنتجات مهما كانت جودتها واسعارها. ومما سبق تتحدد مشكلة الدراسة في السؤالين التاليين.

1. هل خصخصة القطاع الحكومي في العراق سوف يؤدي الي عملية تطوير المنتجات في الشركات المخصصة؟

2. كيف يمكن للخصخصة أن تعمل علي تحسين عملية تطوير المنتجات بالشركات التي يمكن ان تتخصص؟

**أهمية الدراسة:**

تقدم الدراسة تقييماً موضوعياً لدور الخصصة في توجيه القطاعات الاقتصادية العراقية والتوصل الي إطار منهجي يفيد الشركات المخصصة في دعم إمكانياتها في تطوير المنتجات والوقوف علي حصر متكامل لأساليب التي يمكن للشركات المخصصة إستخدامها للبحث عن افكار جديدة تتناسب مع ظروفها الخاصة، كما تكمن اهمية الدراسة في إضافة الجانب التسويقي في مجال تطوير المنتجات الجديدة الي ما هو متوافر حالياً من دراسات والذي يرتبط بجوانب هندسية وإنتاجية فقد دون النظر لإعتبرات التسويقية محلياً وخارجياً وايضا الربط بين موضوع الدراسة وإتجاهات العولمة وتحريك التجارة وزيادة قدرة الإقتصاد العراقي علي إمكانية التصدير في المستقبل.

**فرض الدراسة:**

1. لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من شركات قطاع الحكومي والشركات المخصصة فيما يتعلق بعملية التطوير المنتجات

**المسح الميداني:**

والذي يشتمل علي جمع البيانات والمعلومات اللازمة للإستدلال الإحصائي واختبار الفروض الدراسة وذلك من خلال إستقصاء تم تصميمه وتوزيعه علي عينة الدراسة وفقاً لما يلي:  
- مجتمع الدراسة والعينة: مجتمع شركات قطاع الحكومي العراقي التي يراد خصصتها

**الدراسة الميدانية: تأثير الخصخصة على المراحل المختلفة لعملية تطوير المنتجات**

يهدف هذا البحث إلي التحقق من مدى صحة الفرض القائل: "لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من شركات قطاع الأعمال العام والشركات التي تم خصصتها فيما يتعلق بمراح عملية تطوير المنتجات".

إن ما سبق ذكره يتعلق بالدرجة الأولى بالمراحل المختلفة لعملية تطوير المنتجات، أي تحديد الأعمال المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة، فلقد سبق وأن أشرنا إلي أن أهم ما يميز عالم اليوم ما نراه من تغيرات تكنولوجية وفنية سريعة وملاحقة، وتغيرات اجتماعية واقتصادية تؤثر علي فكر المستهلكين والمشترين الصناعية وأذواقهم ومدى تقبلهم للسلعة، لذلك فإن الابتكار والتجديد أصبح ضرورة أساسية نظراً لأن المستهلك يتوقع من المنشآت ان تأتي له بالتجديد الذي يشبع حاجاته المتغيرة، ومن هنا كان علي الشركات أن تقبل التحدي بالسعي إلي تقديم منتجات جديدة. وعلي ذلك فهناك مراحل تقبلهم للسلعة، لذلك فإن الابتكار والتجديد أصبح ضرورة أساسية نظراً لأن المستهلك يتوقع من المنشآت ان تأتي له بالجديد الذي يشبع حاجاته المتغيرة، ومن هنا كان علي الشركات أن تقبل التحدي بالسعي إلي تقديم منتجات جديده وعلي ذلك فهناك مراحل متعددة لتقديم هذه المنتجات الجديدة، وتبدأ اولى هذه المراحل بوضع أهداف التطوير وجمع أكبر قدر من الافكار المتاحة مع التركيز علي قدراتها علي حل المشاكل التي تواجه المنتجات في السوق، ثم تنتقل بعد ذلك إلي إيجاد توليفة للأفكار المتعددة غير المترابطة تؤدي إلي حلول منطقية للمشاكل المطروحة وبما يسمح لتصميم منتجات وفقاً للمركز السوقي للمنشأة ثم يأتي مرحلة إجراء التصميم الفني للمنتجات. وأخيراً اختيار السوق لهذه المنتجات ومتابعة مشاكل طرحها والتأكد من نجاح الفكرة بالنقييم- تنقية واختيار الأفكار- إجراء الدراسات التفصيلية بالأفكار - إعداد النماذج المبدئية للمنتج- تصميم المزيج التسويقي.

وهكذا فإننا نسعى إلي تحقيق ما إذا كانت شركات قطاع الأعمال العام التي تخصصت سواء كليا أو جزئيا قد تأثرت عند قيامها بتطوير منتجاتها بهذه المراحل أم لا. وبالتالي فإن الدراسة الميدانية قد توصلت إلي ما يلي:

### 1. وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات حسب درجة خصصتها:

وقد شملت الدراسة الميدانية لمعرفة وسائل ومصادر أفكار التطوير التعرف علي وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات حسب درج خصصتها ثم معرفة مصادر أفكار التطوير في هذه الشركات.

1/1 وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات حسب درجة خصصتها:

يشير الجدول رقم (1) إلي وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في الشركات حسب درجة خصصتها كما يلي:

الإجمالي		شركات قطاع الأعمال		شركات مخصصة جزئيا		شركات مخصصة		مصادر أفكار التطوير
نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	
74	2.22	86	2.58	63	1.88	69	2.08	منتدى الأفكار شفويا وترفع للمستويات العليا
63	1.88	53	1.58	54	1.63	78	2.33	كتابة الأفكار ورفعها لإدارة
42	1.25	41	1.25	42	1.25	42	1.25	نماذج مطبوعة تملأ بواسطة الفرد لأبداء الافكار
83	2.50	81	2.42	79	2.38	90	2.67	رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف علي الأفكار الجديدة
<b>التعليل الاحصائي وفقا لدرجة خصصة الشركة</b>								
الارتباط		قيمة ت		شركات مخصصة بالكامل × شركات مخصصة جزئيا				
0.926		2.328		شركات مخصصة بالكامل × شركات قطاع أعمال				
0.784		0.664		شركات مخصصة جزئيا × شركات قطاع أعمال				
0.904		0.977		ت الجدولية ذو النهايتين عند مستوى 0.05 بدرجة حرية =4=2.776				

أثبت التحليل بالجدول رقم (1) أن الاختلاف في وسائل جمع الأفكار بين الشركات المخصصة بالكامل والمخصصة جزئيا وشركات قطاع الاعمال يعد اختلافا غير معنوي، وذلك لان (ت) المحسوبة عند درجات حرية (4) وبمستوي معنوية 0.05 بين الشركات المخصصة بالكامل والشركات المخصصة جزئيا قد بلغت (2.328) وبين الشركات المخصصة بالكامل وشركات قطاع الأعمال قد بلغت (0.664) وبين الشركات المخصصة جزئيا وشركات قطاع الأعمال (0.977) أما (ت) الجدولية ذو النهايتين بدرجة حرية 4 ومستوي معنويه (0.05) قد بلغت (2.776) وبالتالي فهي أكبر من (ت) المحسوبة للشركات المخصصة سواء بالكامل أو جزئيا أو شركات قطاع الأعمال مما يعني عدم وجود اختلاف معنوي بين هذه الشركات فيما يتعلق برسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة.

كما ان هناك ارتباطا قويا بين هذه الشركات وخاصة الارتباط بين الشركات المخصصة بالكامل والشركات المخصصة جزئيا بالنسبة لوسائل جمع الافكار للمنتجات الجديدة ويؤكد ذلك معامل الارتباط والذي وصل بين الشركات المخصصة سواء مخصصة بالكامل أو جزئيا إلي (0.926) وهو ما يقترب من الواحد الصحيح مما يؤكد هذا الارتباط.

ومن خلال تحليل الجدول رقم (1) الخاص بوسائل جمع الافكار للمنتجات الجديدة يتضح ما يلي: إن الاعتماد علي رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف علي الأفكار الجديدة يحتل مركز الصدارة لهذه الشركات بصفه عامة وبنسبة (83%).

بينما أن إبداء الأفكار شفويا ورفعها للإدارة العليا تحتل المرتبة الثانية بنسبة (74%) ام وجود نماذج مطبوعة بواسطة العاملين لإبداء الأفكار فيحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 42% وبالتالي فإن عمليات تخطيط وتنظيم تداول الأفكار لا تتم علي نحو علمي مخطط بصفة عامة حيث تعتمد علي الأفكار الشفوية والتقارير العادية من الاجتماعات. وعلي ذلك فليس هناك صيانة للأفكار وتدققها علي وجه سليم لهذه الشركات بصفة عامة.

واوضح جدول رقم (1).

#### الشركات المخصصة بالكامل:

- ان الشركات المخصصة بالكامل تمثل فيها رفع التقارير عن الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الافكار الجديدة نسبة (90%) من هذه الشركات.
  - في حين ان كتابة الافكار لدى كل شخص لديه فكرة جديدة ثم ترفع للإدارة العليا تمثل نسبة (78%) من هذه الشركات.
  - بينما تبدي الافكار شفويا وترفع للمستويات العليا فهي تمثل نسبة ضئيلة الى حد ما لحركة تداول الافكار داخل هذه الشركات حيث تبلغ النسبة (69%).
  - ورغم ذلك فهناك من الادوار المهمة جدا في وسائل جمع الافكار الجديدة لا تلقي اهتماما كبيرا من هذه الشركات خاصة انها تتعلق بالأسلوب العلمي المخطط الذي يضمن صيانة الافكار وتدققها على الوجه السليم وهو الاسلوب الخاص بوجود نماذج مطبوعة يقوم الفرد بالرد عليها عند ابداء اي فكرة، اذ وصلت نسبة هذا المتغير في الشركات المخصصة بالكامل الى (42%) وهي نسبة متدنية جدا وتمثل قصورا واضحا في عملية تنظيم تداول الافكار في هذه الشركات.
- #### الشركات المخصصة جزئيا:

#### اثبتت الدراسة ما يلي:

- ان عملية رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الافكار الجديدة تحتل المرتبة الرئيسية لوسائل جمع الافكار للمنتجات الجديدة بنسبة (79%) من هذه الشركات ورغم انها تحتل المرتبة الرئيسية الا انها لا تمثل نسبة كبيرة في الدراسة.
  - بالنسبة لإبداء الافكار شفويا ورفعها للإدارة العليا بعد ذلك فانها تمثل المرتبة التالية لوسائل جميع الافكار عن المنتجات الجديدة بنسبة تصل الى (63%) وهذا يعبر عن الاسلوب الغير علمي القائم على التخطيط لوسائل جميع الافكار للمنتجات الجديدة.
  - اما بالنسبة لقيام كل فرد لديه فكرة جديدة ورفعها للإدارة، ووجود نماذج محددة مطبوعة يقوم الفرد بملئها عند ابداء اي فكرة، وهذان الاسلوبان يمثلان فعلا الاسلوب العلمي المخطط والذي يضمن تدفق الافكار على الوجه السليم، فهما يحتلان مرتبة متدنية للشركات المخصصة جزئيا بالنسب التالية (54%)، (42%).
- وهذا يؤكد ان هذه الشركات المخصصة جزئيا لديها خلل ونقص في عملية تنظيم تداول الافكار على النحو العلمي:

#### شركات قطاع الاعمال:

#### اثبتت الدراسة ما يلي:

- ان ابداء الافكار شفويا ورفعها للمستويات الادارية العليا تمثل السمة الغالبة لحركة الافكار داخل تلك الشركات بنسبة (86%) من هذه الشركات وهذا يؤكد تماما ان عملية تنظيم الافكار

داخل هذه الشركات لا يجري على النحو العلمي المخطط ويمثل خلافا واضحا في وسائل جمع الافكار للمنتجات الجديدة.

- تحتل المرتبة الثانية وبنسبة (81%) رفع تقارير الاجتماعات والمهام بغرض الوقوف على الافكار الجديدة.
- بينما نجد ان وسائل تنظيم تداول الافكار على النحو العلمي المخطط والذي يضمن صيانة الافكار على نحو سليم لا يمثل اي اهتمام في هذه الشركات حيث وصلت نسبة "قيام كل شخص لديه فكرة جديدة بكتابتها ورفعها للإدارة العليا، وايضا وجود نماذج محددة ومطبوعة يقوم كل فرد بملئها عند ابداء اي فكرة نسب متدنية ولا تمثل اي رغبة حقيقية في التطوير حيث بلغت هذه النسب (53%، 41%).

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية فان الباحث يستطيع ان يؤكد على الحقائق التالية:  
 ✓ ان الشركات المخصصة بالكامل اكثر تنظيما الى حد ما لحركة الافكار من الشركات المخصصة جزئيا وشركات قطاع الاعمال وان كانت الشركات المخصصة جزئيا اكثر تنظيما الى حد ما من شركات قطاع الاعمال.  
 ✓ ومن المقابلات التي اجراها الباحث مع قيادات هذه الشركات تأكد ان الشركات المخصصة بالكامل اكثر قدرة على تحمل تكاليف تنظيم الافكار الجديدة بشكل اكبر من الشركات المخصصة جزئيا وشركات قطاع الاعمال وان كانت الشركات المخصصة جزئيا بدأت الاهتمام بوضع ميزات لعمليات تنظيم تداول الافكار على نحو علمي مثلما يحدث في كثير من الشركات المخصصة كاملا.

#### مصادر أفكار التطوير بالشركات المخصصة وغير المخصصة.

يشير الجدول رقم (2) إلى مصادر أفكار التطوير بالشركات حسب درجة خصصتها كما يلي:

#### جدول رقم (2)

#### مصادر أفكار التطوير بالشركات المخصصة وغير المخصصة

مصادر أفكار التطوير	شركات مخصصة		شركات مخصصة جزئيا		شركات قطاع الأعمال		الإجمالي	
	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %	متوسط مرجح	نسبة مرجحة %
من العاملين بالمنظمة	2.08	69	2.00	67	2.42	81	2.19	73
من المتعاملين	2.50	83	2.25	75	2.25	75	2.41	80
من المنافسين	1.92	64	2.25	75	2.25	75	2.13	71
من رجال البيع	2.67	89	2.75	92	2.24	81	2.59	86
من منافذ التوزيع	2.33	77	2.38	79	2.33	78	2.34	78
من السوق المحلية	2.50	83	2.13	71	2.33	78	2.34	78
من الإدارات الفنية والهندسية	2.50	83	2.38	79	2.67	89	2.35	84
أكثر من خارج البلاد	2.25	75	7.75	58	2.8	67	2.03	68

التعليق الاحصائي وفقا لدرجة خصصة الشركة		
شركات مخصصة بالكامل × شركات مخصصة جزئيا	0.566	0.900
شركات مخصصة بالكامل × شركات قطاع أعمال	0.475	0.881
شركات مخصصة جزئيا × شركات قطاع أعمال	0.041	0.834
ت: الجدولية ذو النهايتين عند مستوى 0.05 وبدرجة حرية 8=2.306		

أثبت الباحث من خلال التحليل الإحصائي للجدول رقم (2) عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء الشركات جميعها فيما يتعلق مصادر أفكار التطوير للشركات المخصصة سواء مخصصة بالكامل أو مخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال حيث بلغت (ت) المحسوبة بين الشركات المخصصة بالكامل والمخصصة جزئياً (0.566) وبلغت (ت) المحسوبة بين الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال (0.041) بينما بلغت (ت) الجدولية عند مستوى (0.05) وبدرجات حرية قدرها (8) (2.306) أي أن (ت) الجدولية أكبر من (ت) المحسوبة لجميع الشركات وهذا يعني عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين آراء هذه الشركات فيما يتعلق بمصادر أفكار التطوير. كما أثبت التحليل الإحصائي أيضاً عدم وجود فروق معنوية لمصادر أفكار التطوير لهذه الشركات وقد أكد ذلك تحليل معامل الارتباط حيث أتضح وجود ارتباط قوي بين هذه الشركات بالنسبة لمصادر أفكار التطوير وخاصة الارتباط الشديد بين الشركات المخصصة بالكامل والشركات المخصصة جزئياً حيث وصل معامل ارتباط بينهما إلى (0.900) وهو معامل ارتباط يكاد يقترب من الواحد الصحيح.

ومن خلال تحليل الجدول رقم (2) الخاص بمصادر أفكار التطوير للشركات المخصصة سواء أكانت مخصصة بالكامل أو مخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال والتي تم التوصل إلى أن الاعتماد على رجال البيع كأحد المصادر الرئيسية الأفكار التطوير يأتي في المرتبة الأولى لجميع الشركات بصفة عامة وبنسبة تبلغ (86%) كما يمثل الاعتماد على المتعاملين مع هذه الشركات مصدراً مهماً لأفكار التطوير حيث جاء هذا المصدر في المرتبة الثالثة وبنسبة (80%). أما الاعتماد على الأفكار من الإدارات الفنية والهندسية فيأتي في المرتبة الثانية كمصدر من مصادر أفكار التطوير وبنسبة تصل إلى (84%) ويأتي في المرتبة الأخيرة الاعتماد على مصادر الأفكار من خارج البلاد وبنسبة تصل إلى (68%).

وبالانتقال لتحليل مصادر أفكار التطوير وفقاً لدرجة تخصيص الشركات يتضح لنا النتائج التالية:

#### الشركات المخصصة بالكامل:

يمثل الاعتماد على رجال البيع المصدر الأول لمصادر أفكار التطوير لهذه الشركات حيث حظى هذا المصدر بالمركز الأول وبنسبة تصل إلى (89%) حيث أن لرجال البيع الاحتكاك اليومي بالسوق وبالمنافسين ويعتبرون في كثير من هذه الشركات المصدر الرئيسي للتطوير.

كما يأتي الاعتماد على المتعاملين لهذه الشركات والاعتماد على السوق المحلية والإدارات الفنية والتسويقية كأهم مصادر الأفكار تطوير المنتجات بعد رجال البيع مباشرة وبنسبة واحدة (83%). كما يأتي في المرتبة الخامسة الاعتماد على الأفكار من خارج البلاد كمصدر من مصادر أفكار التطوير بنسبة تصل إلى (75%) لهذه الشركات وهي نسبة ضئيلة إلى حد ما، مما يؤكد على عدم التوجه الخارجي لنقل الأفكار الخارجية وينحصر هذا المصدر على زيارة المعارض الدولية ومتابعتها والتي تعرض كل جديد في مجال السلع والخدمات، كما أن زيارات منتجي المعدات والآلات والمواد الخام تمثل مصدراً هاماً للأفكار، كما تعتمد بعض الشركات المخصصة بالكامل على الاستيراد المباشر للتكنولوجيا وشراء حقوق الإنتاج بتصريح من المؤسسات الأجنبية وخاصة في مجال المشروبات الغازية.

#### الشركات المخصصة جزئياً:

أوضحت الدراسة أن الاعتماد على رجال البيع كمصدر رئيسي لمصادر أفكار التطوير للمنتجات الجديدة قد احتل المرتبة الأولى وبنسبة تصل إلى (92%). ويأتي الاعتماد على منافذ التوزيع كمصدر من مصادر الأفكار للمنتجات الجديدة في المرتبة الثانية ولكن بفارق كبير عن

الاعتماد على رجال البيع إذ تصل نسبة الاعتماد على هذا المصادر (79%). وهي نفس النسبة للاعتماد على الإدارات الهندسية والفنية كمصدر من مصادر أفكار المنتجات الجديدة (79%).

### شركات قطاع الأعمال:

تعتمد هذه الشركات على أفكار التطوير من الإدارات الفنية كمصدر رئيسي وهام لتطوير المنتجات حيث يمثل هذا المصدر المرتبة الأولى بنسبة (89%) لهذه الشركات بينما يتم الاعتماد على رجال البيع والمتعاملين كمصدرين لأفكار تطوير للمنتجات في المرتبة الثانية وبنسبة واحدة (81%) من هذه الشركات.

ويأتي في درجة متدنية وأخيرة الاعتماد على الأفكار من الخارج كمصدر من مصادر أفكار تطوير المنتجات حيث تصل نسبة هذا المصدر إلى (67%) من هذه الشركات.

### وقد أتضح للباحث نتيجة التحليل السابق النتائج التالية:

- إن رجال البيع كأحد المصادر الرئيسية لأفكار تطوير المنتجات يحتل المصدر الأول للشركات المخصصة سواء مخصصة سواء بالكامل أو جزئياً وإن كانت الأخيرة تعتمد بدرجة أكبر على هذا المصدر. وتضع شركات قطاع الأعمال رجال البيع في المرتبة الثانية كمصدر من مصادر أفكار التطوير ولكن بفارق ضئيل جدا عن الشركات المخصصة مما يعني أن رجال البيع يعتبروا مصدراً رئيسياً لأفكار التطوير في مختلف الشركات الخاضعة للدراسة.
- إذا كانت السوق المحلية كمصدر من مصادر أفكار تطوير المنتجات تحتل درجة متقدمة في الشركات المخصصة بالكامل فإنها لا تمثل هذه الدرجة في الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال. وقد اتضح للباحث من خلال لقاءاته مع بعض قيادات هذه الشركات أن الشركات المخصصة بالكامل تعتمد على هذا المصدر من خلال زيارة المعارض والأسواق المحلية وكذلك الحصول على الأفكار من منتجي المواد الخام ومواد التعبئة والتغليف وأيضا وكالات الإعلان كما أن بعض هذه الشركات بدأت مؤخرا في تمويل البحوث العلمية لدى المراكز العلمية بالجامعات بهدف الحصول على أفكار جديدة قابلة للإنتاج التجاري المستمر والمرتبطة بالبيئة وهذا عكس ما يحدث في الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال ويرجع ذلك بالقطع إلى أن ميزانيات البحوث والتطوير في الشركات يتسم بضعف القدرات التمويلية وعدم الاهتمام بثقافة مصادر أفكار التطوير.
- إذا كان الاعتماد على العاملين كمصدر من مصادر أفكار تطوير المنتجات يحتل المرتبة الأولى في شركات قطاع الأعمال وبدرجة أقل قليلا من الشركات المخصصة سواء مخصصة بالكامل أو جزئياً فإن الباحث قد لاحظ أن الاعتماد على هذا المصدر يتم بشكل عشوائي في شركات قطاع الأعمال والشركات المخصصة جزئياً حيث لا يوجد تنظيم جيد يضم جهود العاملين في أفكار منظمة كما لا توجد صناديق للاقتراحات أو ربط مقدمي هذه الأفكار بتنظيم خاص وترتيبات منظمة كوجود مكافآت أو ترقية لمقدمي هذه الأفكار حتى مجموعات نقاشية لكمل يتم تطويره.
- إن الاعتماد على الأفكار الواردة من الخارج كمصدر هام من مصادر تطوير المنتجات يحتل مرتبة متقدمة في الشركات المخصصة بالكامل وهذا عكس ما هو موجود بالشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال ولكن بنسبة ضئيلة ويرجع ذلك أيضا لضعف

الهيكل التمويلية وتفشي الروتين الحكومي في شركات قطاع الاعمال وجانب من الشركات المخصصة جزئيا.

وعلى ذلك فإن الدراسة الميدانية قد أكدت أن الخصخصة قد أفادت إلى حد ضئيل الشركات المخصصة بالكامل أكثر من الشركات المخصصة جزئيا وشركات قطاع الاعمال حيث يوجد اختلافات وإن كانت طفيفة بين كل منهما في الاهتمام بمصادر افكار تطوير المنتجات حيث أن الشركات المخصصة بالكامل تملك حرية أكبر في الاستفادة الكاملة من هذه المصادر خاصة الافكار من خارج البلاد ومن السوق المحلية واتباع اساليب عملية تسويقية من خلال بحوث التسويق للاستفادة من هذه المصادر للتطوير.

وإن كان ما تقدم كان ضئيلا وبدون فروق جوهرية والذي تم إثباته من خلال التحليل الإحصائي.

### تقييم الافكار وإجراء الاختبارات الفنية والتسويقية.

وقد شملت الدراسة الميدانية للتعرف على تقييم الأفكار وإجراء الاختبارات الفنية والتسويقية من خلال تحديد مسؤولية تقييم هذه الافكار في الشركات حسب درجة خصصتها ثم كيفية إجراء الاختبارات الفنية والتسويقية لهذه الشركات.

يوضح الجدول رقم (3) تحديد مسؤولية تقييم أفكار التطوير في الشركات المخصصة وغير المخصصة.

### جدول رقم (3)

#### مسئولية تقييم الأفكار وفقا لدرجة خصخصة الشركة

الإجمالي		شركات قطاع الأعمال		شركات مخصصة جزئيا		شركات مخصصة		مصادر أفكار التطوير
متوسط مرجح نسبة مرجحة %								
2.53	84	2.17	72	2.50	83	2.92	97	جهاز مسئول عن التقييم تابع للإدارة
2.09	70	2.17	72	2.50	83	1.75	58	تشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة
1.047	49	1.33	44	1.5	50	1.58	53	الاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية

من خلال تحليل الجدول رقم (3) أتضح ما يلي:  
 أن نسبة وجود جهاز مسئول لتتقيه واختبار الأفكار تابع لإدارة العليا في الشركات بصفة عامة بلغ (48%) وأحتل بذلك مركز. في حين أن تشكيل لجان من مديري الإدارة المختلفة لتتقيه واختبار الأفكار في هذه الشركات قد بلغ (70%) بصفة عامة.  
 وهذا يعنى أن هذه الشركات تهتم فعلا بتتقيه واختيار الأفكار لإنتاج منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية حتى أن هذا الجهاز الذي يقوم بتتقيه واختيار الأفكار الجديدة يتم وضعة في قمة التنظيم الإداري لأغلب هذه الشركات وبنسبة كبيرة.  
 ومن خلال تحليل الجدول رقم (3) ايضا أتضح بالنسبة للشركات موزعة حسب درجة خصصتها ما يلي:

### الشركات المخصصة بالكامل:

تحتل تبعية الجهاز الذي يقوم بتنقيته واختيار الأفكار التطوير لإدارة العليا مركز الصدارة بنسبة كبيرة جداً (97%) , مما يؤكد أن هذه الشركات تشعر فعلا بأهمية اختيار وتقنية وتقييم أفكار تطوير المنتجات وتضعها على قمة التنظيم الإداري للمنظمة ويعنى ايمان العليا بضرورة الطوير والأحاديث للمنتجات ذلك نظر لأن مرحلة التقييم والاختيار من أهم مراحل تطوير المنتجات الجيد حيث يؤدي نقص الخبرات والمعلومات إلى اختيار أفكارا ليس لها جدوي في السوق، وبالتالي فالإدارة العليا بما تملك من مسؤوليات وسلطات وتنوع في الإختصاصات قادرة على تقليل فرص الشل أمام هذه المنتجات وتحقيق النجاح في واختيار وتقييم أفكار تطوير المنتجات. أمام بالنسبة لجان لتشكيل من مديري الإدارات المختلفة كي تقوم بتنقية واختيار أفكار التطوير في الشركات المخصصة بالكامل فقد احتلت المرتبة الثانية بنسبة (58%) من هذه الشركات كما أن الاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية للقيام بتنقية واختيار أفكار التطوير فقد احتل مرتبة متدنية بنسبة (53%) وهذا يعنى أن هذه الشركات لا تؤمن باستشارة مكاتب الخبرة الخارجية لتقييم أفكار التطوير أو لأن مكاتب الخبرة الأجنبية تحمل ميزانيات هذه الشركات مبالغ طائلة مما يؤدي إلى زيادة تكاليف التطوير.

### الشركات المخصصة جزئيا:

أنتت الدراسة أن بعض هذه الشركات تولى مسؤولية تقييم أفكار التطوير وتنقية واختيار هذه الأفكار إلى إدارة العليا، وبعضها يوليها إلى تشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة للقيام هذه المهمة وبنسبة واحدة من هذه الشركات تبلغ (83%) منها. أما الاستعانة بمكاتب الخبرة الخارجية للقيام بتنقية واختيار أفكار تطوير المنتجات فقد احتلت مركز متدني في هذه الشركات حيث بلغت نسبة هذا المتغير (50%) فقط، مما يعنى أن فكر الشركات المخصصة بالكامل والمخصصة جزئيا بالنسبة لتحديد مسؤولية تنقية واختيار أفكار تطوير المنتجات يكاد يكون فكرا واحدا

### شركات قطاع الأعمال:

من خلال تحليل الجدول رقم (3) فقد ثبت أن بعض هذه الشركات تولى مسؤولية تقييم وتنقية واختيار أفكار التطوير لإدارة العليا والبعض الآخر من هذه الشركات يولى هذه المسؤولية إلى تشكيل لجان من مديري الإدارات المختلفة للقيام بهذا الدور بنسبة واحدة (72%) من هذه الشركات. أما الاستعانة بمكاتب الخبرة الأجنبية للقيام بمهمة تنقية واختيار أفكار التطوير بالنسبة لهذه الشركات فهي تحتل نسبة متدنية أيضا (44%) من هذه الشركات ويرجع بالتأكد لارتفاع تكاليف الاستعانة بمكاتب مما لا تتحملة الهياكل التمويلية لهذه الشركات.

### نتائج البحث وتحقيق صحة الفروض

#### أولاً: النتائج

نستعرض فيما يلي أهم نتائج التثبت من صحة الفرض الذي قامت عليه الدراسة

#### نتائج التثبت من صحة الفرض الأول القائل:

"لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين كل من شركات قطاع الأعمال العام والشركات التي تم خصصتها في مراحل تطوير المنتجات".

وللتثبت من صحة الفرض السابق قام الباحث بوضع مجموعة من المعايير مرتبطة بوسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات المخصصة وغير المخصصة، ومسؤولية تقييم الأفكار

والهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية للمنتجات الجديدة وأخيراً مدى قيام الشركات المخصصة وغير المخصصة بالأعمال والوظائف الخاصة بتخطيط المنتجات الجديدة.

1- وسائل ومصادر أفكار التطوير في الشركات المخصصة وغير المخصصة:

كانت أهم نتائج ذلك ما يلي:

1/1 فيما يتعلق بتنظيم حركة الأفكار فإن الشركات المخصصة كاملاً كانت أكثر تنظيمياً لحركة الأفكار وأكثر قدرة على تحمل تكاليف تنظيم هذه الأفكار الجديدة وتملك حرية أكبر في هذا التنظيم لحركة الأفكار ولكن كان بفروق طفيفة، يليها في ذلك الشركات المخصصة جزئياً، أما في شركات قطاع الأعمال فلا يجري تنظيم الأفكار بها بشكل علمي كما لا يوجد نماذج محددة لذلك والسمة الغالبة هو التداول الشفوي للأفكار. وإن كانت عملية وسائل جمع الأفكار للمنتجات الجديدة في حالة ماسة لتنظيم أكثر وتحمل تكاليف لتنظيم هذه الأفكار بطريقة أفضل بالنسبة لجميع الشركات، ولكن بدرجات متفاوتة وأكثرها حاجة إلى ذلك شركات قطاع الأعمال والذي تم إثباته من خلال التحليل الإحصائي.

2/1 أما فيما يتعلق بمصادر أفكار التطوير فإنه يوجد اختلافات طفيفة بمدى الاهتمام بمصادر أفكار التطوير بين جميع الشركات المخصصة وغير المخصصة. وقد ثبت أن الشركات المخصصة كلياً تملك حرية أكبر في الاستفادة من مصادر أفكار التطوير من خارج البلاد ومن السوق المحلية واتباع أساليب علمية في التسويق من خلال عمل بحوث تسويقية للاستفادة من هذه المصادر للتطوير.

أما الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال فتأتي في مرحلة لاحقة في الاهتمام بمصادر أفكار التطوير وإن كان ما تقدم كان ضئيلاً وبدون فروق جوهرية والذي تم إثباته من خلال التحليل الإحصائي.

2- مسؤولية تقييم أفكار التطوير والهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية:

كان أهم نتائج ذلك ما يلي:

1/2 اتضح أن الشركات المخصصة بالكامل هي أكثر الشركات اهتماماً بتقييم أفكار التطوير من خلال تبعية الجهاز المسؤول عن تقديم هذه الأفكار للإدارة العليا وأن كانت الشركات المخصصة جزئياً تشاركها هذا الإهتمام ولكن بنسبة تقل قليلاً عن الشركات المخصصة بالكامل. وبالتالي ثبت أن عملية دعم الإدارة العليا لعملية الابتكار هي المحرك الرئيسي لذلك، حيث تشجع العاملين على التقدم بأفكارهم ومقترحاتهم وأفكارهم الجديدة ورفع الأفكار للوحدات التنظيمية المختصة لدراستها وتصفيتها ومن ثم كيون هناك نظاماً للحصول على هذه الأفكار والمقترحات. وعلى ذلك فإن سيادة مناخ تنظيمي يتسم بالولاء يعطي حرية أكبر في تناول المعلومات – وتناول الأسئلة والتفكير في مشاكل المنظمة. وهكذا فإن المناخ هو المبتكر الحقيقي وهو ما تواجد بدرجة معقولة في الشركات المخصصة بالكامل ثم الشركات المخصصة جزئياً.

ذلك من خلال لجان مديري الإدارات وهي دارات فرعية وأقل تنظيمياً من الإدارة العليا.

2/2 أما عن الهدف من الاختبارات الفنية والتسويقية في الشركات المخصصة وغير المخصصة فإن إدارة هذه الشركات جميعها تهدف من وراء الاختبارات الفنية والتسويقية الوصول إلى معلومات عن دورة حياة المنتج الجديد ومعدلات الاستهلاك ومشاكل الاستخدام الهزات المتوقع ودرجة موسمية النشاط وجداول الخدمات المطلوبة لهذه المنتجات. وبالتالي فمخصصة شركات

قطاع الأعمال العام لم تؤثر كثيراً على ترتيب أولويات الأهداب بهذه الشركات في إجراء اختبارات فنية وتسويقية للمنتج الجديد.

و إن كانت الشركات المخصصة بالكامل تحتل نسبة مرجحة لهذه الأهداف بدرجة أكبر نسبياً من الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال.

### 3- الأعمال والوظائف المرتبطة بتخطيط المنتجات الجديدة في الشركات المخصصة وغير المخصصة:

كان أهم نتائج ذلك ما يلي:

1/3 رغم ضعف عملية بحوث التسويق الميدانية للتعرف على الأفكار الجديدة للشركات بصفة عامة - وهي أولى وظائف تخطيط المنتجات الجديدة - إلا أن الشركات المخصصة بالكامل تتميز بقدرتها على الإنفاق على هذه البحوث بشكل أكبر من الشركات المخصصة جزئياً، وشركات قطاع الأعمال مما يعني أن استفادة الشركات التي تم خصصتها من سياسة الخصصة فيما يتعلق بوظيفة جمع الأفكار لتطوير المنتجات، ولكن هذه الاستفادة بدرجة طفيفة.

2/3 ثبت أن الشركات المخصصة كلياً هي أكثر الشركات اهتماماً بتقنية واختيار أفكار تطوير المنتجات - وهي الوظيفة الثانية لتخطيط المنتجات الجديدة - وفقاً لمعايير تسويقية وذلك بدرجة أكبر من الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال، حيث أن التسويق لا يمثل مرتبة الصدارة في هذه الشركات في تقنية واختيار أفكار التطوير.

3/3 أما بخصوص دراسة ما تم اختياره من أفكار التطوير فإن الشركات المخصصة كلياً هي أكثر الشركات التي تقوم بدراسة إحصائية قبل البدء في انتاج منتجات جديدة، وذلك من خلال عمل دراسات جدوى اقتصادية وتسويقية أكثر من الشركات المخصصة جزئياً وشركات قطاع الأعمال. وإن كانت الشركات المخصصة جزئياً تتفوق في عمل دراسات الجدوى للمنتجات الجديدة أكثر من شركات قطاع الأعمال.

4/3 جميع الشركات المخصصة وغير المخصصة لا تهتم بردود أفعال المنافسين عند إجراء الاختبارات التسويقية لتقديم المنتج الجديد إلى السوق، وهي الوظيفة الأخيرة لتخطيط المنتجات الجديدة - وهذا يمثل خطراً يهدد هذه الشركات عند تقديم منتجات جديدة للسوق، وإن كانت الشركات المخصصة كلياً هي أكثر الشركات التي تقوم بعمل اختبارات للمنتج الجديد وتهتم بالجوانب التسويقية يليها الشركات المخصصة جزئياً وأخيراً شركات قطاع الأعمال ولك بفروق طفيفة غير ملموسة. وتكشف النتائج السابقة على أن هناك بعض الاختلافات والفروق بين إدارة أفكار تطوير المنتجات في الشركات المخصصة وغير المخصصة. كما ثبت أيضاً أن هناك بعض الفروق في الاعتماد على الأفكار والنماذج الابتكارية لتطوير المنتجات في الشركات المخصصة وغير المخصصة وإن كانت هذه الفروق فروقاً طفيفة ومقاربة.

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع العربية:

## (1) الكتب:

- 1- أحمد، آدم مهدي (2001)، الخصخصة في الدول النامية، القاهرة، الشركة العالمية للطباعة والنشر.
- 2- الحسيني، نبيل النجار (1992)، الأصول العلمية للتسويق والبيع والإعلان، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 3- الحناوى، محمد صالح – ماهر، أحمد (1995)، الخصخصة بين النظرية والتطبيق المصرى، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- الخضيرى، محسن أحمد (بدون تاريخ)، الخصخصة منهج اقتصادى متكامل لإدارة عمليات التحول إلى القطاع الخاث على مستوى الإقتصاد القومى والوحدة الإقتصادية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- 5- الدسوقى، إيهاب (1952)، الخصخصة – الإصلاح الإقتصادى فى الدول النامية مع دراسة التجربة المصرية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 6- بازرعة، محمود صادق (1986)، إدارة التسويق، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 7- حسبو، هشام أحمد (1995)، الهندسة المالية لشركات قطاع الأعمال العام فى مصر، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 8- شيحة، مصطفى رشدى (1991)، الإقتصاد العام للرفاهية – النظرية العامة لنشاط الدولة المالى، الجزء الأول، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 9- عبد الحميد، طلعت أسعد، (2001)، التسويق الفعال – كيف تواجه تحديات القرن 21، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 10- عبد الرحيم، محمد عبد الله – الشريبنى، عبد الفتاح (1981)، أساسيات إدارة التسويق، القاهرة، مطبعة دار التأليف.
- 11- عبد المولى، السيد (1993)، المالية العامة المصرية، دراسة للإقتصاد العام المصرى القاهرة، دار النهضة العربية.
- 12- عفيفى، صديق محمد (1992)، تنظيم الدولة وإدارة الإقتصاد القومى، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 13- (1980)، التسويق مبادئ علمية وبحوث تطبيقية، القاهرة، دار النهضة العربية.
- 14- مخيمر، عبد العزيز جميل – قابيل، حاتم سعد (1992)، إدارة الإنتاج والعمليات وإنشاء المشروعات الصناعية، المنصورة، مكتبة أحمد خليل.

## (2) أبحاث

- 15- النجار، سعيد (1988)، التخصصية والإصلاحات الهيكلية فى البلاد العربية، ندوة لصندوق النقد العربى، أبو ظبى، 5-7 (ديسمبر).
- 16- النجار، فريد (1996)، فرض الخصخصة بالهندسة المالية، مؤتمر دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة، القاهرة 14-15 (ديسمبر).
- 17- توفيق، هانى (1995)، الخصخصة بين الإستراتيجية والهندسة المالية، كتاب الأهرام الإقتصادى، العدد (375) مايو.
- 18- حجازى، عبد العزيز (1996)، الخصخصة والشفافية فى الإعلام المالى والإقتصادى، دراسة لمؤتمر دور المحاسبة والمراجعة فى مرحلة الخصخصة القاهرة، 14-15 (ديسمبر).
- 19- حسانين، مدحت (1993)، التخصصية – السياسة العربية بشأنها – دواعيها والأهداف المرجوة منها، مركز ابن خلدون للدراسات الائتمانية، دار سعاد الصباح، الطبعة الأولى.
- 20- حسنين، صبرى (1995)، الخصخصة بين النظرية والتطبيق، بحث مقدم فى ندوة حول سياسة الخصخصة بأبو ظبى.
- 21- خطاب، مختار (1997)، مذكرة بشأن التجربة المصرية فى تحويل شركات قطاع الأعمال إلى شركات خاصة، القاهرة، وزارة قطاع الأعمال العام.
- 22- خطاب، مختار (1999)، دراسة عن الإصلاح الإقتصادى والخصخصة (التجربة المصرية)، بيروت 12-14 (مايو)

- 23- زكي، رمزي (1994)، ورقة حوار الخصخصة والإصلاح الاقتصادي في مصر، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، المجلد الثاني، العدد الأول.
- 24- عبد الحميد، طلعت أسعد (1990) العلاقة بين حجم المؤسسة وإدارة مصادر أفكار التطوير للسلع الاستهلاكية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 25- عبدالرحمن، إبراهيم حلمي (1995)، التصدير الصناعي كمؤشر للتطوير التكنولوجي، مجلة مصر المعاصرة، العدد (41).
- 26- عفيفي، صديق محمد (1993)، التخصصية، لماذا؟ وكيف؟، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد (60) فبراير.
- 27- فخرو، حسن عبدالله (1987)، الدولة ودور القطاع الخاص، مجلة الحياة الاقتصادية، البحرين.
- 28- كركيرو، سونيتا - نياليس جون (1988)، التخصصية والمشروعات العامة، ندون التخصصية والتصميمات الهيكلية في الدول العربية، أبوظبي، 5-7 (ديسمبر).
- 29- محرز، أحمد محمد (1999)، الخصخصة - النظام القانوني لتحول القطاع العام للقطاع الخاص، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد 99 (فبراير).
- 30- محيي الدين، سامي (1996)، قواعد وإجراءات تقييم الشركات لأغراض الخصخصة، دراسة اقتصادية لمؤتمر دور المحاسبة والمراجعة في مرحلة الخصخصة، القاهرة، 14-15 (ديسمبر).
- 31- والترز، الان (1988) التحرر الاقتصادي والتخصصية، نظرة عامة، ندوة التخصصية والتصميمات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد العربي، أبوظبي، 5-7 (ديسمبر).

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

#### (1) Books:

- 32- Bannok, Grahan. & R. Baxtro (1987), Dictionary of Economics, Penguin Books London.
- 33- Burns, T. & M. Stalker (1991), the management on innovation, London, tovistock.
- 34- George, M. (1981), the practice of creativity, New York, haper and row.
- 35- Guiltinan, J.P. & G. W. Paul (1982), marketing management strategies and programs, Tokyo, McGraw Hill book Company.
- 36- Harik, Demis j., (1992), privatization and liberalization in the middle East, Indiana University press.
- 37- Kotler, (1980) marketing management analysis, planning and control 4th ed., London. Prentice hall international, inc.
- 38- (1988), principles of marketing, new jersy, Englewood cliffs, printice-Hall, inc.
- 39- Philip, & gary Armsrtong (1993), marketing an introduction 3rd. ed; new jersy, Englewood cliffs, printice-Hall, inc.
- 40- Lionewes, david (1988), privatization toward more effective government, University of illinoispress, Chicago.
- 41- Little, child, (1988), privatization an economic analysis, mit press, london.
- 42- Mayer, Kate (1987), the politics of privatization contracting out public services, macmillan, london.
- 43- NY storm, M. (1979), creativity and Innovation, new york,, john Wiley and sons.

#### (2) Periodicals:

- 44- Barker J. M. (1982), innovation- key to success the quarterly review of marketing vol. 7 no.2, (June).
- 45- Clift, Thomas B., (1999), project complexity and efforts co., reduce product developlopment cycle, journal of marketing, (October) 1-10.

- 46- Haspeslagh, p. (1988), portfolio planning, uses and methods, Harvard Business Review, vol.60, no.1, (June). 58-73.
- 47- Markets for new products, journal international marketing and research, (Oct).
- 48- Randall, G. (1980, managing new products, management survey, Report no.47, british institutiue of management.
- 49- Yamini, narayanan (1999), privatization of electricutlity industry in india: A case study, the university of Oklahoma, (mar.) 60-72.

\*\*\*\*\*