

## أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للسمن الشماليه/ نينوى

أ.م.د. ماجد محمد صالح  
المعهد التقني الموصل

### المستخلص

تمثل هذه الدراسة محاولة لقياس علاقة ارتباط وأثر عوامل البيئة الخارجية المتصلة بالزبائن والمجهزين والمنافسين والتشريعات الحكومية، والتقارنة ذات العلاقة في مدى تحقيق أسبقية الإبداع التي تعد إحدى الأسبقيات المهمة والفعالة في تمييز أداء المنظمة وبلغ أهدافها، وفي ذات الوقت فإن أهمية هذا الموضوع بأبعاده المؤشرة تكمن في دور البيئة الخارجية بعواملها المختلفة في تحديد الاتجاه العام للمنظمة ومدى قدراتها على تحقيق الريادة والإبداع في مجال تخصصها.

ويمثل التغيير المستمر السمة الغالبة لعوامل البيئة الخارجية مما يتطلب معه ضرورة التكيف مع هذه العوامل وبذات ذات التأثير المباشر في أدائها. إذ أن قدرة المنظمة على الاستجابة لبيئتها الخارجية تحدد معالم استراتيجياتها المتتبعة وبالتالي إمكانية تحقيق الريادة والإبداع، وهكذا فإن التحليل المستمر لعوامل البيئة الخارجية يعد المطلب الأول للتكييف والاستجابة أفضل من المنافسين وبالتالي تحقيق النجاح المنشود.

### **The Imtact of some external environmental elements in innovation priority**

#### **Abstract**

This study is an attempt to measure correlation & impact of external environment factors (customers, suppliers, competitors, Government Legalisations, Technology) in innovation priority that which one of important & effective priorities to achieve the organization goals, & in same time the important of this subject with its dimension expressed external environment factors role to define the general direction of organization & its capability to achieve the innovation of its performance.

The continuous change assumed measure soar to the external environment factors which need important adaption with this factors & specially in its task environment.

The organization capability to respond to external environment determine applied strategy and ability to achieve innovation.

So the contentious external environment factors analysis is the first quest to the success interesting better than competitors.

## المبحث الأول:- منهجية الدراسة

### المقدمة

تمثل البيئة الخارجية بعواملها المختلفة أحد المتغيرات الأساسية المؤثرة في أداء المنظمة وتحقيق أهدافها مما حفز المنظمات الهادفة إلى النجاح والرقي ايلاءها الاهتمام اللازم بالدراسة والتحليل والاستجابة لها من خلال التكيف والتآقلم معها، إذ أن المنظمات لا توجد من فراغ بل ضمن بيئه عامة تتأثر بها وتؤثر فيها خاصة وان العالم اليوم يشهد تطورات متسرعة في كافة المجالات مما يتطلب معه حسن تعامل المنظمات المختلفة مع هذه التغييرات لضمان نجاحها واستمرارها.

وفي ذات الوقت يمثل الإبداع إحدى الأسبقيات التنافسية الضرورية للمنظمات الساعية إلى النجاح والتطور في ظل الأنظمة المعاصرة، واخذ الاهتمام يتزايد بهذه الأسبقية في الاونه الأخيرة وضمنها كتابات وطروحات المتخصصين وافرد مجال خاص بها بعد أن كانت ضمن أسبقيات الكلفة الجودة والمرونة والتسليم ضمناً.

لقد جاء الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع انسجاماً واستجابة للتطورات المستمرة في البيئة الخارجية التي ما انكفت عن التوقف بعد اتساع الأسواق وزيادة حدة المنافسة وسرعة تغيير أذواق وطلبات الزبائن وقصر دورة حياة المنتج وزيادة التخصص وتطور التقانة عموماً، وتحديداً تقانة المعلومات والاتصالات وبروز المصانع الاقتراضية والاتصال عن بعد بحيث أصبح كل تطور متاح أمام الجميع من خلال شبكة المعلومات الانترنت والوسيط الالكتروني.

كل ما نقدم حتم على المنظمات الساعية للريادة بجد لإتباع أسبقية الإبداع في عالم أعمالها ومهمتها وإدارتها وإناجها اليومي والتركيز على خلق تقانة الريادة والإبداع في المنظمة ولدى العاملين واستقطاب المبدعين وإشراك المتميزين بدورات للإبداع فضلاً عن الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها والإضافة عليها .

### أولاً:- مشكلة الدراسة ومبرراتها

يشهد عالمنا اليوم تطورات هائلة وتغيرات مستمرة في بيئته الخارجية المتصفة بالдинاميكية والتعقيد مما حدى بمنظمات الأعمال ضرورة التأكيد على العوامل الخارجية، بالدراسة والتحليل وبالتالي إتباع أسبقية التنافسية الملائمة من خلال التكيف والاستجابة لرغبات الزبائن أفضل من المنافسين ،

ويعد الإبداع أحد الأسبقيات التنافسية التي حققت من خلال إتباعها العديد من المنظمات اليابانية الريادة وقيادة السوق اعتماداً على التكيف والاستجابة للعامل البيئة، مما حفز العديد من المنظمات الساعية إلى النجاح و التقدم اعتماد هذه الأسبقية، وتعد الشركة العامة للسمنت الشمالية ممثلة بمعمل سمنت بادوش إحدى الشركات المتميزة في السوق العراقيه بمنتجاتها المعروفة بالجودة العالية، ونظرًا لافتتاح السوق العراقيه ودخول المنافسين الجدد تطلب من هذه الشركة التكيف والاستجابة للظروف الخارجية وتحقيق الريادة والإبداع لكي تحافظ على موقعها وقيادتها السوق العراقيه ،

واتساقاً مع ما نقدم فإن طرح التساؤلات أدناه يمكن أن تساهم في توضيح مشكلة الدراسة:-

- ١- ماهي البيئة الخارجية وما هي العوامل الأكثر تأثيراً في المنظمات المعاصرة.
- ٢- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المعمل المبحوث عن عوامل البيئة الخارجية.
- ٣- هل تأخذ إدارة المعمل عوامل بيئية المهمة بنظر الاعتبار عند تبني أسبقية الإبداع.
- ٤- ماهي العوامل البيئية الأكثر تأثيراً في تحقيق الريادة والإبداع في المعمل المبحوث.

**ثانياً:- أهمية الدراسة:** تتبع أهمية الدراسة من خلال أهمية عوامل البيئة الخارجية وعلاقتها المباشرة بالأنشطة والاستراتيجيات والأسبقيات المتبعة من قبل المنظمات من خلال محاولة

التكيف مع هذه العوامل والاستجابة لها وبالتالي تحقيق الريادة والإبداع في دنيا الأعمال المعاصرة، فضلاً عن محاولة تقديم إطار تطبيقي يربط العوامل البيئية الخارجية (المهمة) بالإبداع، وقد يمثل هذا الرابط بحد ذاته وبكل تواضع إضافة علمية جديرة بالاهتمام.

**ثالثاً:- أهداف الدراسة :** يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة وصف وتشخيص العلاقة التأثيرية بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقيّة الإبداع في المعلم المبحوث وتحديد أكثر تهدف الدراسة إلى تحقيق الجوانب التالية:

- ١- وصف وتشخيص عوامل البيئة الخارجية وأسبقيّة الإبداع.
- ٢- اختبار علاقة الارتباط بين عوامل البيئة المهمة وأسبقيّة الإبداع.
- ٣- اختيار التأثير المعنوي من خلال نماذج الانحدار لعوامل البيئة الخارجية في تحقيق أسبقيّة الإبداع.
- ٤- تقديم دراسة نظرية وتطبيقيّة لإدارة المنظمة المبحوثة عن العوامل البيئة ومدى تأثيرها في تحقيق الريادة والإبداع.
- ٥- محاولة دراسة أكثر من حقل معرفي في مجال إدارة الأعمال وبخاصة الإنتاج والعمليات والإدارة الإستراتيجية.

**رابعاً:- أنموذج الدراسة وفرضياتها:** يهدف البحث في طبيعة العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والريادة والإبداع تم إقامة أنموذج افتراضي يوضح إمكانية قياس وتحديد علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، ويمثل الشكل (١) أنموذج الدراسة الافتراضي.

شكل رقم (١) أنموذج الدراسة



#### خامساً:- فرضيات الدراسة

اعتماداً على أنموذج الدراسة الافتراضي تم اعتماد الفرضيتين الرئيسيتين التاليتين:

**أولاً:- توجد علاقات ارتباط معنوية بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقيّة الإبداع وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:**

- ١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الزبائن وأسبقيّة الإبداع.
- ٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المنافسين وأسبقيّة الإبداع.
- ٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين المجهزين وأسبقيّة الإبداع.
- ٤- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التشريعات الحكومية وأسبقيّة الإبداع.
- ٥- توجد علاقة ارتباط معنوية بين التقانة ذات العلاقة وأسبقيّة الإبداع.

**ثانياً:- تؤثر العوامل البيئية معنواً في أسبقيّة الإبداع**

وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- ١- يؤثر عامل الزبائن معنواً في أسبقيّة الإبداع.
- ٢- يؤثر عامل المنافسين معنواً في أسبقيّة الإبداع.
- ٣- يؤثر عامل المجهزين معنواً في أسبقيّة الإبداع.

- ٤- يؤثر عامل التشريعات الحكومية معنويا في أسبقيّة الإبداع.  
 ٥- يؤثر عامل التقانة ذات العلاقة معنويا في أسبقيّة الإبداع.

#### **سادساً:- أساليب جمع البيانات والمعلومات**

بهدف الحصول على البيانات والمعلومات الالزمه لدعم أهداف الدراسة والتحقق من فرضياتها، اعتمد الباحث في تناوله الجانب النظري على مصادر علمية عديدة من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات صلة الأجنبية والعربية منها وشبكة المعلومات الدولية الانترنت .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمد الباحث استمار الاستبيان التي تكاد تكون الأسلوب المطلق في جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة فضلا عن مقابلة عينة الدراسة ومحاولة توضيح استمار الاستبيان كلما تطلب ذلك والاستفسار منهم عن الجوانب ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، إذ تم توزيع (٢٥) استماراً استردت بالكامل وشملت عينة الدراسة المدراء ورؤساء الأقسام والشعب ومعاونيه.

وقد اعتمدت فقرات استمار الاستبيان الخاصة بالعوامل البيئية على المصادر التالية (Schroeder, 1993, 52) (جاكسون، ١٩٨١، ١٠٥) (الشهابي، ١٩٩٩، ٤١) (Glueck & Daft, 2004, 74) (Jauch, 1988, 128) (Meredith, 1997, 30) (Russell & Taylor, 2000) (Evans, 1993, 30) (Porier, 1980, 110) (الصرن، ٢٠٠٣) (نجم، ٢٠٠٣). أساساً في اختيار فقرات أسبقيّة الإبداع بالإضافة إلى الدراسات السابقة ذات الصلة

#### **المبحث الثاني:- البيئة الخارجية**

##### **أولاً:- المقدمة**

تنامي الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية بالدراسة والتحليل بعد ظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة في نظرية المنظمة نهاية الخمسينات وبداية السبعينات كنظرية الأنظمة المفتوحة والنظرية الموقفية التي مثلت المنظمة بالكائن الحي الذي يسعى باستمرار إلى التغيير تبعاً للظروف البيئية (Bertalanfy, 1957, 12) إذ أن المنظمات المعاصرة لا توجد في فراغ وإنما مبرر وجودها هو الاستجابة لحاجات المجتمع ومدى قدرة المنظمات على التكيف والاستجابة للبيئة الخارجية هي المحدد لبقاءها واستمرارها ونجاحها (Pennings, 1998, 125) والمotor الأساسي في إطار تحديد الأهداف والخطط والبرامج .

وهكذا تشكل البيئة الخارجية وعواملها المختلفة الإطار المميز للفكر الإداري الحديث عن المفاهيم والنظريات الإدارية التي طرحتها الدراسات التقليدية ومنها السلوكية، حيث أسهمت الدراسات الميدانية الحديثة في التوكيد على أهمية هذه العوامل في مختلف القرارات التي تتخذها الإدارة الإستراتيجية (سلیمان، ١٩٩١، ١).

واعتمداً على ما نقدم تتناول هذه الدراسة البيئة الخارجية كأحد الضغوط والقوى الخارجية المؤثرة في استراتيجيات المنظمة وأسبقيّاتها وأولوياتها باتجاه تحقيق المنظمة لأهدافها في قيادة السوق والريادة والإبداع.

وبنفس الاتجاه تتأثر الأسبقيّات التنافسية المتّبعة في المنظمات المعاصرة بالتحديات وعوامل البيئة الخارجية وإن ما يحفزها والاهتمام بها هو بحثها عن أفضل مواعنة بين استراتيجياتها وأسبقيّاتها وبين العوامل البيئية التي تعد أكثر تأثيراً في أداءها وتحقيق أهدافها ، وبموجب ذلك تبحث المنظمات عموماً عن هذه العوامل بالدراسة والتحليل إذ أن التحليل الاستراتيجي من المقومات الأساسية لاعتماد خيار استراتيجي محدد ومن خلال هذا التحليل يمكننا التعرف على متغيرات البيئة الأكثر تأثيراً في المنظمات، وفي ذات الوقت التعرف على الفرص والتهديدات

التي تمكناها من استثمار إمكاناتها لصالح تحقيق أهدافها وتوجهها المستقبلي، كما أن هذا التحليل يوفر أمام المنظمة فرص أكبر لاتخاذ القرارات المناسبة (Porter, 1980, 53)

### ثانياً:- عوامل البيئة الخارجية

تناول الباحثون وذوي الاختصاص عوامل البيئة الخارجية على وفق درجة تأثيرها المباشر وغير المباشر على المنظمة كل حسب وجهة نظره، وهناك من أطلق عليها البيئة العامة والبيئة الخاصة أو بيئة المهمة (Dill, 1958, 410) (Daft, 2004, 75) (Porter, 1980) (Sawyer, 1993)، وأخرون صنفوها إلى بيئه مباشرة وبيئة غير مباشرة (Porter, 1980).

ويعد (Dill, 1958, 410) من أوائل المؤكدين على ضرورة تقسيم البيئة إلى عامة ومهمة بهدف تمكين المنظمة من التعامل مع متغيراتها بشكل أفضل وحدد عوامل البيئة العامة بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، فيما حدد عوامل بيئه المهمة بالمستهلكين والمجهزين والمنافسين والتشريعات الحكومية.

في حين أشار (جاكسون وآخرون، ١٩٨١، ١٠٩) إلى أن البيئة الخارجية تتكون من مجموعتين من العوامل الأولى هي الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والثقافية والاجتماعية، أما عوامل المنافسون والمستهلكون والموردون فقد عدها عوامل البيئة الخاصة أو بيئه المهمة.

ويرى (Sawyer, 1993, 228) بان العوامل الحكومية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية هي عوامل غير مباشرة أما المنافسون والمستهلكون ومصادر التجهيز فهي عوامل بيئه مباشرة.

وبذات الاتجاه صنف (الشمام، ١٩٩٩، ٣٧) العوامل البيئية إلى عامة ومثلها بالاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتكنولوجية، في حين مثل بيئه المهمة بالموارد البشرية والتكنولوجية ذات العلاقة والزبائن والمنافسين والموردين والجماعات والأجهزة الناظمة.

اعتماداً على ما تقدم يؤشر تركيز معظم الدراسات على عوامل المستهلكين (الزبائن) والمنافسين والمجهزين والتشريعات الحكومية ذات العلاقة والقاننة ذات العلاقة، ولأهميةها مع البيئة العراقية وبشكل أكثر تحديداً المنظمة عينة الدراسة تبني الباحث هذه العوامل.

### ثالثاً:- عوامل بيئه المهمة

١- الزبائن: تقدم المنظمة مخرجاتها من السلع والخدمات إلى الأفراد والمنظمات الأخرى كربائن مقابل تبادل مادي مباشر أو من خلال منظمات أو جهات أخرى (الشمام، ١٩٩٩، ٧٤).

ويمثل الزبون من وجهة نظر (Schroeder, 1989, 51) بالعامل البيئي الأكثر وضوها وتأثيراً في العمليات بشكل مباشر ويمكن للمنظمة أن تسيطر عليه جزئياً أو كلياً من خلال التسعيـر، التـعزيز، الجـودـة واستـراتـيجـيات السـوقـ الأخرىـ.

وتمثل تفضيلات الزبون من وجهة نظر (Slake et al, 2004, 647) أحد عاملـين مؤثـرين في تحسـين أداء العمـليـات بالإـضـافـة إلى أداء وأنـشـطة المنـافـسـين

ويشير (صالح، ١٩٩١، ٧) إلى أن هناك بعض التغييرات في الطلب لا يمكن السيطرة عليها أو إدراكها بسهولة كالتغيرات الاقتصادية والتغييرات في تفضيلات الزبائن ودخول منافسين جدد، وعليه فإنه يتوجب على إدارة العمليات أن لا تخطط للطلب فقط وإنما يتوجب عليها أن تكون قادرة على الاستجابة للتغييرات الطلب غير المدركة وكيفية أداء ذلك بشكل جيد من خلال التنبيـهـ بالـطاـقةـ وأـجزـاءـ الـخـزـينـ.

أما سلطـانـ (١٩٩٧ـ، ١٠ـ) فقد أوضحـ أنـ الزـبـائـنـ يـخـلـفـونـ فـيـ حاجـاتـهـمـ وـقـدـراتـهـمـ الشـرـائـيةـ وـتـقـومـ عـادـةـ الـمنظـمةـ بـتقـسيـمـ الزـبـائـنـ إـلـىـ عـدـدـ مـنـ القـطـاعـاتـ السـوـقـيـةـ ثـمـ تـقـومـ بـتـصـمـيمـ منـتجـاتـهـاـ

لإشباع حاجات الزبائن في قطاع سوقي محدد أو عدد من القطاعات وهذا يتطلب من المنظمة دراسة هذه الحاجات للزبائن الحالين والمحتملين بدقة ومحاولة الاستجابة لها. ويؤكِّد زجم (٢٠٠٧، ٢٦) أن الزبون يعد ألان مركز الاهتمام الذي تتمحور حوله الإبعاد والوظائف المختلفة، فهو من يدفع ويتحقق إرباح الشركات عند رضاها، وقد يعرض ذات الشركات إلى الخسارة عند عدم تحقق هذا الرضا في أغلب الأحيان، وان التصميم القائم على الزبون والإنتاج الموجه نحو حاجاته الحالية والمستقبلية والاستجابة القائمة على الزبون في السرعة والتوفيق والمكان والخدمة المقترنة بذلك سر نجاح المنظمات المعاصرة.

**٢- المجهزون:** عند تحديد المنظمة أهدافها وبدء عملها لابد لها من تحديد مصادر تجهيزها وفي ذات الوقت وضع مصادر بديلة للتجهيز لمنع الاضطراب في الحالات الحرجة والأزمات الغير المتوقعة (Schroeder, 1989, 50) وتلعب جودة المدخلات بالنسبة للمنظمة أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها من عمل ومواد أولية ومعلومات ومعدات لذلك لابد من تحديد مصادرها بدقة عالية لضمان مخرجات ذات جودة مطلوبة.

ويمثل المجهزون منظمات أو أفراد ترتبط معهم المنظمة بعقود محددة تتضمن تجهيزها بما تحتاجه من مواد أولية أو نصف مصنعة تدخل في العمليات المختلفة مما يتطلب ضرورة بناء علاقات سلية مع هؤلاء المجهزين لتحقيق انسياط المواد المتعاقد عليها وتتدفقها بالسهولة واليسير (اللامسي، ٢٠٠١، ٥٧٢).

وتؤكد أنظمة الإنتاج الحديثة على ضرورة التعامل الإيجابي مع المجهزين وإنشاء علاقات طويلة الأمد معهم من خلال الاختيار السليم وتكوين قاعدة معلومات فنية مع كل منهم بدقة متناهية (Krajewski & Ritzman, 2005, 11).

أما (جاكسون، ١٩١١، ١١٢) فقد عد المجهزين المحدد الأساسي لإستراتيجية المنظمة ويحدد مكوناته بمجهزين المواد الأولية والاحتياطية والمكائن والمعدات والعمالة المفترضة. في حين اشر (عسكر، ١٩١٧، ٢٣) دور المجهزين الأساسي في سير عمليات المنظمة وحدودهم بمجهزي المواد الأولية والاحتياطية والمكائن والمعدات.

**٣- المنافسون:** لغرض تحقيق المنظمة الريادة في مجال عملها لابد من الاستجابة السريعة للنشاط التنافسي الذي تواجهه من خلال إتباع أساليب وطرق جديدة غير مستخدمة من قبل الآخرين كالسعر الجودة وخدمات ما بعد البيع (Daft, 2004, 79).

ويرى (زجم، ٢٠٠٧، ٢٩) أن الاستجابة السريعة لتغيرات السوق وحالات الزبائن ورغباتهم توفر فرصة اكبر لكسب الزبون وخسارة المنافسين له وان الاستجابة عامل نجاح أساسي لزيادة الحصة السوقية وبموجب ذلك يتطلب من المنظمة أن تطور منتجاتها وان تحصل على طلبات الزبون أسرع من منافسيها.

أما (Porter, 1980, 101) فقد حدد خمس قوى تسوامية ترتبط بحالة المنافسة وذات تأثير مباشر في إستراتيجية المنظمة وعندما تتمكن المنظمة من مواجهة هذه القوى التسوامية تتمكن من بناء مركزها التنافسي وهذه القوى هي ١- المنافسون الحاليون. ٢- قوة المشترين. ٣- قوة المجهزين. ٤- مكانة المنتجات. ٥- دخول منافسين جدد.

في حين اتفق (Glueck & Jauch, 1988, 128) على أن المنافسة تحدد استمرار المنظمة في نشاطها والخيارات الإستراتيجية المناسبة لمواجهة المنافسين. ويحدد (السيد، ١٩٩٣، ١١١) درجة شدة المنافسة وهيكلها ومعدل النمو في السوق والقيام بعدد من المقارنات في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة بقدرة المنظمة على تحليل موقف المنافسين.

**٤- التقانة ذات العلاقة :** من أجلبقاء المنظمة في المنافسة لابد من إدخال التطورات التقانية أول بأول ومن خلالها اختار المنظمة أن تكون قائدة ورائدة أم تابعة، أم تتبع تقانة توليفيه بين الاثنين، ويعد(52, Schroeder, 1993) الوضع الاستراتيجي المتخذ من التقانة سر بقاء المنظمة مستقبلاً، أما جاكسون فقد حدد المكونات الأساسية للعامل التقانية بمستوى التقدم العلمي والتقني في المجتمع وتتضمن القاعدة المادية وقاعدة المعرفة بالتقنية والوفاء بمتطلباتها بهدف تطوير منتجاتها(جاكسون، ١٩١١، ١٠٥).

أما (جواد، ٢٠٠٣، ٥٣) فقد أشار إلى أن التطورات التقانية تحدد الحالات المستقبلية للمنظمة وإيجارها على إعادة نظرها بأهدافها وإغراضها وطرق عملياتها الإنتاجية وبعكسه تواجه المنظمة التلاشي أو الزوال.

في ذات الاتجاه شبه(Steiner & Miner, 1982, 24) التطورات التقانية بالعوامل المهمة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة مما يتطلب متابعتها وتقييمها وتحديد أثارها. ويمكن أن تتحقق التقانة إذا ما استثمرت بشكل صحيح وسليم تميزاً مؤثراً في تطوير وتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها، وفي ذات الوقت يتطلب من المنظمة المعاصرة والهادفة إلى الإبداع أن توافق التطورات التقانية باستمرار والاطلاع عليها ودراسة جدوى استدامها وتوفير الإمكانيات المناسبة والقادرة على استخدامها على أفضل وجه، وأفضل من المنافسين لكي تبقى في المقدمة.

وفي الاتجاه الآخر فان اختيار التقانة غير المناسب للحاجة الحقيقة للمنظمة وللجدوى الاقتصادية من استخدامها فان ذلك يعد بمثابة تكاليف لا مبرر لها(السمان، ٢٠٠١، ٢٤٥).

أما(البكري، ٢٠٠١، ٩٣) فقد أشار إلى أن التقانة أثاحت المجال واسعاً لإدخال منتجات جديدة وتطويرها بما يخدم الزبون، وهذا ما انعكس على عمليات الإبداع والتطوير في صناعات عديدة باعتبار التقانة تطبيق للمعرفة والأدوات المستخدمة لمعالجة المشكلات التي يمكن مواجهتها في إنجاز مهمة محددة وبشكل فاعل.

ويشير(Kotler, 2004, 7) إلى انه يتوجب على المنظمات التحسب والتتبوء بالتطورات والتغيرات التقانية الخارجية لكي لا تكون مختلفة عن المنظمات الأخرى من خلال تحديدها للأثار التطورات التقانية في المجتمع عموماً وتحديد قوتها واتجاهها وأثارها على المنظمة ومن ثم توجيه استراتيجياتها بما يتاسب وهذه التطورات التقانية.

**٥- التشريعات الحكومية:** يتمثل هذا العامل بدرجة تدخل الحكومة في ميدان الأعمال، وإصدار القوانين والتشريعات الناظمة لعمل المنظمات كالأجور، وعدد ساعات العمل، والأعمار، وأوقات الدوام، وإجراءات السلامة والصحية المهنية، وحماية الزبون، وتشريعات الرقابة، وحماية البيئة، مما يفترض على المنظمة أن تعديل إستراتيجية عملياتها بما يحقق تنفيذ القوانين والالتزام بها والاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها(52, Schroeder, 1989).

ويمثل (الطائي والعلاق، ٢٠٠١، ١٥٢) هذا العامل بالقوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الحكومة أو الجهات المسؤولة في الدولة وذات صلة بطبعية عمل المنظمة أما (جواد، ١٩٩٤، ١١١) فقد أكد على أن المنظمات تتلمس تأثير الحكومة اعتماداً على الأنظمة والقوانين الخاصة بشرعية وجودها وقيادتها وعملياتها اليومية، وكلما ازداد التعقيد في عمليات المنظمة ازداد اندفاع الحكومة بشكل أكبر لحماية المصلحة العامة للمجتمع، ولضمان التزام المنظمات وبشكل خاص الكبيرة منها بالجوانب القانونية استعن العديد منهم بالمستشارين القانونيين والماليين المتخصصين(الشهابي، ١٩٩٣، ٤١).

### المبحث الثالث:- أسبقيّة الإبداع/ إطار مفاهيمي

أولاً:- المقدمة

نظراً للتطورات المتزايدة في مجالات الحياة كافة وازدياد شدة المنافسة وتنامي وازدياد سرعة تغيير حاجات الأفراد وبحث العديد من الشركات عن الريادة والإبداع كأسقية تنافسية، تطلب الحاجة إلى تقديم ما هو غير مألف وتقديم منتجات على وفق حاجات الزبائن أو تفوق توقيعاتهم في بعض الأحيان كما هو هدف الشركات اليابانية، مما حفز المنظمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وطبيعة العمل الذي تقوم به إلى إيلاء اهتمام متزايد للإبداع وبالتالي تقديم منتجات متميزة عن المنافسين اعتماداً على التحسين المستمر دون هواة، وتحقيق الريادة والإبداع، إذ أن الفكرة التي كانت مألفة عن الرشد وتقديم منتجات على وفق ما مخطط ولفتره طويلة لم يعد كافياً لتحقيق استمرار الريادة والنجاح في دنيا الأعمال المتغيرة، إذ أن هناك منافسين يطورو منتجاتهم ويحسنون أداء عاملיהם ويثيرون رغبات الزبائن (جم، ٢٠٠٣، ٦)، وهكذا يتطلب من المنظمة الساعية إلى النجاح اعتماد الإبداع في كافة مراحل أداءها ابتدأ من تحديد الأهداف ووضع الخطط وتبني الاستراتيجيات واعتماد الأسبقيات واختيار العاملين وتوزيع المهام والواجبات وتقسيم المنتجات وتنفيذ العمليات وتقديم المنتجات وتطويرها وتعزيزها، وهكذا يمكن للمنظمة أن تكون قائدة أو تابعة في دنيا الأعمال، وتعد الاستجابة للطلبات الداخلية والخارجية واستباق الأفضل السبيل إلى تحقيق الريادة المرجوة في منظمات الأعمال المعاصرة. إذ أصبح أداء الأعمال تقليدياً جزءاً من الماضي بالنسبة للشركات الناجحة.

### ثانياً:- مفهوم الإبداع

يعود أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية إلى (بدع) وبعد الشيء أي إنشائه على غير ما هو سابق، أما في اللغة الانكليزية (Innovation) فهي تعني أحداث أو إيجاد شيء جديد، وفي نفس السياق فقد تناول العديد من الباحثين وذوي الاختصاص الإبداع، وفي هذا المجال عرف (Meredith & Shafer, 1997,30) الإبداع بتقديم منتج جديد للأسوق أو مزج للعناصر المتاحة بأسلوب جديد بهدف تقديم عملية أو منتجات أو خدمات بطريقة فريدة، وفي ذات الاتجاه أشار (يونس، ٢٠٠٥، ٦٢) في معجم مصطلحات العلوم الإدارية إلى الإبداع بالتفصيذ الناجح للأفكار المبتكرة أو أحداث تغيرات جوهرية على أصل السلعة أو الخدمة المبتكرة بما يؤدي إلى تطوير الخصائص والمضمون السابق.

أما (جم، ٢٠٠٣، ٢٢) فقد أوضح منذ البدء بأن هناك تداخل بين الإبداع والابتكار وأشار إليه بقدرة الشركة للتوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين.

في حين عرف (Evans, 1997,88) الإبداع بالخبرة التنافسية القادر على تقديم منتج بارز فضلاً عن القدرة على تقديم المنتجات الجديدة المدعومة وأشار إلى أن الإبداع يعتمد على البحث والتصميم والتطوير وقابلية التحويل وتقديم منتج رائع.

وبنفس الاتجاه يؤكّد (Subramanian, 1996,37) أن الإبداع هو تقديم منتجات جديدة أو تطوير القائمة أو إدخال عناصر جديدة للإنتاج أو تطوير العمليات القائمة.

ويذهب (Jones, 1995,25) بالمفهوم إلى استثمار المنظمة لمواردها وقدراتها وخبراتها ومعارفها وعاملتها الماهرات من أجل تقديم منتجات أو عمليات أو خدمات جديدة تحقيقاً للمزايا التنافسية والريادة والإبداع في مجال تخصصها.

ويتفق (Russeu & Taylor, 2000,12) في هذا الاتجاه مؤكدين على التطبيق العملي لموارد المنظمة البشرية المتاحة في تحقيق هدف الإبداع، أما (يونس، ٢٠٠٥، ٦٢) فقد عدّها أفكار تتصرف بالجدة والفائدة وذات صلة لحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة عن المعرفة في أشكال فريدة.

وبذات الاتجاه فقد أكد (Daft, 2003, 21) بان الإبداع ناتج مجموعة المعارف والخبرات والأدوات والتكنولوجيا المعتمدة لتحويل المدخلات إلى مخرجات جديدة باستخدام عمليات متميزة والتفوق على المنافسين.

وأخيراً يؤكد (الصرن، ٢٠٠٣، ٢٧) على أن الإبداع هو عملية صنع سلعة جديدة أو تطوير عملية أفضل من المنافسين لكي تكون أكثر قبولاً للاستجابة إلى ظروف السوق والمنافسة القائمة من خلال تقديم ما هو جديد وغير مألوف أو تطوير ما هو مرغوب ويضيف قيمة أكبر من وجهة نظر الزبون بطريقة مبدعة تحقق الريادة والإبداع للمنظمة.

يلاحظ من العرض السابق أن معظم المفاهيم والتعاريف تمحورت حول تسخير موارد وجهود المنظمة وإمكاناتها المتاحة للاستجابة لظروف السوق والمنافسة القائمة من خلال تقديم ما هو جديد وغير مألوف أو تطوير ما هو مرغوب ويضيف قيمة أكبر للمنتج من وجهة نظر الزبون بطريقة مبدعة تحقق الريادة والتميز للمنظمة.

### ثالثاً:- أهمية الإبداع.

يمثل الإبداع أحد المتطلبات الضرورية للإدارة المعاصرة والمنظمات الساعية إلى الريادة والتطور والنجاح وسط اشتداد حدة المنافسة، إذ بات من الضروري عدم وقوف المنظمات عند حد نجاحها وتقديمها منتجات جيدة بل الاستجابة للتغيرات البيئية وتغيير أدواء وحاجات الزبائن المستمرة بحيث يغلب على أدائها صفة الحداثة والإبداع. (الصرن، ٢٠٠٣، ٢٧)

عليه فان التغيير الخارجي هو العنصر الذي يدفع المنظمة إلى دراسة وتحليل وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً والاستجابة لها من خلال إضافة شيء للمنتجات أو تقديم منتجات فريدة تميزها عن الآخرين.

وهكذا فإن الإبداع يعد أحد الأدوات المهمة والرئيسية التي تتمكن المنظمة من خلال اعتمادها والتفوق فيها للوصول بمنتجاتها إلى الريادة والتميز وزيادة إقبال الزبائن عليها، وهذا ما دفع العديد من المنظمات العالمية المعروفة إلى اعتمادها وان جاء ذلك من خلال إعادة اندماجها مع شركات أخرى كما هو حال شركة (SAMSONG) إذ اندمجت مع شركات أخرى وظهرت شركة LG وبعد الاستفادة من إمكانات الاتحادات فان هذه الشركة هي الرائدة في سوق الكهربائيات والالكترونيات المختلفة وأصبحت تستثمر فرص التغيير لصالحها من خلال تقديم منتجات فريدة وذات خصائص أفضل من منافسيها وبموجب ذلك فقد حققت الريادة والإبداع وتعد الآن من ضمن المنظمات المعاصرة (Krajewski & Ritzman, 2005, 77).

أما بالنسبة إلى المجالات التي تحتاج المنظمة فيها إلى الريادة والإبداع، فإن التمييز هنا لا يقتصر على الجانب التقاني وعلى قدرة استحداث سلعة أو خدمة أو تطوير أو تحسين عملية بل تذهب بعد من ذلك وتدخل مجالات أوسع كفتح سوق جديد أو تطوير آلة أو معدة وتعديل طريقة وتحسينها، فضلاً عن كافة المجالات الإدارية كالخطيط والتدريب ورفع الروح المعنوية للعاملين والإبداع والتميز في كافة وظائف المنظمة من إنتاج وتسويق ومالية ومواردبشرية أفضل مما كانت عليه وهكذا تتكامل كافة مهام المنظمة في تحقيق خبرة التفوق والإبداع على منافسيها (حريم، ٢٠٠٣، ٢١٧).

ومن الجدير بالذكر أن تراعي المنظمة العوامل ذات التأثير المباشر في عملية الإبداع عند دخول مجال إبداعي معين لضمان نجاح المنظمة مساعها وريادتها كالتკاليف المترتبة على هذا العمل المبدع والعائد على الاستثمار ودرجة المخاطرة وعدم التأكيد، والقيمة العلمية للإبداع، ومنشأ الإبداع الداخلي أو الخارجي، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات البيئة المترتبة على استخدام هذا الإبداع (نجم، ٢٠٠٣، ٢١٢).

ولا تقتصر أهمية الإبداع على مستوى المنظمة بل هناك مجتمعات إبداعية مبنية على الريادة والإبداع، وهذا ما أكد عليه (Warner, 1996, 218) بن ما يميز الاقتصاديات الحديثة هو اعتمادها على المعارف فيما يخص أيه معلومات وأفكار متاحة على العكس من الموارد التي تعد مصادر المنفعة التنافسية، وتميز هذه المجتمعات الإبداعية بالاتي:

- ١- اتصافها بالعلوم والثقافة التحويلية والمنظمة بشكل جيد.
- ٢- تأكيدها على الأفراد كأفراد وكجزء من الجماعات والإبداع التنظيمي.
- ٣- تمثيلها أساس نشر المعارف المطورة بشكل جيد.

#### رابعاً:- الريادة والإبداع كأسقية تنافسية.

يعد الإبداع أحد الأسقيف التنافسية إضافة إلى الكلفة والجودة والمرونة والتسليم الضروري للمنظمة الساعية إلى التفرد والنجاح والريادة في دنيا الأعمال وقد أخذ الاهتمام يتزايد بها في الآونة الأخيرة وتناولتها كتابات الباحثين وذوي الاختصاص وافردا لها مجالا خاصا بعد أن كان يشار إليها ضمن الأسقيف الأخرى ضمنا.

وقد أشار (Belohalr, 1993, 59) إلى أن الانطلاقـة الرئيسية لـأسقـية الإبداع بدا التركيز عليها في الصناعة اليابانية حيث تزامـنت مع الجـودـة ورافقـتها عـوـاملـ أخرى كالـولـاءـ والـقيـمـ والتـقـالـيدـ وـمعـقـدـاتـ العـامـلـينـ وـالتـقـافـةـ وـالـخـصـائـصـ الـمحـلـيـةـ وـكانـ لهاـ الدـورـ الـريـاديـ فيـ نـجـاحـ الشـركـاتـ الـيـابـانـيـةـ.

وبنفس الاتجاه أخذـتـ المنـظـمةـ المـعـاصـرـةـ توـليـ أـسـقـيـةـ الإـبـدـاعـ أـهـمـيـةـ كـبـيرـةـ وـتـؤـكـدـ عـلـىـ إـتـبـاعـهـ فـيـ مـجاـلـاتـ أـعـمـالـهـ لـاقـتـاعـهـ بـاـنـ هـذـهـ أـسـقـيـةـ هـيـ المـصـدـرـ الـأـكـثـرـ قـوـةـ لـتـحـقـيقـ التـميـزـ وـالـتـفـرـدـ إـذـاـ مـاـ اـعـتـمـدـتـ بـشـكـلـ سـلـيمـ ،ـ وـفـيـ ذـاتـ الـوقـتـ أـكـدـتـ عـلـىـهـاـ الـمـنـظـمةـ الـقـائـدةـ كـجـزـءـ مـنـ ثـقـافـةـ التـنـظـيمـ وـفـلـسـفـةـ إـدـارـيـةـ وـخـيـارـ اـسـتـرـاتـيـجيـ يـتـطـلـبـ نـجـاحـهـ تـكـافـهـ كـافـةـ أـطـرـافـ الـمـنـظـمةـ مـنـ أـجـلـ بـلوـغـهـ.

وبيـوكـدرـ (Kroll, 1994, 22) ولـكيـ تكونـ الـمـنـظـمةـ رـائـدـةـ فـيـ مـجاـلـ عـمـلـهـاـ وـمـبـدـعـهـ فـيـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـهـ عـلـيـهـاـ أـنـ تـعـمـلـ مـنـ أـجـلـ المـزـيدـ،ـ مـنـ أـجـلـ الـمـخـلـفـ مـنـ الـمـطـلـوبـ،ـ فـضـلاـ عـنـ تـقـدـيمـ مـاـ هـوـ غـيـرـ مـأـلـوفـ وـمـبـهـجـ لـأـذـواقـ الـزـبـائـنـ وـتـطـلـعـاتـهـمـ وـبـالـتـالـيـ جـذـبـ مـزـيدـ مـنـ الـزـبـائـنـ وـاـخـتـرـاقـ الـعـدـيدـ مـنـ الـأـسـوـاقـ،ـ مـعـ الـأـخـذـ بـنـظـرـ الـاعـتـباـرـ عـدـمـ إـغـفـالـ أـسـقـيـفـ الـأـخـرىـ الـتـيـ يـمـكـنـ أـدـاءـهـاـ بـأـسـلـوبـ مـبـدـعـ،ـ لـكـيـ يـكـوـنـ بـيـدـ الـمـنـظـمةـ أـكـثـرـ مـنـ خـيـارـ اـسـتـرـاتـيـجيـ يـسـتـخـدـمـ الـأـنـسـبـ مـنـهـ عـنـ الـحـاجـةـ وـبـمـاـ يـتـلـاعـمـ وـالـحـاجـةـ الـحـقـيقـيـةـ لـلـسـوقـ لـلـبـقاءـ فـيـ الـرـيـادـةـ.

ويـشيرـ (Evans, 1993, 118) ضـرـورـةـ تـأـكـيدـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ موـاكـبـةـ التـطـورـاتـ وـبـاسـتمـارـ لـكـيـ يـكـوـنـ الإـبـدـاعـ سـمـهـ الـمـنـظـمةـ وـجـزـءـ مـنـ ثـقـافـهـاـ وـمـارـسـةـ يـوـمـيـةـ اـبـتـداءـاـ مـنـ الـمـسـتـوىـ الـإـسـتـرـاتـيـجيـ إـلـىـ الـمـسـتـوىـ التـشـغـيلـيـ.

ويـعزـيـ (Krajewski & Ritzman, 2005, 77) سـبـبـ هـذـهـ الـاـهـتـمـامـ إـلـىـ التـطـورـاتـ وـالـتـغـيـرـاتـ الـمـسـتـمـرـةـ بـعـدـ اـتـسـاعـ الـأـسـوـاقـ وـزـيـادـةـ حـدـةـ الـمـنـافـسـةـ وـسـرـعـةـ تـغـيـرـ أـذـواقـ وـطلـباتـ الـزـبـائـنـ،ـ وـقـصـرـ دـورـ حـيـاةـ الـمـنـتـجـ وـزـيـادـةـ التـخـصـصـ وـتـطـورـ التـقـانـةـ عـمـومـاـ وـبـشـكـلـ خـاصـ فـيـ مـجـالـ الـمـعـلـومـاتـ وـالـاتـصـالـاتـ وـبـرـوزـ الـمـصـانـعـ الـاقـتـراـضـيـةـ وـالـاتـصـالـ عنـ بـعـدـ بـحـيثـ أـصـبـحـ كـلـ تـطـورـ جـيدـ مـتـاحـ أـمـامـ الـجـمـيعـ مـنـ خـلـالـ شـبـكـةـ الـمـعـلـومـاتـ الـدـولـيـةـ الـاـنـتـرـنـتـ وـالـوـسـيـطـ الـاـلـكـتروـنـيـ.

كلـ ماـ تـقـدـمـ حـتـمـ عـلـىـ الـمـنـظـمةـ السـعـيـ بـجـدـ لـإـتـبـاعـ أـسـقـيـفـ الـإـبـدـاعـ ضـمـنـ خـيـارـاتـهـاـ وـاسـتـرـاتـيـجيـاتـهـاـ وـأـعـمـالـهـاـ وـمـهـامـهـاـ وـإـدـارـاتـهـاـ وـالـتـرـكـيزـ عـلـىـ خـلـقـ ثـقـافـةـ الـرـيـادـةـ وـالـتـمـيـزـ فـيـ الـمـنـظـمةـ وـلـدىـ عـاـمـلـيـهـاـ.

ويوضح (نجم، ٢٠٠٣، ٢٤) أن المنظمات اليابانية في سعيها لبلوغ الريادة والإبداع تخصص ٣٠% من إيراداتها لأنشطة البحث والتطوير للوصول إلى منتجات متميزة وأفضل من المنافسين.

اعتماداً على ما تقدم يمكن القول بان الإبداع احد الأسبقيات التي تتبعها إستراتيجية العمليات لبلوغ مستوى أداء مرغوب كالسرعة والدقة في التسليم والمرونة في التصميم والتطوير والتميز في الجودة وبالتالي تحقيق الثقة بين الزبائن ومنتجات المنظمة بما يعزز قدرتها التنافسية والريادة والإبداع في مجال عملها.

وقد ركز بحثنا على هذه الأسبقية لإمكانية اعتمادها ضمن كل من الأسبقيات الأخرى ، إذ يمكن أن تكون الجودة غير مألفة ومتمنية عن المنافسين ويمكن استخدام طرق وأساليب تخفيض الكلف دون المساس بالجودة، كما يمكن للمنظمة بلوغ الريادة في مجال سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن وتسلیمهما بأقصر وقت ممكن ومرونة عالية في التحول من منتج إلى آخر لذا فان الإبداع أسبقية ضرورية ويمكن أن تتدخل مع الأسبقيات الأخرى ويجب أن توليها المنظمة المعاصرة الاهتمام اللازم حتى وان اتبعت أسبقية أخرى وأعطتها الأولوية على الريادة والإبداع. فإنه يبقى لهذه الأسبقية الدور البارز في التميز والنجاح.

#### **خامساً:- العلاقة بين البيئة الخارجية والإبداع**

تمثل البيئة الخارجية وعواملها المختلفة ودرجة التغيير والتعقيد الحاصل فيها جوهر عمل الإدارة ومدى نجاحها وقدرتها على تحقيق الإبداع يتوقف إلى حد بعيد على تفاعلها واستجابتها وتكيفها مع كل حالة تطور أو تغير بيئي بشكل ايجابي، وقد ركز العديد من الباحثين وذوي الاختصاص على الأثر البيئي في أداء المنظمة مؤكدين على استخدامه في تفسير سلوك المنظمة الساعية لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات البيئية المحيطة، وفي إطار التفاعل المتبدال بين المنظمة وببيئتها المحيطة يشير (Barnard, 1972, 145) إلى انه لا معنى لأهداف المنظمة دون اخذ البيئة الخارجية وعواملها المختلفة بنظر الاعتبار، وهكذا فرضت التغيرات المتضارعة في البيئة الخارجية تحديات ومتطلبات عديدة حفزت المنظمات المختلفة على مواجهتها بدقة وبفعالية مما تطلب معه امتلاك المنظمات مقدرة إبداعية متميزة من خلال تطوير الاستراتيجيات والخطط والأفكار ووضع الحلول الجديدة المتغيرة تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والبقاء والنمو والازدهار.

وما حققه المنظمات اليابانية من تمييز في مجال الالكترونيات والسيارات منذ أوائل الثمانينات ولحد الآن جاء من خلال استجابتها السريعة للبيئة الخارجية واعتمادها أسبقية الإبداع في تحقيق جودة منتجاتها مما دفع بالعديد من المنظمات لاعتماد هذه الأسبقية كأدلة ووسيلة للتميز والنجاح(حريم، ٢٠٠٣، ٤٥).

وفي هذا المجال يشير (William, 1993, 120) إلى الإبداع كاستجابة للتغيرات البيئية وبذات الوقت وسيلة لأحداث التغيير في المنظمات المختلفة.

أما (الغمري، ١٩٩١، ٧٩) وفي معرض إشارته إلى العلاقة بين الإبداع والبيئة الخارجية فقد أوضح بان الفرد ومن خلال إبداعه واستخدامه لتفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مؤثرات داخلية وخارجية مختلفة يمكنه تحقيق ما هو جديد بالنسبة له ولبيئته على أن يكون هذا الجديد نافعاً للبيئة التي يعيش فيها.

ويوجز (حريم، ٢٠٠٣، ١١) العلاقة بين الإبداع والبيئة الخارجية من خلال تمثيله الإبداع بالنظر إلى الظواهر والأشياء والمتغيرات بمنظور علاقات جديدة غير مألفة، يتفاعل من خلالها الفرد مع العمل والبيئة المحيطة بالمنظمة بالبحث والاستقصاء والحدس والربط بين المتغيرات المختلفة لتقديم ما هو جديد وأصيل ذو قيمة للفرد والمجتمع.

ويوضح (الشمام، ١٩٩٩، ١٢٢) أن الإبداع يعكس استشراف الإدارة للمستقبل وتقتها بتفوق المنظمة على منافسيها في بيئتها الخارجية.  
في حين يؤكد (Krajewski & Ritzman, 2003, 121) على أهمية تبني المنظمة أسبقيات الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية عن المنظمات المماثلة.

ويرى (Kotler, 2004, 121) بأن هناك مجموعة قوى ومتغيرات خارجية توثر في كفاءة الإدارة لتقديم مخرجاتها، ويطلب من هذه الإدارة تفزيذ مهامها وأنشطتها وفعالياتها لأشباع حاجات ومتطلبات الزبائن بطريقة متميزة من أجل إبراز مخرجاتها بشكل يفوق مخرجات المنافسين.

ويشير (السالم، ٢٠٠٩، ١٠٧) إلى أنه يتطلب من المنظمة الهدافة إلى التمييز في جودة مخرجاتها عن منافسيها استقطاب وامتلاك عاملين ذوي مهارات متميزة قادرة على تحقيق التمييز من خلال الإبداع.

إما (الطائي والخاجي، ٢٠٠٩، ١٩) فقد أوضحوا بأن تعزيز الإبداع يمكن أن يتجسد بما يلي:  
١- تيسير استجابة المنظمة وتكيفها مع بيئتها الخارجية وخاصة فيما يتعلق بالابداعات الجديدة والتطورات الحاصلة لها.

٢- تعزيز قدرة المنظمة على المساومة مع الزبائن من خلال تعزيز ولاء الزبائن ومنعهم من التحول إلى التعامل مع منتجات المنظمات المنافسة وخدماتها.

٣- تعزيز قدرة المنظمة على المساومة مع المجهزين عن طريق تعزيز مبدأ المنظمة الأولى بالرعاية، أي المنظمة الأحق بالرعاية.

وعليه فان التطورات المتتسعة في البيئة الخارجية وبروز ظاهرة العولمة التي مثلت العالم بالقرية الصغيرة أدت إلى ضرورة زيادة الاهتمام بهذه البيئة وعواملها المختلفة بالدراسة والتحليل ومتابعة التغييرات الحاصلة فيها والاستجابة لها مع كل حالة تغيير التي باتت الأمر الأكثر حدوثاً في دنيا الأعمال، ويوضح (Mintzberg) في هذا المجال إلى أن التفكير المبدع والأداء الخلاق هو الأداة الأكثر نجاحاً لمواجهة هذه التغييرات وهذا ما حفز العديد من المنظمات إلى اعتماد أسبقيات الإبداع في كافة نشاطاتها، على الرغم من صعوبة تبنيها لاعتمادها أسلوب اندفاع إدارة المنظمة للبحث عن فرص جديدة وتحطيم التهديدات الصغيرة (جواد، ١٩٩٤، ١٥٠).

#### **المبحث الرابع:- وصف وتحليل متغيرات الدراسة**

##### **أولاً:- وصف مجتمع الدراسة والأفراد المبحوثين.**

###### **١- وصف مجتمع الدراسة.**

يمثل معمل سمنت بادوش أحد ثلث معامل تابعة للشركة العامة للسمن트 الشمالية بالإضافة إلى معملي سمنت حمام العليل وقد وضع حجر الأساس عام ١٩٥٦ وبasher إنتاجه الحقيقي عام ١٩٦٣، ومعمل سمنت بادوش وقد وضع حجر الأساس عام ١٩٦٥ وبasher بإنتاج عام ١٩٧٧. ومعمل سمنت سنجار وقد أسس عام ١٩٨١ وبasher بإنتاج الفعلي عام ١٩٨٩.

أما أهم منتجات الشركة فهي الاسمنت العادي والاسمنت المقاوم والاسمنت الأبيض والاسمنت المخصص لتحشية السدود.

###### **٢- وصف الأفراد عينة الدراسة.**

يوضح الجدول (١) أهم مميزات وخصائص الأفراد المبحوثين من حيث المنصب والتحصيل الدراسي أو الشهادة والجنس والتخصص والخدمة في المعمل والخبرة في المنصب الحالي.

#### **جدول (١) وصف الأفراد المبحوثين**

التحصيل الدراسي						المنصب(المراكز الوظيفي)					
دراسات عليا		بكالوريوس		دبلوم		م.ر.قسم م.ر. شعبية		ر.قسم أو ر. شعبية		المنصب	
عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
١	٨٠	٢٠	١٦	٤	٢٨	٧	٦٠	١٥	١٢	٣	

  

الشخص												
قانوني				إداري				زراعي				علوم
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٨	٢	٢٠	٥	٨	٢	٢٠	٥	٤٤	١١			

الفئات العمرية							الجنس					
٥٠ - فأكثر		٥٠-٤٦		٤٥-٤١		٤٠-٣٦		٣٥-٣١		ذكر	أنثى	
%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
٢٠	٥	٢٤	٦	١٢	٣	١٦	٤	٢٨	٧	٨٠	٢٠	

- فيما يخص المنصب أو المركز الوظيفي في المعمل المبحوث يلاحظ من الجدول (١) بان المدراء ورؤساء الأقسام والشعب يمثلون ٧٢% من الأفراد عينة الدراسة إذ بلغت نسبة المدراء (١٢%) في حين أشرت نسبة رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب (٦٠%) من المبحوثين، في حين بلغت نسبة معاوني رؤساء الأقسام ومعاوني مسؤولي الشعب (٢٨%) من الأفراد المبحوثين مما يوضح بان عينة الدراسة لديها القدرة على الإجابة عن فقرات استماره الاستبيان الخاصة بمتغيرات الدراسة بسهولة وبيسر.
- وأوضح ذات الجدول بان خريجي الكليات والدراسات العليا يمثلون (٨٤%) من المبحوثين في حين مثل خريجي المعاهد بشهادة الدبلوم الفني (١٦%) فقط من المبحوثين، مما يؤكّد على علمية مسؤولي الوحدات والشعب في المعمل المبحوث.
- وبالنسبة إلى التخصصات التي يحملها الأفراد المبحوثين فقد تبين بان حاملي شهادة الهندسة والعلوم يمثلون (٦٤%) من المبحوثين وهي نسبة مهمة ومؤثرة بالنسبة إلى معلم يحتاج هذين التخصصين في إداراته، فيما جاءت نسبة الزراعيين والقانونيين من المبحوثين متقاربة وببلغت (٨%)، أما التخصص الإداري فقد شكل (٢٠%) من المبحوثين، وهي نسبة مطلوبة لأقسام إدارية كالتدريب والأفراد والحسابات والعلاقات العامة.
- وفي ذات الاتجاه مثل الذكور (٨٠%) من الأفراد المبحوثين وهي منطقية في معلم يقع خارج مركز المحافظة وطابع عمله رجالي، ورغم ذلك فقد مثلت الإناث (٢٠%) من عينة الدراسة، مما يوضح أن العنصر النسوبي قد أتيحت له فرصه شغل مناصب في إدارة المعمل.
- أما الفئات العمرية لعينة الدراسة فقد اشر بان (٥٦%) من المبحوثين تزيد أعمارهم عن ٤٠ سنة فيما كانت النسبة المئوية دون هذه الأعمار (٤٠ سنة فأكثر)(٤٠%) مما يشير إلى أن إدارة المعمل تجمع ما بين الشباب والخبرة وهي ضرورية في مجال أية إدارة.

### ثانياً:- وصف وتشخيص متغيرات الدراسة.

يوضح الجدول (١) التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة، ونعرض أدناه وصف وتشخيص المتغيرات المعتمدة في الدراسة اعتماداً على إجابات المبحوثين على وفق ورود هذه المتغيرات في استماره الاستبيان.

## ١- عوامل البيئة الخارجية.

**أ- الزبائن:** يتفق ويتفق بشدة (٩٢%) من المجيبين على أن جودة منتجات المعمل ملبيّة لرغبات الزبائن، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (X2) (٤,٢) و (٠,٧٣) على التوالي، في حين يؤكد (٨٤%) منهم على أن المعمل يتبع باستمرار احتياجات الزبائن وبلغ الوسط الحسابي للعنصر (X1) (٤,١) والانحراف المعياري (٠,٨٠)، أما بالنسبة للاتفاق حول تفضيل الزبائن لمنتجات المعمل على منتجات المعامل المشابهة فقط بلغت (٨٠%) وبوسط حسابي (٤,١) وانحراف معياري (١,٠) للعنصر (X4)، في حين تراوحت نسبة الاتفاق بين المجيبين حول ملائمة أسعار منتجات المعمل وقبولها من قبل الزبائن، وإن للمعمل قدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن فوراً، بين (٧٦% و ٧٢%) وبوسط حسابي للعنصرين (X3) و (X5) بلغ (٣,٩) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٩) و (٠,٧٧) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات.

يلاحظ من الإجابات أعلاه بان إدارة المعمل قد أخذت احتياجات الزبائن وطلباتهم بنظر الاعتبار، وما يعزز ذلك الإقبال الشديد على منتجات المعمل والشركة عموماً.

**ب- المجهزون:** تشير نسبة (٧٦%) من إجابات المبحوثين حول الاتفاق والاتفاق بشدة على أن للمعمل مصادر تجهيز توفر الاحتياجات في الوقت المطلوب، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (X6) (٣,٦) و (٠,٨٥) على التوالي مما يؤشر تناسب إجابات المبحوثين.

أما بالنسبة إلى دور المجهزين في تحسين جودة منتجات المعمل فقد اتفق (٦٠%) فقط من المبحوثين على ذلك وبوسط حسابي للعنصر (X10) بلغ (٤,٥) وانحراف معياري (٠,٦٠)، في حين اتفق (٥٢%) من المجيبين على التزام المجهزين بالأوقات والمواعيد المحددة للتجهيز، وإن المجهزين يوفرون ما مطلوب بالجودة المناسبة، وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصرين (X7) و (X9) (٣,٤) و (٣,٣) وانحراف معياري (١,٠) و (٠,٨٦) على التوالي.

وبلغت نسبة الاتفاق على اعتماد المعمل سياسة توفير مصادر بديلة للمجهزين فقد بلغت (٤٠%) فقط وبوسط حسابي (٣,٠) وانحراف معياري (٠,٨٨) للعنصر (X8). تؤشر نسبة الإجابات أعلاه بان مصادر التجهيز محدودة وليس من السهلة إيجاد بدائل لها أو تغييرها، وهذا يتلائم مع طبيعة عمل المعمل ومنتجاته التي تكاد تكون مصادر التجهيز محدودة وانشأ المعمل بالقرب منها كصناعة الاسمنت.

**ج- المنافسون:** يؤكد (٩٢%) من الأفراد المبحوثين بان منتجات المعمل ذات جودة أعلى من منتجات المنافسين، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا العنصر (X13) (٤,٢) والانحراف المعياري (٠,٥٩)، في حين اتفق (٦٨%) من المجيبين على أن المعمل يقدم منتجات أفضل من المنافسين، وإن أسعار منتجات المعمل أدنى من أسعار المنافسين، وإن منتجات المعمل الأفضل مقارنة بالمنافسين، وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (X11) (٤,٠) و (X12) (٤,٠) و (X15) (٣,٩) على التوالي، وبلغ الانحراف المعياري لذات العناصر (١,٠) و (٠,٨٥) و (٠,٨٨) على التوالي. وبذات الاتجاه اتفق (٧٢%) من المبحوثين بان المعمل يطور أساليب عمله أفضل من المنافسين، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر (X14) (٣,٨) و (٠,٩١) على التوالي.

تبين مما سبق بان القناعة بجودة منتجات المعمل هي المعيار الأهم بالنسبة إلى الإقبال عليها وتفضيلها على المنافسين وهذا يمكن لمسه من خلال عدم سد منتجات المعمل لاحتياجات السوق في كثير من الأحيان.

**د- التقانة ذات العلاقة:** يتفق ويتفق بشدة (٨٠%) من الأفراد المبحوثين بان المعلم يدخل التطورات التقانية إلى المعلم أول بأول، وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا العنصر (X16) (3,6) والانحراف المعياري (0,92)، وبذات الاتجاه يتفق (٦٤ - ٦٠%) من المجيبين على أن لعامل المعلم القدرة على استخدام التقانة المتطرفة، وان المعلم يتبعاً بالتطورات التقانية ويستخدمها عند توفرها، وقد بلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذين العنصرين (X19) و(X20) (3,4) و(0,86) على التوالي، في حين أكد (٥٢%) على أن المعلم يستجيب للتطورات التقانية أفضل من المنافسين وبوسط حسابي وانحراف معياري للعنصر (X17) (3,2) و(1,0) على التوالي ، وكانت أدنى نسبة اتفاق حول تميز التقانة المستخدمة من قبل المعلم إذ بلغت (٤٤%) للعنصر (X18) وبوسط حسابي وانحراف معياري بلغا (3,2) و(1,0) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات.

يتبيّن مما سبق بان المعلم يعني من عدم تحديث التقانة المستخدمة وان المعلم يعتمد على خبرة عامليه في إجراء الصيانة وتصنيع قطع الغيار عند حدوث عطلات لعدم توفر معظم القطع في الأسواق المحلية وصعوبة استيرادها كما أكد ذلك رئيس المهندسين المسؤول عن الصيانة.

**هـ التشريعات الحكومية:** يؤكّد (٨٨%) من الأفراد المبحوثين على أن هناك تشريعات مستمرة تصدر لتنظيم عمل المعلم وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (X22) (4,1) والانحراف المعياري (0,72)، في حين اتفق واتفق بشدة (٨٠%) منهم على أن المعلم يستجيب للقوانين والتشريعات النافذة، وان هذه التشريعات والقوانين تسهل عمل المعلم، وقد بلغ الوسط الحسابي للعنصر (X21) (3,9) و(3,8) و(X23) (3,9) والانحراف المعياري لذات العنصرين (0,73) و(0,85) على التوالي. وبذات الاتجاه اتفق واتفق بشدة (٦٨%) من المبحوثين على أن التشريعات تؤكّد على حماية العاملين وسلامتهم وبوسط حسابي للعنصر (X25) (3,6) وانحراف معياري (0,64).

اما بالنسبة إلى استعانة المعلم باستشاريين قانونيين عند الحاجة فقط أوضح (٥٦%) فقط من المجيبين ذلك وبلغ الوسط الحسابي للعنصر (X24) (3,5) وانحراف معياري (0,91). تؤشر النسب أعلىه بان المعلم يستجيب للتشريعات الحكومية وتؤخذ بنظر الاعتبار. نلخص مما تقدم واعتمادا على إجابات المبحوثين بان المعلم يأخذ عوامل البيئة الخارجية فيد الدراسة بنظر الاعتبار وحسب درجة تأثيرها وحسب قدرات وإمكانات المعلم، فعندما يكون تحديث تقانة المعلم من قبل الجهات العليا فان ذلك يؤشر عدم إمكانية توفيرها بالدرجة المطلوبة من قبل إدارة المعلم.

**٢- أسبقية الإبداع:** يتفق ويتفق بشدة (٨٠ - ٨٨%) من المبحوثين بان للمعلم وحدة خاصة بالبحث والتطوير، وان لدى المعلم أفراد ذو قدرات مبدعة، وان لعامليها خبرة ومهارة لتقديم ما هو جديد ومتميز، وقد بلغ الوسط الحسابي للعناصر (X34) و(X40) و(X35) (3,7)، و(X39) (3,9) و(X31) (3,4) على التوالي والانحراف المعياري (0,66) و(0,53) و(4,5) على التوالي مما يدل على تجانس الإجابات.

ويوضح (٦٤ - ٧٢%) من الأفراد عينة الدراسة بان إدارة المعلم تشجع جهود البحث والتطوير، وان لدى العاملين قرابة على تقديم بدائل مميزة عند الحاجة إلى ذلك، وان المعلم يطور منتجاته باستمرار، وان منتجات المعلم تصنع بطريقة مبدعة، وبذات الاتجاه تحفز إدارة المعلم عاملتها على الإبداع. وقد تراوح الوسط الحسابي للعناصر (X33) و(X39) و(X26) و(X36) و(X31) ما بين (3,7) و(3,4) وترواح الانحراف المعياري بين (0,57) و(0,87).

في حين أكد (٦٠%) من المبحوثين بان المعلم يدخل أساليب جديدة للعمل، وبلغ الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا العنصر (X27) (3,4) و(0,71) على التوالي. كما اتفق (٥٢% - ٥٦%) من العينة على أن لعامل المعلم قدرة فائقة على الإبداع والابتكار، وان المعلم يقدم ما هو متميز وأفضل من المنافسين، وان المعلم يمارس مهماته الإدارية بأسلوب مبدع، وتراوح الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعناصر (X30) و(X32) و(X37) مابين (3,3) و(3,5)، و(0,71) و(1,0) على التوالي. وكانت نسبة الاتفاق دون (%) للعناصر (X28) و(X29) و(X38)، إذ تراوحت ما بين (٤٠% و٤٨%) نسبة الاتفاق حول تقديم المعلم لمنتجات تفوق توقعات الزبائن في جودتها، واهتمام المعلم بالإبداع وتكريم المبدعين باستمرار، وان المعلم يخصص مبالغ للبحث والتطوير وبلغ الوسط الحسابي للعناصر أعلاه (3,2) و(3,1) و(3,3) والانحراف المعياري (0,96) و(1,0) و(0,74) على التوالي.

يتضح مما تقدم بان طبيعة تقديم المعلم لمنتجاته قد لا تتيح الفرصة أمام العاملين للإبداع في مجال تفوق المنتجات توقعات الزبائن لأنها نمطية ومعروفة والاهتمام ينصب على مطابقة المنتجات للمواصفات باعتبار المنتجات تخضع إلى مواصفات عالمية أكثر مما هي متغيرة وهذا لا يمنع أن يكون هناك إبداع في مجال قدرات الأفراد ومهاراتهم وتحفيز العاملين من قبل إدارة المعلم للإبداع وتحقيق المواصفات العالمية والتميز في مجال الإنتاج والصيانة والإصلاح وتوفير قطع غيار مفقودة في السوق العراقية وصعوبة توفيرها في الطرف الحالي.

**ثالثاً:- تحليل علاقات الارتباط والأثر بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع.**  
من أجل اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية فان تحليل علاقات الارتباط والأثر يعد ضرورياً بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع وكما يلي:

#### ١- تحليل علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع

يؤشر الجدول الجدول (٢) نتائج علاقات الارتباط بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع، إذ تؤكد هذه النتائج وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينهما، إذ بلغت قيمة الارتباط (المؤشر الكلي) (0,763) وهي قيمة معنوية موجبة بدرجة جيدة عند مستوى معنوية (0,05) ويبين ذلك بان اخذ إدارة المعلم عوامل البيئة الخارجية بنظر الاعتبار والاستجابة لها توفر فرص الإبداع والتطور والريادة في مجال عملها، وتفق هذه النتيجة مع دراسة (Daft,2003) التي تؤكد على العلاقة بين العوامل البيئية وتبني أسبقية الإبداع وعليه يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع .

جدول (٢)

نتائج علاقات الارتباط بين البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع

المؤشر الكلي	عوامل البيئة الخارجية						المتغير المستقل
	التقانة	التشريعات الحكومية	المنافسون	المجهزون	الزياء	الإبداع	
0,763*	0,618*	0,715*	0,664*	0,647*	0,602*		

\* p<0,05      N= 25      Ns= Not significant

وفيما يخص علاقات الارتباط وعلى مستوى كل عامل من عوامل البيئة الخارجية وأسبقيبة الإبداع يتضح من الجدول أعلاه بان هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة على مستوى كل عامل على انفراد مع أسبقية الإبداع وبلغت أقوى علائق ارتباط بين التقانة ذات العلاقة والإبداع إذ بلغت القيمة(0,715) مما يؤشر أهمية التقانة ذات العلاقة بالنسبة إلى توفير فرص الإبداع والتميز ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة(Stener & Miner,1982) التي تؤكد على التطورات التكنولوجية باعتبارها عوامل مهمة ومؤثرة في إستراتيجية المنظمة مما يتطلب متابعتها والاهتمام بها باستمرار.

فيما بلغت قيمة الارتباط بين عامل المنافسين والإبداع(0,664) وهي تؤكد على أن المنافسة العالية تدفع المنظمة باتجاه التركيز على الإبداع والريادة في عملها لتحقيق النجاح المنشود. وفي نفس الوقت أشرت نتائج علاقات الارتباط بين المجهزين والإبداع وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بلغت(0,647) وكذلك وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التشريعات الحكومية والإبداع بقيمة(0,618).

وكان أدنى علاقة ارتباط على الرغم من معنويتها بين الزبائن والإبداع إذ بلغت(0,602) وهي علاقة واقعية حسب طبيعة العمل، إذ أن المنتجات المعمل أسوق عديدة وهناك أعمار في البلد مما يجعل الإقبال على منتجاته دائمًا ولا تحتاج إدارة المعمل للبحث عن أسواق وزبائن جدد فهي في بعض الأحيان لا تسد حاجة السوق المحلية بشكل كامل.

وأتساقاً مع ما تقدم ذكره فإنه يمكن قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل عامل من عوامل البيئة الخارجية بشكل منفرد وبين أسبقية الإبداع، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نجم، ٢٠٠٣) التي تؤكد على ضرورةأخذ عوامل البيئة الخارجية بنظر الاعتبار من أجل تحقيق النجاح المطلوب والريادة والإبداع في دنيا الأعمال.

## ٢- تحليل علاقات التأثير بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع.

توضح نتائج تحليل الانحدار المؤشرة في الجدول(٣) وجود تأثير معنوي وایجابي لعوامل البيئة الخارجية مجتمعة في تحقيق أسبقية الإبداع، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة(13,050) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4,279) عند درجتي حرية(5,19) وبمستوى معنوية(0,05)، أما معامل التحديد R<sup>2</sup> فقد بلغ(0,720)، وعند متابعة معاملات (B) واختيار(t) لها تبين أن قيمة(t) المحسوبة بلغت(0,970) وهي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0,05) وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة (الصرن، ٢٠٠٣) التي تؤكد على تأثير عوامل البيئة الخارجية وضرورةأخذها بنظر الاعتبار عند تبني الأسبقيات التنافسية ومنها أسبقية الإبداع.

واعتماداً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير معنوي لعوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع.

**جدول(٣)نتائج تأثير عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع**

المحسوبة الجدولية	F	R2	عوامل البيئة الخارجية					Bo	المتغير المستقل		
			الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة	التشريعات الحكومية				
			B1	B2	B3	B4	B5				
2,740	8,0465	0,679	0,059 (0,875)*	-0,059 (0,377)	0,075 (0,455)*	0,294 (2,256)*	0,537 (1.824)*		1,203	أسبقية الإبداع	

4,279	13,050	0,72 0					0,97 0	المؤشر الكلي
-------	--------	-----------	--	--	--	--	-----------	-----------------

\*  $P < 0,05$ ,  $N=25$ ,  $d.f(5,19)$  قيمة (t) المحسوبة

أما بالنسبة إلى علاقات تأثير كل عامل من عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع فان الجدول رقم (٣) يؤشر وجود تأثير معنوي سالب لعامل الزبائن في أسبقية الإبداع، وذلك من خلال قيمة(B) البالغة(0,203) والتي حكم على معنويتها من خلال قيمة(t) المحسوبة البالغة(0,875) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبلغ معامل التحديد R2 (0,679)، وقيمة(F) المحسوبة (8,046) وهي قيمة معنوية كونها اكبر من القيمة الجدولية البالغة (2,740) عند درجتي حرية(5,19) ومستوى معنوية(0,05)، وتفسر هذه النتيجة انه على المنظمة قيد البحث الاتجاه نحو تقديم منتجات متميزة وبأسلوب مبدع كلما انخفض اقبال الزبائن على منتجاتها، وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة(Sلطان، ١٩٩٧،)، التي تؤكد على أهمية اخذ الزبائن بنظر الاعتبار وتصميم منتجات لإشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق النجاح المنشود.

وبذات الاتجاه يوضح الجدول(٣) تأثير عامل المنافسين بشكل ايجابي ومحنوي في أسبقية الإبداع، والتي حكم على معنويتها من خلال قيمة(B) البالغة(0,075) والتي أشرت معنويتها من خلال قيمة(t) المحسوبة البالغة (0,455) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبمعامل تحديد (0,679) ، فيما بلغت قيمة(F) المحسوبة (8,046) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(2,740) بمستوى معنوية(0,05) ودرجتي حرية (5,19) وتنسجم هذه النتيجة مع دراسة(Porter, 1980) التي حددت خمسة قوى تساموية ذات تأثير مباشر في استراتيجيات المنظمة ولابد من مواجهتها لتحقيق النجاح والمركز التنافسي المتميز في تحقيق أسبقية الإبداع. ويتبين من معطيات ذات الجدول وجود تأثير ايجابي ومحنوي لعامل التقانة ذات العلاقة في تحقيق أسبقية الإبداع، اعتمادا على قيمة(B) البالغة(0,294) والتي أشرت معنويتها من خلال قيمة(t) المحسوبة البالغة (2,256) والأكبر من قيمتها الجدولية، أما معامل التحديد R2 فقط بلغ (0,679)، وقيمة(F) المحسوبة(8,0465) وهي قيمة معنوية واكبر من الجدولية البالغة (2,740)، بمستوى معنوية (0,05) ودرجتي حرية (5,19)، وتنقق هذه النتيجة مع دراسة(جواد، ٢٠٠٣) التي مثل التقانة بالمحدد الرئيسي للحالات المستقبلية للمنظمة مما يجرها على إعادة النظر بأهدافها وأغراضها وطرق عملاتها إذا ما أرادت التفوق والنجاح.

كما يشير الجدول(٣) تأثير عامل التشريعات الحكومية ذات العلاقة ايجابيا ومحنوا في أسبقية الإبداع بموجب معنوية قيمة(B) البالغة(0,537) والتي أشرت معنويتها من خلال قيمة(t) المحسوبة البالغة (1,824) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبمعامل تحديد (0,679)، فيما بلغت قيمة(F) المحسوبة(8,0465) والأكبر من قيمتها الجدولية البالغة(2,740) بمستوى معنوية(0,05) ودرجتي حرية(5,19)، وتأتي هذه النتيجة منسجمة مع دراسة(Schroeder, 1989) التي تؤكد على ضرورة تعديل المنظمة إستراتيجية عملاتها بما يحقق تنفيذ القوانين والالتزام بها والاستجابة للتغيرات الحاصلة فيها.

يلاحظ مما تقدم بأن أعلى درجة تأثير اشر لعامل التقانة ذات العلاقة وهي نتيجة تظهر أثارها في صناعة مثل الاسمنت مما يتطلب استمرار الاهتمام بهذا العنصر وتحديث التقانة أول بأول لتحقيق معدلات الإنتاج المطلوبة إذ أن هناك طلب عالي على منتجات المعمل.

وفي المقابل تبين بان عامل المجهزين هو الأقل تأثيرا في تبني أسبقية الإبداع، ولعل السبب في ذلك يعود إلى قرب المعمل من المواد الأولية ويمكن تامين الاحتياجات بشكل أسرع وهذا ما جعل الاهتمام بهذه العامل من قبل إدارة المعمل أقل.

يؤشر مما تقدم إمكانية قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها الاولى والثالثة والرابعة والخامسة.

### الاستنتاجات والتوصيات

اعتماداً على ما تقدم من عرض نظري ووصف وتحليل نتائج الجانب الميداني خلصت الدراسة إلى مجموعة استنتاجات أثبتت بموجبها التوصيات التي يراها الباحث ضرورية للمنظمة قيد الدراسة والمنظمات المشابهة نعرضها على وفق الآتي.

#### أولاً:- الاستنتاجات

asher في نهاية الدراسة مجموعة استنتاجات نظرية وميدانية وكما يلي.

- ١- تمثل البيئة الخارجية وبعواملها المختلفة وبشكل أكثر تحديداً عوامل بيئية مهمة من المسلمات الضرورية والمؤثرة في رسم أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتبناة مما يحتم إيلاءها الاهتمام الكافي قبل تبني أي أسبقية أو اتخاذ أي قرار.
- ٢- تمثل الأسبقيات التنافسية سلاح مهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها وبشكل أكبر يمثل الإبداع الأسبقية الأكثر أهمية وتحتاج المنظمة إلى اعتمادها وحتى وإن اعتمدت أسبقيات أخرى لأن الإبداع هو أساس تحقيق أي نجاح في ظل التطورات المتزايدة والمنافسة الشديدة في عالم اليوم.
- ٣- أوضحت نتائج الوصف والتشخيص بان إدارة المعمل المبحوث تأخذ عوامل البيئة الخارجية بنظر الاعتبار وتؤكد على أهميتها وجاءت التشريعات الحكومية أولاً بالنسبة لإجابات المبحوثين إلا أن عامل المجهزين لم يولي الاهتمام الكافي، ولعل السبب في ذلك يعود لتوفر مصادر التجهيز بالقرب من المعمل وهذا ما تحتاجه مثل هذه الصناعات بما يدفع إدارة المعمل للتركيز على العوامل الأخرى.
- ٤- عامل التقانة ذات العلاقة يحتاج إلى اهتمام أكبر إذ لوحظ أن إدارة المعمل تؤكّد على توفير قطع غيار محلية ومن إبداعات العاملين لتقاوم الخطوط الإنتاجية وعدم تحديتها.
- ٥- أشرت نتائج علاقات الارتباط على المستوى الجزئي والكلي وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة وهي ما تؤكده معظم الدراسات ذات العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية وأسبقية الإبداع.
- ٦- أوضحت نتائج التأثير وجود تأثير معنوي لعوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع على المستوى الكلي وعلى مستوى الجزئي باستثناء المجهزين. مما يؤكد اخذ إدارة المعمل لهذه العوامل بنظر الاعتبار.

#### ثانياً:- التوصيات

اعتماداً على ما سبق من استنتاجات نرى ضرورة ايلاء التوصيات أدناه الاهتمام الكافي لخدمة أهداف المنظمة.

- ١- على الرغم من اخذ إدارة المعمل المبحوث عوامل البيئة الخارجية بنظر الاعتبار إلا أن هذا لا يقف عند حد بل يحتاج إلى ضرورة مواكبة كافة العوامل العامة والخاصة واستباقةها وأخذ كافة الاحتمالات بنظر الاعتبار لضمان مواجهتها ايجابياً.
- ٢- اعتماد أسبقية الإبداع ركن أساسى لأى إستراتيجية أو أسبقية باعتبارها الأداة المحركة لقدرات الأفراد والمنظمة على حد سواء .
- ٣- التأكيد على تحديث خطوط المعمل خاصة وان المعمل يمر بفترة انتعاش انسجاماً مع الحاجة الحقيقة لمخرجانه في الوقت الحاضر.
- ٤- على الرغم من توفير مصادر التجهيز القريبة من المعمل إلا أن ذلك لا يمنع من البحث عن مصادر تجهيز بديلة خاصة وان هناك طلبات عالية على مخرجات المعمل.
- ٥- اعتماد مسابقة للمبدعين في المعمل ومنح المتميزين شهادة الإبداع والتميز كل حسب عمله والمهام المكلف بها.

٦- فتح دورات تدريبية للمتميزين وايفادات المتفوقيين منهم خارج القطر إلى شركات مماثلة لغرض اكتساب الخبرة الخارجية وليكون عامل حفز نحو الأفضل.

#### المصادر

#### المصادر العربية.

- ١- جاكسون وآخرون،(١٩٨٨) نظرية التنظيم، منظور كلي للإدارة، ترجمة د. خالد حسن رزوق، معهد الإدارة العامة، السعودية.
- ٢- جواد، شوقي ناجي،(١٩٩٤)، استراتيجيات الأعمال ، بناءها وإدارتها، مطبعة دار الكتب، بغداد.
- ٣- حريم،حسين،(١٩٩٧)، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر عمان.
- ٤- سلطان، حكمت رشيد،(١٩٩٧)، الأثر التتابعى لعوامل البيئة الخارجية وإبعاد محتوى إستراتيجية العمليات في الخيار الاستراتيجي. أطروحة دكتوراه غير منشودة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٥- السالم، مؤيد سعيد ،(٢٠٠٩)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦- الشمام، خليل محمد حسن،(١٩٩٩)، مبادئ الإدارة مع التركيز على مبادئ إدارة الأعمال ط٣ بغداد.
- ٧- الصرن، رعد حسن،(٢٠٠٠)، إدارة الإبداع والابتكار ج ١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- ٨- صالح، ماجد محمد،(١٩٩٨)، العلاقة بين خصائص المعلومات البيئية والأسقيات التنافسية وأثرها في اختيار قرارات الإنتاج والعمليات، أطروحة دكتوراه غير منشودة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٩- الطائي، محمد عبد، الخفاجي ، نعمة عباس،(٢٠٠٩)، نظام المعلومات الاستراتيجية، منظور الميزة التنافسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٠- عسقل، سمير احمد،(١٩٨٧)، المدخل إلى إدارة الأعمال، اتجاه شرطي، دار النهضة العربية، الإمارات العربية.
- ١١- الغمرى، إبراهيم(١٩٩٢)، السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية.
- ١٢- نجم، نجم عبود،(٢٠٠٣)، إدارة الابتكار، المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر ، عمان.
- ١٣- يونس، طارق شريف،(٢٠٠٥)، معجم المصطلحات الإدارية والاقتصادية، دار وائل للنشر ، عمان.

#### المصادر الأجنبية

- 1- Barnard, chester, (1972), Functions, of the Executive, 4<sup>th</sup>, ed, printing canbridge, massachusetts, Harvard, University Press.
- 2- Bertalanfy L,(1957) Problems of Life, John Wiley & sons N.Y.
- 3- Belohlav, J., Quality Strateg 4 & competitiveness, California Management Review. Vol.711, No.12,1993.
- 4- Daft R,(2004), Management, 6<sup>th</sup> ed, South- we stern, Thomson,USA.
- 5- Dill,W., Environment as influence on managerial Autonomy Adminifratrative Sence Quarterly Vol.2 1958.
- 6- Evans, J(1993),Applied Production & Operations Management West publishing N.Y.

- 7- Glueck, W & Juch L, Business Policy & Strategic Management, 3<sup>rd</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- 8- Jones, G,(1995),Organizational theory, Text & Eases, Addison Wesley.
- 9- Krajewski,L & Ritzman, L,(2005),Operations Management Strategy & Analysis, 6<sup>th</sup> ed, Wesley Publishing Inc, N.Y.
- 10- Kroll,D, Using Group Technology to Improve Quality & Response Time Industrial Management, Vol36, No,4,July- August,1994.
- 11- Kotler,P.(2004), Marketing management Analysis planning implementation & Control, Pratice- Hill Inc,N,Y.
- 12- Meredith J, & Shafer, S.(2000) Operations Management For MBAS, 2<sup>nd</sup> ed, John Wiley & Sons, Inc, N.Y.
- 13- Porter, M,(1985),Competitive Advantage, The Free Press.
- 14- Russell R, & Taylor,(2000), Operations Management, Prentice- Hill Inc N.Y.
- 15- Schroeder, R(1993), Operations Management Decision Making in the Operations Management, 4<sup>th</sup> ed, Mc Graw-Hill Inc London.
- 16- Steiner & Miner(1982).
- 17- Subramanian, A & Nilakant, S(1996) Organizational Innovativeuses exploring the relationship between Organizational Performans, Omega, Vol,24. Co, USA.
- 18- Warner,M Internation Encyclopedia of Business & Management Vol.3. Routledge, London.
- 19- William, E.V.(1993), Organization Theory, Macmillan Publishing Co, N.Y.

بسم الله الرحمن الرحيم  
استماره استبيان

هيئة التعليم التقني  
المعهد التقني الموصل

عزيزي المحبوب المحترم...  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

تمثل هذه الاستماره جزء من بحث تحت عنوان (اثر عوامل البيئة الخارجية في تحقيق أسبقية الإبداع دراسة استطلاعية لأراء المدراء في الشركة العامة للسمنت الشمالية/ نينوى)، وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات اثر ايجابي في إخراج البحث بالمستوى المطلوب لذا نرجو تفضيلكم مشكورين باختبار الإجابة التي ترونها مناسبة لكل فقرة، علماً بان البيانات المدونة تتسم بطبع السرية والأمانة العلمية ولا داعي لتشبيت الاسم، نشكر لكم حسن استجابتكم .

مع تمنياتنا لكم بالموفقية والنجاح الدائم في أعمالكم...

أولاً:- بيانات عامة عن الشركة	١- اسم المعمل
٢- تاريخ التأسيس	٣- عدد العاملين
٤- عدد وجبات العمل اليومية	٥- منافذ التوزيع
	ثانياً:- بيانات عامة عن المجيب.
٢- الخدمة في المنصب الحالي	١- المنصب
٤- التخصص العلمي	٣- التحصيل الدراسي
٦- الجنس	٥- العمر

٧- عدد سنوات الخدمة (٥-١) (٦-١٠) (١١-١٥) (١٦-٢٠) (٢١-٢٥) (٢٦- فأكثر)  
 ثالثاً:- عوامل البيئة الخارجية.

هي العوامل المحيطة بالمنظمة والتي تؤثر في نشاطاتها كالزبائن والمنافسين والمجهزين والتشريعات الحكومية والتكنولوجية ذات العلاقة، تقيس العبارات الآتية مدى تأثير العوامل أعلاه في تبني المنظمة إستراتيجية الإبداع، يرجى وضع علامة(صح) أمام العبارات التي تمثل وجهة نظرك.

العبارات	ت	البيان	الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة ذات العلاقة	التشريعات الحكومية
X1		تابع شركتنا احتياجات الزبائن باستمرار					
X2		جودة منتجات شركتنا ملبيّة لرغبات الزبائن					
X3		أسعار منتجاتنا ملائمة ومقبولة من قبل الزبائن					
X4		يفضل الزبائن منتجاتنا على المنتجات مماثلة					
X5		لشركتنا القدرة على الاستجابة لطلبات الزبائن فورا					
		البيان	الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة ذات العلاقة	التشريعات الحكومية
X6		لدينا مصادر تجهيز توفر احتياجاتنا في الوقت المطلوب					
X7		يلتزم مجهزونا بالأوقات والمواعيد المحددة للتجهيز					
X8		تعتمد شركتنا سياسة توفير مصادر بديلة للتجهيز					
X9		يوفر المجهزون ما مطلوب بالجودة المناسبة					
X10		لمجهزينا دور مهم في تحقيق جودة منتجاتنا					
		البيان	الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة ذات العلاقة	التشريعات الحكومية
X11		تقدّم شركتنا منتجات أفضل من المنافسين					
X12		أسعار منتجاتنا أدنى من أسعار منافسيها					
X13		منتجاتنا ذات جودة أعلى من منتجات منافسيها					
X14		تطور شركتنا أساليب عملها أفضل من المنافسين					
X15		منتجات شركتنا الأفضل مقارنة بالمنافسين					
		البيان	الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة ذات العلاقة	التشريعات الحكومية
X16		تدخل شركتنا التطورات التقنية الى عملها أول بأول					
X17		تستجيب شركتنا للتغيرات التقنية افضل من المنافسين					
X18		التقانة المستخدمة في عمليات شركتنا متميزة					
X19		لعاملينا القدرة على استخدام التقانة المتطرفة					
X20		تنتبأ شركتنا بالتطورات التقنية وتستخدمها عند توفرها					
		البيان	الزبائن	المجهزون	المنافسون	التقانة ذات العلاقة	التشريعات الحكومية
X21		تستجيب شركتنا للقوانين والتشريعات النافذة					
X22		تصدر تشريعات مستمرة لتنظيم عمل شركتنا					

X23	التشريعات والقوانين النافذة تسهل عمل شركتنا
X24	تسعين شركتنا باستشاريين قانونيين عند الحاجة
X25	تؤكد التشريعات على حماية العاملين وسلامتهم

رابعاً:- أسبقيّة الإبداع

وتمثل قدرة الشركة على تقديم منتجات جديدة أو تطوير القائمة أو إدخال عناصر جديدة للإنتاج أو تطوير العمليات القائمة.

العبارات	ت	لاتفق بشدة	غير متراك	اتفاق	اتفاق بشدة
تطور شركتنا منتجاتها باستمرار	X26				
تدخل شركتنا أساليب جديدة للعمل	X27				
تقدّم شركتنا منتجات تفوق توقعات الزبائن في جودتها	X28				
تهتم شركتنا بالإبداع وتكرم المبدعين باستمرار	X29				
لعاملينا قدرة فائقة على الإبداع والابتكار	X30				
تحفز شركتنا عامليها على الإبداع	X31				
تقدّم شركتنا ما هو متميز أفضل من المنافسين	X32				
تشجع شركتنا جهود البحث والتطوير	X33				
لشركنا وحدة خاصة بالبحث والتطوير	X34				
لعاملينا خبرة ومهارة لتقديم ما هو جديد ومتميز	X35				
تصنّع شركتنا منتجاتها بطريقة مبدعة	X36				
تمارس شركتنا أعمالها الإدارية بأسلوب مبدع	X37				
تختص شركتنا ببالغ خاصية للبحث والتطوير	X38				
لعاملينا القدرة على تقديم بدائل مميزة عند الحاجة إلى ذلك	X39				
لدى شركتنا أفراد ذات قدرات مبدعة	X40				

## **جدول (١) ملحق (١)**

### **جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										X	المتغيرات		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
0,80	4,1	-	-	4	1	12	3	48	12	36	9	X1	الذين		
0,73	4,2	-	-	4	1	4	1	52	13	40	10	X2	المجهرون		
0,99	3,9	-	-	12	3	16	4	40	10	32	8	X3	المنفرون		
1,0	4,1	-	-	12	3	8	2	32	8	48	12	X4	الآباء		
0,99	3,9	4	1	4	1	16	4	48	12	28	7	X5	العلاقه		
0,85	3,6	-	-	16	4	8	2	68	17	8	2	X6			
1,0	3,4	-	-	20	5	28	7	36	9	16	4	X7			
0,88	3,0	-	-	36	9	24	6	40	10	-	-	X8			
0,86	3,3	-	-	20	5	28	7	48	12	4	1	X9			
0,60	4,5	8	2	24	6	8	2	40	10	20	5	X10			
1,0	4,0	-	-	8	2	24	6	28	7	40	10	X11			
0,85	3,6	-	-	12	3	20	5	56	14	12	3	X12			
0,59	4,2	-	-	-	-	8	2	60	15	32	8	X13			
0,91	3,8	-	-	12	3	16	4	52	13	20	5	X14			
0,86	3,9	-	-	4	1	28	7	40	10	28	7	X15			
0,92	3,6	4	1	4	1	12	3	60	15	20	5	X16			
1,1	3,4	8	2	8	2	32	8	32	8	20	5	X17			
1,0	3,2	4	1	24	6	28	7	36	9	8	2	X18			

٠,٨٢	٣,٤	-	-	١٦	٤	٢٤	٦	٥٦	١٤	٤	١	X19	الجامعة البلدية
٠,٨٦	٣,٤	٤	١	١٢	٣	٢٠	٥	٦٤	١٦	-	-	X20	
٠,٧٣	٣,٩	-	-	٤	١	١٦	٤	٦٠	١٥	٢٠	٥	X21	
٠,٧٢	٤,١	-	-	٤	١	٨	٢	٦٠	١٥	٢٨	٧	X22	
٠,٨٥	٣,٨	-	-	١٢	٣	٨	٢	٦٤	١٦	١٦	٤	X23	
٠,٩١	٣,٥	-	-	١٦	٤	٢٨	٧	٤٤	١١	١٢	٣	X24	
٠,٦٤	٣,٦	-	-	٨	٢	٢٤	٦	٦٨	١٧	-	-	X25	
٠,٨٧	٣,٤	٤	١	١٢	٣	١٦	٤	٦٨	١٧	-	-	X26	الجامعة البلدية
٠,٧١	٣,٤	-	-	١٢	٣	٢٨	٧	٦٠	١٥	-	-	X27	
٠,٩٦	٣,٢	٤	١	١٦	٤	٤٠	١٠	٣٢	٨	٨	٢	X28	
١,١	٣,١	-	-	٣٦	٩	٢٤	٦	٣٢	٨	٨	٢	X29	
٠,٨٦	٣,٣	-	-	٢٠	٥	٢٨	٧	٤٨	١٢	٤	١	X30	
٠,٧٧	٣,٧	-	-	٨	٢	٢٠	٥	٦٠	١٥	١٢	٣	X31	
١,٠	٣,٥	٤	١	١٢	٣	٢٨	٧	٣٦	٩	٢٠	٥	X32	
٠,٨٦	٣,٦	-	-	١٢	٣	٢٤	٦	٥٢	١٣	١٢	٣	X33	
٠,٦٦	٣,٧	-	-	٨	٢	١٢	٣	٧٦	١٩	٤	١	X34	
٠,٤٥	٣,٩	-	-	-	-	١٢	٣	٨٠	٢٠	٨	٢	X35	
٠,٦٧	٣,٧	-	-	٤	١	٢٨	٧	٦٠	١٥	٨	٢	X36	
٠,٧١	٣,٤	-	-	١٢	٣	٢٣	٨	٥٦	١٤	-	-	X37	
٠,٧٤	٣,٣	-	-	١٦	٤	٣٦	٩	٤٨	١٢	-	-	X38	
٠,٥٧	٣,٦	-	-	٤	١	٣٢	٨	٦٤	١٦	-	-	X39	
٠,٥٣	٣,٩	-	-	-	-	١٦	٤	٧٢	١٨	١٢	٣	X40	

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.