

## معوقات الإبداع و العوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة.

### Barriers to creativity and the factors influencing innovation in the institution

أ. رحيمة غضبان

د. أسماء رتيمي

جامعة البليدة 02

جامعة المدية

ملخص:

تواجه المؤسسات في العصر الحالي العديد من التغيرات في بيئتها الداخلية من تكنولوجيا، و أساليب عمل، و قنوات اتصال جديدة و غيرها، لتضمن تحسين سير العملية الإنتاجية و جودة السلع والخدمات و بالتالي رضا العمال و الزبائن، تلك التغيرات التي فرضتها البيئة الخارجية نتيجة العولمة و انفتاحها على الأسواق العالمية غير تاركة المجال أمام المؤسسات سوى لمجاراتها و إثبات جدارتها في ظل إغراق الأسواق بالسلع و الخدمات الجديدة، ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لمواكبة الجديد من خلال طرح الأكثر جودة، و يتأتى لها ذلك من خلال دعم الأفكار الجديدة و خلق ثقافة البحث و التطوير و الاهتمام بالمبدعين فيها، بالإضافة إلى محاولة تطبيق تلك الإبداعات، إلا أن ذلك لا يتم في كثير من الأحيان و هذا ما يهدف إليه هذا المقال الذي نسعى من خلاله إلى التعرف على مختلف معوقات الإبداع و العوامل المؤثرة في الابتكار بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، الابتكار، معوقات الإبداع، العوامل المؤثرة في الابتكار.

#### Abstract:

Organizations face in the current time many changes in the internal environment such as technology, work methods, and new communication channels and others, to ensure that improve the functioning of the production process and the quality of goods, services and satisfaction of workers and customers. These changes imposed by the external environment as a result of globalization and openness to the world market is not leaving the area in front of institutions only to keep up and prove

their worth under a glut and new services, making the institution strives new to keep up through the most novelty put up, and come to do so by supporting new ideas and create a culture of research, development and interest in the creative mind, in addition to trying to apply those creations, but that is not very often and this is the objective of this article which we seek to identify the various barriers to creativity and innovation in the factors affecting the institution.

Key words: creativity, innovation, barriers to creativity, innovation in the factors affecting.

### مقدمة

تواجه المؤسسات الحديثة على اختلاف أنواعها و مهامها و أهدافها في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية و السياسية العديد من المشاكل و المعوقات التي تحول دون نجاحها و احتلالها مكانة تنافسية في الأسواق العالمية ما يجعلها تبحث عن طرق لحل المشكلات التي تواجهها. فمؤسسات اليوم تعيش في عالم متغير، و هذا التغيير اوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها و الوسائل التي تمكنها من تحقيقها، و تمكنها من كسب ثقة موظفيها و زبائنها و ضمان ولائهم لمنتجاتها و خدماتها، و خاصة في ظل التطور التكنولوجي الباهر و الانفتاح على الأسواق العالمية و تطور وسائل الإعلام و الاتصال التي تسهل الحصول على السلع و الخدمات متجاوزة بذلك المؤسسات المحلية و الإقليمية، ما جعل هذه الأخيرة تبذل جهودا كبيرة لتساير هذه التحولات و تحاول تقليص الفجوة بينها و بين مستخدميها، و استثمار طاقاتها الإبداعية و قدرتها على الابتكار مشكلة بذلك ثقافة داعمة لكل تغيير و جديد.

و رغم ما توفره المؤسسة من إمكانيات مادية و جهود بشرية، إلا أنها تبقى في كثير من الأحيان عاجزة عن التصدي للمنافسة الشرسة في مجال الإبداعات و الابتكارات المطروحة من المؤسسات المنافسة و تلبية حاجات زبائنها المتنامية، ما جعل حاجتها إلى التغيير و التجديد من خلال دعم الإبداع و تشجيع الابتكار خيارا حتميا و ضرورة لابد منها، إلا أنها و في طريقها لذلك تصادف العديد من معوقات الإبداع التي تشكل حاجزا أمام انطلاق الأفكار و مختلف العوامل التي تؤثر في الابتكار

وتجسيد تلك الأفكار إلى سياسات و أساليب عمل و تكنولوجيا و خدمات تزيد من حظوظ المؤسسة في التميز. فما هي أهم معوقات الإبداع و العوامل المؤثرة في الابتكار بالمؤسسة؟

في هذا الصدد جاء هذا المقال الذي يهدف أساسا إلى محاولة التعرف على أهم المعوقات الإبداعية، أو التي تقف عائقا أمام التفكير الإبداعي، و مختلف العوامل التي تؤثر في الابتكارات ما تجعلها تنطفئ رغم أهميتها و تشوه تجسيدها أو ربما تمنعه، بالإضافة إلى تسليط الضوء عليها بغية محاولة المؤسسات لتفاديها في ظل وجود إبداعات و ابتكارات ترتقي بها إلى مصاف المؤسسات المنافسة التي تحتل مكانة متميزة في الأسواق المحلية و الإقليمية و العالمية.

أولا: الإبداع

#### 1- تعريف الإبداع:

يعود أصل الإبداع إلى الكلمة اللاتينية Novus و التي تعني الجدة، أي كل شيء يتسم بما هو جديد، أما على المستوى الاصطلاحي فيعود الفضل في استعمال هذا المفهوم لأول مرة في الميدان الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي Schumpeter و فيما يلي تعريف الإبداع لمختلف الباحثين:

- تعريف الموسوعة البريطانية للإبداع: " القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو اثر في أسلوب جديد"<sup>(1)</sup>.
- عرف الإبداع على انه: " عملية ليست لها نهاية، و نطاق الإبداع يمكن أن يكون إضافيا يتضمن تغييرات طفيفة و أن يكون جذريا من خلال تقديم منتج جديد"
- كما عرف vande ven الإبداع أيضا: " يعني إنتاج أو تبني الأفكار المفيدة و تطبيقها"، أما Amabil فعرفته ب " تشخيص المشكلات، و إيجاد حلول مناسبة لتجاوزها بأسلوب جديد، عبر ترتيب الأفكار المتاحة في صيغة جديدة"<sup>(2)</sup>.
- في تعريف آخر للإبداع هو: " عملية تتضمن النظر إلى الظواهر و الأشياء و المشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة، يتفاعل فيها الفرد و العمل و البيئة و البيئة العامة، و يقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث و الاستقصاء و الربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج

شيء جديد أو أداة جديدة، أو عملية جديدة مثل أفكار جديدة في القيادة و الإشراف والاستراتيجيات و اتخاذ القرار أو طرق جديدة في تصميم العمل أو تصميم الهيكل التنظيمي أو غيرها"<sup>(3)</sup>.

- أما جيلفورد يقول: " الإبداع يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين، فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي أم لا"<sup>(4)</sup>.

و من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقسمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: و يشمل التعاريف التي تنظر إلى الإبداع من زاوية كونه عملية و في هذا الصدد يقول شتاين: " بان الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد و يرضي الجماعة و تقبله على انه مفيد".

المحور الثاني: و الذي يركز على الإنتاج الإبداعي و حل المشكلات فيقول ماكينون: " أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدة و الملائمة و إمكانية التطوير". و يقول روشكا انه الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذي قيمة من قبل الفرد و الجماعة.

المحور الثالث: و يركز على السمات و الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، و هناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة و الاستقلال و المثابرة و الانفتاح و هناك من يركز على سمات الطلاقة الفكرية و الأصالة و المرونة.

المحور الرابع: يركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، و يعرف الإبداع على أساسها انه الاستعداد الكامن للتفوق و التميز.

المحور الخامس: و يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي، و يقول والاس: " أن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي: مرحلة الإعداد و مرحلة الاختمار، و مرحلة الإشراف، و مرحلة التحقق"، إلا أن موراي و باتريك يريان ضرورة ان تسبق هذه المراحل الأربعة مرحلة أولى و هي: مرحلة إحساس المبدع بالمشكلة"<sup>(5)</sup>.

و في الأخير يمكن القول أن الإبداع هو الحقيقة الإنسانية التي تمكن الإنسان من فهم و إنتاج وتجديد أفكاره و مختلف الأساليب التي يستعين بها في حياته، و هو القدرة على توليد الأفكار الجديدة،

فالشخص المبدع يعمل جاهداً و باستمرار لتطوير الأفكار و الحلول المناسبة من خلال القيام بتغييرات تدريجية و تحسينات تؤدي في النهاية إلى فائدة معينة.

## 2- أنواع الإبداع:

أ- من حيث طبيعة الإبداع: يمكن التمييز بين أنواع الإبداع فيما يلي:

- الإبداع في المنتج: و يقصد به إدخال منتج جديد ( سلعة أو خدمة)، إلى السوق مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية، و كل المكونات غير المادية، فضلا عن الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك و بذلك يمكن التفصيل في ثلاث أنواع للإبداع في المنتج، إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج، إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج، و إبداعات تغير خصائص تقديم المنتج<sup>(6)</sup>.

-الإبداع في طريقة الإنتاج: و تعرف بأنها إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم منتجات جديدة، و النتيجة التي يجب أن تكون معبرا عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج و التوزيع، و من ثم فالإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية، هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل العملية الإنتاجية و الهدف منها هو تسهيل و تحصيل تكاليف اقل من اجل الحفاظ على تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالبا ( المنتجات النهائية).

- إبداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع و التوزيع و الإشهار و كل ما يتعلق بالوظيفة التجارية، و تهدف إلى الزيادة في المبيعات و التعريف بالعلامة التجارية للمؤسسات قصد كسب ثقة الزبون و تحقيق ولاءه للمؤسسة.

- إبداعات تنظيمية: تتوقف على تحويلات في تقسيم و توزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة، و في تركيب الوظائف داخل المؤسسة، فيمكن أن تجلب هيكلية تجارية جديدة أو هيكلية توزيع جديدة، طريقة تسيير جديدة، و ذلك بالاعتماد على إستراتيجية دولية و إستراتيجية التفريغ لبعض وظائفها من اجل الحفاظ على تقوية مرونتها التنظيمية، كما تكون على مستوى التسيير و التي غالبا ما يجد المسير صعوبة في تطبيق طريقة عمله، و حسب الاختصاصيين في النوعية فان 85 % من المشاكل في المؤسسات

تحدث بسبب سوء التسيير. و من ثم فان التحسينات التي تجرى في هذه الوظيفة يمكن أن تنتج قيمة مضافة في غابة الأهمية للمؤسسة<sup>(7)</sup>.

ب- من حيث درجة الإبداع: يمكن التمييز بين عدة أنواع على أساس درجة الإبداع:

- الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير و يقوم هذا الإبداع على أبحاث واسعة و على العلم و المعرفة و عادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث تتبعه و تطورات و يحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية والمؤسسات، من الأمثلة على هذا الإبداع النظرية النسبية لاينشتاين والكهرباء و الهاتف و الاتصالات اللاسلكية و برامج الكمبيوتر و الانترنت و غيرها<sup>(8)</sup>.

- الإبداع التطبيقي: و هو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي و العملي للإبداع الأساسي الأول و عادة ما يكون هذا مركزا على الصناعة و من أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف الخلوية و التكنولوجيا الشبكية و التطورات بنسبة اكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة.

- الإبداع الاشتقاقي: هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي حالة برامج الميكروسفت يعتبر (برامج ونداوز) إبداعا تطبيقيا بينما ( برامج اوفيس) الجديد إبداعا اشتقاقياً.

- إبداع التغيير: و هو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغيرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي و مثل ذلك التغيرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغيرات تشمل أغذية الهواتف الملونة و النغمات و خصائص الكاميرا<sup>(9)</sup>.

3- معوقات الإبداع في التنظيم:

إن عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده و تسخر له كافة الإمكانيات البشرية و المادية من اجل تنمية الإبداع و إظهاره للملا و يمكن أن نجمل المعوقات التي تعترض عملية الإبداع على النحو التالي:

حدد النجار معوقات الإبداع التنظيمي في 8 معوقات رئيسية هي<sup>(10)</sup>:

أ-الدوافع: تعرف بأنها عبارة عن شعور و إحساس داخلي يحرك سلوك الفرد و ذلك بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجة معينة. حيث أورد كالفن تايلور العوامل التي يرى أنها تدفع الفرد إلى الإبداع: حب الاستطلاع، الرغبة في التحقق، المثابرة الفكرية، الحاجة إلى التعامل مع الأمور المعقدة، الرغبة في التعامل مع المواقف الغامضة، الرغبة في السيطرة على المشكلة، الرغبة في الازدياد المعرفي، فعدم وجود الدافع إلى الإبداع يعتبر من معوقات الإبداع.

ب-مقاومة التغيير: تعرف بأنها ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يؤدي إلى عرقلة الجهود المبذولة لطرح الأفكار و الحلول التي تؤدي إلى تغيير نمط العمل و مساره، فمؤسسات اليوم تعيش في عالم متغير فرضته عدة عوامل سياسية و اقتصادية و اجتماعية و تقنية، و هذا التغيير اوجب ضرورة وجود أفكار إبداعية تساعد المنظمات على إعادة النظر في أهدافها و الوسائل التي تمكنها من تحقيق تلك الأهداف، و بالرغم من ذلك فانه من الاحتمالات الواردة غالبا مقاومة التغيير و ذلك لعدة أسباب و التي قد تمثل معوقات للإبداع أو التفكير الإبداعي في المنظمات، و من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير التنظيمي:

- التمسك بالمألوف و الخوف من المجهول: حيث يميل الإنسان للمحافظة على المألوف والمعروف هو الاطمئنان إليه لأنه يرى أن ذلك أكثر أمنا و سلامة من المواقف الجديدة والغامضة و الدخول في عالم المخاطرة.
- العادات: حيث يشعر الفرد بالارتياح لأهواط السلوك و العادات و التقاليد التي اعتادها، فكثير ما تكون عاداته في التفكير من اكبر العوائق أمام ذهنه و التي تحول دون انبثاق أفكار جديدة و يذكر كاريل عن الإفرازات السلبية لدى الغرب و الناتجة عن تلك العادات فيقول: " أنا لا نستطيع تجديد أنفسنا و بيئتنا قبل أن نغير عاداتنا في التفكير و لسوف يكون من الصعب أن نتخلص من مذهب ظل يسيطر أكثر من ثلاثمائة عام على عقول الأناس المتحضرين".
- الإدراك: و هو تصورنا للناس و الأشياء من حولنا، و هو تحصيل للمعلومات المتوفرة في البيئة الخارجية المحيطة بنا حيث تتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة و من ثم تتكون أفكارنا

واتجاهاتنا و المعاني التي نلصقها بالناس و الأشياء"، و لذلك يختلف الأشخاص في إدراكهم للأمر باختلاف خبراتهم و توقعاتهم و دوافعهم، فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً إيجابياً، بينما يفسره البعض تفسيراً سلبياً و ذلك لعدم قدرته على إدراك المزايا المترتبة عليه.

حيث أن مقاومة التغيير ربما تكون من أقوى العوامل التي تقف عائقاً أمام طرح الأفكار الإبداعية في المنظمات لأنه من خلال عملية التغيير يتم تحويل الفكرة الإبداعية إلى واقع ملموس ذي نفع بالنسبة للمنظمة، و مقاومة التغيير أو محاولة تعطيله أو منعه يعني مقاومة تبني الفكرة أو العملية الإبداعية و بالتالي وأدها في مهدها.

ج- العمل الجماعي: يقول روشكا أن السمة المميزة لعصرنا الحاضر هي البحث العلمي ضمن فرق أو مجموعات. و لقد أصبح الأسلوب الجماعي لحل المشكلات مطلباً رئيسياً لضمان نجاح المنظمات واستمراريتها في أداء الدور المطلوب منها<sup>(11)</sup>.

د-المعلومات: تعتبر المعلومات احد العناصر الأساسية للنشاط البشري، تشترك مع العناصر الأخرى كالطاقة و المواد لتوفير الحاجات المادية، كما أنها تمثل جوهر النشاط الفكري للإنسان، فهي أساسية لعملية التعلم و اكتساب المهارات الذهنية لممارسته الوظائف المختلفة في حياته، فالإنسان كفرد بحاجة إلى معلومات تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة في حياته بما يحقق أهدافه الشخصية، و في إطار المنظمات تبرز أهمية المعلومات باعتبارها مورداً جوهرياً يحتاج إليه جميع الموظفين لأداء مهامهم ومسؤولياتهم و اتخاذ القرارات السليمة التي تؤدي إلى النجاح في تحقيق الأهداف التنظيمية و إن كانت تختلف احتياجاتهم للمعلومات حسب المستوى الإداري. و بهذا فلا بد للحصول على معلومات وأن يستخدم المدير فكرة و يستحث طاقاته الإبداعية لمحاولة التغلب على الفجوة في المعلومات لتكون القدرات الإبداعية و ما يسفر عنها من حلول بمثابة الجسر الذي يعبر متخذ القرار ليصبح في حالة اقرب ما يكون فيها من حالة عدم التأكد.

ه-تحديد الأهداف: تعرف الأهداف بأنها النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فالمنظمات تستلزم وجود غرض يكون مقبولاً بصفة عمومية من أعضاء المنظمة و لابد للشخص أن يعرف ما الغرض قبل أن يوافق عليه، و لهذا فان من الأمور الأساسية للعمل الإداري أن تثبت في

أذهاننا اعتقاداً بوجود حقيقي لغرض مشترك كما يقول برنارد، فيذكر جاك دنكان أن المديرين ذوي البصيرة يقرون بأن اغلب العاملين يريدون ثلاث أشياء من وظائفهم و هم بحاجة إليها:

- يريدون معرفة ما هو منتظر منهم.
- يحتاج العاملون إلى أن يشعروا بأن لهم دوراً يلعبونه في إرساء معايير للأداء.
- يحتاجون لإرجاع اثر منتظم بشأن ما هم قائمون بفعله و هذا يعادل في أهميته معرفة ما هو منظر منهم.

و يقول هاينز: انه من الصعب أن نتوقع الإبداع من الأفراد أو الجماعات أو حتى المنظمات في الوقت الذي لا يعرفون فيه شيئاً أكثر عن مدى تقدمهم و أدواتهم في المهام الموكلة إليهم أو الحلول التي يتقدمون بها، و هذا في حد ذاته مربر مهم لاهتمام إدارات المنظمات بالتغذية المرتدة كإستراتيجية مهمة لمواجهة بعض معوقات الإبداع<sup>(12)</sup>.

و- الخوف من الفشل: ربما يكون من أكبر العوائق التي تحد من قدرة الفرد على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهه، بحيث يجعل الشخص يميل إلى طرح الأفكار والآراء التي لا تبدو شاذة أو غريبة و ذلك من اجل المحافظة على صورته الذاتية و حمايتها حتى لا يكون محط سخرية من الآخرين، مع أن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في الحياة بل انه يعتبر أسلوباً من أساليب التعلم التي قد يلجأ إليها الشخص، ما يحول بينه و بين طرح الأفكار الإبداعية لمواجهة المشكلات التي قد يتعرض إليها. كما يتم تصنيف معوقات الإبداع إلى<sup>(13)</sup>:

أ- معوقات بيئية: تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة و سياسات تنمية و النشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد و كذلك الأنظمة و القوانين المتعلقة بالبحث و التطوير الوطني و حماية البيئة و مكافحة البطالة و الفقر و التخلف.

ب- معوقات اجتماعية: و تتضمن العادات و التقاليد، قيم، أعراف المجتمع و النظام الثقافي.

ج- معوقات تنظيمية: وهي الأنظمة و القوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة و يمكن أن تقف عائقا أمام عملية الابتداع فالسياسات و الأهداف و الإجراءات و فلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع و أيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

د- معوقات شخصية: و هي خاصة بالفرد و تكوينه الجسمي و الفسيولوجي و الجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا لعملية الإبداع و كذلك التربية الأسرية و المجتمعية التي تكبت إبداع الفرد و تحد من إمكانياته و إبداعاته في المنظمة و كذلك ضعف الانتماء، أو الولاء التنظيمي أو الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين أو الزملاء كله يعبر عن معوقات الإبداع التنظيمي.

هـ- معوقات مالية: حيث أن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين و هو الذي قد لا يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال، لان كثيرا من المنظمات المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية و ما الأزمة المالية الحالية في العالم اكبر دليل. ثانيا- الابتكار:

#### 1- الفرق بين الإبداع و الابتكار:

يرى (Becher et whisler 1967): أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار، بالتالي ينبغي عدم الخلط بينهما، حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار، كما أن الابتكار هو عمل فردي بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.

و يرى (Durieux 2000)، إن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من اجل إيجاد شيء جديد، حيث يعتبره تحقيق مورد للشركة في حين أن الإبداع يكمن في تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد<sup>(14)</sup>.

في حين أن جرتين (Gurteen) فيتساءل ما الإبداع؟ و ما الابتكار؟ و يجب بأنه هناك تعريفات عدة و لكن في الغالب ليس هناك فصل، و الطريقة الأفضل و الأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار، بينما يبرز الابتكار لتمحيص و صقل و تطبيق هذه الأفكار أما بالنسبة للباحثين وست و فار فقد اتجها إلى أن الابتكار عملية اجتماعية تحدث بين الجماعات بينما الإبداع هو عملية إدراك فردية والتي تكون إحداثها داخل الشخص<sup>(15)</sup>.

#### 2- تعريف الابتكار:

تري راوية حسن بان الابتكار هو: " تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها" وهذا ما يتوافق على أن الابتكار لا يقف عند عتبة الفكرة الجديدة، و إنما يعقبها إلى التطبيق العملي في السوق داخل المؤسسة.

أما بيتر دراكر (Drucker) فقد عرف الابتكار على انه: " التخلي المنظم عن القديم" مؤكدا ما قاله شومبتر أن الابتكار هو " هدم خلاق"<sup>(16)</sup>.

### 3- العوامل المؤثرة في الابتكار<sup>(17)</sup>:

إن النشاط الابتكاري ظاهرة معقدة مما يعني أن ثمة عوامل عديدة تتداخل في تكوينه و تطوره. مما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الابتكاري أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين و تحفيز الابتكار في ظروف معينة و لا تكون كذلك في ظروف أخرى.

أ-مجموعة الخصائص الشخصية:

كما تم الإشارة من قبل أن المبتكر هو نقطة البدء و أن خصائصه المهمة ذات العلاقة بالابتكار هي التي كانت موضع الاهتمام في السابق. فكان المديرون ينظرون إلى خصائص الأفراد المتألقين عالي الذكاء ليعولوا عليهم في حل المشكلات و الإتيان بما هو جديد من عمليات و منتجات الشركة، و لقد ركزت دراسات عديدة على مجموعة من الخصائص الشخصية للإنجاز الابتكاري التي يختلف الباحثون في تحديدها و إن كانوا يتفقون على البعض منها.

و يمكن الإشارة في هذا السياق إلى مجموعة الخصائص التي تظهر في حالات كثيرة على الأفراد الذين يتميزون بالابتكار كالأتي:

- الميل إلى التعقيد: حيث أن المبتكرين عادة ما يجدون دافعهم الذاتي في مواجهة المشكلات الصعبة و المعقدة و مفارقة الحالة القائمة التي يجدونها تمثل حلول البيئة المألوفة و السهلة التي يستطيع كل فرد القيام بها. هذا إلى جانب أن الابتكار في حد ذاته يحمل تعقيده في

الجديد الذي يأتي به و الذي يتطلب من المبتكر أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.

- حالة الشك: و هذا ما يرتبط بالفقرة الأولى، فالمبتكر يمتلك حس شك الذي يتحول عادة إلى أسئلة خارج الصندوق و البعيدة عن المألوف، و قد تطال هذه التساؤلات حتى البديهيات أنها سمة تفاعلية نيوتن في تساؤله لماذا لم تسقط إلى الأعلى خلافا للمألوف في سقوطها للأسفل. أن حالة الشك التي يعيشها المبتكر هي التي تضع على كاهله الالتزام الذاتي و مواصلة التساؤل إلى نتيجة لابد منها في إيجاد الحلول للمشكلات أو التفسيرات الجديدة للظواهر القديمة أو التوصل إلى الجديد الذي لم يظهر بعد.

- الانجاز الذاتي: إن المبتكر يتسم بأنه محفز بالانجاز الذاتي، فلا الحوافز الخارجية تدفعه و لا صعوبة المشكلات تعيقه، و إنما المحرك الذاتي و الدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا بالإضافة إلى الرغبة العارمة في حب ما يقوم به. و يقترن الانجاز الذاتي بتحقيق الذات في مدرج ماسلو.

- النفور من المحددات و القيود: حيث أن المبتكر يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا و المتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء. لهذا فهو ينفر من المحددات و من القيود و الواجبات المحددة التي تحصر الذهن و تحد من أن ينطلق. و ربما هذا يفسر أن الكثير من المبتكرين كانوا يعترفون بالحدود الاختصاصية و المهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

ب-العوامل التنظيمية:

إن المنظمات تمثل إطارا بالغ التأثير على النشاط الابتكاري للأفراد، فالأفراد لا يعملون في الفراغ و لا يمكنهم أن يعملوا خارج محيطهم و سياقهم التنظيمي خاصة إذا كان هذا المحيط يتسم بالجمود و القيود، و يتسم أيضا هذا السياق بكثرة الروتينات و القواعد التي تحدد كل شيء و تكافئ من هو داخل الصندوق و تعاقب من هو خارجه.

كشفت الدراسات أن المنظمات ذات النمط البيروقراطي غير ملائمة و غير فعالة في البيئة الديناميكية التي تتنافس على أساس الابتكار حيث أن الهرمية و القواعد المقيدة و الإجراءات المطولة تعيق تدفق الجهد الابتكاري في الشركات و تعمل على إبقاء الحالة القائمة و استمرارها.

يمثل الابتكار الجديد مقابل الحالة القائمة و التغيير مقابل الاستقرار، و التفكير خارج القواعد و الإجراءات التنظيمية، لهذا فالمناخ التنظيمي السائد يشكل ضرورة من ضرورات الابتكار على صعيد الفرد المبتكر الذي قد يبدو انه يفكر خارج السرب و يواجه أشكال الإعاقة التنظيمية في شركات النمط البيروقراطي. و من بين العوامل التنظيمية المؤثرة في الابتكار ما يلي:

- إستراتيجية الشركة: إن إستراتيجية الشركة يمكن أن تجعل الابتكار مصدرا لميزتها التنافسية و احد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، أو أن تكون إستراتيجية الشركة موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيات و المنتجات و الخدمات الحالية، فالأولى تستقطب المبتكرين و تبحث عنهم و توجد مجالات و فرص كثيرة من اجل أن يقوموا بما عليهم في تكوين و تطوير قاعدة الشركة أما الثانية فإنها توجه حتى النشاط الابتكاري من اجل إدامة و استمرارية النظام الحالي.

- القيادة و أسلوب الإدارة: القيادة تلعب دورا فعلا في تحفيز و إعاقة الابتكار، فالقيادات الابتكارية في الشركة تشجع أجواء الابتكار و الحوافز من اجل التغيير في الهياكل و السياسات (ابتكار تنظيمي) و المنتجات (ابتكار فني) و أساليب العمل في السوق (ابتكار تسويقي).

في حين أن القيادة البيروقراطية المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يشجع الفوضى و يهدد النظام و مزايه الأساسية التي تقوم عليها الشركة. و إذا كان نمط القيادة الأول يتسم بالأسلوب الديمقراطي، التفويض و المرونة التحرر من الهرمية و جمود الهياكل و القواعد، الميل إلى فرق العمل، الاتصال في كل اتجاه ( النمط الشبكي) فان النمط الثاني البيروقراطي، يتسم بالمركزية عدم المرونة، الرمية، القواعد و الروتينات القوية، الاتصال من أعلى إلى أسفل.

- الفريق: إن الشركات أصبحت تشجع الفرق و خاصة المدارة ذاتيا، و ذلك لمعالجة خطرين أساسيين: الأول خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر

المنعزلة داخل الشركة مما يفقد الشركة وحدة الحركة و تكامل الجهود بين أقسامها ووظائفها و الثاني: تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد و الإجراءات المتبعة من اجل استمرار العمل و ضمان تدفق الموارد في الشركة حيث أن الابتكارات في الشركة الحديثة أصبحت أكثر تعقيدا و تتطلب تداخل النظم و الاختصاصات و الوظائف. فان إشاعة الفرق في المنظمة يمكن أن يمثل المناخ الملائم من اجل تعزيز الابتكار و زيادة دافعية العمل الفكري و المهني للباحثين.

- ثقافة المنظمة: إن ثقافة المنظمة هي القيم و المفاهيم و الطقوس التي تكونت عبر الفترة الماضية، و حيث أن الظروف و الأشياء تتغير فلا بد أن تكون ثقافة المنظمة كذلك. و بشكل عام فالشركات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في ابتكار العملية و المنتج، فإنها تتسم أيضا بقدرة عالية في الابتكار الثقافي الذي يدخل تغييرات مهمة على الهياكل و السياسات و المفاهيم و التقاليد و الطقوس الحالية لصالح التغيير الثقافي. في حين أن الشركات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة الشركة الحالية مما يجعلها غير متلائمة مع الابتكار و ما يأتي به من مفاهيم و تقاليد و طقوس جديدة.

- العامل المؤثر: يتأثر الابتكار في الشركة كثيرا بالعامل المؤثر الذي يمكن أن يحفز الابتكار أو يعيقه. و حيث أن الابتكار يؤثر تأثيرا عميقا في هذا الجانب أو ذاك من المنظمة ( كما في حجم العمالة عند إحلال الآلة محل العاملين، أو في تغيير المواد الولية المستخدمة كما في ابتكار البلاستيك..)، لهذا لا بد من مراعاة العامل المؤثر في كل ابتكار لضمان الظروف التنظيمية الملائمة للابتكار.

مثلا: إذا كان الابتكار يؤثر بشكل أساسي في تحسين إنتاجية العمل فان العامل المؤثر سيكون تحسين الأجور، إذا كان الابتكار يؤدي بشكل أساسي إلى إحلال آلة محل العامل ( بطالة تكنولوجية)، فان العامل المؤثر سمعة الشركة أو السياسات التعويضية.

- الاتصالات: إن الاتصالات تعمل في المنظمة القائمة على الابتكار و على سهولة تكوين الفرق و تقاسم المعلومات بين أعضائها و بين كل إدارات و أقسام المنظمة. و هذا ما يمكن أن تقوم

به الاتصالات الشبكية التي تحول الشركة إلى تفاعلات آنية فورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات و من ثم تعجيل تخصيص الموارد و اتخاذ القرارات، و خلافه في الشركات التي تكون الاتصالات جزء من الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات و المسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف و الأفراد و يحد من تقاسم المعلومات و المعرفة فيحد في النتيجة من قدرة المنظمة على الابتكار الذي يكون في الأصل غير مرغوب فيه إلا في حدود تدعيم الحالة القائمة.

ج- مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:

إن علاقة البيئة العامة في المجتمع مع الابتكار لا تقتصر على السمة المتعلقة بقبول الأفكار و المنتجات الجديدة على أساس أن الناس في المجتمع يهتمون بالجدة حسب، و إنما أهميتها تكمن و بأسبقية معينة في النزعات الوطنية و الاستعدادات العامة من اجل توفير الأجواء و الموارد المناسبة للقيام بالتغيير الذي تأتي به الابتكارات و عكس ذلك في القبول بالحالة القائمة و استمرارها و مقاومة تغييرها.

فالأفراد المبتكرون ينشؤون في المجتمع و يتزعمون على تقاليده و تعاليمه و تطلعاته و ثقافته الخاصة التي تميزه عن المجتمعات الأخرى، و بالتالي فإنهم يعملون في إطار و سياق اجتماعي ثقافي متميز و يتأثرون بطريقة التفكير و عمل الأشياء و نوع الاستجابة للتغيرات و المواقف المختلفة في المجتمع.

- الخصائص و النزعات العامة السائدة في المجتمع:

إن الثقافة السائدة في المجتمع هي البرمجة الجماعية للذهن و التراث الاجتماعي الذي يتكون و يمر من جيل سابق إلى جيل لاحق بما هو أفضل في أعمال و تجارب جماعة معينة، فالجماعات تختلف في مواقفها و من بين ذلك موقفها اتجاه الابتكار، و إذا نظرنا إلى المجالات الأربعة الرئيسية التي اقترحها هوفستيد التي تميز المجتمعات عن بعضها في طريقة التفكير و التعامل مع المواقف المختلفة فإننا يمكن أن نلاحظ تأثيرها بالعلاقة مع الابتكار كالآتي:

\*مسافة السلطة: و هي التي تقيس علاقة الأفراد في الحياة و العمل. حيث في مجتمعات معينة تكون المسافة أو تباعد السلطة واسعاً ( هرمية طويلة و قوية)، و في أخرى تكون ضيقة. فنجد الهرمية

الاجتماعية في الأولى قوية و مهمة مما يدفع إلى احترام التسلسل و السن و الأقدمية و المحافظة على الحالة الراهنة، و بالتالي فان الابتكار التدريجي هو الأكثر قبولا في حين أن الابتكار الجذري الذي يأتي بتغيرات كبيرة اقل قبولا لدى هذه الفئة.

\*الذكورة و الأنوثة: إن المجتمعات الأكثر أنوثة تميل إلى التأكيد على العلاقات و التشارك و تأكيد الأبعاد الاجتماعية و هي اقرب إلى إعطاء الأولوية للأفراد على حساب العمل و إلى التعاون بينهم. و هذا ما يجعلهم أكثر ميلا إلى الابتكار ( التحسين التدريجي الذي يراعي الظروف الاجتماعية و الآخرين)، في حين أن المجتمعات الأكثر ذكورة تميل إلى تأكيد الذات و التنافس و إلى أولوية العمل على الأفراد في الغالب. و هي بهذا تكون اقرب إلى المغامرة و منها ما يتعلق بالابتكار الجذري و ذلك لأنه يبدو اقرب إلى إبراز الذات و الذي يتم أحيانا على حساب المجتمع و علاقاته و على حساب الآخرين في التنافس.

\*الجماعية و الفردية: إذا كانت الجماعية تؤكد على العلاقات و أهمية الانسجام معها و مراعاة الفريق و التوافق في الأداء بين أعضائه فان ذلك كله يعمل لصالح الابتكار، من اجل الحصول على التقدير الجماعي و الاجتماعي و الإحساس العائلي بالانتماء إلى الآخرين الذين نهتم لهم. في حين أن المجتمعات الأكثر فردية تميل إلى التأكيد على الانجاز الذاتي و التفرد في العمل و القرار و المغامرة من اجل الحصول على التقدير المهني أحيانا و الذاتي الصرف في اغلب الأحيان. لهذا فالابتكار الجذري هو الأقرب لتأكيد الفردية و طموحها اللامحدود و تطرفها من اجل البروز على الآخرين.

\*تجنب عدم التأكد: إن المجتمعات الأكثر تجنبنا لعدم التأكد تكون أكثر ميلا لتجنب الكوارث و ما يمكن أن يأتي به المستقبل، لهذا فإنهم لا يميلون إلى التغيير إلا في الحدود الذي يحمل معه قدرا ملائما من اليقين و يزيل الدرجة العالية من الغموض دون أن يعني هذا عدم قبول الغموض و عدم التأكد في حدود معينة مادام ذلك ضروريا في العلاقات و الأعمال. و لهذا فان هذه المجتمعات تكون اقرب إلى الابتكار ( التحسين التدريجي الذي يكون مرتبطا بما هو معروف أي الابتكار السابق)، مما يزيل عدم التأكد، و يقدم قدرا ملائما من اليقين. و خلافا لذلك للمجتمعات الأكثر قبولا لعدم التأكد و اقل حاجة إلى اليقين فإنها لا تميل بالدرجة الأولى إلى تجنب الكوارث بقدر ما تميل إلى التحكم في المستقبل، تميل للابتكار الجذري الذي يمثل عدم التأكد الملائم، و لكن في إطار واضح من التخطيط كأسلوب للتحكم في المستقبل.

- القاعدة المؤسسية للبحث و التطوير في المجتمع:

إن المجتمعات الموجهة نحو الابتكار عادة ما تستكمل بيئتها التحتية الضرورية من اجل الابتكارات وتعززها لصالح الأفراد المبتكرين و الشركات الابتكارية و يمكن في هذا الجانب أن نشير إلى بعض العوامل المؤثرة في هذه القاعدة:

\*مراكز البحث و التطوير و الجامعات: و هي التي توجد تقاليد رصينة للبحث الأساسي و مساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني و البحث التطبيقي و مساهمته القيمة في تطوير رصيد المجتمع من ابتكارات عملية في التكنولوجيا و المنتجات و الواقع أن مراكز البحوث و الجامعات في المجتمع تساهم في خلق و تعزيز الهيئة العلمية و الفنية التي تساهم في إيجاد و كما توجد حوافز و جوائز و مصادر تعزيز المكانة للباحثين المتميزين و المبتكرين.

\*نظام البراءة: إن نظام حماية الملكية الفكرية و أساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبتكرين و الشركات الابتكارية، و مع أن مثل هذا النظام قد يحد من انتشار الابتكارات لان البراءة هي الاحتكار المحمي بالقانون أو هي تخويل بالاحتكار القانوني المصمم لحماية المبتكرين من راكبي الموجة و المفكرين الناسخين، و من جهة أخرى يدفع الأفراد و الشركات إلى الاعتماد على هذه الحماية كضمانة للتفوق. فان مثل هذا النظام يكون ضروريا لمنع التقليد للابتكار بدون مقابل أو تعويض عادل للمبتكرين ليكون هذا التعويض حافزا قويا من اجل الابتكار.

\*قنوات التقاسم و التشارك في المعلومات و المعارف و البحوث:

إن مجتمع المعلومات اليوم هو المجتمع المنتظم من اجل نشر و توزيع و تقاسم المعلومات بكفاءة. و قنوات التقاسم و التشارك هي التسهيلات و المكتبات الحديثة التي تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها و خدماتها المختلفة المرتبطة بالنشر العلمي بكل أنواعه، الكتب، الدوريات، و في ظل الثورة الرقمية المكتبات الالكترونية، و كتب الويب. و مع تطور الانترنت الذي كان تطوره بالأصل لإغراض البحث العلمي كشبكة الحواسيب الضخمة الخاصة بالجامعات الأمريكية الكبرى، فانه أصبح القناة الأكثر أهمية و فاعلية ليس فقط في الحصول على المعلومات من اجل إعداد البحوث العلمية، وإنما أيضا في تبادلها و تقاسمها و إنشائها و التماور حولها على صعيد البلد و الإقليم و العالم. و الواقع

أن الانترنت فعليا هو ملايين الأفراد الذين يستخدمونها بكل ما لديهم من اهتمامات و معلومات ومعارف و مشروعات بحوث و أفكار جديدة لهذا فإنها يمكن أن تصبح متاحة للجميع بكل مزايا الانترنت كخدمات متاحة على مدار السنة، سرعة فائقة على غرلة المعلومات، إمكانية أكبر لتقاسم المعلومات مع الآخرين.

- أجواء الحرية و التحرر من القيود الصارمة على الأفكار و المفاهيم العلمية التقنية الجديدة: حيث أن مثل هذه الأجواء هي التي توفر الضمانة في إيجاد مجتمع التفتح العلمي بكل ما يعنيه هذا التنوع من إثراء النشاط العلمي و البحثي بالمشروعات الجديدة، و حتى التفاؤل الذي يمنح المبتكرين الإحساس بالقوة و القدرة من اجل القيام بالكثير في خدمة التطور الإنساني عموما و مجتمعهم خصوصا من خلال إفادته بالأفكار و المفاهيم العلمية و المنتجات الجديدة.

و لا شك أن كل مجتمع من اجل المحافظة على الحالة القائمة و مزاياها الحالية لن يفتقر إلى ما نسيمهم محطمي الابتكار أو محطمي الآلات التي ابتدأت في بداية القرن 19 عام 1811 كرد فعل على إدخال آلات النسيج الجديدة التي هددت أعمالهم. لهذا فان أجواء الحرية هي التي تساعد الجميع على أن يذهب بالزبد جفاء لكي يبقى و يتطور ما ينفع الجميع من اجل المستقبل.

خاتمة:

تحتاج المؤسسات في الوقت الراهن إلى تجديد دائم من خلال الأفكار الحديثة و المطورة و هذا ما يكون من خلال الإبداع في المنظمة، أما الهدف الحقيقي من وراء الإبداع هو تجسيد تلك الأفكار إلى سياسات و أساليب حديثة و تكنولوجيا جديدة و طرق مغايرة في العمل ما يجعل المنظمة تتميز عن غيرها و تضمن لها موقعا رياديا. فنتيجة التغير الحالي الذي يشهده المجتمع و انفتاح العالم على الأسواق العالمية و ما تقدمه وسائل الإعلام من منتجات و خدمات تصل إلى طالبها من قارة إلى أخرى عابرة للبحار خير دليل إلى ما توصلت إليه المنظمات لتضمن مكانتها، و كل ذلك لا يتأتى إلا من خلال مورد بشري مهياً و ظروف مشجعة على إبداع الأفكار و احتضان الابتكارات و تجسيدها.

فعلى الرغم من معوقات الإبداع و مختلف العوامل التي تؤثر في الابتكار إلا أن حاجة المؤسسات الماسة للتميز جعلها تكثف الجهود و الدراسات العلمية الجادة لتدعيم الإبداع فيها و جعله مجسدا من خلال مختلف الابتكارات التي تطرحها في الأسواق، و ذلك من خلال خلق ثقافة التطوير و التجديد

و السعي إلى التغيير الدائم. و هذا ما يجعل تشجيع الإبداع و الابتكار لا يقتصر على مستوى المؤسسات فحسب و إنما لابد من تضافر الجهود على مستوى الدولة التي تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية و الحد من هجرة المبتكرين و ابتكاراتهم لدول تهتم أكثر و تحتضن و تقدر ما تم إنتاجه، و تعمل على تحفيزهم و تقدير جهودهم.

## قائمة المراجع:

- (1) عبد الرزاق حميدي، الإبداع كمدخل لتطوير تنافسية المؤسسة الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 34-35، مارس 2014، ص ص 292.277.
- (2) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، 2008، ص 357.
- (3) خيرة عيشوش، نصيرة علاوي، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع، ملتقى دولي، جامعة الشلف، 14،13 ديسمبر، 2011. ص 9.
- (4) زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011.
- (5) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د.ط، مصر، 2005، ص 12.
- (6) عبد الرحمان عنتر، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، المجلد 24، العدد الاول، 2008، ص 151.
- (7) المرجع السابق.
- (8) علي فلاح الزعبي، العوامل المؤثرة على الإبداع، كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة، أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011، ص 168.
- (9) المرجع السابق.
- (10) بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص
- (11) المرجع السابق.
- (12) المرجع السابق.
- (13) زاهد محمد الديري، مرجع سابق، ص 302.
- (14) عمر بوسلامي، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال و التنمية المستدامة، العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير، جامعة سطيف 1، 2013، ص 4.

- (15) شهيناز دريوش، اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 104.
- (16) عبد الوهاب بويعة، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجيستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الاقتصاد و علوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012، ص 32.
- (17) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، ط1، الأردن، 2003، ص 22.