الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسيةللمؤسسة الاقتصادية

د.طايبي رتيبة

جامعة البليدة-2-

ملخـص:

مما لا شك فيه أن الإبداع المؤسسي بات يشكل في عالم اليوم إحدى الاستراتيجيات الهامة لرفع التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسة الاقتصادية، بخاصة منها الجزائرية، ومن أهمها المنافسة الشديدة حيث ظهرت العديد من التغيرات والتطورات التي أسهمت بشكل كبير في إعادة تشكيل البيئة الاقتصادية العالمية وفي تغيير أشكال المنافسة التي أصبحت أكثر شراسة في الألفية الثالثة. الأمر الذي يستدعي على المؤسسة الاقتصادية الرفع من قدراتها الابتكارية والإبداعية بهدف خلق الأداء المتميز واكتساب الميزة التنافسية.

بيد أنه كثيرا ما تواجه الإبداع المؤسسي عدد من المعوقات التي تكبح كل محاولات الابتكار والإبداع النابعة من المورد البشري، نذكر منها المعوقات التنظيمية الناتجة عن نمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة وبيروقراطية الهيكل التنظيمي، هذا بالإضافة إلى المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية الضعيفة والجامدة التي لا تؤمن بالأفكار التطويرية والأداء المتميز. وبهذا تبرز أهمية العمل على خلق ثقافة إبداعية على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية حيث تساهم في زيادة الوعي بالحاجة إلى إدارة الإبداع المؤسسي وتطويره.

الكلمات المفتاحية: الإبداع المؤسسي، الأداء المتميز، الميزة التنافسية، معوقات الإبداع المؤسسي.

1/-الإطار المفاهيمي للإبداع المؤسسي:

لقد جاء عن الباحث "شومبيتر" (J. Schumpeter) في تعريفه للإبداع المؤسسي بأنه: " هو ابتكار منتج جديد أو إصلاح أو تحسين منتج قديم أو أنه ترتيب مختلف لعوامل الإنتاج"[1]. أما الباحث "إيفان" (Evan) فيعرف الإبداع المؤسسي بأنه: " تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تمت استعارتها من خارج المؤسسة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها"[2]. وتم تعريف أيضا الإبداع المؤسسي

على أنه: " تغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج فهو يتضمن تقديم منتوج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية الإنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمة"[3].

مما هو جدير بالإشارة في هذا السياق أن مفهوم الإبداع قد اختلط بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى فهي متداخلة مع بعضها بعض رغم اختلافها في الأصل، وهذا خاصة فيما يتعلق بمفهومي الاختراع(Invention)والابتكار (Création) حيث يستعمل هذان المصطلحين بمعنى واحد من طرف الاقتصاديين[4]. ويمكن القول أن الاختراع والابتكار يمثلان نقطة الانطلاق بينما يمثل الإبداع نقطة الوصول، فالابتكار عبارة عن تقديم وإنتاج أفكار جديدة أما الإبداع فهو عبارة عن وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ[5].

2/-أنواع الإبداع المؤسسي:

يمكن تصنيف الإبداع المؤسسي إلى الأنواع التالية:

أ-الإبداع التكنولوجي: إن عملية تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة تماما للسوق أو ابتكار عملية إنتاجية جديدة هو ما نسميه بالإبداع التكنولوجي والذي يعتبر اليوم عاملا حاسما في بقاء المؤسسة.

ب-الإبداع الإداري والتنظيمي: وهو عبارة عن نوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة ويعني تقديم شيء جديد في الفكر الإداري أو الأساليب والتقنيات، أو تحويل الأفكار الإدارية إلى منتجات أو خدمات جديدة.

ج-الإبداع في المنتجات والخدمات: إن الإبداع الإداري والتنظيمي ينعكس على تقديم الجديد في الخدمات والمنتجات وطريقة الشركة في تقديم خدماتها ومنتجاتها والسرعة والمتابعة في تقديمها أي ضمان الجودة[6].

3/-دور الإبداع المؤسسي في تحقيق التميز في الأداء والميزة التنافسية:

لقد أصبح الأداء اليوم شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية إذ تعتبر عملية تحسين الأداء وتنميته إلى مستوى التميز من أهم المهام التي تؤديها الإدارة الحديثة، بحيث لا يتم ذلك إلا من خلال تحديد مكونات وعناصر هذا الأداء بهدف العمل على توجيهها والتحكم فيها، بالإضافة إلى دراسة سبل إدارة الأداء وتحسينه بصفة مستمرة واعتماداستراتيجيات للرفع من مستوياته ضمن ما يشهده اليوم الواقع الاقتصادي الدولي من تغيرات وأزمات في مختلف قطاعاته[7].وحسب الباحث "لورينو"(Ph.Lorino)الأداء هو "القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (الجودة، المدة، السعر) بما يسمح بتحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي"[8]. وعليه تشكل إدارة الجودة الشاملة(TQM) إحدى

الأنماط الإدارية الحديثة وأهم الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمات المعاصرة اليوم لتحقيق أهدافها في تحسين جودة أدائها والارتقاء به إلى مستوى التميز في خدمة المتعاملين وتخفيض التكلفة والوقت المستغرق بما يساهم في ترشيد الأداء الاقتصادي للمؤسسة[9]، وبالتالي فإن الجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال يهدف إلى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه. وبهذا فإن الإبداع يعد أحد أهم المبادئ والمرتكزات الأساسية للتميز والذييعتبر بدوره منالمقومات المحورية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن التميز يعني تحدي الوضع القائم والتفاعل مع حركة التحولات العالمية والمتغيرات الاقتصادية والتقنية من خلال استخدام الإبداع والابتكار لتحسين الأداء الشامل وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وبقائها ونموها[10].ونتوقف هنا عند مفهوم الميزة التنافسية لنوضح بأن هذا الأخير يشير إلى "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس الشروط"[11].

هذا وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز[12]. ومن أهم تلك الاستراتيجيات التنافسية التي تتبعها المؤسسة الاقتصادية نذكر: **أ-إستراتيجية الإبداع التكنولوجي:**تقوم المؤسسة على استباق المستقبل والعمل على إيجاد تكنولوجيات إنتاجية وطرق إنتاج ومنتجات جديدة تساهم إلى حد بعيد في التقليل من تكاليفها عامة والتكلفة الإنتاجية بصفة خاصة مما يكسب المؤسسة ميزة على منافسيها[13]. **ب-إستراتيجية التمايز:** ويعني تمتع المؤسسة بمهارات وقدرات تكنولوجية وكفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة أو اعتمادها على الوقت المناسب في استغلال الفرص للتحرك وإحداث نوع التمايز في منتجاتها قبل أن يتوصل منافسيها إلى ذلك. **ج-إستراتيجيةالتركيز:** تهدف إستراتيجية التركيز إلى كسب ميزة تنافسية من خلال إتباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أي خدمة نسبة محدودة من السوق الكلي وليس كل السوق بالاعتماد على المزاوجة بين التكلفة الأقل والتمايز أو إحداهما[14]. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية ودور الإبداع في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية وتدعيمها من خلال عدد من العناصر نوجزها كالآتي:

-مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصص سوقية أكبر عن طريق الابتكارات والعروض التسويقية المتجددة والمختلفة عن المنافسين والمتكيفة مع أذواق المستهلكين والمتغيرات البيئية الأخرى.

-تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي بحيث أن المؤسسات العملاقة في عالم اليوم هي على دراية تامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحادة التنافس إلا بالسبق التكنولوجي الذي يتيح منتجات جديدة[15].

-زيادة أداء المؤسسة وهذا انطلاقا من أن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابتكار أو الإبداع الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتوج وجلب للمستهلكين باعتباره خاصا ومتميزا.

-حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين إلى السوق أو المنافسين الجدد وتبرز هنا الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد والإبداع من أجل كسب حصص سوقية جديدة وربح المعركة التنافسية[16].

-تطوير العنصر البشري ذلك أن استعمال التكنولوجيا المتطورة والالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم والإبداع الفكري والتخطيط والتنفيذ[17].

4/-معوقات الإبداع المؤسسي:

إن الإبداع المؤسسي كثيرا ما يصطدم بمعوقات التي لا تشكل فقط حواجز حقيقية تكبح عملية الإبداع ولكنها تشكل أيضا صعوبات لابد من التغلب عليها لإمكانية تحقيق التطوير والتغيير ويمكن تصنيفها كالتالي:

أولا-المعوقات الشخصية:

وهي تلك التي تتعلق بالفرد ذاته بتفكيره وقناعته وبتكوين شخصيته الأمر الذي يفرض عليه الانحرافلاشعوريا[18] وتضم عدم الثقة بالذات وضعف المثابرة والاعتقاد بعدم القدرة على تحمل المسؤولية، عدم المخاطرة ومقاومة التغيير في طرائق العمل والإنتاج ونظمه والاتجاه السلبي نحو التفكير الإبداعي[19].

ثانيا-المعوقات التنظيمية:

وترتبط عموما بتلك المعوقات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد نذكر منها على النحو التالي:

أ-القيـادة: لقد ركز الباحثون على إبراز أهمية القيادة وتأثيرها في عملية الإبداع باعتبارها من العوامل التي تيسر أو تعرقل الإبداع، ووجد من خلال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن نمط القيادة الاستبدادية المنفردة أو التسلطية تؤثر سلبا على عملية الإبداع، حيث يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها واعتماده الثواب والعقاب بصورة شخصية غير موضوعية[20].

ب-الاتصال التنظيمي: لقد أثبتت الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي والأداء العام للمؤسسة[21]. على أن عدم كثافة الاتصالات والتفاعل بين العاملين والبيئة التنظيمية والتركيز فقط على الاتصالات النازلة وغياب التغذية الراجعة يعيق عملية الإبداع[22].

ج-التنظيم البيروقراطي: إن التنظيم البيروقراطي الذي يتميز بهرمية التعليمات والقواعد ومركزية القرارات

وقيامه على مبدأ التخصص الذي لا يسمح للفرد بحرية التفكير والبحث والاجتهاد وعلى مبدأ الالتزام بالتعليمات وعدم الانحياز عنها، يشكل لا محالة عائقا رئيسيا للإبداع ويعد كابتا للقدرات الإبداعية[23].

د-الثقافة التنظيمية: يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عامل معيق لعملية الإبداع حيث يشكل ذلك النمط من الثقافة التنظيمية السلبية والجامدة أهم معوقات التفكير الابتكاري وتنفيذ التغيير التنظيمي، فهذه الثقافة تتسم بتمسكها بطرق الأداء النمطية التي لا تحفز على الإبداع ولا تؤمن بالأداء المتميز الخارج عن المألوف[24].

5/-استراتيجيات تنمية ودعم الإبداع المؤسسي:

إن الإبداع يعد مورد قيم يجب رعايته ودعمه وتشجيعه ومكافأته لتبقى المؤسسة منافسة،مما يجعل البحث عن الاستراتيجيات أو الأساليب التي تساعد على إدارة عملية الإبداع وتنميته وتدعيمه على مستوى المؤسسة أمر حتمي، والتي سنأتي على ذكر بعضا منها كمايلي[25]:

أولا-الدعم التنظيمي:

إن الدعم التنظيمي يعد إحدى أهم مساهمات المؤسسة –خاصة القيادة- للعاملين للتأثير في السلوك بشكل يعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وإفساح المجال أمام تمكين العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. هذا وتتمثل أهم محددات الدعم التنظيمي في مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية في توزيع المكافآت والتعامل الشخصي مع العاملين وعدالة الإجراءات الرسمية، ودعم القيادة لجهود العاملين والاهتمام بالمرؤوسين والعمل على تنمية مهاراتهم الابتكارية[26]. كما أن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرار وتوافر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين، وإتاحة الفرصة لهم باستخدام كافة قدراتهم ومهاراتهم عند أداء الأعمال مع زيادة الصلاحيات لهم إنما يؤدي إلى تنمية القدرات الابتكارية[27].

ثانيا-توافر ثقافة التميز:

إن المؤسسات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تنظيمية إيجابية تنمي الإبداع وتدعمه من خلال غرس قيم واتجاهات وأنماط سلوكية وعلاقات اجتماعية تشجع الأداء المتميز والإبداعي غير التقليدي والمبادرات الخلاقة، وهي ثقافة تقوم أيضا على تشجيع التكيف مع البيئة التنافسية الخارجية والمواءمة مع اتجاهات التغير أو الثبات ومرونة اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للتغيرات المتلاحقة في بيئة أعمال المؤسسة[28].

ثالثا-توافر نظام لإدارة الموارد البشرية:

يعد توافر نظام لإدارة الموارد البشرية أحد متطلبات الإبداع المؤسسي فهو يتضمن كيفية المحافظة على المورد البشري والذي يتم من خلال تكوين هيكل مناسب للموارد البشرية وتصميم نظام تعويض ملائم

مما يؤدي إلى تحقيق تمكين وتنمية للمورد البشري في المؤسسة، وحتى يتحقق الإبداع المؤسسي يجب المحافظة على المورد البشري المتفوق والمتميز ودعمه وتنميته تنمية مستدامة التي تتم بعدة طرق منها التدريب[29].

-خاتمة:

بهذا يتبين لنا فيما تقدم أن الإبداع المؤسسي يكتسي أهمية بالغة وقد أضحى بذلك ضرورة ملحة في عصرنا الحالي الذي يقتضي على المؤسسة الاقتصادية الأخذ به والعمل على إدارته وتنميته ودعمه، وهذا باعتباره عامل منافسة فاعل، في ظل البيئة الشديدة التنافسية، والقادر على مواجهة تلك التحديات الجديدة التي تفرضها البيئة الخارجية ومواكبتها من أهمها التغيرات والتطورات التكنولوجية والعلمية الحديثة المتسارعة.

ومن ثم تبرز أهمية العمل على تكريس ثقافة إبداعية على مستوى مؤسساتنا الاقتصادية حيث تساهم في زيادة الوعي بالحاجة إلى إدارة الإبداع المؤسسي وتطويره، وتوفير البيئة المهنية أو المناخ التنظيمي المحفز على التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي الخلاق. بيد أن ذلك لا يقتصر فقط على المؤسسة كمجال ضيق ومحدود وإنما مسألة ضرورة أن يتم تكريس ثقافة إبداعية تمتد كذلك إلى المجتمع الواسع بما يشمله من مؤسسات اجتماعية تربوية، منها الأسرة والمدرسة، ومؤسسات المجتمع المدني التي لها دورا فاعلا في اكتشاف الموهوبين والمبدعين، من أبناء مجتمعنا، وتقديم لهم الرعاية والدعم، والتوعية بأهمية ودور الإبداع والابتكار في تقدم الأمم ورقيها الحضاري، وهذا من منطلق أن الثقافة الاجتماعية تؤثر على ثقافة المؤسسة.

-التوصيات:

نقترح في الختام بعض من التوصيات المرتبطة بالموضوع المتناول بالبحث وهذا على النحو التالي:

-ضرورة التعاون والتنسيق وإبرام الشراكة ما بين المؤسسات الاقتصادية الوطنية ومخابر ووحدات البحث السائدة على مستوى الجامعات والكليات لتناول بالبحث العلمي المعيقات التنظيمية للإبداع والابتكار. هذا إلى جانب البحث في سبل الإدماج المهني للمتفوقين والمتميزين، من الطلبة الجامعيين، في مؤسساتنا الاقتصادية.

-إبراز أهمية التدريب والتكوين في تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة الاقتصادية مع ضرورة الرفع من جودة التكوين وتحديث المناهج والبرامج وتكييفها لمواكبة التطورات العالمية التقنية والمعرفية.

-تشجيع الشباب الجامعي، بخاصة المتفوق والمتميز منه في المجالات العلمية والتقنية، على المقاولاتية والاستثمار في المشاريع ذات الصناعات التكنولوجية العالية التي يعد الابتكار دعامتها الأساسية، ومرافقته وتقديم له الدعم المادي والمعنوي لاستحداث مؤسسات جديدة والابتكار.

-التأكيد على أهمية أن يتم إعداد القادة الإداريين الذين سيتولون تسيير مؤسساتنا الاقتصادية الوطنية وتنمية وتطوير مهاراتهم القيادية والإدارية، وذلك حتى يتمكنوا من إدارة عملية الإبداع ودعمه لمواجهة تلك التحديات التكنولوجية والاقتصادية التي تقتضي توفر نمط قيادة ابتكارية متميزة الأداء.

-التحفيز على إنشاء جمعيات خاصة بالشباب المبدع والموهوب أو المخترع بحيث تتولى الاهتمام بقضايا هذه الفئة المتميزة، مع التركيز أيضا على تكريس ثقافة إبداعية على المستوى المؤسساتي والمجتمع برمته.

الهوامش والمراجع:

(1)-Chantal Bussenault, Martine Pretet : Economie et Gestion de L'entreprise, Paris, 1998, P.85, in

نقلا عن عائشة سمسوم: مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم تسيير، منشورات بن سالم ط1، الأغواط، 2009، ص.20.

(2)-William N. Evan: "Organization Theory", Macmillan Publishing Co., 1993, P.120, in

نقلا عن حسين حريم: السلوك التنظيمي -سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر، الأردن، 2004، ص.345.

﴿**3**﴾-خثيري محمد، زروقي إبراهيم: "المقاول بين التغيير والإبداع والمؤسسة"، الندوة الدولية حول "المقاولة والإبداع في الدول النامية"، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، 2007، ص.259، نقلا عن عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.27.

(4)-Camille Carrier et Denis Garand : "Le Concept D'Innovation –Débats et Ambigüités-", Conférence Internationale de Management Stratégique, 1996, France, P.P.3, 4, in

نقلا عن نفس المرجع، ص.28.

﴿**5**﴾- طراد فارس: مناجمنت الإبداع وتأثيره على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2006-2007، ص.3، نقلا عن نفس المرجع، ص.49.

(6)-J. Fericelli et C. Jessua : « L'Entreprise dans L'Evolution de la Pensée Economique », Connaissances Politiques, Février, 1983, P.42, in

نقلا عن نصيرة قوريش: "الإبداع ودوره في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات"، الملتقى الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ص.ص.1، 2، الموقع الالكتروني:

http:// www.labocolloque5.voila-net

(**7**)-ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد: مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر، الجزائر،

بدون سنة، ص.7.

(8)-P. Lorino : L'Economiste et le Manager, Ed. ENAG, Alger, 1991, P.56, in

نقلا عن زروقي إبراهيم، لحول عبد القادر: "الجودة الشاملة غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع مستوى أداء المؤسسات؟"، الملتقى الوطني حول "إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، جامعة سعيدة، ص.13، الموقع الالكتروني:

http://www.iefpedia.com

(**9**)-علي السلمي: إدارة التميز – نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب، القاهرة، 2002، ص.126.

(**10**)-إياد عبد الله شعبان: إدارة الجودة الشاملة، دار زهران للنشر، المملكة الأردنية الهاشمية، 2009، ص.ص.24، 97.

(**11**)-معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص.8.

(**12**)-مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص.ص.13، 14.

(**13**)-مسعود بن مويزة: الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق وعلوم التسيير، 2004-2005، نقلا عن بارك نعيمة، براينيس عبد القادر: "متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية"، الملتقى العلمي الدولي حول "المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، ص.ص.8، 9.

(**14**)-نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، ص.111، نقلا عن نفس المرجع، ص.ص.10، 11.

(**15**)-منير نوري فاتح مجاهدي: "دور الابتكار في اكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر"، الملتقى الدولي حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة"، جامعة قالمة، 16-17 نوفمبر 2008، ص.ص.10، 11، نقلا عن بارك نعيمة، براينيس عبد القادر، مرجع سابق، ص.ص.8-10.

(**16**)-نبيل مرسي خليل: "الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، ص.75، نقلا عن نصيرة قوريش:مرجع سابق، ص.9.

(**17**)-نبيل مرسي خليل: "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مرجع سابق، ص.92.

(**18**)-توماس ستيوارت: مجلة الثروة، سبتمبر 1999، ص.124، نقلا عن حسين حريم: مرجع سابق، ص.15.

(**19**)-عبد الله المهيري: "الإبداع في المؤسسات"، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، نقلا عن نفس المرجع، ص.55.

(**20**)-سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004، ص.12.

(21)-Keith Davis and John W. Newstrom: "Human Behavior at Work", 1989, P.71, in

نقلا عن حسين حريم: مرجع سابق، ص.243.

(22)-Robert Kreitner and Angelo Kinicki: "Organizational Behavior", Homewood, 1992, P.436, in

نقلا عن نفس المرجع، ص.243.

﴿**23**﴾-سيد الهواري: التنظيم -النظريات والهياكل التنظيمية والسلوكيات والممارسات-، ط7، 1998، ص.ص.220-235.

﴿**24**﴾-زايد عادل محمد: "العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص.87، نقلا عن أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص.47.

(25)-Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999): "Managing Organization", P.530, in

نقلا عن عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.ص.53، 347.

﴿**26**﴾-عائشة سمسوم: مرجع سابق، ص.53.

﴿**27**﴾-نيجل كنج، نيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير – دليل انتقادي للمنظمات-، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص.163.

﴿**28**﴾-المسدي عادل عبد المنعم (2003): "أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية قدرات المرؤوسين الابتكارية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الثاني، ص.157، نقلا عن أمل مصطفى عصفور، مرجع سابق، ص.139.

﴿**29**﴾-أسماء رشاد نايف الصالح: "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية"، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة سعد دحلب، 18-19 ماي 2011، ص.12، الموقع الالكتروني:

http://www.faculty.san.edu.sa./doc