

# أليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية

بيطات نورالدين

جامعة الحاج لخضر - باتنة؛ الجزائر  
[bitatnouredine@yahoo.fr](mailto:bitatnouredine@yahoo.fr)

بوالزليفة صابر

جامعة الجزائر 3؛ الجزائر  
[saberbouzelifa@yahoo.fr](mailto:saberbouzelifa@yahoo.fr)

Received: April 2017

Accepted: May 2017

Published: June 2017

**Abstract:** Ce document a pour but de mettre en évidence le thème de la « créativité et innovation » un secteur sophistiqué pour améliorer la production et de commercialisation les aptitudes et les compétences dans le domaine du développement de l'entrepreneuriat.

Sur cette base et compte tenu de l'importance du rôle de l'innovation et importante dans le développement d'idées et de la capacité, Devenir un projets d'entreprise prospère et prendre les dimensions, Ont donc des caractéristiques de continuité et de permanence et d'évolution.

Les principales conclusions de cette étude :

- Projets novateurs d'importance et le rôle dans l'économie nationale et sa croissance
- Ces activités créatrices et novatrices doivent suivre certaines étapes et les étapes pour permettre la pérennité et de survie et le succès.
- Cette personne est que le propriétaire de ces projets doit avoir les qualités et les caractéristiques de certaines capacités et compétences et même Bénéficie de la capacité de gérer ces projets.

Cet article est sorti avec un certain nombre de recommandations, notamment :

- Donnant des opportunités pour les plus ambitieux pour ceux qui ont des idées créatives et novatrices en fournissant le soutien financier nécessaire pour eux après qu'ils étudient la faisabilité économique de leurs idées.
- Travailler sur la formation pour les propriétaires de ces projets sur tous les aspects administratifs et financiers et la gestion de ces projets pour être pilote plus réussi.

**Mots-clés:** Rénovation, Créativité, innovation, L'invention, Créateur.

**Jel:** M21 ; M2

**ملخص:** تهدف هذه الورقة البحثية الموسومة بعنوان "أليات تدعيم وتنمية الابتكار والإبداع كأداة لاستدامة المشاريع المقاولاتية" لإلقاء الضوء على موضوع "الإبداع والابتكار" كونه يشكل ميداناً متطوراً لتحسين المهارات والكفاءات الإنتاجية والتسويقية في مجال تنمية وتطوير المشاريع المقاولاتية. وانطلاقاً من ذلك ونظراً لما للابتكار من دور هام وبارز في تطوير أفكار هذه المشاريع وتنمية قدرتها حيث تصبح مشاريع أعمال ناجحة وتأخذ أبعاداً، بحيث يكون لها صفة الاستمرارية والديمومة والتطور. وتتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الورقة البحثية في:

- أن المشاريع الابتكارية ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه.
- أن النشاطات الابتكارية لا بد لها من إتباع مراحل وخطوات معينة لتمكينها من القدرة على الاستمرار والبقاء والنجاح.
- أن هذه المشاريع لا بد لها من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في إجراءات الإنتاج أو في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الانترنت أو غيره.
- أن الشخص المالك لهذه المشاريع لا بد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع. وخرجت هذه الورقة البحثية بعدد من التوصيات أهمها:
- إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم.
- العمل على تدريب وتأهيل مالكي هذه المشاريع على كافة النواحي الإدارية والمالية وعلى كيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادة.

**الكلمات المفتاحية:** التجديد، الإبداع، الابتكار، الاختراع، المبدع، المبتكر.

رموز Jel: M21 . M2

## مقدمة:

تعتبر النشاطات الابتكارية والإبداعية عنصراً أساسياً ومهما اختلفت أنواع المنظمات سواء أكانت صناعية أم خدمية، وتصبح فيه قدرة المنظمة على توليد الأفكار الجديدة والعمل بما عاملاً حاسماً في الوصول إلى النجاح والتقدم. وكما تحرص المنظمات على أموالها وضمان إستمراريتها وبنائها، يجب عليها أن تولي النشاطات الابتكارية والإبداعية الاهتمام الكافي، ذلك لأن هذه النشاطات تشكل لبنة هامة وأساسية إذا ما أريد لها أن تحقق الأهداف المبتغاة.

ويعد الابتكار والإبداع ميزة يتمتع بها ذروة البشر لتثبت وجودها وانفتاحها الحضاري وحضورها المميز في كل زمان ومكان. وقد قيل فيما مضى "أن أفكر، إذأ أنا موجود" وهذا الوجود إن لم يكن مميزاً ويوصل إلى القمة فبئس من وجود، ومن يريد أن يبلغ القمة والمجد عليه أن يخلق الجديد المبتكر، أو أن يحتضن المبتكرين والمبدعين، فأني للفرد أو المنظمة أن توسع لنفسها مكاناً أو أن تكون رائدة في عصر التكنولوجيا وثورة المعلوماتية من دون الابتكار والإبداع.

## مشكلة البحث:

أصبح الإبداع ضرورة حتمية لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة وللاقتصاد الوطني ككل. لكن المشكل الذي يطرح هو أن المشاريع المقاولاتية تفتقر لمتطلبات الإبداع واكتساب التكنولوجيا، لهذا كان لزاماً على مختلف الدول النامية والجزائر من بينها أن توليها مزيداً من الاهتمام وذلك بدعمها و تشجيعها للروح الإبداعية لدى الأفراد والمؤسسات من أجل مجابهة ضغوط الأسواق التي تفرض الجودة والتنوعية وسلامة الهياكل التنظيمية والإدارية.

إن موضوع الابتكار والإبداع من الموضوعات الحديثة نسبياً، والمشاريع الابتكارية والإبداعية إذا لم تجد البيئة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة لها، وعدم توجيه الطاقات والأفكار الإبداعية للملكي مثل هذه المشاريع حتى تكون ريادة بأفكارها وتكوينها وإستمراريتها وتوظيف الإمكانيات الموجودة فيها المادية والبشرية والمالية وذلك بتنمية قدرات المالكين لمثل هذه المشاريع لتصبح نواة لمشاريع كبيرة متطورة خدمة للاقتصاد الوطني. لذلك تم كتابة هذه الورقة البحثية بهدف إلقاء الضوء على هذا الموضوع الحيوي والذي يعد من الموضوعات الهامة. وتأسيساً على ما سبق تنحصر مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هي إستراتيجيات تفعيل الإبداع والابتكار في المشاريع المقاولاتية واستدامتها ؟

وحتى تسهل معالجة مشكلة البحث تمت تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهم العوامل المساعدة على إنجاح المشاريع حتى تكون ريادة؟

- ما هي عناصر وإستراتيجيات الإبداع والابتكار والمداخل المختلفة في دراسته؟

- فيما تكمن متطلبات الابتكار والإبداع في إقامة وتطوير المشاريع المقاولاتية واستدامتها؟

## أهمية البحث:

يعد الابتكار والإبداع من الموضوعات المهمة والأكثر ديناميكية، إذ يحتل مكانة هامة في الإنتاج الفكري للباحثين والمفكرين في وقتنا الحالي، حيث يساعد المنظمات على التواجد والبقاء في ظل بيئة تنافسية تتميز بالسرعة والتعقيد، لذا وجب دراسة الابتكار والإبداع وإظهار كيفية تفعيله في إنجاز المشاريع واستمرارها داخل المؤسسات بشتى أنواعها.

ولقد أصبح موضوع الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل التحديات المتنامية التي انبثقت عن ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات، كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على مواجهة هي التي تتميز وتكون قادرة في خلق وديمومة عنصري الإبداع والابتكار.

**أهداف البحث:** كان السعي من خلال هذه الورقة البحثية هو تحقيق مجموعة من الأهداف المتجلية في:

- توضيح المفاهيم الأساسية: كالابتكار، الإبداع، المبتكر، المبدع....
  - توضيح طبيعة ومكونات العملية الابتكارية.
  - التعرف على كيفية تفعيل الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع داخل المؤسسات واستمرارها وديمومتها.
  - التعرف على كيفية جعل المشروع ناجحاً والمحافظة على استمراره وديمومته.
  - معرفة استراتيجيات بناء وتطوير وتنمية قيادة مبدعة في إدارة هذه المشاريع.
  - توضيح أهمية آليات الابتكار والإبداع في إقامة و تطوير المشاريع المقاولاتية واستدامتها.
- منهجية البحث:** يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، فيما يتعلق باستحضار البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث والعمل على دراستها وتحليلها.

**هيكلية البحث:** بناء على ما سبق وتحقيقاً لأهداف البحث، قمنا بتقسيم موضوعاته إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو الآتي:

- المحور الأول: مفهوم وتطور إدارة الابتكار والإبداع.

- المحور الثاني: نظريات الإبداع والابتكار، مراحلها، مستوياته، أنواعه.

- المحور الثالث: أساسيات الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع.

**المحور الأول: مفهوم وتطور إدارة الابتكار والإبداع**

إن فكرة الإدارة الحديثة لم تعد تعتمد على الطريقة التقليدية إنما أصبح يميزها الإبداع والابتكار في مختلف القطاعات، وتعتبر إدارة الابتكار والإبداع حدث الساعة، لذا ينظر إليها على أنها التطبيق العملي للاختراعات وهي تتسم بأنها صيغة للأفكار الجديدة. كما يعد الإبداع والابتكار كليهما مهم، وخاصةً في مجال الأعمال والمؤسسات، حيث أن الطرق التقليدية والقديمة لم تعد تنفع لذا كان

لابد من وجود بدائل مبتكرة لتطوير المؤسسة والنهوض بها، وضمان بقائها واستمرارها لتكون مؤثرةً ومنافسةً في مجال عملها، وأصبحت الطاقات البشرية الخلاقة (المبدعة) أهم وأنفع من الطاقات العاملة فقط.

## أولاً - مفهوم الابتكار والإبداع:

اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار والإبداع، ولا شك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية هذا الموضوع، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول (الكسندرو روشكا) "إن الابتكار والإبداع عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة"<sup>(1)</sup>.

### 1- تعريف الابتكار والإبداع:

يرى (جيل فورد) أن الابتكار هو "تفكير تغييري"، كما يعرف (شتاين) الابتكار بأنه هو "العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مُرضٍ لدى مجموعة من الناس". ويعرف (روجرز) الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة المنجزة."<sup>(ii)</sup> ويُمكن تعريف الابتكار أيضاً بأنه "توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها". والابتكار أيضاً هو "إبداع يتحول إلى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق". إذن الابتكار هو "قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة طريقة...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع". وبالتالي الابتكار هو "إيجاد شيء جديد لم يسبق استحدثه من قبل" أو "تطوير شيء موجود أصلاً من خلال إعادة تصنيعه وهيكلته بطريقة جديدة ومختلفة تماماً عن القديمة"، كما يجب أن تتماشى مواصفات الابتكار مع متطلبات المستهلك الجديد، ويكون ذلك من خلال استغلال المنتجات المتوفرة في الأسواق والمجتمع أو الحكومات بفعالية أعلى.

أما الإبداع فهو "إدخال عنصر جديد في مكان جديد لتأدية وظيفة جديدة بهدف الحصول على نتائج أفضل"، ويعرف الإبداع كذلك بأنه "عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار ومفاهيم وأشكال فنية، ونظريات، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدائث". وتتطابق شروط الابتكار على المبتكر إذا أجاب على تساؤلات ليست مألوفة أو لم يتم طرحها من قبل. أما المبدع هو "شخص لديه أفكار جديدة، يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار وقد يكتبها بالأحلام"، أما المبتكر فهو "الذي يمتلك أفكاراً جديدة وإبداعية، ولكنه لا يكتبها بكتابتها على الورق، بل يغامر في تنفيذها طبق لمخطط زمني دقيق".

**فالشخص المبتكر هو "الشخص الذي يمتلك صفات الشخصية الإبتكارية ويسعى لتحقيق حلمه وتحويله إلى شيء حقيقي ملموس، يمكن الاستفادة منه ويعود بالنفع عليه وعلى المجتمع". ولكي يكون الشخص مبتكراً لابد من أن يتمتع بعدة صفات أبرزها<sup>(iii)</sup>:** - المبادرة والريادة - الدافعية للإنجاز - الإحساس بالمسؤولية - التفكير الإيجابي - المقدرة على التشارك والتفاعل مع الآخرين - الإصرار والمثابرة - الطموح والهمة العالية - الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تحقيق إنجاز ما.

## 2- الاختلاف بين الابتكار والإبداع وبعض المفاهيم الأخرى:

هناك من يترجم مصطلح (Innovation) إلى كلمة الإبداع في حين أن المرادف الصحيح لهذا المصطلح في اللغة العربية هو كلمة الابتكار<sup>(iv)</sup> وقد استخدم البعض مصطلح التجديد مقابل لكلمة (Innovation)، كما في ترجمة كتاب بيتر دراكر (Innovation and Entrepreneurship)، حيث ترجم إلى العربية تحت عنوان التجديد والمقولة، مع الإشارة إلى أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي في حين أن (بيتر دراكر) استخدم بالمعنى الواسع للابتكار الجذري والتحسيني أكثر مما يعني التجديد، وكثيراً ما يتداخل مفهوم الابتكار مع مفاهيم أخرى مثل: الإبداع (Créativité)، الاختراع (Innovation) التحسين (Improvement).<sup>(v)</sup>

واختلفت الآراء حول مصطلح الابتكار وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالإبداع، الاختراع والتجديد... فنجد أن عامة الناس وبعض الباحثين والمختصين كذلك لا يفرقون بين هذه المصطلحات ويستخدموا الابتكار للدلالة على نفس الشيء، حيث نجد على سبيل المثال أن (محمد عبد الفتاح الصريفي) يرى بأن<sup>(vi)</sup>: الابتكار = الإبداع = الخلق...

### أ- التمييز بين الابتكار والإبداع: (الابتكار = إبداع + جرأة)

غالبًا ما تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار هو القيام بشيء جديد ومختلف بدلاً من استخدام الشيء نفسه، بما يتناسب مع متطلبات المستهلك واحتياجاته، يمكن القول أنّ الابتكار هو الاختراع نفسه، لكن مع إدخال جديدٍ عليه يناسب ما وجد من أجله. ويرى البعض أن الإبداع يتمثل في "التوصل إلى حل خلاق لمشكلة أو إلى فكرة جديدة"، في حين أن الابتكار هو "التطبيق الخلاق أو الملائم لها"، وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو "الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج".

ومن خلال ما تقدم يتضح مدى التداخل بين الابتكار والإبداع، ولقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كمترادفين، وليس أدل على ذلك من أنها تعد صفات المبتكر بأنها "الإبداع والبراعة". ويظن البعض أنّ الإبداع والابتكار تعبيران مختلفان للمعنى نفسه وهذا غير صحيح. من خلال ما تمّ شرحه عن كلا المفهومين أصبح الفرق واضحاً، بأنّ الابتكار هو جزء من الإبداع، حيث أنّ الإبداع يشمل الابتكار والاختراع، فالإبداع هو تجسيد شيء ماديّ من شيء نظري بطريقة غير مألوفة، أما الابتكار فهو إضافة شيء مادي على شيء نظري، كاستعمالات جديدة أو طرق جديدة للاستخدام بما يناسب المستهلك.

### ب- التمييز بين الابتكار والاختراع:

الابتكار هو المقدرة على تطوير فكرة أو عمل أو تصميم أو أسلوب أو أي شيء آخر وبطريقة أفضل وأكثر استخداماً وجدوى، وهناك لبس كبير بين الابتكار والاختراع عند عموم الناس؛ فالابتكار هو ما أشرنا له سابقاً أما الاختراع فهو إيجاد الفكرة أو

التصميم أو الأسلوب من العدم، بحيث أنه لم يكن له مثيل من قبل وليس شرطاً أن يكون الاختراع قابلاً للتنفيذ، فإذا ما عدل عليها وأضيف لها تحسينات تسمى هذه الإضافات بالابتكار.

### ج- التمييز بين الإبداع والاختراع: (الإبداع = ابتكار + اختراع)

**الاختراع:** ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ، أما الإبداع يحول الاختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتاً طويلاً عكس الاختراع الذي يأخذ وقتاً قصيراً. أما التغيير: فهو سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما. أما بالنسبة إلى التجديد: فهو "استبدال عنصر قديم بآخر جديد في نفس المكان ليؤدي نفس الوظيفة".

### ثانياً- تطور دراسات الإبداع والابتكار:

لما ظهر مفهوم "الابتكار" (innovation) خلال أواسط ثمانينات القرن الماضي بداخل الدول الأوروبية كمنافس صريح لمفهوم "المشروع" (Le projet) الذي يعتبره الاشتراكيون الأوروبيون أحد أهم تصوراتهم المحورية الذي عنه تفرعت باقي التصورات الأخرى كالمتصور المتعلق بـ "مشروع المؤسسة"، والتصور المتعلق بـ "مشروع الفئة الاجتماعية"، والتصور المتعلق بـ "مشروع الفرد المواطن"، بالإضافة إلى التصور المتعلق بـ "المشروع المجتمعي". ومفهوم (الابتكار) المستمد من الدول الأوروبية هو "مفهوم يسعى إلى الاعتراف القانوني لمكتسبات وإنجازات الأشخاص" (vii).

ومفهوم الابتكار حقق بداخل الدول الأوروبية مكاسب تشريعية مهمة وواضحة لصالح الموظفين العموميين والعمال والمستخدمين نذكر منها على سبيل المثال: القانون الفرنسي المصادق عليه من طرف البرلمان والحكومة الفرنسيين والمتعلق بقانون "المصادقة على المكتسبات" "La loi de la validation des acquis" بمقتضى هذا القانون استطاع الموظفون والعمال والمستخدمون الترقى في مناصب عملهم بواسطة منجزاتهم بمعنى بواسطة الأعمال والبحوث والابتكارات التي أنجزوها. بفضل هذا القانون أصبح بإمكان موظف عمومي الحصول على مناصب مهمة من المسؤولية بفضل منجزاته ومبتكراته وسعيه الحثيث إلى تحسين ظروف عمله.

أما بالنسبة إلى مفهوم "المشروع" هو تغييب للحاضر من أجل الاعتقاد في المستقبل في حين مفهوم الابتكار هو إنجاز حقيقي يقع أمام الأعين ويمكن قياسه وفق المعايير التي تخص كل مجال على حدة. هذا المفهوم الجديد (الابتكار) الذي رقاها الأوروبيون إلى مستوى مبدأ ثابت مثله مثل مجموعة مبادئ أخرى محددة لكيفية صياغة نصوص القوانين، هذا المفهوم المبدأ، هو الذي يضمن تطور مجالات الإنتاج السياسية، الاقتصادية والاجتماعية. وفلسفة الابتكار الأوروبية قامت على قاعدة احترام مبتكرات الأفراد فأُنصفتهم وبداخل كل التشريعات الأوروبية حالياً هنالك مبدأ جوهرى قار على أساسه تصاغ القوانين والتشريعات هذا المبدأ هو مبدأ الابتكار (innovation).

### ثالثاً- الحاجة للإبداع والابتكار:

مع مرور الوقت تزداد الحاجة للابتكار وللإبداع، إذ أننا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد المتغيرات مما يستوجب على الجميع إدراك متطلبات التطور في الحاضر والمستقبل. وبما أن عناصر التغيير معقدة ومتشابكة، يجب علينا أن ندرك جيداً أنه لا يتم بصورة فردية أو بشكل جزئي، بل يجب أن ينطلق في إطار متكامل ومحدد بدقة علمية ومنهجية. و"الابتكار والإبداع" في المنظمة حاجة ضرورية وأساسية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ويلعب الابتكار دور هام في بقاء المنظمات وتطورها في ظل التحديات العالمية، ويُعتبر الابتكار ضرورياً جداً لغايات الحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة، كما انه يساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل

ولقد أصبح موضوع الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات، كما أن المؤسسات والمنظمات التي تريد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تتميز، وتكون قادرة في خلق عنصر الإبداع والابتكار.

### رابعاً- أهمية الابتكار: تتجلى أهمية الابتكار في: (viii)

- يُساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دوراً كبيراً في تطويرهما.
- خلق فرص عمل جديدة.
- استحداث أسواق بواسطة ما تمّ ابتكاره من منتجات.
- رفع مستوى الإنتاجية.
- المساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية وتنميتها.
- القدرة على تقليل التكاليف وخفض النفقات من خلال التوصل إلى خدمة أسرع ذات جودة أفضل.
- تحقيق الرضا والثقة بالنفس لدى المبتكر.
- يُحقق منافع مادية للمبتكر. الحصول على النفع المعنوي.

المحور الثاني: نظريات الإبداع والابتكار، مراحلها، مستوياته، أنواعه.

### أولاً- نظريات الإبداع والابتكار:

توجد الكثير من النظريات التي تدور حول الإبداع، والتي جاءت نتيجة المساهمات المختلفة للكتاب والباحثين في هذا الموضوع، وتتمثل هذه النظريات في: (ix)

- 1- النظرية العبقرية: الإبداع حسب هذه النظرية ليست له علاقة بالتجارب والخبرات المتوفرة لدى الفرد بل يأتي فجأة في لحظات إيجاء ونتيجة لقدرات معينة يمتلكها الفرد تجعله قادرا على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج كل ما هو جديد بخطوة واحدة.
- 2- نظرية التحليل النفسي: لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار "فرويد" وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكتوبة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز.
- 3- نظرية القياس النفسي: جاءت هذه النظرية امتدادًا للأبحاث التي قام بها العالم الفرنسي "الفرد بينيه" (Binet) حول حركة القياس النفسي، حيث قام بتطوير أول اختبار لقياس الذكاء. وترتكز هذه النظرية على وجود علاقة بين السلوك والذكاء، والإبداع يوجد بنسب متفاوتة لدى الأفراد ويمكن قياسه وتحديده، كما يجب إخضاعه للبحث التجريبي كما حدث سابقا مع الذكاء.
- 4- نظرية أفلاطون: حسب "أفلاطون" الإبداع كالوحي يأتي في لحظة وينتهي، أي توجد قوى تمنح للفرد ذلك الإبداع بغض النظر عما يمتلكه من ذكاء.
- 5- نظرية أرسطو: يرى "أرسطو" أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة وهي التي تتحكم فيه.
- 6- نظرية جالتون: يعتقد "فرنسيس جالتون" أن الإبداع يأتي بالوراثة، حيث ربط في دراساته بين العبقرية والإبداع والوراثة.
- 7- نظرية المراحل: أما "جراهام واليس" فقد قسم الإبداع إلى أربع مراحل هي: الإعداد، الكمون، الإشراق والتحقيق. وتعد هذه النظرية الأكثر شيوعًا واستخدامًا في مجال الإبداع. وتوجد نظريات أخرى عرفت بأسماء أصحابها، حيث شملت معالجات حول الإبداع والعوامل المؤثرة فيه. وتمثل هذه النظريات في: (x)
- 8- نظرية (Marsh et Simon): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي: فجوة الأداء، عدم الرضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع. وقد ارجع الفجوة في الأداء إلى عوامل خارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة بنوعيتها.
- 9- نظرية (Burns et Talker) 1961: حسب هذين المفكرين، فإن تبني المنظمات للهيكل المرنة سوف يؤدي إلى تطبيق الإبداع من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات الأكثر ديناميكية ويسهل عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وعملية جمع المعلومات ومعالجتها.
- 10- نظرية (Wilson) 1966: حسب "ويلسون" تمر عملية الإبداع بثلاث مراحل هي: إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه. وقد افترض "ويلسون" أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة للعديد من الأسباب منها:
  - درجة التعقد في المهام (البيروقراطية) وتعقد نظام الحفظ.

- ازدياد المهام الروتينية: فتتبع المهام يؤدي إلى قلة المهام الروتينية ويسهل إدراك الإبداع بشكل جماعي ويقلل من الصراعات.
- قلة الحوافز: إذ تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على توليد الاقتراحات والمشاركة الجماعية بين أفراد المنظمة.
- 11- نظرية (Harvey et Mill): حيث استفاد من بحوث ودراسات كل من "مارش و سيمون، بورن وستالكر" فأُنصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية- الإبداعية- لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختبار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب. إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة)، بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية بتبني الهياكل التنظيمية الميكانيكية والعضوية.
- 12- نظرية (Hage et Aiken) 1970: وتعتبر أكثر شمولاً، إذ عرفت الإبداع على أنه التغيير الحاصل في المنظمة بإضافة خدمات جديدة، كما حددت المراحل المختلفة له في:

- تقييم النظام ومدى أجزائه لمختلف الأهداف المسطرة.
- مرحلة الإعداد: وتمثل في الحصول على المهارات اللازمة بالإضافة إلى الدعم المالية.
- مرحلة التطبيق والمباشرة في إتمام الإبداع واحتمال ظهور مقاومة له من قبل الأفراد.
- الروتينية: وتمثل في سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.
- 13- نظرية (Zaltman et Others) 1973: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية، ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ. ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على (Hage et Aiken)، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية والتعامل مع الصراع.

#### ثانياً- مراحل الإبداع والابتكار:

اختلف العديد من العلماء والمفكرين حول تحديد مراحل العملية الإبداعية والابتكارية، حيث تم اقتراح العديد من النماذج والمراحل في هذا الصدد، ونذكر أهمها فيما يلي:

هناك من حدد مراحل العملية الإبداعية والابتكارية في:

- مرحلة التأسيس.
- مرحلة التخطيط.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة المراقبة والتحكم.

• مرحلة إنهاء المشروع.

وهناك من حدد أيضاً مراحل العملية الإبداعية في (03) مراحل هي:

- مرحلة جمع المعلومات: حيث يقوم المبدع بجمع معلوماته اللازمة لحل المشكلة وكل ما يتعلق بها.
- مرحلة التحليل وبدء الإبداع: يقوم المبدع بتحليل المعلومات التي تم جمعها، والبدء بإطلاق الأفكار الكثيرة المرتبطة بالحل.
- مرحلة التحقيق والتنفيذ: يبدأ المبدع بتنفيذ أفكاره على أرض الواقع، سواء كانت أفكاره قائمة على ما هو عملي يمكن تطبيقه أو قائمة على أفكارٍ أدبية يمكن إنتاج عمل درامي مبدع ومميز منها. وهناك من حددوا مراحل إنجاز المشاريع حتى تكون ريادية في (07) مراحل تتمثل أساساً في:  
مراحل إنجاز المشاريع: تتمثل في (xi)

١- المرحلة الأولى (تحديد الهدف): أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا المشروع، وهل تم اختيار فكرة المشروع المناسبة لك، مدى الاستعداد والرغبة لأداء هذه الفكرة، كذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية، معلومات ومعرفة سابقة، تدريب سابق، مهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين.

٢- المرحلة الثانية (دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع): وهذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة، مراحل عمليات أنشطة المشروع، هل يحقق المشروع فائدة لك وللمجتمع، هل فكرة المشروع واعدة بالنجاح.

٣- المرحلة الثالثة (هل يتوفر التمويل المالي): وهذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الاستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع.

٤- المرحلة الرابعة (إعداد دراسة الجدوى التفصيلية) وهذا يتضمن:

أ- دراسة بيئية: هل المشروع يتوافق مع البيئة.

ب- دراسة تسويقية: هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج.

ت- دراسة فنية: هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق وماهي الخدمات وأية أساليب تكنولوجية وفنية تستخدم.

د- دراسة مالية: هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج.

هـ- دراسة اقتصادية: هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف.

و- دراسة اجتماعية: هل سيحقق المشروع عائداً اجتماعياً يعود بالنفع على المجتمع المحلي والمستهلك.

٥- المرحلة الخامسة (إعداد برنامج زمني للمشروع): ويتم ذلك من خلال ما يلي:

أ - وضع خطوات وأولويات تفصيلية لأعمال وأنشطة المشروع .

ب- إعداد الموقع وتجهيزه بالمواصفات المطلوبة.

ج - تحديد الفترات الزمنية لإنجاز الأعمال.

د - تحديد تكاليف كل عمل أو نشاط.

٦- المرحلة السادسة (التنفيذ والتجهيز): وهي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع وتجهيزه وكذلك تنفيذه بالشكل

المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب، وهذا يتم كما يلي:

أ - شراء وتركيب الآلات والمعدات.

ب - اختبارات التشغيل والإنتاج

ج - التسويق والبيع.

٧- المرحلة السابعة (المتابعة والتقييم): إن هذه المرحلة تتعلق بمتابعة كم تم إنجازه من الأعمال ومعرفة ما تم التوصل إليه وفق ما

خطط له، وتكون على النحو التالي:

أ - من حيث الأعمال

ب - من حيث الزمن.

ج - من حيث الإنفاق.

د- من حيث نسبة التنفيذ وهل توجد مشكلة.

هـ - من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع.

ثالثاً- مستويات الابتكار والإبداع:

إن للإبداع والابتكار العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي:

- الإبداع على مستوى الفرد داخل المنظمة .

- الإبداع على مستوى الجماعة.

- الإبداع على مستوى المنظمة.

1- الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي قدرات وسمات إبداعية، ومن خصائص الفرد المبدع هي: (xii)

- المعرفة، التعليم، الذكاء، صاحب روح مخاطرة و مثابر و عالي الدافعية كذلك تكون طفولته اتسمت بالتنوع، إضافة إلى ميله

للتفاعل وتبادل الآراء. أما (روي) فيرى أن سمات المبدع تتمثل فيما يلي :

- الميل نحو الفضول وحب الإطلاع و حبه للتطور.
  - ذو معرفة وتلقائية.
  - شفافية تجاه المشكلات.
  - وضوح الرؤية.
  - الأصاله أي التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة.
- رغم هذا كله إلا انه لا يوجد تصور واحد حول صفات المبدع بين جميع الكتاب ولكن يشتركون في بعض السمات أهمها: حب الإطلاع، المثابرة، الثقة في النفس، والاستقلالية في الحكم، تحمل الغموض، القدرة على تحمل المخاطرة، وعدم الانصياع. أما
- معيقات الفرد المبدع: تتمثل في:**
- المعوقات الإدراكية: وهي في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها أو تضيق نطاقها
  - الخوف من المبادرة والخوف من الوقوع في الخطأ والرغبة في تحقيق النجاح السريع.
  - الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبنى اتجاهات المجاورة لما هو شائع
- 2- الإبداع علي مستوى الجماعة:** وهو النمط الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة سواء كان (قسم إدارة، لجنة) إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، ويعود ذلك نتيجة لتفاعل فيما بينهم وتبادل الرؤى والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. كما إن الإبداع الجماعي يتأثر بعدة عوامل أساسية منها: (xiii)
- الرؤية: عندما يكون هناك قيم متقاسمة واضحة بين الأفراد ويولد توحد في التصور والفكر، وكل هذا يساعد في هذه العملية الإبداعية.
  - ضرورة الاهتمام بالتفوق والتميز في الأداء وهذا يشجع على خلق المناخ المناسب الذي يسمح للإفراد بتقسيم إجراءات العمل.
  - البيئة والمناخ والواقع المعيشي يشجعان الأفراد على التفكير في الأفكار السليمة وهذا ما يعزز الإبداع الناجح.
  - المساندة والدعم والمؤازرة، فحتى يكون للإبداع والابتكار صدق وتبلور يجب أن يكون هناك مناخ مساعد وخاصة من ناحية الدعم و المساندة لعملية التغيير كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة.
  - جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من التي ليس بين أفرادها انسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة.
- 3- الإبداع على مستوى المنظمة:** إن الإبداع على مستوى المنظمات المعاصرة لم يعد قضية هامشية، بل أصبح ضرورة لازمة، ولا يمكن للمنظمة أن تتخلى عنه، وحتى يكون الإبداع في المنظمة يتطلب توافر جملة من الشروط وهي:
  - إلزامية الاعتقاد أن الابتكار والإبداع يأتي من خلال أشخاص ذوي تفكير علمي.
  - إدراك وتعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة.
  - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات وهي التعود على التفكير المطلق والشامل.
  - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بنائها.
- ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إذ أن المنظمات المبدعة تتصف بجملة من الصفات أهمها: -
  - أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
  - العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين.
- كما أن المنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل والالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة والجمع بين الشدة واللين معاً.

## رابعاً- أنواع الابتكار والإبداع:

ليس الابتكار مجرد منتج جديد تطرحه الشركة بالأسواق، بل يعتمد الابتكار على (04) محاور هي:

### 1- ابتكار إنتاجي، وهو نوعان:

١- التطوير المستمر (KAISEN): حيث تصدر الشركة سلسلة من المنتجات التي تتفوق على المنتجات القائمة لدى المنافسين ثم يتفوق الموديل الجديد على الذي يسبقه مباشرة في سلسلة الإصدارات وهكذا حتى يصل المنتج إلى أقصى جودة ممكنة.

٢- القفز (LEAPING): هي الطريقة التي اتبعتها شركة جي.بي.سي "عندما أنتجت جهاز الفيديو، و"سوني" أنتجت جهاز الو وكمان. الأسلوبان يتطلبان سرعة التنفيذ، وهذا لا يتحقق إلا عندما يكون أحد نشاطات البحوث والتطوير الأنشطة الأساسية بالشركة. هناك أسلوب ابتكار إنتاجي آخر ولكنه نادر الحدوث:

٣- ابتكار جذري: وهو يعتمد على الاختراعات الجديدة، مثل السيارة والطائرة وقت اختراعهما، ومثل أسرار المصيرين القدماء في تخنيط الموتى وبناء الأهرامات ... الخ.

2- ابتكار في أداء العمليات: هو تطوير هام في طريقة المنشأة في أداء عملياتها الإنتاجية أو الخدمية؛ ويمكننا أن نعتبر الأمثلة التالية ابتكارات في الأداء:

- في العملية التسويقية: التسويق البريدي - التسويق الإلكتروني عبر الإنترنت - التحالفات.
  - في العملية الإدارية: التمكين - الإدارة على المكشوف - الإدارة المتحررة.
  - في العملية التنظيمية: الاتصال الشبكي بأجهزة الكمبيوتر.
  - في العملية التخطيطية: إعادة هندسة نظم العمل والعمليات - الكفاءات المحورية.
  - في العملية الإنتاجية: الجودة الشاملة - تفصيل المنتج تبعاً لرغبة العميل.
- تبعاً لنتائج الدراسة التي قمنا بها على مدى ١٥ عام ١ على ٧٤ شركة، وجدنا أنه عادة ما يقترن الابتكار الإنتاجي بالابتكار في أداء العمليات، حتى نكاد نجزم باستحالة قيام أحدهما دون الآخر.

3- ابتكار إداري: يزداد اليوم اتجاه المديرين والإدارة العليا لمنح الموظفين سلطات لم يعهدوها قط طبقاً لممارسات التمكين والتفويض، كما تتجه الإدارة إلى تطبيق منهج الإدارة على المكشوف ومنح الثقة للموظفين وربطهم مادياً وعاطفياً بالشركة. قد يظن بعض المديرين أن هذه الممارسات التحررية تحدث نتيجة زيادة أحجام المؤسسات مما يدفع المديرين إلى ترك الحبل للموظفين لعدم قدرتهم على متابعة كل أعمال الموظفين.

وأن التمكين والتفويض والإدارة على المكشوف ما هي إلا فوضى منظمة. على النقيض من ذلك يتطلب الابتكار الإداري سواء في شكل التمكين والتفويض أو الإدارة على المكشوف جهداً كبيراً من الأقسام الإدارية بالشركات التي تطبقها، لأن المعادلة التي تحاول

هذه الشركات تفعيلها أصعب من المعادلة التي تحدث داخل الشركات التي تطبق المناهج التقليدية. فإذا ما قارنا بين أسلوب المناهج الإدارية المبتكرة وأسلوب المناهج الإدارية التقليدية في سعيهما إلى إدارة الأفراد والمشروعات نجد أن المناهج المبتكرة تعمل على مستويين، فتحاول أولاً الاستفادة من الإمكانيات القائمة للأفراد ثم تسعى ثانياً إلى إخراج وتوليد الطاقات الكامنة داخل الأفراد بوسائل التحفيز والتمكين بينما تقتصر المناهج التقليدية على العمل على مستوى واحد هو الإمكانيات القائمة بالأفراد فقط.

### المحور الثالث- أساسيات الابتكار والإبداع في إدارة المشاريع:

أولاً: خطوات الابتكار: تتمثل أساساً فيما يلي: (xiv)

- 1- الاستثمار في البحوث والعمليات.
- 2- توفير بيئة تساعد على إخراج الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى الموظفين والعمال.
- 3- تبين استراتيجيات الابتكار، والبدء بأسلوب التطوير المستمر، بوضع برامج محددة للتطوير.
- 4- الحرص على تطعيم الأقسام التي تضم الخبراء كبار السن بالخبرات الشابة.
- 5- تقبل أخطاء العمل بصدر رحب وتشجيع روح المغامرة والتجديد بين الموظفين.
- 6- الحرص على بناء فرق عمل من أعضاء ذوي وظائف مختلفة، يؤدي لاحتكاك مفيد بين الأفكار والخبرات.
- 7- تدريب الأفراد على استخدام أساليب التفكير والأداء الخارقة.
- 8- احترام مقترحات وأفكار الموظفين ومنحها ما تستحق من عناية ودراسة.
- 9- الحرص على سرعة الاتصال بين الأفراد وجعله مفتوحاً في جميع الاتجاهات.
- 10- جعل هدفك استباق توقعات العملاء ومنتجات المنافسين.
- 11- واعلم أن كل يوم تضيعه، يتقدم فيه منافسوك للأمام فيسبقونك، أنت تعلم وضعك، ونقاط قوتك وضعفك فإذا كانت لديك خطط للعمل، فإن الوقت المناسب لتقدمك هو الآن.

### ثانياً- آليات الابتكار والإبداع:

إن التغيرات التي شهدتها العالم زادت من أهمية المشاريع المقاولاتية، حيث أصبحت الخيار الإستراتيجي الذي يمكن الدولة من تحقيق أهدافها الاقتصادية، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال العمل بآليات معينة ومضبوطة والتي نذكرها في جملة من المقترحات الآتية:

- نشر ثقافة الابتكار والإبداع في الأوساط العلمية خاصة منذ السن المبكر.

- إجراء دراسات وأبحاث عن احتياجات السوق الحرة.
  - تشجيع البحث والتطوير.
  - إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية.
  - إقامة معرض دائم للمنتجات المحلية.
  - بناء قاعدة معطيات وطنية في مجال الريادة.
  - تشجيع القطاع الخاص.
  - الاهتمام الأكثر بالعلم والتكنولوجيا والإبداع والابتكار.
  - تطوير التدريب المهني وبصورة مستمرة.
  - تحسين إمكانية الحصول على التمويل للمشاريع الصغيرة والمتوسطة مع التركيز على الشركات الجديدة التي تملك إمكانية النمو.
  - تعزيز دمج المشاريع في سلاسل الإنتاج للاقتصاديات الأكثر تنافسية في العالم.
  - تقوية قدرات قطاع الأعمال في الاختراع لمواجهة التحديات التنافسية.
  - تمثيل مصالح المشروعات بقوة في عملية صياغة القرارات والسياسات.
  - تقوية الشراكات والشبكات بين القطاع الخاص والعام.
  - التفكير بطرق للتغلب على معيقات الإبداع والابتكار، وتدريب النفس والعقل لامتلاك الروح المبتكرة.
  - مرافقة الأشخاص المبدعين والمبتكرين والإيجابيين، حيث ينعكس ذلك بشكل مباشر على طريقة تفكيره ونظرتة للأشياء ويساعد على توسيع مداركه وآفاقه، ويستفيد من أفكارهم وقدراتهم ويحاول تدريب نفسه لمواكبة طرقهم في التفكير والتصرف. ويساعد كذلك على تطوير الروح الإبداعية لدى أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية ما يلي:
- 1- توافر روح الإبداع والابتكار:** إن أحد المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع والابتكار، ولا يقتصر التغير التكنولوجي على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط، ولكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات والإضافات الصغيرة والكبيرة في المنتج أو الخدمة. فالقدرة على الإبداع ترتبط بالتفاعل بين المجتمع المحيط والموارد الذاتية للفرد والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به.

**2- وجود بحث علمي:** من المفترض أن تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الاقتصادي للدولة عن طريق نقل وتوطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى استحداث منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها. وحسب (ديفيد أنكوا) أستاذ بجامعة باريس<sup>1</sup>، فإن زيادة إضافية في نفقات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بمقدار 1% من شأنها أن تحقق زيادة في الإنتاج تقدر بحوالي 30%. أكيد أن الجزائر أولت اهتمامًا كبيرًا بالبحث العلمي والتطور التكنولوجي، وقد ازداد بقدر ملحوظ منذ صدور القانون رقم 98-11، وأن الأرقام المتعلقة به تعبر عن هذا الاهتمام سواء من الجانب التمويلي الذي حدد بحوالي 1% من الناتج المحلي الإجمالي في عام 2000. وتتسم آلية البحث العلمي بتوافر ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

أ- الموارد المالية.

ب- الطلب على البحث والإبداع.

ج- الباحث ذو الخبرة والقدرة المطلوبة للابتكار والتطوير.

**3- وجود آليات الدعم الفني المتخصص:** يمكن أن توجد هذه الآليات عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة.

**4- وجود رؤوس الأموال وآليات الدعم المالي المناسب:** بالإضافة إلى ميزانية الدولة وجهات التمويل التقليدية هناك جمعيات رجال الأعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة، خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة الناشئة ذات المخاطر العالية جدًا. وحتى يكون الابتكار والإبداع فعالاً يجب أن يعتمد على الأسس التالية:<sup>(xv)</sup>

- البدء بتحليل الأولويات اللازمة للتطوير.

- تشجيع المبادرات الفردية لمزاولة الأعمال والمشروعات ذات الجدوى الاقتصادية الواعدة.

- نشر الوعي الإبداعي وتسلط الضوء على شريحة المبتكرين والمهوبين بالدولة.

- تبادل الأفكار والخبرات المتعلقة بإبراز قدرات المهوبين وتنمية إمكاناتهم.

ويمثل المناخ الإبداعي مجال فعل المبدع ويعزز المناخ من خلال اهتمام إدارة المشروع المبني على:

أ- الإيمان بالفكرة والاستجابة لها.

ب- اهتمامها بالإبداع والمبدعين.

ج- البحث عن الفرص المفقودة نتيجة المخاطرة.

د- لتشجيع النقد البناء.

هـ - تعريف العاملين بوجهات النظر الجديدة.

### ثالثاً- متطلبات تفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات:

يجب على المؤسسات دعم وتشجيع الإبداع وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي ونبرز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها: (xvi)

**1- دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترمي الإبداع.

**2- التسيير والتنظيم:** إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.

- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة "Heinzen" على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دوراً واضحاً في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلباً.

**3- نظام المعلومات:** يجب إقامة نظام معلومات مرنة وديناميكية يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.

**4- الحرية:** أي إعطاء الحرية للأفراد داخل المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

**5- البحث والتطوير:** لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخراً، حيث أصبحت المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

**6- توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها:** إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية:

التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.

- توفير نظم الحوافر المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

**7- الثقافة الإنسانية:** إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل المنظمة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه.

وبالتالي فغن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المنظمة.

**8- فرق العمل:** إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق أهداف الفريق.
  - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
  - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
- هذه المواقف التاريخية تؤكد أن كل فكرة مبدعة تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص ما ولشركة ما، وأن هذا الشخص وتلك الشركة هما اللذان يمتلكان الجرأة على تحويل هذه الفكرة المبدعة إلى ابتكار. فالنجاح والجرأة هما سبب ونتيجة معا.

**رابعا- مقومات الابتكار والإبداع(كيف تجعل مشروعك ناجحاً):**

إن هنالك مجموعة من العوامل التي لا بد من التفكير بها حتى تجعل مشروعك ناجحاً وذلك عن بداية تكوين هذا المشروع: (xvii)

1. أن تكون الشركة قادرة على إبقاء هوامش الربح عالية: أن تحقيق الربحية المتدنية يعتبر من العوامل الخطيرة على ديمومة ونجاح أي مشروع، وحيث أن الربحية التي لا تتجاوز 2% ما الفائدة من وجود هذا المشروع الذي يكلف ملايين الدنانير ولكن مع صافي الربح لا يتجاوز هذه النسبة.

2. البيع بكميات مناسبة لتحقيق الدخل المطلوب: أن من الصعوبة النجاح في حالة البيع بكميات قليلة، ولهذا فلا بد من البيع بكميات كبيرة من الإنتاج حتى تحقق عائد يتناسب مع حجم الإنفاق الموجود في المشروع، وعليه يتم اختيار الأسلوب المناسب.

3. المحافظة على الإنتاج: وهي الطريقة التي يجب على الريادي أن يحافظ بها على إنتاجه من عدم قدرة الآخرين من المنافسين على تقليده والمحافظة على حقوقه فيما يتعلق بمنتجاته وهذا يتم من خلال: حقوق النشر وبراءة الاختراع.

4. الرغبة في انجاز الأعمال: إن النجاح في أداء أي مشروع لا يمكن أن يتحقق إذا لم تكن هنالك الرغبة الأكيدة والقناعة المطلقة ماللك هذا المشروع بالفكرة التي انشأ من اجلها هذا المشروع، وان يتولد لديه الرغبة في إنجاز هذا المشروع ولا يكون الهدف الأساسي هو تحقيق الربح المادي على حساب استمرارية مشروعه على المدى الطويل.

5. المحافظة على التدفقات النقدية: أن من السهولة لمشاريع الأعمال تحقيق مبيعات وريحية جيدة لكن من الصعوبة أن يكون هنالك نقص في بعض التدفقات النقدية التي يتم الحاجة إليها لدفع الفواتير والنفقات والتي تصبح مشكلة لنمو المشروع، ولهذا لا بد من توجيه هذه التدفقات النقدية نحو استمرارية وانطلاقة المشروع.

6. **المحافظة على استمرارية وديمومة المشاريع:** أن كثير من الرياديين وأصحاب المشاريع الصغيرة يكونون سعداء عندما يشعرون أنهم يحصلون على الأموال من خلال إنجاز هذا المشروع، ولكن لا بد من التفكير في كيفية المحافظة والديمومة لهذا المشروع والنمو المستقبلي. فمثلاً عندما تبدأ مشروع مطعم ويكون مستوى المبيعات جيد وحتى تنمو تكوين الفكرة نحو إنشاء مطعم آخر، لكن من الصعوبة أن يتم إدارة المطعم بنفس الطريقة، لذا من الممكن أن تكون بمستوى جيد وأنت في نفس الموقع ومن خلال تحسين الإجراءات المتعلقة بنفس المطعم، وتأكيداً للمقولة التالية: (اعمل أكثر بنفس الطريقة التي تعمل بها أسهل من التغيير في نظام العمل كله). (العمل يجب أن يكون مناسباً نفسياً لما تقوم بإنجازه من أعمال).

أن الناس مختلفين بطباعهم وتصرفاتهم والأنماط الاجتماعية والسلوكية، ولهذا لا بد من مراعاة ذلك أثناء التعامل مع الزبائن ومراعاة أوجه الاختلاف فيما بينهم من خلال الآتي:

١- على الريادي أن يأخذ باعتباره تنظيم الموارد لديه وكذلك كيفية الرقابة عليه، ومعرفة نقاط القوة والضعف لديه، وان ينمي الإحساس لديه بأنه سوف يكون ناجحاً في فكرة هذا المشروع.

٢- أن يكون لديه القناعة بأن الأهداف الرئيسية من مشروعه سوف تكون مقنعة للزبائن وعلى العكس من ذلك سوف يذهبون إلى مكان آخر.

#### خامساً- استراتيجيات بناء وتطوير وتنمية قيادة مبدعة في إدارة المشاريع واستدامتها:

لقد تزايد اهتمام الحكومات بأهمية النزعة الريادية في تنشيط الاقتصاد مما أدى إلى زيادة عدد المؤسسات الحكومية والدولية لرعاية الرياديين ومساعدتهم، فهي تقدم دعم خاص مالي وفني لهؤلاء الشباب لتمكينهم من إقامة مشاريع خاصة بهم، مما سيساعد الكثير منهم في الاستفادة من هذه الفرص، وبالتالي يزيد من أعداد المشاريع الصغيرة الريادية.

يتكامل الإبداع والابتكار مع الريادة من خلال التفرد في تنظيم وإدارة الموارد المتوفرة في المشروع واستخدامها بالشكل الأمثل الذي يؤدي إلى تطوير فكرة جديدة وتحويلها إلى شيء نافع يبني عليه طلب جديد. فالقدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها، حيث يعتبر المشروع الريادي الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق.

إن المفهوم الواضح للأعمال الريادية يجب أن ينشأ قبل تطبيق أية إستراتيجية تسعى لخلق هذه الثقافة في عالمنا خاصة ونشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها جميع المنظمات المهنية والعلمية بما فيها الجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي كفاءات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة عالم تتميز بالتغير بسرعة كبيرة. فالمشاريع الإبتكارية والإبداعية حتى تكون ريادية لا بد أن يتوافر فيها ثلاثة عناصر أساسية وهي: (xviii)

- الأفراد الرياديين الذي لن يكون هنالك إبداع من دونهم.

- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، عدم الخوف من الفشل، البعد عن الغموض، الرقابة الداخلية.

- البعد البيئي المرتبط بالتنوع بالأسواق. وبناء على ما تقدم، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية في الريادة كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة.

- تخصيص الوقت و الجهد و المال.

- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة.

- الحصول على العوائد الناجمة عن المخاطرة.

إن المشروعات الصغيرة لا يمكن أن تزدهر إلا في مجتمع تتوفر فيه روح الريادة وحب العمل الحر، وتوجد مجموعة من رجال الأعمال أصحاب المواهب الإدارية الخاصة من ذوي الاستعداد للمخاطرة، وتبني الأفكار الجديدة، وفهم آليات التنافس في السوق العالمي.

## 1- خلق البيئة الإبداعية للمبادرين:

إن إثراء البيئة التي تحيط بالمبادرين و إشباع احتياجاتهم واستثمار الفرص باستخدام كافة الموارد المتاحة في المجتمع هو التحدي الحقيقي الذي يواجههم لتحقيق رؤية متكاملة لتعزيز مفهوم العمل الحر لدى أفراد المجتمع والتخطيط لابتكار نماذج مشروعات جديدة، وتنظيم تلك المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق التنمية الاقتصادية. هذا يشترط وجود نموذج تقني كنواة لمجتمع معرفي والذي يشمل جميع فئات المبادرين ضمن حلقات بيئات المستقبل. هذه الحلقات تستند إلى عملية تصميم واقعية للقدرات المتوافرة في المجتمع وسبل تنميتها ولاستغلالها الأمثل تحت قيد الأهداف وإستراتيجيات الخطة الوطنية ومنها تنمية الإبداع ونشر أهمية التقنية في المجتمع واستقطاب المبدعين وتكوين حاضنات تقنية للاستمرار في الإبداع وإعداد الإطارات لاستخدامها في تطوير التقنية ووضع خطة عمل تفصيلية لتحويل الرؤية الوطنية إلى مشروع على المستوى المجتمعي ككل بمعنى آخر إيجاد البيئات المناسبة لتعزيز ثقافة المجتمع العلمي والتقني وتنمية القدرات التقنية والإدارية للمبادرين بما يتوافق مع إطار السياسات الوطنية للعلوم والتقنية.

فالتحدي الحقيقي الذي يواجه المجتمع لتحقيق الريادة هو إثراء البيئة التي يعيش فيها وابتكار نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات واقتناص الفرص واستثمار كافة الموارد المتاحة. والهدف من ذلك إيجاد البيئة المناسبة لتعزيز ثقافة المشروعات وتنميتها. كما يهدف إلى إعطاء صورة موجزة عن نماذج الأعمال المستقبلية وتحديد المفاهيم والمكونات الأساسية لبيئات المبادرين.

## 2- خصائص بيئات صناعة المبادرين:

تهدف فكرة بيئات صناعة المبادرين إلى غرس روح المبادرة لدى الشباب الناشئ في حقل الأعمال وتعميق مفهوم العمل الحر بين الشباب وتحفيزهم على إنشاء وتنظيم مشروعات خاصة بهم، وترويج ثقافة التفكير التجاري الصحيح وتنمية المهارات والاستفادة من مصادر المعلومات المتنوعة للبحث والاستكشاف عن الفرص الواعدة لخلق جيل من الشباب ينطلقون فعليا من احتياجات البيئة المحيطة بهم، والاهتمام بالمشاركة في الفعاليات المتنوعة لإثراء روح الحماس في فريق العمل في المجالات الفردية والجماعية. بالإضافة إلى

- ذلك إعداد برامج وورش عمل تدريبية تحتوي على أنشطة وفعاليات تسد طموحات جيل الشباب بأساليب مشوقة ومنهجية تطبيقية. فتحويل هذه المعارف إلى الشكل التنظيمي الريادي، بهدف إنشاء مؤسسات خاصة تكون من خلال المحاور التالية: (xix)
- تنشئة أجيال معلوماتية قادرة على مواكبة التقنيات الحديثة وتطويرها، بواسطة تطوير بيئة العائلة المتعلمة والتركيز على التعليم والتدريب المستمر لرفع درجة كفاءة أفرادها وإبداعهم و تميزهم.
  - إيجاد نماذج مشروعات و مجموعة مؤسسات صغيرة و منتجات متكاملة لتوفير فرص وظيفية ذات عوائد مالية عالية للمبادرين.
  - توفير التقنيات المطلوبة لتسويق منتجات تلك المشروعات المستقبلية.
- إن إقامة بيئات صناعة المبادرين من شأنها تنمية إحساس خاص بالانتماء لبيئة يعتر المبادرون بها ويشعرون مع عائلتهم بمكانة اجتماعية عالية، مما يؤسس إطارات بشرية تحركهم دوافع ذاتية للإفصاح عن قدراتهم الكامنة في جو من المنافسة والتحدي مع الذات، فالكل شركاء في هذا العمل.

#### خاتمة:

من خلال معالجتنا لهذا الموضوع يتضح جلياً مدى أهمية الابتكار والإبداع في ديمومة النشاطات المقاولاتية الذي يعد فيها الإنسان هو مصدر الابتكار وجوهر العملية الإبداعية، وأن المشاريع الإبداعية هي جزء من ابتكارات العقل البشري، فعلى المشاريع المقاولاتية مهما كانت أن تعتمد على الابتكار والإبداع لدعم قدراتها الفنية لنموها واستمرارها لمواجهة التغيرات البيئية كما يجب عليها أن تعتمد على البحث والتطوير واستخدام التكنولوجيا التي تؤدي في النهاية إلى تحسينات وإبداعات في إنجاز هذه المشاريع وديمومتها، والتقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر.

إن المفهوم الواضح للمشاريع الإبتكارية والإبداعية لا بد أن ينشأ قبل تطبيق أية إستراتيجية تسعى لخلق هذه الثقافة في عالمنا خاصة ونشر هذا النوع من الثقافة يتطلب جهداً كبيراً وعمليات متواصلة تشارك فيها جميع المنظمات المهنية والعلمية بما فيها الجامعات لإنتاج رجال أعمال مهرة ذوي كفاءات إبداعية تحقق لهم النجاح في بيئة عالم تتميز بالتغير بسرعة كبيرة.

**النتائج:** تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

- أن المشاريع الإبتكارية ذات أهمية ولها دور في الاقتصاد الوطني ونموه.
- أن هذه النشاطات الإبداعية والإبتكارية لا بد لها من إتباع مراحل وخطوات معينة لتمكنها من الاستمرار والبقاء والنجاح.
- أن هذه المشاريع لا بد لها من الاستفادة من التطور التكنولوجي واستخدامه في إجراءات الإنتاج أو في تقديم خدمات الإنتاج سواء باستخدام الانترنت أو غيره.

- أن الشخص المالك لهذه المشاريع لابد أن يتمتع بصفات وخصائص وقدرات ومهارات معينة حتى تمكنه من القدرة على إدارة هذه المشاريع.

**التوصيات:** خرجت هذه الورقة البحثية بعدد من التوصيات من أهمها:

- نشر ثقافة الإبداع والابتكار في الأوساط العلمية خاصة منذ السن المبكر.
- تهيئة المناخ الملائم لتنمية وتطوير الأفكار الابتكارية والاهتمام أكثر بالعلم والتكنولوجيا والإبداع في مجال المشاريع المقاولانية.
- استقطاب الشباب للعمل الحر والمبادرات الفردية والأعمال الريادية واستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة.
- إعطاء فرص أكثر طموحاً لذوي الأفكار الإبداعية والابتكارية من خلال توفير الدعم المالي اللازم لهم بعد أن يتم دراسة الجدوى الاقتصادية لأفكارهم وتخفيض الإجراءات الحكومية التي تعيق إقامة المشروعات الإبداعية.
- العمل على تشجيع البحث والتطوير والتدريب المهني وبصورة مستمرة وتأهيل مالكي هذه المشاريع على كافة النواحي الإدارية والمالية وكيفية إدارة هذه المشاريع حتى تكون أكثر ريادة وناجحة.
- تدعيم الأعمال الإبداعية بواسطة إنشاء برامج الحاضنات التكنولوجية وتوفير الدعم المالي والقانوني للمستثمرين بغية تدفق الأفكار الإبداعية وتكوين مخزون بشري من رجال الأعمال مما يسهل نقل مخرجات البحث و التطوير من المختبرات إلى الأسواق.

## المراجع:

- i- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص74.
- ii- مدحت أبو النصر، نفس المرجع، ص01.
- iii- رزان صلاح، مفهوم الابتكار والإبداع. أنظر الموقع الإلكتروني: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
- iv- مصطفى هني، معجم المصطلحات الاقتصادية (فرنسي-إنجليزي-عربي). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص246.
- v- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003، ص16-17.
- vi- محمد عبد الفتاح الصريفي، الإدارة الرائدة، ط1، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003، ص12.
- vii- بودريس درهان، مفهوم التجديد ومفهوم الابتكار. أنظر الموقع الإلكتروني [www.hespress.com](http://www.hespress.com)
- viii- محمد مروان، مفهوم الابتكار. للمزيد أنظر الموقع الإلكتروني: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
- ix- رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار، بوك سيتي للنشر والتوزيع، 2009، ص109.
- x- عوض بن سعيد العمري، مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، أنظر الموقع الإلكتروني: [www.mawhapon.com](http://www.mawhapon.com)
- xi- Nicholas Siropolis, **Small Business Management**, 5th edition-Houghton Mifflin Company 1994 P43- 48
- xii- محمد الصريفي، الإدارة الرائدة، ط1، عمان، دار الصفاء، 2003، ص14.
- xiii- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، ط1، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص15.
- xiv- جيمس أم. هيجنز، تجدد أو تبدد: مقارنة بين أسرار الابتكار في الشركات الأمريكية والأوروبية واليابانية. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، العدد 21، نوفمبر 1996، ص08.
- xv- نبيل محمد شبلي، دور حاضنات المشروعات الصغيرة في دعم الإبداع العربي، مجلة آفاق اقتصادية، العدد97، جامعة دبي، 2004، ص123-124.
- xvi- شريف غياط، زدوري أسماء، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة 08 ماي 1945، قالة، 12-13 ماي 2010.
- xvii- Peter, Hupalo. **Thinking like An Entrepreneur** .www.Yahoo@Com. 20 Dec 2003.P10
- xviii- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص19.
- xix- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة والأعمال الصغيرة، دار حامد، 2006، ص13.