

متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار كمدخل لدعم المقاوالية واستدامة المنظمات
- قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة -

Requirements for activating creativity and innovation as an input to support entrepreneurship and the sustainability of organizations.

- A study in successful Japanese and American models.-

فواز هذلي^{1*}، هجيرة شيخ²

¹ جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، f.hadli@univ-chlef.dz

² جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، h.cheikh@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2020/12/18 تاريخ القبول: 2021/04/17 تاريخ النشر: 2021/06/01

ملخص: يهدف البحث لتحديد جوهر كل من الإبداع والابتكار في ضوء منظمات ريادة الأعمال. وطرق تفعيله. وعن منهجية البحث فقد اعتمدت الدراسة المنتهج الوصفي التحليلي من خلال الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والتجارب الدولية الناجحة. ومحاولين الإجابة على السؤال الرئيسي: ما متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار التي أدت للنجاح والريادية ؟ محولين الاستفادة منها في التجربة الجزائرية . وأبرز ما استنتج هو اعتماد إستراتيجية الابتكار والإبداع كأساس للتفوق الاقتصادي ، وهو ما تدل عليه النتائج الرائعة من التجارب الأمريكية واليابانية في الابتكار. وعليه اعتمدنا جملة من التوصيات كان أبرزها تطوير المعارف وتشجيع الأفكار مع الاهتمام بالعنصر البشري كونه المنتج للإبداعات والابتكارات .

كلمات مفتاحية: المنظمة الريادية، الإبداع والابتكار، النماذج الأمريكية واليابانية في الابتكار

Abstract: The research aims to define the essence of both creativity and innovation in light of entrepreneurial organizations. And ways to activate it. As for the research method, the study adopted the descriptive and analytical approach through the literature on the subject of research and analyzing the results of successful global experiences, trying to answer the main question: What are the requirements for activating creativity and innovation that led to success and entrepreneurship? And how to benefit from it in the Algerian experience.

One of the most prominent conclusions was the adoption of the innovation and creativity strategy as a basis for economic superiority, which is evidenced by the wonderful results of the American and Japanese experiences in innovation, and accordingly we have adopted a number of recommendations, most notably the encouragement of knowledge and the encouragement of

ideas with attention to the human element because it is the product of creativity and innovation

Keywords: Entrepreneurship, creativity and innovation, American and Japanese Models in Innovation

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعيش المنظمات تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة ويمثل التفكير الريادي والاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، ويعتبر التفكير الابتكاري والإبداعي من سمات المفاولة الناجحة. حيث يسهم بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، والبحث عن أفضل السبل والإمكانات بهدف تحقيق الريادية للمنظمة، وفق منظوم استراتيجي يحقق فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بنفس المستوى. ولعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بلدنا أشد حاجة لترسيخ سمات المفاولة الناجحة. من إبداع وابتكار واقتناص للفرص والأفكار.

مشكلة الدراسة: إن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال المحوري الآتي: كيف يساهم كل من الإبداع والابتكار في استدامة المؤسسة وريادتها وما متطلبات تفعيلهما في منظومة الأعمال؟
فرضيات الدراسة: يمثل الإبداع والابتكار وتفعيلهما مدخلا مهما لنمو وتنافسية المنظمات تعتمد المنظمات الناجحة الإبداع والابتكار بمستوى كبير وتشجع عليه هناك عوامل تساعد في تفعيل الإبداع والابتكار في المنظمات الناجحة

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على المفاولة والمنظمات الريادية
- 2- التعرف على ماهية الإبداع والابتكار
- 3- التعرف على متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار في المنظمات
- 4- تجارب دولية ناجحة في الإبداع والابتكار.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، حيث أصبحت منظمات الأعمال أو الشركات الحديثة تعطي أهمية كبيرة لموضوع الإبداع والابتكار، وذلك من اجل بقائها واستمرارها، و تأتي أهميتها من خلال تسليط الضوء على عناصر كل من: الإبداع والابتكار، لأنها ركائز أساسية لتعزيز نجاح وتقدم منظمات الأعمال في ظل المنافسة الشديدة.

- ولعل أهم الصعوبات التي صادفتنا في هذا الإعداد هو صعوبة ضبط المصطلحات وتشابكها: الإبداع، الابتكار، التجديد والتغيير، الاختراع، ..، كذلك اختلاف وجهات النظر للموضوع من مرجع إلى آخر خاصة في جانبه النظري كما إن الموضوع شائع وطويل إذ انه من الصعب ضبط خطة ملمة.
منهجية الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الدراسة، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي حين تناول الجوانب التحليلية لدور وأهمية وماهية الإبداع والابتكار في منظومة الأعمال المعاصرة والتجارب الدولية .

2. تعريف المقولة والمنظمة الريادية

وبما أن حديثنا عن الإبداع والابتكار يرتبط ب المقاولاتية أو ريادة الأعمال . لا بأس أن نعالج هذا المصطلح كما يلي:

1.2 مفهوم المقولة:

اهتمت العديد من النظريات الاقتصادية بتوضيح مفهوم المقولة و وظيفة المقاول ، و كانت البداية مع الاقتصادي الفرنسي Richard Cantillon (1755) الذي عرف المقاول بأنه " الشخص الذي يشتري السلع بسعر معروف من أجل إعادة بيعها فيما بعد بسعر غير معروف، مستندا بذلك على المخاطرة" ، تلاه الاقتصادي الانجليزي Jean Baptiste Say (1767-1832)، الذي يعتبر الأب الروحي للمقولة من حيث أنه أكد على أن المقاول يجب أن يكون أيضا زعيم Leader .

وارتبطت أهمية المقولة بداية من القرن الثامن عشر بالثروة الصناعية، خصوصا في إنجلترا على يد المدرسة الكلاسيكية ليتوسع مفهوم المقولة على يد Alfred Marchall عندما حدد عوامل الإنتاج في أربع عناصر هي: الأرض، العمل، رأس المال والمنظمة ، أين عرف المنظمة بأنها العامل الذي

يجمع بين العوامل الأخرى و ينسق بينها"، وطبقا له وراء هذا التنظيم يوجد دائما المقاول ليقود التنظيم إلى نهايته (سعاد، 2016) .

أما الرؤية الحديثة للمقاوله فكانت مع بداية القرن العشرين، بقيادة رائد الإبداع Schumpeter إذ يرى في كتابه " نظرية التنمية الاقتصادية" أن المقاول محورا للتغيير و مسئولاً عن الإبداعات والابتكارات، فالمقاول عند Schumpeter خالق الديناميكية التي تخلق السوق و تحقق الأرباح، وبالتالي فإن المقاول يمكن أن يعرف ويستفيد من فرص السوق قبل الآخرين، لكنه يبقى دائما مهددا من طرف بيروقراطية المؤسسات الكبيرة .

وبرز دور المقاوله الإدارية في ثمانينيات القرن العشرين بسبب التقدم التكنولوجي و السلعي والخدماتي، مما سهل من انتشار الأعمال المقاولاتية، و يقصد بالمقاوله "إدارة موارد مختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد" . تطور مفهوم المقاوله بشكل كبير مع تطور التنمية الاجتماعية الاقتصادية إلى أن وصل إلى الشكل الحالي حيث يمكن أن نعرف اليوم المقاوله : (FAYOLLE.A, 2004, p. 62) " بأنها عملية خلق أو استيلاء على فرصة و متابعتها بغض النظر عن العوامل المسيطرة عليها حاليا "

2.2 المنظمات الريادية:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالمنظمة الريادية:

-الريادية مرتبطة بإيجاد أشياء جديدة ذات قيمة سواء أكان بابتكار أعمال جديدة، أم إجراءات إدارية جديدة، أم تطوير أسلوب الخدمة في المؤسسات غير الربحية.

-الريادية مرتبطة بالمخاطرة، وهي تأخذ نماذج مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية.

-الريادية مرتبطة بتوفير الحوافز للعاملين والاستقلالية من أجل زيادة القناعات لديهم.

أما الريادية كمفهوم فإنها تعرف حسب معجم الرائد أنها (رود ورياد) وتعني راد الشيء طلبه،

وراد الأرض تفقد ما حولها من المراعي والمياه (جبران، 1995، صفحة 379)

. وبالتالي يمكن وصف المنظمة الريادية بأنها تلك المنظمة التي لديها القدرة على المخاطرة من خلال المجازفة في طرح منتجات جديدة بالأسواق آخذاً بعين الاعتبار ما يوجد في السوق من مخاطر الغموض وعدم التأكد وتميز بنزعة ابتكاريه وإبداعية

3. مدخل مفاهيمي حول الإبداع والابتكار

3. مفاهيم حول الإبداع والابتكار

1.3 تعريف الإبداع والابتكار:

❖ جاء تعريف (Robbins). للإبداع على انه القدرة على جمع الأفكار وتحويلها بأسلوب

فريد من نوعه، أو صنع ترابط غير اعتيادي بين هذه الأفكار (Robbins, 1998, p. 105).

❖ أشار (Daft.R) " بأنه التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي

بشيء جديد، ويتم التوصل إلى خلاصة حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وان الإبداع

هو الجزء المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج،" (Daft, 2001, p. 12)

❖ أيضا يمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع

وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة، ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي

لأنه لا يشمل تطوير السلع و العمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فحسب بل يتعدى أيضا الآلات

و المعدات وطرائق التصنيع و التحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي

إلى ازدياد الإنتاجية (<http://www.mawhopon.net/?p=4445>).

❖ فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول إن الإبداع يتطلب

القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع

ومن ثم إيجاد الحل المناسب..

❖ -يعتبر (J. Shumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الإبداع، ويرى بأنه " يوجد 05 أنواع

من الإبداع وهي: " البحث عن منتج جديد، غزو سوق جديدة، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم

جديد للإنتاج" (Marbach, 2006, p. 24). ، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج

شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة والإبداع ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد.

❖ وبالتالي حسب هذا التعريف فإن الإبداع ينبغي أن يتم بالحدثة، أي أن يظهر لأول مرة سواء في المنتج، طريقة الإنتاج، السوق، مصدر المواد الأولية وتنظيم الإنتاج، ومن هنا يوصف هذا التعريف الإبداع بالمطلق.

❖ - ويعتبر الاقتصادي Schumpeter أول من ركز على الإبداع في الاقتصاد حيث عرفه بأنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج وكيفية تصميمه، وقد صنف Schumpeter الإبداع إلى خمسة أصناف وهي (SCHUMPRTER.j, 1935, p. 35):

✓ صناعة منتج جديد؛

✓ إنشاء تنظيم أو مؤسسة جديدة؛

✓ إدخال طريقة إنتاج جديدة؛

✓ فتح سوق جديد؛

✓ الحصول على مورد جديد للمادة الأولية.

❖ وأوضح (Dess and Others) بأن الإبداع يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها أحد إليها، وهو يتضمن الابتكار والتجريب، الذي يؤدي إلى منتجات جديدة، خدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة (حاتم، 2011، صفحة 88)

❖ نلاحظ بأن هذا التعريف أوضح بأن الإبداع يشمل الابتكار والتنفيذ أو التجريب في البحث عن فرص أو حلول جديدة ينتج عنها منتجات وخدمات جديدة أو حتى تكنولوجية محسنة بل يمكن أن يكون من خلال التحسين أيضا.

-وحسب OSLO فإن الإبداع يعرف بأنه: "تقديم منتج أو عملية جديدة أو محسنة، أو طريقة جديدة في التسويق أو طريقة جديدة في التنظيم وتطبيقها في المؤسسة، تنظيم موقع العمل أو العلاقات الخارجية" (Dizogler, 2011, p. 02).

-وهناك من يرى بأن "الإبداع يعود قبل كل شيء إلى آليات تعلم معقدة وإنتاج المعرفة، فبدون التعلم ومعارف جديدة لا يمكن رؤية عملية الإبداع. (Pendide, 2011, p.

83) وقد ركزوا على عنصري المعرفة والتعلم من أجل تحقيق الإبداع في المؤسسة .

-أما التعريف الآخر الشائع أيضا في أوساط الاقتصاديين والباحثين، هو الذي تبنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE على النحو التالي: "الإبداع يتمثل في فكرة أو مجموعة أفكار تترجم في إنتاج منتج أو طريقة عمل جديدة موجهة للبيع أو الاستعمال" . (محمد، 2013، صفحة 253)

و يشمل الإبداع كل من الاختراع: أي إحداث تغيير جوهري يؤدي إلى استحداث منتج أو خدمة جديدة.

و التطوير: أي يشمل التحسين وزيادة جودة المنتج والخدمات.

والإبداع في المنتج: أي تحسين منتج أو استحداث خواص جديدة لمنتج موجود.

والإبداع في الخدمات: أي بتطوير نظم التسويق أو أساليب إدارية جديدة.

والإبداع في العمليات: بإدخال عمليات تشغيل جديدة أو تحسين الحالية لتقليل التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية

"فالإبداع لا يتلخص في القفزات التكنولوجية وحدها بل هو كل وسيلة مبتكرة تمكننا من الحصول على تفوق نسبي على المنافسين الآخرين، وتمكننا من الحصول على حصة أكبر من السوق. (الشيخ، 2010، صفحة 06) "

✓ " ويرى (جيل فور د) أن الابتكار هو تفكير ، تعبير

✓ ويعرف (روجرز) الابتكار بأنه ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد والمادة.

(هلسة، 2016، صفحة 284)."

✓ كما اعتبره البعض بأنه صنع شيء ما بشكل جديد يعتمد في تركيبته على أشياء

موجودة بالأساس

✓ وكذلك هناك من عرفه بأنه التطبيق العملي للاختراع أو عمليه صنع سلعة جديدة أو تطويرها بحيث يجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية (الصرن، 2000، صفحة 27). وعليه فانه يمكننا أن نعرف الابتكار بأنه: قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، ووسيلة، وأداة، وطريقة... الخ) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد. يمكن تعريف الابتكار أيضاً بأنه "توجيه القدرات العقلية وتسخيرها في إيجاد فكرة جديدة، ويمكن تطبيقها" أن المنظمة الابتكارية "هي تلك المنظمة التي تبتكر أشياء ذات قيمة في (الخدمات والأفكار والإجراءات والعمليات) ضمن مجموعة من العاملين مع بعضهم بعضاً في ظل الإطار الاجتماعي للمنظمة" (Traill, 1997, p. 20).

. من خلال ما سبق السابقة يمكن تقديم التعريف التالي للإبداع: هو مختلف جهود المؤسسة من أجل استغلال المعارف والتجارب على إيجاد فرص وحلول جديدة محسنة على شكل منتجات. و الابتكار: هو "إيجاد شيء جديد لم يسبق استحداثه 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 للمنتج الجديد، ويكون ذلك من خلال استغلال المنتجات المتوفرة في الأسواق والمجتمع أو الحكومات بفعالية أعلى.

2.3 مستويات الإبداع والابتكار:

إن للإبداع والابتكار العديد من المستويات ولعل أهمها ما يلي (الصيرفي، 2003) :

- الإبداع على مستوى الفرد داخل المنظمة

- الإبداع على مستوى الجماعة

- الإبداع على مستوى المنظمة

ويمكن التفصيل فيها كما يلي (<http://www.mawhoapon.net/?p=4445>) :

➤ على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء و المهوبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً ، وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.

➤ على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها و تغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

➤ على مستوى المؤسسة : باعتبار المؤسسة تتكون من جماعات وأفراد عاملين فإن هذا الإبداع على هذا المستوى يتشابه بشك كبير مع الإبداع على مستوى الجماعة ، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي و جماعي

أما عوامل ومتطلبات تفعيل الابتكار والإبداع في المنظمات:

إن الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والأعمال الروتينية التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذير وفيه الكثير من التحديّ والشجاعة لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة ، والمنظمة اليقظة استراتيجياً تدعو متخذ القرار لتقديم المعلومة الجيدة للشخص المناسب في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، وذلك من خلال البحث وانتقاء المعلومات للوصول لخلق مزايا تنافسية وتحقيق نمو واستمرارية المنظمة (بوسلام و الهنائي، صفحة 2017) ، ولعل الإبداع والابتكار مدخلان مهمان لتحقيق هذا الهدف ، كما أنّها ستجعلهم في محطّ الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر و تسعى المنظمات للاستثمار في الروح الإبداعية لدى الأفراد على مستوى المنظمات . وتصاحب هذه المساعي ممارسات وعوامل تؤدي لنجاح هذا الاستثمار والاستفادة من الروح الإبداعية الابتكارية ويمكن إدراجها كالتالي :

3.3 عوامل تطوير الروح الإبداعية الابتكارية لدى أصحاب المهارات والأفكار الإبداعية في المنظمات :

ويمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية :

- 1-توافر روح الإبداع: إن أحد المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع والابتكار، ولا يقتصر التغيير 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.
- 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.
- 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 وهناك جمعيات رجال الأعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة، خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة الناشئة ذات المخاطر العالية جدا.

4.3 الممارسات التي تؤثر في الإبداع في المنظمات ومتطلبات تفعيله:

- ويمكن إدراج الممارسات التي تؤثر في الإبداع والابتكار من خلال النقاط التالية :
- . تشجيع الإبداع من قبل المشرفين: والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع .
 - . دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعي واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات ، حيث تؤدي الثقة بين العاملين والإدارة لزيادة إنتاجية العاملين ، فالموظف أو المبتكر أو المبدع الذي يعلم أن منظمته ستقدر مجهوده على المدى القريب أو البعيد فانه يتفانى في عمله ويستمر في إبداعاته (فواز، 2020، صفحة 41)، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع

- . التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته ، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
- إعطاء الحرية للمبدع : وتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه ، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط
- . توزيع الموارد: أهم موردين يؤثران على الإبداع هما: الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع
- . تكامل وتآلق فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات
- أما متطلبات تفعيل الابتكار والإبداع في المؤسسات فيمكن إدراجها في النقاط التالية (أسماء،، 2010):
- ✓ دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية.
 - ✓ التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين
 - ✓ نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرنة تعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.
 - ✓ الحرية: أي إعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرارات مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.
 - ✓ البحث والتطوير: الاهتمام بهذه الوظيفة وصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
 - ✓ توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة

✓ - الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه. - ثقافة الانتماء.

✓ - دعم فرق العمل: وتساهم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات - هذه المتطلبات 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 معاً.

الإبداع والابتكار في المنظمات يعظم عوائد الدولة لأن هذه المنظمات ستلتزم بتحقيق أهدافها الاقتصادية وخاصة الأرباح مما يزيد من العوائد المحصلة من الضرائب، والمساهمة في تقليل البطالة مما يزيد من فرص الاستقرار الاجتماعي، والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تقديم خدمات و سلع بجودة عالية وبأسعار معقولة. (خميلي، 2019، صفحة 424)

5 بعض النماذج العالمية الناجحة في مجال الإبداع والابتكار

1.5 الابتكار في النموذج الأمريكي :

يميل الأمريكيين إلى الابتكار الجذري الكبير والابتكار الفائق (Super-Innovation)، فالأمريكيون غالباً ما يثبتون أنهم يتحركون بدافع الأمل والطموح لا الخوف من الخسارة. ولعل هذا يفسر بحق أن أكثر الأفكار، والنظريات، والمنتجات، والطرق الجديدة خلال القرن العشرين كانت أمريكية تماماً. إن الأمريكيين هم أكثر الناس إلى الميل إلى الابتكار الجذري الكبير وإلى الابتكار الفائق في مشروعات العلم الكبير، والإبداعات الجديدة خلال القرن العشرين كانت جلها أمريكية، ولعل أن هجرة الأوائل إلى أمريكا قادمين من قيود أوروبا ساهم في هذه العملية، كما أنها لا تتميز فقط بأنها تملك أكبر ناتج قومي إجمالي في العالم يزيد عن 2 تريليون وإنما هي تتميز أيضاً بأضخم ميزانية للبحث والتطور حيث يصل نسبة ما يخصص 2.8% من الناتج القومي.

و تتجه الولايات المتحدة إلى مشروعات العلم الكبير -وهي المشروعات البحثية الكبيرة التي تتطلب ميزانيات ضخمة- وكانت نظرتها تنمو إلى حدود غير طبيعية نحو العملاقة (Bigness) التي تفسر بدورها جانباً من الميل الأمريكي إلى الابتكارات الجذرية (الاختراق) أكثر من ميلها إلى الابتكارات التدريجية أو التحسينات الصغيرة، حتى عندما تأتي شركة صغيرة بابتكارات جديدة فإنها سرعان ما تنضم وتتعلق بهذه

الابتكارات، وعززت الظروف السياسية والاقتصادية في ذلك الوقت مثل هذه النزعة حيث كانت الدول منهكة من الحروب والفقر ونقص الموارد لتصبح الولايات المتحدة هي القوة المنتصرة في الحرب والقوة الاقتصادية العظيمة ذات الموارد والإمكانات المالية والتكنولوجية والإدارية والبشرية الأكثر تأهيلاً لتكون مصنع العالم (رشود، صفحة 2020).

– لقد كان الميل الأمريكي ولا يزال أثاره حتى الآن هو نحو الابتكار الجذري الذي يأتي بالتكنولوجيا الجديدة في دورة ابتكاره أولى تمتد إلى أكثر من 10-15 سنة ، ليأتي بعدها الانقطاع عن التكنولوجيا السابقة بالتكنولوجيا الجديدة في دورة تكنولوجية ثانية.

و مما يفسر هذا التوجه نحو الابتكار الجذري هو أن المدخل الأمريكي كان منذ البداية مدخل تقني المركز، ولعل أن ضخامة الأجر للعاملين أدى إلى ضرورة الاندفاع وراء التكنولوجيا من أجل إحلال الآلة مكان العامل.

كما يتصف الابتكار الجذري انه ذو طبيعة فنية، فهو يمثل انقطاعاً حاسماً عن الحالة القائمة (الاستثمارات) وعلاقات تنظيمية (تغيير في المستويات والوظائف)، وهذا مالا يمكن الأخذ به بسهولة عادة إلا في ظل مدخل الأعمال الأمريكي تقني المركز (عبوي، 2006، صفحة 158).

كما أن وليم أوتشي (W.Gouchi) مبتكر نظرية الميل الأمريكي ، رأى الأخذ بالابتكار الجذري لسهولته رغم كل ما يعنيه من مغامرة جراء الاهتمام الأمريكي بالوسائل أي الجوانب المادية أو الكفاءات دون التأثيرات الأخرى الإنسانية والاجتماعية.

إن اشتداد المنافسة والتنوع الكبير والمتسارع في الأسواق يجعل مثل هذا النوع من الابتكار مخاطرة كبيرة ليس فقط في الفشل وإنما أيضاً قضية نجاحه خاصة في ظل عملية التقليد من المنافسين سواء تقليد استنساخي (الأسهل)، أو التقليد ألاتكاري من خلال إدخال التحسينات المستمرة ويمكن تحديد الاتجاهات العامة التي تواجه الشركات الأمريكية التي تميل إلى الابتكارات الجذرية فيما يلي :

➤ الاتجاه نحو الابتكار الجذري والمواصلة: أي لكي يكون لهذا الابتكار ميزة تنافسية فعالة

في الشركة فانه يجب عليها مواصلة الابتكار، وهذا ما لا يمكن ضمانه.

➤ الاتجاه نحو ابتكار- التحسين: لعل التحدي الثاني للشركات الأمريكية هو المنافسة

الواسعة والسريعة جداً.

حيث أن ابتكار التحسين الذي لا يتطلب قواعد بحوث أساسية مقدمة ، فإنه يجعل جميع الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة قادرة على ممارسته بهذه الطريقة أو تلك . وهذا ما يولد منافسة كبيرة ومن منافسين يتسمون بتنوع الفلسفات والمفاهيم والأساليب .

☞ الاتجاه نحو الحالة القائمة : مما لا شك أن هذا الاتجاه يجعلها بالرغم من ميلها الابتكاري ، تميل إلى الحالة القائمة والعمل على أساس الترشيد لتحقيق الكفاءة ، وبان الشركات الأمريكية التي تتبنى هذا الاتجاه تعتقد بان استغلال ما هو موجود فعلا هو أفضل من البحث عما هو جديد غير موجود .

إن التجربة الأمريكية التي قدمت نموذجا للابتكارات الجذرية حققت مدها الأقصى ، فيما حققت من تطوير للقاعدة التكنولوجية والإنتاجية ، وقد كان هذا النمط ناجحا في خلق الميزة التنافسية للشركات وذلك لضعف المنافسة من الشركات الأخرى المناظرة في القدرة المالية والتكنولوجية، إلا أن هذا النوع وفي ظل المنافسة الواسعة وتغيير المنتجات والأسواق والاستجابة لحاجات الزبائن ، لم يعد له قيمة أمام الابتكارات - التحسين والتي يأتي بالجديد في حركات صغيرة ولكنها مستمرة، كما أنها في الكثير من الحالات مكنت الشركة .-التابعة من أن تحتل مركز الشركة القائد التي تمثل المبتكر الأصلي وهذا ما سمي بالتابع الابتكاري .

2.5 الابتكار في النموذج الياباني:

إن اليابان تعتبر حقيقة معجزة كونها أكثر الدول إثارة للإعجاب، إذ أنها من دولة مدمرة بعد الحرب العالمية الثانية إلى أن تصبح في نهاية السبعينات قوة اقتصادية عظيمة، رغم أن العلاقات الخارجية لليابان بعد ح.ع II كانت سلبية خاصة في ظل الديون الكبيرة تجاه و.م.أ ورداءة جودة منتجاتها . إن التجربة اليابانية خلال الفترة الماضية تعتبر تجربة غنية بالدروس كما أنها غنية بالمفاهيم والأساليب الجديدة لتشكيل الشركات اليابانية نموذجا للتطور .

إن الابتكار في التجربة اليابانية جدير بالاهتمام والدراسة والاستفادة منه .

☞ المثالي بكل ما يعنيه من إزالة كل أشكال الهدر وإدخال التحسينات من اجل التفوق في السوق على المنافسين .

الدلع الياباني المولع بالصغر: أنه مولع بالصغر في ثقافته وأساطيره حيث تروي الأساطير اليابانية عن عمالقة صغار يُحوّلون الإبر إلى سيوف والأوعية إلى زوارق، أما الآن فقد انعكس هذا الولع بالصغر على منتجاتهم الالكترونية القائمة على التصغير وأبرز مثال على ذلك هو أجهزة شركة سوني (Sony) اليابانية التي تصدّرت الشركات في تصغير حجم المسجلات والراديو هات وأجهزة الفيديو.

اليابان رغم ميلها الكبير إلى التكنولوجيا الأحدث فإنها ذات مدخل إنساني مركز في مقابل المدخل الأمريكي فهو مدخل تقني مركز ويقول كارل ل آيبل (K.H.Ebel) فان المدخل الياباني بدلا من التقدم في المجال التكنولوجي بخطوات عملاقة فانه يفضل القيام بتحسينات تدريجية .

إن روح التعاون والاحترام المتبادل داخل الشركة اليابانية يعمل لصلح التناغم و الانسجام "ثقافة الشركة اليابانية".

النموذج الياباني في التطور كان دائما يبدأ بالتعلم والتعلم ألابتكار في المرحلة الأولى ليساهم في مرحلة ثانية في عملية التطوير الخاصة بهم فيما يدخلون في تحسينات مستمرة تضمن لهم الميزة حيال الآخرين الذين أخذوا منه، وهذا يعني أن اليابانيين لم يقدموا أنفسهم كمبتكرين جذريين وكقائمين بالحركة الأولى وإنما كمقلدين ابتكارين أو محسنين قادرين على أن يحققوا من خلال تحسيناتهم ليس فقط الميزة في التعلم وإنما أيضا التفوق حتى على المبتكرين الأصليين .

إن الطريقة اليابانية على مستوى الابتكار قامت بإدخال نمط جديد يتمثل في التحسين المستمر في مقابل مدخل الابتكار الجذري الذي ساد في التجربة الأمريكية في مجال الابتكار فالابتكار والتحسين هو أي تعديل مهما كان صغيرا أو كبيرا يمكن أن يضيق قيمة للعملية أو المنتج ويساعد ويساهم في تحقيق ميزة في السوق (عبوي،، 2006، صفحة 166).

أما أهم وابرز خصائص النموذج الياباني في مجال الابتكار تتمثل في :

1- هذا النمط يمثل عملية مستمرة وهذه السمة هي التي يعطي للشركات حيوية مستمرة وبالتالي يبقى العاملين على الخط الساخن للابتكار .

- 2- إن ابتكار-التحسين مسؤولية الجميع إذ أن الجميع يشارك فيه في المستويات الفنية والتنظيمية .
- 3- كذلك هذا النوع من الابتكار يمثل عملية مركبة من مرحلتين التعلم والإضافة الجديدة إذ أن الشركات اليابانية اعتمدت على الشركات الغربية في إدخال التكنولوجيا والأساليب الحديثة في المرحلة الأولى وسرعان ما قفزت إلى مرحلة الإضافة وذلك بتطوير نموذج خاص في التحسين .
- 4- إن ابتكار التحسين هو نتاج مدخل إنساني المركز في اليابان فالتكنولوجيا الأحدث هي نتاج الابتكار الجذري ، وعادة ما تكون مرافقة مع عملية الإحلال ، وهذا الإحلال للألة مكان الإنسان يحمل عوامل ضعف، فالإنسان هو المصدر الأساسي والحيوي في تطوير وتحسين شيء لاحق، فاليابانيون يعدون أكثر المنتجين و المستهلكين لتكنولوجيا الإنسان الآلي ، إذ أن نحو 35 % من الشركات اليابانية أسلوب الاستخدام مدى الحياة.
- 5- الثقافة اليابانية متعددة المركز فهي تتسم بالجماعية وعليه فإن ابتكار التحسين يتسم بالاعتماد على فرق التطوير التي تتكامل في اختصاصها ووظائفها وتعمل سوية من اجل تقليص دورة تطوير المنتج الجديد.
- 6- تطوير المعارف الضمنية في الشركات : حيث أن الشركات الخلاقة للمعرفة هي تلك الشركات التي أعمالها الرئيسية هي الابتكار المستمر .
- 7- اعتماد الشركات اليابانية نموذج الشراكة مع الموردين بدلا من نموذج اليد الطويلة ، وهذا ما أمكن تحقيقه من خلال تطوير علاقات طويلة الأجل مع عدد قليل من الموردين ذوي الالتزام والولاء وتقاسم معهم الخبرة والمعلومات وتقديم الاستشارة لهم ، وهذا كله في إطار الثقة من اجل إنجاح الطرفين : الشركة ومورديها .

3.5 قراءة بين النموذجين : يمكن تأكيد فرضيات الدراسة حيث :

تأكيدا للفرضية الأولى يمثل الإبداع والابتكار وتفعيلهما مدخلا مهما لنمو وتنافسية المنظمات فمن خلال التجريبتين بالنسبة لليابان فقد نقلها التحسين المستمر لمنتجات اخترعتها دول أخرى من دولة نامية إلى دولة لها قوتها الاقتصادية ومكانتها المرموقة بين دول العالم المتقدم. وإذا كان تفسير الميل الأمريكي

نحو الابتكار الجذري نجده في اتساع البلد- القارة- جغرافياً والحاجة إلى توحيد الأعراق والأجناس في الولايات الكثيرة والنزعة الفردية المفرطة،

فإن ميل اليابانيين إلى الابتكار-التحسين- بكل ما يعنيه من قبول بالتحسينات والتعديلات الصغيرة يحمل تفسيرات عدّة، فالبعض يقول بأن هذا التوجه الياباني ناتج لشك اليابانيين في قدرتهم على الابتكار الجذري، والبعض الآخر يقول بأن هذا يعود إلى أن اليابان بلد صغير جداً في مساحته، كما أنه مولع بالصغر في ثقافته وأساطيره .

ومهما كانت أسباب ودوافع النموذج الياباني نحو التحسين ألابتكارى والأمريكى نحو الابتكار الجذري ، فإن لا أحد يختلف على أن نجاح اليابان في هذا المجال قد منحها الثقة لتكون قائدة للابتكار الإنتاجي مع أمريكا

وتأكيداً للفرضية الثانية حيث تعتمد المنظمات الناجحة الإبداع والابتكار بمستوى كبير وتشجع عليه وذلك من خلال تفعيل الإبداع والابتكار والتشجيع عليه إضافة إلى الدعم الفني والعلمي والتقني والمالي،

وتأكيداً للفرضية الثالثة هناك عوامل تساعد في تفعيل الإبداع والابتكار في المنظمات الناجحة حيث إن المناخ المشجع على تبني الإبداعات والابتكارات يؤدي بصورة أو بأخرى ويترجم إلى مخرجات مبدعة ومبتكرة تسعى المنظمات الرائدة إلى تبنيها تحقيق عوائد كبيرة وهذا طبعاً مع الحرص على المتطلبات الواجب توافرها لإنجاح إستراتيجية الإبداع والابتكار .

6. النتائج: يمكن استنتاج مايلي :

- الأهمية البالغة لكل من الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال ودوره في تحسين الأداء والميزة التنافسية. والتجربتين الأمريكية واليابانية خير مثال
- لا بد أن تسعى منظمات الأعمال لتشجيع الأبحاث وتحفيز الإبداعات والابتكارات. كونها داعم للتفوق الاقتصادي
- للبيئة بمختلف مجالاتها دور مهم في إتاحة الفرصة أمام الموظفين والعاملين فيها للتعبير عن الإبداعات والابتكارات.

- عدُّ نسبة المخصص من موازنة المنظمة للأبحاث العلمية وتوافر المخترعات والأدوات الضرورية لإجراء التجارب العلمية والهندسية، دليلاً على تميز المنظمات الريادية عن غيرها .
- أسهمت المنظمات الريادية المشجّعة للإبداع والابتكار في استيعاب عدد من أصحاب الأدمغة المفكرة والحيلولة دون هجرتها خارج الوطن. بغرض الاستثمار فيهم وحضن أعمالهم وإبداعاتهم .
- لا يهتم نوع الابتكار الذي تنتهجه بقدر ما يهتم تفعيله والمحافظة على سيرورته.

خاتمة :

لغرض الوصول إلى بناء منظمات معرفية قادرة على تبني نهج الإبداع والابتكار، فإن ذلك يتطلب استثمارات ضخمة في رأس المال البشري باعتباره المفكر والمبتكر والمبدع والمخاطر (و باعتبار أننا لم نول الأهمية الكافية لهذا الجانب حتى الآن)،

وتوظيف البحث العلمي في إحداث التغييرات التي تحقق أهداف المنظمات والمجتمع، واستخدام مختلف الوسائل والأساليب في سبيل تحقيق ذلك، كالحاضنات التكنولوجية للإبداعات والابتكارات وغيرها، والابتعاد عن أسلوب الوظائف الروتينية التي تقتل روح الابتكار والإبداع. كما أن المخاطرة المدروسة من صفات الريادي الذي يسعى للاستثمار بعيداً عن المخاطرة الغير المدروسة طبعاً .

و يتبين من خلال البحث أيضاً الأهمية الكبرى لكل من الإبداع و الابتكار أين أصبحت الشركات الكبرى وفي ظل الاقتصاد المعرفي تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من براءات الاختراع والاكتشاف، وحركة كبيرة في الشركات بتشجيع الأبحاث والابتكارات بغية التطور وتحقيق الميزة التنافسية وعلى ضوء النتائج يمكن إدراج التوصيات الموجهة للمؤسسات الجزائرية المستنبطة من هذا البحث ما يلي

1. - إن النهوض بكل من الإبداع والابتكار يتطلب جملة من المتطلبات ونشر التكنولوجيا وجب أن يكون جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة ..

2. الإبداع والابتكار من صفات الريادي الناجح ومنهجية السير وفق هاته المقاييس يؤدي للنجاح والريادية

2. ضرورة تطوير المعارف الضمنية في المنظمات ورياديات الأعمال .
3. إن الأفراد مصدر قوة المنظمة، والاعتناء بتنميتهم يجعلها الأكثر إبداعاً وربحاً .
4. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ،
5. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، مما يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف .
6. التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع
7. وفق الإستراتيجية الابتكارية. المنظمة إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها،
8. لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى

نعرضها للمناقشة

5. قائمة المراجع:

.fdg: dfg .gdf .(fgf) .dfgf

Dizogler, M. R. (2011). *Motivation et déterminants de l'innovation technologique un survet des théories modernes* (Vol. 10). Aix Marseille, France, : Université Paul Cézanne.

FAYOLLE.A. (2004). *Etrepreneuriat apprendre à entreprendre* , ed. Dunod Paris 2004, P62. PARIS: Dunod Paris.

2020 ,04 12 تاريخ الاسترداد <http://www.mawhopon.net/?p=4445> . (بلا تاريخ).

2020 ,04 12 تاريخ الاسترداد <http://www.mawhopon.net/?p=4445> . (بلا تاريخ).

Marbach, C. (2006). , *"PME et Innovation Technologique pour une relation Plus naturelle* (Vol. 2eme Trimestre). , Paris: PMEN: ° 10,.

Pendide, T. (2011). *Favoriser L'innovation dans une organisation par projets sous contraintes de ressources*. Toulouse, , France: université de Toulouse.

South Western,: .(المجلد 07) *Organization Theory and Design* .(2001) .Richard L, Daft .Collage Publishing Ohio

متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار كمدخل لدعم المفاولاتية واستدامة المنظمات

- قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة -

New .S.,P Robbins (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies*. (المجلد 8). Jersey.

SCHUMPETER, J. A. (1935). *Théorie de l'évolution économique*. (P. 1. Traduction de la nouvelle édition de 1926, Trad.), Paris.

Traill, B. G. (1997). *Product and Process Innovation in the Foot Industry*,. London, London ., eng: Chapman & Hall,.

الصرن. (2000). *إدارة الابتكار والإبداع*، (المجلد 1). دمشق: دار الرضا للنشر.

الكاتب: أسية بنت سعود آل رشود. (بلا تاريخ).

<https://www.mawhiba.org/Ar/DigitalLibrary/Articles/Pages/Details.aspx?ItemID=456>

تاريخ الاسترداد 15 12 2020، من موهبة.

انتظار أحمد حاتم. (2011). "أثر الجدارة الجوهرية في عملية ابتكار المنتجات والعمليات. دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الإطارات بابل. (الجامعة المستنصرية، المحرر)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، صفحة ص88.

يويكر بوسلام، و فرح الهناني الهناني. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية كاحد ابعاد الذكاء الاقتصادي في تعزيز القدرات التسويقية. *المعيار العدد 18*.

بوزيدي سعاد. (2016). المقالة النسائية و التنمية الاقتصادية في الجزائر: الواقع و التحديات. دراسة ميدانية لولاية تلمسان. *مجلة المؤسسة (05)*، الصفحات 44-56.

سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي. (2006). *إدارة الإبداع والابتكار* (المجلد 01). الأردن: دار كنوز.

شريف غياط، زدوري أسماء. (2010). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة*. الملتقى العلمي الدولي، جامعة 08 ماي 1945 - قالم، 12-13 ماي، جامعة 08 ماي 1945 - قالم،

طواهرية الشيخ. (2010). المشروع الناجح المبني على فكرة مبدعة". *الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمة الحديثة*". البليدة، جامعة البليدة،

فريد خميلي. (03 ديسمبر، 2019). واقع - نموذجا مقترحا- تطبيق المسؤولية الاجتماعية بشركة المراعي . *مجلة الدراسات المالية، المحاسبية و دارية*، 06 (03)، الصفحات 419-437.

قاسم القريوتي محمد. (2013). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار وائل للنشر.

محمد الصيرفي. (2003). *الإدارة الرائدة* (المجلد 01). عمان: دار الصفاء.

محمد هلسة. (2016). مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة. مجلة العلوم الإنسانية ، صفحة 284.

مسعود، جيران. (1995). الرائد- معجم لغوي عصري. بيروت، لبنان: دار العلم للملايين.

هذلي فواز. (2020, 08 07). مساهمة أخلاقيات الإدارة في تحقيق التنمية والنجاح الإداري -قراءة في بعض التجارب الدولية-. مجلة المقاولاتية والتنمية المستدامة ، المجلد 02 (02)، صفحة 41.