

إمكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع في

بيئة التصنيع العراقية

دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في

الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات

الغازية

الدكتورة شفاء بلاسم حسن

المدرس المساعد أميرة هاتف الجنابي

الكلية التقنية الإدارية/بغداد

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على امكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع لـ (Ivancvech, et.al) في بيئة التصنيع في الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين في الشركتين البالغ عددهم (100). تم استخدام الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في تحليل مدى امكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع في الشركتين ، وتحليل Man Witny لاختبار الاختلافات المعنوية بين الشركتين ، والتحليل العاملي لتحديد العوامل الاكثر تأثيرا في تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع. تضمن البحث ثلاثة مباحث ، تناول المبحث الأول منهجية البحث ، وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للبحث ، اما المبحث الثالث فقد تناول الجانب العملي من البحث ، وتناول المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي تم توصل إليها. اكدت النتائج امكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع في الشركتين عينتي البحث ، فضلا عن وجود اختلافات معنوية بينهما في مستوى التطبيق.

المبحث الأول - منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

يتساءل العديد من الناس عن سر بقاء بعض الشركات العالمية واختفاء البعض الاخر منها إمام المنافسة القوية التي افرزتها التغيرات المتسارعة ، فما سر نجاح وبقاء واختفاء العديد من الشركات من السوق ؟ وما هو سر بقاء أفضل الشركات العالمية الناجحة هل هو قدرتها على المنافسة ام هو أسلوب الإبداع الذي تعتمده ، وهل ان الإبداع ضروري لكل الشركات؟

إن نجاح الشركات يتوقف على أسباب عدة منها تقديم منتجات وخدمات جديدة وذات جودة عالية ، تخفيض التكاليف ، المرونة ، سرعة التسليم ، الابداع من اجل البقاء والقدرة على المنافسة. إذ يعد الابداع عاملا رئيسا وحاسما للشركات في تحديد قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق ، والدليل على ذلك بقاء شركات مثل (مايكروسوفت ، تويوتا ، جنرال اليكترك ، سوني ، سامسونج) المبدعة في منتجاتها وتقنياتها وأساليب عملها. لذا ازداد اهتمام الشركات العالمية بالإبداع ، إيماننا منها بأنه السبيل الرئيس لتحقيق ميزتها التنافسية في السوق الذي تسوده المنافسة العالمية ، ذلك من خلال دعم نشاطات البحث والتطوير وتهيئة الظروف والحوافز ورصد التخصيصات المالية وتمكين العاملين.

تبرز مشكلة البحث في افتقار الشركتين (الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية) الى تبني انموذج ابداع تتمكن من خلاله تعزيز عملياتها المختلفة المتمثلة بدراسة السوق للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم وتطوير المنتج والعملية والاهتمام بالانشطة التسويقية.

بناء على ما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع الابداع في الشركتين مجتمع البحث ؟
2. ما مدى ملائمة الانموذج التفاعلي للابداع للتطبيق في الشركتين مجتمع البحث؟
3. ما هي متطلبات تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع في الشركتين مجتمع البحث؟

ثانيا : أهمية البحث

- تعقدت وتشابكت الأعمال وتطورت معها الشركات ، بشكل أدى الى تعقد العلاقات التي تحكم تلك الشركات وظهور أشكال متعددة منها من خلال الاستحواذ والاندماج ، الامر الذي ولد هاجسا لدى الشركات نحو تطوير قدراتها الإبداعية وبناء ميزتها التنافسية ، بناء عليه تتبع أهمية البحث من :
1. التحولات والتغيرات العالمية تجاه الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات الزبون.
 2. المنافسة العالية بين المنظمات المبنية على الميزة التنافسية كنتيجة لتنوع حاجات ورغبات الزبائن.
 3. دور الإبداع في تعزيز قدرة المنظمة على النمو ومواجهة تحديات المنافسة.
 4. محاولة اختبار انموذج إبداع عالمي في بيئة التصنيع العراقية التي تمتاز بأنظمة إدارية وقيادية تختلف عنها في البلدان المتقدمة.

ثالثا : أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الاهداف الاتية:

1. تقييم واقع الابداع في الشركتين مجتمع البحث للتعرف على أهم المشكلات والمعوقات التي تعترض الشركتين في هذا المضمار.
2. تحديد امكانية تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع في الشركتين وتحديد متطلبات التطبيق.
3. دعم النشاط الابداعي في الشركتين بأستخدام النموذج التفاعلي للابداع.

رابعا : فرضيات البحث

- الفرضية الاولى :** (ان الانموذج التفاعلي للابداع بدلالة ابعاده فرادی وعلى المستوى الاجمالي يطبق بمستوى معتدل في كل من الشركتين مجتمع البحث).
- الفرضية الثانية :** (توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين الشركتين مجتمع البحث في قوة تطبيق الانموذج التفاعلي للابداع فرادی وعلى المستوى الاجمالي).

خامسا : حدود البحث**1. الحدود الزمانية :**

امتدت الحدود الزمانية للبحث من 2013/4/1 ولغاية 2013\8\30 تخللتها مدة توزيع الاستبانة على عينة البحث وتحليل النتائج.

2. الحدود المكانية :

تتمثل مسوغات اختيار الشركتين (الشركة العامة للصناعات الجلدية /بغداد وشركة بغداد للمشروبات الغازية) مجتمعاً لإجراء الجانب العملي من البحث بالاتي :

أ. تعد الشركة العامة للصناعات الجلدية من اقدم الشركات الصناعية في القطر ، فقد تمكنت الشركة من الاستمرار بعمليات الانتاج على الرغم من الظروف التي مر بها البلد.

- ب. تفرد الشركة العامة للصناعات الجلدية بانتاج عدد كبير من المنتجات الجلدية وتقديمها للأسواق المحلية والعالمية احيانا.
- ج. تمثل شركة بغداد للمشروبات الغازية احدى الشركات الحاصلة على امتياز من شركة بيبسي كولا على مستوى القطر في انتاج المشروبات الغازية.
- د. الاهتمام بجودة المشروبات الغازية التي تتماشى مع المواصفات العالمية المعتمدة للمشروبات من قبل الشركة صاحبة الامتياز ، التي تؤكد النائج الايجابية لفحوصات مختبرات الشركة العالمية الشهيرة والفصلية.
- هـ. ملائمة طبيعة العمل في الشركتين مع حالة البحث نظرا لتظافر الجهود الإبداعية نحو استمرار العمل وتطوير المنتجات مع متطلبات السوق والتطورات التكنولوجية.
- و. اهمية النشاط الذي تمارسه الشركتين ، وامكانية قياس مستوى الابداعات المتحققة فيهما (دراسة السوق ، القدرات التكنولوجية ، تطوير العمليات الانتاجية ، تطوير المنتجات ، الأنشطة التسويقية).

3. الحدود البشرية :

شملت عينة البحث المديرين في الادارتين العليا والوسطى والخبراء والمهندسين البالغ عددهم (100) ، بواقع (50) منتسب من كل شركة ، الذين تم استقصاء ارائهم عن واقع الابداع في الشركتين من خلال استمارة استبانة صممت لهذا الغرض.

سادسا : منهج البحث واسلوب جمع البيانات

اعتمد البحث المنهج الاستطلاعي المقارن واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة للبحث تتضمن خمسة محاور هي (دراسة السوق ، القدرات التكنولوجية ، تطوير المنتج ، تطوير العملية ، الأنشطة التسويقية).

سابعا : الادوات والاساليب الاحصائية

اعتمد تحليل النتائج في الجانب العملي من البحث على :

1. الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لتحديد مستويات تطبيق النموذج التفاعلي للابداع في كل شركة.
2. اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الاختلافات المعنوية بين الشركتين في تطبيق النموذج التفاعلي للابداع.
3. التحليل العاملي (Factor Analysis) لتحديد العوامل الاكثر تأثيرا في تطبيق النموذج.

المبحث الثاني - الجانب النظري

أولا : مفهوم الإبداع

يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في الصحاح (إبداع) الشيء اختراعه ، والله بديع السموات والارض اي (مبتدعهما) ، والبدیع يعني (المبتدع) (الرازي :43). وعرف في لسان العرب (من بدع الشيء أنشأه) ، وبدعه بدعا أي أنشأه على مثال، اي صياغة غير مسبقة ، وعرف في القاموس العصري الحديث (الإيجاد او التكوين او الابتكار). فالبدیع في اللغة العربية يعني الشيء الجديد ، والبدع هو الشيء الذي يظهر لأول مرة ، فمبدع الشيء

أنشأه في صورة جديدة (عواشرية ، 2009 : 6). وقد ورد ذكر مصطلح الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى (بدیع السموات والأرض ، سورة البقرة ، آية 117).

يعد الإبداع من أكثر الموضوعات إثارة للجدل ، وهذا ماكده كثير من اعلام البحث في هذا المجال امثال (روشكا) الذي اشار في مؤلفه عن الابداع العام والخاص ، الى ان الابداع ظاهرة انسانية معقدة جدا ، ذات اوجه وابعاد متعددة. ويرى (McDaniel) بأن الابداع يأخذ اشكالا متعددة على وفق مخرجات عملية الابداع كالاتي (السكرانة ، 2011 : 20):

1. الابداع يعني التمايز والاتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين.
 2. الابداع يمثل الجديد (Novelty) عما هو موجود.
 3. الابداع هو التوليفة الجديدة من اشياء معروفة وقديمة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر.
 4. الابداع هو ان تكون المتحرك الاول في السوق.
 5. الابداع هو القدرة على اكتشاف الفرص من خلال قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.
- فالإبداع مفهوم واسع وشامل ، لا يقتصر على الجانب المادي المرتبط بالمنتج وخصائصه بل يتعداه إلى كل ما هو جديد ومتميز ، فيرى (Guilford) ان الابداع "عملية عقلية معرفية او نمط من التفكير يتصف بالطلاقة والمرونة والأصالة والإحساس بالمشكلات ينتج عنه الابتكار" (حسين ، 1981 : 83). ويشير (Kotler) الى ان الإبداع "أي سلعة او خدمة او فكرة تدرك من قبل فرد وتكون جديدة ، وقد يكون للفكرة زمن طويل ولكنها تعد جديدة بالنسبة للفرد الذي يراها" (Kotler, 1997: 335). ويعرفه (Drucker) بأنه "تغيير في ناتج الموارد والقيمة والرضا الناتج من الموارد المستخدمة من قبل المستهلك" (دراكر ، 1998 : 150). ويرى (Rogers) الابداع بأنه "العملية التي ينتج عنها شيء جديد" (العزاوي ، 2000 : 54). ويعرف الابداع من خلال التركيز على خصائص الافراد المبدعين بأنه " مجموعة خصائص الأفراد وقدراتهم الابداعية منطلقين من فكرة ان الفرد المبدع يمتلك مهارات إضافية للإبداع مثل القدرة على تحمل الغموض وعدم الحكم المبكر على الأشياء والانفتاح على الخبرات الجديدة المتنوعة او المهارات الشخصية مثل حب الاستطلاع والمثابرة وروح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات" (حسن ، 2000 : 331). ويجد (Daft) ان الابداع "تبنى فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة او سوقها او بيئتها العامة" ، ويؤكد ايضا ان كل ابداع هو تغيير ولكن ليس بالضرورة كل تغيير إبداع (Daft, 2001: 357) اما فيما يتعلق بمقومات الابداع فقد عرفه الكبيسي بأنه "مزيج من الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التوسع والحساسية نحو الأفكار ، الذي يمكن الفرد من الانطلاق من اسر التابع العادي للتفكير الذي يؤدي إلى نتاج يتصف بالجدة والأصالة والقيمة ، او هو إيجاد حلول جديدة للمشكلات شريطة ان يتم التوصل إليها بطريقة مستقلة (الكبيسي ، 2002 : 94). ويرى (Getzels) في بحوثه التي استمرت أكثر من عشرين عاما بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه ، فهو من المفاهيم المرنة التي تستوعب الكثير من الاجتهادات والآراء (خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال ، 2005 : 1). ويرى كل من (Maital & Seshadri) بأن الابداع "تطوير وتحسين عملي للاختراع Invention في صورة منتج او عملية او تقنية يمكن تطبيقها في كل جزء من اجزاء سلسلة القيمة بهدف خلق القيمة للزبون" ، فالهدف الرئيس من الابداع هو خلق الميزة التنافسية المستدامة للمشركة التي تتمكن من خلالها خلق القيمة للزبون بطريقة لايمكن للمنافسين من تقديمها (Maital & Seshadri, 2007 : 30).

وعرفه (Torrance) بأنه "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن الحلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة واختبارها وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل الى حلول جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين" (عواشريه، 2009: 6).

يجد بعض الباحثين بأن الابداع "المبادرة التي يبدئها الافراد العاملين في الخروج عن التسلسل التقليدي في التفكير والتحول نحو الاحساس بالمشكلات والتغير في المعرفة والبحث عن العناصر المفقودة في العمل". فالحاجة للابداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة الشركة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير ادواق المستهلكين او الحاجة الى اسلوب عمل افضل او وجود فجوة في اداء الشركة عما مخطط له. يستشف مما ورد اعلاه بأن الابداع يتخذ اشكالا مختلفة اعتمادا على الموضوع قيد البحث فقد يمثل:

1. العملية الابداعية التي يتمكن من خلالها المبدع من تقديم حلولاً جديدة كما في تعريفات (Rogers ، عواشريه ، 2009).
2. نتاج العملية الابداعية التي تتمثل بتقديم منتجات وخدمات جديدة للزبائن او فكرة جديدة او اسلوب عمل جديد كما في تعريفات (Kotler ,1997, Drucker,1998 , Daft , 2001).
3. السمات والخصائص الشخصية للأفراد المبدعين مثل المخاطرة وروح المجازفة والمثابرة كما في تعريف (حسن ، 2000).

4. العوامل الاساسية للتفكير الابداعي متمثلة بالطلاقة الفكرية والاصالة والمرونة والتلقائية كما في تعريفات كل من (Guilford ، الكبيسي ، 2002).

عند الخوض في مفهوم الابداع لابد من تمييز مفهوم الابداع عن مفهوم الابتكار، اذ يشير (Mariann) إلى ان الإبداع Innovation "عملية تطوير وجهات النظر الأصلية والمتخيلة للمواقف" ، أما الابتكار Creative فانه "عملية إيجاد وصنع أشياء جديدة لطرحها في الأسواق باعتبارها منتجات او عمليات او خدمات" (Mariann, 1993: 251).

يميز (القريوتي) بين الإبداع والابتكار بوصف الإبداع خطوة إضافية في تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة ويضيف قيمة للمنظمة (تعظيم الإرباح او تخفيض التكاليف) ، كما يعد عنصر المخاطرة أساسيا لتحقيق الإبداع ، إما الابتكار فيقتصر على طرح الأفكار الخلاقة التي تمثل رؤية جديدة للأشياء او طرائق العمل (القريوتي ، 2005 : 11).

استنادا لما تقدم نستنتج بأن هناك رأيان فيما يتعلق بالإبداع و الابتكار هما:

الرأي الأول : يركز على كون الابتكار عملية توليد أفكار جديدة بالاعتماد على الملكة العقلية للإنسان وخبرته وتجاربه السابقة ، إما الإبداع فهو التطبيق الفعلي للأفكار الجديدة.

الرأي الثاني : يركز على كون الابتكار إيجاد أشياء جديدة يتم طرحها في الأسواق متمثلة بالمنتجات والخدمات الجديدة ، إما الإبداع فهو عملية تطوير لوجهات النظر القائمة او إيجاد فكرة جديدة لم يسبق لها مثيل.

أي أن مؤيدي الرأي الأول يرون في الإبداع تطبيقاً للابتكار ، بينما يجد مؤيدي الرأي الثاني في الإبداع أفكاراً او طرقاً جديدة لم تكن موجودة مسبقاً.

ثانيا : عناصر الإبداع

حددت عناصر الإبداع من قبل كل من (عواشرية ، 2009 : 8 ، المختار وعدوي ، 2011 : 20) بالاتي:

1. **الطلاقة الفكرية واللفظية** : تعني القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، التي تعد في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات وخبرات ومفاهيم سبق تعلمها.
2. **المرونة** : تمثل تنوع وتعدد الأفكار التي يقدمها المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود والتصلب الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير على وفق ما تستدعي الحاجة.
3. **الإحساس بالمشكلات** : تعني قدرة الشخص على رؤية المشكلات على وفق منظور لا يراه الآخرون فيه ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم ، ذلك على افتراض ان إدخال تحسين معين يعني ضمنا الإحساس بمشكلة ما.
4. **الأصالة**: يقصد بها التجديد أو التفرد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل لانه يبتعد عن المألوف والشائع ولا يكرر أفكار الآخرين.

ويضيف كل من جيرالد وروبرت عناصر الإبداع الآتية (جيرالد وروبرت ، 2009 : 657):

1. **توفر محفزات الإبداع** : ينبغي إن يتوافر في الشركات التي توصف بأنها شركات إبداعية ثقافة تشجع على الإبداع من خلال تقديم الحوافز للمبدعين ، وعندما يفشل المديرين في نشر الرؤية الإبداعية ويقبلون الوضع الحالي كما هو فلا يمكن إن نتوقع التغيير.
2. **توفر الموارد اللازمة للإبداع** : هناك شيئا مطلوبا من الشركات موازٍ لضرورة وجود القدرة على الإبداع ، التي تتضمن الموارد البشرية والمالية والتقنية.
3. **إدارة الإبداع** : لابد من إن يكون الفرد متفوقا في بعض المهارات كي يعد مبدعا ، ولابد من إن تمتلك الشركات أساليب خاصة لتشجيع الأفراد على الإبداع ، التي يطلق عليها "مهارات إدارة الإبداع" ، واهم تلك المهارات مهارة تحقيق التوازن بين الأهداف ونظم التعويض.

ثالثا : مستويات الإبداع

يتضمن الابداع المستويات الاتية (علي ، 2009 : 7):

1. **المستوى الأساسي "إبداع الموهبة"** : يعني خلق علم من الاستبصارات الجديدة يقدم مجالا جديدا من الفهم لم يكن موجودا قبل ذلك.
2. **المستوى الثانوي "الإبداع التطبيقي"** : لأفكار موجودة دون ان تمس الجوانب الجوهرية لتلك الأفكار.
3. **المستوى الثالث "الإبداع التطويري"** : الذي يتضمن تطوير وتحسين الأفكار الموجودة والارتقاء.

رابعا : خصائص الشركات المبدعة

تتولد بعض خصائص الابداع عن خصائص تتميز بها الشركات المبدعة حددها كانتز بالاتي (العزاوي ، 2000 : 40) :

1. شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق.
2. اعتماد تركيبات تنظيمية متعددة ، بما يسمح بالاتصال بين العاملين بطرائق كثيرة تمكن من الانطلاق الى ماوراء حدود وظائفهم ، لدعم فكرة التجديد والمبادرة والابداع.
3. اعتماد وادامة قنوات اتصال مفتوحة ، للحصول على معلومات جديدة عن التغيرات في البيئة المحيطة.
4. تشجيع التفاعل مع المصادر الخارجية.
5. تجريب الافكار الجديدة ، قبل اصدار الحكم بمدى نجاحها او فشلها.
6. تقويم الافكار وفقا لمزاياها ، وبعيدا عن المركز الوظيفي لصاحبها.
7. قدرة الادارة على تحمل المخاطر .

يمثل الابداع عامل حاسم لخلق قيمة وميزة تنافسية مستدامة في ظل البيئة ذات التغيرات المتسارعة والمعقدة ، فالشركات ذات النشاط الابداعي سوف تكون اكثر نجاحا في الاستجابة للتغيرات البيئية ، وفي تطوير المقدرات التي تمكنها من تحقيق اداء افضل ، إذ يلخص (Schermerhorn) خصائص الشركات المبدعة في الاتي (Chen & Huang, 2009 : 104) :

1. اعتماد استراتيجيات وثقافات مبنية على الالتزام بالابداع ، وهياكل تنظيمية تدعم الابداع وتشجع العمل الجماعي والتكامل بين الوظائف.
 2. اعتماد اللامركزية في الادارة ومنهج التفويض للتغلب على صعوبات اتساع حجم الشركة.
- من خلال ما عرض ، يتضح ان خصائص الشركات المبدعة تمثل دليل عمل للشركات التي تسعى الى الابداع، وتتيح الفرصة للشركات التي تعتمد الاسلوب التقليدي في الادارة في تبني الابداع منهجا جديدا ، إذ يتضح دور الشركات المبدعة في اشاعة ثقافة تنظيمية تشجع على العمل الجماعي وتسهل عملية الاتصال وتبادل المعلومات ، فضلا عن الانفتاح على البيئة الجارية وتقبل الافكار الجديدة المقدمة من جميع العاملين وتسمح بتجربتها للحكم على مدى نجاحها او فشلها. كما تمتاز بابتعادها عن الاسلوب التقليدي في الادارة من حيث تبني اللامركزية وتمكين العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع المشكلات التي تعترضهم في العمل ، وهذا ماينعكس ايجابا في قدرة الشركة على الابداع والتنافس وتحقيق الازدهار.

خامسا : نماذج الإبداع

يمكن تصنيف النماذج الخاصة بمراحل عملية الإبداع من خلال الجدول (1).

جدول (1) نماذج الإبداع

ت	النموذج	المراحل
1	Rossman, 1931	1. تشخيص الحاجة 2. جمع المعلومات 3. تحديد البدائل 4. تحليل البدائل 5. توليد الأفكار الجديدة 6. التجربة والاختبار للحلول الموضوعية
2	Rogers , 1962 (العزاوي ، 2000)	1. الوعي 2. الرغبة 3. التقويم 4. التجربة 5. التبني
3	Wallas, 1962	1. الاعداد 2. الاحتضان 3. الاشراف 4. التحقق
4	السامرائي ، 1999	1. توليد الافكار 2. تصفية الافكار 3. دراسة الجدوى 4. تبني الفكرة 5. التنفيذ 6. تقييم النتائج والتغذية العكسية
5	Torrance, 1970 (عواشرية ، 2009)	1. تحسس المشكلات 2. صياغة الفرضيات 3. التوصل الى ارتباطات جديدة 4. البحث عن البدائل 5. تعديل الفرضيات 6. النتائج
6	درويش ، 1983 (السكرانة ، 2011)	1. الاعداد 2. الاحتضان 3. الاشراف 4. التحقق
7	Fritz, 1991	1. مفهوم ورؤية 2. تحليل الحقائق الموجودة ، ومن ثم التعديل والتعليم والتقييم 3. فحص عام للحالة والإتمام 4. التعايش مع الفكرة
8	Woodman, 1993	1. مقدمات الابداع 2. السلوك الابداعي الفردي 3. السلوك الابداعي الجماعي 4. السلوك الابداعي التنظيمي 5. نواتج الابداع
9	Clark, 1993 Wheel & (الكبيسي ، 2002)	1. توليد الافكار 2. تقييم الافكار 3. تنقيح الافكار
10	شريف ، 1997	1. التطوير 2. التطبيق 3. التقديم 4. القبول 5. التشبع 6. الاتحاد
11	Ivancevich, et.al, 1997	1. حاجات السوق والمجتمع 2. تقديم الافكار 3. التطوير 4. التصنيع 5. التسويق
12	Kotler, 2000	1. الادراك 2. التأثير 3. التقويم 4. الحكم 5. التبني
13	Shneiderman, 2000	1. جمع المعلومات 2. التفاعل 3. التجريب 4. النشر
14	Tidd & Pavitt, 2002	1. تحديد استراتيجيات الابداع 2. اعداد اليات التنفيذ 3. تهيئة مناخ تنظيمي ملائم 4. بناء علاقات كفوءة
15	الكبيسي ، 2002	1. البحث 2. ايجاد المفهوم 3. الاقتراح الرسمي 4. تبني الفكرة او رفضها
16	جيرالد وروبرت ، 2009	1. تحديد برنامج العمل 2. اعداد مسرح العمل 3. توليد الافكار 4. تطبيق الافكار 5. تقييم النتائج

فيما يلي توضيح لمراحل الابداع :

أكد (Rossman) على أن الإبداع عملية لاشعورية وغير موجهة تتضمن سبع مراحل ابتداءً بملاحظة الحاجة ثم مرحلة جمع المعلومات ، أما في المرحلتين الثالثة والرابعة فيتم تحديد البدائل وتحليلها تمهيداً للمرحلة الخامسة التي تتضمن توليد الأفكار التي سيتم تجربتها في المرحلة السادسة (Rossman, 1931: 3).

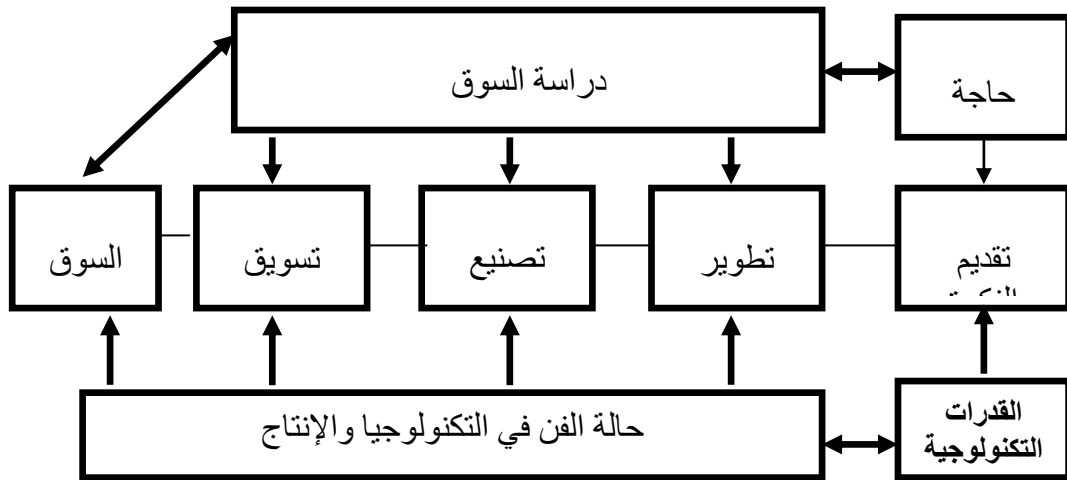
وحدد (درويش) المراحل التي يمر بها ذهن الفرد المبدع في (الاعداد ، الاحتضان ، الاشراف ، التحقق) ، وهي مشابهة لما حدده (Wallas) من مراحل (السكرانة ، 2011 : 155). بينما يصف (Rogers) مراحل

الابداع بعيدا عن تأثير العوامل التنظيمية في عملية الابداع ، لانه يرى الفرد وحدة لتبني الابداع بعده صاحب الفكرة الابداعية ، الذي يمتلك قدرات تمكنه من ادراك الفكرة والوعي بها ثم تبنيها (العزاوي ، 2000 : 54). وحدد (Torrance) مراحل الابداع في تحسس المشكلات ، صياغة الفرضيات ، التوصل الى ارتباطات جديدة باستخدام مامتاح من معلومات ، البحث عن البدائل ، تعديل الفرضيات ان استوجب ، التوصل للنتائج (عواشيرة ، 2009 : 7).

أشار (Fritz) الى ان الابداع يبدأ من تصور والهام وتخيل المبدع ، ومن ثم يقوم بتحليل الحقيقة القائمة لمطابقتها مع الفكرة المتخلية لتعديل الأخطاء التي قد تنشأ بين الرؤية والحقيقة ، ومن ثم يقيّمها لأجراء فحص عام للحالة ليتسنى له معالجتها واخيرا مرحلة التكميل لسد النقص الذي تم التوصل إليه عند القيام بالفحص ، وفي النهاية يقوم المبدع بالتعايش مع الفكرة الجديدة التي أوجدها على ارض الواقع (Fritz, 1991:6) .

ركز (Wheel&Clark) على حل المشكلات التي كان يقع بها المديرين في إدارة وتمويل المشاريع الإبداعية والتطويرية في أن واحد ، بسبب تشتت الجهود وعدم إمكانية تحقيق الأهداف ، فنقدم الأفكار عن المنتجات الجديدة وتعرض على مجموعة من المديرين في البوابة (1) على وفق إستراتيجية الشركة وإمكانياتها التقنية ويتم الحكم عليها فنيا ثم تمرر إلى البوابة (2) بقصد وضع خطة تفصيلية للتطوير لمراجعة المشاريع الإبداعية الأخرى ، وفي هذه البوابة قد يرفض المشروع ويعاد للتقيد او يسمح له بالمرور الى البوابة (3) التي يمتد فيها الجهد التطويري إلى (6) شهر في بعض المنتجات الالكترونية أو (5) سنوات في صناعة السيارات او ربما (10) سنوات لإنتاج دواء جديد وذلك تبعا لنوع الصناعة (الكبيسي ، 2002 : 103-104) .

أشار كل من (Ivancevich, et.al) الى أن الإبداع عملية متسلسلة يمكن تقسيمها إلى مراحل متفاعلة وان كانت منفصلة وظيفيا ، يوصف من خلالها الابداع بدمج القدرات التكنولوجية مع دراسة السوق ، ويتضمن حينها النماذج الفنية والتصميمية والتصنيعية والإدارية والتجارية المدمجة في تسويق المنتج الجديد والمطور او العملية الجديدة او المطورة (Ivancevich, et.al, 1997:530) كما موضح في الشكل(1).



شكل (4) النموذج التفاعلي للابداع

Source: Ivancevich, et.al, 1997:530

يتكون الابداع وفق (Kotler) من ثلاثة مراحل تشمل الادراك والتأثير والسلوك التي تحدد مدى مساهمة الابداع في تحسين القيمة (Kotler, 2000: 555). أكد (Shneiderman) على تحديد أربع مراحل للابداع تتمثل في جمع المعلومات من المصادر المتعددة والتفاعل من خلال التشاور مع الأفراد ذوي البصيرة وتجربة الاحتمالات الممكنة لإيجاد حلول جديدة ونشر النتائج وتعميمها على المجتمع (Shneiderman, 2000: 207).

ويتضمن الابداع أربع مراحل وفقا (Tidd & Pavitt, 2002: 350) تشمل الاتي :

1. اتخاذ منهج استراتيجي لإدارة الإبداع.
2. تطوير آليات وهياكل تنفيذ كفوءة.
3. تطوير مناخ تنظيمي داعم للإبداع.
4. بناء علاقات كفوءة والمحافظة عليها.

استنادا لما تقدم طرحه من مراحل للابداع فقد وقع الاختيار على النموذج التفاعلي للابداع الذي قدمه

(Ivancevich, et.al) للأسباب الآتية:

1. شمولية النموذج لأغلب نشاطات الشركة.
2. استيعاب النموذج للمتغيرات (السوق ، المنتج ، العملية ، التكنولوجيا ، التسويق).
3. إمكانية تطبيق النموذج في بيئة التصنيع العراقية ، بالاهتمام بالشركتين مجتمع البحث التي تعمل على دراسة السوق وتطوير منتجاتها وعملياتها بصورة مستمرة وتعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية.

المبحث الثالث - الجانب العملي

اولا : نبذة مختصرة عن الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية

1. تأسست شركة (باتا) في عام 1935 لتكون الشركة الاولى في صناعة الجلود العراقية ودمجت فيما بعد مع الشركة العامة للصناعات الجلدية التي تأسست عام 1945 ، لتكون المنشأة العامة للصناعات الجلدية عام 1976 ، التي تعرف اليوم بالشركة العامة للصناعات الجلدية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن. تضم الشركة عددا من المعامل موزعة على ثلاثة مواقع هي:

أ. موقع الزعفرانية

ب. موقع الكوفة الذي يقوم بانتاج الاحذية الرياضية.

ج. معمل الكرادة الذي يضم خمسة عشر معملا متخصصة لانتاج الاحذية والاحزمة ومنتجات جلدية اخرى.

2. تأسست شركة بغداد للمشروبات الغازية / مساهمة خاصة عام 1989 برأسمال قدره (70) مليون دينار لممارسة نشاطها الرئيس في انتاج المشروبات الغازية ، واستثمر رأس المال بالكامل في شراء الموجودات ، وقد تم زيادة رأس المال من خلال الاكتتاب بحيث بلغ (125) مليون دينار ، وتضم الشركة معملين :

أ. معمل دجلة : يضم اربعة خطوط لانتاج العلب المعدنية بحجم (250 ، 330) مل ، والعلب بحجم (500 ، 750) مل ، والعلبة بحجم (2.250) لتر .

ب. معمل الفرات : يضم ثلاث خطوط انتاج لانتاج العلب بحجم (1.750 ، 2.250) لتر والقناني الزجاجية.

ثانيا : تحليل مستويات تطبيق النموذج التفاعلي للابداع في :

1. الشركة العامة للصناعات الجلدية

يتضمن الملحق (1) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث في الشركة العامة للصناعات الجلدية بصدد محاور نموذج الابداع المتضمنة (دراسة السوق، القدرات التكنولوجية ، تطوير المنتج ، تطوير العملية ، الأنشطة التسويقية) كالآتي:

أ. اشر محور دراسة السوق ووسطا حسابيا بلغ (3.08) مقاربا لوسط المقياس البالغة قيمته (3) بانحراف معياري (1.05) مؤشرا تفاوت عالٍ لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي. تراوحت الاوساط الحسابية للفقرات المكونة لقياسه بين اعلى وسط حسابي (3.67) بانحراف معياري (0.80) مؤشرا تفاوتنا منخفضا في الاجابة يؤشر قيام الشركة بتقديم منتجات تتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم ، إما الفقرتين (5 ، 6) فقد اشرت اوساطا حسابية بلغت (2.81 ، 2.89) متدنية عن وسط المقياس مشيرة الى ضعف الشركة في مواكبة التطورات الثقافية والاقتصادية في السوق ، اما فقرة سعي الشركة الى تجزئة السوق للوصول الى القطاعات السوقية المناسبة فقد حققت اقل وسطا حسابيا بلغ (2.75) بانحرافات معيارية بلغت على التوالي (1.05 ، 1.10 ، 1.20) مشيرة الى تفاوت عالٍ في الاجابات.

ب. حقق محور القدرات التكنولوجية ووسطا حسابيا اعلى من وسط المقياس بلغ (3.85) بانحراف معياري (1.68) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات ، تراوحت قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة في الفقرة (1) ، إذ بلغ (3.79) بمعامل انحراف (0.79) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات ، ويدلل على ايلاء الشركة اهتماما معتدلا بالاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة ، وادنى وسط حسابي في الفقرة (2) بلغ (3.16) بانحراف معياري بلغ (1.21) مشيرا الى تفاوت في الاجابات مؤكدا ايضا اهتماما معتدلا بالاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة مع اطراف من خارج الشركة.

ج. اشر محور تطوير المنتج ووسطا حسابيا معتدلا واعلى من وسط المقياس بلغ (3.49) بانحراف معياري (0.94) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات ، مما يعكس سعي الشركة لتطوير منتجاتها ، كما حققت الفقرات الاخرى اوساطا حسابية اعلى من وسط المقياس ، فقد تراوحت بين (4.06) كأعلى وسط حسابي للفقرة (7) التي تشير الى ابداع عالي يعكس اعتماد الشركة على الافكار والاراء التي يقدمها العاملين في توليد الابداع ، وبين (3.02) كأقل وسط حسابي للفقرة (2) مدلا على اهتمام معتدل من قبل الشركة في توظيف براءات الاختراع لتقديم المنتجات الجديدة.

د. حقق محور تطوير العملية ووسطا حسابيا اعلى من وسط المقياس بلغ (3.37) بانحراف معياري (1.01) مشيرا الى تفاوت عالٍ للاجابات عن وسطها الحسابي ، فقد حققت الفقرة (1) اعلى وسط حسابي بقيمة

(3.85) بانحراف معياري (0.81) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات عن وسطها ، مشيرا ابداع معتدل فيما يتعلق بقيام الشركة بمراجعة وتقييم عمليات الانتاج باستمرار ، فيما حققت الفقرة (6) وسطا حسابيا اقل من وسط المقياس بقيمة (2.91) وكأقل وسط حسابي بانحراف معياري (1.05) مشيرا الى تفاوت الاجابات ، وانسجاما مع النتائج فأن ذلك يدل على ضعف اهتمام الشركة باجراء المقارنة المرجعية لعملياتها مع شركات اخرى.

هـ. اشر محور الانشطة التسويقية وسطا حسابيا بلغ (3.33) متجاوزا وسط المقياس بانحراف معياري (1.06) مشيرا الى تفاوت عالٍ في الاجابات ، وقد تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.89) كاعلى وسط حسابي للفقرة (2) بانحراف معياري (0.77) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات ، ويؤكد مساهمة المنتج في جذب الزبائن ، وبين (2.75) كأقل وسط حسابي للفقرة (16) بانحراف معياري (1.26) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات يبين ضعف الشركة في استخدام شبكة الانترنت في الترويج عن منتجاتها ، كما حققت الفقرتين (5) ، (12) اوساطا حسابية اقل من وسط القياس (2.79 ، 2.81) تعكس تلكؤ الشركة في اعتماد سياسة تسعير مناسبة وعدم استخدام موقعها الالكتروني كقناة لعرض وتوزيع منتجاتها.

2. شركة بغداد للمشروبات الغازية

يتضمن الملحق (2) قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاجابات عينة البحث في شركة بغداد للمشروبات الغازية بصدد محاور نموذج الابداع المتضمنة (دراسة السوق، القدرات التكنولوجية ، تطوير المنتج ، تطوير العملية ، الأنشطة التسويقية) كالآتي:

أ. اشر محور دراسة السوق وسطا حسابيا معتدلا بلغ (3.75) متجاوزا وسط المقياس بانحراف معياري (1.94) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات ، وتراوحت الاوساط الحسابية بينا على وسط حسابي (4.08) موضحا ابداعا عاليا في اهتمام الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم بانحراف معياري (0.95) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات ، واقل وسط حسابي بلغ (3.40) يعكس ابداع معتدل في تجزئة السوق للوصول الى القطاعات السوقية المناسبة بانحراف معياري (0.86) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات.

ب. اشر محور القدرات التكنولوجية وسطا حسابيا معتدلا اعلى من وسط المقياس بلغ (3.81) يعكس اهتمام معتدل من قبل الشركة في تطوير قدراتها التكنولوجية ، بانحراف معياري (1.48) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات. تراوحت الاوساط الحسابية لهذا المحور بين (4.04) الى توضيح ابداع عالي فيما يتعلق بالاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة ، بانحراف معياري (0.91) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات ، وبين (3.59) كأقل وسط حسابي يوضح ابداع معتدل في تبني الشركة الافكار الابداعية التي تعتمد الى تطوير تكنولوجيا جديدة بانحراف معياري (0.78) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات.

ج. حقق محور تطوير المنتج وسطا حسابيا معتدلا بلغ (3.74) بانحراف معياري (2.03) مؤشرا تفاوتاً عاليا في الاجابات ، ومدلا على تبني معتدل للشركة فيما يخص الابداعات بهدف تطوير منتجاتها ، وقد قيس هذا المحور من خلال عدة فقرات تراوحت اوساطها الحسابية بين (4.06) كاعلى وسط حسابي يعكس سعي الشركة الى تحسين منتجاتها الحالية من خلال تحسين الجوانب الملموسة (الحجم ، الشكل ، الطراز) بانحراف معياري

(0.85) يشير الى تفاوت منخفض في الاجابات ، و اقل وسط حسابي بلغ (3.36) حققته الفقرتين (2 ، 8) في توظيف الشركة براءات الاختراع لتقديم المنتج الجديد ، واعتمادها على الافكار الابداعية من خارج الشركة بانحراف معياري (0.99 ، 0.95) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابات.

على وفق ماتقدم فان الشركة تولي اهتماما معتدلا لتطوير المنتج وذلك لسعيها الدائم في تقديم خصائص جديدة لمنتجاتها وتحسين الجوانب الملموسة (الحجم والشكل والطرز) ، واعتماد الافكار الابداعية المتولدة من داخل الشركة وخارجها وانشطة البحث والتطوير.

د. اشر محور تطوير العملية وسطا حسابيا معتدلا بلغ (3.63) متجاوزا وسط المقياس بانحراف معياري (1.37) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات ، اما على مستوى الفقرات فقد تراوحت اوساطها الحسابية بين (3.89) كاعلى وسط حسابي يبين ابداع معتدل في مجال تحويل بعض العمليات الانتاجية بهدف تقديم منتجات جديدة ، وبين (3.24) كاقل وسط حسابي بانحراف معياري (1.03) مشيرا الى تفاوت عالي في الاجابات والتي تعكس اهتمام معتدل بالافكار التي تقدم من قبل العاملين.

هـ. اشر محور الانشطة التسويقية وسطا حسابيا معتدلا اعلى من وسط المقياس بلغ (3.77) بانحراف معياري (2.91) بما يشير الى تفاوت عالي في الاجابات ويعكس ابداع معتدل بالانشطة التسويقية ، وقد حققت الانشطة التسويقية ابداعا عاليا تبين من خلال الاوساط الحسابية (4.14) بانحراف معياري (0.86) مشيرا الى تفاوت منخفض في الاجابة ، الذي يعكس الدور المتميز لنشاط التوزيع في تحقيق انسيابية المنتجات من الشركة الى الزبائن بسهولة ويسر ، ثم الوسطين الحسابيين للفقرتين (2 ، 3) بمعدل (4.12 ، 4.10) في مساهمة المنتج بجذب الزبائن وتحسين مكانة الشركة وموقعها في السوق ، ثم الفقرتين (8 ، 9) بوسط حسابي (4.04) لامتلاك الشركة منافذ توزيع مباشرة تغطي مناطق واسعة ، اما اقل وسط حسابي فقد بلغ (3.22) عن استخدام الشركة شبكة الانترنت في الترويج عن منتجاتها.

3. على مستوى الشركتين

يوضح الجدول (2) معدل الاوساط الحسابية لمحاور النموذج على مستوى الشركتين معا.

الجدول (2) الاوساط الحسابية على مستوى الشركتين

ت	المحور	الوسط الحسابي (الشركة العامة للصناعات الجلدية)	الوسط الحسابي (شركة بغداد للمشروبات الغازية)	معدل الوسط الحسابي للشركتين معا
1	دراسة السوق	3.08	3.75	3.42
2	القدرات التكنولوجية	3.85	3.81	3.83
3	تطوير المنتج	3.49	3.74	3.62
4	تطوير العملية	3.37	3.63	3.5
5	الانشطة التسويقية	3.33	3.77	3.55

يتضح من الجدول اعلاه ان معدلات الاوساط الحسابية على المستوى الاجمالي ولجميع المحاور كانت

معتدلة وتنفوق وسط المقياس على مستوى الشركتين ، فقد حقق محور دراسة السوق وسط حسابي (3.42) والقدرات

التكنولوجية (3.83) وتطوير المنتج (3.62) وتطوير العملية (3.5) والأنشطة التسويقية (3.55) ، وهذا ما يعكس مستوى معتدل من الإبداع على مستوى الشركتين وإمكانية تطبيق النموذج التفاعلي للإبداع. في ضوء ما تقدم من استعراض للأوساط الحسابية للمحاور التي تكون النموذج التفاعلي للإبداع ، ونتيجة لتحقيقها أوساطا حسابية معتدلة في كل من الشركة العامة للصناعات الجلدية وشركة بغداد للمشروبات الغازية بشكل منفرد وإجمالي ، فأن هذا دلالة على تبني الشركتين للعملية الإبداعية وإمكانية تطبيق النموذج التفاعلي للإبداع ، وبذلك يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على (أن النموذج التفاعلي للإبداع بدلالة إبعاده فرادي وعلى المستوى الإجمالي يطبق بمستوى معتدل في كل من الشركتين عينتي البحث).

ثالثا : تحليل الاختلافات بين الشركتين في تطبيق النموذج التفاعلي للإبداع

يوضح الجدول (3) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في الشركة العامة للصناعات الجلدية فيما يتعلق بتطبيق النموذج التفاعلي للإبداع بدلالة محاوره (دراسة السوق ، القدرات التكنولوجية ، تطوير المنتج ، تطوير العملية ، الأنشطة التسويقية).

الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإستجابات الشركة العامة للصناعات الجلدية

ت	المحور	الوسط الحسابي	وسط المقياس	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة التحقق
1	دراسة السوق	3.08	3	1.05	63	متوسط
2	القدرات التكنولوجية	3.85	3	1.68	77	جيد
3	تطوير المنتج	3.49	3	0.94	70	جيد
4	تطوير العملية	3.37	3	1.01	68	متوسط
5	الأنشطة التسويقية	3.33	3	1.06	67	متوسط

يتضح من الجدول (3) أن محاور النموذج التفاعلي للإبداع في الشركة العامة للصناعات الجلدية بدرجة تحقق (متوسط - جيد) ، وقد حققت أوساطا حسابية أعلى من وسط المقياس ، تراوحت بين (3.85) كأعلى وسط حسابي للقدرات التكنولوجية بأهمية نسبية (0.77) ، ثم محور تطوير المنتج بوسط حسابي بلغ (3.49) وأهمية نسبية (0.70) ، إما تطوير العملية فقد حقق وسط حسابي (3.37) بأهمية نسبية (0.68) ، والأنشطة التسويقية بوسط حسابي (3.33) بأهمية نسبية (0.67) ، وأخيرا دراسة السوق بأقل وسط حسابي (3.08) بأهمية نسبية (0.63). وتراوحت درجة تحقق النموذج التفاعلي للإبداع في الشركة بين (المتوسط - الجيد).

إما الجدول (4) فيوضح قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاستجابات عينة البحث في شركة بغداد للمشروبات الغازية على محاور النموذج نفسه.

جدول (4) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية

لاستجابات شركة بغداد للمشروبات الغازية

ت	المحور	الوسط الحسابي	وسط المقياس	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة التحقق
1	دراسة السوق	3.75	3	1.94	75	جيد
2	القدرات التكنولوجية	3.81	3	1.48	76	جيد
3	تطوير المنتج	3.74	3	2.03	75	جيد
4	تطوير العملية	3.63	3	1.37	73	جيد
5	الانشطة التسويقية	3.77	3	2.91	76	جيد

يتضح من الجدول أعلاه بأن محاور النموذج التفاعلي للابداع في شركة بغداد للمشروبات الغازية كانت بدرجة تحقق جيدة ، فقد تراوحت الاوساط الحسابية بين (3.81) للقدرات التكنولوجية بأهمية نسبية (0.76) ، ثم الأنشطة التسويقية بوسط حسابي (3.77) وأهمية نسبية (0.76) ، ثم محوري دراسة السوق وتطوير المنتج بوسط حسابي (3.75 ، 3.74) بأهمية نسبية (0.75) ، وحقق محور تطوير العملية اقل وسط حسابي (3.63) بأهمية نسبية (0.73).

يتضح من الجدولين (3 ، 4) بأن شركة بغداد للمشروبات الغازية قد حققت اوساطا حسابية وأهمية نسبية ودرجة تحقق اعلى من الشركة العامة للصناعات الجلدية فيما يتعلق بتطبيق النموذج التفاعلي للابداع ، كما تم استخدام اختبار (Mann-Whitney) لتحديد الاختلافات المعنوية بين الشركتين لكل محور من محاور النموذج التفاعلي للابداع كما مبين في الجدول (5).

جدول (5) قيم معاملات (Mann-Whitney) لمحاور النموذج التفاعلي للابداع بين الشركتين

ت	المحور	الشركة العامة للصناعات الجلدية مع شركة بغداد للمشروبات الغازية
1	دراسة السوق	10.34
2	القدرات التكنولوجية	8.91
3	تطوير المنتج	7.42
4	تطوير العملية	12.11
5	الانشطة التسويقية	14.99

يتضح من الجدول (5) الذي يشير الى مستوى الاختلاف بين الشركتين في تطبيق النموذج التفاعلي للابداع ، وجود اختلافات معنوية بين شركة بغداد للمشروبات الغازية والشركة العامة للصناعات الجلدية ، وبمقارنة قيمة (Z) المحسوبة في الجدول اعلاه مع قيمة (Z) الجدولية عند درجة حرية (100) ومستوى معنوية (0.05) البالغة (1.96) ، تشير النتائج الى ان قيمة (Z) المحسوبة كانت اعلى من قيمتها الجدولية ، مما يؤكد وجود اختلافات معنوية بين الشركتين في مستوى تبني وتطبيق النموذج التفاعلي للابداع وبذلك يتم قبول الفرضية الثانية التي تنص على وجود اختلافات معنوية بين الشركتين في تطبيق النموذج التفاعلي للابداع.

رابعاً : نتائج التحليل العاملي

يوضح الجدول (6) نتائج التحليل العاملي للشركة العامة للصناعات الجلدية الذي يحدد العوامل الأكثر تأثيراً من بين مكونات النموذج التفاعلي للابداع ، وقد اظهر التحليل خمسة عوامل يضم كل منها الفقرات الأكثر تأثيراً من بين مكونات النموذج التفاعلي للابداع ، وهي (الفقرات التي تكون قيمها مساوية او اكثر من 0.5) إذ تضمن العامل الاول والذي يعد الأكثر تأثيراً دراسة السوق للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم ، سعي الشركة إلى تجزئة السوق للوصول إلى القطاعات السوقية المناسبة ، استطلاع آراء الزبائن ، التعرف على الافكار الجديدة ، مواكبة التطورات الاجتماعية ، دعم أنشطة البحث والتطوير لضمان التجديد في منتجاتها ، تقديم خصائص واستخدامات جديدة للمنتجات ، تحسين المنتجات ، الانفتاح على الافكار الجديدة ، اعتماد سياسة سعرية مناسبة ، تخفيض التكاليف ، امتلاك منافذ توزيع مباشرة ، فضلاً عن استخدام أنشطة ترويجية متعددة لجذب الزبائن. وتضمن العامل الثاني اثر القدرات التكنولوجية في تطوير المنتج ، الاعتماد على الافكار الداخلية ، إتاحة الشركة الفرصة للمهندسين والفنيين للالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم ، استطلاع آراء الزبائن بهدف تطوير المنتجات ، امتلاك الشركة لمنافذ توزيع مباشرة ، فضلاً عن دور نشاط التوزيع في تحقيق انسيابية المنتجات من الشركة الى الزبائن. وتضمن العامل الثالث استخدام الشركة موقعها الالكتروني كقناة لعرض وتوزيع المنتجات ، استخدام الشركة أنشطة ترويجية متعددة بهدف جذب الزبائن ، الترويج عبر شبكة الانترنت. وتضمن العاملين الرابع والخامس محاور محدودة جداً ضمن محاور النموذج التفاعلي للابداع.

جدول (6) العوامل الأكثر تأثيرا باستخدام التحليل العاملي للشركة العامة للصناعات الجلدية

العامل الاول	تشبعات العوامل	العامل الثاني	تشبعات العوامل	العامل الثالث	تشبعات العوامل	العامل الرابع	تشبعات العوامل	العامل الخامس	تشبعات العوامل
تهتم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم	0.560	تطوير منتج جديد	0.520	تستخدم الشركة موقعها الالكتروني كقناة لعرض وتوزيع منتجاتها	0.536	تعمل الشركة على متابعة التغير في أذواق الزبائن	0.565	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات تتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم	0.579
تواكب الشركة التطورات الثقافية في السوق.	0.644	تأخذ الشركة الكثير من افكارها من داخل الشركة	0.569	تستخدم الشركة أنشطة ترويجية متعددة بهدف جذب الزبائن	0.514	تواكب الشركة التطورات الاجتماعية في السوق	0.608		
تواكب الشركة التطورات الديمغرافية في السوق.	0.595	تتيح الشركة الفرصة للمهندسين والفنيين للالتحاق بالدورات التدريبية لتطوير مهاراتهم	0.578	تستخدم الشركة الترويج عبر شبكة الانترنت	0.541				
تسعى الشركة إلى تجزئة السوق للوصول إلى القطاعات السوقية المناسبة.	0.567	تجري الشركة مسوحات استطلاعية لآراء الزبائن بهدف تطوير منتجاتها.	0.503						
استطلاع آراء الزبائن.	0.588	تمتلك الشركة منافذ توزيع مباشرة	0.546						
التعرف على الافكار الجديدة في المنتج	0.586	يساعد نشاط التوزيع على انسيابية المنتجات من الشركة إلى الزبائن بسهولة ويسر.	0.550						
تعمل الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة في السوق.	0.523								
تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لضمان التجديد في منتجاتها.	0.677								

العامل الاول	تشبعات العوامل	العامل الثاني	تشبعات العوامل	العامل الثالث	تشبعات العوامل	العامل الرابع	تشبعات العوامل	العامل الخامس	تشبعات العوامل
تسعى الشركة إلى تقديم خصائص واستخدامات جديدة لمنتجاتها.	0.640								
تسعى الشركة إلى تحسين منتجاتها الحالية من خلال تحسين الجوانب الملموسة (الحجم ، الشكل ، الطراز).	0.515								
تعتمد الشركة في الكثير من افكارها على المصادر الخارجية..	0.650								
تهتم الشركة بنشاط البحث والتطوير.	0.618								
تتبع الشركة سياسة تسعير مناسبة لمنتجاتها	0.712								
تحرص الشركة على تخفيض التكاليف بهدف تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية.	0.781								
تمتلك الشركة منافذ توزيع مباشرة.	0.637								
تغطي قنوات التوزيع الخاصة بالشركة مناطق واسعة	0.758								
تستخدم الشركة أنشطة ترويجية متعددة بهدف جذب الزبائن.	0.605								

اما فيما يتعلق بشركة بغداد للمشروبات الغازية فأن الجدول (7) يوضح بأن هناك خمسة من العوامل الاكثر تأثيرا من بين مكونات النموذج التفاعلي للابداع في الشركة ، فقد تضمن العامل الاول اغلب محاور النموذج بما فيها من دراسة السوق والقدرات التكنولوجية وتطوير المنتج وتطوير العملية والانشطة التسويقية. وتضمن العامل الثاني سعي الشركة الى تقديم منتجات تتناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم ، متابعة التغير في اذواق الزبائن والتطورات التكنولوجية ، استطلاع آراء الزبائن حول منتجاتها ، فضلا عن دور أنشطة الترويج في ترسيخ الصورة الذهنية لمنتجات الشركة. وتضمن العامل الثالث اعتماد الشركة على سياسة تسعير مناسبة لمنتجاتها وتخفيض التكاليف بهدف تخفيض الاسعار. اما العامل الرابع فقد تضمن مواكبة التطورات الديمغرافية في السوق ، تجزئة السوق للوصول إلى القطاعات السوقية المناسبة ، توظيف براءات الاختراع في تقديم المنتجات الجديدة ، الافادة من افكار المنافسين في تطوير المنتجات ، وتضمن العامل الخامس الاعتماد على الافكار الداخلية.

الجدول (7) العوامل الأكثر تأثيرا باستخدام التحليل العاملي لشركة بغداد للمشروبات الغازية

العامل الاول	تشبعات العوامل	العامل الثاني	تشبعات العوامل	العامل الثالث	تشبعات العوامل	العامل الرابع	تشبعات العوامل	العامل الخامس	تشبعات العوامل
تهتم الشركة بدراسة السوق للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم	0.757	تسعى الشركة إلى تقديم منتجات تناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم.	0.504	تتبع الشركة سياسة تسعير مناسبة لمنتجاتها	0.544	تواكب الشركة التطورات الديمغرافية في السوق.	0.623	تأخذ الشركة الكثير من افكارها من داخل الشركة	0.591
تسعى الشركة إلى تقديم منتجات تناسب مع حاجات الزبائن ورغباتهم	0.598	تعمل الشركة على متابعة التغير في أذواق الزبائن.	0.539	تحرص الشركة على تخفيض التكاليف بهدف تقديم منتجاتها بأسعار تنافسية.	0.525	تسعى الشركة إلى تجزئة السوق للوصول إلى القطاعات السوقية المناسبة	0.500		
تواكب الشركة التطورات الاجتماعية في السوق	0.562	تواكب الشركة التطورات الاجتماعية في السوق	0.556			توظف الشركة براءات الاختراع في تقديم منتجات جديدة.	0.509		
تواكب الشركة التطورات الديمغرافية في السوق	0.536	تستطلع الشركة آراء الزبائن في منتجاتها.	0.503			تستفيد الشركة من افكار المنافسين في تطوير منتجاتها.	0.507		
الاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة.	0.689	يسهم نشاط الترويج في الشركة بنسخ الصورة الذهنية لمنتجاتها.	0.543						
استطلاع آراء الزبائن.	0.522								
التعرف على الافكار الجديدة في المنتج..	0.697								
تطوير منتج جديد	0.787								
تعمل الشركة على مواكبة التطورات التكنولوجية الجديدة في السوق.	0.700								
تدعم الشركة أنشطة البحث والتطوير لضمان التجديد في منتجاتها.	0.726								
تبادر الشركة في تقديم منتجات جديدة باستمرار.	0.735								
تسعى الشركة إلى تقديم اشكال واللوان جديدة لمنتجاتها.	0.631								
تقوم الشركة بمراجعة وتقييم عمليات الانتاج باستمرار.	0.681								
تسعى الشركة إلى تحسين منتجاتها الحالية من خلال تحسين الجوانب الملموسة (الحجم ، الشكل ، الطراز).	0.748								

العامل الاول	تشبعات العوامل	العامل الثاني	تشبعات العوامل	العامل الثالث	تشبعات العوامل	العامل الرابع	تشبعات العوامل	العامل الخامس	تشبعات العوامل
تهتم الشركة بنشاط البحث والتطوير.	0.545								
تقوم الشركة بمراجعة وتقييم عمليات الانتاج باستمرار	0.681								
تشجع الشركة العاملين على تقديم افكار جديدة لتطوير عمليات الانتاج.	0.549								
توظف الشركة التكنولوجيا الحديثة في تطوير عمليات الانتاج.	0.717								
تسعى الشركة الى تبسيط عمليات الانتاج.	0.607								
تعمل الشركة على تحويل بعض العمليات الإنتاجية بهدف تقديم منتجات جديدة.	0.727								
تقدم الشركة منتجات قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغبتهم.	0.648								
يسهم المنتج في جذب الزبائن.	0.646								
تتبع الشركة سياسة تسعير مناسبة لمنتجاتها	0.562								
تستخدم الشركة سياسة تسعيرية تنفق والسوق المستهدف.	0.706								
يساعد نشاط التوزيع على انسيابية المنتجات من الشركة إلى الزبائن بسهولة ويسر.	0.579								
يساهم نشاط التوزيع في تقليل المخزون	0.542								
يسهم نشاط الترويج في الشركة بتزسيخ الصورة الذهنية لمنتجاتها	0.562								
يسعى نشاط الترويج في الشركة إلى التعريف بمزايا المنتجات.	0.674								
تستخدم الشركة الترويج عبر شبكة الانترنت.	0.524								

المبحث الرابع-الاستنتاجات والتوصيات

اولا : الاستنتاجات

أ.الاستنتاجات الخاصة بالشركة العامة للصناعات الجلدية

1. بروز مستوى معتدل من الابداع في دراسات السوق ، وقد اظهرت الفقرات المكونة له مستويات متفاوتة من الابداع ، فقد اشر قيام الشركة بتقديم منتجات تتناسب وحاجات الزبائن ورغباتهم مستوى عال من الابداع ، في حين اشرت مواكبة التطورات الثقافية والاقتصادية في السوق وتجزئة السوق الى عدد من القطاعات السوقية ضعفاً في الابداع.
2. حققت القدرات التكنولوجية مستوى معتدل من الابداع ، وكذلك الفقرات المكونة له ، تراوحت بين اعلى اهتمام في الاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة وادنى اهتمام في الاتصال وتبادل المعلومات والمعرفة مع اطراف من خارج الشركة.
3. اشر تطوير المنتج مستوى معتدل من الابداع ، يعكس اعتماد الشركة على الابداعات المتولدة من الافكار والمقترحات التي يقدمها العاملون في تطوير المنتج ، الامر الذي يؤشر الاهتمام الذي توليه الشركة لتشجيع العاملين على الابداع.
4. حقق تطوير العملية مستوى معتدل من الابداع ، رغم القصور في بعض الجوانب التي تعكس ضعف اهتمام الشركة باجراء المقارنات المرجعية لعملياتها الداخلية مع شركات اخرى.
5. حظيت الانشطة التسويقية بمستوى معتدل من الابداع في مجال مساهمة المنتج والمنافذ التوزيعية في جذب الزبائن ، فيما اظهرت بعض الانشطة التسويقية مستوى منخفضا من الابداع يعكس تركز الشركة في اعتماد سياسة سعرية مناسبة لمنتجاتها او استخدام الانترنت في الترويج عن المنتجات.

ب.الاستنتاجات الخاصة بشركة بغداد للمشروبات الغازية

1. حققت دراسة السوق مستوى معتدلا من الابداع ، بلغ اقصاه في التعرف على حاجات ورغبات الزبائن ، كما ان (متابعة التطورات الاجتماعية والثقافية والديمقراطية في السوق ، اجراء المسوحات للتعرف على اراء ومقترحات الزبائن) عكست ابداعا عاليا للشركة في هذا المجال.
2. اشرت القدرات التكنولوجية مستويات معتدلة من الابداع ، مؤكدة دور الشركة في تطوير قدراتها التكنولوجية من خلال الاتصال وتبادل المعلومات داخل الشركة ، وتبني الافكار الابداعية التي تعمد الى تطوير تكنولوجيا جديدة ودعم أنشطة البحث والتطوير ، فضلا عن تفوق الاعتماد على الجهات الداخلية مصدرا للافكار الابداعية في تطوير القدرات التكنولوجية على الابداعات الخارجية.
3. اثبتت النتائج تحقيق تطوير المنتج مستوى معتدلا من الابداع ، مؤشرا سعي الشركة الى تطوير المنتج من خلال الاعتماد على براءات الاختراع والابداعات الخارجية واسهامات قسم البحث والتطوير في الشركة.
4. حقق تطوير العملية ابداعا معتدلا ، تجسد في تحويل بعض العمليات الانتاجية بهدف تقديم منتجات جديدة ومراجعة عمليات الانتاج باستمرار بالاعتماد على الافكار الابداعية المقدمة من قبل العاملين.

5. حققت الأنشطة التسويقية مستويات معتدلة من الابداع من خلال دعم الشركة وتبنيها الابداع من اجل تطوير منتج قادر على جذب الزبائن ، ووضع سياسة سعرية مناسبة مبنية على تخفيض التكاليف ، واعتماد وسائل ترويج متعددة من بينها استخدام شبكة الانترنت ، فضلا عن اعتماد منافذ التوزيع المباشرة والخاصة بالشركة في ايصال المنتجات الى الزبائن بسهولة ويسر .

ج. الاستنتاجات الخاصة باختبار الفرضيات والتحليل العاملي

1. قبول الفرضية الاولى التي تنص على امكانية تطبيق النموذج التفاعلي للابداع في الشركتين ، وذلك لتحقيقها اوساطا حسابية اعلى من وسط المقياس .
2. قبول الفرضية الثانية التي تنص على اختبار الاختلافات المعنوية بين الشركتين في مستوى تطبيق النموذج التفاعلي للابداع ، وذلك لتحقيقها قيم محسوبة اعلى من القيم الجدولية .
3. اظهرت الاوساط الحسابية تفوق شركة بغداد للمشروبات الغازية على الشركة العامة للصناعات الجلدية لجميع محاور النموذج ، مما يؤشر تمتع الاولى بمستوى اعلى من القدرات الابداعية وامكانية تطبيق النموذج التفاعلي للابداع .
4. حظيت القدرات التكنولوجية بالمرتبة الاولى من بين المحاور في الاهمية في توليد الابداع وتطبيق النموذج التفاعلي للابداع في الشركتين ، وتباينت المحاور الاخرى في الاهمية ، فقد اشر دراسة السوق الاهمية الاقل في الشركة العامة للصناعات الجلدية ، بينما اشر تطوير العملية الاهمية الاقل في شركة بغداد للمشروبات الغازية .
5. كانت العوامل التي تضم الأنشطة التسويقية هي الاكثر تأثيرا في تطبيق النموذج التفاعلي للابداع من بين العوامل الاخرى في الشركتين ، ثم تلتها القدرات التكنولوجية وتطوير المنتج ودراسة السوق وتطوير العملية في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، وتلتها دراسة السوق وتطوير العملية والقدرات التكنولوجية وتطوير المنتج في الشركة العامة للصناعات الجلدية .

ثانيا : التوصيات

1. اعطاء اهتمام اكبر لدراسة السوق ، لاسيما فيما يتعلق بمواكبة التطورات الثقافية والاقتصادية والديمقراطية في السوق وتجزئة السوق الى عدد من القطاعات السوقية والسعي لتدعيم الجانب الابداعي فيها .
2. دعم الافكار الابداعية التي من شأنها تعمد الى تطوير تكنولوجيا جديدة وتعزيز الاتصالات الداخلية والخارجية الرامية الى الارتقاء بمستوى الابداع والتي تتيح الفرصة للشركة للحصول على الابداع الهادف الى تطوير قدرتها التكنولوجية ، فضلا عن تمكين العاملين من تقديم الافكار والمقترحات وتطوير قدراتهم الابداعية .
3. تعزيز قدرة الشركة على تطوير منتجاتها باستمرار لمواكبة التطورات الحاصلة في اذواق الزبائن ورغباتهم والمنتجات المنافسة والتكنولوجيا من خلال تبني الابداعات والحصول على براءات الاختراع والافكار الابداعية الخارجية .
4. تحسين العملية الانتاجية في الشركة ، وذلك بأجراء المراجعة المستمرة لعمليات الانتاج لمواكبة التطورات التكنولوجية ، واجراء المقارنات المرجعية للعمليات الانتاجية مع الشركات الاخرى .

5. التأكيد على دور الأنشطة التسويقية في تعزيز المكانة السوقية للشركة ، التي من شأنها تحسن صورة الشركة وتدعم مركزها التنافسي باعتماد سياسة سعرية مناسبة ووسائل ترويجية معاصرة من خلال الانترنت والموقع الالكتروني للشركة ، فضلا عن توسيع المناطق التي تغطيها الشركة باختيار منافذ توزيعية مناسبة.
6. الانفتاح على البيئة الخارجية بشكل واسع للتعرف على حاجات الزبائن ورغباتهم والتفاعل مع الشركات والمؤسسات والوزارات للتعرف على التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجية.
7. تشجيع العاملين على الالتحاق بالدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات المقامة داخل وخارج الشركة لاكتساب المعارف والخبرات التي من شأنها تعزز قدراتهم الابداعية.
8. تعزيز أنشطة البحث والتطوير في الشركة من خلال توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين فيها.
9. تبني الابداعات التي تقدمها أنشطة البحث والتطوير والعاملين داخل الشركة والجهات الخارجية ووضعها موضع التنفيذ.
10. نشر ثقافة الابداع في الشركة وتنميين جهود العاملين الذين يتمتعون بالقدرات الابداعية واتاحة الفرصة لتقديم الافكار والابداعات التي تسهم في تطوير المنتج والعملية والقدرات التكنولوجية والأنشطة التسويقية.
11. التركيز على القدرات التكنولوجية كونها الاكثر اهمية في تحقيق الابداع على مستوى الشركتين.
12. التأكيد على دعم المبدعين من خلال التركيز على العوامل الاكثر تأثيرا في النشاط الابداعي للشركتين التي افرزها التحليل العملي.

المصادر

أولاً : المصادر العربية

أ. الكتب

1. القران الكريم.
2. السكارنة ، بلال خلف ، 2011 ، "الابداع الاداري" ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر ، عمان.
3. الرازي ، محمد بن ابي بكر ، "مختار الصحاح" ، دار الكتاب العربي ، بيروت.
4. الصرن ، رعد حسن ، 2000 ، "إدارة الابتكار والإبداع الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق" ، الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر ، سوريا.
5. القريوتي ، محمد قاسم ، 2005 ، "السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني والفردى والجماعي في المنظمات الإدارية" ، الطبعة الاولى ، مطبعة بنك البتراء ، عمان.
6. دراكر ، بيتر ، ترجمة عبد الفتاح ، حسين ، 1998 ، "التجديد والمقولة ترجمة ممارسات ومبادئ" ، مركز الكتب الأردني ، الاردن.
7. جبرالد ، جرينبرج وروبرت ، بارون ، ترجمة رفاعي ، محمد رفاعي وبسيوني ، اسماعيل علي ، 2009 ، "إدارة السلوك في المنظمات" ، دار المريخ للنشر ، الرياض.
8. حسن ، راوية ، 2000 ، "السلوك في المنظمات" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.
9. حسين ، محي الدين احمد ، 1981 ، "القيم الخاصة لدى المبدعين" ، دار المعارف ، القاهرة.
10. شريف ، علي ، 1997 ، "الإدارة المعاصرة" ، الدار الجامعية ، الاسكندرية.

ب. الدوريات والرسائل والاطاريح الجامعية

1. السامرائي ، سلوى هاني ، 1999 ، "الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد.
2. العزاوي ، بشرى هاشم ، 2000 ، "سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالابداع التنظيمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد.
3. الكبيسي ، صلاح الدين ، 2002 ، "إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع المنظمي" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد.
4. الرحمن ، بن عنتر ، 2008 ، "واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" ، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 24 ، العدد الأول.
5. المختار ، محمد خضير وعدوي ، انجي صلاح ، 2011 ، "التفكير النمطي والإبداعي" ، مجلة الرؤى التربوية ، الكويت ، ع(16).
6. علي ، هداية إبراهيم ، 2009 ، "المعلم المبدع والتدريس الفعال" ، المؤتمر الثاني للتنمية المهنية لإعداد المعلم العربي ، الرياض.
7. عواشرية ، السعيد ، 2009 ، "العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل أثرها الايجابي" ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي.
8. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال ، 2005 ، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع) ، القاهرة.

ثانيا : المصادر الأجنبية

أ. الكتب

1. Daft, M, Richard, 2001, “**Organizational Theory and Design**”, South – Western College Publishing, New York.
2. Fritz, R., 1991, “**Creatin**”, Fawcett, New York.
3. Ivancevich, John M., Lorenzi, Peter , Skinner, Steven J. & Crosby, Philip B., 1997, “**Management Quality and Competitiveness**”, 2nd ed, McGraw-Hill company Inc., USA.
4. Kotler, Philip, 1997, “**marketing management: Analysis planning, implement and control**”, prentice hall, India.
5. Maital, Shlomo & Seshadri, D.V.R., 2007, “**Innovation Management, Strategies, Concept, and Tools for Growth and Profit**”, first ed, Response Books, A division of Sage Publications, India.
6. Mariaan, Jelink, 1993, “**The Innovation Marthon: Lessons from high Technology Company**”, Jossy-Bass Inc.
7. Tidd, J., Bessant, J., & pavitt, K., 2002, “**Managing Innovation: Integrating Technological, Market and organizational change**”, 2nd ed, John Wiley&Sons, England.

ب. الدوريات

1. Chen, Chung-Jen & Hung, Jing-Wen, 2009, Strategic human resources practices and innovation performance-The mediating role of Knowledge management capacity, **Journal of Business Research**, Vol. 62, P: 104-114.
2. Monsef, Sanaz & Ismail, Wan Khairuzaman Wan, 2012, the impact of open innovation in new product development process, **International Journal of Fundamental Psychology & Social Sciences**, Vol. 2, No.1, P: 7-12.
3. Rossman, J., 1931, “The Psychology of the Inventor”, working paper.
4. Shneiderman, B., "Creating creativity: User interfaces for supporting Innovation”, **Journal of transactions on computer- human Interaction**, Vol. 17, No.1, P: 1-12.
5. Wallas, G., 1962, “The Art of Thought”, Working Paper.
6. Woodman, R. W, et. al, 1993, "Toward a theory of creativity", **Journal academy of Management Review**, Vol. 18 , No. 2, P : 294-3.

