

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملتقى الوطني الأول حول :

استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

استمارة مشاركة

من إعداد :

مرزوقي مرزوقي	صديقي مسعود	الاسم الكامل
أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	الرتبة العلمية
أستاذ	أستاذ	المهنة
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة		مكان العمل
032247005		الفاكس
0661449480	0661253102	النقل
Merzougui.univ@gmail.com	sddikimes@yahoo.fr	البريد الإلكتروني
الروح المقاولتية, الحس الريادي والإبداع		المحور الثاني
التفكير الإبداعي للإدارة.. والتغيير في المنظمة		عنوان المداخلة

التفكير الإبداعي للإدارة.. والتغيير في المنظمة

د صديقي مسعود

. مرزوقي مرزوقي

Merzougui.univ@gmail.com

Abstract :

The global systems are characterized by flexibility and sensitivity, because of the rapid shifts to invest technology and knowledge. in the light of these circumstances and variables, countries and companies should face these shifts through a range of means and instruments, and perhaps creativity and innovation one of the most important tools to deal with the new development of the international economic environment.

The study of innovation , depends on the specials and the obstacles facing this kind of institutions . Particularly the manager who has the main role of institutional competition. Also he has the control of behavior and organizational decisions, tactical and strategic.

Still in the view of many people, the technological innovation is the first guarantor to develop institutions and the countries, but in fact, if it is not accompanied by such technology based on operation, management, research and development, will be burden rather than be revenue or wealth. And the presence of technology in the hands of untrained users and uneducated, largely similar to the knife in the hands of a small child, which might hurt himself or around it

يعتبر التسيير والتنظيم الإداري الرابط الأهم بين كافة العمليات والوظائف في المنظمة, ومن هناك فهو يسير الإبداعات بكافة أنواعها, كما أن المشرفين على تسيير المنظمة يوجدون طرق جديدة للتسيير في حد ذاته, حيث يختلف معدل تحسين الممارسة الإدارية من منظمة إلى أخرى, حيث توجد فرصة للإبداع في الإدارة.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

يرى روجرز ROGERS أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد, نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة, باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المنظمة¹. الإبداع الإداري يظهر في صور التحسين في طريقة إدارة المنشأة, والذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي, مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف².

لقد أثبتت الدراسات أن الإبداع التكنولوجي, -وهو الأهم في نظر الاقتصاديين عموماً-, أساسه الإبداع التنظيمي, وإذا كانت المنظمات تعاني من القصور الذاتي تنظيماً فلا يمكنها أن تفتح مجال الإبداع التكنولوجي, أو حتى أن تطور أساليب تسييرها داخلياً على الأقل³, والمنظمات التي تلقى نجاحاً كبيراً في ترويج منتجاتها ستجد حاجة أعظم للإبداع في كافة أنحاء المنظمة⁴.

2- المنظمات البارعة :

هي تلك المنظمات التي تتبنى الإبداع على سياق كبير، كما أنها غالباً ما تدخل مجال المخاطرة المدروسة، لأن الإبداع عادة ما يرتبط بالمخاطرة، وإذا كنا نتكلم عن الإبداع التنظيمي فهو نقطة الفصل، خاصة إذا تساوت التكنولوجيا والإمكانيات المالية... والقدرات الأخرى لكافة المنظمات؛

المنظمات البارة هي التي تخلق تصاميم مميزة و تستغل الطاقات المبدعة في النموذج التنظيمي و وحدات الاستكشاف وتطوير عمليات ومنتجات وخدمات من خلال :

أ- مجالس الإبداع : حيث يقوم المدراء والمسؤولون بعقد مجالس للإبداع في مختلف وظائف المنظمة تنظم بشكل إستراتيجي ودوري مع إزالة الحواجز والعراقيل الداخلية؛

ب- فرص النمو والمخاطرة: عادة ما يربط الإبداع والنمو بالمخاطرة، فلا يجب على المنظمات أن تتجنب المخاطرة التي يترتب عنها نمو وتتطور المنظمة ؛

ج - فرق ومجموعات البحث المتقاطعة : لا يكفي أن تؤسس المنظمة فرق بحث مختصة في كل وظيفة، بل يجب أن تشارك كل الفرق في كل الوظائف حتى يكون الإبداع مؤسس من كل الأقسام والوظائف؛

د- الاستشارة الخارجية: عن طريق مراكز البحث والجامعات والخبراء؛

هـ- شبكات الإبداع المفتوحة: عن طريق إفساح المجال والتقليل من الرقابة الكابحة، مما يسمح بدخول أفكار من الشركاء الخارجيين؛

و- دعم عمليات التعلم: وذلك لضمان التحسن المستمر لمستوى المستخدمين، وبذلك ضمان كفاءة العمليات المقدمة من خلالها مع تنمية المواهب المبتكرة؛

ز- تصميم الإبداع التنظيمي : إن كل النقاط السالفة الذكر هي التي ترسم ملامح الإبداع التنظيمي، وهي مرتبطة بدوافع المنظمة ونظرتها الإستراتيجية كما أنها مرتبطة بمبدأ التزام المسير والمستخدم في نفس الوقت⁵؛ إن اختيار الإستراتيجية المناسبة له دور كبير في دفع عملية الإبداع؛ من المعروف أن الإبداع التكنولوجي يرتبط بنجاحه برضا الزبون بعد عملية التسويق، أي هناك ارتباط وثيق بين إستراتيجية الإبداع التكنولوجي و الإبداع التسويقي،

حيث أن شركة AVAYA للهاتف النقال اعتمدت إستراتيجية اختراق السوق, ثم سياسة الربحية عن طريق إستراتيجية نمو السوق, ثم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي كمرحلة للتفوق واكتساب الميزة التنافسية⁶.

شكل رقم (01): الانتقال من ما قبل الإبداع وما بعد الإبداع

إلى	من
تحديد المسار	التشتت في العمل
النتائج	النوايا
متميز	مبهم
لا غنى عنه	محبوب
الخدمات والحلول	المنتجات
البسيط	المعقد
تطبيق الإبداع	التقنية
العودة إلى القمة	المعاناة

Source :Lauren Flaherty - NORTEL business made simple -
http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_background_aug2007.pdf - 2006 - JAN 2007 - p 6.

يلخص هذا الشكل نتائج الإبداع على الوضعية العامة في المؤسسة, وعلى مستوى كل الوظائف والمراحل, وصولاً في الأخير إلى الخروج من مرحلة المعاناة, إلى العودة أو الصعود إلى مرحلة القمة, وهو هدف أي منظمة تدخل إلى السوق⁷, مهما كانت التحديات .

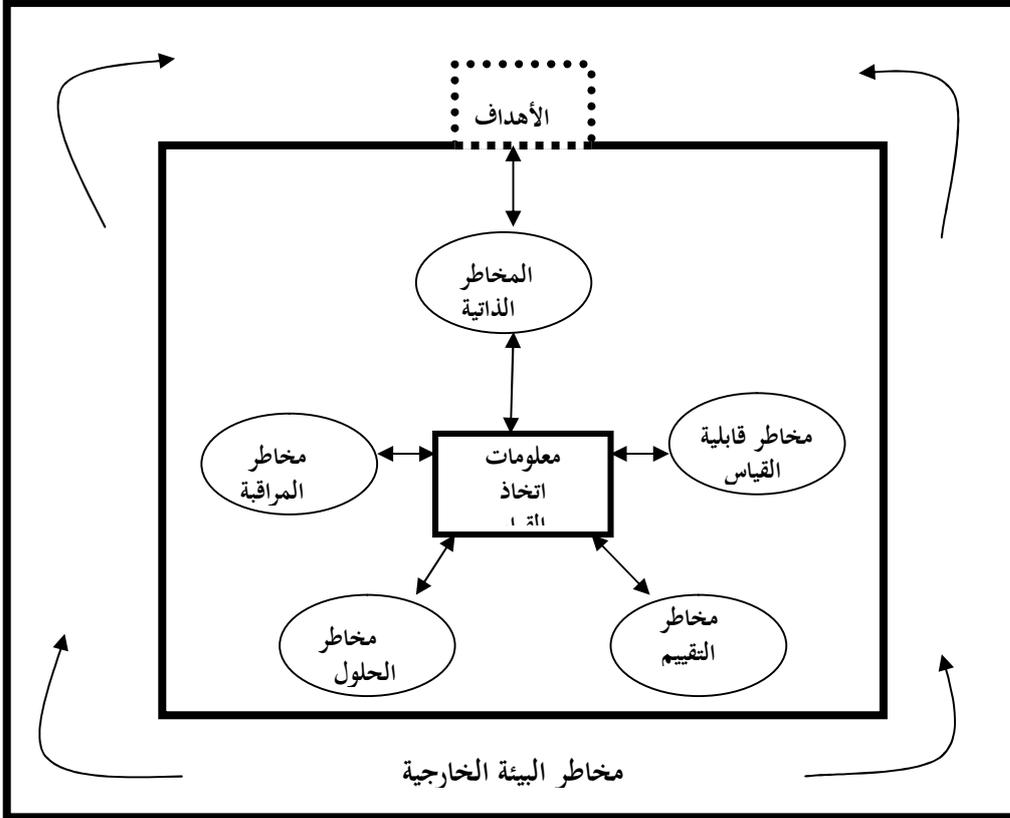
التحديات الجديدة + قدرات جديدة + نظرات جديدة = فرصة جديدة⁸

3 - الإبداع والمخاطر الذاتية:

يرتبط الإبداع بنسبة مخاطرة عالية, سواء كنا بصدد تنفيذ خطة تسويقية إبداعية جديدة أو تسويق إبداع (منتج) جديد في السوق, فهذا الإبداع مرتبط بمخاطر البيئة التنافسية, أو المخاطر الداخلية الذاتية, التي عادة ما

تكون المؤسسة على دراية بجزء كبير منها, لأنها داخل حدود المنظمة عكس المخاطر الخارجية التي تواجهها المنظمة وبأكثر من طرف .

شكل رقم (02) : المخاطر الذاتية في المنظمة



Source: report by comptroller and auditor general – supporting innovation : managing risk in government departments – http://www.nao.org.uk/publications/nao_reports/9900864.pdf - july 2000 - jan 2007- p 117 بتصرف.

إن المخاطر الداخلية عادة ما تكون المنظمة قادرة على تحديدها, لكن الخطر يكمن في تحديد حجم الخطر وأثره على القدرة التنافسية للمنظمة, كما قد تواجه المنظمة خطر الحلول النسبية الترقية او عدمها, أو خطر مراقبة تلك الحلول, هذا كله فضلا عن الأخطار الناجمة من البيئة الخارجية, وهي كثيرة جدا كخطر المنافسين الجدد والتوريد والتكنولوجيا

4- مراحل تسيير الإبداع الإداري :

تمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل

مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي⁹ :

1-4 اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة :

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبتكارية الإدارية، فالعقل المبتكر هو الذي يستطيع تشخيص المشكلة وتحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر والأسباب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحيانا ننظر إلى أن لمشكلة على أنها انحراف عن الهدف، عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، والتوقيت الذي ظهر فيه، وهذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديدا دقيقا تعتبر نصف الحل.

2-4 جمع البيانات :

يتم جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة، مهما كانت درجة ارتباطها (أولية، ثانوية)، أو بيانات تاريخية أو آنية أو مستقبلية، وصفية أو كمية رسمية، غير رسمية... .

3-4 تحليل البيانات:

بعد عملية الجمع نبدأ مرحلة تحليل البيانات والربط بينها ودراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة، وهل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة.

4-4 اختيار البدائل:

بعد تحديد المشكل تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة وعلاجها، والشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول والأفكار يأتي في شكل منحني متناقص وذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية وغير المناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر، كما تجدر الإشارة أن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة ونحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنه مرتبط بإمكانيات وقدرات المنظمة.

5-4 تقييم البدائل واختيار أفضلها:

تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد والتقييم من خلال عرض الإيجابيات والسلبيات وتكاليدها والنتائج المتوقعة, ويتم تقييم كل بديل على ضوء المعايير التالية:

✓ توافقه مع أهداف وسياسة وموارد المنظمة؛

✓ الأهداف والمكاسب التي يحققها؛

✓ كفاءة وفعالية البديل؛

✓ درجة المخاطرة التي يحملها؛

✓ توافقه مع عامل الوقت والسرعة؛

✓ توافقه مع ظروف البيئة الخارجية؛

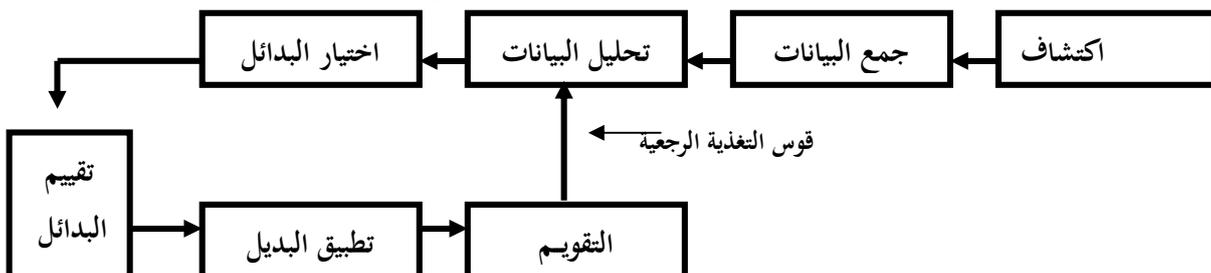
4-6 تطبيق البديل المختار:

يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الإستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد، لتجنب تغير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل.

4-7 التقييم:

هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه والحصول على التقارير النهائية والآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، ومقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف إلى المشاكل التي تسير عملية التنفيذ ووضع الحلول المناسبة لها، وعملية التقييم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحقاً في المراحل التي سبقت.

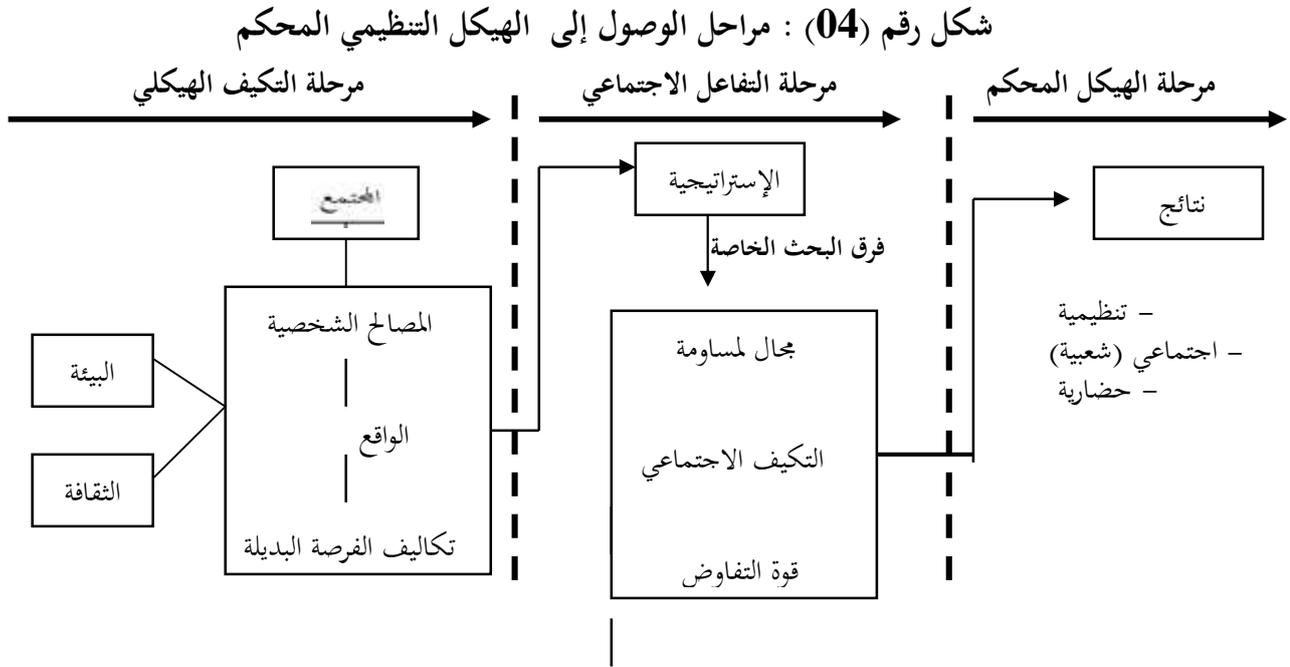
شكل رقم (03) : تلخيص مراحل الإبداع الإداري



المصدر: مركز الخبرات المهنية - مرجع سابق - ص -26. (بتصرف)

5- الهيكل المحكم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بدأت كثير من المؤسسات الضخمة والكبيرة في شكل مؤسسات صغيرة ومتوسطة، هاته الأخيرة تعاني في بداية نشاطها حتى تصل مرحلة الاستقرار التنظيمي والتنافسي...، ولكي تصل المؤسسات الصغيرة إلى مرحلة الهيكل التنظيمي المحكم تمر بعدة مراحل يمكن تلخيصها في الشكل التالي :



Source : C. kym wong - a critical realist approach to organizational innovation research - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalrealism/Wong.pdf> - usa 2005 -2007.

كي تصل المؤسسة إلى مرحلة الهيكل التنظيمي المحكم، تمر بمرحلتين قبل هاته المرحلة :
المرحلة الأولى : وهي مرحلة البداية في النشاط، وتعتبر أصعب المراحل، ويجب على المؤسسة التكيف مع المجتمع والواقع بما فيه البيئة التنافسية، فضلا عن طبيعة البيئة التحتية في المؤسسة وثقافة المالك/المسير، ومصالحه الشخصية، بالإضافة إلى تكاليف الفرص البديلة التي تمنحها البيئة الخارجية.

المرحلة الثانية: على ضوء المعطيات المذكورة في المرحلة الأولى تبدأ المنظمة عملية التفاعل, من خلال الإستراتيجية المتبعة من قبل المنظمة، وتستطيع المنظمة خلق مجال للمساومة, عن طريق فرق البحث الخاصة الداخلية أو الخارجية (الجامعات ، مراكز البحث ، الاستشارة...), ومن خلالها تتولد لدى المؤسسة القدرة على التكيف مع المجتمع، مما يعطيها قدرة على المفاوضة.

المرحلة الثالثة : تفرز المرحلة الثانية جملة من النتائج، وعلى ضوء هاته النتائج يمكن الحكم على هيكل المنظمة، ويمكن أن نقول أن للمنظمة هيكل محكم إذا كانت النتائج : شعبية تمس وترضى المجتمع، حضارية توافق التطورات الحديثة، وتنظيمية تلائم التطور التقني والتنظيمي الخاص بالبيئة التي تنشط فيها المنظمة¹⁰.

6-الإبداع والتغيير في المنظمة :

التغيير هو إحدى المطالب الأساسية لتطور المنظمة، وأدركت الولايات المتحدة الأمريكية أهمية الإبداع التنظيمي حين وجدت أن 50% من المؤسسات فقط تحسن من معدلات إنتاجها، وفي دراسة سنة 1998 في بريطانيا، وجد أن المؤسسات في فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، السويد، بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، وهي أكبر الاقتصاديات في العالم تصرف سوى من 4% إلى 5% من مبيعاتها على البحث بصفة عامة¹¹، فكم تكون النسبة الموجهة للتطوير التنظيمي يا ترى...!؟.

التغيير له علاقة إيجابية مع الإبداع وأثبتت الدراسات أن الإبداع يؤثر على التغيير في المجالات التالية¹²:

❖ تحول القيادة من المركزية إلى اللامركزية أو إلى قيادة مختلفة؛

❖ تسهيل آليات الاتصال و إضفاء المرونة على البيئة الداخلية؛

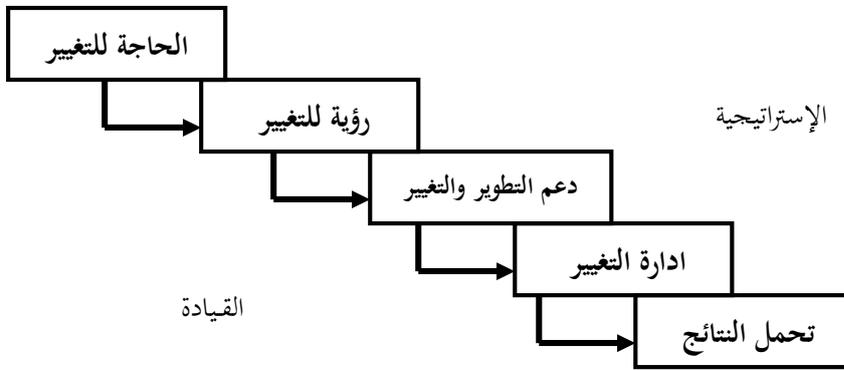
❖ زيادة أهمية التكنولوجيا واستعمالها التنظيمية؛

أثبتت الدراسة أن تقسيم العمل، - خاصة المعقد -، في المنظمات يسهل ويدفع عملية الإبداع، ويقلل من المركزية في التسيير¹³، ووجد أن المنظمات التي حققت معدلات نمو سريعة هي الأعمال والمنشآت الصغيرة بالنسبة لبريطانيا، وفي ما يخص شبكات الاتصال والتكنولوجيا فقد أثبتت الدراسات أن خصائص الشبكات الداخلية والخارجية وحسن استخدامها له الأثر الواضح على الإبداع التنظيمي ومن ثم التغيير¹⁴.

6-1 تطبيق التغير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يبدأ التغير عند إحساس المسير في المؤسسة بضرورة التغير, أي عند ظهور الحاجة إلى التغير التنظيمي ولا يكفي أن تتوفر الرغبة أو الحاجة أو الضرورة, فعندما لا تتوفر الرؤية والوسائل اللازمة للتطبيق يصبح التغير ضد مصلحة المنظمة, فيجب مراعاة الهيكل والموارد الداخلية وتكييفها مع متطلبات التغير, ورصد وتقييم نتائج التغير قبل الشروع فيه.

شكل رقم (05): مراحل تطبيق التغير



Source : Gerald susman , Jenna stites , Kareem Jansen, Judd Michael , sterembukowsski – innovation and change management in small and medium sized : manufactururing companies – <http://www.smeal.psu.edu/cmtoc/research/nistcm.pdf> - Cambridge - 2006 jan 2007- p 29.

يتضح من الشكل أن عملية التغير تتم وفق إستراتيجية معينة, ووفق منظور القيادة والإدارة التي تسير المنظمة تبدأ بظهور الحاجة او الضرورة للتغير, والتي تفرز رؤية معينة, ويتم من خلالها دعم سياسة التطوير والتغير وما يسمح بتنفيذ التغير على أكمل وجه, وفي الأخير يجب على المنظمة تحمل نتائج التغير.

إن عملية التغير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن عملية التغير في المؤسسات الكبيرة والضخمة, هذا لأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عنها في المنظمات الكبيرة, بالإضافة إلى أنه في المنظمات الصغيرة المالك هو الذي يحدد ما إذا كانت المنظمة تحتاج فعلا إلى التغير في مرحلة

ما أو .. لا¹⁵.

7- التعلم والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بات التعلم اليوم جزءا مهما من أولويات الإدارة, وهو نتيجة لإفرازات العولمة التي جعلت من الانتقال سبب رئيسي إلى هذه المرحلة, من مرحلة الاهتمام بالإنتاج إلى العمل كرأس مال مهم, ثم إلى الرأس المال المثقف, حتى أصبحت المعرفة كمصدر رئيسي تنافسي.

1-7 إدارة المعرفة:

تعرف على أنها عملية إدارة النشاطات التي تضيف قيمة إلى الرصيد المعرفي في المنظمة¹⁶.

من هذا التعريف يمكن أن نحصر كل أشكال النشاطات التي تفرز قيمة علمية ومعرفية جديدة, سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ونعني بذلك المقصودة وغير المقصودة.

تسهل إدارة المعرفة في المنظمات التي تتوفر فيها السجلات والتقارير والحواشيب التي تسهل عمليات ومراحل إدارة المعرفة التي تبدأ من تملك المعرفة, ثم تفسير المعلومات, ثم استثمار وتخزين المعرفة وهي أصعب من مرحلة تملك المعرفة...؛ من هنا تعزز المؤسسة نجاحات الإبداع, ولقد وجد Meyrs و MARQUIS أن المؤسسات الصغيرة لها آثار أحسن من المؤسسات الأخرى في مجال المنتجات من الناحية التقنية والتسويقية¹⁷, وهناك من يضيف مرحلة أخرى قبل مرحلة تفسير المعرفة, وهي مرحلة توزيع المعرفة.

2-7 مراحل إدارة المعرفة: يمكن تلخيصها في¹⁸ :

1-2-7 تحصيل المعرفة واكتسابها:

يتحقق ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي في المنظمة، أو الهيئات والمراكز العلمية أثناء العمل أو التفرغ، وهنا يكون لدينا جزء مقصود والآخر عفوي، وفي أي مكان دون استثناء، وهذا لا يلغي دور الأفراد أنفسهم في تنمية معارفهم المتعلقة بوظائفهم، سواء عن طريق الخبرة أو الممارسة العلمية. الشيء الملاحظ أن العاملين يجدون ويبحثون عن المعرفة المتعلقة بوظائفهم، ويكونون أكثر استجابة، وأكثر تفاعلا خلافا لما كانوا عليه وهم طلبة.

7-2-2 توزيع المعرفة وإيصالها:

يتم التوزيع والتوصيل إما عن طريق النشر عبر مختلف وسائل نظام المعلومات في المنظمة، أو عن طريق الدورات التدريبية في المنظمة أو بالنشرات والاتصال المباشر بين المدير والمستخدمين.

7-2-3 تسيير المعرفة:

وهي مرحلة استيعاب وفهم المعلومات الجديدة والفرضيات، من اجل الفهم والربط بين الظاهرة محل الدراسة والمتغيرات، ومحاولة فهم أسباب نجاح أو فشل البرامج المطبقة، وهذه المرحلة مهمة جدا حيث يسهر الأشخاص المعنويون على تفسير المعلومات الذين يتميزون بالخبرة والاحترافية والكفاءة العالية.

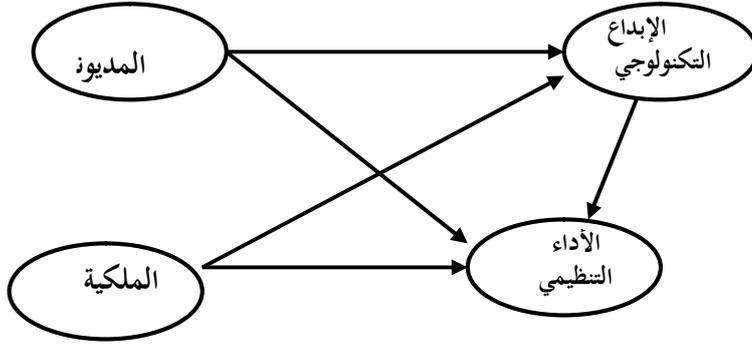
7-2-4 توظيف واستثمار المعرفة:

تبذل الإدارة جهدا كبيرا حتى تصل إلى هذه المرحلة، ومن بين أهم الأهداف القريبة للمعرفة هو إسهامها في حل المشاكل الحالية التي تواجه المنظمة، فكلما كانت المشاكل معقدة كلما كانت أهمية المعرفة أكبر، وفي بعض الأحيان يصعب التفريق بين المشاكل الآنية الظرفية والمشاكل المستقبلية، وهنا يتعين على الإدارة توجيه جزء من جهدها في اكتشاف المشاكل المستقبلية المترتبة عن المشاكل الحالية.

الشيء المتفق عليه انه ليس هناك صلة آلية بين إدارة المعرفة والتعلم الإبداعي وأداء الإبداع، الناتج عن الأداء الجديد في أحد المراحل أو من المنظور الاستراتيجي، حيث أن إدارة المعرفة والمنظمة بصفة عامة ستكون عرضة لمجموعة من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي, وهذه العناصر الثلاثة لها ارتباط وثيق فهناك علاقة عكسية بين المديونية والتسيير العائلي, وعلاقة طردية بين المديونية والإبداع التكنولوجي, وهناك علاقة طردية بين الإبداع التكنولوجي والإبداع التنظيمي²¹.

شكل رقم (07): العلاقة بين الملكية/المديونية/الإبداع التكنولوجي, والأداء التنظيمي



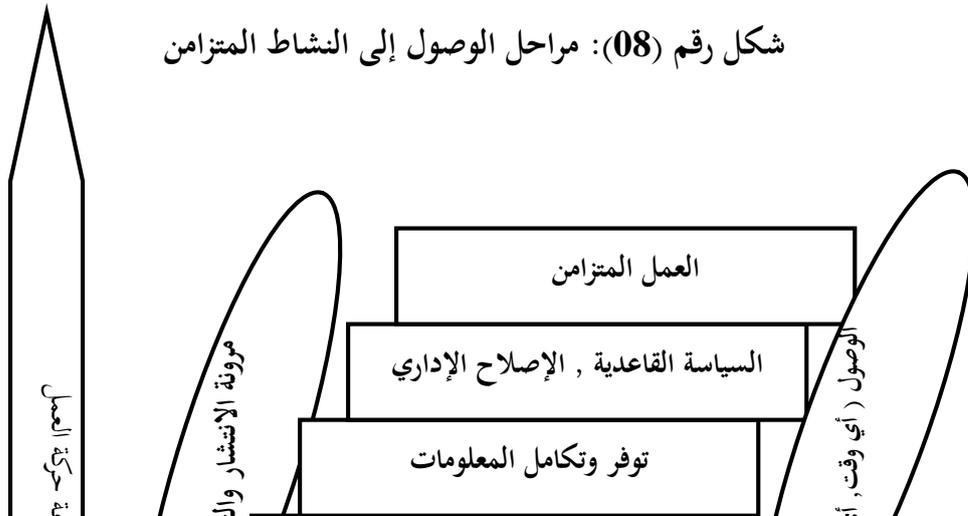
Source: TSUILIN KUOANNE WU- op cit- p 33.

9- تطور العمل وتفاعل عناصر التسيير الإداري :

إن حصول المنظمة على عمل و نشاط متزامن مع التطور الحاصل مع المتغيرات البيئية, ينتج عن تفاعل كافة العناصر المكونة للعمل الإداري الداخلي المنظم.

يبدأ العمل أولاً على دعم البناء التحتي للمنظمة والمتمثلة في توفير عناصر الإنتاج الضرورية للعمل, ثم تعمل المنظمة على أتمتة الإدارة وتجهيزها إعلامياً ومعلوماتياً, مما يسمح بتوفر وانتقال المعلومة بين مختلف الوظائف فيها, وهو الأمر الذي يسهل عملية الإصلاح الإداري, هذا كله عندما توفر الموارد المالية اللازمة, وهو الأمر الذي يسمح للمنظمة بالوصول إلى كافة الموارد والمعلومات في أي وقت وأي مكان.

شكل رقم (08): مراحل الوصول إلى النشاط المتزامن



Source : John Madden - IBM Brings Integration Innovation To SMB Market - www.summitstrat.com/pdf -December 2004- Jan 2007 - p7.

الهوامش والمراجع :

¹ مركز الخبرات المهنية - ترجمة عبد الرحمن توفيق - المناهج التدريجية المتكاملة : منهج الإدارة العليا , التفكير الإبداعي , قرارات الإدارة العليا - الطبعة الثانية - بميك - 2004 - ص 2.

² جيمس هيجنز - ترجمة عبد الرحمان توفيق - 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية - ط2 - سلسلة إصدارات بميك- القاهرة - 2004 - ص 30.

³ Göran Ahrne & Apostolis Papakostas - **INERTIA AND INNOVATION** - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Change%2520and%2520Organisation/Ahrne.pdf> - STOCKHOLM 2001- 2007- p 3.

⁴ Bruce D. Fischer - **THE MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION** - <http://www.elmhurst.edu/~earls/fdc/grantaps/fdcfischer.pdf>- USA-March 13, 2001- AUGUST 2007- p2.

⁵ Soren Kaplan & Stu Winby, - **Organizational Models for Innovation Organizational Designs that Support Strategic Innovation & Growth** -<http://www.innovation-point.com/Organizational%20Models%20for%20Innovation.pdf> - 2007.

⁶ Frost & Sullivan - **Market Leadership Award** - http://www.avaya.com/master-usa/en-us/resource/assets/awards/frost%20messaging%20award_2005.pdf -2006- JAN 2007- p 6.

⁷ Lauren Flaherty - **NORTEL business made simple** - http://www.nortel.com/corporate/pressroom/collateral/corporate_backgroundunder_aug2007.pdf -2006 -JAN2007- P2.

⁸ Gerry Mooney San Jose, CA - **The Future Solutions : the Intersection of Business and Innovation** -WWW.us.ibm.com/PDF - 17-18November, 2004 - august 2006 - P 20.

¹⁰ C. kym wong - **a critical realist approach to organizational innovation research** - <http://www.mngt.waikato.ac.nz/ejrot/cmsconference/2005/proceedings/criticalrealism/Wong.pdf> - usa 2005 -2007- pp 5-6.

¹¹ J. T. Hage- **ORGANIZATIONAL INNOVATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE** – <http://www.bsos.umd.edu/socy/centerforinnovation/PDF/Hage1999.pdf> - Maryland- 1999- 2007-p3.

¹² Ibid - p 6.

¹³ Ibid – pp 8-9.

¹⁴ Kevin D. Clark , Ken G. Smith , Van Munching Hall - **TOP MANAGEMENT TEAM SOCIAL NETWORKS AND ORGANIZATIONAL INNOVATION: AN INFORMATION THEORY EXPLANATION OF TMT VALUE CREATION-**

http://www.rhsmith.umd.edu/hcit/pdfs_docs/TMTSAN1.pdf -Maryland - 2003 - 2007- p 28.

¹⁵ Gerald susman , jenna stites , karem jansen, judd michael , sterembukowsski – **innovation and change management in small and medium sized : manufactururing companies** – combridge - 2006 jan 2007- p 29.

¹⁶ François THERIN - **Organizational Learning and Innovation in High-The Small Firms** -<http://ieeexplore.ieee.org/iel5/8360/26341/01174262.pdf?arnumber=1174262> – FRANCE 2002- 2007- p1.

¹⁷ Ibid– p 2.

¹⁸ عامر خضير الكبيسي – المعرفة وتطوير المنظمات – المكتب الجامعي الجديد – الإسكندرية – 2005

ص ص : 48-54.

¹⁹ Wulong Gu and Surendra Gera - **The Canadian Economy in Transition Series: The Effect of Organizational Innovation and Information Technology on Firm Performance** - <http://www.statcan.ca/english/research/11-622-MIE/11-622-MIE2003002.pdf> -Canada. November 2004-2007- p 22.

²⁰ Thomas Hahn, Per Olsson, Carl Folke ,Kristin Johansson , Andreas Duit - **Collaborative learning, organizational innovation, and adaptive co-management: the role of social networks in Kristianstad Wetlands Sweden–** <http://www.millenniumassessment.org/documents/bridging/papers/hahn.thomas.pdf> -Sweden Dec 2003.-2007- p 16.

²¹ TSUILIN KUO ANNE WU-**The Determinants of Organizational Innovation and Performance:An Examination of Taiwanese Electronics Industry/pdf** -Taiwan –2006 - august 2006 – pp 7-12 .