



معوقات الابتكار في المنظمات العربية ومقترحات التغلب عليها

Obstacles to creation in Arab organizations and
suggestions to overcome them

إعداد

د. عبد الناصر محمد سيد أحمد

Dr. Abdel Nasser Mohamed Sayed Ahmed

أستاذ مساعد الإدارة - الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية - مصر

Doi: 10.21608/ajahs.2025.440883

٢٠٢٥ / ٤ / ٢١

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٥ / ١٩

قبول البحث

أحمد، عبد الناصر محمد سيد (٢٠٢٥). معوقات الابتكار في المنظمات العربية ومقترحات التغلب عليها. *المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٩ (٣٦)، ٢١٥ - ٢٣٠.

<http://ajahs.journals.ekb.eg>

معوقات الابتكار في المنظمات العربية ومقترحات التغلب عليها

المستخلص:

أصبح الاهتمام بالابتكار ضرورة تحتتمها طبيعة العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، وإلى دور المبتكرين في تغيير التاريخ وإعادة تشكيل العالم أو الواقع. وتتنافس الدول المتقدمة فيما بينها لتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين ، بينما الجهود المبذولة في الدول النامية (ومنها الدول العربية) في هذا المجال ما تزال قليلة ومحدودة. ولابد من التأكيد علي أن الابتكار في المنظمات المعاصرة علي اختلاف أنواعها ، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا ، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا ، ولا غني عنه إذا ما أرادت هذه المنظمات البقاء والنمو والازدهار، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عمل وممارسة يومية لجميع العاملين بها ، حيث أن الابتكار ليس حكرا علي فئة معينة في أي منظمة. وتواجه المنظمات العربية العديد من المعوقات في تحقيق الابتكار كوسيلة وأداة للتغيير والتطوير والتحسين والتوافق ومواكبة المستجدات والاستثمار في رأس المال البشري. وهذا يتطلب ضرورة رصد هذه المعوقات ودراستها دراسة علمية وموضوعية دقيقة ، وتقديم مقترحات التغلب عليها. وهذا هو موضوع البحث الحالي. ولقد تكون البحث من عدة بنود ، هي : تعريف الابتكار وتوضيح أهميته ومهاراته وتحديد صفات المنظمات الابتكارية. ثم تم رصد معوقات الابتكار في المنظمات العربية ، وتقديم مجموعة من مقترحات التغلب علي هذه المعوقات.

الكلمات المفتاحية : الابتكار ، المنظمات ، المنظمات الابتكارية ، معوقات الابتكار ، مقترحات التغلب علي معوقات الابتكار.

ABSTRACT:

Interest in creation has become a necessity required by the nature of the modern era. This is due to the importance of creation in all areas of life, and to the role of innovators in changing history and reshaping the world or reality. Developed countries compete with each other to encourage innovation and nurture innovators, while efforts made in developing countries (including Arab countries) in this field are still few and limited . It must be emphasized that creation in contemporary organizations of all types is no longer a matter of luxury or something luxury, but rather has become a necessary and urgent matter, indispensable if these organizations want to survive, grow and prosper, and they must make creation a method of work and a daily practice for all their employees. As creation is

not limited to a specific group in any organization .Arab organizations face many obstacles in achieving creation as a means and tool for change, development, improvement, compatibility, keeping up with developments, and investing in human capital .This requires the necessity of monitoring these obstacles, studying them in a precise scientific and objective study, and submitting suggestions to overcome them. This was the subject of the current research. The research consisted of several items: defining creation, clarifying its importance and skills, and defining the characteristics of creative organizations. Then, the obstacles to creation in Arab organizations were monitored, and a set of suggestions were presented to overcome these obstacles.

key words: Creation, organizations, creative organizations, obstacles to creation, suggestions to overcome obstacles to creation.

مقدمة :

أصبح الاهتمام بالابتكار Creation ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث. ويرجع ذلك إلى أهمية الابتكار في كل مجالات الحياة، وإلى دور المبتكرين في تغيير التاريخ وإعادة تشكيل العالم أو الواقع. وتتنافس الدول المتقدمة فيما بينها لتشجيع الابتكار ورعاية المبتكرين ، بينما الجهود المبذولة في الدول النامية (ومنها الدول العربية) في هذا المجال ما تزال قليلة ومحدودة (أبو النصر : ٢٠٠٤ ؛ ٢٠٠٩). وعلى الرغم من أن الابتكار يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان منذ أن خلقه الله على هذه الأرض، إلا أن بحث الظاهرة الابتكارية بالشكل العلمي جاء متأخرا إلى حد كبير.

والابتكار له مستويات هي :

- ١ - الابتكار علي مستوى الفرد.
- ٢ - الابتكار علي مستوى الجماعة.
- ٣ - الابتكار علي مستوى المنظمة.
- ٤ - الابتكار علي مستوى المجتمع.



والبحث الحالي يهتم بالابتكار على مستوى المنظمة Organization . يقول كارليل وآخرون أن الابتكار نتاج روح فردية لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. إلا أن البحوث والدراسات دلت على أن الابتكار عملية يمكن أن تمارسها الجماعات والمنظمات والمجتمعات أيضاً. ولا بد من التأكيد على أن الابتكار في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها ، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً ، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً ، ولا غني عنه إذا ما أرادت هذه المنظمات البقاء والنمو والازدهار ، وعليها أن تجعل الابتكار أسلوب عمل وممارسة يومية لجميع العاملين بها ، حيث أن الابتكار ليس حكراً على فئة معينة في أي منظمة.

والابتكار أيضاً ليس حكراً على منظمات دون أخرى ، فكل منظمة يمكن أن تكون منظمة مبتكرة ، وذلك إذا أرادت ذلك. وإن استمرار ونجاح أي منظمة يتوقف بشكل رئيسي على قدرتها على الابتكار والتغيير والتطوير والتوافق والاستجابة للتغيرات المحيطة بها ، سواء كانت معرفية أو تكنولوجية أو اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية. إن المنظمة التي تخفق في تطوير نفسها، فإنها تترك الفرصة للمنافسين لكي يطيحوا بها، بما لديهم من سلع أو خدمات أفضل وبأسعار أقل أو ميزة تنافسية أكبر. ففي ظل العولمة وشدة المنافسة أصبح الابتكار أداة هامة بحيث يسمح للمنظمة مواكبة المستجدات العالمية ومواجهة المخاطر التي تشهدها بيئة المنظمة ، كما يؤدي تفعيل الابتكار إلى زيادة تنافسية المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة والعمل على تحسين جودتها وخفض تكلفتها وأسعارها، مما يجعل المنظمة متميزة في طرح منتجاتها ، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من البقاء والنمو رغم المنافسة الشديدة التي يتميز بها السوق. وعلى هذا الأساس يجب على المنظمة الاهتمام بالابتكار وتوفير مختلف المقومات والشروط الضرورية لتفعيله (مراد وأبو موسي : ٢٠٢٢).

وتواجه المنظمات العربية العديد من المعوقات Obstacles في تحقيق الابتكار كوسيلة وأداة للتغيير والتطوير والتحسين والتوافق ومواكبة المستجدات والاستثمار في رأس المال البشري.

وهذا يتطلب ضرورة رصد هذه المعوقات ودراساتها دراسة علمية وموضوعية دقيقة ، وتقديم مقترحات Suggestions التغلب عليها. وهذا هو موضوع البحث الحالي. ولقد تكون البحث من عدة بنود ، هي : تعريف الابتكار وتوضيح أهميته ومهاراته وتحديد صفات المنظمات الابتكارية. ثم تم رصد معوقات الابتكار في المنظمات العربية ، وتقديم مجموعة من مقترحات التغلب على هذه المعوقات.

تعريف الابتكار :

وهناك العديد من تعريفات الابتكار منها :

- ١- تعريف روجرز Rogers (١٩٥٦) : الابتكار هو ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد وبيئته.



- ٢- تعريف جيلفورد Guilford (١٩٥٩) : الابتكار هو تفكير تغييري وغير تقليدي.
 - ٣- تعريف أبو النصر (٢٠٠٩) : الابتكار هو قدرة عقلية، يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة ، وسيلة ، أداة ، طريقة ، ...) لم تكن موجودة من قبل، أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.
 - ٤- تعريف عزيز (٢٠١٦) : الابتكار هو قدرة الفرد علي انتاج أفكار جديدة تتميز بالأصالة والطلاقة والمرونة.
 - ٥- تعريف أبو النصر (٢٠٢٣) : التفكير الابتكاري هو التفكير خارج الصندوق Out of the box thinking ، يقدم لنا أفكارا جديدة وغير عادية وغير مألوفة وغير شائعة وغير تقليدية وغير معروفة وغير نمطية.
- أهمية الابتكار :**

- الابتكار يعتبر مهم جدا لأي فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع. نظرا لكونه:
- ١- محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي، حيث يخلق فرصاً عمل جديدة ويحسن الإنتاجية ويُعزز القدرة التنافسية.
 - ٢- يساهم في تحسين جودة الحياة من خلال توفير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات الناس وتُسهّل حياتهم.
 - ٣- يوفر حلولاً لمختلف المشكلات التي تواجهها البشرية، مثل تغير المناخ والفقر والجوع والمرض.
 - ٤- يساهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تطوير تقنيات صديقة للبيئة تُحافظ على الموارد الطبيعية.
 - ٥- يساهم في تطوير نظريات واكتشافات جديدة تُغير وجه العالم.
 - ٦- يشجع على الابداع والاختراع وحلّ المشكلات بطرق غير تقليدية.
 - ٧- يساهم في خلق مجتمع حيوي وديناميكي يتميز بالتغيير والتطور المستمر.
- وتتمثل أهمية الابتكار في المنظمات في التالي : (انظر : عزيز : ٢٠١٦ ؛ عبد الوهاب : ٢٠١٩ ؛ مراد وأبو موسي : ٢٠٢٢)
- ١- تحسين أداء المنظمة :**

يؤدي الابتكار إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمنظمة ، من ما يقدمه من طرق حديثة غير قديمة وغير تقليدية في انتاج السلع وتقديم الخدمات. هذه الطرق توفر الوقت والجهد والتكاليف وتزيد من القدرة التنافسية للمنظمة.

٢- تحسين التنظيم الإداري في المنظمة :

يعمل الابتكار على ترسيخ ثقافة وسلوكيات العمل الجماعي والعمل الفريقي بين العاملين في المنظمة ، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية والمشاركة ، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وتنمية القدرات الابتكارية.

٣- تدعيم تنافسية المنظمة :

يعمل الابتكار على اكتساب المنظمة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار ، كما يعمل الابتكار على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية. بالإضافة إلى الاستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج ، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل ، والذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها ، مما يعمل على ارتفاع الحصة السوقية.

٤- مواكبة التطور التكنولوجي :

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المنظمة على مواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير ، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها، وبالتالي تمديد دورة حياتها. فالمنظمات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة ، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المنظمات.

مهارات الابتكار :

تشير معظم الدراسات وخاصة التي قام بها كل من : جيلفورد Guilford (١٩٥٩) ومورينو Moreno (١٩٦٠) وتورانس Torrance (١٩٦٧) إلى أن مهارات Skills الابتكار تتمثل في :

١- الطلاقة Fluency

- سواء كانت طلاقة لفظية أو فكرية أو تعبيرية أو ارتباطية أو شكلية.
- القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الجديدة غير المألوفة وغير العادية.
- القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.
- القدرة على التفاعل اللغوي والحواري.

٢- المرونة Flexibility

- المرونة التلقائية والمرونة التكيفية.
- القدرة على تحويل اتجاه التفكير أو أسلوب علاج المشكلة من وضع إلي آخر.
- القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير المواقف.
- القدرة على تقديم أفكار حول استجابات لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد.
- القدرة على التوافق السريع للتطورات والمواقف الجديدة.
- تقبل الآخرين.

• تقبل الاختلاف.

٣ - الحساسية للمشكلات Sensitivity

- قدرة الشخص علي إدراك المشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.
- القدرة علي التعرف علي المشكلات.
- القدرة علي دراسة المشكلات.
- القدرة علي معاشة المشكلات.
- القدرة على الإحساس المرهف ورؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد.

٤ - الأصالة Genuinely

- طرح أفكار جديدة.
- عدم الاعتماد الفكري علي الآخرين.
- التفكير الأصل الذي لا يكرر أفكار المحيطين به أو يقلدهم.
- ولا يقدم لنا أفكار متداولة أو متعارف عليها أو مألوفة أو شائعة أو نمطية أو متكررة.

٥ - الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته Direction

- القدرة على الاحتفاظ بالاتجاه دون تشتت الإسهامات.
- القدرة علي التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد.
- مع استمرار الشخص في تحقيق هدفه مع قدرته علي التغلب علي أي معوقات.

المنظمات الابتكارية :

تلعب المنظمات دورًا هامًا في حياتنا اليومية، فهي تساهم في تحقيق العديد من الأهداف وتقديم السلع والخدمات الضرورية التي تشبع احتياجات الإنسان وتلبي ما يحتاجه المجتمع.

والمنظمة هي نسق أو كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معاً ويتعاونون معاً لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.

ومن تعريفات المنظمة : (انظر : متولي : ٢٠٦ ؛ عقيلي : ٢٠٠٩ ؛ الخولي : ٢٠١٧ ؛ أبو النصر وأحمد : ٢٠٢٤)

١- المنظمة : مجموعة من الأشخاص لهم هدف معين، يستخدمون طريقاً أو أكثر للوصول إليه.

٢- المنظمة : كيان - مثل شركة أو مؤسسة أو هيئة أو جمعية - تضم مجموعة من الأفراد ولها غرض معين.



- ٣- المنظمة : هي بناء رسمي من الأدوار المحددة تعتمد على تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات فيما بين مجموعة من الأفراد المتعاونون معا.
- ٤- المنظمة : هي اختراع اجتماعي وإداري لإشباع حاجات الناس في المجتمع بطريقة منظمة وجماعية ومخططة.
- والمنظمات قد تكون منظمات ابتكارية أو منظمات غير ابتكارية. ويمكن تحديد بعض صفات المنظمات الابتكارية **Creative Organizations** في الآتي :
- ١- تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من العاملين في المنظمة.
- ٢- تبني المواهب من العاملين في المنظمة.
- ٣- استقطاب المواهب وضمهم إلى فريق العمل داخل المنظمة.
- ٤- ضرورة أن تتسم قيادات المنظمة بمستوى عال من سعة الأفق.
- ٥- ضرورة وجود نظام سليم وموضوعي للترقيات يشجع الكفاءات.
- ٦- ضرورة وجود نظام اتصالات متكامل يسمح بتدفق المعلومات رأسياً وأفقياً.
- ٧- تشجيع المقترحات والأفكار ودراسة الشكاوي سواء من الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- ٨- الإيمان بأهمية مبدأ التفويض.
- ٩- الاهتمام بالتدريب بمختلف أنواعه وأشكاله.
- ١٠- الاهتمام بالمكتبة والمعامل والورش.
- ١١- تخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ البرامج التدريبية لكافة العاملين وخاصة برامج تنمية القدرات الابتكارية.
- ١٢- تطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل : الإدارة بالحب والإدارة بالمرح والإدارة على المكشوف ...
- ١٣- هي منظمات تعلم تؤمن وتطبق الإدارة بالمعرفة.
- ١٤- تشكيل لجنة أو لجان للتطوير والابتكار وإعطائها الوقت والموارد اللازمين حتى تقوم بدورها بالشكل المتوقع منها.
- ١٥- الاستفادة من أساليب تنمية القدرات الابتكارية وتطبيقها لزيادة معدلات الابتكار داخل المنظمة (أبو النصر : ٢٠٠٤ ؛ ٢٠٠٩) .

معوقات الابتكار في المنظمات العربية :

يواجه الابتكار في المنظمات بصفة عامة والمنظمات العربية بصفة خاصة العديد من المعوقات التي تحول دون تقدمها ، مما يُعيق نموها وتطورها ويُقلل من قدرتها على المنافسة في العصر الحالي. من هذه المعوقات علي سبيل المثال : (انظر: الطعمنة ورشدي : ٢٠٠١ ؛ Keung & Loretta : ٢٠٠٣ ؛ كمال : ٢٠١٠ ؛ أبو

النصر : ١٩٩١ ، ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٩ ؛ كمال : ٢٠١٠ ؛ رمضان ومنصور : ٢٠١٣ ؛ عبد الوهاب : ٢٠١٩)

١- النقد المستمر للأفكار الجديدة.

٢- زيادة عبء العمل.

٣- ضيق الوقت.

٤- المثل القائل : اعمل كثير تغلط كثير تتحاسب كثير .

٥- الروتين المعوق الذي يقتل أي محاولة للتجديد والابتكار.

٦- نظام السلطة الصارم.

٧- عدم تشجيع الموظفين / العمال المبتكرين.

٨- الكل سواء من يعمل أو لا يعمل ، يفكر أو لا يفكر ، ينتج أو لا ينتج ، مادام يحصل على راتبه وعلى ترفياته فلماذا يجدد أو يبتكر؟

٩- الضمانات الكثيرة التي حصل عليها الموظف أو العامل تؤدي إلى زيادة اطمئنانه بما يؤدي إلى عدم شعوره بالقلق أو إحساسه بالخطر كعاملين من عوامل تشجيع الابتكار.

١٠- عند طرح فكرة جديدة ، يتم تكوين لجنة من أجل فحصها (والهدف موتها).

١١- انخفاض درجة الولاء والانتماء التنظيمي.

١٢- انخفاض درجة الالتزام التنظيمي.

وبناء على عدة بحوث ودراسات سابقة تم اجراؤها علي بعض المنظمات العربية وجد معوقات عديدة للابتكار في هذه المنظمات كالتالي : (انظر علي سبيل المثال : Keung & Loretta : ٢٠٠٣ ؛ Mostafa & El Masry : 2008 ؛ إبراهيم ومصطفى : ٢٠٠٩ ؛ بورنان وبورنان : ٢٠٠٩ ؛ نصر الدين : ٢٠١٠ ؛ كمال : ٢٠١٠ ؛ رمضان ومنصور : ٢٠١٣ ؛ الفضلي : ٢٠١٧ ؛ منصور وبراهم : ٢٠١٨)

أولا : المعوقات الثقافية

١- ضعف ثقافة الابتكار: لا تزال ثقافة الابتكار في العالم العربي حديثة النشأة، حيث لم تولَ الاهتمام الكافي من قبل المنظمات العربية، سواء على مستوى القيادة أو الموظفين أو العمال.



٢- **الخوف من الفشل:** يُعدّ الخوف من الفشل من أهم العوامل التي تُعيق الابتكار، حيث يُثبط العاملين عن تجربة أفكار جديدة خوفاً من التعرض للانتقاد أو اللوم.

٣- **التقليدية:** تميل بعض المنظمات العربية إلى التمسك بالعادات والتقاليد القديمة، مما يُعيق تبني أفكار جديدة ومبتكرة.

٤- **غياب ثقافة العمل الجماعي والعمل الفريقي:** يُعدّ العمل الجماعي والعمل الفريقي ضروريًا للابتكار، حيث يُتيح تبادل الأفكار والخبرات بين العاملين.

ثانياً : المعوقات التنظيمية

١- **ضعف القيادة الداعمة للابتكار:** لا تُشجع بعض القيادات في المنظمات العربية الابتكار، مما يُثبط العاملين عن إبداعهم.

٢- **البيروقراطية:** تُعيق البيروقراطية اتخاذ القرارات السريعة اللازمة للابتكار، كما تُحدّ من مرونة المنظمات في تبني أفكار جديدة.

٣- **نقص الموارد:** تعاني بعض المنظمات العربية من نقص في الموارد اللازمة للابتكار، مثل الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية.

٤- **ضعف أنظمة المكافآت:** لا تُقدم بعض المنظمات العربية مكافآت كافية للعاملين الذين يُقدمون أفكارًا مبتكرة، مما يُقلّل من حافزهم على الابتكار.

ثالثاً : المعوقات البيئية

١- **ضعف بيئة الأعمال:** تُعيق البيئة القانونية والتنظيمية في بعض الدول العربية الابتكار، مثل قوانين الملكية الفكرية المعقدة وصعوبة الحصول على التمويل.

٢- **نقص الاستثمار في البحث والتطوير:** تُخصّص الدول العربية مبالغ قليلة للبحث والتطوير، مما يُعيق الابتكار.

٣- **ضعف ثقافة التعلم:** لا تُشجع بعض المنظمات العربية العاملين بها على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم، مما يُعيق قدرتهم على الابتكار.

مقترحات التغلب على معوقات الابتكار في المنظمات العربية :

من العوامل التي تشجع على الابتكار في العمل نذكر :

١ - العلاقة الإيجابية بين قادة المنظمات وجميع العاملين.

٢ - التفاعل الإيجابي والمستمر بين جميع العاملين في المنظمة.

٣ - الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل.

٤ - رئيس قدير متفهم.

٥ - توفير الإمكانيات والأدوات والمعامل المطلوبة والأساسية في مجال العمل.

٦ - اتباع أسلوب اللامركزية في العمل.

أيضاً بمراجعة البحوث والدراسات السابقة التي أُجريت عن الابتكار في المنظمات العربية وجد أنها قدمت مجموعة من المقترحات والتوصيات التالية

لمعالجة ولمواجهة معوقات الابتكار في هذه المنظمات : (انظر علي سبيل المثال : أبو النصر : ٢٠٠٤ ، ٢٠٠٩ ؛ إبراهيم ومصطفى : ٢٠٠٩ ؛ بورنان وبورنان : ٢٠٠٩ ؛ نصر الدين ٢٠١٠ ؛ كمال : ٢٠١٠ ؛ رمضان ومنصور : ٢٠١٣ ؛ الفضلي : ٢٠١٧ ؛ منصور وبراهم : ٢٠١٨)
أولا : خلق ثقافة تشجع على الابتكار وذلك من خلال :

- ١- تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة.
- ٢- توفير بيئة آمنة عند حدوث الفشل ، تتيح لهم تجربة أفكارهم دون خوف من اللوم أو الانتقاد أو فقد الوظيفة أو العمل...
- ٣- مكافأة الابتكار.

ثانيا : توفير بيئة عمل ابتكارية وذلك من خلال :

- ١- توفير مساحات عمل تحفز الابتكار.
 - ٢- تشجيع العمل الجماعي والعمل الفريقي.
 - ٣- تبادل الأفكار.
 - ٤- توفير الأدوات والموارد اللازمة للابتكار.
- ثالثا : توفير القيادة الداعمة للابتكار:
- يجب على القيادات في المنظمات العربية :
- ١- أن تكون داعمة للابتكار.
 - ٢- أن توفر للعاملين الموارد والدعم اللازمين لتجربة أفكارهم الجديدة.
 - ٣- المشاركة الفعالة للقيادة في عملية الابتكار من خلال حضور جلسات العصف الذهني علي سبيل المثال.
 - ٤- تقديم التوجيه والإرشاد للعاملين.
 - ٥- دعم الأفكار المبتكرة.

رابعا : تحسين الأنظمة والعمليات
يجب على المنظمات العربية :

- ١- تحسين أنظمتها وعملياتها لتكون أكثر مرونة وداعمة للابتكار.
- ٢- تبسيط العمليات : من خلال مراجعة العمليات الداخلية للمنظمة وإزالة أي عقبات تعيق الابتكار.

٣- تحسين اتخاذ القرار :من خلال تفويض صلاحيات اتخاذ القرار للعاملين، وتقليل البيروقراطية.

٤- استخدام التكنولوجيا لدعم الابتكار :من خلال الاستثمار في أنظمة تساعد على إدارة أفكار الابتكار، وتسهيل عملية التواصل والتعاون بين العاملين.

خامسا : زيادة الاستثمار في البحث والتطوير

وذلك من خلال :

١- تخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير :من خلال تخصيص نسبة من أرباح المنظمة للبحث والتطوير، أو البحث عن مصادر تمويل خارجية.

٢- إنشاء مراكز أبحاث وتطوير :من خلال إنشاء مراكز مختصة بالبحث والتطوير داخل المنظمة، أو التعاون مع مراكز أبحاث خارجية.

٣- المشاركة في مشاريع البحث والتطوير :من خلال المشاركة في مشاريع بحثية مع جامعات أو مؤسسات بحثية أخرى.

سادسا : تعزيز ثقافة التعلم

يجب على المنظمات العربية :

١- تشجيع العاملين بها على التعلم المستمر.

٢- تطوير مهارات العاملين بمختلف أنواعها.

٣- توفير البرامج التدريبية التي تساعد العاملين على اكتساب متطلبات ومهارات الابتكار...

بالإضافة إلى ذلك، يجب على الحكومات العربية فيما يتعلق بتشجيع الابتكار في المجتمع بصفة عامة وفي المنظمات بصفة خاصة القيام بالمهام التالية :

أولا : تحسين بيئة الأعمال من خلال :

١- تبسيط القوانين واللوائح :من خلال مراجعة القوانين واللوائح المتعلقة بالابتكار وإزالة أي عقبات تُعيق هذا الابتكار.

٢- توفير التمويل اللازم للابتكار :من خلال إنشاء صناديق لدعم رواد الأعمال والشركات الناشئة، وتقديم حوافز ضريبية للمنظمات التي تُستثمر في الابتكار.

٣- حماية الملكية الفكرية :من خلال سنّ قوانين لحماية الملكية الفكرية، ومنع سرقة الأفكار المبتكرة.

ثانيا : نشر ثقافة الابتكار من خلال :

١- برامج التوعية والتعليم :من خلال إطلاق برامج توعية تُعزز ثقافة الابتكار لدى المجتمع، وتشجع على الإبداع وريادة الأعمال.

٢- دعم رواد الأعمال والشركات الناشئة :من خلال تقديم الدعم المالي والفني لرواد الأعمال والشركات الناشئة، وتوفير مساحات عمل مناسبة لهم.

٣- تنظيم فعاليات تُشجع على الابتكار :من خلال تنظيم مؤتمرات وورش عمل تُجمع رواد الأعمال والمستثمرين والخبراء في مجال الابتكار.

خاتمة :

- ١- الابتكار ضروري لازدهار المنظمات العربية في العصر الحالي.
- ٢- الابتكار مفتاح التقدم والتغيير وتحسين جودة الحياة.
- ٣- الاستثمار في الابتكار هو أفضل استثمار في رأس المال البشري.
- ٤- الابتكار هو من أحسن الطرق لتحقيق مستقبل أفضل للبشرية.
- ٥- على المنظمات والحكومات العربية العمل معًا لخلق بيئة تُشجع على الابتكار وتُساعد على تحقيقه.
- ٦- يواجه الابتكار معوقات عديدة ومتنوعة ومتداخلة ومتقاطعة ومتفاعلة معًا.
- ٧- يجب علاج ومواجهة هذه المعوقات.
- ٨- الغالبية العظمى من المنظمات العربية تواجه معوقات تعوق وتواجه الابتكار بها وتحد من فاعليته.
- ٩- وعلي هذه المنظمات معالجة ومواجهة هذه المعوقات.
- ١٠- وعلي الحكومات العربية أن تقوم بدورها في ذلك.



مراجع البحث

ثانيا : المراجع العربية

- أبو النصر ، مدحت محمد . (١٩٩١) . "معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي". مجلة ثقافة الطفل . المركز القومي لثقافة الطفل . وزارة الثقافة . المجلد رقم ٦ . القاهرة.
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٤) . تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة . مجموعة النيل العربية . القاهرة.
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٠٩) . التفكير الابتكاري والابداع عي . المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة.
- أبو النصر ، مدحت محمد . (٢٠٢٣) . " دور الأنشطة الطلابية في تنمية التفكير الابتكاري " . المؤتمر العلمي الدولي لعامة الجامعة لشئون الطلبة بجامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان . الأنشطة الطلابية وأثرها في تشكيل شخصية الطالب . ١٥-١٦ مارس . مسقط.
- أبو النصر ، مدحت محمد ؛ أحمد ، عبد الناصر محمد . (٢٠٢٤) . إدارة سلوكيات العمل في القرن الحادي والعشرين . المكتبة العصرية للنشر والتوزيع . المنصورة.
- الخولي ، سيد محمود السيد . (٢٠١٧) . الفكر الإداري المعاصر . كلية التجارة . جامعة عين شمس . القاهرة.
- الطعامنة ، محمد ورشدي ، طارق . (٢٠٠١) . " الإبداع مقوماته ومعوقاته " . المجلة المصرية للدراسات التجارية . كلية التجارة . جامعة المنصورة . المنصورة.
- الفضلي ، محمد عطية . (٢٠١٧) . " دور الثقافة التنظيمية في تميز الإبداع الإداري علي مستوي المنظمة " . المؤتمر الدولي الرابع للدراسات والبحوث البيئية . معهد الدراسات والبحوث البيئية . جامعة مدينة السادات .
- بورنان ، إبراهيم ، بورنان ومصطفى . (٢٠٠٩) . " نشاطات الإبداع في منظمات الأعمال مع إشارة لحالة المنظمات اليابانية " . مجلة دراسات . جامعة عمار ثلجي بالاغواط . العدد ١٢ . الجزائر.
- رمضان ، عموس ومنصور ، بن زاهي . (٢٠١٣) . " معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية " . مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية . العدد ١٢ ، الجزائر.
- عبد الوهاب ، أحمد محمد . (٢٠١٩) . " أثر الإبداع الإداري علي إدارة الوقت وانعكاسه علي مستوي الأداء الوظيفي " . مجلة كلية التجارة . جامعة بني سويف . بني سويف.

عزيز ، هالة فتح الله . (٢٠١٦) . " أثر برنامج معرفي في تنمية التفكير الابتكاري لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية " . مجلة كلية التربية . جامعة كفر الشيخ . كفر الشيخ.

عقيلي ، عمرو وصفي . (٢٠٠٩) . إدارة الموارد البشرية . دار وائل للنشر والتوزيع . عمان .

متولي ، السيد متولي . (٢٠٠٦) . السلوك التنظيمي . مكتبة عين شمس . القاهرة .
مراد ، ناصر وأبو موسى ، زياد . (٢٠٢٢) . " واقع الإبداع في المؤسسة " . الملتقى الأول في المنظمات الحديثة . الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة . جامعة البليدة . الجزائر .

منصور ، تحية وبراهم ، سيف الإسلام . (٢٠١٨) . معوقات تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية . رسالة ماجستير . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . الجزائر .

نصر الدين ، بن نذير . (٢٠١٠) . " الإبداع و دوره في تعزيز تنافسية منظمات الأعمال " . مجلة الأبحاث الاقتصادية . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة ، العدد ٤ . الجزائر .

ثالثاً : المراجع الأجنبية

Ceserni, J. (2014) . *Creative Problem Solving* Bookboon Press . London.

Sternberg, R. J. (1999) . *Handbook of Creativity* . Cambridge University Press . Cambridge :

Weiss, Donald H. (1988) . *Creative Problem Solving* . AMACOM . New York.

Keung, Chak & Loretta, Wai . (2003) . " Barriers to Creativity in Hotel Industry " . *International Journal of Hospitality* . Vol. 5 . No. 4.

Mostafa, Mohamed & El Masry, Ahmed . (2008) . “ Perceived Barriers & Organizational Creativity “ . *An International Journal* . Vol.15 . No. 1.

