

الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال

Managing Creativity as an input to achieve the competitive advantage of Mobilis company

د. بوسعدة سعيدة

جامعة الجزائر 3 - الجزائر

mountaha15@hotmail.com

تاريخ النشر: 29-10-2018

تاريخ الإرسال: 06-02-2018

Abstract:

Administrative innovation is one of the most important tools for the growth and development of organizations. However, the existence of creative climate in the organization depends on the extent of adoption of management policies and strategies that will support and develop the administrative creativity.

In this study, we will attempt to determine the contribution and impact of the administrative innovation in the organization to achieve competitive advantage in Mobilis. and its awareness of the importance and necessity of the existence of administrative innovation, focusing on the availability of creative capabilities and To provide the supporting elements of administrative creativity and overcome the shortcomings and obstacles that prevent its implementation.

Keywords: Administrative Creativity, Competitive Advantage, Mobilis mobile phone.

مقدمة:

لقد أصبح الإبداع أداة هامة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة حيث أنه أصبح مفتاح أي ميزة تنافسية، والتي تعتبر بدورها القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات، في الوقت الذي يصعب على منظمات الأعمال أن تملك سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا بالمنافسين الآخرين، الأمر الذي يفرض عليها السعي لاكتساب مزايا تنافسية تجعلها تتفوق على منافسيها، وتقودها إلى التطور والنجاح باعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية في مقدمتها، الإبداع الإداري؛ الذي يعد عاملا حاسما في قدرة المنظمات على تحقيق الميزة التنافسية، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل والانتقال بالمنتج أو الخدمة أو الإستراتيجيات والسياسات المعمول بها إلى ما هو أفضل لضمان جودة العمل بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.

1. إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق تبلور إشكالية هذا المقال على النحو التالي: ما مدى استخدام مؤسسة موبيليس للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري؟ وكيف يساهم ذلك في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؟

2. فروض الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- (1) يتطلب نجاح الإبداع الإداري توفر مجموعة من المقومات، تأتي في مقدمتها الإجراءات ونظم العمل والمقومات الداعمة؛
 - (2) تمثل الإستراتيجيات التنافسية الأساس الذي تستمد منه إدارة المؤسسة أهدافها ويعتبر الإبداع مصدرا متجددا لدعم هذه الإستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة؛
 - (3) يعتبر الإبداع الإداري عاملا أساسيا لتحقيق الميزة التنافسية؛
 - (4) إن توفر المناخ الإبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تبنى سياسات تدعم وتنمي الإبداع الإداري.
- 3. أهداف الدراسة:** تهدف هذه الدراسة إلى:

- محاولة التعرف على ماهية الإبداع الإداري، مستوياته وأساليبه؛
- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية؛
- إبراز واقع الإبداع الإداري ومدى مساهمة في تحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة موبيليس؛
- الوقوف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الإبداع الإداري؛
- تقديم مقترحات عملية فيما يتعلق بالإبداع الإداري ومساهمته في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية تؤهلها للبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة.

4. أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في التأثير الحيوي للإبداع الإداري على تطور ونمو أي مؤسسة وتفوقها في سوق شديد المنافسة؛ كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً لم تتحدد معالمه بصورة نهائية، ولقد اعتبرت الكثير من المؤسسات الاقتصادية آلية ناجعة للتوسع والنمو والحفاظ على مكائنتها في ظل تزايد حدة المنافسة؛ وتظهر أيضاً أهمية هذا الموضوع في الوقوف على مدى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة للدور الذي يؤديه الإبداع الإداري في تحقيق ميزة تنافسية؛ مما يجعلها تكتسب إستراتيجيات متجددة تعمل على تشجيع الإبداع الإداري فيها.

أولاً - الإطار النظري للدراسة:**1. تعريف الإبداع الإداري:**

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع الإداري يتعلق بالأفكار الإدارية الجديدة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات وكل الوظائف الإدارية المعروفة، وقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم للإبداع الإداري وماهيته.

حيث يعرف بأنه: "القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق أهداف تنظيمية"¹.

وهو أيضاً: "مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية."² ويعرفه هيجز بأنه: " كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المؤسسة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخلها"³ وبذلك فهو الإتيان بالجديد الإداري، ولأن الإدارة هي نشاط واعي هادف؛ فإن هذا الجديد يوجه نحو تحقيق الإستجابة الأفضل لمنتجات وخدمات المؤسسة لحاجات زبائنهم، وزيادة الأداء بشكل جذري أو تدريجي كما في مفاهيم إعادة الهندسة والتحسين المستمر؛ تحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل كما في مفاهيم العمل الجماعي والفرق المدارة ذاتياً⁴.

والإبداع الإداري أيضاً هو: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن⁵.

ويظهر الإبداع الإداري على مستوى العناصر التالية⁶:

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي؛
- يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف؛
- يدخل بصفة غير مباشرة في عملية الإنتاج؛
- يعمل على اقتراح نظم مراقبة جديدة؛
- يساعد على اقتراح برامج تدريب جديدة.

وعليه فالإبداع الإداري هو التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وهذه المفاهيم تتعلق بتطوير عملية الإبداع وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة، ويتمثل الهدف النهائي لهذا الإبداع في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين .

2. مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات والمنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، وأجمعوا على أن الرقي بالمؤسسات وبأساليب إدارتها لتكون مبدعة وخلاقة ينبغي مراعاة المبادئ الأساسية التالية⁷:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادامنا لم نقطع بعد بحفظها أو فشلها، فكثيراً هي الاحتمالات التي تحولت إلى حقائق؛
- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة والملاءمة؛

- احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة؛ فإن ذلك كفيل بأن يجعلهم يبذلوا قصارى جهدهم لأداء مهامهم على أكمل الوجه وبأساليب مبتكرة؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- التجديد المستمر للفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل فضاء يبني فيه نفسه وشخصيته أيضا، وهذا الشعور إذا كان حقيقيا يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويتم ذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح؛
- التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحفز الأفراد على العمل وبذل المزيد في سبيل تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسة؛
- الإبداع ليس التقليد أو أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتوحيدها أيضا، وأخذ الإيجابيات التي تمثل نقطة الانطلاق نحو التميز والريادة؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

3. مقومات الإبداع الإداري:

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل الإداري وترقيته إلى الأفضل والحصول على نتائج إيجابية من خلال تطبيقه في المنظمة من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية ولعل أهمها ما يلي:

• **البناء التنظيمي:** يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية في إطار نظرية التأثير الموقفية، حيث أكد الباحث "غلا سمان" بأن هناك علاقة بين الإبداع وحرية الفرد في اختيار الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجته المشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله والتي لها تأثير إيجابي على مجال الأداء الإبداعي، فإذا شعر الفرد بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت أتاح له ذلك التفكير في المشكلة بصورة متأنية والعمل على تحديدها تحديدا دقيقا، وطرح العديد من الأفكار والبدائل التي يمكن استغلالها في معالجتها وهناك تأكيد على أهمية التغذية المرتدة التي يوفرها البناء التنظيمي والتقدير من المديرين للأفراد المبدعين إذ تعد التغذية المرتدة الملازمة عاملا هاما في تشجيع وتسهيل الإبداع بين العاملين .

• **الإجراءات ونظم العمل:** إن تبسيط الإجراءات التنظيمية عامل مهم في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، ذلك أن تلك الإجراءات والقوانين والتعليمات مجرد وسائل، ولا تعتبر غايات في حد ذاتها، إلا أنه في الكثير من المنظمات تعتبر معايير لتقييم الموظفين ومدى انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل، كما أن عدم التشديد في ذلك يتيح الفرصة للأفراد لتطوير هذه الأنظمة والقواعد بما يخدم حسن أدائهم لأعمالهم والإبداع فيها.

• **الاتصالات:** حتى يمكن قبول وتبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا ونزولا وهذا ما يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المنظمة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة إذ أن أكثر المبادرات تحقق نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيئ الجميع للتغيير. والاتصال لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام بل وسيلة لتبادل الأفكار والمقترحات والمشاركة في القرار مما يشجع على العملية الإبداعية⁸.

• **نمط القيادة:** يبدأ الإبداع من الأعلى وصولا نحو الأسفل، والقيادة هي جوهر العملية الإدارية وتنبع أهمية مكانتها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كامل جوانب العملية الإدارية فتحل الإدارة أكثر ديناميكية (من كونها تقوم بدور أساسي) وفعالية ولكن يتم تطوير العملية الإدارية وجعلها عمل إبداعي يساعد المنظمة في تحقيق الأهداف المرسومة لا بد من تطوير القيادة وتحديد دورها ورسالتها⁹.

فالقائد المبدع هو شخص محدد يبحث دائما عن وسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة وهو أيضا إنسان لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العميقة، رافضا أن يكون سحبا للروتين يحدد خطواته المستقبلية ويبحث دائما عن تركيبات جديدة وترايطات نادرة للأفكار والأشياء، ثم هو في كل ذلك يبني ويربي العلاقات بين العاملين فيما بينهم من جانب وبينهم و الإدارة من جانب آخر، ويعد ابتكار العمليات التي تحكم العمل كالتخطيط الإستراتيجي.

• **الحوافز:** تعد الحوافز مقوما رئيسيا من المنظمات المبدعة وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، ولا ينبغي فقط وضع الحوافز، بل يجب ربطه بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير عادلة ومحددة، مع مراعاة أن الحوافز يمكن أن تكون لها جوانب سلبية إذا استخدمت بطرق شتى فيها العدالة والموضوعية، فالحوافز المادية تحرك جهود الأفراد الإبداعية نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها متمثلة في حسن استغلال إمكانيات وطاقات الأفراد الإبداعية، لأن الفرد عندما يكافئ على نتيجة جيدة يقدم المزيد منها، ويمكن للمنظمة أن تقلص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز من خلال وضع نظام موحد للحوافز، و استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز¹⁰.

• **التدريب:** للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد المورد البشري العامل وتأهيله، فالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر اليد العاملة الماهرة، وهذا لا يمكن أن يتحقق لها إلا من خلال عمليات التدريب الملائم الذي يزود المستخدمين بالعصور الكافية لحل المشكلات التي تعترضهم في أعمالهم، والتصرف بطريقة إبداعية ويمكن تبرير كلفة التدريب بمدى المساهمة التي تقدمها في المدى الطويل، فالبرامج التدريبية ذات الصلة الإبداعية تهدف بشكل أساسي إلى رفع معدلات الأداء وتطويره بما يخدم توجيهات المنظمة.

وعليه يمكن القول أن للإبداع مجموعة من المقومات التي يجب أن تتوفر في الإدارة لتنهئ المجال لانطلاق الأفكار في حل المشكلات التي تعترض سير العمليات في المنظمة، وحتى تستطيع هذه الأخيرة إعادة النظر في بنائها التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وجعله أكثر مرونة وملائمة وتوفير مناخ مناسب قائم على العلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة، وبناء قنوات اتصال فعالة وتطويرها لتيسير نقل المعلومات في المنظمة، إضافة إلى الحد من البيروقراطية بإتباع القادة للنمط الحر في الإدارة، والذي يهتم بالعمل والعاملين في نفس الوقت، كما يجب على المنظمة توفير الوسائل المناسبة لتدريب عاملها وتشجيعهم على الأداء الأفضل من خلال المكافآت والحوافز العادلة¹¹. بالإضافة إلى هذه المقومات نذكر أيضا ما يلي¹²: الذكاء؛ الدافعية؛ التخيل الإبداعي؛ الناحية الانفعالية؛ التعلم والمعرفة؛ الناحية الاجتماعية؛ الزمن؛ الظروف النفسية والاجتماعية.

4. تعريف الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى: "قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط"¹³.

يرى بورتر أن الميزة التنافسية "تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة"¹⁴.

أما هيئة التجارة والصناعة البريطانية فقد عرفتها بأنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى"¹⁵.
مما سبق نستطيع القول أن الميزة التنافسية هي القدرة على الاستغلال الأمثل للإمكانيات والموارد بطريقة تجعلها تضمن مكانة لها بين المنظمات بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، بما يحقق رضا العملاء وتحقيق الربحية في السوق.

5. خصائص وشروط الميزة التنافسية:

نظرا لارتباط الميزة التنافسية بالإدارة الإستراتيجية فإن تحقيقها يستلزم توفر عدد من الخصائص والشروط التي نوجزها على النحو التالي¹⁶:

- تبنى الميزة التنافسية على أساس الاختلاف وليس على أساس التشابه.
- تؤسس على المدى الطويل باعتبارها تختص باغتنام الفرص في المستقبل.
- تكون غالبا مركزة جغرافيا.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة ينبغي توافر مجموعة من الشروط نذكرها كالاتي:
- **حاسمة:** بمعنى أنّها تتيح للمؤسسة عامل التفوق على المنافس.
- **الديمومة:** أي أنّها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- **إمكانية الدفاع عنها:** بمعنى صعوبة تقليدها أو محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافس.

6. أبعاد الميزة التنافسية:

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بالاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والمالية والفنية والتنظيمية، والقدرات والكفاءات والمعرفة التي تتميز بها تلك المؤسسة، ويرتبط تحقيقها بتوافر بعدين أساسيين هما¹⁷:

- **القيمة المدركة لدى العميل:** يمكن للمنظمات استغلال إمكاناتها في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات مما يساهم في بناء ميزتها التنافسية، وفشل أية منظمة في استغلال تلك الإمكانات يكلفها الكثير من الخسائر ويضطرها إلى إعادة النظر في استراتيجياتها وسياساتها وهياكلها التنظيمية.

تتحقق الميزة التنافسية إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى بتعاملهم مع المنظمة مقارنة بمنافسيها. فالسعر وحده لا يحدد مفهوم القيمة لدى العميل وإنما يتضمن السعر والجودة ومدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ما بعد البيع.

تساهم إدارة الموارد البشرية في تدعيم القيمة لدى العميل من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم إنشاؤها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، والعمل على توافر الإمكانيات التي تفي بتلك الاحتياجات.

- **التميز:** تكتسب الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، ولذلك توجد عدّة مصادر للتميز من أهمها الموارد المالية والبشرية والتنظيمية¹⁸.

• **الموارد المالية:** يتحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجها بشروط تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

• **الموارد المادية:** تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج.

• **الموارد البشرية:** فالعديد من المنظمات تحقق الميزة التنافسية بفعل ما تملكه من مهارات وقدرات بشرية.

• **الموارد التنظيمية:** تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة عملياتها وأفرادها من أجل تغطية احتياجات عملائها.

وفقا لما سبق فإنّ الاستغلال الأمثل للموارد المتوفرة لدى المؤسسة يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تتفوق بها على المنظمات الأخرى المنافسة لها في السوق، خاصة وأنّ الموارد البشرية تعد من أهم الموارد التي تمكن المنظمة من إنتاج وتطوير السلع والخدمات بجودة عالية، كما أنّ توفرها على الكفاءات البشرية المؤهلة والمدربة هو في حد ذاته ميزة تنافسية لها.

ثانياً: الطريقة**1. منهج الدراسة :**

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة والإجابة على التساؤلات التي طرحت ضمن إشكالياتها واختبار صحة فرضياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الدراسة، وتم الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع مسيري مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالمديرية العمدة بالجزائر العاصمة، وهذا من أجل الحصول على المعلومات الضرورية للوقوف على أثر تبني المؤسسة محل الدراسة للإبداع الإداري وإستراتيجيتها في ذلك.

2. أساليب جمع المعلومات

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقتضيه الحاجة للإجابة على التساؤلات المطروحة. وكذا من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، و منه فان هذه المرحلة تكنسي أهمية خاصة من حيث إختيار الأداة بعناية ودقة. ولتحقيق الهدف من الدراسة اتخذ أسلوب جمع البيانات منحنين متكاملان يخدمان الإجابة على الإشكالية المطروحة ويتلاءمان مع كل مرحلة من مراحل دراستها بالاعتماد على:

- المسح المكتبي للاطلاع على مختلف الدراسات النظرية والميدانية المتعلقة بالإبداع الإداري؛

- تصميم مقابلة شخصية تتضمن أسئلة واستفسارات عن مختلف متغيرات الدراسة وجوانبها موجهة لكل من مدير الموارد البشرية ورئيس مصلحة تسيير الحياة المهنية ورئيسة مصلحة التنبؤات، على مستوى الدراسة الميدانية، وقد تم اختيار هؤلاء المسؤولين بوصفهم الجهة الأكثر اطلاعا وتلمسا لنتائج تبني الإبداع الإداري كمدخل للتنافس على مستوى مؤسسة موبيليس. وذلك من منطلق التركيز على وظيفة الموارد البشرية دون غير ها من الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتي لا تقل أهمية الإبداع فيها عن وظيفة الموارد البشرية.

3. أدوات الدراسة:

من أجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ولتحقيق الهدف من الدراسة تم اللجوء إلى المقابلة الشخصية التي تعتمد على مقابلة الباحث للمبحوث وجها لوجه بغية طرح مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب التعقيب عليها؛ وقد يكون محتوى هذه الأسئلة حقائق أو سلوكيات أو معتقدات أو اتجاهات، وذلك من أجل جمع البيانات وتحليلها للخروج بالاستنتاجات والتوصيات اللازمة.

قمنا بتوجيه المقابلة وفق ثلاث اتجاهات، حيث تم توجيه المقابلة الأولى إلى رئيس مصلحة تسيير الحياة المهنية والثانية إلى رئيسة مصلحة التنبؤات، والثالثة إلى مدير الموارد البشرية. كما تم تقسيم المقابلة بدورها إلى أربعة أقسام كما يلي:

القسم الأول: مدى أهمية الإبداع الإداري وتوفره والعمل به، بالمقابل نجد مدى توفر الأفراد على الصفات الإبداعية التي تساعد على أداء المهام بدرجة عالية من خلال الإبداع الإداري؛

القسم الثاني: يتعلق هذا القسم بالتحفيز وأثرها على تحقيق الإبداع الإداري؛

القسم الثالث: الأساليب المستخدمة من أجل تشجيع الإبداع الإداري؛

القسم الرابع: أثر الإبداع الإداري على خلق الميزة التنافسية.

ثالثا: النتائج ومناقشتها:

بعد دخول المنافسين نجمة (أوريدو) وجازي إلى السوق الجزائرية تبنت موبيليس سياسة إبداعية ابتكارية منذ سنة 2003 وكانت تهدف من خلالها إلى:¹⁹

- زيادة فرص المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛
 - سرعة الاستجابة للتغيرات؛
 - تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛
 - تطوير عرض الخدمات الهاتفية تنويعها وترقيتها؛
 - تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة؛
- ولتحقيق الأهداف السابقة، كان لزاما على مؤسسة موبيليس العمل على دعم عملية الإبداع من خلال:
- رصد و مواكبة جميع التطورات في مجال الهاتف النقال؛
 - التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج الابتكارية؛
 - تدريب العمال من أجل اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على التحكم الجيد في التغيرات الحاصلة في أساليب العمل.

إنطلاقا من الأهمية المحصل عليها من خلال المقابلات وتبعاً لتقسيمها يمكن التعرف على ما يلي:

1. مدى أهمية الإبداع الإداري وتوفره والعمل به:

لقد أكد كل من المسؤولون المستجوبون أن مؤسسة موبيليس تحاول دائما وتسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري لما له من تأثير على وظائف المؤسسة وبالنظر لأهميته كوسيلة للتجديد والتغيير المستمر. كما يرون بأن حب العمل والالتزام به والإبداع فيه يمثل مدخلا رئيسيا لتحسين القدرات العملية وزيادة الإنتاجية.

بناء على ذلك يمكن إستخلاص أهم خصائص الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس كما يلي:

- اختيار العمال على أساس المؤهلات العلمية والخبرة مع مراعاة التوجهات الإبداعية؛
- تخصيص كل عامل في إنجاز عمل معين والحرص على إتقانه؛
- العمل نوعا ما على توفير بيئة عمل داعمة للإبداع الإداري الأمر الذي أكسب العمال بعض التوجهات الإبداعية كالجرأة، القدرة على طرح أفكار جديدة لأساليب العمل، توقع النتائج وتقديم البدائل.

ولمزيد من التفاصيل سنحاول الوقوف على الدور البارز الذي تؤديه مديرية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري والمتمثل في نشر ثقافة تعزز الإبداع الإداري داخل المؤسسة وذلك من خلال كل من عملية التوظيف والتدريب وتحفيز الموارد البشرية على الإبداع الإداري ويتجلى ذلك وفقا لإجابات المسفولين الذين تمت مقابلتهم على النحو التالي:

أ. **عملية التوظيف والإبداع الإداري:** تتبنى مؤسسة موبيليس للهاتف النقال "موبيليس" لبناء مؤسسة إبداعية الحصول على الموارد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم المهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع، ومن أجل إكتشاف هذه القدرة تسعى إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدمين للعمل وتوجيه لجان متخصصة لفحص المهارات واتقاء العاملين.

ب. **تدريب الموارد البشرية على الإبداع:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتدريب وإعداد الفرد على الإبداع باعتماد أساليب متنوعة في مقدمتها تقديم الدورات التدريبية التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد واقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المؤسسة.

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الإبداعي وتعزيزه من خلال الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى إتباع مجموعة من الطرق والممارسات المتمثلة في:

- إغناء الوظيفة وتوسيعها: ونعني بتوسيع الوظيفة جعلها أكثر تنوعاً، أما إغناء الوظيفة فيعني محاولة شمول محتوى الوظيفة لمستويات أعلى من عناصر التحدي والإنجاز مما يشكل دافعا لإخراج الطاقات الإبداعية لدى الأفراد.

- تدريب الموظفين؛
- تدريب الموظفين على عدم قبول الحل الأول الظاهري للمشكلات أو الفرص، ويعني ذلك عدم تطبيق أي فكرة حتى يتم تطوير وتقييم عشرين فكرة بديلة على الأقل.

- تدريب الأفراد على العمل في مستويات مرتفعة من الاختلاف حتى يتسنى لهم الاستمتاع بالتحديات الجديدة.

- تعيين موظفين في إدارة الموارد البشرية ممن لديهم خبرة سابقة بالعمل في البيئات الإبداعية.

ج - **التحفيزات وأثرها على تحقيق الإبداع الإداري:** انطلاقاً من إجابات رؤساء المصالح المذكورة سابقاً نرى بأن التحفيز الحالية التي تتبعها المؤسسة تشجع نوعاً ما على التنمية والإبداع الإداري، حيث تعتمد المؤسسة على كل من التحفيز المادية باعتبارها وسيلة لتسهيل الحياة الشخصية وكذا التحفيز المعنوية التي لها دور في شحن القدرات وأثر كبير في إرضاء العامل ودفعه إلى العمل المتميز وبذل الجهد الأكبر من أجل الوصول إلى الهدف كالشكر، التقدير والعرفان، المدح والتأنيب، ونؤكد هنا على أن إتباع نظام التحفيز المادي والمعنوي معا يساعد بدرجة عالية على العطاء وهذا حسب درجة الاستحقاق، لأن العمال في بعض الأحيان يتجاوزون مرحلة التحفيز المادية ويفضلون التحفيز المعنوي الذي يشحن القدرات ويساعد على الاستمرار والتطوير وينمي روح الانتماء و الولاء لدى العامل.

2. **الأساليب المستخدمة من أجل تشجيع الإبداع الإداري:**
من خلال تحليل إجابات رؤساء المصالح نستخلص أنه:

- بالإضافة إلى التحفيز المادية والمعنوية تستخدم المؤسسة من أجل تشجيع العاملين على العمل وتحقيق الأهداف كل من الترغيب، تشجيع أسلوب العمل الجماعي لإنتاج أفكار جديدة بدرجة مقبولة و مرضية نوعاً ما؛

- تعمل المؤسسة على تنمية و ترسيخ ثقافة الإبداع الإداري بدرجة مرضية؛

- كما يرى العمال أن بيئة العمل تحتاج نوعاً ما إلى دعم أكثر من أجل التسهيل و المساعدة على أداء المهام؛

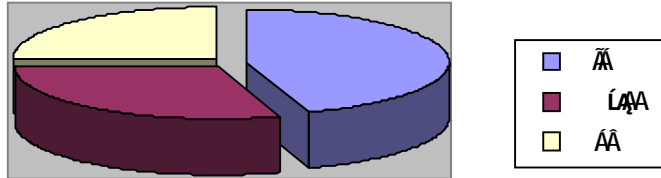
- تعتمد المؤسسة على أسلوب التعلم و البحث الإجرائي بمعنى الاعتماد على التعلم أكثر من المعرفة؛

- تعمل المؤسسة نوعاً ما على تخصيص برامج تدريب لتنمية الموارد البشرية بما على الإبداع وحل المشكلات الداخلية، لما لها من دور كبير في تدعيم وتسهيل أداء المهام.

3. **الإبداع الإداري و الميزة التنافسية:**
من خلال تحليل إجابات الأسئلة، لاحظنا أن هناك توافق فيما يخص طبيعة العلاقة والدور المباشر الذي يلعبه الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، حيث يساهم الإبداع الإداري في تخفيض تكاليف منتجات المؤسسة باستمرار، كما يساهم الإبداع الإداري في كسب ولاء الزبائن إتجاه المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بدرجة عالية، أيضاً يعمل كل من القائد والعامل معا على إزالة معوقات الإبداع الإداري من أجل تقليل الوقت وتخفيض التكلفة لزيادة الإنتاجية ومن ثم التفرد والتميز، لذلك فإن الإبداع هو مركز القوة والبوابة للدخول إلى عالم المنافسة. ونستشف خصائص الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس من خلال :

- مواكبة التطورات الحاصلة في سوق الهاتف النقال ؛
- إدخال التكنولوجيا في عملية الإنتاج؛
- منح امتيازات لزيائنها تختلف عن امتيازات منافسيها؛
- إحتلالها المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال في الجزائر.
- والشكل الموالي يوضح مكانة مؤسسة موبيليس في سوق الهاتف النقال مقارنة بمنافسيها

الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف لنقال سنة 2017



المصدر: معلومات متاحة على الموقع : <https://ar.wikipedia.org> تاريخ التصفح: 2 جانفي 2018.

كما أن الأرقام المئوية تعكس المكانة التي تبوأها مؤسسة موبيليس حيث توظف أزيد من 20923 موظفا ومستخدمًا، ويقدر رقم أعمالها بـ 106 مليار دينار جزائري، كما يقدر مشتري الهاتف الثابت بـ 4 ملايين مشترك، و650 ألف مشترك في الإنترنت ذات التدفق العالي، وهذه الأرقام تعبر عن العي الحثيث لمؤسسة موبيليس ووقوفها في وجه منافسيها اللذان يتفوقان عليها في الجانب التكنولوجي.

4. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري:

- في سبيل إدارة الإبداع وتبني الإستراتيجيات التي تساعد إدارة الموارد البشرية على تحقيق الإبداع الإداري وتنميته في المنظمة ولدى العاملين تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع جملة من الأساليب والإستراتيجيات. نوردتها كما يلي²⁰:
- الرعاية المبكرة للمبدعين، والتعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية، واحترام الأفكار الجديدة والأسئلة غير العادية؛
- تشجيع فرص التعلم الذاتي؛
- تنمية المهارات الفردية وتدريبهم على المهارات المطلوبة لتحقيق الأداء الإبداعي الناجح؛
- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين؛
- تشجيع الطرق العلمية في حل المشكلات؛
- تغيير خصائص المنظمة مثل الهيكل التنظيمي ومناخ العمل والثقافة المهيمنة بطرق تؤدي إلى تيسير عملية الإبداع الإداري؛
- استخدام عمليات اختيار وتقييم عند التوظيف لاستقطاب أفراد مبدعين ووضعهم في المكان المناسب، ووضع إجراءات وأفكار تشجع على توليد الأفكار الجديدة كالعصف الذهني مثلاً؛
- من بين الإستراتيجيات أيضا وجود الدعم والتحفيز للعاملين وإعطاء حرية كافية للموظفين لإنتاج إبداعاتهم؛
- توفر الدافع والرغبة في التعلم، وتوفر بيئة تكافئ العمل والتعلم والانفتاح على المعرفة والتعامل مع التحديات المختلفة وتوفير الدعم والتمويل للأنشطة الإبداعية.

5. نتائج اختبار الفرضيات:

بناء على ما سبق يمكن استخلاص مجموعة من النتائج من خلال اختبار فرضيات البحث على النحو التالي:

الفرضية الأولى: يتطلب نجاح الإبداع الإداري توفر مجموعة من المقومات، تأتي في مقدمتها الإجراءات ونظم العمل بالإضافة إلى جملة من المقومات الداعمة.

من خلال هذه الفرضية يمكن القول أنه حتى يتحقق الإبداع الإداري ويرتقي إلى الأفضل مع استمرار الحصول على النتائج الإيجابية من الضروري توفر مجموعة من المقومات الإدارية التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تعزيزه من بينها: البناء التنظيمي، الإجراءات ونظم العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب. كما يمكن القول أيضا أن توفر هذه المقومات يهيئ المجال لإطلاق الأفكار لحل المشكلات التي تعترض سير العمليات في المنظمة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثانية: تمثل الإستراتيجيات التنافسية الأساس الذي تستمد منه إدارة المؤسسة أهدافها ويعتبر الإبداع مصدرا متجددا لدعم هذه الاستراتيجيات وتعزيزها في المؤسسة.

من خلال هذه الفرضية يمكن استنتاج ما يلي:

- الإستراتيجيات التنافسية عبارة عن إطار يحدد أهداف المؤسسة، في مجال تحديد الأسعار والتكاليف والتميز بالموجودات أو الخدمات أو المنتجات حيث تتمكن الإدارة من بناء مركزها التنافسي ومواجهة قوى التنافس؛
 - يمكن القول أن للإبداع دور فعال في تعزيز ودعم إستراتيجيات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيق طرق جديدة أقل تكلفة لإنتاج منتجات موجودة أو من خلال الإنفراد بميزة المنتجات الجديدة، أو من خلال التركيز على شريحة أو عدة شرائح معينة باستخدام أسلوب قيادة التكلفة أو أسلوب التميز في شريحة واحدة لتعزيز حصتها السوقية. وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- الفرضية الثالثة:** يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية. فمن خلال هذه الفرضية يمكن إستنتاج ما يلي:
- يعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمد مؤسسة موبيليس في نشاطها وهو بمثابة بوابة ووسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق ميزة تنافسية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الرابعة: إن توفير مناخ إبداعي بالمؤسسة يتوقف على مدى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية تبني سياسات لدعم وتنمية الإبداع الإداري. من خلال هذه الفرضية يمكن استنتاج ما يلي:

- يتجلى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الإبداع الإداري وتبنيه في توفير مجموعة من المقومات في مقدماتها استقطاب الأفراد ذوي التوجهات الإبداعية بالإضافة إلى الكفاءة والخبرة؛ الوعي بمدى أهمية الإبداع الإداري كوسيلة للتجديد والتغيير؛ تشجيع أسلوب العمل الجماعي؛ محاولة توفير بيئة عمل داعمة للإبداع الإداري؛ بالإضافة إلى تنمية وترسيخ ثقافة الإبداع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

المقترحات: بناء على النتائج المحصل عليها يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات كالتالي:

- يجب على المؤسسة وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة حتى يكون الإبداع عنصرا فعالا فيها؛
- زيادة الاعتراف بالمبدعين والعمل على مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- العمل على بناء وتدعيم قنوات اتصال قوية لنقل الأفكار الإبداعية من المبدعين إلى الإدارة العليا؛
- تعزيز برامج التدريب لتنمية الموارد البشرية بما على الإبداع الإداري وحل المشكلات بطرق إبداعية؛
- محاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع وتلك التي تنميه، والاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة والنظر إلى الإبداع كثقافة عامة لها وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط؛
- تخصيص أماكن للترفيه الفكري من أجل شحن العاملين على الأداء المتميز والقدرة على العطاء وتنفيذ الأوامر.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة أن نبرز أهمية ومساهمة توفير الإبداع الإداري بمؤسسة موبيليس ودوره في تحقيق الميزة التنافسية والتفرد، وقد اتضح أن مؤسسة موبيليس قد قطعت شوطا كبيرا مكنها من اعتلاء المرتبة الأولى وطنيا في الهاتف النقال، لكن تفوقت عليها شركة جازي في الهاتف النقال، مما جعلها تحتل المرتبة الثانية وطنيا.

وبما أن سوق الهاتف النقال سوقا فنيا وآفاقه مفتوحة كما أنه يتأثر كثيرا بأذواق المستهلك الجزائري، فإن هذا يستوجب على مؤسسة موبيليس استغلال هذه النقطة بتقلم عروض مبتكرة ومغرية من خلال انتهاج وتطبيق الإبداع الإداري وتهيئة المناخ الملائم له سواء على مستوى الاتصال أو التحفيز أو التدريب حتى تتمكن من تحقيق الميزة التنافسية في السوق وذلك باعتمادها على الكفاءات البشرية المؤهلة والقادرة على خلق الميزة التي تمكنها من التفرد والرفي.

هوامش البحث:

- 1 سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص592
- 2 صالح مهدي & محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 1.
- 3 جيمس هيچز، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، سلسلة إصدارات بمبك، القاهرة، ص24.
- 4 رباب المعبي، دورة تدريبية حول "الإبداع الإداري"، 2017/03/06، متاحة على الموقع، www.scribd.com، ص12
- 5 محمد زويد العتي، الطريق إلى الإبداع والتميز، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص23.
- 6 نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص349.
- 7 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص137-139.
- 8 أبو نبعة عبد العزيز، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار مجدلاوي للنشر، عمان 2001، ص220.
- 9 أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2005، ص182.
- 10 محمد زويد العتي، مرجع سبق ذكره، ص33
- 11 بلال خلف السكرانة، طرق إبداعية في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص16.
- 12 رباب المعبي، مرجع سبق ذكره، ص21.
- 13 نجم عبد الله العزاوي & عباس حسين جواد، تطور إدارة الموارد البشرية. عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010.
- 14 حسن علي الزعبي، "أثر نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة تطبيقية في المصارف الأردنية المدرجة في بورصة عمان"، المؤتمر العلمي الأول "اقتصاديات الأعمال في ظل عالم متغير"، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، عمان، 12-14 ماي، 2003، ص7.
- 15 حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص47.
- 16 زكريا الدوري & احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال قراءات وبحوث، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص206
- 17 أبو بكر مصطفى & مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص14.
- 18 أكرم احمد الطويل & رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية الموصل، 2008، ص13
- 19 مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع بعنوان الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير تجارب الدول، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 03-04 ديسمبر 2012.
- 20 المرجع السابق، ص16.