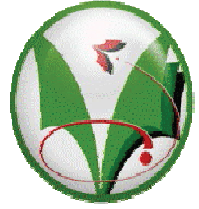




جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية

- دراسة حالة مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة -

من إعداد الطالبتين:

- خميسات نوال
- سليمانى وفاء

تحت اشراف الأستاذ:

بوخلخال عبد الرحيم

السنة الجامعية: 2012 / 2013

الشكر

بادئنا ببدء نشكر الله عز وجل تبارك و تعالی أن وفقنا لهذا
المسعى.

كما نخص بالشكر الأستاذ الفاضل بوخلخال عبد الرحيم لما
منحنا من جهد ووقت و إرشادات و توجيهات و دعم لإنجاز هذا
العمل .

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل
الدراسة لما قدموه من مجهودات للارتقاء لهذا المستوى.

و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

أمدي، ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من كان به الملاذ والمأوى، سر السعادة والنجوى
أمي الغالية.

إلى صاحب القلب الكبير و انتمايي الأول والأخير، إلى من أعطاني
الخير أبي الكريم.

إلى أخوتي: علي، أمال، وحاد، حليلة، أسماء، محمد الطيب، نجاح
إلى أبناء أخوتي: أنفال مباركة، ياسر، أيمن، إسراء، نور الإيمان، رياض،
نوار، شرافة الدين، طلحة، شيما.

إلى جدي

إلى كل عائلة سليمان و مسعودي

إلى زوجي الغالي مصطفى حفظه الله

إلى من أنسى وحدتي في الغرفة (مرزوقة)

إلى كل حديقاتي (مروة، نجمة، وصيفة، وردة، ميمونة، سكينه، أسماء، وفاء، منال، حواء، زبيدة، مغنية).

وإلى كل

زميلاتي (دلال، زبيدة، أحلام، هاجر، هناء، ليندا، إلهام، آسيا، ابتسام، ناديا، سليمة، الزاهي، مسعودة، مريم، نوال، نورة،

حورية، خديجة زينب، حولة، إيمان، محيطة،)

إلى (فريدة، نسرين، لطيفة)

إلى (خديجة، ريمة، وفاء)

إلى حديقتي الغالية و رفيقة دربي في هذا المشوار (نوال)

إلى كل من شي ذاكرتي و لو تذكرهم مذكري.

وفاء

الملخص

إن النجاح في مجال الأعمال في يومنا هذا يتطلب الإبداع، فالمنظمات التي تبتدع تجني كل المزايا و ذلك بالفعل التنافسي ، فيكون الإبداع مصدر أساسي للنجاح في البيئة التنافسية الحالية.

و ذلك من خلال تأثيره على الإنسان، و جعله يكتسب معارف جديدة تمكنه من التحكم في بيئته ، و تجعله يتأثر و يؤثر فيها. و من بين هذه الإبداعات نميز الإبداع الإداري الذي أصبح يمثل في العصر الحالي أحد أهم العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسات ، و الذي يأخذ شكل منتجات جديدة و طرق إنتاجية جديدة، و تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات مهما كان حجمها يؤدي إلى رصد و جمع الأفكار والمعارف المتاحة ، و استغلالها في تطوير المجال الإنتاجي للمؤسسة ، و كسب مزايا تنافسية مستمرة و كذا التأقلم و التكيف مع متغيرات البيئة.

حيث نجد أن الإبداع الإداري يعتبر منظومة متكاملة يشترك فيها أفراد التنظيم من مدراء و موظفين، و كذلك بيئة المؤسسة، و تعتبر الإدارة بما فيها من موظفين العنصر الأساسي في العملية الإبداعية.

كما تطرقنا في الجانب التطبيقي إلى مؤسسة موبيليس و التي من خلالها عرفنا أن الإبداع الإداري له علاقة بالميزة التنافسية من خلال ما حققه الإبداع الإداري لها.

الفهرس

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VII	قائمة الأشكال البيانية.....
أ	مقدمة.....
01	الفصل الأول: عموميات حول الإبداع الإداري.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: ماهية الإبداع.....
03	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....
09	المطلب الثاني: خصائص الإبداع و عناصره.....
11	المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع.....
15	المطلب الرابع: آثار الإبداع.....

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

- المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه..... 19
- المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري..... 21
- المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري و تصنيفاته..... 22
- المطلب الرابع: مراحل تسيير الإبداع الإداري..... 24
- المطلب الخامس: استراتيجيات الإبداع الإداري..... 26
- المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري بوظائف المؤسسة..... 28
- المطلب الأول: علاقة الإبداع الإداري بأداء وظيفة الموارد البشرية..... 28
- المطلب الثاني: الإبداع الإداري و نتائجه اتجاه وظيفة التسويق..... 30
- المطلب الثالث: الإبداع الإداري وعلاقته بأداء وظيفة الإنتاج..... 32
- المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري..... 33
- 35 خلاصة الفصل
- 36 الفصل الثاني: أساسيات الميزة التنافسية
- 37 تمهيد
- 38 المبحث الأول: ماهية التنافسية
- 38 المطلب الأول: مفهوم التنافسية
- 40 المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

41	المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية.....
42	المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.....
42	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها.....
44	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
45	المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية.....
46	المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.....
46	المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية.....
50	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية.....
52	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
54	خلاصة الفصل.....
55	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ATM موبيليس بورقلة.....
56	تمهيد.....
57	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة.....
57	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة.....
61	المطلب الثاني: مراحل نشأة المؤسسة.....
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
64	المطلب الرابع: أهداف و مبادئ المؤسسة.....

66.....	المبحث الثاني: الإبداع الإداري و الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس
66	المطلب الأول: الإبداع الإداري ومدى تطبيقه بالمؤسسة
68	المطلب الثاني: نتائج تطبيق الإبداع الإداري على الميزة التنافسية
72	المطلب الثالث: المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة
72.....	المطلب الرابع:الأفاق المستقبلية لمؤسسة موبيليس
75	خلاصة الفصل
76	الخاتمة

مراجع باللغة العربية

مراجع باللغة الأجنبية

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
04	معاني الإبداع من وجهة نظر الباحثين	1-1
52	أبعاد نطاق التنافس التي تؤثر على الميزة التنافسية	2-1

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
05	التمثيل البياني لعملية الإبداع	1-1
26	تلخيص مراحل الإبداع الإداري	1-2
50	دورة حياة الميزة التنافسية	2-1
61	المدرجات الجهوية الخاصة بالشركة الجزائرية للهاتف النقال	3-1
64	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس	3-2
72	علاقة المؤسسة بالزبون	3-3
72	العلاقة المباشرة بين الزبون و المؤسسة	3-4
75	الكثافة الهاتفية في السوق الجزائرية	3-5
76	الحصص السوقية للمتعاملين في سوق الهاتف النقال	3-6

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملحق	الرقم
88	أسئلة المقابلة	01

الفهرس

الإهداء.

الشكر.

..... الملخص

..... قائمة المحتويات

..... قائمة الجداول

..... قائمة الأشكال البيانية

..... مقدمة..... أ

01 الفصل الأول: عموميات حول الإبداع الإداري

02 تمهيد

03 المبحث الأول: ماهية الإبداع

03.. المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

09. المطلب الثاني: خصائص الإبداع و عناصره

11. المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع

15 المطلب الرابع: آثار الإبداع

الفصل الأول

الجانب النظري

الجانب التطبيقي

المراجع

هفتاد و نه

الفصل الثاني

الفصل الثالث

الغائمة

الملاحق

تؤثر البيئة التنافسية في سلوك الزبائن، حيث توفر لهم اختيارات متنوعة من المنتجات، فيختارون منها ما يوافق ذوقهم و دخلهم. و تؤثر على المؤسسة، حيث تعتمد هذه الأخيرة إلى تعبئة مواردها المالية، المادية، البشرية و التنظيمية، فتتخذ قرارات حاسمة؛ قصد احتلال موقع تنافسي مناسب في السوق، يؤهلها لأن تتفوق على منافسيها ضمن القطاع الذي تنشط فيه. و يستدعي التفوق على المنافسين الاستناد إلى ميزة تنافسية حقيقية، يتم إنشائها بعد إدراك و تفكير عميق؛ حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية، و تؤمّن البقاء ضمن جماعة المنافسين و النموّ في السوق.

كما يعد الإبداع من المواضيع المهمة والحديثة في العلوم الإدارية، وقد غدا الإبداع من أهم مقومات التنمية والتطوير للأفراد والمنظمات على السواء، فللإبداع دورا هاما في بقاء المنظمة وتطورها، حيث المنظمة التي لا تبذل ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المنظمات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة و بالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالإبداع الإداري يقود إلى التجديد، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا.

وإن كانت المنظمات بشكل عام بحاجة للإبداع فان منظماتنا العربية لأشد احتياجا لانتهاج أساليب الإبداع ، لما تعانيه من تحديات سياسية واقتصادية وتقنية متسارعة.

لذلك يتحتم على هذه المنظمات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة و في ذات الوقت بكفاءة و فعالية، بالبحث عن وسائل تحقيق النجاح و التطور. و التميز في المنظمات و للتخلص من هذه المشكلة لابد من البحث عن وسائل أخرى, تدفع بالمنظمة إلى التطور والنجاح من خلال عنصر التفرد ، و من أهم هذه الوسائل " الإبداع الإداري الذي يعد عاملا حاسما في قدرة منشآت الأعمال على تحقيق الميزة التنافسية"، كما يعد أداة خاصة في أيدي المنظمات وتحديد المنظمات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها التغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل و الانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة و المتزايدة باستمرار .

و بغية معالجة هذا الموضوع يمكننا بلورة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يستطيع الإبداع الإداري أن يحقق الميزة التنافسية؟.

و لتحليل هذه الإشكالية و دراستها بطريقة معمقة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

■ ما هي مستويات الإبداع الإداري وما هي إستراتيجياته ؟

■ ماهية الميزة التنافسية؟

- هل للإبداع الإداري دور في تحقيق الميزة التنافسية؟

الفرضيات:

كي نجيب على التساؤلات المطروحة فإننا نقترح مجموعة من الفرضيات و التي تساهم في بلورة و تحديد معالم الموضوع و المتمثلة في ما يلي:

- هناك عدة مستويات يعتمد عليها الإبداع الإداري و التي تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على الاستنباط و الاستنتاج.
- يعتمد الإبداع الإداري على إستراتيجية الإدارة بالأهداف لتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث إلى البحث في ذلك الموضوع,ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع الإبداع الإداري كأساس لاكتساب الميزة التنافسية ما يلي:

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة مواضيع الإبداع.
- عدم التطرق سابقا لمواضيع تربط بين الإبداع الإداري و الميزة التنافسية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة.
- التعرف على الدور الذي يبرزه الإبداع الإداري بالنسبة للميزة التنافسية.

أهمية الموضوع:

تكمُن أهمية البحث في موضوع الإبداع الإداري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في العوامل التالية:

- يلعب الإبداع الإداري دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة، و ذلك بتنظيم و تنسيق جهود و نشاطات العاملين و ربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري ميدانا خصبا ما زال خاضعا للتجربة .
- يعتبر موضوع الإبداع الإداري و تأثيره على الميزة التنافسية إثراء لمكثتنا.
- يخدم هذا الموضوع مؤسسة موبيليس من خلال الدراسة التي تم فيها.

أهداف الدراسة:

إن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء الجانب النظري أو التطبيقي، و فيما يخص هذه الدراسة فهي تهدف إلى مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- محاولة التعرف على الإبداع الإداري و خصائصه.
- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري و التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية.
- إبراز واقع الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس(ATM) بورقلة و دوره في جعلها تكتسب ميزة تنافسية.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا مشاكل و صعوبات متعددة أثناء اعداد هذا البحث سواء في الجانب النظري أو التطبيقي و التي من أهمها ما يلي:

- عدم توفر المراجع الكافية بمكتبة جامعة قاصدي مرباح حول موضوع الإبداع الإداري.
- عدم الحصول على المعلومات الكافية التي تخدم موضوعنا من طرف المؤسسة.

المنهج المتبع:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع و صياغة الجانب النظري من خلال فصلين الأول و الثاني، ثم منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث من أجل اسقاط بعض المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

لقد اعتمدنا على دراسات سابقة قامت بمعالجة موضوع الإبداع الإداري بالإضافة إلى مواضيع أخرى قامت بمعالجة الميزة التنافسية و نذكر منها ما يلي:

- بحث بعنوان الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية: مصادرها و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، رسالة ماجستير في التسيير، اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، من اعداد الباحث حجاج عبد الرؤوف، و التي هدفت إلى ابراز أهمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية حيث يعتبر الإبداع التكنولوجي كعامل

أساسي في تمتيتها كما توصلت الدراسة إلى أن تحقيق المؤسسة الاقتصادية للميزة التنافسية يعتمد بشكل كبير على الإبداع التكنولوجي.

■ بحث بعنوان، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، من إعداد الطالبة ميموني سمية، و التي تهدف إلى إبراز أهمية الإبداع الإداري بالنسبة لرفع و تطوير مستوى الأداء في المؤسسات و على وجه الخصوص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث توصلت من خلال الدراسة أن أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرتبط بشكل كبير بالإبداع الإداري.

خطة البحث:

أما فيما يخص المنهجية المتبعة في وضع خطة البحث، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين، أما الفصل الثالث فيخص الدراسة الميدانية.

حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار العام للإبداع الإداري، فقد قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ أين عالجنا في المبحث الأول ماهية الإبداع؛ و الذي تدرج فيه أربعة مطالب و هي على التوالي مفهوم الإبداع و عناصره، خصائص الإبداع و تصنيفاته، طرق اللجوء للإبداع و آثاره.

أما المبحث الثاني فكان حول أساسيات الإبداع الإداري حيث تضمن المطالب التالية: مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه، مبادئ الإبداع الإداري، مستويات الإبداع الإداري و تصنيفاته و أخيرا مراحل تسيير الإبداع الإداري و إستراتيجياته.

و فيما يخص المبحث الثالث فهو يدرس الإبداع الإداري و علاقته بوظائف المؤسسة و ذلك من خلال المطالب التالية: علاقة الإبداع الإداري بأداء وظيفة الموارد البشرية، الإبداع الإداري و نتائجه اتجاه وظيفة التسويق، الإبداع الإداري و نتائجه التي تظهر على وظيفة الإنتاج

أما الفصل الثاني فيتعلق بأساسيات الميزة التنافسية، و ذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية و يتضمن ثلاثة مطالب كالتالي: مفهوم التنافسية، مستويات التنافسية و أنواعها، الإستراتيجيات التنافسية.

أما المبحث الثاني فيتمثل في ماهية الميزة التنافسية وتتفرع منه المطالب التالية: مفهوم الميزة التنافسية، أنواع الميزة التنافسية و العوامل المتحكمة في اختيارها، مصادر الميزة التنافسية.

و فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه أبعاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها، و يضم المطالب التالية: أبعاد الميزة التنافسية، محدداتها و معايير الحكم على جودتها.

أما الفصل الثالث فقد خصص لدراسة حالة على مستوى مؤسسة موبيليس (ATM) بورقلة أين قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث الأول تقديم عام للمؤسسة و يتضمن المطالب التالية: التعريف بالمؤسسة، مراحل نشأة المؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أهداف و مبادئ المؤسسة.

أما المبحث الثاني فيدرس واقع السياسات التسويقية بالمؤسسة و يتفرع إلى المطالب التالية: دراسة واقع سياسة المنتجات؛ التسعير؛ التوزيع؛ الترويج.

أما المبحث الأخير فيشمل الإبداع الإداري و الميزة التنافسية بالمؤسسة و ينقسم إلى المطالب التالية: الإبداع الإداري و مدى تطبيقه بالمؤسسة، نتائج تطبيق الإبداع الإداري على الميزة التنافسية للمؤسسة، المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة، و أخيرا الآفاق المستقبلية للمؤسسة.

تمهيد:

يعتبر الإبداع أداة و وسيلة هامة و أساسية لنمو و تطور المنظمات و بقائها و ذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من الوصول إلى أعلى درجات النمو و التطور.

و نظرا للأهمية البالغة التي يحققها الإبداع فإنه لا بد من توفير الجو المناسب للعمل بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من اجل تطوير الإبداع و ذلك بإتباع مراحل و استراتيجيات تمكن من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع الإداري.

لذلك سنحاول في هذا الفصل إبراز الإطار العام للإبداع الإداري و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري بوظائف المؤسسة

المبحث الأول: ماهية الإبداع

نظرا للتطورات المتسارعة و التغيرات المتواصلة التي يشهدها العصر الحالي و التي كانت نتيجة للبحوث الراهن، خاصة بعد الوصول إلى أعلى مراتب العلم و المعرفة والتي كانت بدورها وليدة لثورة المعلومات و التطور العلمي الذي استطاع العقل البشري الوصول إليه و الذي بدوره شجع على توليد أفكار جديدة و البحث عن طرق و أساليب للإبداع التي تخدم هذا التطور، و بغية التعرف على هذه العملية حاولنا من خلال هذا المبحث التعرف على الإبداع وعناصره، وكذا خصائصه و أنواعه، بالإضافة إلى طرق اللجوء إليه و الآثار المترتبة عليه.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع و عناصره

يمكن القول بان الإبداع لفظا غالبا ما يستعمل و يوظف عند الدلالة على وجود شيء جديد أو خارج عن العادة. و هذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفهوم الإبداع.

I. مفهوم الإبداع و بعض المصطلحات المرتبطة به:

1. تعريف الإبداع و أهميته:

لقد جاء الإبداع على لسان العرب أن كلمة إبداع من بدع، و بدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق، و قد جاء تعريفه في معجم إدارة الموارد البشرية بأنه " إيجاد طرق جديدة في العمل أو الأفكار حديثة في حل المشاكل، تؤدي إلى زيادة كفاءة العمل و قدرات العاملين فيه".¹

و يعبر عليه أنه " خلق شيء أو أمر جديد يتصف بالأصالة و الفائدة".²

كما يعرف الإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، و يمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري و هائل، و

¹ - Habib sahhaf, dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003, p :76.

² - المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية و جائزة مملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، العدد 61، ص: 5.

يمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج و الطرق الجديدة في التكنولوجيا و الهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية و الخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين".¹

و في نفس السياق، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".²

و على غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء أو هذا التطبيق.

و قد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع، يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-1) يوضح معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين

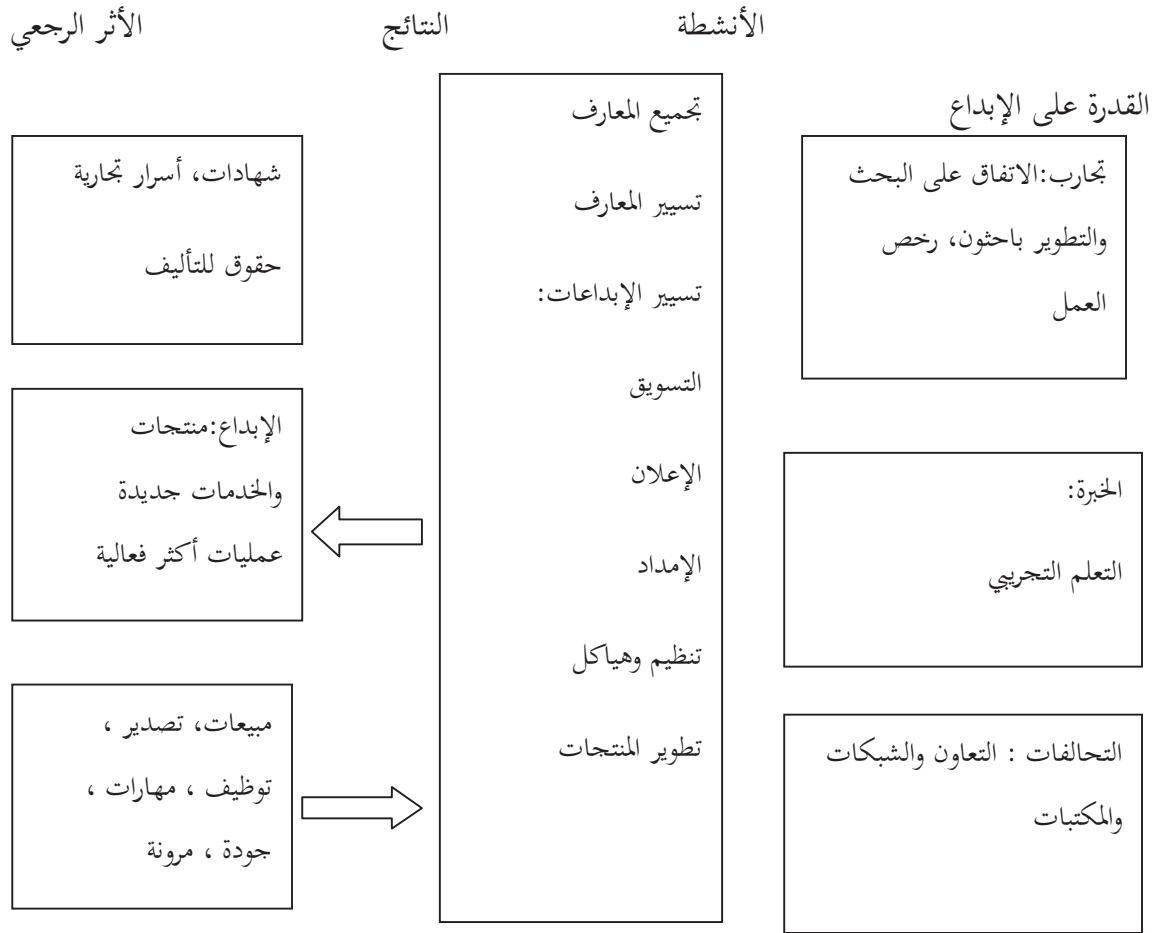
أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبدئها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
شتاين فيري (1960)	هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
تورانس (1972)	عملية إدراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها.
تايلور	سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة

المصدر : من إعداد الباحثين بديسي فهمه، شيلي وسام، رزق الله حنان ص 5، بالاعتماد على آل قماش، 2004. الموقع: www.art.cov.sa/t2541.html

¹ - محمد الخراشنة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006، ص ص 248، 249.

² - حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009 / 2010، ص: 47

الشكل رقم(1-1): التمثيل البياني لعملية الإبداع



المصدر: DIRECTIEN DE LA RECH SUR LES POLITIKUUES , OP. CIT, P3:

من خلال ما سبق، يمكننا أن نخلص أنه لا يوجد تعريفا محدد للإبداع يقبله جميع الباحثين، لذلك يمكن إعطاء مفهوما معينا للإبداع، على أنه فكرة جديدة أو إنتاج جديد، يتصف بالقبول و الأصالة و نفع المجتمع.

كما تظهر أهمية الإبداع في المجالات الآتية:

- يتطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، و يساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛
- يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، و يمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بطريقة أفضل؛

- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات لإدارة المخاطر و التكيف مع المتغيرات؛
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب و العمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.¹

2. الإبداع و بعض المصطلحات المرتبطة به

هناك عدة مصطلحات تستخدم عند الحديث عن الإبداع، فالبعض يرى أنها مرادفة لبعضها، و الآخرون يرون عكس ذلك، و لمحاولة إزالة الغموض نشير إلى هذه المصطلحات و علاقتها بالإبداع في النقاط التالية.

الفرق بين مفهوم الإبداع، الابتكار:

يعرف الابتكار في قاموس Good على أنه "تفكير المبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، و تؤدي إلى أفكار أصيلة متزامنة مع الفكر"².

و قد أبدى بعض الباحثين فروقات بين الإبداع Créativité و الابتكار innovation. فالإبداع يرتكز على درجة الخلق و الاكتشاف للمدخلات، و اعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها أو جمهور ناظرها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة و تحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المؤسسة المبتكرة هي المؤسسة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة³.

و من جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن الابتكار يفهم من خلال التغيير، بمعنى آخر، الابتكار يعني التغيير، لأن إدارة التغيير تعرف بالإدارة التي تجري تعديلا واضحا أو أجزاء مختلفة من واقعها الحالي. إذن الإبداع يعتبر مدخلا للابتكار و التطبيق العملي له. و نخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع و الابتكار للإبداع يتعلق بتأليف الأفكار و توليدها، و الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار و تحويلها إلى واقع عملي ملموس⁴.

¹ -بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلبليلة، يومي 18، 19، ماي 2011، ص ص 5، 6.

² - محمد بن عامر التنيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 20.

³ - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ، الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص ص 358، 359.

⁴ - سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009، ص 5.

الفرق بين الإبداع و التغيير:

أما بالنسبة للفرق بين الإبداع و التغيير التنظيمي فيتم من خلال إبراز أهداف كل واحد منهما، فمن الأهداف الشائعة لعمليات التغيير التنظيمي نجد الارتقاء بمستوى الأداء، تحقيق مستوى عال من الدافعية و درجات عالية من التعاون و أساليب أوضح للاتصال، خفض معدلات الغياب و دوران الأيدي العاملة و خفض التكاليف، الوصول إلى الحد الأدنى من النزاعات، و عليه يسعى التغيير الإداري إلى زيادة الفعالية الإدارية عن طريق تحسين أدوات و أساليب العمل الموجودة غالباً من أجل رفع مستوى الدافعية عند الأفراد و من ثم زيادة الإنتاجية، بينما تركز الإدارة بالإبداع على خلق الفعالية الإدارية من خلال إيجاد سلع و خدمات حديثة و أساليب و أدوات عمل جديدة.¹

و في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، و هو يساهم في الرفع من قدرة المنظمة على التعلم و الإبداع، لكن لا بد من التمييز بينهم، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغييرات الإدارية المخططة بشكل رسمي و التي تمس المنظمة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل، إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع، بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.²

الفرق بين الإبداع و الاختراع:

إن الإبداع و الاختراع هما مفهومين مختلفين؛ لكن العلاقة بينها وثيقة فالإبداع هو تطوير و نشر الأفكار جديدة، أما الاختراع هو كل جديد في المعلومات العلمية و يمكن أن يكون نظرياً في شكل قاعدة أو قانون علمي؛ و يمكن أن يكون تطبيقاً في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين.

فمن خلال ما سبق يمكن حصر الفرق بين الإبداع و الاختراع في النقاط التالية:

- يتحقق الاختراع من خلال إيجاد شيء جديد و يرتبط ذلك بالتكنولوجيا؛
- أما الإبداع كما ذكر سابقاً أنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصفة بحل مشكلات معينة.³

¹ - سليم إبراهيم الحسنية ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

² - بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمات: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8 و 9 مارس 2005، جامعة ورقة، ص 260

³ - ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقة، 2012، ص 5.

II. عناصر الإبداع

هناك منهج آخر يعتبر كمدخل مهم في دراسة الإبداع و يتمثل في دراسة عنصره الأساسيين و هما: "القدرة على التفكير الإستراتيجي" و "القدرة على بناء ثقافة في المنظمة" سنحاول فيما يلي شرحهما.

1. التفكير الإستراتيجي:

يرتبط أساسا بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير و التغيير و التأقلم، و تركز في ذلك على برامج التنبؤ التي تعتمد على تقنيات متطورة و كذا الإحصاء...

إن التفكير الإستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة و المشتركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المنظمة و دورها و أهدافها الرئيسية، بالإضافة إلى ذلك فهو يهتم بإيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين، وهو أمر ليس بالسهل، و قليلا ما يوجد مثله في الدول النامية و منظماتها، حيث يلاحظ أن جهود العاملين مبعثرة نتيجة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، كما توجد فكرة لدى بعض المنظمات العربية تعتبر أن استمرار المدير في منصبه مرهون بوجود النزاع و التنافس غير النزيه، وكل هذا بسبب نقص الوعي التنظيمي و عدم وجود التوافق و الانسجام و التعاون بين أعضائها.¹

و يرى "محمد القريوتي" أن هذا أحد أسباب عجز المنظمات في الدول النامية عموما والعربية خصوصا، و يرى أن مشكلة التخلف الإداري لا تكمن فقط في تقادم التشريعات و الهياكل التنظيمية، بل تكمن في تشتت الجهود و غياب الانتماء للمؤسسة، وكل هذا سببه ضعف التفكير الاستراتيجي الذي يجعل العاملين يعطون اهتماما بتحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

و من هذا المنطلق كان الاهتمام بالجوانب السلوكية أمرا لا بد منه من أجل خلق و تكوين ثقافة تنظيمية مشتركة لتحقيق الاستقرار و النمو و بالتالي تحضير قاعدة صلبة للتفكير الإستراتيجي المحترف.

2. بناء ثقافة المنظمة: تهتم أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، و

اعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم و احترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المنظمة، و العمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على الإبداع التنظيمي.

¹- عبوي، زيد منير، "إدارة الإبداع و الابتكار"، عمان: دار كنوز المعرفة، ط1، 2006، ص53.

إن هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عالمية، حيث أنها تعتبر المنظمة كأ أسرة واحدة متكاملة و يمكن للمسؤول مثلا أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي من دون الحصول على أجر، و هذا بسبب روح الانتماء، ولهذا تعتبر أقل الدول من ناحية الإضرابات العمالية.

إن التنظيم في المؤسسة يمكن أن يشمل إتباع نظام الإدارة بالأهداف، أو أساليب التطوير التنظيمية، و العمل على إدارة المشاريع بطريقة مرنة، بالإضافة إلى توفر دائرة لمراقبة النوعية و الجودة، و هذا يقودنا للحدوث عن إستراتيجية الإبداع التنظيمي لكي نفهم أكثر آليات تطبيق و نشر الثقافة التنظيمية.¹

المطلب الثاني: خصائص الإبداع و أنواعه

I. خصائص الإبداع:

- نظرا للمكانة التي يبرزها الإبداع خاصة في تحقيق الميزة التنافسية، نجد انه يتمتع بمجموعه من الخصائص وفيما يلي نستعرض أهمها
- هو عبارة عن عملية إنتاج، حيث تظهر العملية الإبداعية من خلال القدرات التفكيرية لدى الأفراد، أما الإنتاج الإبداعي فيظهر من خلال الأفكار أو السلوكيات أو الأشياء المادية؛
 - إن العملية الإبداعية لا تحدث فجأة و إنما تمر بعدة مراحل؛
 - إن الإبداع قدرة عقلية من الممكن أن تظهر على مستوى الفرد، و الجماعة أو المنظمة حيث تمثل هذه المستويات المحاور الأساسية للإبداع؛
 - إن الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست ظاهرة خاصة بأحد، فالإبداع ليس حكرا على العلماء و الخبراء، و الإحصائيين، بل هو كل إنسان عاقل سوى كان مبدع أم لا؛
 - الإبداع قابل للتطبيق؛
 - لا يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها، و يوجد عدة حلول مكافئة لها؛
 - يتضمن الإبداع النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة قد لا يراها سوى المبدعون؛
 - الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر حاليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛

¹- القريوتي، محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2000، ط3،

- لا يفكر المبدع في حل جديد فحسب، بل يدرك وجود مشكلات جديدة و ينظر إلى المألوف و الشائع من خلال من منظور جديد؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير و التبديل باختلاف الزمان و المكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح.¹

II. أنواع الإبداع:

عمل الباحثون و الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم و اختصاصاتهم و كذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، و بالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في هذه الفقرة بعضها كما يلي:

1. تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:

حيث صنف الإبداع إلى نوعين: إبداعات مبرمجة و غير مبرمجة، و يعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغيرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير النمطي)، و تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

2. تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات:

يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي حرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

3. تصنيف الإبداع وفق التخصص:

صنف الإبداع وفق التخصص إلى إبداع إداري يرتبط بالجانب التسيير داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، و إبداع فني و هو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي داخل المنظمة كتطوير منتجات أو خدمات جديدة، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ.

¹ - مليك سارة، برجم لمياء، تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2010، ص: 21-22.

وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداءها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق).

4. تصنيف الإبداع من حيث الهدف:

صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغييرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، و يتكون من إبداع وسيلي (أدائي) حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات، لتمكينها من الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، و هو الإبداع النهائي (إبداع الغاية) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

5. تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:

وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (قرارات سلطة) و الإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (قرارات جماعية)، و تتم قرارات السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت و غالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.¹

المطلب الثالث: طرق اللجوء إلى الإبداع

تعتبر الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير . على مستوى المؤسسة . الوسيلة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، فبالإضافة إلى هذه المصادر الداخلية، هناك مصادر خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، تزودنا بإبداعات وأفكار جديدة ونيرة، كمراكز البحث العامة، والخاصة والجامعات، والنادي العلمية والثقافية إضافة إلى المؤسسات الاقتصادية الأخرى .

¹-بديسي فهيمة،رزق الله حنان،شيلي وسام، مرجع سبق ذكره،ص 7،8،بتصرف.

و عملاً بمبدأ ترشيده الموارد المتاحة للمؤسسة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث الإبداعات التكنولوجية، ويتم ذلك إما بالممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث و التطوير، وإما باقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات. ويمكن حصر مختلف طرائق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية فيما يلي:

إدماج نشاطات البحث وتطوير داخل المؤسسة (التطوير الداخلي)؛

- عقود و اتفاقيات التعاون ؛
- المقاوله الباطنية؛
- اقتناء رخصة الإبداع.

1. إدماج نشاطات البحث والتطوير:

يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المؤسسة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانباً هاماً من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، فحسب أدبيات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير « للمؤسسة الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها (النشاطات الداخلية للبحث والتطوير)، وهذا مما يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع. » وكما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير المؤسسة لنتائج جيدة ومعتبرة وموضع حماية عادلة وفعالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات . براءات الاختراع العلامات والنماذج .، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى المؤسسة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطراً، فعلى سبيل المثال: «إنشاء دواء جديد يتطلب جهوداً مضيئة في نشاطات البحث والتطوير، وفترة زمنية تمتد إلى غاية عشر(10) سنوات ومبلغ معتبر من المال. »

هذا بالإضافة إلى عدة اعتبارات تأخذها المؤسسة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات

البحث والتطوير، التي تتمثل في :

- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخليا . على مستوى مختلف وظائفها . وخارجيا . الوسط الخارجي . الأفكار المتداولة على مستوى المنظمات الأخرى والسوق . أي الرصد والإصغاء للوسط الداخلي والخارجي ؛

- وفي تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، التي تشكل كلها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، والتقيد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة من قبلها، مع نوع الاستقلالية والتسيير الديناميكي (الفعال) لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة والنيرة وتطويرها وتكييفها مع متطلبات السوق.
 - كما يتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية :
 - اقتراحات وابتكارات صادر من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والنيرة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المؤسسة؛
 - وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛
 - للتعاون والتنسيق الداخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.
- ومن خصائص المبدع الذي يحتل هرم هياكل البحث والتطوير، الإمام بشؤون التسيير في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة، مع العمل على ضمان وتحقيق أهداف المؤسسة والمتابعة والمراقبة الدقيقة لنشاطات البحث والتطوير، وكذا الإدراك التام بأن الإتيان بالأفكار الجديدة والمعارف يخضع لمعطيات تخص الفرد والمحيط الدائر به، إلى جانب الإشراف اللين والعناية مع الحزم فيما يخص جو العمل¹.

2. عقود واتفاقيات التعاون:

يدفع النقص في القدرات والإمكانيات المتاحة لدى المؤسسة، والاحتياج للمعارف العلمية والتكنولوجية والارتفاع في تكاليف نشاطات البحث والتطوير (يجب الإشارة أن وظيفة البحث اقل تكلفة من التطوير) المؤسسة للقيام بعقود مصادق عليها أو إبرام اتفاقيات تعاون بينها وبين مؤسسات أخرى أو مثيلة لها في نفس القطاع، أو في قطاعات اقتصادية أخرى؛ تهدف إلى إنشاء جملة من العلاقات والارتباطات في مجال البحث التطبيقي، وفعاليتها محددة بجدية الأطراف المعنية وديناميكية المسيرين .

أساس قيام وإنشاء العلاقات والارتباطات في مجال البحث والتطوير، يمثل في استغلال المعلومات والمعارف المكتسبة لكل طرف، و توحيد الجهود الرامية لأحدث الإبداعات واختصار في مدة إنجاز مشاريع البحث والتطوير وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار، ومن وجهة نظر أن الطاقات والإمكانيات والمعارف لا تتواجد دائما وكليا في مجال ومكان معينين، فهذه الارتباطات والعلاقات تشكل محكا حقيقيا للاستفادة بين المؤسسات، وتوحيدا للطاقات والإمكانيات والقدرات خاصة في مجال البحث والتطوير؛ ومثال ذلك: ما حدث من التحالف

¹ - بن ندير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تنصف بالتعقيد، الإضراب، جامعة سعد حلب، البلدة، ص: 19، بتصرف.

بين مؤسستي IBM و Apple في جويلية 1991، الهادف إلى تكوين نظام استغلال قادر على منافسة منتجات مؤسسة Microsoft (Windows, MS -Dos):

و يشكل هذا التعاون فضاء ومجالا واسعا لكل المؤسسات مهما كان حجمها، وخاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكتسب قدرات وإمكانيات محدودة، فالتعاون فيما بينها يعتبر وسيلة للتكفل بنشاطات البحث والتطوير. و فكرة الارتباطين تنطلق من المنظور النظامي، فالعلاقات بين أجزاء أو مكونات النظام أمر ضروري و الارتباطين فيما بينها تثبت وتدعم وجود النظام، ويمكن تحديد أهم أنواع الارتباطات فيما يلي:

- الارتباطات المباشرة والرسمية؛
- الارتباطات عن طريق التبادلات المادية ؛
- الارتباطات بواسطة تبادلات غير مادية .

فمهما كانت الارتباطات بين المؤسسات، فالأهم هو استغلال العلاقات الناشئة بكيفية تسمح بالتكفل الفعلي والفعال لنشاطات البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، وذلك باستغلال المعارف والأفكار المكتسبة والمتاحة، وتحمل مشترك للتكاليف والأخطار وتقليص في مدة إنجاز مشاريع البحث التطبيقي؛ أي العمل على دعم عمليات الإبداع التكنولوجي و الإسهام في تحقيق ميزات في الإنتاج والمنتجات تعزز مكانة المؤسسة في السوق.¹

3.المقاولة الباطنية(la sous- traitance):

يعني الحصول على الإبداعات التكنولوجية عبر المقاولة الباطنية, قيام المؤسسة بعملية اللجوء إلى مؤسسات أخرى طالبة منها تنفيذ جزئي أو كلي لنشاطات البحث والتطوير، أي إبرام اتفاقيات مع منظمات خارجية. و نجد ضمن هذه المنظمات مثلا: مكاتب الدراسات، مراكز البحث العامة والخاصة، الجامعات المؤسسات الصناعية المتخصصة والجمعيات والنوادي العلمية وغيرها ويتم اللجوء لهذا الشكل قصد الحصول على الإبداعات التكنولوجية بسبب نقص الإمكانيات المالية والقدرات البشرية المؤهلة لدى المؤسسة المعنية، وهذا الشكل « يوجد بكثرة في أهم البلدان الصناعية, خاصة الولايات المتحدة الأمريكية حيث عدد كثير من المؤسسات يتعامل مع الباحثين الجامعيين. »

فالمقاولة الباطنية في مجال البحث والتطوير وسيلة مهمة للمؤسسة لإنشاء علاقات مع خبراء والمختصين ذوي مستوى عالي (طاقات وموارد بشرية مؤهلة) في مجال الإبداع؛ فنشاط الجامعات يتمثل في التدريس والبحث العلمي بنوعيه. البحث العلمي الأساسي ويتناول التوسيع في مجال المعرفة العلمية، والبحث العلمي التطبيقي الذي

¹ -JOEL BROUSTAIL ET FREDERIC FRERY·LE MANAGEMENT Stratégiques DE L' INNOVATION·BARIS: DALLOZ·1993·B148.

يحول المعارف العلمية إلى حلول فنية. أما مراكز البحث العامة و الخاصة تقوم بتحويل المعلومات العلمية إلى تكنولوجيا وإلى حلول تقنية للمشاكل والصعوبات الفنية المواجهة للمؤسسات الاقتصادية وإنتاج الإبداعات بصفة عامة، فإبرام اتفاقيات للإنجاز الجزئي أو الكلي لنشاطات البحث و التطوير مع المنظمات المتخصصة في إنجاز الإبداعات و المعارف العلمية البحتة، تعتبر من الإجراءات التسييرية الفعالة، وتمكن المؤسسات من تخفيض التكاليف وترشييد الموارد المتاحة لديها .

4. اقتناء الرخصة :

إن اقتناء رخصة الإبداع التكنولوجي، تعتبر الوسيلة المباشرة للحصول على الإبداع، وهي عبارة عن شراء إبداع معين من طرف خارجي؛ كما تعتبر الأكثر فاعلية لكون المؤسسة على علم بما تشتري، والأسرع من ناحية الاستغلال والنقل المباشرة للمعارف والمعلومات عن موضوع الإبداع في حالة التعاقد، والأقل تكلفة بناء على العدد الكبير من طالبي الاقتناء.

فبانتشار خبر حول إبداع معين، تتقدم المؤسسات الصناعية المعينة لمصدر الإبداع الأصلي . صاحب الإبداع . بطلب لشراء أو الحصول على حق الاستعمال والاستغلال بواسطة رخصة يصادق عليها الطرفان بصفة إدارية، و مباشرة يتم الكشف و نقل المعلومات و المعارف عن المنتج أو الطريقة الفنية للإنتاج، و يضم العقد بنودا وشروطا معينة منها خاصة:

- موضوع العقد ؛
- مدة العقد ؛
- مجال الاستغلال؛
- المكافأة المالية (مبلغ جزائي أو نسبة مئوية)،
- شروط الإشعار بالتحسينات التي قد يقوم بها الحاصل على الرخصة، وكذا كيفية حل النزاعات في حالة وقوعها ؛
- شروط أخرى تخص مثلا العلامات التجارية للطرفين.¹

¹-بن ندير نصر الدين، منصورى الزين، مرجع سبق ذكره، ص 21، 20، بتصرف.

المطلب الرابع: آثار الإبداع

لا يمكن اعتبار الإبداع إبداعاً حقيقياً ما لم يفض إلى نتائج إيجابية، حيث تعود هذه الأخيرة على جهتين:

- على المؤسسة بالربح حتى تؤمن استمراريتها؛
- على الزبائن حيث يكون بمقدورهم اقتناء منتجات تتوفر على شروط السلامة.

و يمكن تصنيف آثار الإبداع إلى الآثار على التجزئة الإستراتيجية، الآثار على القيمة المحتملة للنشاط، الآثار على القوى التنافسية الخمس و الآثار على بنية التكاليف.

1. الآثار على التجزئة الإستراتيجية: وتتمثل في:

- اختفاء جزء أو عدة أجزاء إستراتيجية: و يتعلق الأمر إما باختفاء نشاط بكامله، و بالتالي كل الأجزاء المشكلة له، و إما اختفاء بعض الأجزاء فقط. و يرجع ذلك إلى الإبداع الجذري؛
- ظهور أجزاء إستراتيجية جديدة: قد يؤدي الإبداع إلى ظهور أجزاء جديدة، و التي لم يسبق أن وجدت من قبل، و كذا بإمكانه أن يؤدي إلى إنشاء نشاط جديد تماماً، و المتضمن لعدة أجزاء إستراتيجية؛
- تشتيت جزء إستراتيجي إلى عدة أجزاء مختلفة: هذه الظاهرة صحيحة بالنسبة للإبداعات في طرائق الإنتاج، و هي كذلك بالنسبة للإبداعات في المنتج. فمثلاً، آلة التصوير، و بعد جملة من الإبداعات تم تجزئتها إلى عدة أجزاء فرعية، و هذه الأخيرة انقسمت بدورها إلى أجزاء أخرى، مثل آلة التصوير القابلة للاستهلاك بمجرد الاستعمال (appareilles jetables)؛
- إدماج عدة أجزاء في جزء واحد: و يتعلق الأمر بإدماج عدة أجزاء في جزء واحد، حيث يمكن ذكر حالة ضم بعض أجزاء الإعلام، الاتصالات و معدات المكتب.¹

2. الآثار على القيمة المحتملة للنشاط: و تتمثل في

- أثر الإبداعات الطفيفة: تسمح الإبداعات الطفيفة عادة بالحفاظ على معدل نمو، أو على مردودية النشاط بإجراء التحسينات على المنتج، مما يدعم المبيعات، أو بإجراء التحسينات على طرائق الإنتاج، مما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، و بالتالي مضاعفة الربح؛
- أثر الإبداعات الجذرية: يمكن أن تؤدي الإبداعات الجذرية إلى آثار إيجابية على القيمة المحتملة للنشاط، فبعض الإبداعات بإمكانها بعث نشاط كان مستقراً أو آيلاً إلى الزوال بشكل مفاجئ، من خلال تجديده تكنولوجياً؛

¹ - BROUSTAILJ-ET FRERYE, 1993, OB.CIT.B78-80.

أما بالنسبة للأثر السلبي للإبداعات الجذرية، فيتمثل في تقديم منتج بديل، أو طرائق إنتاج بديلة، حيث يؤدي ذلك إلى إفراغ النشاط القديم من كل أهمية أو قيمة، و قد يؤدي حتى إلى اختفاء نشاط مزدهر، أو على الأقل التقليل من جاذبيته.

فالإبداع التكنولوجي يغير و بشكل مفاجئ في بني النشاط، و في وقت قصير يتم تبديل المنافسين القدامى، الموردین القدامى، و حتى الموزعين القدامى بقادمين جدد.¹

3. الآثار على قوى التنافس :

- **أثر الإبداع على الزبائن و الموردین:** يمكن أن يؤدي الإبداع في المنتجات أو طرائق الإنتاج إلى تعديل عميق في العملية الإنتاجية، أو في منتج تام الصنع، إلى درجة أن جزء من التموين التقليدي لا يدخل في عملية تصميم أو تشكيل المنتج. مما يعني بالنسبة للمورد خسارة منفذ من منافذه التجارية. و بالمقابل، فإن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى ظهور موردين جدد، أو على الأقل يطور قدرات الموردین الحاليين؛ حيث يمكن ذكر حال موردي القطع الإلكترونية الذين لا يستغني عنهم في أنشطة عديدة مثل: صناعة السيارات، أو صناعة آلة التصوير.

أما بالنسبة للزبائن فإن التأثير يكون من خلال قدرة الإبداع على تعديل تكاليف التبديل، حيث قد يؤدي التطور التكنولوجي إلى تنميط المنتجات الموجودة في السوق.

- **أثر الإبداع على المنتجات البديلة:** المنتجات البديلة هي عموماً نتاج لإبداع جذري في المنتج. و نادراً ما يحدث ألا يؤدي الإبداع الجذري إلى إحلال المنتج الجديد محل المنتج القديم، و يكون ذلك في حال ما إذا تدخل كل المتعاملين، بمعنى الذين يشكلون القوى التنافسية الأربعة الأخرى، بالإضافة إلى الدولة، حيث يقف هؤلاء كلهم أمام هذا الإحلال. و تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات، يؤدي الإبداع إلى إحلالات داخلية، بمعنى إحلال جزء إستراتيجي بأخر ينتمي إلى نفس النشاط؛
- **الأثر على الداخلين المحتملين:** يكون الأثر أساساً على حواجز الدخول، التي تحمي المؤسسات المتواجدة سلفاً من الداخلين المحتملين. فبإمكان الإبداع أن يساهم في تخطي حاجز من حواجز الدخول كالتكنولوجيا، معرفة كيفية العمل، أو الحيازة على براءة اختراع، ففي هذه حال تحمي المؤسسات نفسها من المنافسين المحتملين، من خلال انفرادها في التحكم في طرائق الإنتاج أو أنها قادرة على تصميم المنتج. فهي تحمي وراء تحكمها في التكنولوجيا، فالقدرة المستمرة على الإبداع هي التي تشكل حواجز الدخول، و تميز بين المؤسسات التي بإمكانها احتلال مكان في السوق؛

¹ - بين ندير نصر الدين، منصورى الزين، مرجع سبق ذكره، ص23، بتصرف.

- الأثر على حدة المنافسة: يمكن للإبداع أن يعدل من حدة المنافسة، من خلال التقليل أو الرفع من قدرات النشاط، و بخاصة التأثير على نموه. و من ثمة فإنه كلما كان النشاط مزدهرا خاصة إذا كان الإبداع جذريا، فإن عدد المؤسسات الراغبة في التقدم إلى هذا النشاط يكون كبيرا. و على خلاف ذلك، فإذا أدى الإبداع إلى تقادم مفاجئ للصناعة بكاملها، فيتضاءل بذلك عدد المنافسين، مما يؤدي بدوره إلى تناقص حدة المنافسة.
- و من جهة أخرى، فإن الإبداع قد يؤثر على حدة المنافسة، من خلال تعديل حواجز الدخول أو الخروج، و من ثمة التأثير على عدد المؤسسات الموجودة في السوق. و يدفع تعميم تكنولوجيا معينة بعض المؤسسات إلى الدخول و أخرى إلى الخروج من السوق.

4. الآثار على بنية التكاليف :

- الأثر على توزيع التكاليف حسب طبيعتها: يؤثر الإبداع بقوة على تكاليف اليد العاملة المشكّلة لمنتج معين من خلال، مثلا التسيير الآلي لسلاسل الإنتاج. و أيضا بمقدور الإبداع أن يعدل من حصة المشتريات و استهلاك الطاقة من خلال تحسين مرد ودية طرائق الصنع. فالإبداع أي كانت درجته جذريا أو طفيفا يؤدي عموما إلى تقليل تكلفة الوحدة الواحدة بشكل واضح، مما يعني التأثير على المردودية إيجابيا.
- الأثر على توزيع التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة: يعدل الإبداع في المنتج من طبيعة المكونات الداخلة في صنع المنتج، و من ثمة التعديل في تكلفته المتغيرة. و يؤدي الإبداع في الطرائق إلى التقليل، أو الرفع من التكلفة الثابتة للأصول الضرورية للإنتاج. و في بعض الحالات يؤدي الإبداع إلى تحويل التكلفة الثابتة إلى متغيرة والعكس. و قد يؤدي أيضا إلى التأثير في التكاليفتين (الثابتة و المتغيرة) في ذات الوقت، و لكن بنسب متفاوتة، فيؤدي ذلك كله إلى تعديل بنية التكاليف.¹

¹ - بن ندير نصر الدين، منصور الزين، مرجع سبق ذكره، ص 23-24، بتصرف.

المبحث الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

إن تطور المؤسسات يحتاج على توفر عنصر الإبداع الإداري بها وذلك للأهمية البالغة التي يقدمها للمؤسسة، و للتعرف على أساسيات الإبداع الإداري نقوم بمعالجة من خلال هذا المبحث وذلك من خلال المطالب التالية:

- 1.المطلب الأول :مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه.
- 2.المطلب الثاني:مبادئ الإبداع الإداري.
- 3.المطلب الثالث:مستويات الإبداع الإداري و تصنيفاته.
- 4.المطلب الرابع:مراحل تسير الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه

يعتبر الإبداع الإداري عملية تظهر مباشرة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

I. مفهوم الإبداع الإداري:

1. تعريف الإبداع الإداري:

لقد تعددت تعاريف الإبداع الإداري وذلك لاختلاف وجهات نظر الباحثين وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الإبداع الإداري.

- الإبداع الإداري هو القدرة على ابتكار أساليب و وسائل و أفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، و تحفزهم لاستثمار قدراتهم و مواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.¹
- يرى روجرز أن الإبداع الإداري هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد، نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التمييز و التفوق و يعطي مرونة أكبر داخل المنظمة.²

¹ سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير ، مركز، مصر القاهرة. بدون طبعة، ص598.

² جيمس هيجنز، ترجمة عبد الرحمن توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ط2، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة،

- الإبداع الإداري هو التغيير في العمل الإداري بحيث يؤدي إلى التحسين في إجراءات العمل و الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج.¹
- و منه يمكن تعريف الإبداع الإداري بأنه ذلك النوع من الإبداع المركز في مجال الإدارة و يعني تقديم شيء جديد أو قيمة مضافة سواء في الفكر الإداري أو الأساليب التقنيات.

2. الفرق بين الإبداع الإداري و الإبداع التكنولوجي: أن الإبداع التكنولوجي هو عبارة عن تغييرات في المظهر المادي للمنتج أو الخدمة يؤدي إلى تحسين أدائها أو العمليات الخاصة بتحسين عمليات إنتاج السلع و الخدمات أما الإبداع الإداري فهو تغييرات في العمليات الإدارية أو الأساليب التنظيمية التي تؤدي إلى إنتاج و تسليم المنتج.²

II- خصائص الإبداع الإداري:

كي تتمكن المؤسسة الدخول إلى المجال الذي تكون فيه ناجحة تنظيميا لا بد إن تتجلى جملة من الخصائص و الميزات التي ندفع بالمؤسسة نحو التميز وأهمها:

1. الاتصال الدائم مع الزبون :

المنظمة الناجحة هي التي تطيع أوامر و رغبات الزبائن عن طريق منتجات و خدمات ذات جودة عالية، و لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تطور وفقا لرغبات زبائنها عن طريق الاتصال الدائم و الاستماع للزبائن.

2. الإدارة الذاتية من طرف المستخدمين:

المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تتبنى العمال ذوي المواهب القيادية و الإبداعية، مع إعطائهم قرص و مساحات تشجع قدراتهم الإبداعية و الابتكارين، بالإضافة إلى تحسس العمال بروح القيادة عن طريق منح نوعا من الاستقلالية للأفراد.

3. نشر القيم: إن صلابة أي مؤسسة استمرت السنوات الطويلة لم تأت من تنظيم أو من المهارات الإدارية

فحسب، بل من ما نسميه بالمعتقدات و القوانين و مدى جاذبية و احترام العمال لها، في هذا المجال يتأتى دور القائد لترسيخ هذه القوانين و المعتقدات عن طريق التواجد الدائم في الميدان و القدرة الحسنة و الاستماع لهم.

2002، ص30.

¹ -صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص180.

² -نفس المرجع أعلاه، نفس الصفحة

4. تركيز النشاط:

التنوع في الأعمال سوف يؤدي إلى التحقيق من درجة التركيز المطلوب في العمل.

ومهما كان النظام المتبع في المؤسسة و الذي يحرص على الجودة فإنه يفقد قوته بسبب تشتت و انتشار مواقع التنفيذ في المؤسسة.

1. بساطة الهيكل التنظيمي :

يقوم الهيكل التنظيمي بدور مهم في تفعيل النشاط، فكلما اتسم بالبساطة كلما تسهل عملية تسرب المعلومات و التعاملات، ومن بين مظاهر البساطة العدد القليل للمسيرين و قلة الهيئات الإدارية مما يسمح بنمو الشعور بتحقيق الذات عند العمال.

2. الانضباط:

المؤسسة المتميزة هي التي لها نظام مركزي و لامركزي في نفس الوقت، حيث يعطي الحرية للأفراد و المختلف الوظائف فيها كم خلال النظام اللامركزية، و في نفس الوقت نجد كل هذه الوحدات و الأفراد الذين فيها يدورون حول القيم و الثوابت التي أنشئت على أساسها المؤسسة بطريقة سلسلة يطبقها العمال دون الشعور بالتبعية للنظام المركزي.

3. الاعتماد على نظام التجريب:

عن طريق استخدام أساليب تقلل من أثر الجمود و الروتين، و إضافة المرونة التنظيمية عن طريق التجريب مما يضمن تبسيط العمل، بالإضافة أن عملية التجريب قد تجنب المؤسسة تكاليف كبيرة قد نصرف في البحث أو التخطيط.¹

¹ -مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008، ص46، بتصرف.

المطلب الثاني: مبادئ الإبداع الإداري

لقد وضع الكثير من مدراء الشركات و المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار و الإبداع ، وحتى تكون مؤسساتنا نامية، و أساليبنا مبدعة و خلاقية، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية فيها سواء كنا مدراء أو أصحاب قرار، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد و تنمو و تكبر مادامت في الاتجاه الصحيح و مادامنا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها.... فكثير من الاحتمالات تبدلت إلى حقائق، و تحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
 - إن الأفراد مصدر قوتنا، و الاعتناء بتنميتهم و رعايتهم يجعلنا الأكبر و الأفضل و الأكثر ابتكارا و ربحا، و لتكن المكافأة على أساس الجدارة و اللياقة؛
 - احترام الأفراد و تشجيعهم و تنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و تحقيق النجاحات للمؤسسة؛
- فإن ذلك كقيل بان يدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛
- التخلي عن الروتين و اللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم و النجاح؛
 - التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، و إن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه و شخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، و توظيفها في خدمة تحقيق أهداف المنظمة؛
 - محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ و يكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، و المسؤولية إلى طموح؛
 - التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار و كلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة و حية و مستمرة و متكاملة؛
 - ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضا، و أخذ الجيد و ترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛
 - يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.¹

¹ - جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008، ص ص 137-139، بتصرف.

المطلب الثالث: مستويات الإبداع الإداري و تصنيفاتها

هناك خمسة مستويات للإبداع الإداري نبرزها فيما يلي:

I. مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع و فعاليته و قدرته على الاستنباط و الاستنتاج و التحليل و الربط بين العلاقات فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة في ما يلي:

- **إبداع التعبيري:** الإبداع هنا عبارة عن صفة تلقائية و غالبا ما يكون المبدع من هذا النوع في مجالات الفن أو الأدب أو الثقافة؛
- **إبداع المنتج أو التقني:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة الإداري إلى التوصل إلى نتائج من الطرز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج. وينتج هذا النوع من الإبداع نمو المستوى التعبيري و المهارات مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية و غالبا ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة بمختلف الأنواع و أشكالها؛
- **إبداع الابتكار:** يتطلب هذا النوع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة من قبل ومحاولة ربط كآثر من مجال العلم مع بعضها البعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة لهدف الحصول على شيء جديد ذو قيمة و معنى وتسمى هذه العملية التركيب كما هو الحال في اختراع الآلة و استخدام أساليب إدارية جديدة أو محاولة ربط المدير فكرة الإداري مع الفكر الرياضي لتقدم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية؛
- **إبداع التحدي:** يشير هذا النوع من الإبداع إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين و مبادئ مدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات و أفكار جديدة و يتطلب كذلك تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر تحسينها و تعديلها حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديدة أو نظرية إدارية جديدة ؛
- **إبداع التخيلي:** ويمثل هذا النوع على مستويات الإبداع و أندرها حيث يتحقق قيد الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد إلية و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة.¹

¹ -سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية و الخاصة، مصر، 17-18 فبراير 2008، ص17، بتصرف.

II. تصنيفات الإبداع الإداري:

يصنف الإبداع الإداري عموماً إلى ثلاثة مجموعات وهي كالتالي:

1. الابتكار الإداري العام: تتمثل المدارس الإدارية التقليدية العلاقات الإنسانية الموقفية ابتكارات إدارية عامة حيث أن كل منها طُبعت مرحلة إدارية عامة ومتميزة ولا يجد من هذا التميز تعايش أو تدخل هذه المدارس على مسرح الإدارة الحالية، حيث تمثل هذه التغيرات الانتقال من التنظيم الهرمي العمودي إلى التنظيم المصفوفي لتنظيم هرمي في الوثائق الإدارية وافقي في الوظائف الفنية، ثم الانتقال إلى التنظيم اللاهزمي الأفقي، حيث كانت تتزايد الكفاءة و المرونة و المعرفة كذلك.

2. إعادة ابتكار الشركة: إن تزايد المنافسة و التغيرات البيئية الخارجية (هيكل تنظيمي ، السوق، الزبون، المنافسة، المجتمع) و البيئة الداخلية (رسالة المؤسسة، استراتيجياتها و قدرتها الجوهرية). وتجد المؤسسة نفسها تواجه المصير الأصعب إما أن تتدهور و تخرج أو أن تعيد النظر في افتراضاتها الأساسية فما عليها أن تختار بأن تعيد ابتكار الشركة لنفسها وذلك تجنباً للمنافسين الجدد الذين دخلوا السوق بمفاهيم و أساليب جديدة، حيث يتم تجديد و إعادة ابتكار افتراضاتها الأساسية في الجوانب الثلاثية التي أعادها بيتر دراكر وهي:

- افتراضات حول بيئة الشركة؛
- افتراضات حول رسالة الشركة؛
- افتراضات حول قدرات الشركة الجوهرية لتحقيق رسالتها.

ولقد اقترح جيوب ركر الدورة المستمرة لإعادة الابتكار من أجل إبقاء الشركة في حالة التجدد المستمر حسب التغيرات في أسواقها حيث أن هذه الدورة يمكن أن تكشف أن الشركة تفقد نقاط القوة أو تتفاقم فيها نقاط الضعف مع الوقت مما يستوجب إعادة اكتشاف الشركة لتقوية نقاط القوة و إزالة نقاط الضعف.

3. ابتكار لمفاهيم الإدارة: يعتبر هذا المجال الأوسع في الإبداع الإداري لان المفاهيم الجديدة تستهدف تحسين أداء الإدارات العليا و الدنيا و العاملين في جميع المستويات الإدارية ومثالا عن ذلك نجد إدارة الإنتاجية الشاملة في السبعينيات وإدارة الجودة الشاملة في الثمانيات و التسعينيات إعادة الهندسة و العمال عن بعد و الشركة الافتراضية في الوقت الحاضر.¹

¹ -نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، صص 348-349.

المطلب الرابع: مراحل تسيير الإبداع الإداري

تتمثل العملية الابتكارية على المستوى الإداري في كيفية حل المشاكل التي تواجه المنظمة وفق مراحل مرتبة تتسم بالمرونة ويمكن تلخيصها فيما يلي :

1. مرحلة اكتشاف و تحديد و تشخيص المشكلة : تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الابتكارية و تحليلها، وهذا يتطلب تحديدها على نحو صحيح عن طريق التفريق بين الظواهر و الأساليب الحقيقية للمشكلة، ففي بعض الحالات تختلط الأمور إلى درجة يصعب فيها التفرقة بين الأمور، فأحياناً ننظر إلى المشكلة على أنها انحراف عن الهدف عندها يجب أن نحدد الانحراف، وما حجمه ومكانه، و التوقيت الذي ظهر فيه، و هذه العملية المتمثلة في تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً تعتبر نصف الحل .

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

3. مرحلة تحليل البيانات: بعد عملية الجمع تبدأ مرحلة تحليل البيانات و الربط بينها و دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث المشكلة والحجم الحقيقي للمشكلة و هل البيانات المتوفرة كافية لعملية التحليل أم يتطلب الأمر زيادة تفحص الأمر بأكثر دقة .

4. مرحلة اختيار البدائل: بعد تحديد المشكلة تأتي عملية اقتراح الحلول لمواجهة المشكلة و علاجها، الشيء الملاحظ أن إنتاج الحلول و الأفكار يأتي في شكل منحني متناقص و ذلك ناتج عن استبعاد الحلول التوقعية و الغير مناسبة، أو الوقتية وادخارها إلى وقت لاحق، وتستمر عملية الاختيار إلى غاية الوصول إلى البديل المناسب، و كلما كانت البدائل كثيرة كلما كان احتمال الوصول إلى حل جديد يتفق مع الوضع المناسب للمشكلة أكبر كما تجدر الإشارة إلى إن توافر حجم البدائل مرتبط بعقلية المسير خاصة و نحن بصدد دراسة الموضوع على مستوى المؤسسات، كما انه مرتبط بإمكانيات و قدرات المنظمة.

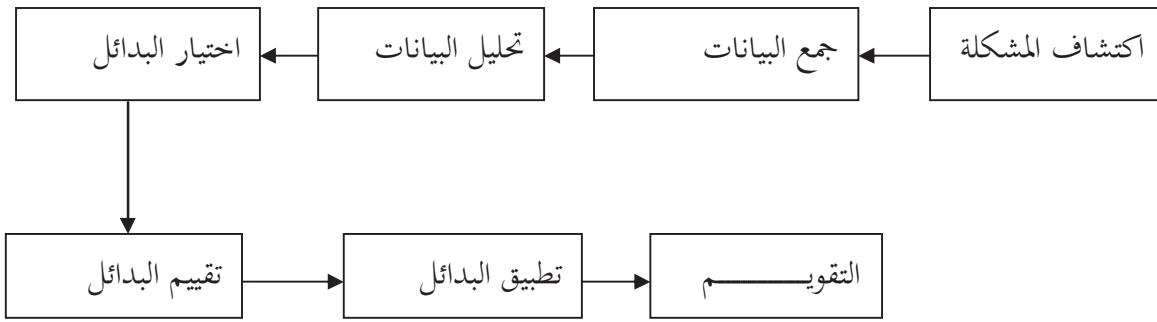
5. مرحلة تقييم البدائل و اختيار أفضلها: تخضع البدائل التي تم التوصل إليها لعملية النقد و التقويم من خلال عرض الإيجابيات و السلبيات و تكاليفها و النتائج المتوقعة، ويتم تقويم كل بديل على ضوء المعايير التالية :

- توافقه مع أهداف و سياسة و موارد المؤسسة ؛
- كفاءة وفعالية البديل؛
- درجة المخاطرة التي تحملها؛
- توافقه مع عامل الوقت و السرعة؛
- توافقه مع ظروف البيئة الخارجية .

6.مرحلة تطبيق البديل المختار: يتم وضع خطة عمل لتطبيق البديل الاستراتيجي ورصد كافة الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذ البديل، مع الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي من شأنها أن تؤثر على تنفيذ الخطة في الوقت المحدد لتجنب تغيير الظروف البيئية المحتملة في أي وقت، وهو الشيء الذي يفقد فعالية البديل .

7.مرحلة التقويم: هي عملية متابعة الحل المختار بعد تنفيذه و الحصول على التقارير النهائية و الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل، و مقارنته بالنتائج المتوقعة، بالإضافة إلى التعرف على المشاكل التي تسير عملية التنفيذ و وضع الحلول المناسبة لها ، و عملية التقويم تعتبر محصلة يجب الاستفادة منها لاحق في المراحل التي سبقت.¹

الشكل(2-1):تلخيص مراحل الإبداع الإداري



المصدر : مركز الخبرات المهنية، المناهج التدريبية المتكاملة:منهج الإدارة العليا و التفكير الإبداعي، الطبعة الثانية، بميك، 2004، ص 26.

المطلب الخامس :استراتيجيات الإبداع الإداري

و يقصد باستراتيجيات الإبداع الإداري السياسات التنظيمية التي تصمم لغاية الترويج للعملية الإبداعية و إيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة ومن هذه الاستراتيجيات :

1.نموذج الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها محاولة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال التزام العاملين و مشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها و نشاطاتها. و يركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء و المرؤوسين، كما يساعد نظام المدراء

¹-إدريس خالد،التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة باجي مختار،عنايه،

على اتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سلمية تتعلق بالترقية و دفع التعويضات، من خلال تر كيز النظام على التحفيز الفردي فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء و الانجاز و هكذا تتوفر الفرصة للإبداع.

2. التطوير التنظيمي: إن التطوير التنظيمي يركز على الأفراد و العلاقات و التغير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، إذ انه يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وهو يساعد أيضا على ترويج صفات تنظيمية تساهم في الإبداع.

ويجب إن يرسخ التطوير في المنظمة و ذلك بهدف ضمان الالتزام المستمر و القدرة على تقبل وترويج الإبداع، و يمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمامات و المصالح و لصياغة أهداف عامة شاملة.

3. التخصص الوظيفي:

وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فالترويج للإبداع الإداري تصمم وحدات تنظيمية ذات تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

4. الدورية :

وهي القدرة على استخدام إشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيره فمن الأمثلة على هذه الإستراتيجية هو نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في البيئات التشغيلية متشابهة و لكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة و خاصة بالنسبة للمناصب أو المراكز التي تمتلك إمكانيات إبداعية غير عادية، و التطوير المتوازن للجماعات التي تعمل على حل للمشكلة أو المشكلات المتشابهة.¹

¹ -سيد عبد، مرجع سبق ذكره، ص17.

المبحث الثالث: علاقة الإبداع الإداري بوظائف المؤسسة

يلعب الإبداع الإداري دور مهم في تفعيل أداء المؤسسات خاصة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة من وظيفة الموارد البشرية و التي دورها في غاية الأهمية في إنجاح الإبداع بمختلف أنواعه و مستوياته، ووظيفة التسويق لا تقل أهمية عن وظيفة الموارد البشرية، بالإضافة إلى وظيفة الإنتاج التي تظهر فيها نتائج الإبداع.

المطلب الأول: علاقة الإبداع الإداري بأداء وظيفة الموارد البشرية

هناك حاجة لوجود الإبداع على كافة مستويات و كافة الوظائف في كل المؤسسات و كل فرد في أي مؤسسة قادر أن يكون مبدعا حيث يمكن تشجيع الإبداع و الاستفادة منه.¹

أهمية الموارد البشرية بالنسبة للإبداع:

يعتبر العمل الإبداعي عملية متكاملة ومنظمة ناتجة عن القرارات المدروسة و التفكير المنظم لدى الأفراد في المنظمة بهدف التوصل إلى شيء جديد (منتج، عملية) نافع يفيد المنظمة و المجتمع.

وبناء عليه يشير الإبداع إلى المنتج النهائي ثم التوصل إلى نتيجة عملية يمارسها الأفراد باستخدام مألدهم من قدرات ذهنية و عقلية من خلال إليه يتم فيها توظيف تلك القدرات الفردية أو الجماعية و إنشاء أفكار و بدائل غير تقليدية.

الإبداع الإداري و إدارة الأفراد :

يظهر الإبداع الإداري في إدارة الأفراد من خلال مايلي :

- اختيار الأفراد المبدعة: هناك بعض الممارسات لاختيار الإبداعية في المنظمات من أهمها :
- تصميم العمل للمنظمة أخده بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل.
- سياسة التوظيف حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية و الجهود المتميزة عاملا يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي.

¹ -كارول بومان، الإبداع في العمل: دليل علمي في التفكير الإبداعي (ترجمة: باهر عبد الهادي)، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض المملكة السعودية، 2002، ص18، بتصرف.

- الأمن الوظيفي، إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح مما يعيق روح الانتماء و الاعتزاز و الولاء للتنظيم.

تدريب العاملين على الإبداع :

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقين في مجال الإبداع هو أن الإبداع من الممكن تعلمه و التدريب عليه بحسب استعداد الشخص فقد أشار (THOMASP.HOU) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم ،أو انه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها ،ولكن من الممكن تلقينه و التدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال و اتخاذ القرارات ومهارات التفاوض و الإقناع .

التحفيز على الإبداع:

يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإبتحاجية و الخدمية و كذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان أن للإبداع تقاليد و معايير منها :

- دعم المخاطر و التغيير عن طريق الجوائز و المكافآت.
- قبول وجود أخطاء.

محفزات الإبداع في وظيفة الموارد البشرية:

● الأنماط الإدارية:وتشمل

- ✓ اهتمام الرؤساء بالأفكار و الاقتراحات المتقدمة من المرؤوسين؛
- ✓ الإصغاء للأفكار المقدمة من المرؤوسين؛
- ✓ عامل الإدارة بسهولة مع الإرباك و الفوضى و التشويش؛
- ✓ انفتاح المدراء و بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين انجاز المدراء في العمل؛
- ✓ استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازهم؛
- ✓ طلب الإدارة للاقتراحات و الأفكار المقدمة من طرف المرؤوسين حول تحسين المقدمة للمجتمع؛
- ✓ حماسة المدير للعمل الذي يقوم المرؤوسين بانجازه.

● الظروف التنظيمية: و تشمل

- ✓ عدم وجود المحسوبية في الوحدة الإدارية؛

- ✓ توفر الإمكانية للانحياز من وظيفة إلى الوظائف الأخرى حسب الطلب؛
- ✓ وجود معايير عالية للتميز في العمل؛
- ✓ وجود قواعد و تعليمات مناسبة للعمل؛

● دعم الإبداع : ويشمل

- ✓ لقي التشجيع على الإبداع في العمل؛
- ✓ التشجيع على التنوع في الآراء بين المرؤوسين.

● المشرف: ويشمل

- ✓ منح السلطة الكافية للقيام بالعمل؛
- ✓ ثقة الرؤساء بقدرات مرؤوسيههم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم .

● الاعتراف:

- ✓ ويضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في الوحدة الإدارية.

● التحدي : ويشمل

- ✓ ويضم استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب و إعاقاة العمل.¹

وتستخلص إلى دور الإبداع الإداري في وظيفة الموارد البشرية يعمل على اختيار الأفراد المبدعين و تدريبهم و تحفيزهم على الإبداع حيث تظهر نتيجته على زيادة أداء المؤسسة و تفعيل و تشجيع روح الاستقلالية و المغامرة و الإبداع،بالإضافة إلى العاملين بكرامة و إنسانية و احترام أفكارهم مهما كانت صفتها و تبسيط الإجراءات الإدارية وإنشاء بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة .

المطلب الثاني :الإبداع الإداري و نتائجه اتجاه وظيفة التسويق

إن وظيفة التسويق تعتبر من مواضيع اهتمام الممارسين في مجال التسويق وذلك لما له من تأثير إيجابي على نجاح المؤسسة تسويقاً،وما يترتب على ذلك نجاح المؤسسة بشكل عام في تحقيق الكفاءة في تحفيزه و تفعيله.

I.متطلبات الإدارة المبدعة نحو وظيفة التسويق

و فيما يلي عرض لأهم هذه المتطلبات :

¹-رفعت عبد الحليم الفاعوري،مرجع سبق ذكره، ص ص227-228، بتصرف.

1. اقتناع الإدارة العليا للمنظمة :

يجب إن يوجد اقتناع لدى الإدارة العليا للمنظمة بضرورة و أهمية وظيفة التسويق ودوره الأساسي في المنافسة مع غيرها من المؤسسات، وفي نجاحها و تحقيق أهدافها. إن وجود هذا الاقتناع ضرورة لتهيئة المناخ التنظيمي لوجود و نمو هذه الوظيفة، و تشجيعها بل واعتبارها جزءا لا يتجزأ من وظائف الإدارة للمؤسسة.

2. تهيئة البيئة التنظيمية:

إن تهيئة البيئة التنظيمية لتكون مشجعة للعاملين بإدارة وظيفة التسويق، بل وبالإدارات الأخرى بالمؤسسة على توليد أفكار تسويقية و/أو وضعها موضع التطبيق، يعتبر مطلبا مهما من متطلبات وظيفة التسويق.

3. متطلبات متعلقة بالأفراد المنشغلين بالتسويق :

تتطلب هذه الوظيفة توافر عدد من العناصر من أهمها اعتبار القدرات الإبتكارية شرط التشغيل و وظيفة التسويق بالإضافة إلى الوظائف الأخرى، ووجود نظام فعال لتحفيز على الابتكار و يكون إما ماديا أو معنويا، وإلحاق العاملين في التسويق بدورات تدريبية في مجال التفكير الإبداعي عموما، و التسويق الإبداعي على وجه الخصوص، و ذلك بهدف تنمية قدراتهم و مهاراتهم في هذا المجال.

4. التنسيق و التكامل بين الإدارات المهمة بوظيفة التسويق:

تتطلب وظيفة التسويق العمل على إيجاد تنسيق و تكامل بين الوظائف المهمة بهذه الوظيفة، كوظيفة الإنتاج، من خلال تحديد و إبراز الخصائص التي تميز منتج المؤسسة عن باقي المنتجات الأخرى.

II. الإبداع الإداري و نتائجه اتجاه وظيفة التسويق

إن النتائج التي تحققها الإبداع الإداري اتجاه وظيفة التسويق هي تحويل الوظيفة من تسويق تقليدي إلى تسويق إبداعي، حيث أن عملية التسويق الإبداعي لا بدى وان تخضع لمعالجة الإدارية، أي يتم إدارتها حتى يتمكن من تحقيق الكفاءة و الفعالية في هذه العملية، بل أن الإدارة المبدعة هي جزء لا يتجزأ من عملية التسويق الإبداعي.

- من الأهمية بمكان من راوية إدارة المبدعة لعملية التسويق الإبداعي ليس فقط وضع نظام أو روتين و إنما كذلك ضرورة معرفة الوقت المناسب الذي يجب فيه التعديل بل ربما الإلغاء هذا الروتين ووضع روتين جديد والكيفية التي يتم بها هذا التعديل أو الإلغاء.¹

¹ -نعيم حافظ جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003، ص70.

- الحصول على رجال التسويق مدربين و اعتبارهم أصل من أصول المنظمة، يعملون على تحقيق فوائد تعود على المنظمة و الفرد بحد ذاته، وهذه النتيجة تظهر دوما على المدى القصير بشكل ملموس و ملحوظ في تحسين و تطوير أداء المؤسسات.
 - عمل الإبداع الإداري على تقييم الأداء في مجال التسويق الإبداعي حيث يهدف الى زيادة فعالية و كفاءة الأنشطة التي ينظمها من خلال:
 - ✓ الكشف عن أوجه قصور يتطلب الأمر معالجتها؛
 - ✓ ترشيد التنظيم المطبق في أنشطة التسويق الإبداعي؛
 - ✓ تحقيق التنسيق بين التسويق الإبداعي، و الأنشطة الإبداعية في مجالات الوظيفة الأخرى للمؤسسة
- بصفة خاصة وظيفة البحث و التطوير.¹

نستخلص إلى أن الإبداع الإداري له أهمية بالغة في تنشيط وظيفة التسويق وتحويلها إلى تسويق إبداعي مما له من أثر بالغ في تفعيل أداء المؤسسات و العمل على تحقيق أهدافها التسويقية من جهة و أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: الإبداع الإداري وعلاقته بأداء وظيفة الإنتاج

في ظل ظروف السوق الديناميكية، فإن تطوير و تحسين المنتج يعتبر أمرا ضروريا لبقاء و نمو المؤسسات، فقد تختلف المنافسة المتزايدة و التكنولوجيا الجديدة، و تغير مطالب و توقعات العملاء سواقا، أشد قسوة و شراسة عما مضى.

I. نتائج الإبداع الإداري التي تظهر على وظيفة الإنتاج

1. الإبداع التقني:

يقصد به عملية تتطلب تعاون و التنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من اجل استخدام و تبني الأفكار الجديدة و التطورات التكنولوجية باعتماد على أساليب علمية نظامية لغرض تقديم سلعة أو خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة أو تحسينها لغرض تحقيق أهدافها في البقاء و النمو و جعلها أكثر قدرة على المنافسة.

¹ - طارق زيدان، تحسين الأداء التسويقي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة (قطر)، 6-8 أكتوبر 2003، ص 234

كذلك يعرف على انه تقديم منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية، أو تصميم عملية إنتاج جديدة أو تحسين العمليات القائمة.

ويتضمن أربعة متغيرات وهي:

- تقديم منتج جديد: ويقصد به المنتج الجديد للمؤسسة وقد يكون معروفا في السوق؛
 - تحسين منتج حالي؛
 - تصميم عملية إنتاج جديدة: أي تكون العملية جديدة بالنسبة للمؤسسة؛
 - تحسين العملية القائمة.
2. فوائد الإبداع التقني:

يحقق الإبداع التقني على الأقل بعض الفوائد التالية:

- تحسين خدمة المستهلكين، وذلك من خلال المرونة و التكيف لحاجات المستهلكين على أساس ما يعرف بالزبونين؛
- تحسين إنتاجية المؤسسة وذلك بتحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء و انجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي حيث يمكن أن نستخدم المواد لإنتاج أفضل وأكثر نوعية؛
- زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة وذلك من خلال:
 - ✓ سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية؛
 - ✓ تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العملية، و بإدخال التكنولوجيا الجديدة؛
 - ✓ تحسين صورة المؤسسة و مكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين؛
 - ✓ نجاح المؤسسة بشكل كبير ويمكن أن تكون فائدة للسوق.
 - ✓ إيجاد فرص جديدة للمؤسسة لبيع في أسواق جديدة وذلك يؤدي إلى :
 - زيادة الربحية؛
 - زيادة المبيعات؛
 - زيادة سلامة العمل وتقليل الحوادث.¹

¹ -ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص ص73-79.

المطلب الرابع: معوقات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري معوقات كثيرة ، بعضها ظاهر وبعضها خفي، بعضها مباشر وبعضها الأخر غير مباشر، كما أن بعض المعوقات ناتج لفعل تأثير خارجي وبعضها بفعل صفات خلقية أو داخلية في ذات الإنسان ، ونعتقد أن الإنسان قادر على التخلص من هذه المعوقات أو التخفيف من حدته و لو أراد ذلك وسعى إلى تشخيص هذه المعوقات، ثم العمل على التعامل معها بطريقة ذكية و إيجابية، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات وهي:

المعوقات الفردية

- الإحساس بعدم الأمان؛
- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- الرغبة في تجنب الفشل؛
- القلق على السمعة في حالة الفشل؛
- القلق والخوف من الرؤساء؛
- الميل إلى الاعتماد على الغير.

المعوقات التنظيمية

- المركزية الشديدة؛
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- التركيز على الاخذ بالتخصص الضيق؛
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.¹

¹ -جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص226.

خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل وجدنا أن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الإبداع و الابتكار، حيث نجد أن الإبداع هو عبارة على أفكار جديدة أما الابتكار هو تطبيق لهذه الأفكار،

كما قمنا بمعالجة موضوع الإبداع الإداري على وجه الخصوص وذكر الفرق بينه و بين الإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى التعرف على مبادئه و استراتيجيات المطبقة عليه، وذلك من أجل معرفة الدور الذي يلعبه الإبداع الإداري كي يحقق الميزة التنافسية التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

تمهيد

أصبحت بيئة الأعمال الحديثة تفرض على المؤسسات تحديات كبيرة , خاصة في ظل المنافسة الحادة على كل المستويات , فالكل يسعى إلى تحقيق حصة سوقية كبيرة أو تنميتها , و أصبح الجميع يطمح للوصول إلى القمة و الصدارة .

و لا يكون ذلك إلا من خلال وضع إستراتيجية تنافسية بالشكل الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية تميزها عن منافسيها.

و نظرا للتداخل الكبير بين هذه المفاهيم حاولنا في هذا الفصل أن نميز بينها من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية صفة تميز المتنافسين عن غيرهم لأنها تعتبر بمثابة غاية أو هدف تجعل المنافس في وضعية مناسبة لخلق القيمة لهذا حاولنا في هذا المبحث التطرق لمفهوم التنافسية، مستوياتها و أنواعها بالإضافة إلى استراتيجياتها.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية

قبل التطرق لمفهوم التنافسية يجدر بنا أولاً التعرف على مصطلح المنافسة.

مفهوم المنافسة:

يعد مصطلح المنافسة من بين المصطلحات التي شاع استخدامها و تداولها في أيامنا الراهنة، فهذا المفهوم يعد بعدا يستحيل استبعاده بسهولة في الدراسات المتعلقة بالمؤسسة و علاقتها مع محيطها، كما أصبح جوهر القضايا الحالية المعاصرة التي لا يمكن التغاضي عنها.

• حيث يرى **Stanton** إن المنافسة هي (احد العوامل التي يتكون منها المحيط الخارجي للمؤسسة وان هذه العوامل تعتبر من عوامل البيئة التسويقية).¹

• ويرى كل من **C.W.Hill and G.R.Jones** أن المنافسة (عملية موجهة بواسطة عنصر الابتكار التجديد و ذلك بغرض تحقيق الأرباح ومنح المؤسسات حافزا قويا للسعي وراء منتجات أو عمليات و استراتيجيات مبتكرة وجديدة).²

ومنه نجد أن المنافسة هي العملية التي يسعى من خلالها الفرد إلى تحقيق الأرباح بالاعتماد على الابتكار و الإبداع و التجديد.

¹-ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، ص:120.

² - شارلز و جورث جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص:160.

مفهوم التنافسية:

- التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية, استقرار, توسع, ابتكار, تجديد.¹

- ويعرفها **Jean Charles Mathe** على أنها هدف أو غاية توضح الاختيارات التنافسية للنشاطات و تجعلها في وضعية مناسبة و ملائمة. كما أنها تعتبر أداة لتحسين أداء هذه النشاطات, أما من ناحية الإستراتيجية فالتنافسية تسمح بالتحكم في الوقت من اجل الاستغلال و الاستفادة من الوضعية الجديدة التي يمكن أن تخلقها.²

و منه نجد أن المنافسة تتوافر في المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة, و لا شك أن يتجسد في خفض معدلات هيكل التكلفة عن طريق التميز بالاعتماد على الابتكار و الإبداع و التجديد.

- و بما أن التنافسية تتحقق من خلال جملة من العناصر التي بدورها تعمل على تحقيق أهداف التنافسية. وفيما يلي نستعرض تحقيق التنافسية و أهدافها.

1. تحقيق التنافسية :

تتحقق التنافسية من خلال جملة من العناصر تتمثل خصوصا في التحكم في عناصر التكاليف, إدارة الوقت, الابتكار و التطوير و التجديد, العلوم و التكنولوجيا, إدارة الجودة الشاملة , و تأكيد الجودة, إرضاء العملاء الحاليين و البحث عن آخريين جدد, الترويج و الإعلان و العلاقات العامة, التحسينات المستمرة, التدريب المكثف, و الخدمات ما بعد البيع... الخ.³

2. أهداف التنافسية:

- تهدف التنافسية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي :
- تحقيق درجة عالية من الكفاية: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها و أعمالها بأقل مستوى ممكن من التكاليف, و في ظل التطور التكنولوجي المسموح به, فالتنافسية تساهم رقي المؤسسات الأكثر كفاءة؛

¹ -فريد النجار, المنافسة و الترويج التطبيقي, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية, 2000, ص: 11.

² -إسماعيل محمد السيد, الإدارة الإستراتيجية, المكتب العربي الحديث, الإسكندرية, 1999, ص: 51.

³ -GLASS Neil, **Management:10 défis**, les éditions derganisathons, paris, France, 2001, p 9.

- التطور و التحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية و الابتكارات و التي تكون تكلفتها مرتفعة نسبيا, إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة؛
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذا تمكنت المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى و الأكثر تطورا من تعظيم أرباحها, فالأرباح تعد مكافأة للمؤسسة عن تميزها و تفوقها في أداءها.¹

المطلب الثاني: أنواع التنافسية

يمكن تصنيف التنافسية إلى نوعين هما:

1. التنافسية وفق الموضوع: و تتضمن تنافسية المنتج و تنافسية المؤسسة.

1.1. تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة, ذلك بعد اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

1.2. تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها أحدا بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة, و الأعباء الإجمالية, التي نجد من بينها تكاليف البنية, النفقات العامة... الخ²

2. التنافسية وفق الزمن: وتتضمن التنافسية الملحوظة و القدرة التنافسية

1.1. التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه التنافسية على النتائج المحققة خلال دورة محاسبية.

2.1. القدرة التنافسية: أظهرت الدراسة التي تمت على 28 مؤسسة فرنسية أن القدرة التنافسية تستند إلى ثمانية معايير: الموقع في السوق, المرونة, معرفة كيفية العمل, الجودة, الخدمات, التكاليف, الإنتاجية, مردودية رأس المال, حيث أن هذه المعايير تربطها علاقة متداولة فيما بينها.³

¹ -صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 130، 132.

² -بن نذير نصر الدين، منصورى الزين، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ -H.LESCA·STRUCTURE ET SYSTEME D'INFORMATION·FACTEURS DE COMPETITIVITE/PARIS·ED MASSON·1982.PP.11·13·PP30·34 .

المطلب الثالث: استراتيجيات التنافسية

قبل التطرق لأنواع الاستراتيجيات التنافسية يجب التطرق لمفهوم الإستراتيجية التنافسية.

- I. **تعريف الإستراتيجية التنافسية:** تعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين و تتحدد من خلال ثلاثة مكونات أساسية :
- **حلبة التنافس:** و تتضمن اختيار ميدان التنافس (الأسواق و المنافسين).
 - **طريقة التنافس:** و تتضمن اختيار إستراتيجية (المنتج،الموقع،التسعير،التوزيع).
 - **أساس التنافس:** و يشمل المهارات المتوفرة لدى المنظمة و التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المستمرة و الأداء في الأجل الطويل.¹

II. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

و فيما يلي نتطرق لأنواع الاستراتيجيات التنافسية.

1. إستراتيجية خفض التكلفة: (الهيمنة الشاملة بالتكاليف) La Domination Globale Par Les Coûts

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين، حصة سوقية أكبر لأنه توجد عدة دوافع أو حوافز تشجع المنظمات على تحقيق التكلفة الأقل. وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة عن منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة و تحسين الكفاءة، و أخيرا سوق مكون من مشتريين واعيين تماما للسعر.²

2. إستراتيجية التميز La Differentiation :

و هي إستراتيجية تنافسية موجهة للسوق ككل، تركز على الابتكار و التطوير في المنتج أو الخدمة بهدف جعله مميذا من خلال: تصميم المنتج، الجودة و المواصفات، المنافع و المميزات، التكنولوجيا، خدمة العملاء، فمثل هذه الإستراتيجية تمكن المنظمة من تحقيق عائد على الاستثمار و معدلات عالية من الربحية تفوق المستوى المتوسط للقطاع بسبب ولاء العملاء للعلامة مما يقلل حساسيتهم للسعر و يضع حاجزا لدخول منافسين جدد، إذ أن التكاليف المرتفعة للمنتج يتحملها العميل.³

¹ -إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² -نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 234.

³ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 274، 275.

3. إستراتيجية التركيز La Concentration :

و هي إستراتيجية تنافسية موجهة لقطاع محدود من السوق المستهدف، ا و الى مجموعة معينة من العملاء، و ذلك بدلا من التعامل مع السوق ككل و تسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بالاستفادة من ميزة تنافسية عن طريق تقديم منتجات بأسعار اقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات أو خدمة العملاء بسبب التركيز على التمايز، أو التمايز و التكلفة الأقل معا.

- كيفية تحقق ميزة تنافسية في ظل إستراتيجية التركيز:

للدخول في إستراتيجية التركيز هناك خطوتين رئيسيتين

- تحديد القطاع الذي سوف يتم التنافس فيه؛
- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاع السوقي المستهدف.

و لتقرير أي القطاعات أي القطاعات السوقية يتم التركيز عليها فلا بد من تحديد مدى جاذبية القطاع بناء على معرفة حجم و ربحية القطاع، مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين و أخيرا مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة و حاجات القطاع السوقي.¹

المبحث الثاني: ماهية الميزة التنافسية

إن التزايد في معدلات الإبداع و التطور العلمي في الآونة الخيرة أدى بالعديد من المؤسسات للوصول إلى ميزة تنافسية عديدة مكنتهم من الصمود أمام منافسيهم، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية، أنواعها و العوامل المتحكمة في اختيارها، بالإضافة إلى مصادرها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية و خصائصها

تعتبر الميزة التنافسية ذات أهمية كبيرة، لأنها تقدم للمؤسسات فرص لتحقيق ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها، و ذلك من خلال الخصائص التي تتميز بها.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، مرجع سبق ذكره، ص 274، 275.

I. مفهوم الميزة التنافسية:

تعرف الميزة التنافسية على أنها "قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط".
وتتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المالية و المادية و التنظيمية و المعلوماتية بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية و يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى العميل و قدرة المنظمة على تحقيق التميز".¹

كما عرفها **Michel Porter** "على أنها قدرة المؤسسة على اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين, حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر هي القدرة على إحداث عملية الإبداع بمفهومه الواسع".

فلاحظ أن **Michel Porter** في تعريفه هذا يؤكد على جوهر الميزة التنافسية المتمثل في الإبداع.

و مما سبق يمكن القول بان الميزة التنافسية تكمن في قدرة المنظمة على تطبيق استراتيجياتها بالإضافة إلى التميز و الاختلاف عن منافسيها.

II. خصائص الميزة التنافسية:

تتمثل خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

- يتم بناؤها على المدى الطويل باعتبارها تخص الفرص المستقبلية؛
- الميزة التنافسية تبنى على الاختلاف و التباين بين الشركة و منافسيها و ليس على التشابه.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى الشروط التالية :
- حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها و صعوبة محاكاتها أو إلغائها من قبل المنافسين.²

¹ - معاني فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، القاهرة، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 8.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002، ص 17.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

حيث نميز نوعين من الميزة التنافسية و هي:

1. **ميزة التكلفة الأقل:** تحوز المؤسسة على ميزة التكلفة الأقل, إذا كانت التكاليف المتراكمة لأنشطتها المنتجة للقيمة اقل من نظيراتها لدى المؤسسات المنافسة, أي على ضبط التكاليف مقارنة بالمنافسين.¹
 2. **ميزة الاختلاف (التميز):** لا بد أن يتميز بها المنتج أو الخدمة من حيث الجودة, السعر الإبداعي التكنولوجي, قدرة المؤسسة على حيازة خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بالسلعة, أو الخدمة, و يكون وفيًا لهما.
- بعد التطرق لأنواع الميزة التنافسية نقوم بعرض العوامل المتحكمة في اختيارها.

العوامل المتحكمة في اختيار الميزة التنافسية:

تستند المؤسسة في اختيارها للميزة التنافسية على العوامل التالية:

- جاذبية النشاط و حدة المنافسة فيه؛
- التكنولوجيا المستعملة؛
- تطور احتياجات و رغبات الزبائن خلال الزمن؛
- الفرص المستقبلية؛
- تكلفة التميز.²

المطلب الثالث: مصادر الميزة التنافسية

حتى تتحصل المؤسسة على ميزة تنافسية يجب أن تتوفر لديها مجموعة مصادر و موارد تنشأ من خلالها هذه الميزة و ذلك إذا أحسنت استغلالها بشكل امثل, حيث تختلف مصادر الميزة التنافسية باختلاف مجال نشاط المؤسسة و إمكانياتها. و من بين هذه المصادر نذكر ما يلي:

1. **الجودة:** حيث يتم على أساسها المفاضلة بين المنتجات المطروحة في السوق حيث يرغب الزبون عند اتخاذ قرار الشراء البحث عن الجودة الأفضل إلى جانب السعر المناسب.

¹-M. porter, L'avantage Concurrentiel:Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance,inter-édition,France,1986,p 85.

² -عبد الفتاح بومخيم,عائشة مصباح,دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية,الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة منتوري قسنطينة,ص5.4.

- 2. الوقت:** أدت التحولات السريعة التي يشهدها العالم اليوم و انعكاس تأثيرها على المنظمات إلى تزايد الاهتمام بعنصر الوقت الذي أصبح مصدرا أساسيا للتنافس من خلال المنظمات و يتم التعبير على الوقت باعتباره مركزا تنافسيا من خلال ثلاثة أبعاد و هي: وقت التسليم، التسليم في الوقت المحدد، سرعة التطور.
- 3. المعرفة:** تعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المتركة على المعلومات و المعرفة، كما أصبح قياس القيمة الحقيقية للمعرفة أمرا ضروريا للمنظمات ذات العلامات التجارية المتميزة و براءات الاختراع مصدرا أساسيا لامتلاك الميزة التنافسية.
- 4. التكلفة:** يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية إذا تمكنت المنظمة من تقديم المنتجات بشكل أفضل كفاءة و فعالية من حيث التحكم في تكاليف الإنتاج و في التكنولوجيا و المهارات المستخدمة حيث تعد التكلفة المنخفضة المصدر الأساسي والتنافسي الأول الذي تطبقة الكثير من المؤسسات من خلال سعيها لتعزيز حصتها السوقية و التمتع بمزايا اقتصاديات الحجم.
- 5. المرونة:** و يقصد بها مدى نجاح المؤسسة في تكيف نظامها الإنتاجي مع التغيرات البيئية و عمليات الطلب من خلال القدرة على الاستجابة للتغيرات.¹

المبحث الثالث: أبعاد الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها

تعتبر الميزة التنافسية غاية و هدف يسعى العديد إلى تحقيقه و الوصول إليه لأنها تمتلك أبعاد و محددات تميزها عن غيرها بالإضافة إلى أن هناك معايير تمكن من الحكم على جودتها.

المطلب الأول: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في "الكلفة، الجودة، التسليم، المرونة".

¹ -الشعوي وفاء، بريالة رحيل، دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2010، ص 30، بتصرف.

1. بُعد الكلفة: يؤكد (Dilworth) على أن أية شركة عليها أن تركز على بُعد الكلفة من أجل أن تجعل تكاليف إنتاج وتسويق منتجاتها أدنى من الشركات المنافسة لها. ويرى (Aquilano) بان الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها. ويبين (SLAK) بان الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها. ويوضح (Krajewsky and Ritzman) بان تخفيض سعر المنتجات يسهم في زيادة الطلب عليها، فضلاً عن انه قد يخفض من هامش الربح إذا لم تنتج الشركة منتجاتها بتكاليف منخفضة. بين (Evans and Collier) بان الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الملائمة المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقاليات، إذ يعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائمة في مجال الكلفة. كما يشير (العزاوي) إلى إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق. ويؤكد (اللامي) بان هناك جزءاً من السوق داخل كل صناعة يشتري بالتحديد على أساس الكلفة الواطئة، وللتنافس في تلك الأسواق على الشركة أن تنتج بأقل كلفة ممكنة، إلا إن ذلك لا يضمن دائماً الربحية والنجاح، وقد تفلست الشركة لعدم قدرتها على مواجهة المنافسة كما حدث لشركة (Kmart) التي أعلنت إفلاسها عام 2002 لعدم قدرتها على المنافسة أمام شركة (Walmart) القائمة على الكلفة المنخفضة ومن أجل بقائها في السوق عليها أن تمايز عرضها للزبون بطريقة أخرى غير الكلفة المنخفضة.

تأسعيل ما تقدم نرى بان بُعد الكلفة يعدّ من الركائز الأساسية في نجاح الشركة وتفوقها من خلال تمكينها من الوقوف مع الشركات المنافسة ومساعدتها في الوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية لمنتجات الشركة في السوق، وان عدم اهتمام الشركة بتخفيض كلفها قد يكون السبب وراء تدهورها وانسحابها من منتجات وأسواق قائمة.¹

2. بُعد الجودة: يؤكد (Heizer and Render) على أن حصول الشركة على القيمة المتوقعة التي تتناسب مع رسالتها يتطلب منها تحديد توقعات الزبائن ورغباتهم عن الجودة والعمل على تحقيقها. ويوضح (SLACK) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقدم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. ويشير كل من (Krajewsky and Ritzman) إلى إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة

¹ - أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، الموصل، 2008، ص13. بتصرف

التي تلي الخصائص المطلوبة من قبلهم. ويتفق كل من (Zolghadar) (Hindrikes) بان بُعد الجودة يعني القدرة على تقديم منتجات تتطابق مع حاجات ورغبات الزبائن. يشير (Atem and Yella) بان الجودة تعني نظرة الأفراد المختلفة أو النظرة المختلفة للشركة مقابل التوقعات المختلفة للأفراد، حيث إن خصائص المنتج ستقابل رضا الزبون، حيث على سبيل المثال يجب أن تكون المنتجات (السلع أو الخدمات) ذات موثوقية وذات كفاءة وفاعلية كي تقابل الحاجات التي يطلبها الزبون. ويؤكد (Evans and Collier) على إن المنتجات ذات لجودة العالية تسهم في تحسين سمعة الشركة وتحقيق رضا الزبائن فضلاً عن الشركة يمكن لها أن تفرض أسعار أعلى في حالة تقديم منتجات ذات جودة عالية لتلبية متطلبات الزبائن. ويرى (Karahasanovic and Lonn) بان الجودة تعني المطابقة مع المتطلبات ويرى (اللامي، والبياتي) بان الجودة العالية تعني في كل شيء أي إن النظام الإنتاجي يجب أن يُطور لتقليل المصاعب كي لا يكون الإنتاج مطابقاً للمواصفات الموضوعة مسبقاً وذو موثوقية عالية، فضلاً عن عدم وجود مجال لإعادة العمل أي إعادة فحص وتصليح المنتجات. كما يرى (رسالن) بان الجودة هي جودة المؤسسة أو الشركة بهدف تحسين وتطوير العمليات والأداء، تقليل التكاليف، التحكم في الوقت، تحقيق رغبات الزبائن ومتطلبات السوق، العمل بروح الفريق، وتقوية الانتماء وهذه جميعها يمكن تلخيصها في نقطتين أساسيتين:

● المطابقة للمواصفات

● إشباع وتحقيق متطلبات السوق أو كما يختصرها عالم الجودة جوران Juran في المواءمة للاستخدام: **Fitness**

.for Use

إتساقاً مع تقدم نرى بان بُعد الجودة يعد من ركائز نجاح الشركة في عالم الأعمال من خلال تقديم منتجات بمواصفات تحقّق وتُفوق متطلبات الزبائن لإرضائهم ومن ثم إسعادهم وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.

3. بعد المرونة: يصف (Dilworth) المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. يبين (Russell and Taylor) بان المرونة تعني القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من المنتجات وإدخال منتجات جديدة وتعديل المنتجات الموجودة بسرعة فضلاً عن الاستجابة لاحتياجات الزبون. ويوضح (Chase) بان بُعد المرونة يعد من الأبعاد المهمة وتعني قابلية الشركة على تقديم منتجات متنوعة في الوقت المطلوب، فضلاً عن قدرة الشركة من تطوير المنتجات القائمة وتحسين عملياتها لتقديم منتجات جديدة ويبين (Slack) بان المرونة تعني قدرة الشركة

على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي:

- مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة.
 - مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات.
 - مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقدم أحجام مختلفة من المنتجات.
 - مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.
- ويشير (Krajewsky and Ritzman) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. ويؤكد (العلبي) بان المرونة أصبحت السلاح الفعال في المنافسة بين الشركات، إذ تتضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة بالإضافة للاستجابة عموماً إلى حاجات ورغبات الزبون. ويبين (اللامبي) بان المرونة الداخلية للعمليات تتضمن سرعة الاستجابة لأوقات التسليم المطلوبة، وتوفير الوقت (تقليل الهدر) في عمليات التغيير والتحول والمحافظة على اعتمادية إنتاج وتقديم المنتجات إلى الزبائن.

تأسس على ما تقدم نرى بان بعد المرونة أصبح ميزة تنافسية مهمة لأي شركة صناعية تريد النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وذلك من خلال قيامها بالتغيير والاستجابة لحاجات ومتطلبات الزبائن من المنتجات بأقل جهد ووقت ممكن.

4. بعد التسليم: يوضح (Bragmang) بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المدة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. وأشار (Krajewsky and Ritzman) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعده التسليم تتعامل بالوقت هي:

- سرعة التسليم: تقاس هذه السرعة بالوقت المستغرق بين استلام طلب الزبون وتلبية الطلب والذي يسمى بوقت الانتظار، ومن الممكن زيادة سرعة التجهيز بتقليل وقت الانتظار؛
- التسليم بالوقت المحدد: ويعني تسليم طلبات الزبائن في الوقت المحدد لهم من قبل الشركة؛
- سرعة التطوير: وهي سرعة تقديم منتج جديد وتقاس سرعة التطوير بالوقت بين توليد الفكرة وحتى التصميم النهائي للمنتج وتقديمه إلى السوق.

ويوضح (Evans and Collier) بان الوقت في مجتمع اليوم يعد من المصادر الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية للشركة، فالزبائن يرغبون بالاستجابة السريعة لطلباتهم، فضلاً عن فترات انتظار قصيرة، وان العديد من الشركات تعرف اليوم كيف تستخدم الوقت كسلاح تنافسي من خلال تسليم المنتجات إلى الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

اتساقاً مع ما تقدم نرى عبئاً التسليم يعد من أبعاد التنافس الماهمة بين الشركات، ويشير إلى تسليم طلقت للزبائن حسب الوقت المحدد لهم من قبل الشركة، ويعبر هذا البعد عن قدرة العمليات على مواجهة طلبات الزبائن وتسليمها لهم في الوقت المحدد وهذا يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للشركة في السوق.¹

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

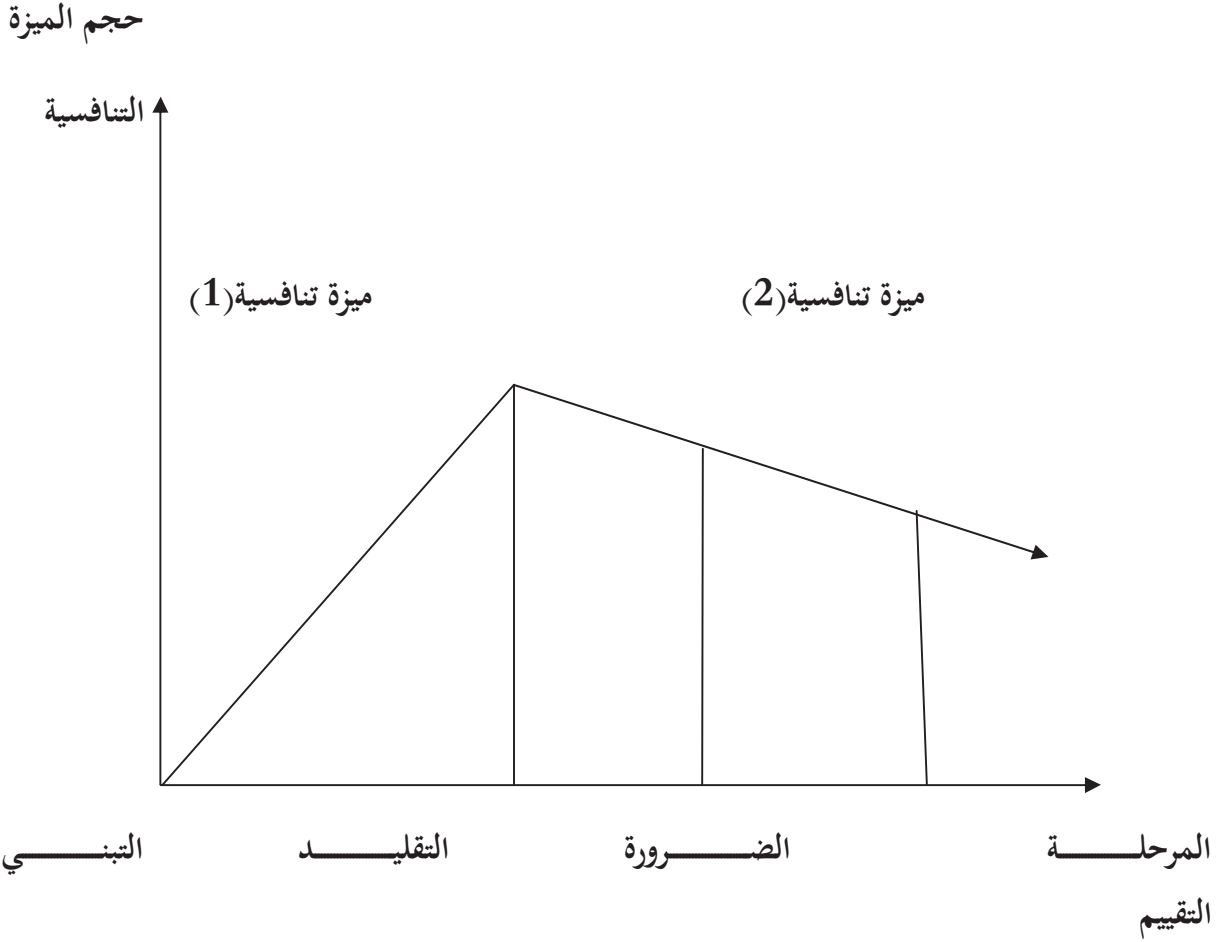
تحدد الميزة التنافسية من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

1. حجم الميزة التنافسية:

كلما كانت الميزة التنافسية للمؤسسة كبيرة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التميز فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهود مضمّنية و صرف أموال باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها و إبطال سيطرتها في السوق، و من هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال في المنتج

¹ - أكرم أحمد الطويل، رعد ابراهيم اسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص14، بتصرف.

الشكل رقم (1-2): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل ص 86

و يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية و هي:

1. **مرحلة التقديم:** تشهد هذه المرحلة تزايدا معتبرا بفعل الميزة التنافسية التي استطاعت المؤسسة تحقيقها مقارنة بالمنافسين وهذا بفضل تقبلها من قبل المستهلكين و الإقبال المتزايد لهم و هذا بعد معرفتهم لحقيقة الميزة، و يلاحظ أن حجم الميزة يأخذ دالة متزايدة و يطلق أيضا على هذه المرحلة بمرحلة النمو السريع.

ب. **مرحلة التبني:** تعرف هذه المرحلة نوعا من الاستقرار و الثبات و الانتشار بفعل تزايد عدد المنافسين، و بداية تعرفهم على الميزة التنافسية و مدى تأثيرها على المستهلك و على حصصهم السوقية، فيحاولون بشتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية و البحث عن مصدر أو مصادر هذه الميزة التي امتلكتها المؤسسة.

ج. مرحلة التقليد: تعرف ببداية تراجع حجم الميزة التنافسية و هو ما تفسره المنافسة الشديدة التي تحمل كل ما لديها من قوة و إمكانيات من اجل إبطال مفهوم هذه الميزة التنافسية و تقليدها من قبل المنافسين.

د. مرحلة الضرورة: في هذه المرحلة يتواصل تراجع حجم الميزة التنافسية, حيث أصبح ضروريا و حتميا على المؤسسة تحسين ميزتها التنافسية و تطويرها أو تقديم تكنولوجيا جديدة من اجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج لأنه في الحالة العكسية يكون مصير الميزة التنافسية الأولى هو الزوال.

2. نطاق التنافس (السوق المستهدف):

يعبر النطاق على مدى أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية, فنطاق النشاط على المدى الواسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة مقارنة بالمؤسسات المنافسة, مثل الاستفادة من تقديم تسهيلات الإنتاج المشتركة, خبرة فنية واحدة, نفس منافذ التوزيع... الخ

ومن جهة أخرى يمكن للمؤسسة التي تنشط على نطاق ضيق تحقيق ميزة تنافسية وذلك من خلال تركيزها على قسم سوقي معين و خدمته بأقل تكلفة, أو بتقديم منتج لهذا القسم السوقي.

و يمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس تؤثر على الميزة التنافسية كما هو مبين في الجدول التالي:¹

¹ - محسن بن حبيب، دور العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، ص: 54، بتصرف.

الجدول رقم (1-2): يوضح أبعاد نطاق التنافس التي تؤثر على الميزة التنافسية

نطاق التنافس أو السوق	التعريف أو الشرح
1. نطاق القطاع السوقي	يقصد به مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.
2. النطاق الرأسي	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا(قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة(قرار الشراء) فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة بالمنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، إضافة إلى أن التكامل يتيح درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع) في حالة إنتهاج المؤسسة للتكامل الرأسي (الأمامي).
3. النطاق الجغرافي	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة و يسمح لها النطاق بتحقيق الميزة التنافسية .
4. النطاق الصناعي	يعكس مدى الترابط في ظل الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط مشتركة بين مختلف الأنشطة و عبر عدة صناعات من شأنه خلق غرض لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

المصدر: نبيل مرسي خليل، ص ص: 87، 88.

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

تحدد جودة الميزة التنافسية بثلاثة ظروف و هي:

1. مصدر الميزة: يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين:
 - مزايا من مرتبة منخفضة: مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام، وبحيث يسهل نسبيا تقليدها ومحاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛
 - مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل، تميز المنتج، السمعة الطيبة بشأن العلامة استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، أو علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة.

و يتطلب تحقيق المزايا من الرتبة المرتفعة ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية، و التعلم المتخصص، والبحوث والتطوير،

والتسويق. و يترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة وفي شكل سمعة طيبة، علاقات وثيقة مع الزبائن، وحصيلة من المعرفة المتخصصة.

2. عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة: في حال اعتماد المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على أثار تلك الميزة. أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعا.

3. درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا. لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.

إذن لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية فحسب، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على سدادها، ولا يكون ذلك استنادا إلى معايير معبرة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.¹

¹ -مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص ص 90، 100، بتصرف.

خلاصة الفصل:

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أن التنافسية هي نتاج لظاهرة العولمة التي كان لها دور في التحولات السريعة و المتعاقبة على الحياة الاقتصادية و الاجتماعية, و التجارية... الخ, والتي جعلت أمر امتلاك المؤسسة لمزايا تنافسية أمرا حتميا لتعزيز هذه القدرات على المستوى المحلي و العالمي على حد سواء, و ضمان بقائها و استمرارها في السوق, فكان ذلك سببا في لجوء المؤسسات للعديد من الاستراتيجيات التنافسية و التي تتمثل في إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف, التميز, و التركيز. لذلك في محيط تنافسي يمكننا أن نتصور أن أحسن وسيلة لتحقيق ذلك هي اكتساب موارد بشرية كفأة باعتبارها العنصر المنفذ و المكلف بالوصول لتحقيق الأهداف بالاعتماد على عناصر الإبداع و الابتكار و التجديد.

تمهيد:

بعد الاستعراض النظري لمحاوالموضوع وقصد إعطاء مصداقية أكبر للبحث قمنا بالدراسة الميدانية و التي تناولنا فيها مؤسسة موبيليس(ATM)بورقلة، و ذلك من خلال المقابلات الشخصية ؛ و بعد تجميع و تحليل مختلف البيانات و المعلومات المحصل عليها قمنا بصياغة النتائج كل هذا وفق الخطة التالية:

خصصنا المبحث الأول لنحاول تقديم المؤسسة من خلال التعريف بها و مراحل نشأتها، وكذا عرض هيكلها التنظيمي؛ بالإضافة للتطرق إلى أهم أهدافها و مبادئها.

أما في المبحث الثاني حولنا التوصل إلى العلاقة التي تربط الإبداع الإداري بالميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسة.

و في الأخير تطرقنا للمشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية لها.

المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تم اختيار مؤسسة موبيليس لأنها تعتبر نموذج للمؤسسات التي تعتمد على الإبداع في تحقيقها للميزة التنافسية؛ حيث تعتبره كأحد مبادئها.

كما أن المؤسسة لا تهتم فقط بالإبداع في المنتج و إنما تعمل على نشره في كافة المؤسسة؛ بالإضافة إلى فتح مجال للعمال من أجل طرح أفكارهم الإبداعية.

■ قبل التعرف على الشركة الوطنية للهاتف النقال موبيليس نتعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر التي تفرعت منها مؤسسة موبيليس.

I. التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال:

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الالكترونية؛

و ذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد خاصة من طرف شركتي جازي ونجمة. و قد تم إضافة التعريف لشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعاً من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم الالتزامات واشتداد المنافسة في القطاع.

1. نشأة المؤسسة وأهداف المؤسسة

● نشأة المؤسسة :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات و خدمات الاتصال الإلكترونية.

تم إنشاء هذه المؤسسة وفقاً لقانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000؛ والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات؛ وانطلاقاً من المرسوم التنفيذي رقم

01/140 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001؛ الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون ؛ وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 02/150 المؤرخ في 09 مايو 2002 والفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد. انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية 01 جانفي 2003 ؛ حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من اجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة؛ الفعالية وجودة الخدمة ومن هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني؛ الاقتصادي والاجتماعي من اجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي؛ إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.

2. نشاط المؤسسة:

يتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة الجزائر في :

- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد؛ و التي تسمح بنقل وتبادل: الأصوات؛ الرسائل المكتوبة؛ المعطيات الرقمية؛ المعلومات المرئية والمسموعة...؛
- تأسيس؛ تشغيل وتسيير الاتصالات البينية مع كل مستخدم الشبكات .
- تنمية؛ وتشغيل وتسيير شبكة الاتصالات الخاصة والعامة.

3. أهداف المؤسسة:

- دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام و الاتصال من اجل تحقيق الأهداف التالية:
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين؛ وبصفة خاصة المناطق الريفية؛
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة؛ والحجم المقدم منها؛ إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

II. التعريف بالشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس :

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر يتبين أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال هي فرع من فروعها، وهي مستقلة في قراراتها المالية والاقتصادية حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مسؤولي الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. وما يمكن قوله هو أن هذا الفرع يواجه أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى: FAWRI وATS وDJAWEB.

نبذة عن نشأة الشركة الجزائرية للهاتف النقال :

تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائري (100.000.000 دج) وهو مقسم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج عدد عمالها بتاريخ 31 جانفي 2005 ب 600 :عامل. تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، و أصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، و تم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.

أما الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف و مسيرين.

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام و مدراء وطنيين في مختلف وظائف المؤسسة و هي:
- الوظيفة التجارية، التسويق و الاتصالات، الإدارة التقنية أن الإمداد، الموارد البشرية العلاقات العامة، المالية و المحاسبة، نظام المعلومات . كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين .
- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس غدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهني، و تتمثل وظيفته في المصادقة على الاختبارات الإستراتيجية لإدارة المؤسسة.
- نسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:
 - ✓ تقديم أحسن الخدمات.
 - ✓ التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.
 - ✓ الإبداع.
 - ✓ تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية وهذا مامكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم أكثر من 10 ملايين مشترك.

وباختيارها و تبنيتها لسياسة التغيير و الإبداع، تعمل موبيليس دوما على أن تعطي صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجحة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

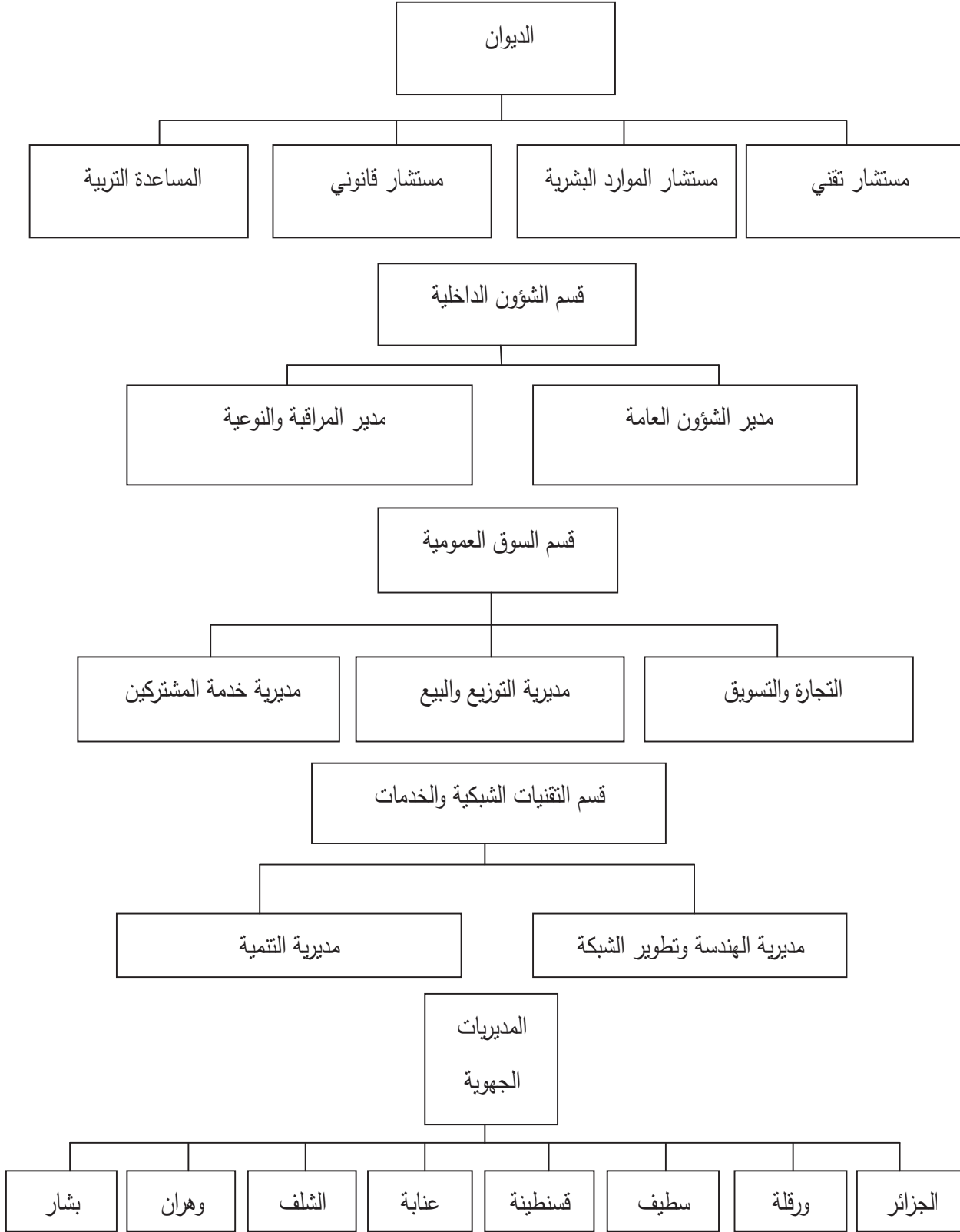
موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "أينما كنتم" .

هذا السعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ، ودليل على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في حماية البيئة وهذا بالرجوع إلى قيمها الأربعة: الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع

حيث يشمل المستوى الجهوي ثمان مديريات جهوية ، كما تتوزع هذه المديريات لتغطية أكبر قدر ممكن من التراب الوطني ، وتعمل على تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات الجهوية ، وتضمن التحكم في الأوضاع و القرب من الزبون ، كما تنقل الصورة الشاملة عن مدى نجاعة الاستراتيجيات المتبعة إلى الإدارة العليا ، وتمثل المديريات الجهوية شكل من أشكال التسيير اللامركزي من خلال تفويض السلطة على جزء معين من السوق ، وفي مقابل ذلك ، تكون هذه المديريات مسئولة على نطاقها الجغرافي أمام الإدارة العليا . و هذا ما يمكن هذه الأخيرة من معرفة مستوى الأداء لكل إدارة جهوية وبالتالي يمكنها تحديد مكان الضعف و القصور، و في ما يلي نستعرض المديريات الجهوية.

- المديرية العامة للوسط؛
- المديرية الجهوية سطيف؛
- المديرية الجهوية قسنطينة؛
- المديرية الجهوية عنابة؛
- المديرية الجهوية الشلف؛
- المديرية الجهوية وهران؛
- المديرية الجهوية بشار؛
- المديرية الجهوية بورقلة .

الشكل رقم (1-3): يمثل المديرية الجهوية الخاصة بالشركة الجزائرية للهاتف النقال



المصدر: من وثائق المؤسسة

حيث تشرف المديرية الجهوية بورقلة على سبع ولايات بالجنوب الشرقي من الأغواط إلى تمنراست التابعة لها من الناحية الإدارية، وتنقسم المديرية الجهوية بورقلة إلى خمس مديريات فرعية و هي:

- المديرية الفرعية للتسويق.
- المديرية الفرعية للشؤون العامة.
- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة.
- المديرية الفرعية التقنية.
- المديرية الفرعية لنشر الشبكة.

و الوظائف الأساسية لهذه المديريات هي القيام بتنفيذ القرارات الإستراتيجية المتخذة من طرف الإدارة العليا.

III. العرض العام للمديرية الجهوية ورقلة:

أنشأة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة لتغطية مناطق الصحراء في 2004، وتتفرع منها ثمانية وكالات تجارية حددت في الفترة ما بين 2005/2006 وهي ورقلة، الأغواط، غرداية، حاسي مسعود، الوادي، تمنراست و ايليزي.

ثم كان مشروع إنشاء و ثمانية وكالات فرعية تدريجيا ابتداء من الفصل الثالث من سنة 2006، وقد تم هذا المشروع و الهدف من ذلك هو توحيد و تنظيم الوكالات التجارية و تتمثل هذه الفروع في :
تقرت، افلو، المغير، طولقة، المنيعه، عين امناس، مطارحاسي مسعود و عين صالح.

المطلب الثاني: مراحل نشأة مؤسسة موبيليس بورقلة

مرت الشركة مراحل على غرار باقي الشركات التي تخضع للقانون التجاري الجزائر و تتمثل المراحل في ما يلي:

1. المرحلة الأولى هي مرحلة الاستثمار أين تمكنت الشركة بفضل الجهود المعتبرة الإطار الشركة من بسط ونشر الشبكة على مختلف مناطق الوطن حيث كان الهدف دائما هو نشر الشبكة على عموم الوطن حتى تصل إلى 100% .

2. المرحلة الثانية هي مرحلة الاستغلال هي المرحلة التي تلي المرحلة الأولى حيث تمكنت الشركة من رصد تحقيق أرباح معتبرة بفعل السياسة الحكيمة على أساس أنها المتعامل الأول للهاتف النقال بالجزائر.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

في ما يلي نستعرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة

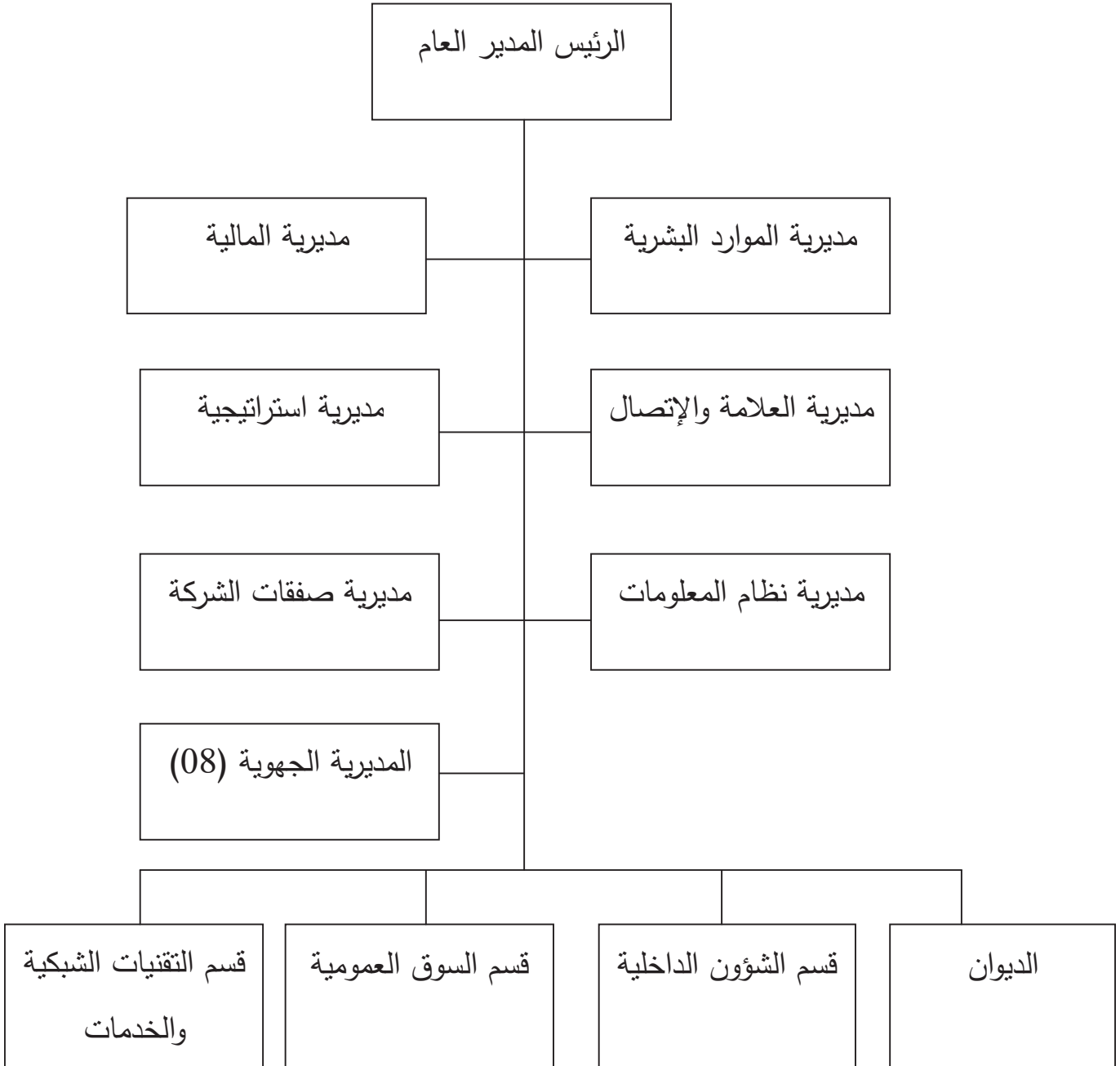
يرأس الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لموبيليس مدير جهوي، يشرف على تسيير شؤون المديرية، بالإضافة إلى إشرافه على دائرة الإعلام الآلي، و دائرة الجودة و النوعية في المؤسسة.

وتتكون المديرية من المصالح التالية:

- الأمانة العامة؛
- نيابة المديرية للأشغال العامة؛
- نيابة المديرية التقنية؛
- نيابة المديرية التجارية و التسويق؛
- نيابة المديرية للإمداد و التجهيز؛
- نيابة المديرية المالية و المحاسبة.

وتحوي كل نيابة مجموعة من الدوائر تنشط ضمن مجال عمل كل نيابة؛ و هذا ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس



المصدر: من وثائق المؤسسة

المطلب الرابع: أهداف و مبادئ المؤسسة

تعمل مؤسسة موبيليس كأبي مؤسسة اقتصادية على تحقيق جملة من الأهداف، منها تم تحقيق ولو بجزء بسيط منه، ومنها ما لم ينجز بعد؛ ويمكن حصر هذه الأهداف في النقاط التالية:

1. أهداف المؤسسة:

و تتمحور أهم هذه الأهداف حول:

- المساهمة التامة للمشاركين الحاليين و المستقبليين، وهذا بالتحسين و الترقية الدائمة لجودة و نوعية منتجاتها و خدماتها؛
- دعم نمو المؤسسة على المدى المتوسط وضمن الاستمرارية و البقاء في السوق؛
- العمل على تحسين المدودية المالية و المدودية الاقتصادية للمؤسسة؛
- السعي وراء كسب حصة سوقية معتبرة؛
- تنمية الخبرات و تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة؛
- التميز في الأداء، و التميز في تقديم الخدمات؛
- اكتساب ثقة المستهلك، و الزيادة في درجة ولائه للمؤسس؛
- الاستفادة من التطور التكنولوجي؛ و تعميمه في جميع ميادين نشاط المؤسسة.

بالإضافة إلى العديد من الأهداف الأخرى التي تسعى شركة موبيليس إلى تحقيقها، و التي لم يتم التصريح بها خشية من رد فعل المنافسين.

2. قيم و مبادئ المؤسسة:

أما المبادئ و القيم التي تتبناها المؤسسة فهي تنطوي تحت الأهداف السابق ذكرها، و تتمثل أهم قيم و مبادئ هذه المؤسسة في:

- العمل على خلق الثروة و تحقيق النمو؛
- حماية المستهلك الجزائري و الدفاع عن خصوصياته؛
- بالإضافة إلى حماية المستهلك، التضامن، الشفافية، روح الجماعة، الأمانة، الاحترام و الالتزامات، الإبداع و الجودة، العمل المتقن، الجدارة و الاستحقاق،..... وغيرها من المبادئ الأخرى.

المبحث الثاني:الإبداع الإداري و الميزة التنافسية بمؤسسة موبيليس

بعد التعرف على المؤسسة و مبادئها من خلال المبحث الأول نقوم بدراسة الإبداع الإداري و الميزة التنافسية في هذه المؤسسة، و ذلك من خلال هذا المبحث باعتباره صلب الموضوع.

وذلك بالاعتماد على الإجابة التي قدمها لنا مسؤول التربصات في مؤسسة موبيليس من خلال المقابلة الشخصية.

المطلب الأول:واقع الإبداع الإداري بالمؤسسة

انطلاقا من الأجوبة المحصل عليها من خلال المقابلو يمكن التعرف على ما يلي:

I.مكانة الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس:

1. الإبداع في مؤسسة موبيليس:

تتبنى مؤسسة موبيليس أي تطور كان من أجل العمل على الإبداع و الابتكار و ذلك بجعل الإبداع أحد المبادئ التي تحث عليها، و هذا ما جعل منها دائمة البحث على متطلبات و رغبات زبائننا،بالإضافة إلى الدخول في منافسة حادة مع المؤسسات المماثلة لها في النشاط.

و هذا ما تم تأكيده من طرف المسؤول من خلال إجابته على الأسئلة (6،7،8)

2. الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس:

لقد أكد مسؤول التربصات بالمؤسسة أن المؤسسة تسعى دائماً إلى تحقيق الإبداع الإداري لما له من تأثير على وظائف المؤسسة، و ذلك من خلال إجابته على الأسئلة (11،14،15).

فبين إن تطور الأساليب الإدارية من خلال عملية الإبداع تعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى إنشاء الفرق و التمايز بين المؤسسات؛ لذلك تسعى المؤسسة إلى تطوير أساليب الإدارة و جعلها مرنة بما يتناسب مع البيئة المحيطة بها، كما تعمل على إدخال التغييرات اللازمة لذلك؛ لأنها على علم بالنتائج التي ستحققها من هذه التغييرات حتى لو كانت مكلفة في بعض الأحيان.

كما نجد أن هذه التغييرات تخص الهيكل التنظيمي و الوظائف الإدارية.

خصائص الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس:

- العمل الدائم مع الزبائن لمعرفة حاجاتهم و رغباتهم، و العمل على تلبيةها بالطريقة التي يفضلونها و هذا ما أدى بالمؤسسة إلى التغيير في هيكلها التنظيمي؛
- العمل على ترسيخ قيم و مبادئ المؤسسة؛
- اختيار العمال على أساس المؤهلات العلمية و الخبرة؛
- تخصيص كل عامل في إنجاز عمل معين و الحرص على إتقانه.

تأثير الإبداع الإداري على أداء وظائف المؤسسة:

الموارد البشرية:

و يكون ذلك من خلال:

- إعطاء الحرية للعمال في إبداء أفكارهم؛ و ذلك من خلال فتح مجال للإبداع و تشجيع العاملين عليه؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب؛ أي القيام بعملية التخصيص.

الإنتاج:

و يكون ذلك من خلال:

- الاعتماد على الوسائل الحديثة في عملية الإنتاج؛

- اعتماد التكنولوجيا الحديثة؛
- إدخال تعديلات في كل مرة على المنتج.

التسويق:

و يكون ذلك في:

- المنتج: من خلال إدخال تعديلات في كل مرة.
- الترويج: الاعتماد على الإعلانات بمختلف أنواعها.
- التوزيع: البحث عن قنوات توزيع جديدة و أسواق جديدة.
- التسعير: العمل على تطبيق سياسة خفض التكاليف من أجل منح تخفيضات للزبائن.

المطلب الثاني: نتائج تطبيق الإبداع الإداري على الميزة التنافسية

بعد التعرف على مكانة الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس من خلال المطلب الأول نقوم في هذا المطلب بالتعرف على نتائج تطبيق الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس.

1. الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس:

إن التطورات الحاصلة التي تشهدها اتصالات الهاتف النقال في الآونة الأخيرة تحتم على المؤسسة مواكبتها و ذلك من أجل تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من الحفاظ على مكائنها بالإضافة إلى الرقي؛ حيث نجد أن الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس تكمن في مجموعة من الخصائص.

خصائص الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس و النتائج المترتبة عليها

- مواكبة التطورات الحاصلة في سوق الهاتف النقال؛
- إدخال التكنولوجيا في عملية الإنتاج؛
- منح امتيازات لربائنها تختلف عن امتيازات منافسيها؛
- احتلالها المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال في الجزائر.

2. الإبداع الإداري و نتائجه على الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس:

المؤسسة تعتبر أن الميزة التنافسية هي غاية تطمح للوصول إليها و الحفاظ عليها من أجل تحقيق أهدافها المنتظرة؛ حيث تسعى من خلال الإبداع الإداري إلى تحقيقها خاصة أنها تعتبر أن الإبداع هو العمود الأساسي لها و أنه مجسد في الإدارة. و هذا ما دلنا عليه المسؤول من خلال الإجابة على الأسئلة (18،19) .

بمحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على الإبداع الإداري يكون من خلال مجموعة من الوسائل و التي تكمن كلها في عملية الترويج، و منه سنتطرق إلى عملية الترويج على أساس أنها تخدم عملية تحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير .

الوسائل التي تبذل فيها المؤسسة من أجل تحقيق الميزة التنافسية:

المؤسسة تعتمد بشكل كبير على عملية الاتصال بمختلف أنواعه و ذلك من خلال العناصر التالية:

العناصر الترويجية:

• الإعلان:

يعتبر الإعلان بالنسبة للمؤسسة العنصر الأكثر أهمية في عملية الترويج لخدماتها المختلفة، حيث يحظى بنسبة 70 تقريبا من جملة الأنشطة الترويجية للمؤسسة، وتتمثل الحملات الإعلامية على مستوى الإذاعة و التلفزيون في شكل لوحات إخبارية و غيرها، حيث يقوم مصممو الإعلان بالمؤسسة بالإعداد اللوحات الإخبارية في أشكال معية و تقديمها للجهات المعنية لتنفيذها و قصد تعريف المؤسسة بخدماتها دائما تقوم بعرض الملصقات على مستوى الوكالات التجارية .

• البيع الشخصي:

تعتمد المؤسسة على البيع الشخصي، خاصة في التعامل مع الزبائن الصناعي(سوناطراك، الخطوط الجوية الجزائرية....)، حيث تخصص لهم أعوان مؤهلين يسهرون على تزويدهم بكافة المعلومات المتعلقة بالخدمات الجديدة قصد كسب ثقتهم و ولائهم.

● النشر:

هذا العنصر لا يقل أهمية عن الإعلان بالنسبة للمؤسسة، إذا يعتبر مكمل له و يمثل في النشر على مستوى الجرائد الرسمية (جريدة الخبر) باللغة العربية، و جريدة (LA LIBERTÉ) باللغة الأجنبية و تبرز أهمية النشر في الصحف في إمكانية الوصول إلى مختلف شرائح المجتمع.

وسائل الاتصال:

تولي مؤسسة موبيليس اهتماما كبيرا بتحسين العلاقة بين الزبائن، وقصد ضمان حسن استمرار هذه العلاقة تعتمد على وسائل اتصال متنوعة، أهمها: الإذاعة، التلفزيون، الصحف..... الخ.

فبالنسبة للإذاعة و التلفزيون يعتبران الاتصال خاصة التلفزيون رغم ارتفاع تكلفته إلا أن عملية الاتصال تتم فيه عن طريق الصوت و الصورة و اختيار الوقت المناسب لاستقطاب اكبر عدد ممكن من الزبائن أما الإذاعة فتقل أهمية عن طريق الصوت بدون الصورة مقابل تكلفة منخفضة بالنسبة للمؤسسة، كذلك الصحف لها دورها في عملية الاتصال، بحيث لا تستطيع كلا من الإذاعة و التلفزيون القيام بهذا الدور، فبالصحف تستطيع المؤسسة وضع أكثر من إعلان واحد في صحيفة واحدة، كذلك تتمكن المؤسسة من الوصول إلى الطبقات المجتمع المختلفة و في نفس الوقت تعتبر الصحف ذات تكلفة منخفضة مقارنة بالإذاعة و التلفزيون بالنسبة للمؤسسة، أما بالنسبة للأكشاك الهاتفية فقد برزت في الأواني الأخيرة أهميتها في عملية الاتصال بالزبائن حيث يعتبر مكان معتاد بالنسبة لهم، وقد عملت المؤسسة على دعمها من خلال منح أصحابها تسهيلات متفاوتة، فمثلا إمكانية التوسع في عدد الخطوط حسب المساحة المتوفرة لصاحب الكشك، و يكمن جوهر الاتصال عن طريق الأكشاك الهاتفية في وضع الملصقات الإعلامية للزبائن عن الخدمات الجديدة المعتمدة من طرف المؤسسة و التوضيحات المتعلقة بكل الخدمة لجعل الزبون في صلة دائمة مع المؤسسة.

أهمية الاتصال في نجاح العلاقة (المؤسسة/الزبون):

رأينا سابقا أن المؤسسة كانت تنظر للفرد على أنه مشترك (Abonné) يبحث عن نفسه عن خدمة أما اليوم فقد أصبح الزبون (client) يحضا بمكانة أرقى مما كان عليه في السابق، لذا كان اللزوم على المؤسسة أن تولي اهتمام كبير في إنجاز عملية الاتصال التسويقي، بحيث قامت بالإنشاء الوكالات التجارية كهزمة وصل بينها وبين زبائنها،

كما تسعى مستقبلا إلى تعزيز دور الوكالات التجارية و الوصول إلى العلاقة المباشرة بين الزبائن و الوكالات التجارية، و من مظاهر تحسين العلاقة بين الزبائن و المؤسسة نجد:

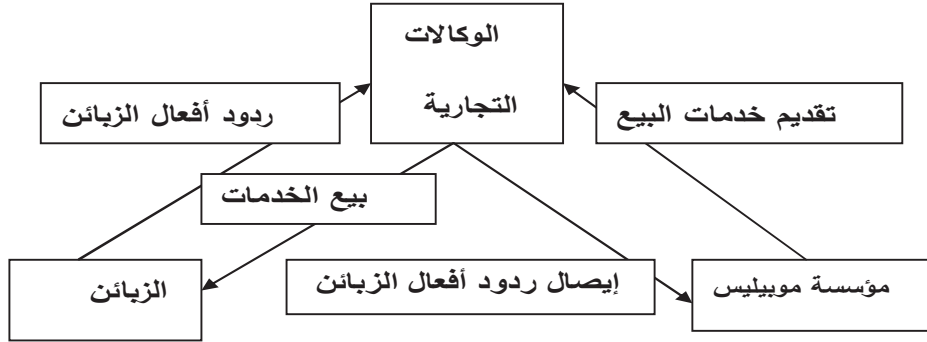
- نزع الحاجز المادي على مستوى المكاتب و أصبح بإمكان الزبون الاتصال مع أي عون من أعوان المؤسسة؛
- وضع بين الزبون سجلات خاصة بتسجيل احتياجات التي لأصبحت تأخذ بعين الاعتبار؛
- أصبحت رغبات الزبون تأخذ بعين الاعتبار.

ويمكن تصور العلاقة بين المؤسسة "طرف المرسل" و الوكالات التجارية "كوسيط" و الزبون "طرف مستقبل" على النحو التالي:

حيث يبين الشكل (3-1) العلاقة التي تربط المؤسسة بالزبون ،

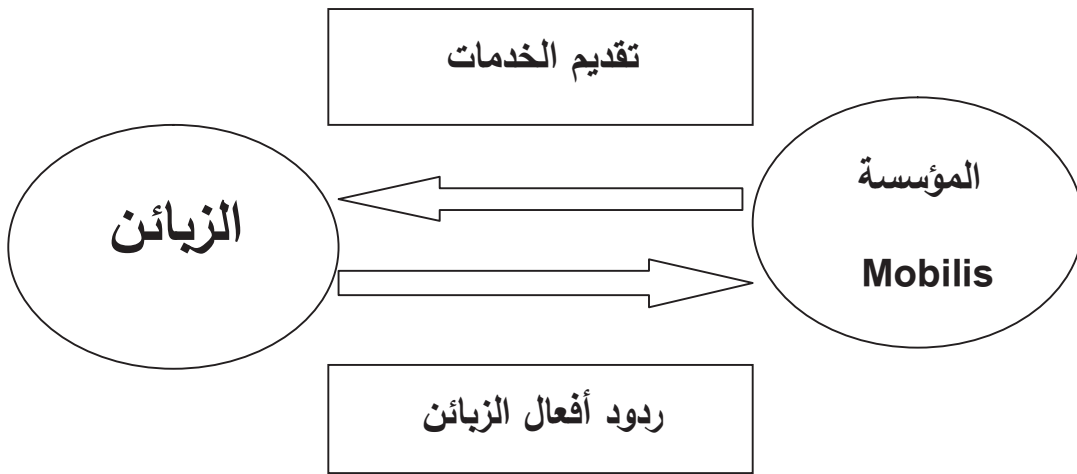
في حين يبين الشكل (3-2) العلاقة المباشرة بين الزبون و المؤسسة.

الشكل رقم (3_1): علاقة المؤسسة بالزبون



المصدر: من إعداد الطالبين مدقن عبد الحميد، بن ندير منصور، نظام المعلومات و دوره في تفعيل القرارات التسويقية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تسويق، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008، ص 64.

الشكل رقم (3-2) العلاقة المباشرة بين الزبون والمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين مدقن عبد الحميد، بن ندير منصور، مرجع سبق ذكره، ص 64.

2. العلاقة التي تربط الإبداع الإداري بالميزة التنافسية في المؤسسة:

من خلال التطرق للميزة التنافسية بالمؤسسة و كذلك نتائج تطبيق الإبداع الإداري عليها يمكن استنتاج العلاقة بين الميزة التنافسية و الإبداع الإداري، و حصرها في النتيجة التالية:

- هناك علاقة طردية بين الإبداع الإداري و الميزة التنافسية؛ فمن خلال الإبداع الإداري تتحقق الميزة التنافسية وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: المشاكل و العراقيل التي تواجه المؤسسة

تعتبر مؤسسة موبيليس كغيرها من المؤسسات التي تسعى إلى الرقي و تحقيق جملة من الأهداف التي تساعد على الوصول إلى هذا الرقي؛ و في هذا النطاق نجد أن المؤسسة واجهتها مجموعة من الصعوبات و العراقيل و التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الخضوع للرقابة القبلية و البعدية من قبل الدولة على خلاف المنافسين الذين يتمتعون بالاستقلالية؛
- استعمال تكنولوجيا عالية من طرف المنافسين تجعل من المؤسسة دائمة السعي وراء اقتناء هذه التكنولوجيا التي تكون أحيانا مكلفة.

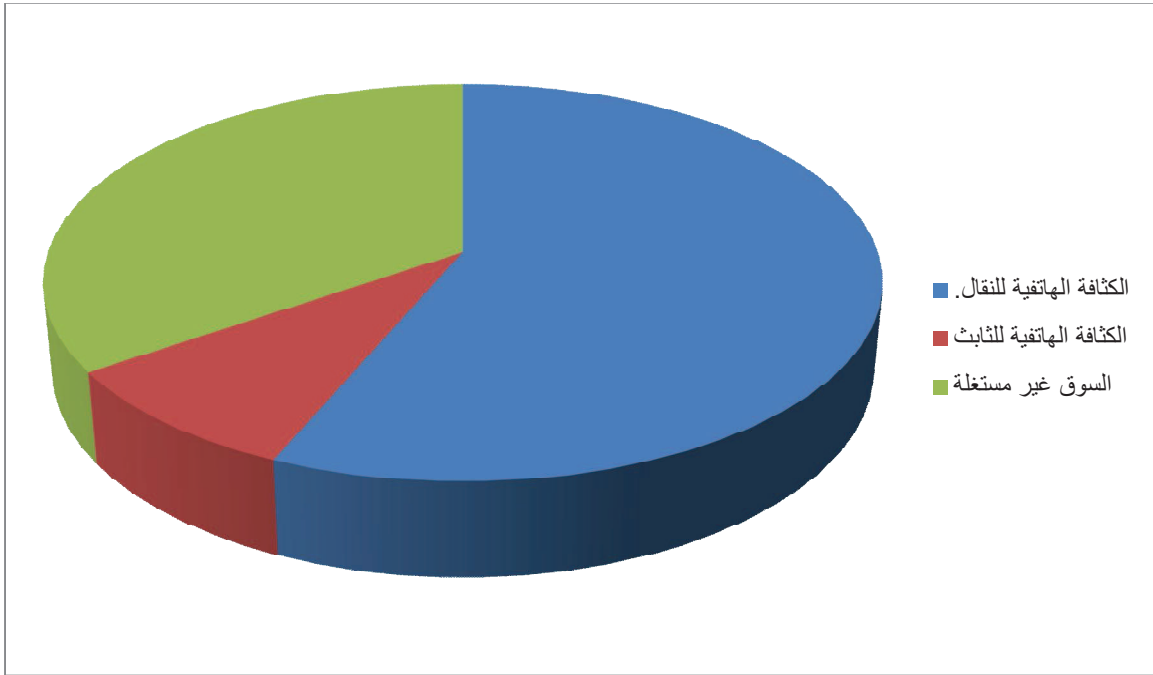
المطلب الرابع: الآفاق المستقبلية لمؤسسة موبيليس (ATM)

في حوار الأخير الذي أجرته جريدة الشروق مع الرئيس المدير العام لمؤسسة موبيليس بلحراث لونيس تتضح لنا أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها فحسب هذه الجريدة كشف المدير عن الإستراتيجية التي ستتوخاها الشركة هذا العام، مشيراً إلى أربعة محاور إستراتيجية كبرى تتلخص في الجانب التقني و التسويقي و العلاقات و الاتصال.

أشار بلحراث إلى أن احتلال المرتبة الأولى في السوق النقال بالنسبة إليه مجرد طموح وليس من الأولويات مؤسسته في الوقت الراهن بالنظر إلى ظروف الهاتف النقال، و إلى أنه يسعى حاليا إلى:

- تحسين صورة موبيليس أكثر؛
 - توطيد العلاقات بين الشركة و الزبائن للحفاظ عليهم في سوق تشتد فيه المنافسة و عن الإستراتيجية التي وضعها لتحقيق هذه الأهداف، وركز المتحدث على الجانب التقني ذي يضمن بدوره نقاط رئيسية تتمثل أساسا في:
 - ✓ الحفاظ على شبكة عالية ؛
 - ✓ السعي إلى تغطية المناطق التي لم تصلها شبكة الاتصالات، خاصة التغطية الداخلية في العمارات و الفنادق والمؤسسات؛
 - ✓ الحرص على توفير الصيانة العالية؛
 - ✓ نوعية خدمات جيدة؛
 - ثالث محور تطرق إليه الرئيس المدير العام لموبيليس كان علاقة المؤسسة مع الزبون، مشيرا إلى أن المحافظة على حوالي 9 ملايين مشترك هو أهم رهان تكسبه المؤسسة في الوقت الراهن، ولم ينسى بلحراث أن يضع ضمن إستراتيجية مؤسسة التحضير لاستقبال الجيل الثالث في الهاتف النقال، وكذا التركيز على جانب الاتصال وصورة المؤسسة.
- وبعد استعراض المدير إستراتيجية اعام 2008 سطر ألوشين أشين يوليها الاهتمام البالغ مهما تحسين نوعية الخدمات التقنية و توطيد العلاقة مع الزبون، مشيرا إلى التحدي الذي يواجهه المتعاملون الثلاثة الآن هو الحفاظ على الزبائن بتوفير أحسن الخدمات خاصة وأن سوق النقال يقول تراهن ألان على الخدمات وليس على مشتركين جدد. وأضاف أن تحقيق هذين الهدفين يتم حاليا، سواء في مركز خدمة المشتركين الذي يتولى مهمة الإجابة عن كل تساؤلات المشتركين الذين يتصلون بهم أو عبر مراكز الخدمات الـ 95 المنتشرة عبر التراب الوطني.

الشكل رقم: (3-3) الكثافة الهاتفية في السوق الجزائرية



الكثافة الهاتفية للهاتف النقال 56,4%

الكثافة الهاتفية للهاتف الثابت 9%

السوق غير المستغلة 34,6%

المصدر: مدقن عبد الحميد، بن ندير منصور، مرجع سبق ذكره، ص 68

من خلال تحليل دائرة نسبية التي تمثل الكثافة الهاتفية في سوق الهاتف نجد أن:

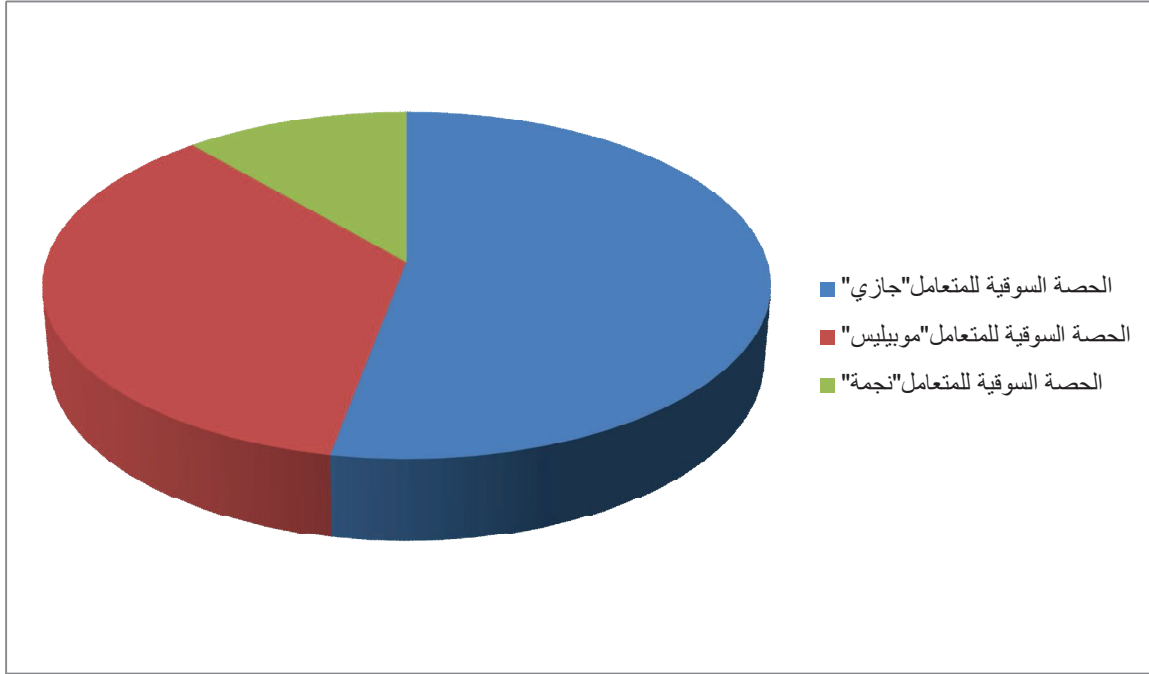
نسبة السوق المستغلة بلغت 56.4% وهي موزعة كالتالي:

كثافة استعمال الهاتف النقال تحتل المرتبة الاولى وذلك بنسبة 56.4% نظرا لأهميته و إمكانية استعماله في أي مكان.

في حين نجد أن الهاتف الثابت يكاد يندم استعماله حيث بلغت نسبة استعماله 9% وهذه النسبة تعتبر ضعيفة جدا مقارنة باستعمال الهاتف النقال.

أما نسبة سوق الغير مستغلة فبلغت 34.6% و التي يسعى العديد من المؤسسات التقليل من هذه النسبة في الفترات المقبلة.

الشكل رقم: (3-4) الحصة السوقية للمتعاملين في سوق الهاتف النقال



الحصة السوقية للمتعامل "جازي" 52,91%

الحصة السوقية للمتعامل "موبيليس" 35,73%

الحصة السوقية للمتعامل "نجمة" 11,35%

المصدر: مدقن عبد الحميد، بن ندير منصور، مرجع سبق ذكره، ص 69.

من خلال تحليل الدائرة النسبية التي توضح الحصص السوقية للمتعاملين في سوق الهاتف النقال في الجزائر نجد أن:

المتعامل جازي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 52.91%.

في حين يحتل المتعامل موبيليس المرتبة الثانية بعد جازي بنسبة 35.73%.

أما المتعامل نجمة ففي المرتبة الأخيرة بعد موبيليس و جازي بنسبة 11.35%.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين و نبرز أهمية الإبداع الإداري في تحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة موبيليس والنتائج التي توصلنا إليها من خلال فترة الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تركز بمجهودات عظيمة من أجل تطبيق الإبداع الإداري حتى يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

كما اتضح لنا من خلال الإجابة على مختلف الأسئلة أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في السوق وذلك باعتمادها على الكفاءات البشرية المؤهلة بالإضافة إلى جعل الإبداع كأحد مبادئها بالدرجة الأولى.

تناولنا في هذه الدراسة الإشكالية المتمثلة في دور الإبداع الإداري لتحقيق الميزة التنافسية و ذلك من خلال عرض فصلين في ما يتعلق بالجانب النظري أما الفصل الثالث فخصصناه للجانب التطبيقي و كانت دراسة الحالة في المؤسسة الخدمية للاتصالات الهاتفية موبيليس (ATM).

النتائج:

يمكن استخلاص مجموعة من النتائج من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: هناك عدة مستويات يعتمد عليها الإبداع الإداري و التي تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على الاستنباط و الاستنتاج.

فمن خلال هذه الفرضية يمكن استنتاج النتائج التالية:

- الإبداع الإداري يتمثل في القدرة على توليد أساليب و أفكار جديدة و مغايرة تساهم في رفع الأداء الإداري داخل المؤسسة.
- للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار، و المتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي، الإبداع الابتكاري، الإبداع التحليلي) و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- الفرضية الثانية: يعتمد الإبداع الإداري على مجموعة من الإستراتيجيات تسهل من عملية امتلاك المؤسسة للمزايا التنافسية.
- يعتمد الإبداع الإداري على عدة استراتيجيات لتحقيق الميزة التنافسية، و التي من أهمها استراتيجية الإدارة بالأهداف.

و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: يعتبر الإبداع الإداري العامل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

- تمثل الميزة التنافسية هدف أساسي و بارز لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة و التفوق على منافسيها.
- يعتبر الإبداع الإداري وسيلة مهمة للغاية في دفع المؤسسة إلى تحقيق المزايا التنافسية.
- باعتبار مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الخدمية في مجال اتصالات الهاتف النقال فهي تصنف من بين المؤسسات التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر الإبداع في حد ذاته مبدأ تعتمده المؤسسة في نشاطها.

- المؤسسة تعتبر الإبداع الإداري كأساس تعتمده و تركز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها في ميدان نشاطها.

و هذا ما يدل على صحة الفرضية.

التوصيات:

بناء على النتائج المحصل عليها يمكننا اقتراح مجموعة من التوصيات :

1. حتى يكون الإبداع عنصر فعال في المؤسسة يجب عليها وضع وحدة متخصصة تهتم بالإبداع وتطويره داخل المؤسسة.
2. منح العمال فرص أكثر فيما يتعلق بطرح أفكارهم الإبداعية.
3. يمكن الاعتماد على الإبداع الإداري كعنصر فعال في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
4. عملية تحقيق الميزة التنافسية تتطلب نوعا من الإبداع و الابتكار.
5. سوق الهاتف النقال في الجزائر سوق فنية و تتغير بسرعة حسب تغير أذواق و رغبات المستهلك الجزائري لذلك يجب على مؤسسة موبيليس أن تقوم بتفعيل نظام الاتصال سواء داخلها أو خارجها؛ حتى تزيد من تحقيق الميزة التنافسية.

آفاق الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها أثناء أداءنا لهذا البحث صادفتنا إشكاليات جديدة رأينا أنها جديرة لكي تفتح أبواب كبيرة و واسعة للدراسة مثل:

1. دور المورد البشري كعنصر فعال في إبراز إبداعات جديدة.
2. إدارة الإبداع و دوره في تنمية القدرات التنافسية للمؤسسة.
3. معوقات الإبداع في المؤسسات الحكومية.
4. الإبداع الإداري ودوره في تحقيق الجودة الشاملة.
5. تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و دورها في تحقيق الميزة التنافسية.
6. القيادة الإدارية كمدخل لتحقيق الإبداع الإداري.

أسئلة المقابلة:

1. كيف كانت فكرة الإنشاء لمؤسستكم؟
2. ما هي الصعوبات التي واجهتكم؟
3. هل المدير يملك رأيه واضحة لحاضر و مستقبل المؤسسة؟
4. كيف يتم اختيار العاملين (المؤهلات أو الخبرات)؟
5. هل يتم تشجيع العاملين في تحمل المسؤولية و طرح أفكار الإبداعية؟
6. ماذا تعني لك كلمة الإبداع؟
7. هل المؤسسة مجبرة على إتباع سياسة الإبداع؟ ولماذا؟
8. في ماذا تبتدع المؤسسة؟
9. ما هي العوامل المساعدة على تشجيع الإبداع؟
10. هل ترى أن المؤسسة متوفرة على طاقات إبداعية بشرية؟
11. ماذا يعني لك الإبداع الإداري، التميز، الميزة التنافسية؟
12. هل غيرت المؤسسة في الهيكل التنظيمي للتماشي مع التطورات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري؟
13. هل منتج المؤسسة يختلف على منتج المؤسسات الأخرى؟
14. هل الإبداع الإداري ينعكس على أداء الوظائف في المؤسسة التسويق، الموارد البشرية، الإنتاج، المالية؟ وكيف ذلك؟
15. ما هي أساليب وطرق تشجيع و تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة؟
16. في حالة انفتاح الجزائر على السوق الحر هل تستطيع المؤسسة منافسة المنتجات الأجنبية؟
17. ما هي نسبة حصتكم السوقية بالنسبة لحصص المنافسين في سوق الاتصالات ؟
18. هل تطبيقتكم للإبداع الإداري زاد من تحقيق الميزة التنافسية؟
19. ما هي الأساليب المتبعة من أجل الحصول على ميزة تنافسية في السوق؟

مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
2. أكرم احمد الطويل، رعد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و أبعاد الميزة التنافسية، الموصل، 2008.
3. القريوتي محمد، "السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة". عمان: الأردن، دار الشروق للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، 2000.
4. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.
5. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2008.
6. جيمس هبجيز، ترجمة عبد الرحمان توفيق، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة، 2002.
7. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان.
8. سعيد يس عامر، الإدارة وتحديات التغيير، مركز، مصر القاهرة.
9. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، 2009.
10. شارلز و جوريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
11. صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
12. صلاح الشنواني، اقتصاديات الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 2000.
13. عبوي، زيد منير، " إدارة الإبداع و الابتكار"، دار كنوز المعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
14. فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
15. كارول بومان، الإبداع في العمل: دليل علمي في التفكير الإبداعي (ترجمة: باهر عبد الهادي)، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض المملكة السعودية، 2002.

16. مرسي نبيل خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
17. معاني فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
18. نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
19. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم و الخصائص و التجارب، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
20. نعيم حافظ جمعة، التسويق الإبتكاري، المنظمة العربية لتنمية الإدارة، القاهرة، مصر، 2003.

المذكرات:

1. الشعوبي وفاء، بريالة رحيل، دور إدارة الموارد البشرية في تدعيم الميزة التنافسية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
2. مدقن عبد الحميد، بن ندير منصور، نظام المعلومات و دوره في تفعيل القرارات التسويقية، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تسويق، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2008.
3. حنان رزق الله، أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010 / 2009.
4. عمار بوشناف، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مصادرها، تنميتها و تطورها، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الخروبة، 2002.
5. محسن بن لحبيب، دور العملية الإمدادية في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية، اقتصاد و تسيير مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

6. محمد بن عامر النتيفات، المتغيرات التنظيمية و علاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، مقدمة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
7. مرزوقي مرزوقي، دور الابتكار في تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، علوم اقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غير منشورة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2008.
8. مليك سارة، برجم لمياء، تمويل الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ليسانس في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
9. ميموني سمية، دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

الملتقيات و المجالات:

1. إدريس خالد، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة باجي مختار، عنابه،
2. المؤتمر العربي السابع للإدارة البيئية و جائزة مملكة العربية السعودية للإدارة البيئية، مجلة صدرت عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، العدد 61.
3. بديسي فهيمة، رزق الله حنان، شيلي وسام، تنمية الإبداع و دوره في رفع أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 18، 19 ماي 2011.
4. بروش زين الدين و بلمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمات: من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8 و 9 مارس 2005، جامعة ورقلة.

5. بن ندير نصر الدين، منصورى الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول العلاقة التي تربط الإبداع بالميزة التنافسية في ظل بيئة تتصف بالتعقيد، الإضراب، جامعة سعد حلب، البليدة.
6. سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة حول الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية الخاصة، مصر، 17-18 فبراير 2008.
7. طارق زيدان ، تحسين الأداء التسويقي، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، الدوحة (قطر)، 6-8 أكتوبر 2003.
8. عبد الفتاح بوخمحم، عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة منتوري قسنطينة.
9. محمد الحراشنة و آخرون، أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 2، 2006
- مراجع باللغة الأجنبية:

1. BROUSTAILJ-ET FRERYE، 1993، OB.CIT.
2. GLASS Neil, Management: 10 défis, les éditions derganisathons, paris, France, 2001.
3. Habib sahhaf, dictionary of humain resources management, library du Liban publishers, Beirut, 2003
4. H.LESCA، STRUCTURE ET SYSTEME D'INFORMATION:FACTEURSDE COMPETITIVITE/PARIS:ED MASSON، 1982.
5. JOEL BROUSTAIL ET FREDERIC FRERY، LE MANAGEMENT Stratégiques DE L' INNOVATION، BARIS: DALLOZ، 1993.
6. M .porter, L'avantage Concurrentiel: Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, inter-édition, France, 1986.