

أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال الجزائر-

The importance of administrative creativity in Algerian institutions. Case study of Mobilis Mobile Telephone Corporation, Algeria.

بن كيج نسرين*¹، ظاهري طارق²

1 جامعة لونييسي علي البلدية 2 مخبر المقاومة، تسيير الموارد البشرية و التنمية المستدامة

nesrine.benkih@outlook.fr / n.benkih@univ-blida2.dz

2 جامعة صفاقس - تونس dhahri.tarek@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/05/16 تاريخ القبول: 2024/06/08 تاريخ النشر: 2024/07/01

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية وكانت دراسة حالة في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتلاءم موضوعها و اعتمدت على المقابلة الشخصية مع مسؤولي موبيليس التي تضمنت أسئلة عن مختلف أبعاد الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن باهتمام مؤسسة موبيليس بالإبداع الإداري وإعطائه أولوية في أنشطتها عادت إلى السوق بقوة و ذلك بتقلم عروض ومنتجات جديدة مما جعلها تحقق ارتفاع في عدد مشتركها و تدفق الانترنت و رقم أعمالها.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري؛ المؤسسة؛ ابتكار، مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.

تصنيف JEL : O31 , M1, M12

Abstract:

The study aimed to know the importance of administrative creativity in Algerian institutions and was a case study in the Mobilis mobile phone company. The study relied on the descriptive approach that suits subject and relied on a personal interview with Mobilis, which included questions about the various dimensions of the study. The study concluded that the Mobilis Corporation's interest in administrative creativity and giving it priority in its activities returned to the market. Strongly, by offering new offers and products, which made it achieve an increase in the number of its subscribers, internet traffic, and its business number.

Keywords: administrative creativity; institution; innovation; Mobilis Mobile Telephone Corporation.

Jel Classification Codes: : M12, M1, O31.

* بن كيج نسرين

I. مقدمة:

إن جميع الابتكارات والتحولات السريعة التي عرفها عالم اليوم وامتدادها لتشمل شتى المجالات جعل المؤسسات تواجه صعوبات وتحديات كثيرة جدا من أجل مواكبتها والتكيف والتأقلم معها بسرعة فائقة. و ضمان البقاء والاستمرارية في السوق وتحقيق التقدم والتفوق والازدهار.

ونظرا لتزايد حدة المنافسة وشدتها في العصر الحالي تأكدت المؤسسات أن غايتها وهدفها هو التحسين المستمر والتطوير الدائم في أفكارها ومنتجاتها وخدماتها وطرقها في الإنتاج والأنظمة التي تعمل بها، و السعي لتحقيق الميزة التنافسية في السوق سواء الداخلية أو الخارجية ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني أساليب جديدة و حديثة في سير العمل كالإبداع الإداري، ومحاولة توفير المناخ الملائم لتحقيقه. لأنه الخيار الاستراتيجي الذي يؤمن لها البقاء والاستمرار وتحسين أداءها لأعمالها وتطوير الأفكار و اقتراح الحلول والآراء بكفاءة وفعالية. ويمكن من خلاله تجاوز عدد كبير من العقبات والمعوقات وإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه الإدارة. فهو بذلك سند قوي لها و يعطيها القوة والثقة للصمود والثبات أمام منافسيها من المؤسسات وتحديات المستقبل. فعلى كل المسؤولين والمديرين في المؤسسات الجزائرية عاتق الاهتمام بالإبداع الإداري نظرا لوعيهم بأهميته في تحقيق أهدافها المسطرة. ويتعين ذلك بحرصهم على تنمية القدرات الفكرية والعقلية لدى الموظفين لحل المشكلات وتوليد الأفكار الإبداعية الجديدة التي تحقق الأداء الفريد المتميز والعمل الايجابي.

إشكالية الدراسة:

و على ضوء ما سبق فإن إشكالية هذا المقال تكون على النحو التالي: فيما تتمثل أهمية الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة يمكن الاعتماد على الفرضية الرئيسية التالية:

– الإبداع الإداري يمكن المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بصفة خاصة من الحصول على ميزة تنافسية في السوق و من التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والاستفادة منها و إلى زيادة كفاءة المؤسسة وإنتاجيتها.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعد المناسب لموضوعها حيث يساهم في التعرف على ظاهرة الدراسة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و توضيح كل الظروف المحيطة بها. و اعتمدت أيضا في دراسة الحالة على المقابلة الشخصية مع مسؤولي و موظفين مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، التي تضمنت هذه المقابلة أسئلة عن مختلف أبعاد و إحصائيات الدراسة ومتغيراتها، من أجل الإجابة عليها و جمع المعلومات الضرورية حول الموضوع و التوصل إلى النتائج.

أهداف الدراسة:

إن الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ محاولة التعرف على ماهية الإبداع الإداري و أهميته في المؤسسة.
- ✓ التعرف على واقع و أهمية الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر.

✓ الوصول إلى جملة من النتائج و اقتراح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في زيادة وعي و إدراك المؤسسات الجزائرية لأهمية الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

ظهر أهمية الدراسة في كونها تتطرق إلى أهم المواضيع المعاصرة و المهمة في الفكر الإداري الحديث و التي لاقت اهتماما واسعا من طرف الكتاب و الباحثين و المفكرين و المتخصصين من مختلف العلوم المتمثلة في الإبداع الإداري و معرفة حاجته و أهميته في المؤسسة الجزائرية و مؤسسة موبيليس محل الدراسة بصفة خاصة. فهو مصدر من المصادر التي تضمن المؤسسة الجزائرية بقاءها و ديمومتها و استمراريتها و زيادة قدراتها على الانجاز و مواكبة التطور و التقدم و التكيف مع البيئة المتحولة و المتغيرة بالاستمرار.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: الإطار النظري للإبداع الإداري.

المحور الثاني: أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة.

المحور الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر.

الدراسات السابقة:

توجد دراسات عديدة للإبداع الإداري مع متغيرات متعددة تم اختيار ثلاثة منها:

- **دراسة فارس ديلمي (2022):** مقال علمي تحت عنوان: "الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية" هدفت الدراسة إلى إعطاء مفهوم الإبداع الإداري و أهم مبادئه و أنواعه و الأساليب العلمية لتنميته و مدى حاجة المؤسسات الحديثة له. كانت الدراسة نظرية فقط و من نتائجها أن الإبداع الإداري أصبح ضرورة واجبة و حتمية نظرا لأهميته الكبيرة في حل المشكلات و تجاوز التعقيدات و التغييرات و التحولات التي تميز بيئة الأعمال الحالية و اتخاذ القرارات في الوقت المناسب و من بين أهم التوصيات أنه يجب على المدراء و القادة و المسؤولين أن يعطوا له الاهتمام الكافي و العناية الكافية في المؤسسة.

- **دراسة جميلة بختي (2021):** مقال علمي بعنوان: " أهمية الإبداع الإداري و التنظيمي في دعم الميزة التنافسية " و من بين الأهداف التي تسعى إليها الدراسة هي توضيح و تبين الدور الهام الذي يلعبه الإبداع الإداري و التنظيمي في تحسين و تطوير أداء البنوك و تعزيز البيئة التنافسية المصرفية، توصلت الدراسة إلى نتائج متنوعة أهمها أن الإبداع الإداري و التنظيمي أساس يعتمد عليه البنك و يركز عليه لتحقيق المزايا التنافسية التي يسعى إلى تحقيقها في نشاطاته، فهما يعتمدان على عدة استراتيجيات لتحقيق الأداء المتميز و تنمية الميزة التنافسية و التي من أهمها إستراتيجية الإدارة بالأهداف. و من بين أهم التوصيات التي قدمت هي وجوب إعطاء المؤسسات المالية الأهمية اللازمة و البالغة للإبداع لما يحققه من استمرار و دوام لها و يعزز من قدرتها التنافسية.

- **دراسة نواله مريم (2017):** أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسويق عنوان موضوعها: "أهمية الإبداع و الابتكار في تعزيز جودة الخدمات البنكية"، هدفت الدراسة عموما إلى تقديم المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع و الابتكار و تبين دورهما في تعزيز الخدمات البنكية، و توصلت الدراسة إلى أهم نتيجة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة بين الإبداع التسويقي في الخدمات و جودة الخدمات البنكية في القطاع المحلي و أكثر قوة في القطاع الخاص.

II. الإطار النظري للإبداع الإداري:

يتم في هذا الجزء تقديم مدخل نظري للإبداع الإداري نتطرق فيه إلى تعريفه و علاقته ببعض المصطلحات التي تبدو للكثير متشابهة في المعنى معه ثم نعرض مستوياته و أهم خصائصه و أخيرا نقدم المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري ثم الأساسيات التي تحقق غايته.

II-1 تعريف الإبداع الإداري و أهم المصطلحات المتعلقة به:

توجد الكثير من التعاريف المتعلقة بموضوع الإبداع الإداري التي تم تطرق إليها من العديد من المفكرون و الباحثون كل حسب وجهة نظره و تفكيره و طبيعة دراسته و التي يمكن إبراز أهمها في النقاط التالية:

- هو مجموعة أفكار و ممارسات يتم تقديمها للمدبرون و الموظفون هدفها إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب ذات كفاءة و فاعلية كبيرة في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات. (برقوق، 2016، صفحة 18)

- هو كل الإجراءات و العمليات و السلوكيات المؤدية إلى تحسين و تفعيل المناخ العام في المؤسسة و الأداء الإبداعي وهذا يحفز الموظفون بأسلوب إبداعي أكثر و بطريقة غير مألوفة في التفكير على حل المشكلات و اتخاذ القرارات. (لمياء و فهيمة، 2018، صفحة 231)

- و يعرف أيضا: هو خروج المؤسسة برؤية إدارية حديثة من الحالة التقليدية إلى التغيرات التنوية المستمرة باستثمار الإبداع في تكوين شيء ما لخدمة المجتمع و تلبية حاجات السوق. (نبيل، 2017، صفحة 339)

يتضح مما سبق من التعاريف أن الإبداع الإداري هو الأفكار و الممارسات التي يقدمها كل الموظفون في المؤسسة و هو أيضا مجموعة من الإجراءات و العمليات التي تهدف بصفة عامة إلى تحسين المناخ الكلي في المؤسسة و الانتقال بها من الوضع التقليدي إلى الوضع الحديث تستثمر الإبداع من أجل تلبية حاجات المجتمع و السوق.

أما المصطلحات المتعلقة بالإبداع الإداري نجد: (بوعطيط، 2019، الصفحات 198 - 199)

- الإبداع الإداري و التحسين: هناك من يعتبرهما كلمتان مترادفتان و هناك من يرى عكس ذلك فالتحسين هو: إدخال تعديلات أو تغييرات كبيرة أو صغيرة على العمليات أو المنتجات الموجودة حاليا فيجعلها متنوعة أكثر كفاءة و ملائمة في الاستخدام. في حين أن الإبداع هو الوصول إلى المنتج جزئيا من خلال التحسينات المتنوعة التي تم إدخالها على المنتجات الموجودة حاليا أو أن بعض هذه التحسينات يمكن أن تكون جوهرية و أن تراكمها يحقق إبداعا جذريا.

- الإبداع الإداري و الابتكار: الابتكار هو التوصل إلى حل جديد لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة و بهذا فإن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج. وهكذا نميز بينهما.

- الإبداع الإداري و التحديث: إن التحديث هو التوصل بالكامل إلى فكرة جديدة تماما متعلقة بالتكنولوجيا و تؤثر في مؤسسات المجتمع، أما الإبداع الإداري فيعني التجديد بوصفه إعادة عمل أو تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، وهكذا يتم التمييز بينهما.

- الإبداع الإداري و التغيير: إن كل التغييرات الإدارية المخططة رسميا تمثل التغيير التنظيمي و هي تمس جزء من المؤسسة أو كلها. أما فيما يخص أما عملية التحسس بالمشكلات و التغيرات في المعرفة و صياغة النتائج بصفة عامة أي عملية البحث

العلمي فهذا الإبداع الإداري و هذا يعني أن الإبداع يمثل رؤية جديدة تقود إلى أ حسن الطرق و الأساليب للتعامل مع الواقع وبالتالي فقد اعتبر أن الإبداع يمثل استجابة للتغيير و ذلك لأنه يتضمن تغييرا حادا أو غير مندرج بالنسبة للوضع الراهن.

II-2 مستويات الإبداع الإداري و خصائصه:

نعرض فيما يلي مستويات الإبداع الإداري و أهم الخصائص التي يتميز بها:

II-2-1 مستويات الإبداع الإداري: له ثلاث مستويات أساسية يكون فيها هي: (المياء و فهمة، 2018، الصفحات 231 - 232)

- الإبداع على المستوى الفردي: يتم التوصل إليه من طرف أحد الأفراد الموظفين بحيث يستطيع الفرد العامل من خلال خصائص فطرية يتمتع بها كالذكاء و الموهبة و المعرفة و الشخصية من تطوير العمل و حل المشكلات و هذه الخصائص يمكن تنميتها و التدرب عليها.

- الإبداع على مستوى الجماعات: هو ذلك الإبداع الذي يتم الوصول إليه أو تحقيقه من طرف الجماعة، حيث تتعاون جماعات م عيرق فيما بينها في العمل لتطبيق الأفكار الإبداعية التي يحم لونها و المساهمة في التغيير نحو الأ حسن و هذا بتقدم منتجات و خدمات حديثة و أساليب عمل جديدة و حل المشكلات المنوعة. كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا.

- الإبداع على مستوى ال مؤسسة: هناك مؤسسات متميزة في مستوى عملها و أداءها و تكون نموذجا مثاليا للمؤسسات الأخرى. فلو مؤسسة بشكل عام هي المسؤولة عن تحقيق الإبداع و حتى تصل المؤسسات إليه لابد من وجود إبداع على المستوى الفردي و إبداع على المستوى الجماعي.

II-2-2 خصائصه: يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (ديلمي، 2022، الصفحات 231 - 252)

- الإبداع ليس حكرا على الأفراد فهو ظاهرة فردية و جماعية، يع ممارسته ا عن طريق الجماعات و المؤسسات، إن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون متاحا أكثر في المراحل المعاصرة. حيث أصبحت تتداخل الظواهر و المتغيرات بصفة معقدة، و تحتاج إلى إمكانات ضخمة و جهود عظيمة. حتى يمكن التعامل معها و تحقيق نتائج ايجابية إبداعية حولها.
- يبتدئ الإبداع الإداري على التفكير الشامل المتعمق الذي يبحث و يدقق في المشكلة من كل جوانبها، ويقترح عدة حلول تكون متكافئة لها.
- الإبداع ليس خاص بأحد فقط و إنما هو ظاهرة إنسانية عامة، و حسب الفطرة و الظروف التي يعيشها ويتعامل معها الشخص تختلف من شخص لآخر. و يرتبط الإبداع أيضا بالعوامل الموروثة حيث يمكن تطويره.
- يجب أن يكون الإبداع الإداري موجها لإشباع احتياجات و تلبية رغبات معينة حتى يحقق الفعالية.
- يصل الجهد الإبداعي إلى نتيجة تحقق أهدافه إذا لم يطمح منذ بدايته إلى القيادة والتفوق.

II-3 مراحل الإبداع الإداري و أساسياته:

نعرض فيما يلي أهم المراحل التي يمر بها الإبداع الإداري ثم أهم الأساسيات التي يجب تواجدها حتى يحقق الإبداع الإداري

أهدافه في المؤسسة:

- II-3-3 مراحل الإبداع الإداري:** إن عملية الإبداع تمارس في أي مكان و تحت أي ظرف من الظروف طالما نتيجتها تتضمن الجوانب المحسوسة و الملموسة المتمثلة في النضوج العقلي للأفكار و توليدها و أيضا في واقعية و فائدة الأحكام الصادرة عن الشخص المبدع. و عملية الإبداع الإداري هو نتيجة أربعة مراحل أساسية متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة و هذه المراحل تتمثل فيما يلي: (غانية، 2015، صفحة 216/217)
1. **مرحلة التشبع:** و هي مرحلة التعرف على المشكلة بالتفصيل و فحصها من كل الجوانب و التعرف على الظروف المحيطة بها و اكتشاف أسباب ظهورها و كافة الأفكار مرتبطة بها.
 2. **التفكير العميق:** و هي مرحلة التفكير المدقق و المركز على المشكلة و تحليلها و التحقيق في كل جوانبها و دراسة الأفكار و الافتراضات التي لها علاقة بها و تنظيمها و تنظيم العلاقات القائمة بينها بأشكال متنوعة.
 3. **التأمل:** و يمثل مرحلة تركيز و تثبيت المشكلة في العقل الباطن لكي تتفاعل كل المعلومات مع بعضها البعض.
 4. **التحقيق:** و في هذه المرحلة الرابعة يتم توضيح الفكرة الجديدة الناتجة عن مرحلة التأمل و فحص ملائمتها و تكيفها لخصائص المشكلة و يتم عرض الصورة النهائية لها على المتخصصين في مجالها لمعرفة رأيهم فيها قبل وضع الفكرة في موضع التنفيذ.

II-3-2 أساسيات الإبداع الإداري: لابد من توفر مجموعة هامة من الأساسيات لكي نقول أن الإبداع الإداري قد طور العمل الإداري و أسفر عن نتائج إيجابية لما تم تطبيقه في المؤسسة و أهمها مايلي: (سعيدة، 2018، صفحة 289/290)

* **البناء التنظيمي:** هناك علاقة هامة بين الإبداع و حرية الفرد في اختيار الطريقة التي سوف يقوم بها و الوقت الذي يستغرقه في معالجته للمشكلات التي سوف تواجهه في أداء عمله و التي تنعكس إيجابيا على الأداء الإبداعي، فإذا أحس العامل بعدم وجود تأثير لضغوط الوقت تمكن من التفكير في المشكلة بصورة هادئة و متأنية و تحديدها تحديدا دقيقا، و أثناء معالجتها يقوم بطرح مجموعة من الأفكار و الاقتراحات و البدائل التي يمكن استغلالها في ذلك و نأكد أيضا على أهمية التغذية العكسية الملائمة التي يوفرها البناء التنظيمي و التقدير و الثناء من المسؤولين و الرؤساء للأفراد المبدعين في تشجيعهم على الإبداع أكثر و تسهيل تحقيقه.

* **أنظمة و إجراءات العمل:** من العوامل المهمة في تنمية الروح الإبداعية لدى الموظفين هي تسهيل و تبسيط الإجراءات التنظيمية أي القوانين و التعليمات و القواعد الخاصة بالعمل في المؤسسة لأنها عبارة عن وسائل فقط، و لا تعتبر أهداف في حد ذاتها، إلا أن الكثير من المؤسسات تعتبرها معايير لتقييم انضباط و التزام الموظفين بالقواعد و الإجراءات و الأنظمة الواجب لسيير العمل، كما أن عدم وجود الصرامة في ذلك يعطي الفرصة للأفراد العاملين بتطوير هذه الأنظمة و القواعد لخدمة أداؤهم لأعمالهم بالطريقة الحسنة و الإبداع فيها.

* **الاتصالات:** الاتصال هو وسيلة لتبادل الأفكار و المقترحات و المشاركة في القرار لتشجيع العملية الإبداعية. و لا يجب أن يكون فقط عملية إعلام. لذلك يجب أن تكون هناك قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة لتساعد على الانتقال البسيط و السهل للمعلومات و الأفكار بين الأقسام المختلفة حتى يمكن قبول و تبرير الأعمال الإبداعية يجب أن تبلغ صعودا و نزولا . إذ أن أكثر المبادرات تفشل و لا تحقق نتيجة ضعف الاتصال و قلة الوقت، فالإتصال المبكر يهيء الجميع للتغيير .

* **القيادة:** القيادة هي أساس العملية الإدارية و تكمن أهميتها في الدور أساسي الذي تقوم به فهو يسري في كل العملية الإدارية فليقيادة تجعل الإدارة ديناميكية و فعالية أكثر من المعتاد و لكي يتم تطوير و تحسين العملية الإدارية و جعلها عمل إبداعي يساعد المؤسسة في تحقيق الغايات المسطرة يجب تطوير و تحديد دور القيادة و رسالتها. لأن الإبداع يبدأ من الأعلى وصولاً نحو الأسفل.

فالقائد المبدع هو ذلك الشخص الذي يوظف ذكاءه و لا يخاف التجربة و يبعث دائماً للبحث عن وسائل جديدة. و لا يتقيد نفسه بقيود الإجراءات العميقة، و هو ذلك الشخص الذي يرفض أن يكون سحبا للروتين يضيع خطواته المستقبلية و يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و علاقات نادرة للأفكار و الأشياء، و بالتالي فهو بذلك يبني و ينجي العلاقات بين الموظفين فيما بينهم من الجانب الأول و بينهم و بين الإدارة من الجانب ثاني.

* **التحفيزات:** إن وضع الحوافز بكل أنواعها في المؤسسات المبدعة من المقومات الأساسية لتنمية الإبداع الإداري و وجوده فيها، و يجب أن تحدد بمعايير عادلة و محددة و ت ربط بالأداء و الإبداع، فالحوافز المادية مهمة جداً لأنها مرغوبة لدى الأفراد و تحرك جهودهم الإبداعية نحو تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في حسن استغلال طاقات و امكانيات الأفراد الإبداعية، لأن الموظف عندما ينجح على إحرازه نتيجة جيدة في عمله يقدم المزيد منها و يبذل جهد أكبر، و من خلال وضع نظام موحد للحوافز يمكن للمؤسسة أن تنقص موقوفات عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز، و استخدام ها لأسلوب العقاب كأسلوب للتحفيز.

* **التكوين و التدريب:** إن تميز المؤسسات عن بعضها البعض لا يتحقق إلا بوجود اليد العاملة الماهرة التي تم إعدادها و تأهيلها عن طريق التكوين و التدريب الملائم الذي يزود الموظفين بالحلول الملائمة و الكافية لحل المشكلات المختلفة التي يواجهونها في عملهم، و التعامل معها بطريقة إبداعية و يمكن أن نعتبر أن كلفة التدريب تبرر بالمساهمة التي تقدمها في الأجل الطويل، فالبرامج التدريبية القائمة على الإبداع تهدف أساساً إلى رفع و تطوير معدلات الأداء بما يتماشى مع توجيهات المؤسسة.

و منه فإن للإبداع الإداري مقومات أساسية التي يجب مواجهتها في الإدارة لتهيئ انبثاق الأفكار في حل المشكلات التي تقف حجر أساس أمام سير العمليات في المؤسسة و تنفيذها، و حتى تستطيع المؤسسة إعادة بنائها التنظيمي و جعله أكثر ملائمة و مرونة و تقوم بتوفير مناخ ملائم قائم على العلاقات الإنسانية و الثقة المتبادلة، و لتسيير و تسهيل نقل المعلومات في المؤسسة تقوم ببناء قنوات اتصال فعالة و تطورها باستمرار. و أيضاً إتباع القادة للنمط الحر في الإدارة و الذي يهتم بالعمل والموظفين في نفس الوقت و هذا بلحد من البيروقراطية، كما يجب على المؤسسة تدريب موظفيها و توفير الوسائل المناسبة لذلك و تشجيعهم على الأداء الحسن عن طريق تقديم المكافآت لهم و الحوافز العادلة بينهم، إضافة إلى كل هذه الأساسيات نذكر مايلي: الدافعية، الذكاء، الناحية الانفعالية، التخيل الإبداعي، التعلم و المعرفة، الزمن، الناحية الاجتماعية، الظروف النفسية والاجتماعية.

III. أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة

للإبداع الإداري أهمية كبيرة في تطوير و تحسين أداء المؤسسة ككل و تحقيقها لأهدافها المسطرة مسبقاً. فمن خلال مايلي سوف نتطرق إلى تعريف المؤسسة بصفة عامة و كذا أهدافها، ثم نتطرق إلى مفهوم المؤسسة المبدعة و مميزاتها و أهم ملامح الشخصية المبدعة، و أخيراً نتكلم عن أهمية الإبداع الإداري في أي مؤسسة وجدت تسعى لتحقيق أهدافها.

III -1- تعريف المؤسسة و أهدافها:

نقدم تعريف المؤسسة و أهم الأهداف التي تسعى إليها من خلال مايلي:

III -1-1 تعريف المؤسسة: تعرف المؤسسة على أنها إطار قانوني لمجموعة بشرية هادفة يتم في نطاقه توحيد و تنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة مسبقا. تعتبر برئتها نظاما مستقلا وجد من أجل أهدافا معينة و محددة حسب طبيعة المؤسسة. و هي نظام مفتوح على النظام الاقتصادي و الذي تحصل من خلاله على عوامل الإنتاج و تؤثر فيه من خلال كل منوّجاتها و لها وسائل قانونية و مالية و مادية و هي مسيرة من طرف مجموعة منظمة من الأشخاص و تشكل خلية اجتماعية خاصة فهي مركز اتخاذ القرارات.. (ديلمي، 2022، صفحة 235)

فالمؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الموارد البشرية و المالية التي تتفاعل معا من أجل دعم العملية الإنتاجية وتحقيق الهدف المسطر.

III -1-2 أهدافها: تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق الأهداف التالية: (الغفور، 2001، صفحة 08)

- سعي المؤسسة إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي في البلد.
 - قيام المؤسسة بإنتاج منتوجات ذات أسعار معتدلة، و بأقل التكاليف.
 - تلبية كل الرغبات و الاحتياجات المحلية للأفراد المستهلكين.
 - تسعى أيضا إلى رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع.
 - الوصول إلى تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر .
 - توفير مناصب شغل و الحد من ظاهرة البطالة.
 - تحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني ككل.
- و كل ما سبق من الأهداف مجتمعة تسعى إلى تحقيق غرضين أساسيين هما:

* غرض اقتصادي:

- توفير مختلف أنواع السلع في السوق
- تقليل الواردات و تصدير ما هو فائض عن السوق المحلية.
- تحقيق معدل ربح كبير يمكنه المساهمة في بناء مدخرات للاستثمار في المستقبل.

* غرض اجتماعي:

- العمل على تأمين فرص عمل جديدة.
- رفع مستوى الموظفين في مختلف الميادين.

III -2- المؤسسة المبدعة و سمات الأفراد المبدعين:

نحاول تقديم مفهوم المؤسسة المبدعة و أهم مميزاتا عن المؤسسات الأخرى ثم نقدم ملامح الشخصية المبدعة فيما يلي:

III -2-1 مفهوم المؤسسة المبدعة: يمكن تعريفها على أنها كيان تنظيمي كونت بيئته الداخلية لتساهم باحتضان

الأفكار الخلاقة وما ينتج عنها من إنجازات مختلفة ومصادرها، أي أن الإبداع هو نتيجة تفاعل قائم بين الفرد والبيئة التي

يعمل بها والذي يجب أن يكون هناك جهد تعاوني بين أعضاء التنظيم كافة، كما أن تعيين أفراد مبدعين لا يعني أن الإبداع سوف يكون، لأن بعض المؤسسات تقتل وتقضي على الإبداع. (غانية، 2015، صفحة 220)

فالمؤسسة المبدعة هي التي تحتضن الأفراد المبدعين وتوفر لهم المناخ اللازم والمناسب للإبداع لأن المؤسسة المبدعة هي تكامل بين نظام إبداعي وموظف مبدع و بيئة إبداعية وكل يؤثر في الآخر.

III - 2 - 2 مميزات المؤسسة المبدعة: هي مؤسسة تتميز عن بقية المؤسسات الأخرى بما يلي: (الشيخ، 2019، الصفحات 44 - 45)

- استمتاع العاملين لدى المؤسسة بتأدية العمل المطلوب منهم و يقدمون إضافات.
 - اعتقاد الإدارة بأن ثروتها الكبيرة هي العاملين لديها، و من أجل تنمية ورفع قيمة هذه الثروة يجب عليها بذل كافة الجهود.
 - حرص إدارة المؤسسة على استخدام الموظف المناسب في المكان المناسب، وعلى توفير كافة الموارد اللازمة والضرورية التي تجعله يتقدم و يطور عمله.
 - تقديم خدمة جيدة غير كاف حسب اعتقاد هذه المؤسسة، وإنما وجوب تقديم خدمة مدهشة.
 - نجاح المؤسسة هو ناتج عن إدراك الجميع بأن التعاون بين الموظفين والعمل الجماعي بروح الفريق.
 - تصميم المنتجات و الخدمات حسب احتياجات العملاء ورغبة كل العملاء.
 - تشجيع إدارة المؤسسة كل العاملين على تقديم أفكار جديدة دائما وعمل الموظفين على ذلك دائما.
 - تنسيق و مساعدة كل الإدارات بالمؤسسة على تلبية احتياجات الإدارة الأخرى و تحقيق النجاح.
 - وجود اتصال بين العاملين و بين الإدارات من أجل تدفق مستمر ومنظم للمعلومات الضرورية لأداء العمل.
 - تكثيف تدريب الموظفين في مختلف المجالات من أجل تطوير أداءهم واعتباره استثمار له عائد.
 - الاهتمام بالتحفيزات المادية و المعنوية للعاملين.
 - مؤسسة تهتم بعملائها و تعتبرهم في قمة هيكلها التنظيمي، فالقرارات التي يتم اتخاذها دائما متوجهة لمصالح العملاء.
- و من مميزاتنا نجد أيضا: (السالمي، 2004، الصفحات 755-756)
- التخلص من القوالب الجامدة و النمطية لكي تجعل هيكلها التنظيمي أكثر مرونة.
 - يتم تقويم السلوك التنظيمي في المؤسسة المبدعة على أساس التركيز على النتائج و الإنجازات التي توصلت إليها، وبتقدير التحفيزات التي تقدم لأعضائها وحثهم على الإبداع و التحرر من قيود الإجراءات من أجل تضخيم الإنجازات.
 - تطور و كثافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يوفر التواصل المستمر و العمل في الوقت الحقيقي وتجنب كافة أشكال الوقت الضائع نتيجة الانتظار وتكرار تبادل نفس الوسائل المستخدمة في العمل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على الأفكار و التحقق من جودة الوسائل المتبادلة و صحة ما يتخذ من قرارات.
 - تواجه المؤسسات المبدعة تحديين هما عدم اليقين والاضطراب. فعدم اليقين يعني أنها تتساءل كيف يتم استقبال منتجاتها الفريدة من قبل الجمهور، والاضطراب نظرا لطبيعتها الإبداعية غالبا ما تتميز هذه الأعمال بالتطور التلقائي للأفكار،

بمجرد استغلال الفكرة بالكامل يمكن للمؤسسة أن تقرر تطوير أفكار أخرى، و يمكن تنفيذ الفكرة المطورة داخل المؤسسة أو تسليمها إلى مؤسسة أخرى تكون مسؤولة عن تنفيذها. و حتى لو قررت المؤسسة تنفيذ الفكرة بنفسها فيجب أن تدرك أن هذه الفكرة أو المفهوم يمكن أن يتطور مع مرور الوقت (Graffe, 2006, p. 08)

III - 2- 2- ملامح الشخصية المبدعة: هناك أشخاص عندهم قابلية لتحقيق الإبداع و قدرات إبداعية تظهر من خلال مواقف مفاجئة و ظروف حرجة ، هؤلاء عليهم العناية أكثر بأنفسهم و بقابلياتهم، و تغيير نمط سلوكهم بما يناسب. والصفات التي يحملونها هي: (طبيي، 2020، صفحة 194)

- الحساسية : و تعني القدرة على إدراك و فهم مشكلات موقف معين و العوامل المؤثرة فيها و الإحاطة بجميع أبعادها.
- الطلاقة: و هي القدرة على إنتاج أفكار كثيرة و تصورات الإبداعية متنوعة في برهة زمنية محدودة . و نجد تنوع الطلاقة إلى: (فارس، 2015/2016، صفحة 50)

* **طلاقة الكلمات:** أي وفقا لشروط معينة في بناء أو تركيب الكلمات أو وحدات للتعبير يتم إنتاجها بسرعة.

* **طلاقة لتداعي أي سرعة تكوين صور ذات خصائص محددة في المعنى.**

* **طلاقة التعبير:** أي القدرة على التعبير عن الأفكار و صياغتها بسهولة في كلمات أو صور للتعبير عن هذه

بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها و ملائمة لها.

- **المرونة:** وهي تمثل قدرة العقل على التكيف و التأقلم مع المواقف و المتغيرات المستجدة، و التحول من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تتطلبها عملية المواجهة.

- **الأصالة:** و تعني تقديم منتجات مبتكرة تكون ملائمة للوظيفة و الهدف و التي يعمل من أجلها، أي عدم قبول الحلول الجاهزة و المألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتماشى مع الهدف المحدد، و من يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطلق عليها استجابة أصلية، لأنها طلقات إنتاجية هادرة غير موجهة.

- **البصيرة:** تعني امتلاك النظرة الحادقة والقدرة على تجاوز الحجب التقليدية وقراءة النتائج قبل أوانها واقتراح البدائل الواجبة لجميع الاحتمالات المتوقعة.

إن الفرد المبدع هو ذلك الشخص المحدث أو المنشئ الذي لم يسبقه أحد من قبل، و هو الذي ينجز عملا جديدا غير

مكرر و غير نمطي على غير الموجود و المؤلف من الأعمال. (فارس، 2015/2016، صفحة 46)

الشخص الناجح هو الشخص المبدع الذي يسلك أسلوبا مميزا عن زملاءه الآخرين في حل و مواجهة كل المشكلات التي

تواجهه و هنا يتبع أسلوبين من التفكير الإبداعي هما: (فارس، 2015/2016، صفحة 52)

- **التفكير التحليلي:** و يتمثل في المنطق وتسلسل وتحليل الأفكار للوصول إلى حل واحد يمكن التنبؤ به مسبقا.
- **التفكير الابتكاري:** هو تفكير ذو تصور واسع يتطلب بداية فكرية بلا قيود أو حدود حيث يبحث عن أفكار لا يمكن التنبؤ بها مقدما لعدم وضوحها.

III - 2- 3 أهمية الإبداع الإداري :

وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في المؤسسة فيما يلي:

- بواسطة الإبداع الإداري تتمكن المنظمة من التفاعل و التكيف مع كافة التغيرات والتحولات في البيئة المحيطة بالمؤسسة، و تحسين إنتاجها و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها.
- يساعد الإبداع الإداري الموظفين بالمؤسسة على التغلب على المعوقات الشخصية التي لا تمكنه من التعبير عن إمكانياته الإبداعية. كما يوضح للموظفين مسارات التجديد و التطوير و التقدم في مؤسساتهم.
- يعتبر الإبداع الإداري بيئة محفزة ومشجعة للمواهب المبدعة، ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة وذلك بجذب واحتفاظ الموظفين الموهوبين و المبدعين.
- ينمي الإبداع الإداري القدرات العقلية والفكرية للموظفين في المنظمة ويمكنهم من تجريب تلك القدرات في عملهم. (زهرة، 2017، صفحة 14)
- يعتبر الإبداع الإداري الطريقة الأنجع للمؤسسات في هجر التقليد وإدارة التغيير بنجاح حتى تتمكن من مواجهة الصمود وإضفاء الحيوية المطلوبة للبقاء والاستمرار والنجاح و الوصول إلى الرواج والريادة. وبالتالي تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الأمل والطموحات. (سعيد، 2010، صفحة 42) و تظهر أهميته أيضا: (العجلة، 2009، صفحة 15)
- إن الإبداع يحسن خدمات المؤسسة ويطورها بما يعود بالنفع عليها و على الأفراد.
- استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة في الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
- لديها القدرة على تحقيق التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة و الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها.
- الاستفادة من قدرات الموارد البشرية وحسن استغلالها عن طريق إعطائهم الفرصة في البحث عن الجديد في مجال العمل والتجديد والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع التغيرات والتحولات المحيطة. و أيضا: (عوض، 2013، صفحة 39)
- يعمل على اكتشاف اكتشافات ومقترحات وأفكار من أجل ابتكار أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، وينجم عن ذلك ظهور برامج وخدمات خارج الأنشطة الرئيسية للمؤسسة.
- يساهم في زيادة المدخلات المالية للمؤسسة و تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- يعتبر الإبداع الإداري في المنظمة الأساس في زيادة الإنتاجية بصفة عامة، ومن ثم جلب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وفتح أسواق جديدة وتوفير فرص عمل جديدة.
- يعتبر الحافز الأساسي في دعم القدرة التنافسية وخلق فرص العمل الجديدة وتحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.

IV. دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر

ومن أجل تثمين الدراسة النظرية قمنا بدراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر أجرينا مقابلات شخصية مع مديريها ومسيريها والمسؤولين في المؤسسة وبعض موظفيها، من أجل طرح أسئلة المقابلة وتم الإجابة عليها من طرفهم وهكذا تم الحصول على المعلومات المفيدة من أجل الدراسة الميدانية وقد تم تقسيم أسئلة المقابلة إلى ثلاث محاور هي:

- أهمية الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر.
- دور مؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر في تحقيق الإبداع الإداري.
- النتائج المحققة بعد تبني مؤسسة موبيليس الإبداع الإداري والاهتمام به.

1.IV التعريف بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال بالجزائر:

موبيليس هي شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة . فمؤسسة موبيليس تعتبر المتعامل التاريخي الأول في الهاتف النقال في الجزائر، و هي فرع من فروع مجمع اتصالات الجزائر، حيث بدأت نشاطها سنة 1999 و أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003. فهي شركة ذات أسهم برأسمال قدره 1000000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم تابعة لشركة اتصالات الجزائر، كما أن رأسمال مؤسسة موبيليس بلغ سنة 2012 ب : 25000000000 دج.

إن طموحات مؤسسة موبيليس كبيرة وغير محدودة ومستمرة من أمثلتها تعويض حصتها في السوق و تطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني.

نطمح موبيليس منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية الأساسية التالية:

- مساندة نمو المؤسسة على المدى المتوسط واستمراريتها وبقاءها في السوق.
- العمل على تطوير و تحسين كلا من المردودية المالية و المردودية الاقتصادية المؤسسة.
- السعي دائما لكسب أكبر حصة سوقية. بالتالي ترقية قدرتها التنافسية.
- تدريب و تأهيل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة و تنمية خبراتهم و كفاءاتهم.
- تقديم أحسن و أجود الخدمات والمبيعات للزبائن.
- ضمان وفاء المشتركين و ذلك من خلال التكفل بهم و باحتياجاتهم جيدا.
- الاهتمام الجيد بالإبداع المستمر والسعي لتحقيقه دائما . من خلال الاعتماد على آخر ما توصلت إليه التكنولوجيا إضافة إلى تكييف الشبكة والخدمات مع احتياجات مجتمع المعلومات وأخيرا الوفاء بكل وعودها.
- التقديم الجيد والممتاز بما يوافق مع التطورات التكنولوجية والذي أوصلها إلى تحقيق أرقام أعمال مرتفعة وتوصلها أيضا في وقت وجيز إلى ضم أكثر من عشرين مليون مشترك.

تعمل موبيليس دوما على تحسين صورتها في السوق وهذا عن طريق اختيارها وتبنيها لسياسة التغيير والإبداع الإداري، وبالعمل على توفير شبكة عالية الجودة وخدمة للمشاركين جدا ناجحة مع اهتمامها بالتنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة. وأرادت أيضا التمتع بوضع كمتعامل قريب جدا من شركائها وزبائنهم، وما أثبتت قوتها شعارها "أينما كنتم" هذا الشعار الذي يجتبر تعهدا بالإصغاء الدائم، ودليلا على جدتها والتزامها بجورها الأساسي في مجال التنمية المستدامة وبمساهمتها في التقدم الاقتصادي

واحترام التنوع الثقافي في الجزائر، أدائها لدورها بجد ومساهمتها الهامة في حماية البيئة و هذا لأنها تتميز بقيمتها الأربعة: الوفاء، الحيوية، الشفافية والإبداع.

أيضا نقول أن موبيليس المتعامل وصل إلى تغطية وطنية للسكان. و إلى أكثر من 178 وكالة تجارية. و أنجز أكثر من 5000 محطة تغطية B T S وحقق أكثر من 60000 نقطة بيع غير مباشرة. كما وضع أرضية خدمات ناجحة و ذات جودة عالية. فللإبداع الدائم و تطوير لعروض المتعامل موبيليس وخدماته المتنوعة المتمثلة في قوسطو، سلكي، مبتسم، نافقي، win max، خدمة الرسائل المصورة و الصوتية MMS وخدمة 3G – GPRS – 4G إضافة إلى كافة خدمات التغطية الالكترونية التي يقدمها و هي: " أرسلني، راسيمو، رصيدي، بطاقة التغطية الخاصة بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق.

تفرض موبيليس نفسها كشركة متميزة بالصفات التالية: حيوية، مبدعة، ودية و شفافة في محيط جد تنافسي وسليم العامل الأساسي في نجاحه يكمن في المصداقية والجدية والمثابرة بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

IV.2 دور مؤسسة موبيليس في تحقيق الإبداع الإداري: من خلال إجابات المسؤولين على أسئلة المقابلة الذين تمت مقابلتهم و استجوابهم فإن دور مؤسسة موبيليس يكمن في مايلي:

- **نشر ثقافة الإبداع الإداري داخل المؤسسة:** و ذلك من خلال تكثيف الاتصالات بين أقسام و وحدات المؤسسة حيث أن انتقال المعلومات الصحيحة ذات موثوقية بين الأقسام في المؤسسة يساعد في نشر ثقافة الإبداع الإداري، و أيضا تشجع مؤسسة موبيليس الأفراد العاملين لديها على المخاطرة و الاختبار و التجربة و تكافئ النجاح و الفشل على السواء. حيث تعتبر الفشل نتيجة طبيعية لابد منها و فرصة من أجل تصحيح الخطأ و الانحراف. و أيضا من خلال توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بحيث لا يشعر الفرد العامل في المؤسسة بأي خوف أو بأنه عرضة للفصل نتيجة الخطأ أو الفشل. فالمديرين في مؤسسة موبيليس يشجعون الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل.

- **التحفيز على تحقيق الإبداع الإداري:** من بين أهم الوسائل التي تشجع و تدفع الأفراد العاملين في مؤسسة موبيليس على العمل بكفاءة و فاعلية، هو اهتمام المؤسسة بكل من الحوافز المادية التي تعطى حسب درجة الاستحقاق و المتمثلة في مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية على كل الجهد الاستثنائي الذي يقدمونه بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على كل الخدمات المميزة لكل موظف. و الحوافز المعنوية المتمثلة في الشكر و الثناء و المدح و العرفان و التقدير من أجل رفع معنويات العامل وشعوره أن مؤسسة موبيليس تضع ثقتها فيه و تعتمد عليه في تحقيق الإبداع الإداري و تحقيق أهدافها. و يكون ذلك بمنح أوسمة أو شهادات و ألقاب و نشر أسماء الموظفين المبدعين في المؤسسة. فالحوافز لها أثر كبير و دور هام في تشجيع العاملين على الإبداع الإداري و بذل المزيد من الجهود و تطوير مستوى أداءهم و زيادة الطاقة الفكرية و الإنتاجية و بالتالي استمرار الإبداع الإداري في المؤسسة.

- **التدريب على تحقيق الإبداع الإداري :** إن مؤسسة موبيليس تواجه تغيرات و تطورات متسارعة مما تطلب منها الاهتمام الكبير بالعنصر البشري و إعطائه الأولوية على بقية العناصر الأخرى لأنه محقق الإبداع، و حتى يكون الموظف أكثر كفاءة و سرعة في مجال عمله و محافظا على مستوى أداءه فلا بد من تطوير مهاراته و قدراته لمواكبة التطورات الحديثة. لذا كانت البرامج التدريبية الإبداعية في مؤسسة موبيليس تهدف إلى رفع معدلات الأداء الحالية بعد معرفة نواحي القصور في الأداء إلى معدلات أعلى من خلال وضع تصورات و تطلعات و أدوات جديدة للعمل بما يتناسب مع اللوائح و القوانين و الأهداف الجديدة للمؤسسة. أما محتوى المواد التدريبية مناسب للاحتياجات المهنية لموظفين مؤسسة موبيليس و يواكب الاتجاهات الحديثة مما ينعكس إيجابا على

مستويات الأداء. حيث تم استخدام أساليب تدريجية حديثة و متنوعة تشجع المتدربين على التعلم و الإبداع الإداري، و كان للمدربين أثر كبير و دور فعال في تشجيع و تحفيز المتدربين في تحسين مستوى أداءهم و تنمية مهاراتهم و تحقيق الإبداع الإداري.

- التوظيف و تحقيق الإبداع الإداري: بعد عملية الإشهار بالبحث عن مصادر جديدة للتوظيف تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الموظفين الجدد من خلال الطلبات المقدمة للتوظيف لديها و تعتمد في ذلك على الكفاءات و المؤهلات العلمية (الشهادات المتوفرة سواء جامعية أو من المعاهد التكوينية) و على الخبرة المكتسبة من قبل. و على المهارات المتنوعة في الفرد المتقدم و قدرته على تحقيق الإبداع. و ذلك من خلال إجراء اختبارات و مقابلات تجريها لجان متخصصة في الانتقاء و الاختيار متكونة من الإطارات القادة في مؤسسة موبيليس مع المتقدمين للوظيفة. و تركز الاختيار على أصحاب العقول الإبداعية التي تتميز بالتفكير الإبداعي و تكتشف ذلك هذا من خلال طريقة إجاباتهم على أسئلة الاختبار أو المقابلة. ثم تعرض النتائج لإصدار قرار التوظيف.

- القيادة في مؤسسة موبيليس: تتبع التدرج الهرمي في المسؤولية، حيث تبدأ من الأعلى إلى الأسفل و هذا ما أوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة و هذا يعتبر أساس في تحقيق الإبداع الإداري. و لا يقيد حرية الموظف المبدع في اكتشاف أفكار أو أساليب جديدة إبداعية. و لا يؤثر على عملية الاتصال داخل المؤسسة لأنه لا يعتمد على مبدأ الأوامر و إنما العمل في فريق و مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرار.

- اهتمام مؤسسة موبيليس بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فهي تسعى دائما لتوفير أحدث الوسائل و الأجهزة و المعدات التكنولوجية اللازمة لممارسة نشاطها. و حرصها على توفير تدفق سريع للانترنت بدون انقطاع و أيضا تحقيق الاتصال بين العاملين في المؤسسة و تشجيعهم على العمل الجماعي كفريق واحد، و تدريب أفرادها بطريقة متطورة إبداعية. و نجد أيضا اهتمامها بالرقمنة و التحول الرقمي فهي بذلك توفر فرص للابتكار و الإبداع و ربح الوقت و الجهد و تخفيض التكاليف.

3.IV النتائج المحققة بعد الاهتمام بالإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس:

حققت مؤسسة موبيليس نتائج مشرفة بعد الاهتمام بالإبداع الإداري. جعلتها تحقق التطور في نشاطها و تحصل على ميزة تنافسية بين منافسيها في السوق أهمها:

- بعد غياب دام لسنوات عادت مؤسسة موبيليس سنة 2022 بقوة إلى سوق العروض الخاصة بالهاتف النقال في الجزائر. تميزت خلال هذه العودة بإطلاق سلسلة من العروض الموجهة لمختلف الفئات و الميزانيات و الاحتياجات. تجاوز في مجموعها ثلاثين عرض تحت اسم (3م) بمختلف صيغها متوفرة في السوق.

- سجلت مؤسسة موبيليس تفعيل أكثر من مليون شريحة جديدة و هو ما يجعل عدد مشتركها في الهاتف النقال (جي أس أم و الجيل الثالث و الجيل الرابع) في الجزائر يسجل ارتفاعا يقدر ب: 3.43% مقارنة بالثلاث أشهر الأولى من 2022 التي بلغ عدد المشتركين 47.67 مليون مشترك و الثلاثة أشهر الأولى من 2023 التي بلغ عدد المشتركين 49.30 مليون مشترك.

- نجد أن مؤسسة موبيليس تمكنت من تحقيق نمو استثنائي في رقم أعمالها يتجاوز 23% و هذا مقارنة بالثلاثي الثالث لسنة 2022 بالثلاثي الثالث لسنة 2021 و هو رقم نعتبره قياسيا في سوق النقال و الاتصالات بالجزائر و في كل المنطقة. و عند مقارنة هذا الرقم خلال العشرة أشهر الأولى لسنة 2022 مقارنة بالعشرة أشهر الأولى لسنة 2021 سمح لها بأن يصل معدل نمو المؤسسة إلى أكثر من 12% و هو ما يسمح بتعزيز و تطوير الوضعية المالية للمؤسسة و الدفع بعجلة الاستثمارات داخل المؤسسة باستعمال مواردها بدرجة أكبر للتمكن من تغطية المزيد من ولايات الوطن، و كل ذلك مؤشر يعكس صواب الخيارات التقنية و التكنولوجية و الاتصالية و الإدارية و التسويقية التي اتخذتها المؤسسة حتى الآن.

- تمكنت مؤسسة موبيليس من رفع نسبة التدفق الوطني بأكثر من 30% بحيث تجاوز معدل التدفق في بعض الولايات خاصة تلك التي عرفت مشاريع جديدة أكثر من ثلاثة أضعاف مستوى التدفق الذي كانت تعرفه قبل سنة. وهذا بالرغم من ارتفاع نسبة استهلاك البيانات على شبكة موبيليس بأكثر من 32% خلال أقل من سنة.
- و من عروضها أيضا و مجهوداتها في إظهار التقدم قدمت مؤسسة موبيليس عرضا استثنائيا للتجوال لكل حجاج الجزائريين يرافقهم في سفرهم للبقاع المقدسة حيث يمكنهم من البقاء قابلين للاتصال كل فترة إقامتهم في المملكة العربية السعودية. انطلق سريان هذا العرض ابتداء من نهاية شهر ماي 2023 و أتاح للحجاج الاستفادة من ساعات كثيرة من المكالمات الواردة و حجم ضخم من المكالمات الصادرة و الانترنت بأسعار مقبولة معتدلة جد تنافسية بالإضافة إلى ذلك إمكانية إعادة التعبئة في أي وقت سواء من المملكة العربية السعودية و ذلك بتشكيل #600* أو من الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس في كامل أنحاء الجزائر أو من خلال تطبيق MobiSpace أو واجهة الواب MeetMob. لم تتوقف مزايا هذه العملية هنا فقط بل قدم كذلك المتعامل شريحة "سما" تحمل رصيدا أوليا قدره مئة دينار جزائري لكل حاج.
- إن مؤسسة موبيليس تمكنت من الوصول إلى رقم أعمال مرتفع يقدر ب: 150.1 مليار دينار جزائري و هذا هو هدفها المسطر. وصول رقم الأعمال إلى نسبة 23% ليرتفع من 122.3 مليار دينار جزائري في 2021 إلى 150.1 مليار دينار جزائري في 2023. و هو ما يرفع إجمالي النمو خلال السنتين الماضيتين في ما يخص رقم الأعمال. أما عن صافي الأرباح فخلال السنتين الأخيرتين قد تم تسجيل نمو معتبر يقدر بـ 28.5% خلال سنة 2023، و هو ما يرفع إجمالي النمو الخاص بصافي الأرباح إلى 41.9%.
- بمناسبة الذكرى العشرين لتأسيس موبيليس (20 سنة) أطلق عرضا استثنائيا بالمناسبة. و يتوج مع زبائنه عقدين من الوجود من خلال إطلاق عرضه الخاص "تواني". تحت شعار "عشرون سنة من الوجود لصنع مستقبل بلا حدود". إن هذا العرض الجديد الفريد من نوعه في السوق يحتوي على امتيازات عديدة غنية بالمكالمات و الرسائل القصيرة و الانترنت مقابل 2000 دج/للشهر فقط. مكالمات و رسائل قصيرة غير محدودة صالحة نحو كل الشبكات الوطنية. Go 80 انترنت.
- تمكنت أيضا في احتلال مرتبة الصدارة في حصة السوق حيث بلغت حصتها 43.45% إلى غاية نهاية جوان 2023 أما حصة جيزي فقد بلغت 31.22% و أخيرا حصة اوريدو 25.33% و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لحصة السوق للمتعاملين الثلاثة سنة 2023



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معلومات من مؤسسة موبيليس و معلومات من الموقع التالي: <https://www.mobilis.dz>

من خلال الشكل نجد أن أكبر حصة في السوق كانت لمؤسسة موبيليس ثم يليها المتعاملين الآخرين. و منه نجد أنها حققت نتائج كثيرة و متنوعة و هذا لإدراكها و وعيها بأهمية الإبداع الإداري في تحقيق التطور و النجاح و الريادة.

V. الخلاصة:

من خلال تطرقنا إلى أهمية الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية و دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال في الجزائر. توصلنا إلى أنها تكمن في أن الإبداع عامل أساسي لتطور المؤسسة، و تقدمها و زيادة إنتاجيتها و كفاءتها و جعلها قادرة على تحقيق الاستمرارية و التميز. فالمؤسسة التي تهتم بالإبداع الإداري هي مؤسسة ناجحة و ذات مستوى أداء متميز و لديها القدرة على حل كل المشكلات و العقبات التي تعترضها و القدرة على التكيف مع البيئة و متغيراتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها البيئة في العصر الحالي. فمؤسسة موبيليس واحدة من المؤسسات الجزائرية التي اهتمت بالإبداع الإداري و أعطته أولوية في نشاطها و سعت إلى تحقيقه و تطبيقه و ذلك بتشجيع الأفراد العاملين ليها عليه بتدريبهم و تحفيزهم و إعطائهم الفرص لكي يظهروا مواهبهم و من خلال الإبداع الإداري حققت قفزة نوعية في تطوير خدماتها و ارتفاع رقم أعمالها. من كل ما سبق و من نتائج الدراسة نستخلص صحة الفرضية الرئيسية المطروحة في هذه الدراسة و الإجابة على الإشكالية أيضا.

و تكمن نتائج الدراسة التي تم استخلاصها من دراسة الحالة فيمايلي:

- الإبداع الإداري يمكن المؤسسات من تحقيق التميز في السوق من خلال تطوير منتجات جديدة أو تحسين و تجديد العمليات القائمة مما يزيد من قدرتها على المنافسة و جذب المزيد من العملاء.
- يساهم الإبداع الإداري في تنمية القدرات الفكرية و العقلية للموظف و تشجعه على حل المشكلات التي تواجهه أثناء تأدية عمله بسرعة و في وقت وجيز و إظهار مواهبه الإبداعية.
- من خلال دراسة الحالة تبين أن مؤسسة موبيليس لديها اهتمام كبير جدا بالإبداع الإداري و تعتبره أساسا في الرقي و التطور و الحصول على الميزة التنافسية وسط منافسيها (جيزي و أوريدو). و من خلال عملية التوظيف ظهر أن مؤسسة موبيليس تنتقي و توظف العقول الإبداعية و التي يظهر عليها التفكير الإبداعي.
- من خلال دراسة الحالة أيضا تبين أن مؤسسة موبيليس تهتم بالتحفيز الذي يعزز التفكير الإبداعي لدى الموظفين بها، و يعطيهم الرغبة في تقديم أفكار جديدة و إبداعية للمؤسسة، و اهتمامها أيضا بالتدريب الذي يطور الموظف و يوصله إلى أداء الجيد و أيضا مساندتها للعمل الجماعي الذي ينمي هو الآخر التفكير الإبداعي للموظفين.
- عن طريق اهتمام مؤسسة موبيليس بالإبداع الإداري عادت إلى السوق بقوة بعد غياب و ذلك بتقديم عروض و منتجات جديدة مما جعلها تحقق قفزة نوعية في عدد مشتركها و تدفق الانترنت. و تمكنت من تحقيق الهدف الأسمى لها هو الوصول إلى رقم أعمال مرتفع و هذا بسبب صواب الخيارات التي اتخذتها.

و في الأخير يمكننا اقتراح التوصيات التالية:

- تحفيز الموظفين أكثر للمشاركة في عمليات الإبداع الإداري من خلال تقسيم المزيد من المكافآت و الجوائز و تكريم الأفكار الفردية المبتكرة و المساهمات الايجابية و الأشخاص المبدعين في العمل. سواء كان ذلك إما بمنحهم مكافآت مالية أو ترقياتهم أو تقدير عام.
- الحرص على توفير التدريب و التطوير للموظفين بصفة مستمرة لتنمية تفكيرهم الإبداعي و إدارة الابتكار.

- دعم الموظفين في مؤسسة موبيليس في تجريب أفكارهم والتعلم من النجاحات والفشل مع إعطاءهم الحرية الواسعة والصلاحيات الكافية لتحسين و تعديل الأفكار والعمليات بناء على التجارب السابقة. وأداء المهام المنوطة لهم بالأسلوب والطريقة التي يرونها مناسبة.
- تحسين العمليات الإدارية و ذلك بتوظيف التكنولوجيا والابتكار الرقمي وتيسير التواصل وتبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين.
- على مؤسسة موبيليس توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة والكافية لتنفيذ الأفكار الإبداعية. أي تهيئة بيئة ملائمة للإبداع الإداري.

VI. المراجع:

المؤلفات باللغة العربية:

- Xavier Graffe .(2006) .La gestion des entreprises créatives) .Université Paris I Sorbonne (المحرر) *les industries créatives* Livret N.(03°
- المهندس خالد ياسين الشيخ. (2019). أدوات الابداع و المؤسسات الابداعية. تاريخ الاسترداد 20 نوفمبر, 2023، من مكتبة نور: <https://www.noor-book.com>
- ايظطاحين غانية. (2015). دور الابداع الاداري في تحسين الأداء و تطوير المنظمة. مجلة آفاق لعلم الاجتماع ، 2 (5). (بتصرف)
- بوسعدة سعيدة. (2018). الابداع الاداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، 14 (19) (بتصرف).
- توفيق عطية توفيق العجلة. (2009). الابداع الاداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (مذكرة ماجستير). الجامعة الاسلامية غزة، المحرر) غزة، كلية التجارة قسم إدارة أعمال ، فلسطين. (بتصرف)
- جزيري لمياء، و بديسي فهيمة. (2018). الابداع الاداري و أثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية بقسنطينة. مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 5 (العدد 1). (بتصرف)
- جلال الدين بوعيط. (2019). الابداع الاداري - خصائصه و عناصره - و دور القيادة الادارية في تنميته لدى العاملين. التكامل (العدد 5). (بتصرف)
- حران العربي، حسين طيبي. (2020). قيادة الابداع الاداري داخل المؤسسات الجزائرية. (جامعة عمار ثليجي الأغواط، المحرر) مجلة التمكين الاجتماعي ، 02 (01)، 190-203. (بتصرف)
- خلف حسني سعيد. (2010). علاقة القيادة التحويلية بالابداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. غزة ، كلية التجارة، فلسطين . (بتصرف)
- خلوف زهرة. (2017). دور الابداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة الاقتصاد الجديد ، 02 (17). (بتصرف)
- سعيد أسامة نبيل. (2017). أهمية الابداع الإداري و الركائز الأساسية لتفعيل في المؤسسات المعاصرة. (جامعة بشار، المحرر) مجلة البدر ، 09 (09). (بتصرف)

- عاطف عوض. (2013). أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 29 (3). (بتصرف)
- عبد الرحمن برقوق. (2016). المحددات التنظيمية للابداع الاداري داخل المؤسسة. مجلة علوم الانسان و المجتمع (19)، 18. (بتصرف)
- عبد السلام عبد الغفور. (2001). إدارة المشروعات الصغيرة. سوريا: دار الصفاء. (بتصرف)
- علي السالمي. (2004). إدارة السلوك التنظيمي، (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. (بتصرف)
- فارس ديلملي. (2022). الابداع الاداري في المؤسسات الجزائرية. مجلة محكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10 (العدد 3)، 231 - 252. (بتصرف)
- قريني فارس. (2015/2016). دور الموارد البشرية في تفعيل الابداع داخل المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس (مذكورة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة الجزائر 3. (بتصرف)

References translated from Arabic :

- Xavier Graffe. (2006). Creative business management. (Université Paris I Sorbonne) creative industries (Booklet No. 03).
- Elmohandis Khaled Yassin Al-Sheikh. (2019). Creativity tools and creative institutions. Retrieved date: November 20, 2023, from Noor Library: <https://www.noor-book.com>
- Ititahin Ghania. The role of administrative creativity in improving performance and developing the organization. Horizons Journal of Sociology, 2 (5).
- Boussaada Saida . (2018). Administrative creativity as an input to achieving competitive advantage for the Mobilis Mobile Corporation. North African Economics Journal, 14(19).
- Tawfiq Attia Tawfiq Al-Ajla. (2009). Administrative creativity and its relationship to the job performance of public sector managers (Master's thesis). (The Islamic University of Gaza, editor) Gaza, College of Commerce, Department of Business Administration, Palestine.
- Jaziri Lamia and Badisi Fahima. (2018). Administrative creativity and its impact on human capital development, a field study in Constantine Directorate. Journal of Economic Studies, Volume 5 (Issue 1).
- Jalal Al-Din Bouatit. (2019). Administrative creativity - its characteristics and elements - and the role of administrative leadership in developing it among employees. Integration (Issue 5).
- Harran Al-Arabi, Hussein Tibi. (2020). Leading administrative creativity within Algerian institutions. (Ammar Thilighi University of Laghouat, editor) Journal of Social Empowerment, 02 (01), 190-203.
- khalef Hosni Said. (2010). The relationship of transformational leadership to administrative creativity among academic department heads at the Islamic University of Gaza. Gaza, College of Commerce, Palestine.
- Khalouf Zahra. (2017). The role of administrative creativity in improving job performance. Journal of New Economics, 02(17), 14.
- Said Osama Nabil. (2017). The importance of administrative creativity and the basic pillars of its activation in contemporary institutions. (Bashar University, editor) Al-Badr Magazine, 09 (09).
- Atef Awad. (2013). The impact of applying the elements of administrative creativity in organizational development, a field study on workers in cellular telecommunications

institutions in Lebanon. Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, 29 (3).

- Abderrahman Barkouk. (2016). Organizational determinants of administrative creativity within the organization. Journal of Human and Social Sciences (19).

- Abde Esalam Abde el Ghafour. (2001). Small projects management. Syria: Dar Al-Safaa.

- Ali Al-Salmi. (2004). Organizational Behavior Management, (First Edition). Cairo, Egypt: Dar Gharib for Printing, Publishing and Distribution.

- Fares Dailami. (2022). Administrative creativity in Algerian institutions. Peer-reviewed Journal of Philosophical Studies, Volume 10 (Issue 3), 231-252.

- Garini Fares. (2015/2016). Le rôle des ressources humaines dans l'activation de la créativité au sein de l'organisation, une étude de cas de la Fondation Mobilis (Mémoire de Master).

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et de Gestion : Université d'Alger 3.