



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير



تقرير تربص لاستكمال متطلبات شهادة ليسانس أكاديمية

التخصص : إدارة موارد بشرية

إبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

(دراسة حالة مؤسسة سونلغاز) بالمنية

تحت إشراف الأستاذة:

شخوم رحيمة

من إعداد الطلبة:

بلمشرح نور الهدى

بن عروبة زينب

صنديد حسين

السنة الجامعية 2024/2023



**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la
Recherche Scientifique**

Université de Ghardaïa

**Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et de Gestion**

Département des sciences de gestion



Rapport de Stage

Spécialisation : Gestion des ressources humaines

**Créativité et Innovation des
Ressources Humaines dans
L'organisation
(Étude de cas de la Fondation Sonelgaz)**

Nombre d'étudiants:

***BELLEMCHERRAH**

Nour Elhouda

***BENAROUBA Zineb**

***SENDID Hocine**

**Sous la supervision du
professeur:**

- **CHEKHOUM
Rahima**

Encadré par l'institution:

- **DAYF Ismaeil**

**Année universitaire:
2024/2023**

الإهداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا. تطيب اللحظات إلا بذكرك..
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب اللحظات الجنة إلا برؤيتك....
الله جل جلاله من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي
الرحمة ونور العالمين "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم" إلى من كلله الله
بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل
افتخار حفظك الله ورعاك والدي العزيز "أحمد بن عروبة"
إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب والحنان .. إلى بسملة الحياة وسر
الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أعلى
الحبائب "أمي الحبيبة" **خضرة بلعراقب** "إلى مصدر قوتي ، الداعمين
الساندين إلى من راهنو على نجاتي ويذكروني بمدى قوتي واستطاعتي أخواتي
"**خديجة ، فاطمة**" إلى من قال الله تعالى (سنشد عضدك بأخيك) إخواني
حفظهم الله و رعاهم وسدد خطاهم. إلى أخي الغالي الذي وافته المنية
عبد القادر بن عروبة رحمك وأسكنك فسيح جناته وجعل قبرك روضة من
رياض الجنة يا رب. ولن أنسى رفقا الروح الذين شاركوني خطوات هذا
الطريق صدقاتي "عبد اللاوي غنية ، بلمشرح نور الهدى ، بورويس
نورة، زيدان إيمان بورقبة فاطمة، بوخشبة كوثر.

زينب

الإهداء

الحمد لله قبل كل شيء الذي أكرمني، والذي لولاه لما وصلت إلى ما كنت أصبو إليه، بعد مشوار دراسي طويل ومتواصل، سبحانه وتعالى جلت أسماؤه وعظم شأنه، وبعد كل هذه الليالي الصعاب والأعوام. أهدي ثمرة جهدي إلى التي ربتني وضحت من أجلي دون كلل أو ملل إلى القلب الكبير الذي شملني باسمي آيات الحب والحنان. إلى الغالية أُمِّي الحبيبة "فاطنة" أطال الله في عمرها وأدامها الله فوق رؤوسنا. إلى من رحل عن الدنيا دون وداع ولا رجعة إلى من غطى التراب جسده وحرمني الدهر من نبرات صوته إلى من غاب عن عيني وبقي في قلبي إلى من نقش اسمه في روحي وكلماته في عروقي

إلى العزيز على قلبي أبي "إبراهيم" رحمه الله وأسكنه جنات الفردوس... آمين

وأهمني الصبر على فراقه.

إلى من كانوا سنداً لي في الحياة، إلى كل إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى جميع الأصدقاء وخاصة عبد اللاوي غنية والزملاء وكل من مد يد العون.

نور الهدى

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث. إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أي الغالي (صنديد احمد) أطال الله في عمره، إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي (فاطمة بكاي) أعز ملاك على القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛ إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى إخوتي و أ خواتي الذين تقاسمو ا معي عبء الحياة ، كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريم الدكتور: شخوم رحيمة الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنا را ها لي و كلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما و كلما سألت عن معرفة زودني بما و كلما طلبت كمية من و وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛ و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى...

قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم"....

الآية 11 من سورة الرعد

حسين

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين رسول الله محمد وعلى آله وصحبه أجمعين
ومن تبعهم بلطف حتى يوم القيامة كلهم ولكن بعد ذلك أشكر الله تعالى على ما أعطاني فقد هيا لي كل
الشروط وجعلها سهلة لي ، لإنجاز هذا العم بفض نعمته العظيمة وكرمه العام ، الحمد له أولا وأخيرا على كل
شيء ، والله الحمد أولا قبل كل شيء الدكتورة شخوم رحيمة المتميزة التي أشرفت على تقرير التريص الذي
قمنا بأعداده ،

والتي لم تبخل علينا بأية معلومة أشكرك شكر حار جدا على كل ما قدمته لنا وساعدتنا عليه دكتورتنا الفاضلة
أطال الله عمرك في طاعة الله، وأسأل الله أن يكون تقرير التريص كما هو مطلوب .

الملخص:

يعتبر الإبداع والابتكار في أي مؤسسة أمراً حيوي النجاح أداؤها خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة وغيرها لذلك يتحتم على هذه المنظمات أو المؤسسات مواجهة مثل هذه التحديات بسرعة وفي ذات الوقت بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وأراء جديدة، حيث تبحث المؤسسات اليوم عن مكان لها في الصدارة دائما وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة المنافسة وتحقيق أفضل النتائج.

ومن خلال بحثنا هذا قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز فرع ولاية المنية بهدف التعرف على مدى تطبيقها للإبداع والابتكار داخل هذه المؤسسة؛ وقد توصلنا من خلال نتائج دراستنا هذه إلى أنه يوجد استخدام للإبداع والابتكار داخل المؤسسة غير أنه هناك عدة عوائق تواجه نشاط الإبداع والابتكار فيها نذكر منها نقص الموارد المالية والبشرية وقلة التشجيع والدعم لدى الموظفين.

كلمات مفتاحية: الإبداع؛ الابتكار؛ الموارد البشرية؛ مؤسسة سونلغاز.

Summary:

Creativity and innovation are indispensable for organizational success especially amidst the challenges posed by globalization, rapid technological advancements, and fierce competition. Consequently organizations must swiftly and effectively address these challenges necessitating a high degree of creative capability. This entails the ability to generate novel solutions ideas and perspectives as organizations strive to maintain a competitive edge and achieve optimal outcomes.

In our study we conducted field research at the Sonelgaz foundation El Menia province branch, to assess the application of creativity and innovation within the institution. Our findings reveal that while there is some degree of creativity and innovation at play several obstacles hinder these activities these obstacles include limited financial and human resources as well as a lack of encouragement and support among employees

Keywords: creativity, innovation, Sonelgaz Foundation.

الصفحة	فهرس المحتويات
/	إهداء
/	شكر وتقدير
/	ملخص البحث
/	فهرس المحتويات
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال (01)
21	قائمة الملاحق (01)
(أ-ب-ج-د)	المقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري حول ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة
1	المبحث الأول: ماهية ابداع وابتكار الموارد البشرية
1	المطلب الأول: مفهوم وأنواع ابداع وابتكار الموارد البشرية
3-2	المطلب الثاني: مراحل ابداع وابتكار الموارد البشرية
8-4	المطلب الثالث: مستويات ابداع وابتكار الموارد البشرية
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة (سونلغاز) بالمنيعة.
9	المبحث الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة (سونلغاز)
9	المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع المنيعة (سونلغاز)
10-9	المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية التوزيع (سونلغاز)
12-11	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
17-13	المطلب الرابع: المقابلة الميدانية
18	خاتمة
20	قائمة المراجع

قائمة الأشكال:

العنوان	الصفحة
الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز	12

قائمة الملاحق:

العنوان	الصفحة
استمارة مقابلة	21

قائمة الاختصارات

المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
EGA	Electricity de gas de Algeria	شركة الكهرباء والغاز بالجزائر
KAHRAKIB	Société des Entreprise électricité et montage	شركة الأعمال الكهربائية والتجميع
KANAGAZ	Société des grands travaux d'Electricité et de Gaz	شركة الأشغال الكبرى للكهرباء والغاز
ENERGA	Ingénierie, techniques et mises en œuvre dans le domaine de l'installation industrielle.	شبكة التنظيف وتوصيل الطاقة والكهرباء والغاز
ETERKIB	Ingénierie, techniques et mises en œuvre dans le domaine de l'installation industrielle	الهندسة والتقنيات والتنفيذات في مجال التركيب الصناعي
AMC	Appareils de Mesure "et Contrôle"	أجهزة التحكم والقياس
EPIC	"Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial"	مؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري
SPA	Société par "actions"	شركة المساهمة
HOLDING	Société d'investissements	شركة قابضة
GRTG	Société de Gestion du "Réseau de Transport" de GAZ	شركة إدارة شبكة نقل الغاز
SPE	Société de "Production d'Electricité"	شركة إنتاج الكهرباء

شركة توزيع العاصمة	Société de "Distribution de la "	RDA
شركة توزيع الوسط	Société de Distribution du Centree"	RDC
شركة توزيع الغرب	"Société de Distribtion de l' Ouest"	RDO
شركة الكهرباء أو التوزيع	Société d'électricité ou de distribution	RCN
شركة توزيع العاصمة	Société de "Distribution de la"Capitale"	RDA
شركة توزيع الشرق	Société de "Distribution de l'Est"	RDE
شركة توزيع ورقلة الجنوب الشرقي	Société de Distribution du "Sud_Est"	RDOU
شركة توزيع الوسط	Société centrale de distribution" "	RDBL
شركة توزيع بشار الجنوب الغربي	"Société de Distribution de Béchar_Sud_Est"	RDBE

مقدمة

لقد شهد العالم اليوم تحولات متسارعة وتطورات متداخلة تعود أساسا إلى عملية مشتركة لها أبعادها ومظاهرها الاقتصادية والإعلامية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والسياسية، وهي ما يطلق عليها بالعملة، التي تتحكم فيها الدول الصناعية المتقدمة وخاصة أمريكا وما يرتبط بها من كيانات اقتصادية وإعلامية.

في ظل هذه التحولات الاقتصادية الدولية التي تبني السوق الموحدة، تعيش المؤسسة في بيئة متغيرة ومعقدة يسودها عدم التأكد، تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وبكفاءة عالية للتخلص من التغيرات الفجائية فيها.

وبتزايد حدة المنافسة التي تحدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية، أصبح الإبداع والابتكار ضرورة ملحة خاصة في ظل هذه التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العملة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات كما أن المؤسسات والمنظمات التي تزيد التميز والصدارة والقدرة على المواجهة التي تتميز، وتكون قادرة في خلق الإبداع والابتكار.

وحتى يبدع الفرد في مؤسسته ، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة المؤسسة إبداعية ، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا و يبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم ، بل ويجب أن يبلغوا الكثير من القواعد العميقة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع .

فكثير من المدراء والرؤساء يتخوفون من إعطاء صلاحيات للموظفين ، ويجعلون عملية تسيير دقة المنشأة تأتي عن طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي الأوامر والتخطيط من الإدارة، والتنفيذ على الموظفين، وهذا ما يسبب مشكلة تبدو صغيرة، لكنها تتفاقم حتى تؤدي في بعض الأحيان على سوء أداء المنشأة .

أولا- الإشكالية

من خلال ما تقدّم، وبغرض معالجة هذا الموضوع يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة إبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور الإبداع في تحسين كفاءة وفعالية الموظفين؟

- ما هو دور الابتكار في زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة؟

ثانيا- الفرضيات:

- يساهم الإبداع والابتكار في خلق بيئة محفزة تؤدي إلى نجاح المؤسسة.

- الإبداع له دور مهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه لتصبح أكثر فعالية.
- الابتكار له دور مهم في تحسين إنتاجية العمل يؤدي إلى زيادة النمو الاقتصادي.

ثالثاً: مبررات اختيار البحث :

ج- الأسباب الذاتية:

- اهتمام شخصي : يعتبر هذا البحث موضوعاً مهماً لي على الصعيدين الشخصي والمهني
- تطوير المهارات : يمثل هذا البحث فرصة لتعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات الحالية في مجال معين .
- استكشاف الذات : يمكن أن يكون البحث فرصة لاكتساب فهم أعمق لاهتماماتي وقيمي الشخصية .
- تحقيق الطموحات الأكاديمية أو المهنية : قد يكون البحث جزءاً من المسار الأكاديمي أو المهني الذي أرغب في اتباعه .

ح- الأسباب الموضوعية:

- الفرصة للمساهمة في المعرفة العلمية : يمكن أن يساهم البحث في إضافة قيمة جديدة إلى المعرفة العلمية في مجال محدد .
- حاجة مجتمعية أو صناعية : يمكن أن يكون البحث موجهاً نحو حل مشكلة معينة تواجهها المجتمعات أو الصناعات .
- التطور التقني أو العلمي : قد ينشأ البحث نتيجة للتقدم التقني أو العلمي في مجال معين، والحاجة إلى استكشاف تأثيراته وتطبيقاته.
- الرغبة في ملء الفجوات البحثية : يمكن أن يكون البحث استجابة لفجوات معرفية محددة أو أسئلة لم يتم التطرق إليها بشكل كافٍ .

د- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- معرفة مستوى الإبداع والابتكار لدى الموظفين.
- الكشف عن المعوقات أو الصعوبات التي تواجه عملية الإبداع والابتكار لدى المؤسسة.
- البحث في كيفية طرق تحسين الإبداع والابتكار والخروج بتوصيات تعمل على نموها وتطويرها .

ذ-أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- محاولة التعرف على الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

- محاولة إبراز أهمية الإبداع والابتكار بالمؤسسة.

- التعرف على مستويات الإبداع والابتكار.

ر-حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي من 17 مارس إلى 27 مارس 2024/2023.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالمنية، فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة كشكل من أشكال التربص بالمؤسسة محل الدراسة وكذلك تم الاستعانة بمذكرات وكتب بالمكتبة الجامعية لجامعة غرداية.

ز-منهج البحث والأدوات المستخدمة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف المفاهيم الأساسية المعتمدة بأبعاد الدراسة، أما بالنسبة للفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، إضافة إلى أداة المقابلة أي قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع بحثنا على مدير رئيس الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل الإجابات التي تلقيناها من المدير.

س-تقسيمات البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين، جزء نظري وجزء تطبيقي بالشكل الآتي:

الفصل الأول: يتضمن مبحثين، وفيه سنتطرق إلى ماهية الإبداع والابتكار والخصائص والأهمية ومن جهة أخرى تطرقنا إلى أنواعه ومراحله ومستوياته.

أما الفصل الثاني فتضمن مبحثين، وفيه سنتطرق إلى أهم مصطلحات ابداع وابتكار الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز والعموميات و أهم الأدوات المستخدمة ومن جهة أخرى تطرقنا إلى تحليل ومناقشة نتائج المقابلة ونتائج الفرضيات.

ش-صعوبات البحث:

- نقص الموارد المالية أو الزمنية : أن يكون البحث تحديا بسبب نقص الموارد المالية او الزمنية المتاحة لإتمامه بنجاح .
- التعقيد والتحديات الفنية : قد تواجه صعوبات تقنية أو فنية في جمع البيانات أو تحليلها بشكل فعال .

مقدمة

- نقص الوثائق أو المصادر البحثية : قد يكون من الصعب العثور على الوثائق او المصادر البحثية الملائمة لدراسة موضوع معين .
- التحديات الأخلاقية أو القانونية : يمكن أن تواجه التحديات الأخلاقية أو القانونية فيما يتعلق بجمع البيانات أو إجراء الأبحاث بشكل عام.

الفصل الأول:

الإطار النظري حول ابداع وابتكار

الموارد البشرية في المؤسسة

تعد الموارد البشرية من أهم حصول أي مؤسسة على عنصر بشري أساسي في تحقيق أهدافها ونجاحها، لذلك تسعى المؤسسات إلى تعزيز إبداع وابتكار موظفيها من أجل تحسين كفاءتهم وفعاليتهم.

المبحث الأول: ماهية إبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول مفهوم وأنواع ابداع وابتكار الموارد البشرية

- مفهوم الإبداع:

يعتبر الإبداع مفهوما شاملا يتعلق بالفرد ومهاراته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز، فالإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص لتي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له، وهذا ما يمكن إبرازه من خلال التطرق لمفاهيم المتعلقة بالإبداع و أيضا الابتكار التي سنتناولها في هذا المبحث.

➤ ولقد عرف الإبداع على انه: "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) وسمات الشخصية المبدعة، كما أنها تعتمد على وجود بيئة ميسرة للتفكير الإبداعي لتعطي النهاية المحصلة الإبداعية وهي الإنتاج الذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول¹.

- مفهوم الابتكار:

➤ هو الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بفكرة جديدة. (SancheK, 2012).

➤ ويعرفه مراد(2010) بأنه إنتاج نماذج لبيئات إبداعية جديدة لإشباع الحاجات واقتناص الفرص واستثمار كافة الموارد المتاحة².

المطلب الثاني: مراحل الإبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

1/أنواع الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع

¹-بلخضر سهام، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي- دراسة حالة جامعة غرداية، منكرة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2016/2017، ص ص 3،4.
²-مصطفى يوسف الكافي، الابتكار وريادة الأعمال، دار النشر والتوزيع الوراق- الدار الجزائرية، ط 1، الأردن-الجزائر، 2022، ص122-ص143.

الفصل الأول: الإطار النظري حول ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

1/ الإبداع على مستوى الفرد : هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وهناك بعض الباحثين الذين درسوا العوامل والصفات التي تساعد على زيادة قدرات الشخص الإبداعية ومنهم (kreitner/ kinick1992) حيث أورد الصفات التالية :

- المعرفة : يبذل وقتا كبيرا لإتقان عمله .
- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع .
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرة على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .
- الشخصية : يحب روح المخاطرة ، مستقل ، مثابر ، عالي الدافعية، منفتح على الآراء الجديدة ولديه إحساس عالي بالفكاهة .
- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف ان يكون قد واجه اضطرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة .

2/ الإبداع على مستوى الجماعة : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه او التواصل إليه من قبل الجماعة (قسم ، لجنة مشروع ، فريق عمل ، دائرة.....)بناء على تفاعل قدراتهم الإبداعية فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة وتتأثر مدى ابداع الجماعة وفقا لما يراه smith1991 بالعوامل التالية :

- الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع أدى الجماعة حين يشاطر افرادها نظرة مستقبلية واحدة ومجموعة من القيم والأفكار التي تدعم تحقيقها .
 - المشاركة الآمنة : ان البيئة و المناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارها وتعززان الإبداع الناجح .
 - الالتزام بالتميز في الأداء : فهذا الالتزام يشجع الأفراد على إيجاد حلول وإجراءات وعمل جديد باستمرار
- 3/ الإبداع على مستوى المنظمة : بين (عساف 1994) ان بإمكان المنظمة ان تجعل الإبداع اسلوب عملها وممارساتها اليومية وذلك بتوفير الشروط التالية :
- الإيمان بان الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجيدة ، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه المفاهيم وتعزيزها ،على المنظمة ان تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات .
 - إيجاد طرق جديدة لحل المشكلات بطريقة إبداعية و وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع ان يخرج عن المؤلف و الأثر و الأساليب المحددة او المؤلفوة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وبدائل جديدة .

الفصل الأول: الإطار النظري حول ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات وحلها او بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي تصنعها ونعمل على حلها ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من المتطلبات السابقة¹.
- 2/أنواع الابتكار** : يأخذ الابتكار ثلاثة أنواع وسيتم ذكرها كما يلي :
- **3-1الابتكار الإداري** : إن الابتكار الإداري هو مجال من المجالات التي يغطيها الابتكار و أشار في نفس السياق al west et بأنها : العلاقات التفاعلية لإنجاز المهام ،وأهداف العمل ، وتلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمؤسسة .
وأوضح Daniel Robey أن أغلب المجالات التي يشملها الابتكار التنظيمي من خلال تعريفه للابتكار الإداري بأنه يشمل على التغيرات في الهيكل التنظيمي ،وتصميم الأعمال ،وعمليات المؤسسة،سياسات واستراتيجيات جديدة ، ونظم رقابة جديدة وغيرها .
- 3-2-الابتكار التقني** : يعرف الابتكار التقني او التكنولوجي وفقا لتقرير المجلس الاستشاري المركزي للعلوم والتكنولوجيا في الولايات المتحدة الأمريكية بطرائق متعددة، ولكن الابتكار أخذ في هذا التقرير معنى عام مشيرا إلى الخطوات التجارية والصناعية والفنية،التي تقود لتسويق السلع الجديدة والمصنعة، والاستعمال التجاري للتجهيزات والعمليات الفنية الجديدة .
- 3-3-الابتكار الإضافي** : يعرف الابتكار الإضافي بأنه : "الابتكار الذي يذهب إلى ما وراء الوظائف التقليدية"، كأن يقوم محترفو التسويق بتطوير برنامج تسويقي بمساعدة الزبائن ،وتعزيز برنامج خدمة عامة فريدة ، يعد هذان ابتكارا إضافيا .
فهذا النوع من هذا الابتكار يتعلق بالبرامج والخدمات التي تتجاوز النشاطات الوظيفي الأساسية للمؤسسة ، مثل برامج تنمية الوظائف التعليمية والمكاتب العامة ،وبذلك نجد أن هذه الابتكارات تحدث تغيرات في أهداف المهام².

المطلب الثالث: مراحل الإبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

أولا :مراحل الإبداع :

1- خلود عبد العالي، لولو عائشة، دور التدريب في تنمية الإبداع في المنظمات (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- غرداية-)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2021/2022، ص ص،18،17.

2-أية صاحبي، ربهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: اتصالات الجزائر- وكالة تبسة-)، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي(ل م د)، كلية العلوم الاقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-، 2022/2023، ص ص 8-9.

- **مرحلة التصور** : تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع بالناجح بفكرة جديدة او تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة، إضافة لدراسة المنافع الاقتصادية والاجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الاعتبار، أو طبيعة الطلب المتوقع، ومقارنة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب .
- **مرحلة تكوين فكرة** : مرحلة تكوين الفكرة هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع حيث ان تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع والتكنولوجيا المحتملة لتكوين التصميم وهذه الخطوة عي عمل مبدع وخلاق لتوحيد كل العوامل المطلوب اعتمادها ، كما انها تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكنا في الاستمرار او كانت هناك ضرورة لتوقف عن العمل .
- **مرحلة معالجة المشكلة** : ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث يصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات او المعوقات التي يجب ان تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفجح المؤسسة بإجراء المعالجات الممكنة فان المشروع يتوقف او يلغى .
- **مرحلة الحل** : إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها الإبداع قد وجد ان المشروع قد تحقق ونجح فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني . إما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فان المؤسسة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل تطوير الإبداع وهي مرحلة التطوير .
- **مرحلة التطوير** : تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث ان إمكانية قياس الحاجة التي التكنولوجية المتوقعة لإكمال المشروع تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع ان يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك . ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فاعلا للسوق .
- **مرحلة الاستعمال والانتشار** : تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم استعمال الإبداع او انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها، غالبا ما تكون المدة الأولى من تشغيل المشروع عالية الكلفة بسبب ما تحتمله المنظمة من كلف استشارية وتشغيله واحتمال وجود طاقات إنتاجية فائضة تنتظر الاستخدام الأعلى في المستقبل¹.

- **ثانيا :مراحل الابتكار :**

هناك العديد من النماذج التي تناولت مراحل الابتكار وكل نموذج أخذ المراحل بشكل مختلف فمنهم من قسم الابتكار إلى مرحلتين أساسيتين، ومنهم من فصل في المراحل مثل نموذج Ucello والذي يرى أن عملية الابتكار تتألف من ثماني مراحل وهي كالآتي :

¹-خلود عبد العالي، لولو عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 20، 19.

الفصل الأول: الإطار النظري حول ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

- ✓ المرحلة الأولى :تحديد ما هو الجديد المراد الوصول إليه (تحديد المشكلة،الفجوة بين الحالي والمراد الوصول إليه).
- ✓ المرحلة الثانية : ترك الأفكار المسبقة وجمع المعلومات الجديدة ووضع إفتار والنظر إلى المشكلة من منظور جديد .
- ✓ المرحلة الثالثة : التركيز على عمليات البحث عن احتمالات الممكنة للحل .
- ✓ المرحلة الرابعة : تتمثل في ظهور الفكرة الجديدة المتولدة بعد مرحلة الحضانة .
- ✓ المرحلة الخامسة : تقييم الأفكار المجمععة إن كانت فعلا تحقق الأهداف المرجوة ضمن الموارد والظروف الخاصة بالفرد و المؤسسة¹ .

أولا : مستويات الإبداع الموارد البشرية في المؤسسة

هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي تتكامل مع بعضها لتحقيق أهداف المؤسسات أهمها :

1-1 الإبداع على مستوى الفرد : وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذي يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ،لقد

كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ،وتناول كثير من الكتاب و الباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات، ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع و خصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي تتوافر في الشخص غير المبدع، ومن بين خصائص الفرد المبدع مايلي:

- المعرفة : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .
- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع .
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .
- الشخصية :يجب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر أو عالي الدافعية ،ومتشكك، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة، ولديه إحساس كبير بالفكاهة .

1-2 الإبداع على مستوى الجماعة : يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية :

- الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم و أفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .

¹-حديد نعيمة، دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن -دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، منكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015-2016، صص، 37، 36.

- المشاركة الآمنة : إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكاره تعززان الإبداع الناجح .
- الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر .
- دعم ومؤازرة الإبداع : فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة .

1-3 الإبداع على مستوى المؤسسة : هو عبارة عن مجموعة الجهود الفردية وجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي وبالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد وجماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع وتمييز هذه المنظمات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات كالسساطة في الهيكل التنظيمي واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة والالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري والميل نحو التجربة ودراسة حاجات المستهلكين وكذلك بتأييد قوي من قبل الإدارة لعملية الإبداع¹.

ثانيا : مستويات الابتكار الموارد البشرية في المؤسسة :

- 1- الابتكار المتزايد: يتكون هذا من تحسينات صغيرة ولكن ذات معنى في منتجاتك وخدماتك والطرق الأخرى التي تمارس بها أعمالك.
تميل هذه إلى أن تكون الابتكارات "الجديدة والمحسنة" التي نتعرض لها جميعا كل يوم: نكهات جديدة، والتحول إلى مكونات أفضل أو طبيعية بالكامل، وتحسينات التعبئة والتغليف، وأداء أسرع/ أبطأ، وتحسينات سلسلة التوريد في الوقت المناسب، وعمليات أكبر/ أبطأ. حجم أصغر، وتخفيضات في التكلفة، ووزن أثقل/ أخف وزنا. نراهم كل يوم ويساعدون في توسيع دورات حياة المنتج والخدمة والأعمال وتحسين الربحية. يمكن تصورها بسهولة وتوصيلها بسرعة وتمنحك شيئا جديدا يمكنك من خلاله جذب انتباه المستهلك في سوق مزدحم بشكل متزايد.
- 2- الابتكار الإختراعي: يعد هذا تغييرا ذا مغزى في الطريقة التي تمارس بها أعمالك، حيث يمنح المستهلكين شيئا جديدا بشكل واضح (يتجاوز "الجديد والمحسن"). وينتج الابتكار الخارق ميزة تنافسية كبيرة لفترة من الوقت، على الرغم من أن طول الوقت الذي يستطيع أي شخص أن يحافظ فيه على مثل هذه الميزة أصبح أقصر على نحو متزايد.
- 3- الابتكار التحويلي: عادة ما يكون هذا (وليس دائما) بمثابة إدخال تقنية تخلق صناعة جديدة وتغير الطريقة التي نعيش بها ونعمل بها. غالبا ما يؤدي هذا النوع من الابتكار إلى القضاء على الصناعات

1-أية صاحبي، ريهام شعبان، مرجع سبق ذكره، ص ص، 9،10.

القائمة، أو على الأقل، تحويلها بالكامل. ولهذا السبب، تميل الابتكارات التحويلية إلى تأييد أولئك الذين لا يلتزمون بالبنية التحتية القائمة. الابتكار التحويلي نادر للغاية. فكر في الأمر: كم عدد الأفكار الجديدة حقا التي تحدث في العالم خلال عام واحد؟ في العمر؟ ليس كثيرا!¹

الدراسة السابقة:

دراسة رقيس هيفاء: أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2020/2019. اعتمدت الدراسة على التساؤلات التالية:

- فيما يتمثل مفهوم الإبداع والابتكار وكيف تتم العملية الإبداعية والابتكارية؟
- كيف تسير عملية إدارة الموارد البشرية وما هي أهم المعوقات التي تواجهها؟
- هل للإبداع والابتكار أثر في إدارة الموارد البشرية؟

منهج الدراسة:

باعتبار أن دراستنا تهدف إلى الكشف عن أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية فإنها تندرج ضمن الدراسات الوصفية، ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات.

نتائج الدراسة:

- كشفت الدراسة على أن الادارة المبحوث فيها توفر المناخ المناسب للابداع والابتكار حيث بلغ المتوسط الحسابي لمؤشر هذه النتيجة 2.4 أي درجة متوسطة وانحراف معياري قدر ب 1.21 أي أن الإجابة من طرف المبحوثين لا يوجد فيها تشتت.

¹-<https://www.creativerealties.com> consulté le 19-04-2024/23:00

الفصل الأول: الإطار النظري حول ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة

توفر الإدارة الحكومة الحرية والمجال للخطأ وذلك اعتمادا على التحليل حيث أن المتوسط الحسابي قد قدر بـ 3.08 أي درجة متوسطة وانحراف معياري 1.4.

- كما أن المؤسسة تشجع العمل الجماعي وكذا تشجع المبدعين والمبتكرين وتكرمهم.

- كما أن أغلب المجيبين أكدوا على ضرورة التعليم والتطوير لتنمية الإبداع وشحذ الإبتكار وذلك من خلال إجاباتهم حيث قد بلغ المتوسط الحسابي 3.04 وأما الإنحراف المعياري فكان 1.07.

التوصيات:

✓ ضرورة العمل على زيادة الوعي والتعليم من أجل تنمية روح الإبداع والإبتكار.

✓ ضرورة العمل على تشجيع حالة التنافس العلمي وتكريم المبدعين.

✓ تشجيع الموظفين على العمل ضمن فرق تسودها روح الإبتكار والمجازفة.

خلاصة الفصل الأول:

يعد هذا الفصل كمدخل لبحثنا وذلك قمنا بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، قمنا بتقديم تعاريف عامة حول الإبداع والإبتكار إذ يشير لإبداع والإبتكار إلى مجموعة العمليات التي تهدف من خلالها المنظمة إلى إيجاد وتطبيق أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين أدائها داخل المؤسسة من خلال استغلالها لجميع مواردها المتميزة بكيفية تهدف إلى تعزيز مكانتها في السوق.

في هذا الفصل، تم التركيز على فهم مفهوم الإبداع والابتكار وتحليل أنواعهما المختلفة. تم استعراض المراحل الأساسية في عملية الإبداع والابتكار، بدءاً من مرحلة إعداد الفكرة إلى تطبيقها وتنفيذها. كما تم تناول مستويات الإبداع والابتكار، مثل الإبداع الفردي والجماعي، والابتكار التكنولوجي والاجتماعي.

تم استخدام دراسات حالة وأمثلة تطبيقية لتوضيح كيفية تطبيق مفاهيم الإبداع والابتكار في العمل الواقعي. تم تسليط الضوء على أهمية فهم أنواع الإبداع والابتكار ومراحلها المختلفة لتحفيز الفعالية وتطويرها في السياقات المؤسسية والاجتماعية.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمؤسسة

(سونغاز) بالمنطقة

المبحث الثاني : عموميات حول الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

تعد مديرية التوزيع المنية (سونلغاز) مرفقا عموميا مهم المتكفل بتزويد الموظفين بالكهرباء والغاز عبر كامل القطر الجزائري الوطني، وتعد مؤسسة اقتصادية بارزة في القطر الجزائري. ومن خلال ما سبق يمكن حصر تقديم عام حول للمؤسسة في:

المطلب الأول: التعريف بمديرية التوزيع المنية (سونلغاز)

تقوم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سابقا - مؤسسة سونلغاز حاليا بتوفير وتموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية عبر كامل القطر الجزائري الوطني حيث عرفت كغيرها من المؤسسات الوطنية عدة تحولات وتطورات في بداية وعقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر آنذاك بتنمية الاقتصاد وذلك بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة وهي كهرباء وغاز الجزائر " EGA " و أوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية التوزيع المنية (سونلغاز)

أما بعد الاستقلال فقد أعيد تشكيل الشبكة الوطنية لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط والتوتر المنخفض لتزويد المدن الداخلية. أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1956م في حاسي الرمل من طرف الاستعمار الفرنسي .

وفي سنة 1969 جاء المرسوم التنفيذي رقم 69-59 المؤرخ ليوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 الذي ينص على إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز بدلا من كهرباء و غاز الجزائر " EGA " التي حلت حسب نفس المرسوم .

وقد حدد هذا المرسوم للشركة مهمة رئيسية تتمثل في اندماجها في سياسة الطاقة الداخلية للدولة . وجعلها تحتكر إنتاج ونقل وتوزيع و استرداد و تصدير الطاقة الكهربائية وهو ما عزز من مكانتها . وهذا الاحتكار سمح لها أيضا بتوزيع الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع الأصناف من الزبائن وهو ما يتطلب منها القيام بانجاز وتسيير قنوات النقل و شبكة التوزيع داخل المدن وخارجها

ونظرا للطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت هذه الشركة بتحديث بنيتها التحتية وزاد إنتاج الطاقة الكهربائية للمؤسسة في سنة 1974 ليصل إلى الضعف على ما كان عليه في سنة 1969 بفضل مجموعة من المركز والمحطات الحرارية على غرار، ارزيو، حاسي مسعود، و حاسي الرمل وغيرها.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة (سونلغاز) بالمنية

وضمن البرنامج الوطني لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية في سنة 1983 أعيد هيكلة سونلغاز هي الأخرى لتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية و هي :

- 1- **KAHRAKIB** : متخصصة في تركيب المنشآت الكهربائية.
- 2- **KANAGAZ** : متخصصة في انجاز شبكات نقل الغاز.
- 3- **ENERGA** : متخصصة في الهندسة المدنية.
- 4- **ETERKIB** : متخصصة في التركيب الصناعي.
- 5- **AMC** : متخصصة في صناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.

وبعد مرحلة الإصلاحات الاقتصادية في بداية التسعينات أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية .

- إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء

- نقل وتوزيع الغاز

ثم بعد التغييرات الهيكلية التي شهدتها سونلغاز لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أعطيت لها مهمة التصدير خارج الوطن وأصبحت شركة ذات أسهم SPA في سنة 2002

ولكن بين عامين 2004-2006، شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا وهو ما يتعين عليها حيازة حافطة الأسهم و قيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى و هذا ما ينبى عن تطور كبير آلت إليه سونلغاز في سنة 2004م حيث أضحت كمجمع أو شركة قابضة HOLDING.

ثم قامت سونلغاز خلال السنوات الممتدة من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها بعد أن أصبحت مجمعا يشمل عدة مؤسسات متفرعة وهي :

2- شركة تسيير شبكة نقل الغاز GRTG

3- شركة إنتاج الكهرباء SPE

وفي نفس سنة 2019 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية حسب المناطق وهي :

1- **RDA** : شركة توزيع العاصمة .

2- **RDE**: شركة توزيع الشرق.

3-RDO: شركة توزيع الغرب

4-RDBL: شركة توزيع الوسط.

5-RDOU: شركة توزيع ورقلة الجنوب الشرقي.

6-RDBE: شركة توزيع بشار الجنوب الغربي.

و يبقى من وراء هذا التطور وإعادة الهيكلة هو ضمان الخدمة العمومية للزبائن وهي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك إن توسيع مجال أنشطتها و تحسين تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

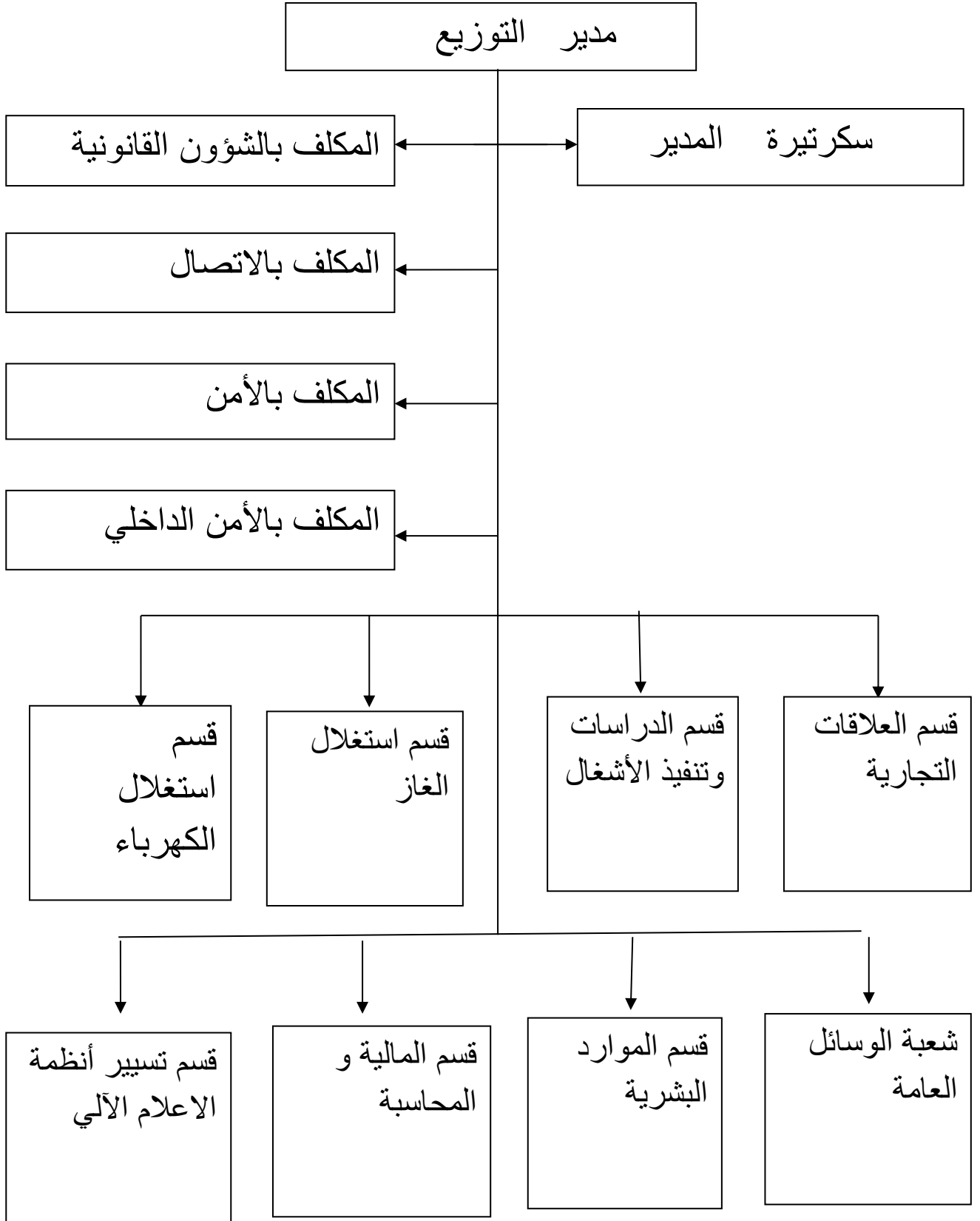
قطاعها الاقتصادي: هي مؤسسة ذات طابع إستراتيجي، أهم شركائها الاجتماعيين هم نقابة العمال - لجنة المشاركة.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3-الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع المنية (سونلغاز) بولاية المنية

وللتعرف على الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع المنية (سونلغاز) بولاية المنية وجب التطرق للمطالب التالية:

شكل رقم (01-02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمنية



المصدر: شركة سونلغاز لولاية المنية

المطلب الرابع: مقابلة ميدانية

اولا: الإجابة على اسئلة المقابلة

• الأسئلة الموجهة للمدير :

1/ بصفتك المسؤول الأول في المؤسسة ما هو تعريفك للإبداع والابتكار؟

الإبداع هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة أو إيجاد حلول جديدة للمشاكل بطرق مختلفة ومبتكرة أما الابتكار فيعتبر عن عملية تطبيق الأفكار المبتكرة لإنشاء قيمة جديدة .

2/ من هو الشخص المكلف بالإبداع و الابتكار في المؤسسة؟

مدير البحث والتطوير التكنولوجي.

3/ كيف يمكن للمؤسسة أن توازن بين تحقيق أهدافها وتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار؟

- تخصيص الموارد المالية والبشرية لدعم مشاريع الإبداع والابتكار .
- تشجيع الشركات والتعاون .
- تحفيز المبادرة .

4/ هل تتبع المؤسسة مناهج الإبداع والابتكار؟ وإذا كان ذلك ما هو النهج المناسب لأهداف المؤسسة .

- نعم تتبع المؤسسة مناهج الإبداع والابتكار والتطوير التكنولوجي .
- إن المنهج الأنسب هو الابتكار المفتوح و الذي يهدف إلى تشجيع المشاركة والتعاون مع مجتمعات الأعمال والمجتمع الأكاديمي لتطوير حلول ابتكارية .

5/ كيف يمكن توظيف الإبداع والابتكار في المؤسسة بما يساهم في التنمية التنظيمية ؟

- تعزيز الشركات والتعاون .
- تعزيز البحث والتطوير .
- تحفيز الابتكار في الاستخدام الفعال للطاقة .

6/ ما هي رؤيتكم المستقبلية للإبداع والابتكار في المؤسسة ؟

- الشركات والتعاون الدولي .
- تطوير حلول مبتكرة لتلبية احتياجات العملاء .

- استخدام التكنولوجيا الجديدة الحديثة مثل " الذكاء الاصطناعي " .
- الأسئلة موجهة لرئيس المصلحة :

1/ ما هو تعريفك للإبداع والابتكار في مجال عملك ؟

أرى أن الإبداع والابتكار كمفتاحين أساسيين للتطور والتقدم. فالإبداع هو القدرة على إنشاء أفكار جديدة ومثيرة أما الابتكار هو تحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال العمل الجاد والتطبيق العملي للأفكار بطرق مبتكرة وفعالة.

2/ كيف يمكن تحويل أفكار الإبداعية والابتكارية إلى مشاريع ملموسة ومنتجات ناجحة؟ وهذا من خلال :

- التقييم والتحليل : تقييم الأفكار الإبداعية وتحليل فرصها وتحدياتها المحتملة .
- التخطيط و التنفيذ : وضع خطط مفصلة لتطوير وتنفيذ المشروع .
- التجربة والتحسين : إجراء التجارب و الاختبارات اللازمة بتحسين وتطوير المشروع .
- التسويق والترويج .
- التعلم والتطور .
- قياس الأداء والتحسين المستمر .

3/ ما مدى مساهمة المؤسسة في خلق بيئة إيجابية لتشجيع الإبداع والابتكار ؟

- تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي .
- تشجيع الموظفين على تجريب الأفكار الجديدة .
- المكافآت والتقدير والتحفيز .

4/ ما هي الموارد اللازمة التي توفرها لتعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين ؟

- التدريب والتطوير .
- تخصيص الوقت و المساحة اللازمة للموظفين للإبداع .
- إنشاء هياكل تنظيمية مرنة تشجع على الابتكار .
- توفير التمويل اللازم .
- الدعم القيادي .

5/ ما هي الخطوات والأساليب التي تتبعها المؤسسة لتقييم فعالية ؟

- وضع مؤشرات الأداء.
- تقييم الأداء .
- إجراء مراجعات دورية .
- التعلم والتطوير المستمر.

6/ ما هي أفاق الإبداع والابتكار في المؤسسة ؟

- تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي .
- الابتكار في مجال الطاقة .
- تكنولوجيا السلامة والأمان .
- التحول الرقمي .

1/ ما هي نظرتك للإبداع والابتكار ؟ يمكن للإبداع والابتكار أن يساهم في تحسين الحياة وتحقيق التنمية المستدامة .

2/ هل المؤسسة لديها تحفيزات لتشجيع الإبداع والابتكار ما هي إن وجدت؟

نعم لديها وهي :

- برنامج المكافآت
- الرعاية والتطوير المهني توفير فرص التكوين والتدريب .
- برامج الترقيات .
- تقدير الأداء .
- الثقافة التحفيزية .

3/ هل تحضرا المبادرات الفردية للإبداع والابتكار بالقبول والدعم ؟ وما مظاهر هذا القبول ؟

نعم

- ثقافة العمل والقيم المتبناة داخل المؤسسة .
- تقديم الدعم اللازم للموظفين .
- التحفيز على التفكير الإبداعي .

4/ هل لديك أمثلة على مشاريع مبادرات ابتكارية ناجحة قام فريقك بتنفيذها مؤخرا ؟

للاسف لا يوجد اي مشاريع قام فريقنا بتنفيذها لكننا نعمل على تنشيط أفكار مشاريع في المستقبل .

5/ يمكنك تقييم مثال على مرة قمت فيها بتطبيق فكرة الإبداع والابتكار وكان لديها تأثير ايجابي على المؤسسة ؟

للاسف لم أقم بتقديم اي فكرة ابداع أو ابتكار لكننا نحاول تطوير مهارات إبداعية مستقبلا .

6/ ما هي المعوقات التي تحول دون تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموظفين ؟ وكيف يتم التعامل معها ؟

- إتباع الطرق التقليدية في التسيير .
- نقص الموارد المالية البشرية .
- قيود الزمن والضغطات الجدولية .
- قلة التشجيع والدعم اللازم للموظفين .

كيفية التعامل معها :

- تغيير ثقافة المؤسسة لتشجيع الابتكار .
- تخصيص الوقت والجهد للموظفين للعمل على مشاريع ابتكارية .
- تشجيع وتقدير الجهود الإبداعية .
- توفير بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي .

تعليق على الإجابة المقابلة	
نلاحظ الإبداع و الابتكار يعكس رؤية قيادية متقدمة وإستراتيجيات ملهمة لتعزيز الشركات والتعاون وتحفيز الابتكار في الاستخدام الفعال للطاقة وتوفير الموارد اللازمة والدعم لفريق العمل لتطوير وتنفيذ الأفكار الإبداعية بنجاح.	المدير
- تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المنظمة وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة. - الاهتمام بتطبيق تكنولوجيا حديثة لتحسين العمليات وتحسين الكفاءة وتشجيع التعلم المستمر. - تبادل المعرفة داخل الشركة كوسيلة لتعزيز الابتكار وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متطورة.	رئيس المصلحة
- التحفيز على التفكير الإبداعي وتحسين العمليات وتطوير الخدمات بشكل دائم يعكس اهتمامهم بالتفاعل مع التكنولوجيا الجديدة والاستفادة من أحدث الابتكارات لتحقيق النجاح.	الموظفين

خاتمة :

تحتل سياسيات تنمية الإبداع والابتكار مكانة هامة في تطوير اقتصاديات الدول النامية حيث يساهم كل منهما بدور محوري أساسي في بناء اقتصاد المعرفة وخلق التقنية والتكنولوجيا وتطوير المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية والإنتاجية ودعم الاقتصاد من خلال القدرة على إنتاج السلع والخدمات وتطوير العمليات والأفكار الجديدة التي تحقق الاستجابة لمتطلبات تحقيق التنمية وتحسين المستوى المعيشي للأفراد .

إن السبب الأساسي في تفوق الدول المتقدمة ورفاهيتها يرجع إلى قدرتها على توليد المعرفة والتحكم في الإبداع والابتكار الذي كرس هيمنتها وعظم منافعتها من خلال القدرة على خلق التكنولوجيا والتقنية والتحكم في مختلف العلوم التي أهلها لأن تكون دولا رائدة في مختلف المجالات وعلى الأخص الاقتصاد، عكس الدول النامية التي لا تزال رهينة تخلفها المعرفي والتقني وتابعة للدول المتقدمة نتيجة عدم قدرتها على تحقيق التنمية وإدارتها بسبب افتقارها للقدرة على خلق المعرفة رغم الموارد المادية والطبيعية والبشرية الهائلة التي تزخر بها .

السبب الأساسي في ضعف القدرة على الإبداع والابتكار في الدول النامية يرجع في جوهره إلى دعم وجود البيئة الحاضنة للمعارف والعقول التي تهتم بتفعيل البحث العلمي وتحفيزه ورعايته وتوفير كافة البنى الأساسية لنجاحه .

حتى تتمكن الدول النامية من الوصول إلى المعرفة وتحقيق الإبداع والابتكار لابد لها من تحديد أنظمة وطنية للإبداع أنظمة وطنية للإبداع والابتكار تعمل على رعاية وتخطيط السياسات والبرامج للوصول إلى هذه الأهداف .

النتائج :

وتوصلنا من خلال دراستنا حول الإبداع والابتكار الموارد البشرية في المؤسسة إلى النتائج التالية .

- الإبداع هو موضوع مهم وذو أبعاد متعددة وأصبح أحد أهم المداخل التنافسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق ميزة تنافسية .
- الإبداع هو أنجح طريقة لتحقيق مستوى متميز من الأداء بحيث يمكن المؤسسة من التميز والارتقاء إلى درجة المؤسسات المتطورة .
- لابد على أي منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار العملية الابتكارية بكل ما تحمله من تقنيات ووسائل والعمل بها في جميع المراكز والمؤسسات .

توصيات : بناء على النتائج المتوصل إليها نوصي بما يلي :

- تعزيز القدرة على الإبداع و الابتكار باعتبارهما مفتاح التميز والتفوق للمؤسسات الصغيرة والكبيرة .
- استقطاب المبدعين ذو الذكاء للعمل في مؤسسات واستثمار المعارف .
- اللامركزية في السلطة، وهو ما يساهم في ترك المجال للأفراد للتغيير عن آرائهم مما يساهم في خلق أفكار إبداعية جديدة .
- التدعيم المالي لتشجيع العاملين في قطاع البحث والتطوير .
- الاهتمام بالإبداع والابتكار وتأسيس ثقافته في المؤسسات الاقتصادية .

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1-مصطفى يوسف الكافي، الابتكار وريادة الأعمال، دار النشر والتوزيع الوراق- الدار الجزائرية، ط1، الأردن-الجزائر، 2022.

ثانياً:المذكرات

2-أية صاحبي، ريهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة: اتصالات الجزائر- وكالة تبسة)، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي(ل م د)، كلية العلوم الإقتصادية ، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-، 2023/2022.

3-بلخضر سهام، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع التعليم العالي- دراسة حالة جامعة غرداية، مذكرة ماستر أكاد خلود عبد العالي، لولو عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص، 19،20.

4-حديد نعيمة، دور الإبتكار في تحسين أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة BIFA للصناعة الغذائية بقسنطينة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-2015-2016.

5-خلود عبد العالي، لولو عائشة، دور التدريب في تنمية الإبداع في المنظمات (دراسة حالة مؤسسة سونغاز- غرداية)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022/2021.

6-رقيس هيفاء،أثر الإبداع والابتكار في إدارة الموارد البشرية في الجهات الحكومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر،قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-،2020/2019.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

7-<https://www.creativerealities.com> consulté le 19-04-2024/23:00

استمارة مقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة الثالثة ليسانس إدارة موارد بشرية وعلوم التسيير

مقابلة البحث:

السلام عليكم ورحمة الله.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه المقابلة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان ابداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالمنبوعة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إبداع وابتكار الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم الإجابة على أسئلة المقابلة في إطار تقرير التريص حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطلبة:

-شخوم رحيمة

بن عروبة زينب

-بلمشرح نور الهدى

-صنديد حسين