



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع :

دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبين :

بلقاضي شريف

سهلي خليفة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الأستاذة : د. لواتي خاتمة ..... رئيسا

الأستاذ: د. عمار درويش ..... مشرفا

الأستاذ: د. نايت ابراهيم بوسعد ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022



# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رَبِّ أَوْزِنْنِي أَنْ أَشْكُرَ بِعَمَلِكَ الَّذِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَمَلِي وَإِلَادِي  
وَأَنْ أَعْمَلَ عَالِمًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ

الْعَالِمِينَ { النمل الآية 19.

صدق الله العظيم.



“ لا يقاس غنى المجتمع بكمية ما يملك من أشياء، بل بمقدار ما فيه من أفكار

مالك بن نبي، ميلاد مجتمع



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب  
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

الموضوع :

دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت)

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبين :

بلقاضي شريف

سهلي خليفة

مقدمة أمام لجنة المناقشة المكونة من :

الأستاذة : د. لواتي خاتمة ..... رئيسا

الأستاذ: د. عمار درويش ..... مشرفا

الأستاذ: د. نايت ابراهيم بوسعد ..... مناقشا

السنة الجامعية : 2023/2022

## الإهداء

اللهم علمنا ما ينفعنا وأنفعنا بما علمتنا وزدنا علماً نافعاً ولساناً  
ذاكراً وقلباً خاشعاً وجسداً على البلاء صابراً .

نهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

- أصدقاء الدراسة والعمل كل باسمه وكل بمقامه.
- الأسرة الصغيرة والكبيرة، الأولاد والزوجة حفظهم الله.
- كل من ساعدنا من قريب ومن بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع.
- إلى كل من تحملهم ذاكرتنا ولم تحملهم مذكرتنا.
- إلى كل عمال مديرية سونغاز عين تموشنت
- إلى كل عمال المركز المتعدد الخدمات لوقاية الشبيبة عين الطلبة.
- إلى كل عمال جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت

بلقاضي شريف

سهلي خليفة

## الشكر

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات ، أحمدته تعالى و اشكره على نعمه و حسن عونه ،  
و اصلي و اسلم على خاتم الانبياء و المرسلين ، صلوات ربي و سلامه عليه .

في هذا المقام نتقدم بشكرنا و خالص عرفاننا للأستاذ المحترم **درويش عمار** لقبوله الاشراف على هذا العمل المتواضع ، و تخصيصه لجزء من وقته و مجهوداته لمتابعة العمل ، و كذا توجيهاته و ملاحظاته القيمة .

كما نتقدم بالشكر و الاحترام للسادة الافاضل اعضاء اللجنة الموقرة على ما بذلوه من جهد في قراءة مذكرتنا المتواضعة و على ما ابدوه من مقترحات قيمة بما يثري البحث.

و لا يفوتنا في هذا المقام ان نتوجه بالتحية و الشكر الى كافة اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت و نخص بالذكر اساتذتنا الذين تلقينا منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الدراسي الجامعي .

و نشكر كذلك كل عمال مديرية سونلغاز عين تموشنت على حسن الاستقبال و المعاملة و المساعدة في هذه الدراسة .

بلقاضي شريف

سهلي خليفة

## ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على اهمية الابتكار و دوره في تحسين اداء المؤسسة ، و قد تمحور الإطار النظري حول المفاهيم الاساسية للابتكار ، أنواعه ، اهميته ، كما تم التعرف على مختلف المفاهيم المقدمة للأداء تقييم الاداء ، تحسين الاداء في المؤسسة .

اما الجانب التطبيقي فقد تم اجراؤه من خلال دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت اذ اعتمدنا على اداة المقابلة و الملاحظة من خلال جمع المعلومات و البيانات بمقابلة اطارات المؤسسة ، و ذلك بعد طرح الاشكالية و اختيار الفرضيات .

و توصلت الدراسة الى وجود دور للابتكار في تحسين اداء المؤسسة من خلال تحسين اداء الموارد البشرية ، و ان مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تشجع الافكار الابتكارية كما تدعم الاطارات و الخبرات من خلال التكوين و التدريب و تحديث انظمة المعلومات .

و في الاخير تم تقديم اقتراحات و توصيات لزيادة تفعيل دور الابتكار باعتباره حلا جوهريا لتطبيق الافكار الابداعية .

**الكلمات المفتاحية :** الإبتكار ، الإبداع ، الأداء ، المورد البشري .

### **Abstract:**

This study aims to identify the importance of innovation and its role in improving the performance of the enterprise. Also it was showed the basic concepts of innovation, its kinds, and its importance in the theoretical side.

And for the practical side, the study was focused on Algerian Electricity and Gas Company (SONELGAZ) as a case study by using the interview and observation as tools for collecting information and data.

The study concluded that there is an important role of innovation in improving the performance of the human resources; this is what led the institution to pay attention to training, creativity, talent support and modernization of information systems as a fundamental solution to the application of creative ideas.

### **Key words:**

Innovation, creativity, performance, human resource.

## الفهرس

الإهداء

الشكر

الملخص

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

المقدمة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبتكار و الأداء

- 6.....المبحث الأول : ماهية الإبتكار
- 6.....المطلب الأول : مفهوم الإبتكار
- 7.....المطلب الثاني : مراحل الإبتكار وأهم تصنيفاته
- 11.....المطلب الثالث : الدعائم الأساسية للإبتكار
- 12.....المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء
- 13.....المطلب الأول : مفهوم الأداء
- 18.....المطلب الثاني : تقييم الأداء و قياسه
- 19.....المطلب الثالث : تحسين الأداء في المؤسسة
- 21.....المبحث الثالث : " الدراسات السابقة للإبتكار و الأداء
- 21.....المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالإبتكار
- 22.....المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء
- 24.....المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة
- 26.....خلاصة الفصل الأول :

### الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت

- 28.....المبحث الأول : واقع و تحديات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر
- 28.....المطلب الأول: التطور التنظيمي و الانتاجي لمجمع سونلغاز
- 33.....المطلب الثاني : الاطار الهيكلي و التنظيمي لمجمع سونلغاز
- 36.....المطلب الثالث : اهداف و مهام مؤسسة سونلغاز عين تموشنت
- 43.....المبحث الثاني : اطار تحليلي للإبتكار في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز
- 43.....المطلب الأول : مشاريع سونلغاز الإبتكارية في ظل مخطط الادمج الوطني :
- 45.....المطلب الثاني : الإبتكار في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

المطلب الثالث : الميادين الابتكارية في مجال الطاقة و التي ستستفيد منه سونلغاز ضمن البرنامج الوطني للبحث في

52 ..... الامن الطاقوي ( آفاق 2035 ) :

56 ..... المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية

56 ..... المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

57 ..... المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات

60 ..... المطلب الثالث : تحليل معلومات المقابلة

69 ..... خلاصة الفصل الثاني

69 ..... الخاتمة :

71 ..... قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
09	مقارنة بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري	01
38	عدد زبائن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت	02
38	عدد زبائن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت حسب الوكالات التجارية	03
65	المؤشرات التجارية لمؤسسة سونلغاز ( 2023 /2022/2021 )	04
67	أرقام التحصيل مؤسسة سونلغاز للفترة (2022/2021/2020)	05

## فهرس الأشكال :

الصفحة	العنوان	الرقم
16	الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة	01
35	تنظيم مجمع سونلغاز	02
36	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	03
39	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت	04
45	جهاز كاشف عن تسربات احادي غاز الكريون	05
47	صورة برنامج GDO	06
48	صورة برنامج GDO/MT	07
49	صورة لبرنامج تسجيل المكالمات الواردة	08
49	صورة لبرنامج التسجيل الصوتي للمكالمات	09
50	برنامج الرصد عن بعد	10
50	صورة لنظام معلومات الموارد البشرية NOVA	11
51	تطبيق CRMS	12
52	نظيقات حساب الفواتير	13
52	تطبيقة " مناقصة "	14
56	اكبر محطات توليد الكهرباء في الجزائر	15
62	محددات الابتكار في سونلغاز عين تموشنت	16
62	انواع الابتكار في مؤسسة سونلغاز	17
63	تشجيع السلوكيات الابتكارية	18
63	قيام المؤسسة بتدريب و تكوين العمال	19
64	وجود طرق حديثة للتحصيل	20
64	وجود عراقيل تنظيمية تعيق المبتكر	21
64	امتياز المؤسسة بالمهارة و الخبرات المتطورة	22
66	تطور مؤشرات المشتريات و المبيعات خلال الفترة (2020/2021/2023)	23
66	نسبة الطاقة الضائعة خلال الفترة (2020/2021/2023)	24

## قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
65	عدد الزبائن لشبكة الكهرباء و الغاز نهاية مارس 2023	01
66	عدد المشتركين في شبكة الكهرباء و الغاز حسب الوكالات نهاية مارس 2023	02
67	نسب الطاقة الضائعة للتوتر المنخفض حسب الوكالات	03
68	رصيد الوكالات ل 31 مارس 2023	04
69	نسب التحصيل مارس 2022 / مارس 2023	05

### المقدمة:

يستحوذ موضوع الابتكار و الأداء على اهتمام و دراسة العديد من الكتاب و الباحثين ، نظرا لأنه يعد من أعلى إنجازات الموارد البشرية مرتبة و مكانة ، و الشيء الملاحظ في وقتنا الحالي أن التقدم الذي تشهده مؤسساتنا لم يكن ليتحقق إلا من خلال الاهتمام بالتفكير الإبداعي و الابتكار على وجه الخصوص .

إن الابتكار في المؤسسات الاقتصادية يعمل على استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة باستخدام تقنيات و أساليب متطورة من أجل إدخال تحسينات . حسب احتياجات الزبائن و رغباتهم ، و هذا ما يستوجب اهتمام المؤسسة برأس المال البشري من مهارات و كفاءات عالية سعيا للتكيف مع كل ما هو جديد مما يلزم عليها استقطاب الأفراد حسب القدرات الإبداعية لتمكنها من تطوير الحلول و الأفكار الجيدة ما يعني إعطاء أهمية بالغة لنشاطات البحث و التطوير باعتبارها من مولدات الإبداع و الابتكار .

تمثل موارد قطاع الطاقة بتنوعها واحدة من أهم البنى التحتية التي تؤسس عليها الحياة الاقتصادية ، و تحقق نهوضها و ازدهارها و منه رفاهية الأفراد و المجتمعات ، بالاستجابة لحاجاتهم و تلبية رغباتهم من منتجات هذا القطاع ، و كمثيلاتها من موارد الطاقة يشغل استهلاك الكهرباء و الغاز حيزا بالغ الأهمية بين متطلبات الحياة ، لذلك سطرت الجزائر برامج تنمية شملت هذين المنتجين كغيرهما من منتجات قطاع الطاقة ، إذ تعمل على توزيعها في جميع أنحاء التراب الوطني من خلال الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، حيث تمثل مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت إحدى مديريات التوزيع التابعة لها و المكلفة بتوزيع الكهرباء و الغاز في غرب البلاد إذ تحتل ولاية عين تموشنت موقعا استراتيجيا هاما ، يفرض على السلطات المعنية بتوزيع الكهرباء و الغاز ، التركيز على عدة جوانب بالغة الأهمية ، من بينها الطلب المتزايد على الكهرباء و الغاز و التي توجب بدورها التركيز المستمر على جودة شبكات التوزيع ، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمال ، و لتحقيق ذلك على أحسن وجه فان على الهيئة الإدارية المسؤولة على هذه المديرية الاعتماد و بصفة مستمرة على الابتكار في أساليب المنتج و العمليات و التسويق و التوزيع ، طرق الاتصال و التواصل ، بغرض تحسين أداء المؤسسة .

### طرح الإشكالية :

باعتبار الابتكار من أهم العوامل المؤدية إلى الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية بالعمل على تحسين جودة منتجاتها الحالية او تطوير و ابتكار منتجات جديدة تماما باستعمال المورد البشري الكفؤ و الفعال، و من هنا برزت إشكالية دراستنا و التي يمكن صياغتها على النحو التالي :

ما مدى مساهمة الابتكار في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ؟ .

و يندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو واقع الابتكار في المؤسسة محل الدراسة ؟

- ما هي المعوقات التي تحول دون تبني مؤسسة سونلغاز للابتكار ؟

### فرضيات البحث :

- بغرض الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :
- يساهم الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز.
  - تعتمد مؤسسة سونلغاز على مشاريع ابتكاريه للتحسين من جودة خدماتها.
  - يعتبر الابتكار في آليات التحصيل مؤشرا مهما لتحسين أداء مؤسسة سونلغاز.

### مبررات اختيار موضوع البحث :

- إن الدوافع التي أدت بنا إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره نجملها فيما يلي:
- اختصاص دراستنا في مجال الموارد البشرية كان السبب الأول في اختيار هذا الموضوع.
  - توضيح اللبس في تحديد المفاهيم المرتبطة والمشابهة للموضوع كالإبداع، الاختراع، التغيير.
  - كون موضوع الأداء وكيفية تحسينه في حد ذاته ذو أهمية كبيرة للمؤسسات خاصة وأنه الهدف الدائم الذي تسعى إليه.
  - البحث في إيجاد الحلول المناسبة التي يمكن من خلالها رفع أداء المؤسسة الجزائرية وفهم الأزمة التي تعاني منها والمتمثلة في توفر الموارد الملائمة وغياب النتائج على أرض الواقع.
  - أهمية وقيمة هذا الموضوع في ظل هذه التغيرات المتسارعة في العالم وفي الجزائر خاصة.
  - توجه الدولة نحو تشجيع الابتكار (آخر توصيات رئيس الجمهورية).

### أهداف البحث و أهميته :

#### أهداف البحث:

- نهدف من خلال هذا البحث إلى تسليط الضوء على الجانب النظري للابتكار والأداء ذلك بالتطرق إلى مفاهيمه الأساسية والمحاولة إلى حد ما ضبط بعض المفاهيم ذات الصلة بالابتكار كالإبداع والاختراع، والتعرف على الدعائم الأساسية للابتكار ، و دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة .
- أما من الناحية العملية فسنحاول التعرف على أهمية الابتكار في المؤسسة محل الدراسة أي إلى مدى تولى مؤسسة سونلغاز اهتماما للابتكار، ودور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة محل الدراسة ومحاولة قياس هذا الأخير واستنباط أهم معوقات الابتكار.

#### أهمية البحث:

- من الجانب النظري: تكمن أهمية البحث في الموضوع في حد ذاته حيث نال الابتكار اهتماما كبيرا من طرف الباحثين الذين توصلوا إلى نتائج مهمة في هذا الإطار.
- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من الابتكار، الأداء.
  - الكشف على مدى أهمية الابتكار للمؤسسة الاقتصادية وأهم الآليات المتبعة لتفعيل عمليات الابتكار

### من الجانب الميداني:

- طبيعة المحيط التي تنشط فيه المؤسسة الجزائرية الاقتصادية والذي يتميز بالتغير السريع وبشكل خاص قطاع سونلغاز " توزيع الكهرباء و الغاز " وهذا ما زاد من أهمية الابتكار كونه أحد مفاتيح النجاح والذي من شأنه تحسين أداء المؤسسة.
- التعرف على مدى وعي مسيري المؤسسة محل الدراسة بأهمية الابتكار ودوره في تحسين الأداء.
- أهمية المؤسسة في حد ذاتها خاصة أنها استطاعت الوصول إلى مراكز قيادية في وقت قياسي.

### حدود البحث: وتتمثل فيما يلي:

- الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على الدور الذي يلعبه الابتكار بأنواعه في تحسين أداء المؤسسة.
- الحدود الزمانية:** تم إنجاز البحث في السنة الجامعية 2023/2022، أما الدراسة التطبيقية فيما يخص آراء المبحوثين من اطارات و عمال تنفيذيين ، فتراوحت من 20 افريل الى 15 ماي 2023 .
- الحدود المكانية:** الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز ، مديرية سونلغاز عين تموشنت .

### منهج البحث:

- تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك من خلال الدراسة و الاحاطة بمختلف جوانب الموضوع ، ووصف خصائصه بتجميع البيانات و المعلومات الخاصة به ثم استخلاص النتائج من خلال اجراء مقابلة مباشرة مع عمال مديرية توزيع الكهرباء الغاز عين تموشنت من اطارات و تقنيين .
- صعوبات البحث :** لقد واجهتنا العديد من الصعوبات والعراقيل، سواء ما تعلق بالجزء النظري أو الجانب التطبيقي وأهمها ما نذكره كما يلي:

- قلة المراجع التي تتناول الموضوع بدقة.
- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية لإجراء الدراسة الميدانية.
- عمل الشركة محل الدراسة والمؤسسة الجزائرية عموما الذي يتسم بقلة استخدام الطرق العلمية ما يصعب العمل البحثي.
- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية في الدراسة الميدانية نتيجة التحفظ الكبير للمسؤولين بالشركة، والاكتفاء بإعطاء معلومات بطريقة شفوية وبصفة تقريبية.

### هيكل البحث :

- من أجل تحقيق أهداف هذا البحث والإجابة على تساؤلاته، تضمن هيكل البحث فصلين هما:  
الفصل الأول: يتناول مدخل نظري للابتكار و الأداء تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث ، يتضمن المبحث الأول ماهية الابتكار أما المبحث الثاني فكان حول المفاهيم الأساسية حول الأداء، والثالث خصص للدراسات السابقة حول الابتكار و الأداء داخل المؤسسة .

الفصل الثاني: هو إسقاط للجانب النظري على المؤسسة الإقتصادية سونلغاز عين تموشنت حيث تطرقنا من خلاله إلى واقع وتحديات الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا تحليل واختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج والتوصيات.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي للإبتكار و الأداء

تمهيد:

إن المؤسسة الإقتصادية الناجحة اليوم هي التي تطور منتجاتها بوتيرة أسرع من المؤسسات المنافسة أو تكون أكثر قدرة منها على الاستجابة لحاجات الزبائن، وفي كل هذه الحالات أصبح الابتكار أحد مقاييس الأداء للمؤسسة من أجل البقاء والنمو في السوق. ولإحاطة أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول : ماهية الابتكار

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء

المبحث الثالث : الدراسات السابقة .

المبحث الأول : ماهية الابتكار :

لقي الابتكار أهمية كبيرة في العصر الحديث رغم أنه يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان منذ أن خلقه الله على هذه الأرض، إلا أن الاهتمام بظاهرة الابتكار جاء متأخراً خاصة في الدول النامية التي لا يزال الابتكار فيها محدوداً نظراً لنقص الإمكانيات والمحفزات التي تشجع هاته العملية (الابتكار)، أما الدول المتقدمة فهي تتنافس فيما بينها لتشجيع الابتكار. وبالرجوع إلى مفهوم الابتكار نجد أن هناك العديد من الصعوبات في تحديده بدقة نظراً لتعدد جوانب هذه الظاهرة واختلاف النظريات والمدارس التي تناولت ظاهرة الابتكار، وهذا ما جعل هناك خلط بين الابتكار ومصطلحات أخرى كالإبداع والاختراع والتغيير وهذا ناتج عن التشابك والترابط الكبير بينهما، لهذا سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على مفهوم الابتكار والاختلاف بينه وبين المصطلحات الأخرى .

المطلب الأول : مفهوم الابتكار:

يقول **Alekasadro Rochka** "إن الابتكار عملية معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة" (مدحت، 2004، صفحة 27). من خلال هذه المقولة يتضح لنا أن عملية ضبط تعريف موحد للابتكار أمراً صعباً نوعاً ما، حيث تناوله العديد من الكتاب والباحثين في تخصصات مختلفة كعلماء النفس والاقتصاديين ولهذا نجد أن كل منهم يعرفه حسب وجهة نظره، ومن التعريفات المتعلقة بالابتكار نجد تعريف عالم الاقتصاد والاجتماع الألماني **Schumpeter** الذي عرف بأنه "القوة الدافعة للتحسين".

وحسب تعريف **Schumpeter** نجد أن الابتكار يمثل خمس معاني (Ataly.M.Sarvan, 2013) :

- منتج جديد.
  - تقديم طريقة إنتاج أو تسويق جديدة.
  - دخول سوق جديد.
  - استخدام مصادر جديدة للمواد الأولية.
  - إدماج تنظيم جديد في الوحدة الإنتاجية.
- أما **"Rogers"** فيعرف الابتكار بأنه "ظهور إنتاج جديد ناتج عن تفاعل بين الفرد ومادة الخبرة" (مدحت، 2004) يشير هذا التعريف إلى أن الابتكار عبارة عن عملية تفاعل أساسها الفرد والخبرة المتراكمة، بمعنى التوصل إلى ما هو جديد عن طريق توظيف الخبرة المتراكمة لدى الفرد والتي تظهر في شكل أفكار جديدة.

كما يعرف الابتكار بأنه "تطبيق الأفكار الجديدة في شكل منتجات، عمليات، أو أشياء أخرى متعلقة بأنشطة المؤسسة والتي تقود إلى إضافة قيمة" (Rogers.M, 2010).

وفق هذا التعريف فإن الابتكار يهدف إلى إنشاء قيمة إضافية من خلال تحسين نشاط معين أو إيجاد طريقة جديدة للإنتاج أو التسويق... إلخ. وكمثال على ذلك إيجاد طريقة جديدة تساهم في تخفيض تكاليف أنشطة الإنتاج، وعليه فالأمر هنا يتعلق بتحليل سلسلة القيمة وإيجاد الأنشطة الممكن تحسينها، أو ابتكار طرق جديدة تماما تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة وللزبائن.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) فقد عرفت الابتكار بأنه "تطبيق الحلول الجديدة أو المحسنة بشكل كبير والتي تم التوصل إليها في المؤسسة سواء كانت في شكل منتجات، عمليات، طرق تنظيمية أو تسويقية، مع هدف أساسي هو تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة، تحسين أدائها، وزيادة معارفها" (A, 2008).

كما عرف الابتكار بأنه "خلق شيء جديد وتطبيقه بشكل ناجح في السوق". وعليه يمكن القول بأن الابتكار هو الإتيان بأفكار جديدة وتطبيقها بما يحقق أثر تجاري (Brown.T, 2000)

من خلال ما سبق يمكن تعريف الابتكار بأنه: "تغيير قواعد اللعبة في تقديم المنتجات، الخدمات، طرق العمل، طرق التسويق... الخ والعمل على تطويرها بشكل مختلف عما يعرضه المنافسون أو تقديم شيء جديد ومختلف.

### المطلب الثاني : مراحل الابتكار وأهم تصنيفاته :

#### الفرع الأول : 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 Uccello والذي يرى أن عملية الابتكار تتألف من ثماني مراحل وهي كالاتي (ابراهيم، 2009):

- 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 الإطار والنظر إلى المشكلة من منظور جديد.
- المرحلة الثالثة: التركيز على عمليات البحث عن الاحتمالات الممكنة للحل.
- المرحلة الرابعة: تدور حول احتضان الأفكار المطورة في المرحلة السابقة وذلك بالابتعاد عنها والانشغال بأشياء أخرى.
- المرحلة الخامسة: تتمثل في ظهور الفكرة الجديدة المتولدة بعد مرحلة الحضانة.
- المرحلة السادسة: تركز على النشاط المتقارب (المنطقي) من خلال تنسيق الأفكار المتولدة مع الأفكار المجمعة وإنشاء رؤى جديدة أصيلة.
- المرحلة السابعة: تقييم الأفكار المجمعة إن كانت فعلا تحقق الأهداف المرجوة ضمن الموارد والظروف الخاصة بالفرد والمؤسسة.
- المرحلة الثامنة: إدخال الفكرة الجديدة موضع التطبيق الفعلي من خلال خطة تنفيذية.

### الفرع الثاني : تصنيف الابتكار

إن الابتكار في الحقيقة هو نظام معقد، وبشكل التفاعل داخله بين عملياته الفرعية يبقى غامضة إلى حد ما، وتوجد عدة محاولات لحصر أنواع الابتكار في تصنيفات مختلفة وبسبب تعدد المعايير قدمت تصنيفات عديدة للابتكار، وذلك حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الابتكار أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد و يعد أهم تقسيم قدم في هذا المجال والأكثر استعمالا الابتكار حسب درجة التأثير و الابتكار حسب الطبيعة وابتكارات حسب المبادرة

#### 1/ التصنيف حسب درجة التأثيرات المحدثة :

يمكن التفريق بين الابتكارات المختلفة من وجهة نظر درجة الجودة (الأصلية) المرتبطة بها، ذلك أن بعض الابتكارات توظف درجة عالية من التجديد بينما الأخرى تشمل تغييرات بسيطة أو تجميلية على التصاميم الحالية، والتفريق بين الابتكارات ذات المضمون الأصلي وتلك التي تحمل تغييرات أقل يقودنا إلى تحديد صنفين للابتكار هي: الابتكار الجذري والابتكار التدريجي.

#### أ. الابتكار الجذري ( الراديكالي ) :

و يتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة ، التي تختلف كلياً عما سبقها و تحقق من خلالها استراتيجية كبيرة في السوق (عبود، 2003).

#### ب. الابتكار التدريجي ( التحسيني ) :

و هو الذي يقوم على إدخال تحسينات صغيرة نسبياً في المنتجات و العمليات و الإجراءات و أن بعض هذه التحسينات قد تكون مجهرية و أن تراكمها يحقق ابتكار جذرياً . (رضوان، 2011، صفحة 78).

ويتسم الابتكار التدريجي بالخصائص التالية:

- الابتكار التدريجي يمكن البدء به بما هو موجود وقائم، أي من التكنولوجيا والموارد والمعرفة الحالية للمؤسسة، كما يعتبر الاتجاه الأكثر ملائمة للقطاعات الصناعية شديدة التنافس وسريعة التغير.
- الابتكار التدريجي يكون بطريقة مستمرة، لا يحمل ثورات هامة، لكنه يفسر أرباح الإنتاجية، زيادة الحصص السوقية وتأثيرات الموضة.
- يعتبر الابتكار التدريجي هو السبيل الوحيد للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نادرة الموارد.

الجدول رقم 01: مقارنة بين الابتكار التدريجي والابتكار الجذري

الابتكار الجذري	الابتكار التدريجي	
قصير الأمد و لكن جذري	يدوم لفترة طويلة و لكن غير جذري	التأثير
خطوات كبيرة	خطوات صغيرة	سرعة المسير
متقطع و غير تدريجي	مستمر و تدريجي	الاطار الزمني
مفاجئ و ثوري	تدريجي و ثابت	التغيير
قلة من المتميزين المختارين	كل فرد	المساهمة
فردية، عاصف أفكار و جهود فردية	جماعي ، جهود جماعية،	المدخل
إعادة البناء	الصيانة و التحسين	الطريقة
الافتراضات التكنولوجية، ابتكارات جديدة، نظريات جديدة	الدراسة الفنية التقليدية و الحالة القائمة	الشرارة
تتطلب استثمارات كبيرة و جهد قليل للمحافظة عليه	تتطلب استثمارات قليلة و لكن درجة كبيرة من الجهد للمحافظة عليه	المتطلبات العلمية
للتكنولوجيا	لأفراد	توجيه الجهد
نتائج من اجل الأرباح	أداء العملية و جهود من أجل نتائج أفضل	معايير التقييم
ملائم جيد لاقتصاد سريع النمو	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطئ النمو	الميزة

المصدر : <http://www.mawhiba.org/EBTEKAR/pages/intro.aspx>

2/ تصنيف الابتكار حسب الطبيعة :

أ. الابتكار التكنولوجي :

الابتكار التكنولوجي هو استخدام البدائل العلمية الأكثر فعالية لتحقيق الوصول إلى مختلف التقنيات المختلفة في مجال تطوير العمليات والمعدات والتجهيزات والآلات مترابطة مع خصائص النوعية والاقتصادية للوصول إلى الهدف والعمل المرجو منه (علي، 2005، صفحة 53).

يعرف الابتكار التقني و التكنولوجي بأنه إحداث تغييرات بإدخال تقنية جديدة للمؤسسة المتعلقة بالنشاط العمل الرئيسي والتي تتضمن العناصر الأساسية مثل المنتجات والخدمات الجديدة وعناصر جديدة في العمليات، فهو تقديم أفكار جديدة لطرق وأدوات على شكل تقنيات جديدة وهي تطبق إما في منتج جديد أو عملية جديدة. وحسب تعريف *Bellon* الذي يؤكد أن الابتكار التكنولوجي هو " كل المعارف النظرية والتنفيذية الأساسية والتطبيقية التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد أو التي تؤدي إلى تطوير وتحسين منتج حالي أو التي تهدف إلى ابتكار سيرورة إنتاجية.

وحسب هذا التعريف للابتكار التكنولوجي يشمل جانبين أساسيين هما ابتكار المنتجات وابتكار العمليات:

ب. الابتكار التكنولوجي للمنتج :

" ابتكار المنتج هو سلعة أو خدمة جديدة أو محسنة بشكل ملموس عن السلع والخدمات السابقة في الشركة والتي تم تقديمها إلى السوق ".

ويتعلق الإبتكار في المنتج بتصميم سلعة، آلة، جهاز، ثروات، منتجات أو خدمات، والتي تكون جديدة أو محسنة على الصعيد التكنولوجي.

#### ت. الإبتكار التكنولوجي للعملية:

تتكون العمليات من كل الأنشطة التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات وبالشكل الذي يشبع احتياجات العملاء، وتتولى إدارة العمليات الاهتمام بالطريقة التي تنتج فيها المنتجات، أي أنها تكون مسؤولة عن تجميع وتهيئة المدخلات المطلوبة، معالجتها ومن ثم تحويلها إلى المنتجات المرغوب فيها، وعليه قد تتضمن هذه العمليات التصنيع، التجميع، التغليف، تقديم الخدمات، والتدريب...إلخ (عبيدات، 2010، صفحة 101) وفيما يتعلق بالإبتكار التكنولوجي للعملية، فهو يتمحور حول إمكانية تصنيع المنتج أو المنتجات الحالية بالاعتماد على تكنولوجيا جديدة أو عملية إنتاج فريدة من نوعها، وقد تتحقق هذه التكنولوجيا من خلال معدات جديدة، مادة أولية مختلفة، أو تركيبة جديدة لمختلف المواد، ومن المعلوم غالباً أنه وفي حالة إعادة ترتيب المعدات في المصنع، أو في حالة إعادة جدولة جديدة لمراحل إنتاج منتج، يمكن أن تولد مكاسب كبيرة تمكن من خفض التكاليف، وبالتالي تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة (Rogers.M، 2010، صفحة 23).

#### ث. الإبتكار التنظيمي :

وهو تطوير فلسفات وسبل إدارية حديثة ومتطورة ومرنة مثل: إدارة الجودة الشاملة، أو إعادة هندسة أنشطة وعمليات المؤسسة، أو تقديم أنظمة تصنيع حديثة ومتطورة (عبود، 2003، صفحة 31) ويعرفه (Morris، 2006) على أنه عملية إنشاء وتطوير واكتساب وتنفيذ فكرة جديدة، منتج جديد، خدمة جديدة، ممارسة جديدة بهدف تحسين الكفاءة والفاعلية والميزة التنافسية بما يضيف قيمة للمنظمة ولأصحاب المصلحة" إلى جانب هذا، فقد ظهر الإبتكار التنظيمي بمسمى آخر وهو الإبتكار الإداري والذي لا يختلف كثيراً عما قدمه الآخرون من تعريفات للإبتكار التنظيمي، فقد يرى نجم عبود نجم أن الإبتكار الإداري يمثل " التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في الشركة، بل إن بعض هذه المفاهيم يتعلق بتطوير عملية الإبتكار وتنظيمه وإجراءات نقل أفكاره الجديدة إلى منتجات جديدة ومن ثم الإسراع في إنشائه للأسواق، وأن الهدف النهائي لهذا الإبتكار يتمثل في تحسين استخدام الموارد وتحقيق النتائج الأفضل مقارنة بالفترة الماضية أو مقارنة بأفضل المنافسين. وهذا ما يمكن أن نجمله بالتأكيد على أن الإبتكار الإداري هو في هدفه الأخير ونتاجه الحقيقي الأكثر أهمية يتمثل في ابتكار الإنتاجية" (عبود، 2003، صفحة 212)

#### ج. الإبتكار التسويقي:

يقصد بالإبتكار التسويقي (التسويق الإبتكاري) وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، كما يمكن اعتباره الاستغلال الأمثل والناجح لأفكار تسويقية جديدة متعلقة بالسوق وقد ينصب التسويق الإبتكاري على عنصر المنتج (سلعة أو خدمة) أو عنصر السعر أو عنصر الترويج والتوزيع والتوقع في السوق على كل هذه العناصر في آن واحد (عبود، 2003، صفحة 225)

### المطلب الثالث : الدعائم الأساسية للابتكار :

أصبح الابتكار اليوم أحد أهم التحديات والانشغالات الأساسية والدائمة للمؤسسات خاصة في ظل العولمة الاقتصادية وتطور الاقتصاد وإدخال التكنولوجيات الحديثة، كل هذا أدى إلى زيادة تدفق المعلومات وبالتالي أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى معرفة الطرق الكفيلة التي تسمح لها بالاستعمال الأمثل والعقلاني لرأسمالها المعرفي وتحويل هاته المعلومات إلى معرفة وإدارة هاته المعرفة لاستخدامها بأحسن طريقة، وعليه فإن الابتكار يحتاج إلى دعائم أساسية تكنه من تلبية متطلبات المتعاملين كالزبائن والمساهمين ... إلخ، الرد على احتياجات السوق بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار وتتمثل هذه الدعائم في: إدارة المعرفة، التكنولوجيا، البحث والتطوير .

### 1أهمية إدارة المعرفة في عملية الابتكار :

تلعب إدارة المعرفة دورا هاما في مساعدة المؤسسات المعاصرة على مواجهة تحديات المحيط وتقلباته وتغيير أوضاع السوق وأذواق المستهلكين، حيث تظهر أهمية إدارة المعرفة من خلال عملياتها وممارساتها التي تقوم بها للتكيف مع مختلف المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية ... إلخ، وبالتالي فتوفر المؤسسة على قدر من المعرفة وحسن إدارتها بجعل المؤسسة على معرفة مسبقة باحتمالات حدوث التغيرات، وكمثال على ذلك هو توجه المؤسسات إلى ما يسمى بإدارة معرفة الزبون كون العميل أصبح أحد العناصر المهمة التي يجب الاهتمام بها، فمعرفة المؤسسة لأذواق المستهلكين يمكنها من اختيار الاستراتيجيات المناسبة لطرح منتجاتها بالنوعية والجودة والسعر المناسب بما يحقق لها فرصة تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية وحجز مكانتها في السوق.

وعلى العموم يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في العناصر التالية (سارة، 2013، صفحة 49):

- إطلاق الطاقات الفكرية وقدرات الأفراد الفنية بالمؤسسة على كافة المستويات بما يساهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية وتوفير الحلول الأفضل للمشكلات.
- تهيء فرص تطور المؤسسة بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة لها، من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة ومنتجاتها الثقافية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لدى الأفراد.
- تساعد إدارة المؤسسة على تغيير إطارها الفكري وتحديث المفاهيم والخبرات والثقافات وتوظيفها.
- توفر المعرفة اللازمة لاختبار نماذج التميز التنافسي المناسب للمؤسسة حسب مواردها الاستراتيجية.
- تساعد المؤسسة في استعادة توازنها وتقليل خسائرها أثناء تعرضها للأزمات خاصة التنافسية منها.
- تحقيق التكامل بين القدرات البشرية المبدعة ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى تصبح المؤسسة القدرة على رصد المعرفة من مختلف المصادر، ومعالجتها بالتحليل والتحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، وتشغيل الأنظمة والوظائف والعمليات.

### 2- علاقة التكنولوجيا بالابتكار

أصبحت التكنولوجيا تشكل قوة التوجيه الأساسي في النشاط الابتكاري من خلال تطبيق الأفكار الإبداعية ووضع التصاميم الأولية موضع التنفيذ من قبل المشرفين في قسم الإنتاج وتوضح الآثار خاصة على ابتكار العملية من خلال ما يلي (الصادق، 2015، صفحة 25):

- أ. **تكنولوجيا المنتج:** تقوم بترجمة الأفكار إلى منتجات جديدة لعملاء المؤسسة وتعد عملية لأن نظام الإنتاج ينبغي أن يتم تصميمه لإنتاج المنتجات وفقا للتقدم التكنولوجي.
- ب. **تكنولوجيا العملية:** تتضمن الطرق التي تستخدمها المؤسسة وهي عملية ذات أهمية، حيث تمكن المؤسسة من تحسين الطرق المستخدمة حاليا في نظام الإنتاج.
- ت. **تكنولوجيا المعلومات:** تستخدمها إدارة المؤسسة للتمكن من الحصول على معالجة ونقل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات الفعالة وتكنولوجيا المعلومات تمكن من تحسين كيفية استخدام المعلومات لتشغيل نظام الإنتاج. وعليه فالتكنولوجيا تؤثر على كافة أنشطة المؤسسة وعملياتها من خلال تقديم طرائق وتقنيات جديدة ومبتكرة تساهم في تقديم قيمة مضافة تمكنها من تحقيق مستويات أداء عالية، وتزيد هذه التقنيات الجديدة قيمة المنتجات المقدمة للزبائن وهذا ما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية.

### 3- علاقة البحث والتطوير بالابتكار:

في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة والتنافس المفتوح سواء ما بين الأمم أو ما بين المؤسسات أصبحت وظيفة البحث والتطوير تحتل مكانة هامة خاصة وأنها أحد الدعائم الأساسية للابتكار وفي هذا الصدد نجد أن النظرية الحديثة تؤكد ذلك حيث ترى أن إنتاج المعرفة لا يمكن فصله عن عملية البحث والتطوير، وهذا لا يعتمد على الاكتشاف فقط وإنما البحث والتعلم المستمرين أيضا، ولا يقتضي التعلم بالضرورة اكتشاف الجديد من المبادئ الفنية والعلمية وإنما يمكن أن يقوم على الأنشطة التي تعيد تجميع أو تطبيق النتائج القائمة على المعرفة أي تطويرها، ومن أجل تهيئة البيئة الملائمة لرعاية الابتكار يجب الاهتمام أكثر بنشاط البحث والتطوير من خلال الاستثمار في التعليم العالي ودعم الجامعات والمعاهد الأخرى التي تجري البحوث، وتوفير الآليات والتسهيلات لتدريب العلماء والمهندسين ودعم القطاع الخاص للاستثمار في مجال البحث والتطوير واكتساب المعرفة الجديدة وإنتاجها، ويقتضي الابتكار التعاون الوثيق والمستمر بين مجتمع الباحثين ورجال الأعمال المستعدين لتطبيق نتائج البحث والتطوير من أجل إنتاج منتجات وخدمات جديدة (ابراهيم ع.، 2012، صفحة 64)

### المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الأساسية بالنسبة للمؤسسة بشكل عام باعتباره من الأبعاد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، كذلك من خلاله يتم تحديد درجة وتنظيم الاقتصاد. ومن خلال هذا المبحث سنحاول تسليط الضوء على مفهوم الأداء، أهميته، أنواعه والعوامل المثرة فيه.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء والمصطلحات ذات العلاقة به.

### الفرع الأول : تعريف الأداء:

يرجع أصل كلمة أداء إلى الكلمة الإنجليزية "Performance" والتي تعني الإنجاز، التنفيذ، النتائج وبالتالي يقصد بالأداء تنفيذ الأعمال بناء على هدف أو مجموعة من الأهداف مع مراعاة النتائج المترتبة عن ذلك. وعليه فإن لفظ Performance يعني عموماً ثلاث معاني (Ecosip, 1999, p. 26)

- تعبر عن حدث.
- تنفيذ عمل ما.
- تعبر عن نتيجة حدث أو فعل ما.

أما من الناحية الإدارية فلا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، وعليه فإن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه، فهناك من ينظر إليه من جانب كمي، وجهة أخرى تنظر إليه من جانب اقتصادي أو اجتماعي... إلخ (شيخ، 2010)، ونظراً لتعدد التعاريف سنكتفي ببعضها فقط.

**تعريف 01:** يعبر (Ecclecc) عن الأداء بأنه "انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها" (رضية، 2010). فحسب هذا التعريف الأداء يعني قيام المنظمة باستغلال مواردها المالية وغير المالية بكفاءة وفعالية - وهو ما عبر عنه بالقدرة - بما يحقق لها أهدافها.

كل من (Robins & Wierman) أكدوا التعريف الأول بحيث عبر عن الأداء بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" (صبيح، 2009، صفحة 64). ويختلف هذا التعريف عن التعريف الأول في أنه ركز على مستوى الأهداف المراد تحقيقها وهي الأهداف طويلة المدى، في حين التعريف السابق لم يركز على مستوى الأهداف سواء أكانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة المدى.

تعريف الأداء حسب (Peter Drucker): يرى بأن الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (الدين ص.، 2012، صفحة 68).

هنا نظراً للأداء من منطلق أصحاب المصلحة حيث اعتبر الأداء مصدراً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها وهي البقاء والاستمرارية وكلما حافظت عليها كلما تمكنت من تحقيق التوازن بين أطرافها الفاعلة.

أما التعريف الذي أعطته OCDE "الأداء هو عوائد أو نتائج الأنشطة المنفذة في إطار الأهداف المسطرة والغرض منها تحقيق القوى العامة لأهدافها (A., 2008)". ويعبر الأداء هنا عن مجموعة النتائج المحققة من طرف المؤسسة والمتمثلة في (تحقيق أرباح، زيادة الحصة السوقية... إلخ) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد الملموسة وغير

الملموسة (الآلات والمعدات، طرق تسيير الموارد البشرية، طرق التصنيع، نظم المعلومات .. لتحقيق تلك النتائج بما يحقق رضا الأطراف الفاعلة.

كما يعرف الأداء بأنه "البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم (صلاح، 2012)".

حسب هذا التعريف فالأداء مرتبط بعنصرين مهمين هما: الكفاءة والفعالية، بمعنى أن الأداء هو تحقيق أفضل ما يمكن (أعلى ربح، أعلى عائد) من خلال الاستخدام الأمثل للموارد (المواد الأولية، الآلات، الموارد البشرية)، وبمعنى آخر الأداء هو فعل الأشياء الصحيحة وبالطريقة الصحيحة.

من خلال ما تقدم من تعاريف نجد أنه لا يمكن ضبط تعريف واحد للأداء وهذا راجع لكون الأداء مفهوم واسع يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالجوانب الكمية والنوعية، المخططة والفعالية ... الخ، وبالتالي يمكن إعطاء التعريف الشامل للأداء كما يلي:

الأداء هو "قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها الملموسة وغير الملموسة لتحقيق أهدافها المسطرة سواء كانت قصيرة، متوسطة، أو طويلة الأجل من أجل تحقيق رضا كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة" ..

### الفرع الثاني : أهمية الأداء

لم يعد الأداء ذو أهمية في الجانب الاقتصادي فقط وإنما باتت له أهمية بالغة في جوانب أخرى، حيث أصبحنا نتكلم عن الأداء البيئي خاصة في ظل التوجه نحو المنتجات الخضراء والتصنيع الأخضر ... الخ، والأداء الاجتماعي في ظل تبني المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة وأصبحت المؤسسات تسعى إلى تحقيق ديمومتها واستمراريتها من خلال ما يسمى بالأداء المستدام، حيث أصبحت الأهداف البيئية والاجتماعية من أهم المدخلات الإدارية في اتخاذ القرار.

ويعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن انطلاقاً نحو الحضارة والرفاء الاجتماعي، الذي يبنى بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها، وبالتالي فالأداء ذو أهمية كبيرة من الناحية الاقتصادية فهو يمكن من معرفة وضعية المؤسسة مقارنة بمنافسيها، ومعرفة نقاط ضعفها من أجل تحسينها مثل ضعف في كفاءة مواردها البشرية فعليها القيام بتدريبهم من أجل تدارك الضعف في الأداء، أما نقاط القوة فتقوم بتطويرها، كما يمكن من معرفة وضعية المؤسسة المالية فيما إذا كانت في حالة توازن أو عجز أو فائض مما يمكنها من اتخاذ التدابير اللازمة، أما من الناحية البيئية فيشير إلى مدى إسهام المؤسسة في حماية البيئة والمحافظة عليها فالأداء البيئي يعمل على تحسين صورة المؤسسة كونه أصبح من المصادر الأساسية لنمو المؤسسة وتميزها فهو ينعكس بدرجة كبيرة على الأداء الاقتصادي فهو يساهم في زيادة مبيعات المؤسسة من خلال توجه المؤسسات نحو إنتاج سلع مطابقة للشروط البيئية المتعارف عليها والمعايير الدولية والتي من شأنها جذب عملاء خاصة في ظل تزايد الوعي حول ضرورة المحافظة على المحيط والبيئة والتوجه الأخضر (إنتاج الخضار، تصنيع الخضار، تسويق الخضار ... الخ)، كما أنه يساهم في تخفيض تكاليف

الآلات والمعدات والعمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية كإعادة تدوير المنتجات واستخدام مواد أولية سليمة وطاقة أقل. كل هذا يساهم في تقليل التكاليف وبالتالي ينعكس على الجانب الاقتصادي وعلى المؤسسة والأطراف ذات العلاقة، أما من الجانب الاجتماعي فالأداء له عدة إيجابيات للمؤسسة فهو يساهم في تحسين صورتها في المجتمع من خلال اندماجها بشكل فعال فيه ومراعاة مصالح أفرادها. ويمكن إيجاز أهم فوائده فيما يلي (الدين م، 2012):

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجيات محافظة على البيئة، وهذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية.

- تحفيز العمال، وهذا ينتج المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.

- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.

- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

وعليه فإن أداء المؤسسة لم يعد يقتصر على الجوانب الاقتصادية فقط بل أصبح يشمل على أبعد من ذلك، حيث باتت المؤسسات تأخذ الجوانب الاجتماعية والبيئية عند إعداد استراتيجياتها وهذا ما يجعل المؤسسة تحسن أدائها وتحقق أهداف النمو والتميز المستدام وهذا ما ينعكس إيجابا عليها وعلى مجتمعها ومحيطها وكافة أطرافها الفاعلة.

### الفرع الرابع : تصنيفات الأداء

تعددت التصنيفات الخاصة بالأداء وهذا راجع لتعدد وجهات النظر، ويتم تصنيف الأداء وفقا لمعايير من بينها معيار المصدر، معيار الطبيعة، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي .

#### 1/ التصنيف حسب معيار المصدر: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى (صبي، 2009)

أ. **الأداء الداخلي:** ينتج هذا الأداء من تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمؤسسة المتمثلة في: أداء الموارد البشرية، الأداء المالي للإمكانيات المالية المستعملة والأداء التقني المتعلق بجانب الاستثمارات المقام بها.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن تغييرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا الأداء لا يمكن للمؤسسة التحكم فيه كما هو الحال في الأداء الداخلي الذي يمكن للمؤسسة التحكم فيه، فالأداء الخارجي يمكن أن يظهر نتائج جديدة للمؤسسة في حالة ما تكون تغييرات المحيط في صالحها على سبيل المثال تحسن الأوضاع الاقتصادية وبالتالي سوف تنعكس على تحسين مبيعات المؤسسة أو حصول المؤسسة على دعم من طرف الدولة، كما يمكن أن يحصل العكس في حالة ما تكون تغييرات المحيط في غير صالحها مثل إصدار الدولة لقوانين تون في غير صالح المؤسسات أو حدوث أزمات، كل هذا من شأنه أن يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة تحليل وقياس هذا الأداء لأنه يمكن أن يشكل تهديدا لها.

2. حسب معيار الطبيعة: حيث صنف **H. Savall** الأداء إلى (خيرة، 2011، صفحة 82):

أ. أداء اقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها، ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

الأداء الاجتماعي: ينتج هذا النوع من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الستة المشكلة لظروف الحياة المهنية: ظروف العمل، تنظيم العمل، الاتصال، إدارة الوقت، التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي.

ب. الأداء البيئي: ويتجلى في مساهمة المؤسسة في المحافظة على البيئة وعدم الإضرار بها من خلال جعل كل توجهاتها خضراء.

كما هناك من يؤكد على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي والبيئي، حيث أن الأداء الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي والبيئي وهذا ما يظهره الشكل التالي:

**الشكل رقم 01 : الارتباط بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمؤسسة**

الأداء البيئي	الأداء الاجتماعي	الأداء الاقتصادي
التصنيع الأخضر التسويق الأخضر حماية البيئة	ظروف العمل تنظيم العمل الاتصال، التنسيق، الشاور، إدارة الوقت التدريب، مباشرة العمل الاستراتيجي	نتائج فورية + خلق القدرات

المصدر: كواشي مراد، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسات دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية مج 09، ع 25، ص 175. (بتصرف)

وعليه يمكن القول أن هناك تكاملا بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والبيئي وهذا لما يلعبه الأداء الاجتماعي من دور في تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها بما ينعكس بالإيجاب على أدائها الاقتصادي أما الأداء البيئي فهو بدوره لا يقل أهمية عن الأداء الاجتماعي لما له من إيجابيات على الأداء الاقتصادي من خلال زيادة القدرة الشرائية الخضراء وتخفيض لتكاليف نتيجة تدوير المنتجات والنفايات مما يقلل التلوث كما أنه يحسن صورة المؤسسة، وبالتالي تصبح المؤسسة تبنى ما يسمى بالتنمية المستدامة، بمعنى أن المؤسسة تكون لها تنمية مستدامة عندما يكون لديها أداء اقتصادي وملتزمة بيئيا واجتماعيا معا. وعليه فالمؤسسة الناجحة هي التي توازن بين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي معا.

د.الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

3. التصنيف حسب معيار الشمولية: ويقسم الأداء إلى أداء كلي وأداء جزئي (شيخ، 2010، صفحة 212):

أ. الأداء الكلي: ونقصد به الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، بحيث لا يمكن نسب إنجازاتها إلى أي عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى بل يجب أن تكون جميع العناصر مجتمعة، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة. أي الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي على حدى داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار يجب الإشارة إلى أن الأداء الكلي ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الفرعية من أجل تحقيق هدف هام ألا وهو تحقيق الأداء الكلي، وعليه فإن اختلال أحد الأنظمة الجزئية سوف ينعكس على النظام الكلي وبالتالي على أداء المؤسسة ككل والأهم على نجاح المؤسسة ككل.

4. التصنيف حسب المعيار الوظيفي: وتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار نسبة إلى الوظائف الأساسية في المؤسسة: وظيفة الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق (الحليم، 2012، صفحة 84)

أ. أداء وظيفة الإنتاجية: يظهر هذا الأداء في قدرة المؤسسة على تحقيق إنتاجية أعلى مقارنة بالأهداف المسطرة ويتم ذلك من خلال تحكم المؤسسة في الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت والإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

ب. أداء الوظيفة المالية: وينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وبناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الاستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة، وغالبا ما تخضع هذه الوظيفة للتقييم وتحديد أدائها وفعاليتها من خلال هذين العنصرين، وتجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان ماديا مقابل رفع قيمة المكافآت أو معنويا وذلك ببيت روح المساهم بدل فكرة العامل الأجير.

ت. أداء وظيفة الموارد البشرية: وتعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم وأصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته وفعاليتها لشكل واضح، وقد يستعين القائمون بذلك على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي والمهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل، فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل تؤثر على أداء الأفراد ومن الصعب قياسها بدقة، وعليه فالموارد غير الملموسة (المعارف، المهارات)، أصبحت من الموارد الاستراتيجية في المؤسسة والتي تعتبر سببا للأداء العالي.

ث. أداء وظيفة التسويق: يتحقق هذا الأداء من خلال القدرة على تحسين المبيعات، ورفع قيمة الحصة السوقية، تحقيق رضا العملاء، بناء صورة مؤسسة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين ...الخ.

### المطلب الثاني : تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية فهو بمثابة كشف الحساب الختامي والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفقا لما هو مخطط له وهذا ما يساعد على تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، وعليه فعملية تقييم الأداء جد مهمة للمؤسسة فهي تسمح لها بمعرفة وضعيتها من خلال الوقوف على نقاط القوة والقيام بتعزيزها، ونقاط الضعف والقيام بتحسينها .

### الفرع الاول : مفهوم تقييم الأداء:

تدل الدراسات الاجتماعية على أن تقييم الأداء ظهر لأول مرة في الجيش الأمريكي في أثناء الحرب العالمية الأولى، ولكنه لم ينل حظه من العناية والاهتمام إلا في الثلاثينات من هذا القرن ولم يصبح اختصاصا مستقلا إلا منذ مدة قريبة، مع العلم أن مجتمعاتنا ما زال فيها عمليات تقييم الأداء غير واضحة المعالم ومغمورة بين مفاهيم كثيرة (حسين، 2009، صفحة 28)، ونجد العديد من التعاريف الخاصة بتقييم الأداء ومن بينها:

**التعريف 1:** تقييم الأداء هو "العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة" (محمد، 2009، صفحة 104).

**التعريف 2:** تقييم الأداء هو "العملية التي بواسطتها تقدم الإدارة وبجميع مستوياتها المعلومات حول أداء الأنشطة داخل الوحدة الاقتصادية والتي من خلالها يتم الحكم على الأداء بواسطة المعايير الموضوعية في الموازنات والخطط والأهداف" (سحلى، 2013، صفحة 66). وعليه يمكن القول أن تقييم الأداء هو قياس الأعمال والفعاليات المتحققة ومقارنتها بالخطط المعدة مسبقا وذلك لاكتشاف وتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وهذا لتقدير ما إذا كانت الوحدات الإدارية أو المنظمات نفسها تحصل على مواردها وتتفجع منها بكفاءة وفعالية في سبيل تحقيق أهدافها.

### الفرع الثاني : أهمية تقييم الأداء: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية (موسى، 2013، صفحة 71):

- تقييم الأداء يوفر مقياسا لنجاح المؤسسة من خلال سعيها لتحقيق أهدافها، والنجاح يتطلب توفير مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفعالية فهو أشمل وفي الحالتين تستطيع المؤسسة الاستمرار والبقاء في العمل.
- تقييم الأداء يظهر مدى مساهمة المنظمة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل تكلفة وأقل هدر للطاقة وأقل تلوث، وتقليل الوقت الضائع والجهد والمال الذي يؤدي بدوره إلى خفض الأسعار وتنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.
- تقييم الأداء يوفر المعلومات المختلفة لكافة المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية بناء على الحقائق العلمية والموضوعية.
- تقييم الأداء يبين التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء.

- من خلال تقييم الأداء يمكن إيجاد نوع من المنافسات بين الأقسام المختلفة والإدارات والمؤسسات المختلفة، مما يدفع المؤسسة إلى تحسين أدائها.
- من خلال تقييم الأداء يمكن اكتشاف الأفراد الأكفاء ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وزيادة الجهود لتطوير من هم أقل كفاءة.
- تقييم الأداء يؤدي إلى تحقيق الأهداف والغايات المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام فعلي للاتصالات والحوافز الشخصية.
- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات في إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها، وتحدد حالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي.
- تعكس عملية تقييم الأداء درجة المواءمة والانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المطلوب تنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

### المطلب الثالث : تحسين الأداء في المؤسسة

#### الفرع الاول : مداخل تحسين الاداء

##### 1- مداخل تحسين الاداء :

- القيادة الناجحة : وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه ، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ بدء الخلق وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة ، أو المؤسسة ، أو مجتمع وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المشاكل وتعقيدات العمل ، إن مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى في إشارة وتنشيط الافراد والجماعات ، هو الذي يجعل للقيادة معناها فالقائد الاداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها ، وفوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الافراد فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية .
- تمكين الموظفين : هو أحد المبادرات الفاعلة التي يقوم المؤسسة اتجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء اعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤوليه الاستخدام الفعال لهذه السلطات وبها يؤدي الى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة .
- التدريب والتطوير : هو عملية مخططة ومستمرة تهدف الى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الانتاجية في المؤسسة ، وهو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتي يصبح أكثر معرفة وتعدادا وقدرة على المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار ، فالفرد المدرب والمؤهل هو القادر دائما على انجاز عملها (عون، 2010)
- التحفيز الفعال : يقصد بالتحفيز هو تشجيع الافراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة شالة التحفيز .

✓ **القدرة :** فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز عبر المدرب أو غير المؤهل .

✓ **الجهد :** يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي .

✓ **الرغبة :** إذ لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء الاعمال تقل ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي الى زيادة الانتاج ورفع مستواه لابد أن يكون الموظف راضيا عن الاجر الذي يتقاضاه عن عمله ، وأن تعترف الادارة بمجهوده وأن ترتبط الحوافز أهداف الموظفين والادارة معا (عباسي، 2006)

▪ **تحسين مناخ وظروف بيئة الانتاج :** ويتم ذلك باتباع أسلوبين : تلطيف جو العمل أو الانتاج : كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقييم العمل والتخصص الذي دعت اليه " حركة الادارة العلمية للأعمال .

أن تميز العمل بالروتينية والتكرار فكانت الدعوة الى إعادة تصميم العمل ، وتلطيف الجو لتصبح أكثر قبولا لدى الموظفين وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية ومن وسائل تلك " التناوب في العمل .

توسيع مجال العمل ، إثراء الموظفين " بتحسين ظروف العمل المناسبة حافزا يشجع الموظفين على المزيد من العمل والانتاجية ، وقد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما وإدارات الأمن والسلامة في بيئة العمل .

▪ **تنمية قدرات الابتكار:** الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الانسان أن ينتج " فكرة ، وسيلة ، أداة ، طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي بها دون تقليد ، بما يحقق نفعاً للمجتمع ، فالابتكار ليس حكرا على المؤسسات دون غيرها فكل مؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة إذا أردت ذلك من خلال :

- إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة من الاخطاء المسموحة دون المحاسبة عليه و تبني مواهب الموظفين في المؤسسة .

- تشجيع المبدعين والمبتكرين والمخترعين من الموظفين بالمؤسسة .

**الفرع الثاني : اقتراحات تحسين الاداء :**

إن واحد من أهم الاهداف لعملية تقييم الاداء وإدارة الاداء هو تحسين الاداء من خلال الخطوات التالية :

▪ **تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء :** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الاداء المعياري إذ أن تحديد الاسباب ذو أهمية لكل الموظفين ولكل إدارة ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الاداء ، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية ، وهل أن انخفاض الاداء عائدا للموظفين او أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما وان الصراعات بين الادارة والعاملين يمكن تحليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء ، ومن هذه الاسباب الدوافع والقابليات في بيئة المؤسسة والعمل ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات لما يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل : الاجور والحوافز إضافة الى المتغيرات الذاتية ( الحاجات ، و الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة) على الاداء سلبا أو ايجابا كتنوع المواد المستخدمة ، وتنوعية الاشراف وتنوعية التدريب وطرق العمل... الخ.

إن رغبات واحد من هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد الاسباب الانخفاض في الاداء.

- تطوير خطة العمل للوصول الى الحلول : تعتبر خطة العمل من بين العوامل اللازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها ، للتعاون بين الادارة والعاملين من جهة أخرى الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء ، فاللقاءات المباشرة والاداء المفتوحة ، والمشاركة في مناقشة المشاكل وعامل السرعة في كشف الحقائق والمعلومات حول الاداء المباشر الى العاملين.
- الاتصالات المباشرة : إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الاداء ولا بد من تحديد الاسلوب الاتصال وأنماطه المناسبة ، وعن غيرها من الاتصالات المناسبة ومن الامثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الاخيرة دون اللجوء الى عبارات أو سلوكيات غير واضحة ، وكذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الاداء ، كسوء الفهم ، هل فكرتهم ماذا تعملوا لتقليل الاخطاء إضافة الى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الامر على العامل كقوله حصل نفس الشيء لي في الماضي أنني أعرف شعورك لان أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء (عاشور، 1995، صفحة 32).

### المبحث الثالث : " الدراسات السابقة للابتكار و الأداء

يندرج هذا البحث ضمن البحوث التي اتخذت مساراً تطويرياً في موضوع الابتكار، وقد سبق هذا الجهد البحثي الكثير من الجهود البحثية السابقة، والتي من دون شك حملت إلينا في طياتها الكثير من المعارف والمعلومات، والتي تم الاستفادة منها في انجاز البحث بصورة أو بأخرى، ونحن هنا لسنا بصدد حصر هذه الجهود أو المفاضلة بينها، ولكن سنذكر بعض هذه الجهود من أجل تعزيز القيمة العلمية لهذا البحث:

### المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بالابتكار :

1.دراسة بروبي، سمية. (2011)، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة مامي للمشروبات الغازية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان مدى مساهمة الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية للإبداع والابتكار من خلال تكوين لجنة استراتيجية تعمل هذه الأخيرة على تنمية كل من الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى سعي المؤسسة لتحسين منتجاتها باستمرار من خلال الحصول على تكنولوجيا متطورة وتتبع حركة التكنولوجيا الحديثة غير أن نقص الكفاءات والميزانية المخصصة للبحث والتطور هي إحدى أهم العوامل التي تحد من قدرة المؤسسة على تحسين منتجاتها.

2. عمار حميود واقع تطبيق الابتكار التسويقي في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، دراسة حالة مديرية التوزيع ( فرع ورقلة حضري ) ، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 06 ، سنة 2014 .

الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على واقع الابتكار التسويقي في التوزيع بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من خلال دراسة احدى مديريات التوزيع التابعة لها ( فرع ورقلة حضري ) ، حيث وزع 40 استبياناً على عينة من موظفيها و من خلال تحليل اجابتهم تم التوصل الى ان مديرية التوزيع محل الدراسة تطبق الابتكار التسويقي في توزيع منتجي الكهرباء و الغاز و ان الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز تهتم بموضوع الابتكار من خلال تطبيقه في مديريات التوزيع التابعة لها .

3. ممارسات اعادة هندسة العمليات الإدارية و دورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع التوزيع تندوف ، د.بياض مصطفى ، مجلة البشائر الاقتصادية (المجلد الرابع ، العدد3) ، بشار ، سنة 2018 .

تتناول هذه الورقة دراسة أثر استخدام اسلوب اعادة هندسة العمليات الادارية على الأداء بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع تندوف ، و قد تم استخدام اسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيريين محل الدراسة ، و ذلك بتوزيع 45 استبيانه على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة ، و قد توصلت الدراسة الى ان مؤسسة سونلغاز وحدة تندوف تتبنى اسلوب اعادة هندسة العملية الادارية (الهندرة ) مما ساهم في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء بالمؤسسة محل الدراسة .

4. عقون عبد القادر ، (2020)، أهمية الإبتكار المؤسسي و دوره في المعرفة ،اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، دراسة حالة سونلغاز قالمة ، توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة رئيسية هي ان هناك اهمية بالغة للابتكار المؤسسي و ليس للابتكار التكنولوجي فقط ، و ان الابتكار المؤسسي يؤدي الى تفعيل المعرفة و العمل المعرفي بكل مستوياته كما تم التوصل الى نتائج متعلقة بالمؤسسة المدروسة و قابلة للتعميم نسبيا على كثير من القطاعات من ناحية المبدأ على كل المستويات التي تتميز بنفس الخصائص .

المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالأداء:

1.دراسة سليمان، محمد، (2007)، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة المسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الابتكار التسويقي في مجال المنتجات كأحد أهم جوانب الابتكار التسويقي على تحسين أداء المنظمة وقد خلصت الدراسة من الناحية النظرية إلى أن الابتكار التسويقي لا يتطلب تكنولوجيا عالية بقدر ما يحتاج إلى أفكار تسويقية غير مألوفة أما من الناحية العملية فتوصلت إلى:

كون المؤسسة ليس لها لديها مصلحة تسويق بالمعنى الفعلي بالإضافة إلى عدم وجود أفراد متخصصين في مجال التسويق، مما يعني عدم وجود الركيزة الأساسية لقيام ابتكار تسويقي سواء في مجال المنتجات أو في أي مجال آخر من المجالات التسويقية.

أن المؤسسة لا تطبق أي أسلوب من أساليب ابتكار المنتجات التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية، كما أن اعتمادها على أطراف خارجيين من أجل القيام بالتخطيط لمنتجاتها الجديدة أدى إلى تقليص قدرتها على قيام عملية الابتكار داخلها من خلال التعلم، وهو الذي لا يمكن تحقيقه من خلال أطراف خارجيين.

**01-KAZUYUKI M. (1998), Innovation Strategy and Business Performance of Japanese Manufacturing Firms, Economics of Innovation & New Technology, Vol. 7, N°1, pp 27-52.**

هي دراسة ميدانية حاولت الكشف عن العلاقة بين حالة الابتكار التي تعيشها المؤسسة و الاداء المحقق منها ، و قد شمل البحث الميداني نوعين من الشركات المبتكرة ، تلك التي تقدر الابتكار كاستراتيجية رسمية و تلك التي لا تهتم كثيرا بالابتكار و كانت معايير الاختبار للشركات المبتكرة هي عدد العاملين ، حجم مصاريف البحث و التطوير ، عدد الاختراعات المملوكة للشركة . خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة ايجابية بين الأداء و استراتيجية الابتكار التي تتبناها الشركات خاصة في القطاعات ذات التكنولوجيا العالية .

**2.Study of MohdRosli&SyamasurianaSidek, (2003), The impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises : Evidence from Malaysia, journal of innovation management in small and medium enterprise, University Malaysia Kelantan, Kota Bharu, Malaysia, vol (20).**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير الابتكار على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تم اختيار عينة مكونة من 284 مؤسسة صغيرة ومتوسطة متخصصة في المواد الغذائية والمشروبات والمنسوجات والملابس والصناعات الفرعية الخشبية في جميع أنحاء ماليزيا، وقد تم تحليل البيانات بواسطة الانحدار الهرمي، حيث توصلت الدراسة إلى أن ابتكار المنتج وابتكار العملية لديه أثر كبير على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وجود أثر لابتكار المنتج على الأداء أكبر من تأثير ابتكار العملية على الأداء. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر للابتكار التسويقي والتنظيمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما قدمت الدراسات توصيات للمؤسسات تنص على ضرورة الاهتمام بعملية الابتكار لما لها من تأثير على الأداء خاصة وأن الابتكار أصبح من مفاتيح عوامل النجاح أو ما يسمى بالعوامل الحرجة (**Critical factor**)، بالإضافة إلى ضرورة إجراء المؤسسات لدراسات وبحوث أكثر في طريق حساب التكاليف والمنافع المترتبة عن الابتكار مع ضرورة التشخيص الجيد للمصادر الداخلية والخارجية المراد الحصول على الابتكار منها قبل القيام بالابتكار فعليا.

**3.Study of Atalay, Murat & others (2013), The relation ship between innovation and firm performance : An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry, Procedia – Social and Behavioral Sciences, A kdenizUniversity, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Antalya, Turkey, vol (1), N° (75).**

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الابتكار وأداء المؤسسة حيث تم التركيز في هذه الدراسة على الإطارات أي الأفراد في المستويات القيادية لـ 113 مؤسسة المتخصصة في صناعة السيارات والتي تعتبر من المؤسسات الرائدة في تركيا وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات و تم معالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية وقوية بين الابتكار التكنولوجي (ابتكار العملية والمنتج) وأداء المؤسسة كما تم إيجاد علاقة إيجابية بين الابتكار التنظيمي والتسويقي وأداء المؤسسة.

**4. Study of Francis Boachie – Menseh& Innocent S. K Acquah, (2015à, The effect of innovation types on the performance of small and medium – sized enterprises in the Sckoundi – Takoradi Metropolis, archives of business research, society for science and education, vol (03à, UK.**

هدفت هذه الدراسة لبحث تأثير الابتكار في الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة **Sckoundi-Takoradi**، وتم استخدام المنهج الكمي باستخدام تقنية العينة العشوائية البسيطة لجمع البيانات، وتم تصميم استبانة شملت 243 فرد من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية ونموذج المعادلات المهيكلة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لأنواع الأربعة للابتكار (ابتكار المنتج، ابتكار العملية، الابتكار التسويقي، الابتكار التنظيمي) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الثالث : التعليق على الدراسات السابقة:

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث والأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت الدراسات عربية أو أجنبية، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الابتكار من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الأداء من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في تبني الأبعاد المحددة للمتغير التابع (الأداء).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من ناحية الإطار الزمني والمكاني والمؤسسة المدروسة.

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة فقد استقننا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من الابتكار والأداء، وأيضاً التعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة وكذلك المساهمة في إعداد المقابلة والنتائج الهامة التي تم التوصل إليها.

ما يميز دراستنا انها تطرقت الى قطاع حساس و استراتيجي و هو قطاع الطاقة في الجزائر ، و الذي تعتبر الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من اهم دعائمه ، و من خلال الدراسة الميدانية بمديرية التوزيع عين تموشنت تبين ان المؤسسة تشجع الافكار الابتكارية و تساهم بحد كبير في تطوير انظمة المعلومات و تكوين الاطارات و تطبيق المؤسسة الابتكار بانواعه معتمدة على انظمة المعلومات التي يشرف عليها اطارات المديرية من حيث النحيين و التحديث و الصيانة ، كما تنتهج المديرية الابتكار البيئي في استحداث مصلحة للطاقات المتجددة كرهان لتعميم

الطاقة الشمسية كمرحلة اولي على كافة مؤسسات الدولة و ذلك ضمن مخطط الامن الطاقوي المسطر لآفاق 2035 من قبل الدولة الذي سيستفيد منه مجمع سونلغاز كثيرا .

### خلاصة:

في هذا الفصل تم الامام بمصطلح الابتكار و الأداء من الجانب النظري، والذي عرف الابتكار بعدة تعريفات ليصل أخيرا لتعريف محدد يتفق عليه غالبية الباحثون وذلك راجع لتداخله مع مصطلحات أخرى قريبة ومتشابهة في أدائها وطريقة عملها كالإبداع والاختراع ، كما أن عمليات الابتكار في المؤسسة كانت كبيرة أو صغيرة أو ناشئة تبدأ من الفكرة إلى غاية تطبيقه على أرض الواقع وهذا يحتاج إلى عدة عوامل داعمة لذلك على جميع مستوياته، ثم حاولنا بعدها إعطاء تصنيفات للابتكار وفق عدة معايير منها حسب درجة التأثيرات المحدثة وكذا حسب الطبيعة، ثم خلصنا إلى تصنيفات حسب المصدر وهناك تصنيفات عديدة .

أما الأداء فهو محصلة لما تقوم به المؤسسة الاقتصادية من مهام ووظائف سواء كان ذلك على الصعيد التجاري ، الصناعي او الخدماتي ، و الذي يرتبط بالابتكار فهو يمثل بذلك المنظومة المتكاملة لنتائج ما تقوم به المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية و الداخلية ( ما هو متاح لها من موارد و امكانيات ) كما ان قياس اداء الابتكار يتوقف على مستوى اداء الافراد المبتكرين و الجماعات و الفئات العاملة بها ، و بما ان المؤسسة تمثل وحدة جزئية من النظام الكلي و المتكامل ( الدولة ) فان فعالية و كفاءة الابتكار يضمن و يكفل نجاح اداء المؤسسة الاقتصادية خاصة و الدولة عامة .

## الفصل الثاني :

دراسة حالة مديرية التوزيع "سونلغاز" عين تموشنت

تمهيد :

بعد الدراسة النظرية المقدمة في الفصل الأول ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى جزء من الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، كمحاولة لإسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسساتنا، حيث تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - عين تموشنت - كعينة لإجراء الدراسة الميدانية ، وفق ثلاثة مباحث :

**المبحث الأول : واقع و تحديات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر**

**المبحث الثاني: اطار تحليلي للابتكار في شركة سونلغاز .**

**المبحث الثالث : تصميم الدراسة الميدانية و الخطوات الاجرائية**

**المبحث الأول : واقع و تحديات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الجزائر**

تعد الكهرباء من الطاقات الهامة التي مثل اكتشافها طفرة في تاريخ الطاقات ، و لا تقتصر اهمية الكهرباء فقط في الاضاءة و انما تكمن اهميتها في مجالات استخدامها في المجال الصناعي ، فسير مختلف التجهيزات الصناعية مرهون على توفر التيار الكهربائي لتشغيلها ، و قد تزايدت استخدامها بشكل كبير كلما تقدم الزمن ، و ما يقال عن الكهرباء يقال عن الغاز الطبيعي . و لذلك فهما على مستوى العالم يمثلان مجالين حيويين لدراسات الابتكار و الابداع و خصوصا في المجالات الصناعية و الفنية .

**المطلب الأول: التطور التنظيمي و الانتاجي لمجمع سونلغاز**

سنحاول في هذا الاطار التعرف على مجمع سونلغاز باعتباره الاطار العام الذي تعمل في نطاقه شركة توزيع الكهرباء و الغاز ، حيث سيتم التعرف على مختلف الفروع و الوحدات التي تم خلقها لخدمة التنوع في النشاطات على المستوى الوظيفي و حتى على المستوى الجغرافي ، و مجمع سونلغاز يمثل مؤسسة من المؤسسات الوطنية الكبرى التي تتعلق اهميتها بالدرجة الاولى بأهمية القطاع الذي تشغله و الاحتياجات التي تهدف الى تلبيتها ، لذلك فإنه من الضروري التعرف على مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة من الزوايا الوظيفية و الهيكلية و عرض بعض التحليلات و المؤشرات المتعلقة بتطور المجمع مع التركيز على جانب ارتباطها بالابتكار كموضوع للدراسة . و قد تطورت المؤسسة المدروسة عبر عدة مراحل :

**أ- المرحلة الأولى : مرحلة الفترة الاستعمارية**

بالنسبة لوجود الكهرباء و الغاز في الجزائر يعود الى الفترة الاستعمارية و بالتحديد بعد الحرب العالمية الثانية التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع في الجزائر ، و كان الهدف الاستراتيجي من وراء ذلك هو تحويل المستعمرة الجزائرية الى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا .

و لذلك تم التفكير في اقامة صناعات خاصة مثل التعدين من خلال انشاء افران عالية في مدينة عنابة ، بغية استغلال منجم الحديد بالونزة ، و مصنعي (pointe pescade) للإسمنت ، المعروف في رابيس حميدو حاليا بالجزائر ، و مصانع اخرى مثل مصانع البلاط و الزجاج و مطاحن الزيتون ..... وغيرها .

و نتيجة لإدراك ضرورة و اهمية الطاقة الكهربائية و الغازية في الجزائر ، فقد كانت النشاطات المتعلقة بالكهرباء موزعة على 16 شركة ، متجمعة في مجموعة (lebon) و الشركة الجزائرية للإضاءة و القوة (SAEF) في الوسط و الغرب و شركة (bourbonnais) في الشرق و كذا مصانع (levy) في قسنطينة .

و بعد ذلك و بالضبط بتاريخ 8 افريل 1946 يقضي بإنشاء شركة كهرباء و غاز الجزائر ( E.G.A ) اوكل لها مهمة انتاج الكهرباء و توزيع الكهرباء و الغاز و هي نتاج تحويل الشركات البالغ عددها 16 التي كانت حائزة على تنازلات الكهرباء و الغاز و اصبح سريان مفعولها في سنة 1947 بعد صدور مرسوم 1002/47 بتاريخ 1947 .

#### ➤ تحليل تفسيري لخصائص المرحلة وأثرها على الابتكار في المؤسسة:

من الضروري توضيح أن السياق والتاريخ التنظيمي العام الذي نشأ في قطاع الكهرباء والغاز في الجزائر، وهو المولد الأساسي للثقافة التنظيمية المتحكمة في كل الجوانب التنظيمية وليس فقط في الجانب المدروس، فهذا السياق كان فترة إستعمارية وهي فترة تخضع لخصائص الإستعمار الإستيطاني، فمن جانب نجد الهدف من تأسيس المؤسسة والقطاع نفسه هو هدف إستغلالي، لا يمنح ولا يولد أي إمكانيات للإبتكار ، فلم تكن هناك مساهمة للإنسان الجزائري في عمل القطاع خصوصا في ظل الثنائية التي عرفتھا الفترة الإستعمارية ثنائية (الكولون - والأنديجان)، والدراسات التاريخية أثبتت أن الجزائري في تلك الفترة لم يكن يتحصل على أدنى إمكانيات للعمل القائم على المعرفة ولا مجالات المساهمة الإبتكارية، فالنظرة إلى الجزائري كانت نظرة تحقيرية لم تفتح له مجال المساهمة في العمل المؤسسي.

من جانب آخر فإن اتجاه تفكير الجزائري الذي لم يتحول إلا بعد الإستقلال إلى مسؤول عن قطاع الكهرباء والغاز بل على كل القطاعات، كان آنذاك متمحور حول كيفية التخلص من الإستعمار والسيطرة الأجنبية على الحياة ككل وليس على العمل والمؤسسات، وبالمقابل كانت الكثير من المؤسسات التي تعمل في مجال الكهرباء والغاز والمؤسسات الإنتاجية والخدمية الأخرى مستقلة في تطور مستمر وفتح المجال لكل العاملين للمبادرات والعمل القائم على المعرفة.

وهذا هو العامل التاريخي الرئيسي الذي لم يزل له تأثير إلى غاية الفترة المعاصرة لأنه لم توجد هناك دراسات تفصيلية وجادة تدرس آثار الخصائص الفترة الإستعمارية على المؤسسات بشكل عام، ويتضح ذلك من خلال مشكلات اللغة مثلا (كلغة موروثية عن الكولون وليس كلغة علمية) والسلوكيات القائمة على الإرتباط بالعمل المؤسسي في فرنسا، وعدم القدرة على الإستقلال عن الثقافة الموروثة، والأهم من كل ذلك هو اختزال كل المهارات والكفاءات على جانب الإتصال والتفاعل بإستخدام اللغة الفرنسية ورهن التقارير والجوانب التقنية والوظائف العليا القائمة على المعرفة في المؤسسة على الثقافة الإستعمارية الموروثة أكثر من ربطها بإحتياجات الإبتكار والفاعلية كما تطلبه مجال الكهرباء والغاز في كل دول العالم، ولذلك فإن الإبتكار والمعرفة على المستويات التشغيلية مرهونة على هذا السياق المؤسسي الذي تخضع له أغلب المؤسسات الجزائرية.

وإذا كان التعامل مع الجزائري الحامل للهوية الجزائرية على مستوى المؤسسات والتنظيمات والوظائف وحتى على المستوى الإجتماعي ككل، كان منطلق تحقيري فإن رد الفعل كان في نفس الإتجاه بمعنى أن عدم إحترام المعمرين

والمستعمرين للجزائري بحكم لغته وحتى هويته جعلت إثبات الكفاءة محصور على مجرد معرفة اللغة الفرنسية وإثبات الإلمام بها أولاً، وعند رحيل الإستعمار استمرت هذه الثقافة التنظيمية، فهذا السلوك أو رد الفعل لم يزل حاكم للمعرفة والكفاءة والإبتكار والإنجاز في المؤسسات التي تم تأسيسها خلال فترة الإستعمار.

#### ب- المرحلة الثانية: مرحلة المؤسسة العامة:

تتمثل التغييرات التي عرفتها شركة الكهرباء والغاز التي تم انتقالها إلى ملكية الدولة الجزائرية بعد الإستقلال سنة 1962، فيما يلي :

- بعد سنة 1962 ونتيجة لضعف الخبرة الجزائرية في إدارة وتسيير الشركات، تم الإبقاء على عدد كبير من النصوص القانونية المنظمة للمؤسسات سارية المفعول، فضلا عن جهود تكوينيو للموارد البشرية الجزائرية وهذا لضمان القدرة على تسيير المؤسسات من بينها مؤسسة (EGA) .

- ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية، وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد التنموية التي كانت تهدف إلى بناء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي، والإرتقاء بمستوى أداء الدولة ككل.

- تم في سنة 1969 حل شركة كهرياء وغاز الجزائر (EGA) وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONALGAZ) وذلك في إطار المرسوم 65-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969، وبهذا أصبحت شركة سونلغاز من أهم الشركات الوطنية الكبيرة حيث تجاوز عدد عمالها 6000 موظف، وقد تحدد الهدف الرئيسي لها في الإدماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، وخصوصا مع التأميمات التي اعتمدها الدولة في تلك الفترة.

- في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز والتي نتج عنها 6 مؤسسات وبهذا أصبحت شركة سونلغاز شركة ذات خدمات عمومية وتسيير وتسويق، وهي تشمل الفروع التالية:

• كهريف (KAHRIF): للتغطية الكهربائية الريفية.

• كهركيب (KAHRKRIB): تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية.

• كناغاز (KANAGAZ): للإنجازات المتعلقة شبكات الغاز.

• إنارغا (INERGA): أشغال الهندسة المدنية.

• إبتار كيب (ETTERKIB): للتركيب الصناعي.

• AMC : صناعة العدادات ومختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة.

وكتقييم لهذه المرحلة يمكن القول إنها كانت متأثرة بطبيعة النظام الإشتراكي نفسه الذي يقوم على المركزية وهو ما يؤثر بصورة كبيرة على الجوانب الإبتكارية للمؤسسة لكونه مرتبط بالسياسة الإقتصادية للدولة، ورغم ما تتضمنه هذه المرحلة من إمكانات للإبتكار التحسيني وخصوصا في ظل التوسع وإعادة الهيكلة الهادفة لتحسين الإنتاج.

والنظام الإشتراكي بشكل عام لا يعطي الحرية الكافية في العمل للتحسين والإبتكار لأسباب معروفة، هي نفسها المولدة للضجر والملل في مؤسسات القطاع العام، أهمها أن المثالية التي يتصور وجودها المؤسسات من استمرار الحافز للعمل والإبداع والتجديد من أجل الوطن مع الرضا بتقاسم عوائد المؤسسة على كل المواطنين وليس الزملاء

في المؤسسة فقط بغض النظر على مستوى حافزيتهم، بصورة أوضح فإنه وطبقا للنظام الإشتراكي قد يمتلك عامل معين الحافز للإبداع و الابتكار والتحسين والإنتاجية، لكن الناتج المتحقق نتيجة لحافز هذا الموظف وإبداعه لا يعود على المؤسسة لكون الإجراءات الروتينية تقتضي أن يتم توزيع الناتج على المستوى المركزي، وهو ما يولد نوع من الإحباط لدى كل من لديه مبادرة في العمل والإنجاز والإبداع التجديد فيما لو توفرت له إمكانية لذلك.

وعدم توفر الإمكانيات للإبداع والتجديد على مستوى المؤسسات العامة أمر مفروغ منه لكون التعليمات تصدر على مستوى مركزي وأي تجديد يستوجب أن يكون خاضع للإطار البيروقراطي وسلسلة الإجراءات التنظيمية الطويلة التي تخضع لها المؤسسة، مما يحبط محاولات الابتكار حتى في المسائل البسيطة والواضحة التي تحتاج إلى حلول عاجلة، ونفس المشكل يرتبط بالمعرفة والأعمال القائمة على المعرفة، والتوسع في تطوير الأطر المعرفية سواء كانت سلوكية أو فنية تحتاج إلى امتلاك الصلاحية على مستوى الإحتياجات المعرفية وهو كذلك أمر غير متاح نتيجة لكون النشاطات القائمة على المعرفة تتحدد على مستوى مركزي، وكذلك بالنسبة لتعيين العاملين ذوي المعرفة المهارات والكفاءة العالية.

### ج- المرحلة الثالثة: مرحلة الدخول في اقتصاد السوق:

بعد أزمت نهاية الثمانينات دخلت الجزائر في مرحلة اقتصاد السوق وعملت على إعادة هيكلة الشركات الوطنية الكبرى بصور جديدة بهدف تحسين إنتاجيتها وتفعيل مساهمتها في الإقتصاد الوطني، وقد كانت سونلغاز من أهم هذه المؤسسات التي شملتها هذه التغييرات:

- وفي سنة 1991 تم وضع نظام أساسي أصبحت سونلغاز من خلاله مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وذلك في إطار القرار 975/91 المؤرخ في 1991/12/14، وهو ما فرض الطابع الجديد للتسيير الإقتصادي وأساليب تسويق المنتجات.

- سنة 1995 أصبحت هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري بمرسوم 280/95 المؤرخ في 1995/09/07 حيث أصبح هناك مجلس التوجيه الرقابي (COS) على رأس سونلغاز.

- وفي سنة 2002 تحوالت شركة سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وهو ما أعطى سونلغاز إطار جديد للعمل في مجال الطاقة، وكذلك أصبح بإمكانها التدخل في ميدان خارج حدود الجزائر، ونتيجة لكونها مؤسسة ذات أسهم كان عليها امتلاك محفظة الأسهم وقيم منقولة أخرى مع إمكانية مشاركتها كمساهمة في شركات أخرى.

- وفي سنة 2004 أصبحت شركة سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004-2006 حيث أصبحت مجموعة مؤسسات وتمت إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها :

• سونلغاز لإنتاج الكهرباء (SPE).

• سونلغاز لتسيير شبكة النقل الكهربائي (GRTE).

• سونلغاز لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG).

• منظم شبكة التوزيع (OS).

- وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع الكهرباء والغاز على أساس جغرافي كما يلي:

- سونلغاز للتوزيع: الجزائر العاصمة (SPA).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الوسطى (SPC).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الشرقية (SPE).
- سونلغاز للتوزيع: الجهة الغربية (SPO).

- وقد كان الإنتهاء من إعادة الهيكلة الجديدة خلال سنتي 2007-2009، وهذا لإستكمال النهج الذي اعتمده الشركة في السنوات القليلة الماضية، حيث يتمحور التحدي الأساسي للشركة في تحسين جودة خدمة الزبائن، وذلك من خلال وضع تنظيم جديد يضمن تحقيق هذه الغاية حيث يتضمن التنظيم الجديد للمجموعة الصناعية (شركة الأم / الشركة التابعة)، التي تتضمن 33 شركة تابعة 6 شركات بمشاركة مباشرة.

وخلال هذه الفترة لا تزال الشركة تتميز بتصميم يتمحور حول بذل المزيد من الجهد لتحقيق تعبئة كبيرة لتمويل التطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز، كما تهتم ديناميكية الإستثمار بجميع الأعمال وجميع المناطق الجغرافية، وهذا لضمان توفير الطاقة.

- وفي سنة 2011 تقرر إجراء مراجعة للقوانين سونلغاز المعتمدة عام 2002، من قبل مجلس الوزراء، وذلك بتاريخ 02 ماي 2011، حيث تم تنظيم (SONAGAZ.SPA) كشركة قابضة دون إنشاء كيان قانوني جديد وبأخذ إسم سونلغاز (sonalgaz)، إضافة إلى ذلك تشكل شركة سونلغاز القابضة وفروعها مجموعة تسمى مجمع سونلغاز (groupe sonalgaz)، وفي إطار إجراءات التعديل تحتفظ سونلغاز القابضة بدور حامل محفظة الأسهم التي تشكل رأسمال الشركات التابعة لها، كما تمكن مجالس إدارات الشركات التابعة الشركة القابضة من المراقبة والتوجيه اللازمين.

- وقد استمرت التعديلات والتغييرات في العشرية الأخيرة في المجمع طبقا لمتطلبات مختلف المستجندات حيث تمت مباشرة العمل في مشاريع جديدة مجال الطاقات المتجددة سنة 2012، وخلال سنوات 2014-2015 دخل المجمع في مرحلة جديدة من الشراكة حيث تمت الشراكة مع شركة جنرال إلكترىك (Général Electric) وتم تأسيس شركة GEAT (Général Electric Algeria Turbines) إضافة إلى الشراكة مع كل من هيونداي (Hyundai) ودايو (DAWEOO) وتأسيس شركة HYENCO للهندسة والبناء، والأعمال المتعلقة بالطاقة الصناعية.

وكنظرة عامة لهذه المرحلة نلاحظ أن التطورات متعددة وقد أخذت طابع تجيئي متأثر بالمرحلة التي شهدتها المؤسسات الجزائرية خصوصا خلال فترة التسعينات، بمعنى أن التغييرات كانت في الغالب رد فعل واستجابة لمستجندات المرحلة التي عاشتها الدولة الجزائرية ككل ، كإستجابة لإبتكارات تهدف إلى التحسين الإنتاجي والخدمي الذي تقدمه المؤسسة.

وبصورة عامة ومن خلال المراحل الثلاث التي تم تقديمها وعرض مختلف الجوانب التي أحاطت بتطور المؤسسة مما منعها من تكون كمؤسسة من المؤسسات الكبيرة المتزامنة في تطورها المعرفي والإبتكاري، مع المؤسسات العالمية الهادفة لتقديم خدمات ومنتجات الطاقة الكهربائية والغاز، فالسياق والتقلبات التي مرت بها المؤسسة في ظل

دولة هي الأخرى مرت بتغيرات وأزمات انعكس على البنية التنظيمية والمؤسسية بصورة شاملة، مما جعل نطاق المؤسسات المعرفي والإبتكاري له حد أعلى، فالمستوى الأعلى الذي استطاعت أن تقدمه المؤسسة هو التقليد للدول المتقدمة في أساليب والإنتاج والتوزيع لكل من الكهرباء والغاز، ولا نجد قدرة على تحقيق إبتكار جذري للمنتجات أو الخدمات، كأساليب جديدة للإنتاج مثل الطاقة الشمسية، أو منتجات نوعية على غرار التجربة الألمانية التي تم عرضها.

ولذلك فالدراسة تخضع لهذه المحددات ولا يمكن البحث عن أمور غير موجودة ابتداءً، بمعنى أن السعي لدراسة مختلف متغيرات الدراسة هو في حدود المتاح، فمن جهة لا يمكن القول بأن المؤسسة لا تتضمن إبتكارات إطلاقاً ما دام هناك تحسن إنتاجي وتوسع في نطلق العمل والخدمات وحتى في الهيكلة والتنظيم والوظائف، لكن هذا في حدود تحسينية دون المستوى الذي يمكن أن يقدمه المجال المدروس في الإبتكار والمعرفة التقنية المقابلة، ومن جهة ثانية لا يمكن إعتبار الإبتكارات والتطورات المعرفية هي إبتكارات تتسم بدرجة الأصالة التي تتسم بها نظيراتها في الدول المتقدمة في المجال المدروس وهو مجال الطاقة.

### المطلب الثاني : الاطار الهيكلي و التنظيمي لمجمع سونلغاز

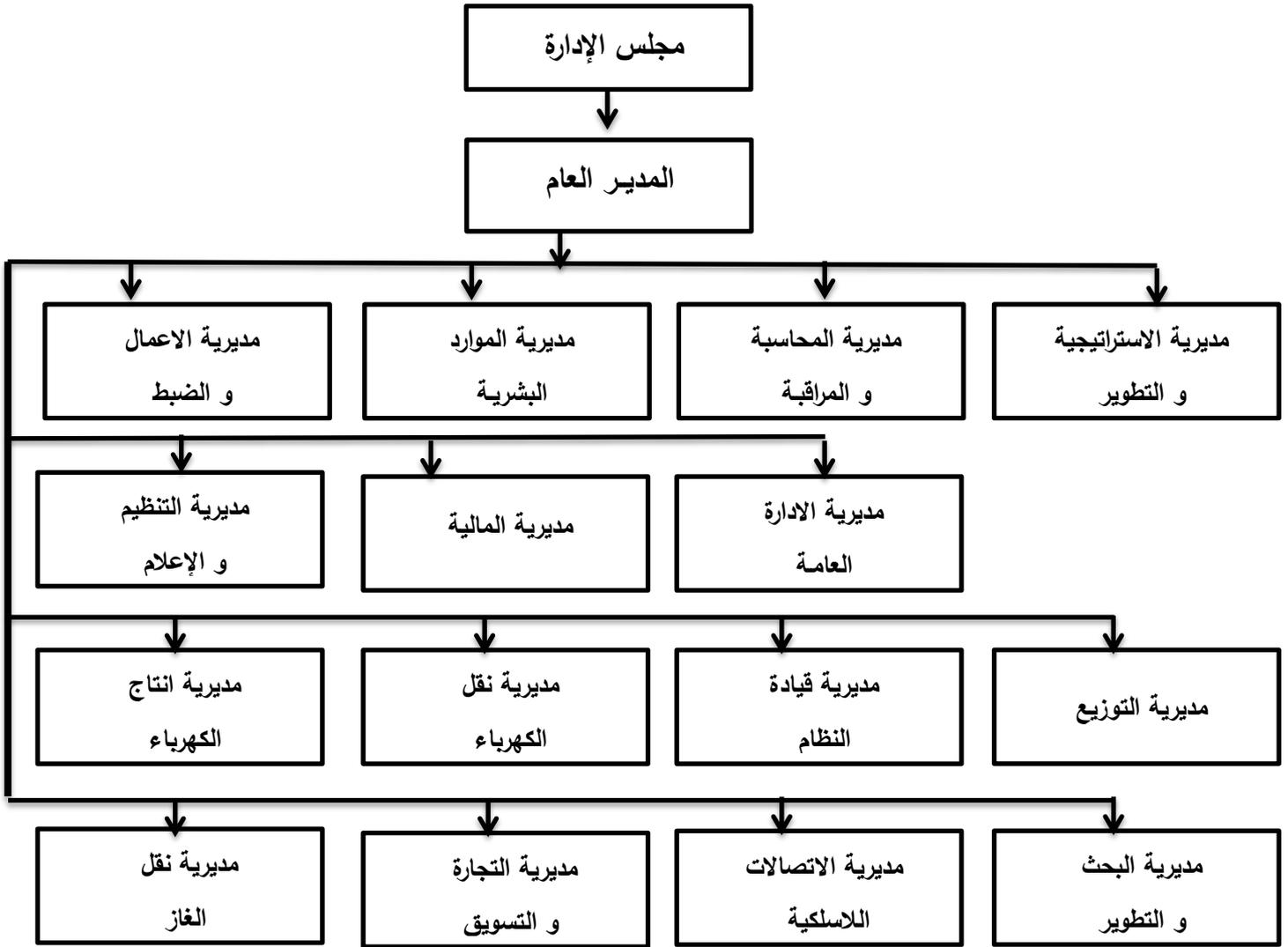
يعد الجانب الهيكلي في المؤسسات من الجوانب التي لا يتسنى تحليلها الا في الاطار التنظيمي ، و هي من العوامل ذات الأهمية الكبيرة في فاعلية الابتكار داخل المؤسسة ، لأن توزيع المسؤوليات و التصميم التنظيمي الجيد للمؤسسة يضمن تحقيق الابتكار بصورة فعلية ، و سنحاول فيما يلي ابراز اهم التطورات الهيكلية لمجمع سونلغاز :

**تنظيم مجمع سونلغاز :**

بفضل التحديثات و التطورات التي مر بها مجمع سونلغاز الى غاية الفترة الحالية ، اخذ تطورات مختلفة ، حتى وصل الى صورة متكاملة بين فروع و شركات و غيرها ، و هي موضحة في الشكل التالي :



الشكل رقم 03 : الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر : وثائق المؤسسة

و بشكل عام فان الهيكل التنظيمي للمجمع يتشكل من :

مجلس الادارة

الرئيس المدير العام

مديريات المجمع

و يتضمن المجمع بعد اعادة التنظيم فروع وظيفية في اطار شركات مساهمة مستقلة ذاتيا تحت اشراف المجمع و

هي :

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

شعبة الفروع القاعدية و المهنية : تضم سونلغاز انتاج الكهرباء (SPE) ، سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE) ، سونلغاز نقل الغاز (GRTG) ، و منظم شبكة التوزيع (O.S) ، سونلغاز توزيع الجزائر (SDA) ، سونلغاز توزيع الوسط (SDC) ، و سونلغاز توزيع الشرق (SDE) ، و سونلغاز توزيع الغرب (SDO) .  
شعبة فروع الاشغال :

و التي تشمل كل من شركة انتاج شبكة الكهرباء الريفية (KAHRIF) ، شركة انتاج الشبكات و المنشآت الكهربائية (KAHRAKIB) ، شركة انتاج الشبكات و المنشآت الغازية (KANAGAZ) ، شركة تركيب المنشآت الصناعية (ETTERKIB) ، شركة بناء المنشآت الكهربائية و الغازية (ENERGA) .  
شعبة الفروع الثانوية :

و تتضمن شركة خدمات النقل و الصيانة (MPV) ، شركة الطباعة (SAT-INFO) ، شركة صيانة المحولات الكهربائية (TRANSFO) ، المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء و الغاز (CAMEG) ، شركة النقل الاستثنائي (TRANSMEX) .

### **المطلب الثالث : اهداف و مهام مؤسسة سونلغاز عين تموشنت**

**الفرع الاول : تعريف المؤسسة محل الدراسة :**

تعتبر شركة توزيع الكهرباء و الغاز فرع من فروع مجمع سونلغاز ، وهي شركة مساهمة برأسمال قدره 25 مليار دينار جزائري، و عاملين عددهم 450 عونا في سنة 2022، و تغطي عمليا كافة أنحاء الغرب الجزائري وهي تشكل من مجموعة وظيفية و تشغيلية تغطي 511 بلدية موزعة على 17 ولاية شمال و غرب البلاد.

تتمثل مهمة سونلغاز للتوزيع للغرب ضمن حدود الاستغلال في صياغة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز و التطوير و ضمان الأمن و السلامة و النجاعة و نوعية الخدمة وهي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و الوفاء باحتياجات الزبون، و تساهم في إعداد السياسة التجارية، و تتولى تلبية الطلب بالربط بالكهرباء و الغاز الذي يتقدم به الزبائن و المستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة و استغلال و صيانة) و تطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طولاً قدره 6967.780 مليون ك . ف . س في الجهد المتوسط و المنخفض و شبكة الغاز التي تغطي بدورها 900.98 ك . ف من الضغطين المتوسط و المنخفض.

و تستند سونلغاز للتوزيع في غرب البلاد، على تأهيل العاملين برعايتها لحسن تسيير المورد البشري و تنميته، و اهتمامها بالوسائل المادية الضرورية للسير الحسن في جميع مجالات الخدمة، و تتولى الإشراف و المراقبة على شبكة التوزيع في جميع أنحاء المنطقة الغربية للبلاد.

تبنت شركة توزيع الكهرباء و الغاز منذ شهر أبريل 2009، ميثاق بياني جديد لتمييز هويتها المتكونة من مجموعة المديرية الوظيفية و من عشرون مديرية توزيع تغطي سبعة عشر ولاية من الشمال الغربي للبلاد بخبرة أكثر من خمسين سنة، و بزبائن أصبحوا أكثر و فاءً نظراً لتلبية انشغالاتهم و ضمان ولائهم.

مديرية التوزيع لعين تموشنت تضمن الاستمرارية و الجودة العالية للخدمة في مجال توزيع الكهرباء و الغاز، متميزة للمساواة في المعاملة لكل الزبائن على مستوى ولاية عين تموشنت.

## الفصل الثاني :

### دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

تغطي ثمانية (08) دوائر وهي: عين تموشنت، المالح، ولهاصة، عين الكيحل، حمام بوحجر، عين الأربعاء، بني صاف، العامرية.

تشغل المديرية 400 عون من كل الفئات الاجتماعية المهنية، لديها شبكة مكونة من ستة (08) وكالات تجارية وثلاثة (03) أقسام أشغال الكهرباء وثلاثة (03) أقسام أشغال الغاز.

حسب إحصائيات ديسمبر 2022 ، تمت تغطية الشبكة الكهربائية والغازية على النحو التالي:

#### الجدول رقم 02 : عدد زبائن مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

2022	2021	2020	2019	2018	عدد الزبائن	
134628	130698	126482	123806	118366	توتر منخفض	الكهرباء
570	548	528	515	498	توتر متوسط	
3	3	3	3	3	توتر عالي	
85540	80981	76805	70814	67486	ضغط منخفض	الغاز
53	50	47	45	43	ضغط متوسط	
2	2	2	3	3	ضغط عالي	

المصدر : وثائق المؤسسة

#### الجدول رقم 03 : عدد زبائن مؤسسة سونلغاز حسب الوكالات التجارية الى غاية 2023/03/31

عدد الزبائن الى غاية 2023/03/31	توتر منخفض	ضغط منخفض	توتر متوسط	ضغط متوسط	
عين تموشنت - جنوب-	21291	15809	111	23	الوكالات التجارية
بني صاف	27383	16691	102	4	
حمام بوحجر	26671	15885	116	10	
عين الكيحل	10944	6291	42	3	
العامرية	16179	10537	74	3	
المالح	18149	9652	72	6	
عين تموشنت - شمال -	15421	12921	57	4	
المجموع	136038	87786	574	53	

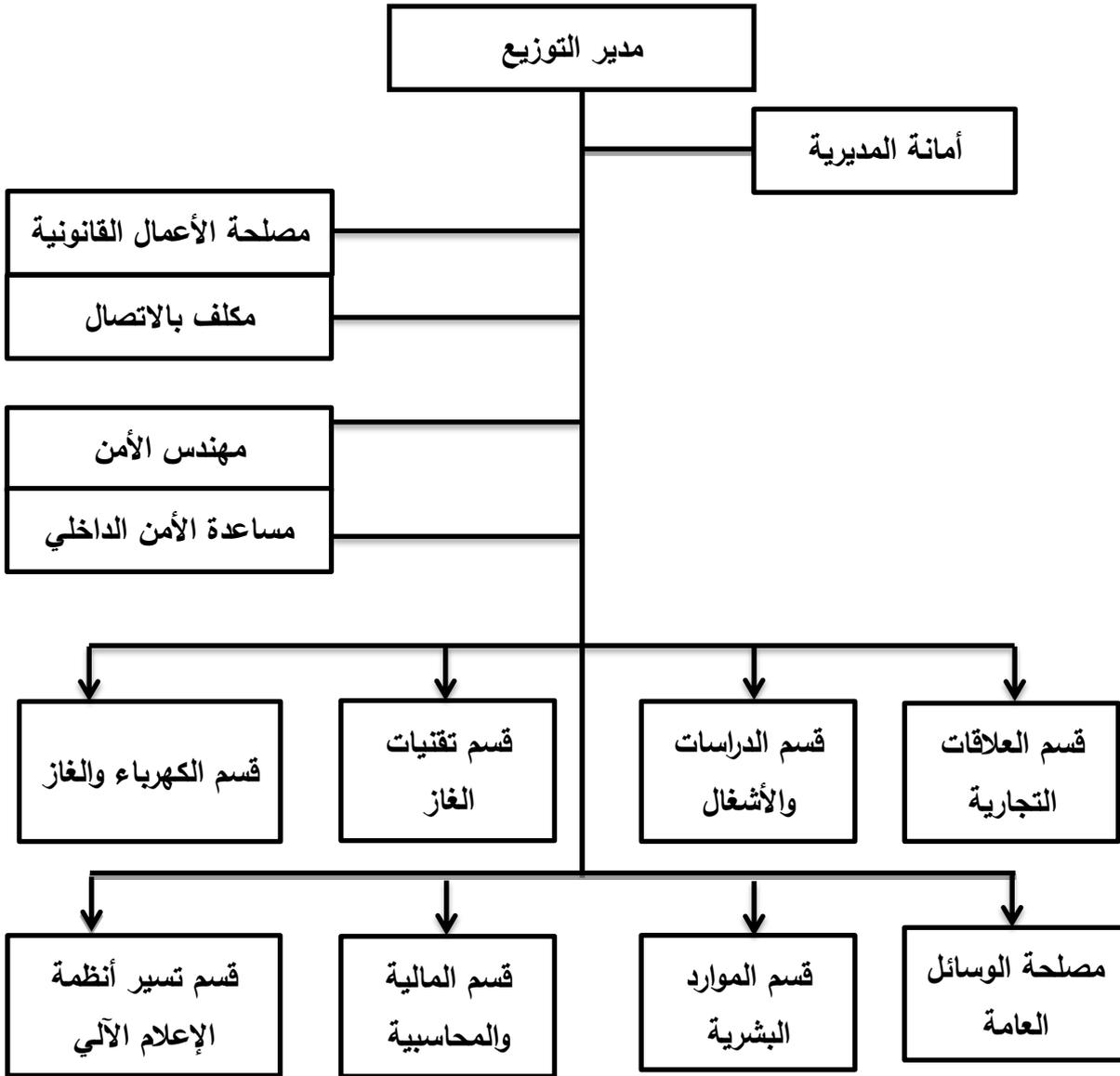
المصدر : وثائق المؤسسة

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز عين تموشنت :

يعتمد الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تنظم المصالح وتحدد المستويات في المؤسسة وللتفصيل أكثر سننظر على كل مصلحة واهم المهام المكلفة بها بعد عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت



المصدر: وثائق المؤسسة

- 1- مدير التوزيع: هو المسؤول الأول عن كل الشركة على المستوى الداخلي والخارجي.
- 2- أمانة المديرية: تعد الأمانة عنصر مهم من خلال مهارتها في التعامل مع الناس وتوظيف مكانتها، ومهام رئيسها في العمل والتعامل، وكونها أمانة سر، يجب أن تحترم هذه الكلمة وما تحمل من معاني إدارية وتترتب عليها المسؤوليات التالية:
  - استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه.
  - إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
  - استقبال الزوار وتوجيههم.
  - الرد على المكالمات الهاتفية.
- 3- مصلحة العمال القانونية: النظر في المنازعات القانونية التي تكون مديرية التوزيع الكهرباء والغاز طرفا فيها.
- 4- المكلف بالاتصال: تمثيل المديرية على المستوى المحلي (الولائي) وذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية وتحسيسية حول مواضيع التي تخص نشاطات المؤسسة المشاريع والإنجازات.
  - تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز.
  - تحسيس الزبائن لاقتصاد استهلاك الطاقة.
  - تنظيم أبواب مفتوحة.
  - تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي ((الصحافة والإذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة وحضور بعض الحصص الإذاعية.
- 5- مهندس الأمن:
  - متابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين.
  - وضع لوحات معلومات وتقارير لمديرية التوزيع.
  - المشاركة باسم مديرية التوزيع في مجال حماية لمهمة والسلامة والبيئة مع الهيئات المتخصصة المحلية.
  - ممارسة وضمان أمانة لجنة الوقاية والأمن للوحدة ومتابعة التوجيهات.
  - نشر ملصقات للحوادث النموذجية.
  - جعل جدول زمني للزيارات الميدانية مع برمجة عمليات التحسيس.
  - التأكد من تنفيذ خطط العمل السنوية.
- 6- مساعدة الأمن الداخلي:
  - مساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
  - التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية بوسائل الأمن الداخلي.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البيئة التحتية المحروسة.

### 7- قسم العلاقات التجارية:

- احترام إجراءات تزويد الزبائن الجدد من طلب التزويد إلى غاية الخدمة.
- إدارة عقود الاشتراك الخاص بالزبائن.
- توقيع خيارات التجهيز وخيارات الأسعار.

### 8- قسم الدراسات والأشغال: وهناك مصلحة الاستثمارات ومصلحة القروض.

#### ❖ مصلحة تسيير استثمارات (صفقات):

- اختيار وتصنيف مؤسسات الإنجاز ومنحها الاعتماد حسب القوانين المعمول بها عبر الإعلانات والمناقصات.
- إنجاز الصفقات.
- مشاركة المصالح المالية في مهامها ونشاط المراقبة.

#### ❖ مصلحة تسيير القروض:

- مراقبة الفواتير والقيام بدفعها.
- إنجاز التقارير المالية وبعثها إلى المصادر المحاسبية والمالية.
- مراقبة حركة الأموال ومقارنتها بالحالات المالية.

### 9- قسم تقنيات الكهرباء:

- قسم التحكم عن بعد يقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد.
- قسم الصيانة الكهربائية تقوم بحماية الشبكة الكهربائية وقياسات المحولات الكهربائية.
- صيانة الشبكة ذات الضغط.
- قسم مراقبة الشبكات الكهربائية وتسيير المحولات الكهربائية.

### 10- القسم التقني للغاز:

#### ❖ مصلحة استغلال وتطوير شبكة الغاز:

- إحصاء الشبكات الغازية والخرائط.
- إحصاء ومتابعة الشبكات القديمة والجديدة على الحاسوب وعلى مستوى الخرائط (مخطط عام، مخطط هيكلية)..

#### ❖ مصلحة الصيانة:

يرتكز عمل هذه المصلحة على صيانة الشبكات والمعدات الغازية في افضل الظروف والإعلان عن كل التسربات الغازية التي تقوم على مستوى أنابيب الغاز، وهذه العملية يقوم بها أشخاص معينين وبأجهزة خاصة لكشف هذه التسربات.

❖ مصلحة الاستغلال:

- صيانة صمامات الغاز .
- التشحيم والتنظيف .
- قياس التحولات للقنوات الفولاذية .
- ضمان الاستمرارية والديمومة بالتزويد بالكهرباء والغاز .

11- مصلحة الوسائل العامة:

- تقوم بتوفير النقل للعمال .
- كراء المحلات لاستعمالها كوكالات تجارية .
- تتعامل مع موردي الشركة .
- تتكفل بشراء الأجهزة والمعدات .

12- قسم الموارد البشرية:

❖ مصلحة إدارة الموارد البشرية:

- السهر على إعداد استغلال عمليات الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي .
- السهر على إعداد أجرة المستخدمين من أول عملية إلى نهايتها .
- الحرص على المتابعة الدائمة لملفات المستخدمين .
- السهر على التطبيق الصارم للنظام الداخلي .
- التنسيق ومراقبة مختلف الأنشطة الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، الترقية والنقل .

❖ مصلحة التكوين:

- القيام بالإحصائيات الخاصة بالتكوين ومتابعتها الدائمة .
- تحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين .
- القيام بمخططات التكوين في السنة .
- المشاركة في تطبيق مخططات الموارد البشرية .
- القيام بمخطط التوظيف الداخلي والخارجي والتعريف باحتياجات التوظيف وإعدادها .

13- قسم المحاسبة المالية:

❖ رئيس قسم المحاسبة المالية: هو مسؤول المصالح الثلاثة وتتمثل مهمته في ما يلي:

- مكلف بجمع الإيضاعات فيما يخص الشبكات ... الخ .
- مسؤول عن الميزانية وكذلك حساب جدول النتائج .
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية .

❖ مصلحة المالية:

- عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار والاستغلال.
- متابعة ومراقبة العقود والاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين.
- متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد.
- وضعية الأرصدة الحسابية كل أسبوع وكل شهر.
- متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخل المؤسسة.
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال والاستثمار حسب كل شهر.
- عمليات المقارنة بين الأرصدة المؤسسة والبنك.

❖ مصلحة الاستغلال:

- إنجاز قيود التنازل ما بين الوحدات للشركة.
- مراقبة أجور العمال.
- مراقبة الحسابات الشهرية للموردون والزيائن.
- مراقبة الاستثمارات وحساب الاهتلاكات.
- إنجاز أعمال نهاية السنة.
- مراقبة الفواتير (زيائن - موردون).

❖ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- مراقبة الإنفاق على الاستثمار.
- مراجعة الميزانية في شهر جوان من السنة N.
- إعداد ميزانية السنة الحالية N وإعداد ميزانية السنة N + 1.
- ملخص الأعمال المنجزة كل 3 أشهر وملخص أعمال السنة كاملة.
- إعطاء مصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة.

14- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:

- يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية، فهو يقوم بنقل المعلومات ما بين الأقسام.
- يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، والتكفل بكل وسائل الإعلام الآلي.
- القيام بعمليات مختلفة من كتابة وطباعة ... الخ.

الفرع الثالث : أهداف و مهام شركة توزيع الكهرباء والغاز

أ- الأهداف:

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز الذي سمحت برفع نسبة التغطية.
- تسويق الكهرباء والغاز.
- ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وتكلفة أقل.
- تطوير شبكة الكهرباء والغاز بحيث يسمح بربط زبائن جدد.
- وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها وتعزيز من أجل تطوير الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكشف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى، والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنهم.

#### ب- مهام الشركة:

- ضمان الأمن والوقاية النوعية.
- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء والغاز.
- توزيع أشغال الكهرباء والغاز.
- تصليح وصيانة المولدات الكهربائية.
- استغلال الكهرباء والغاز.
- مواكبة التكنولوجيات الحديثة واستغلال الشبكة.

#### المبحث الثاني : اطار تحليلي للابتكار في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز

##### المطلب الأول : مشاريع سونلغاز الابتكارية في ظل مخطط الادمج الوطني :

- 1- مشروع سولار 1000 للطاقة الشمسية : و هو عبارة عن مناقصة دولية لإنجاز ألف ميغاواط من الطاقة الشمسية بالجزائر ، و يتمثل هذا المشروع في تأسيس شركات مشاريع تتكفل بإنجاز مشروع محطات شمسية كهروضوئية بقدرة 1000 ميغاواط موزعة على 11 ولاية من التراب الوطني الى حصص تتراوح من 50 الى 300 ميغاواط لكل واحدة بحلول 2035 .
- 2- وضع شرائح ذكية بالعدادات الكهربائية : الهدف من المشروع هو تحديد البيانات و الكميات التي استهلكت من طرف الزبون و كذا المتلاعبين و المقرصنين للكهرباء . كما يهدف هذا المشروع الى تقليص العجز المالي الذي تعاني منه سونلغاز بسبب تراكم ديون الشركة لدى الزبائن و المواطنين .
- 3- توليد الكهرباء من الغاز الطبيعي : بإعلان شركة جنرال الكترتك الجزائرية للتوربينات GEAT - شركة تابعة لسونلغاز - عن ابرام صفقة ببيع توربينين غازيين من نوع 9F.04 و مولدين و ملحقاتهما بطاقة اجمالية تبلغ 500 ميغاواط لصالح عميل من الشرق الاوسط ، بصفتها احد الحلول لتوليد الكهرباء من الغاز الطبيعي الذي يعد منخفض التكلفة مقارنة بالمشتقات النفطية الاخرى فضلا على انه يعد وقودا منخفض الانبعاثات و تعول عليه الدول في اداء دور حيوي .

4- تطوير جهاز كاشف عن تسربات الغاز : يتمثل في ابتكار نموذج لجهازين يتعلق الجهاز الاول بابتكار جهاز كشف تسرب الغازات و التي من بينها غاز احادي الكربون و الجهاز الثاني يقوم بالتسيير الذكي لأجهزة كشف الغازات بحيث يمكنه التوقف الاوتوماتيكي لكل منابع الغاز و الكهرباء في المنزل و فتح منافذ التهوية زيادة على مزايا اخرى للحد من ظاهرة اختناق المواطنين بالغاز . يدخل ضمن اتفاقية تعاون بين مركز البحث العلمي و التقني في التحاليل الفيزيائية و الكيمائية التابع لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز من اجل البحث و التطوير اجهزة الكشف عن تسرب الغاز ( اتفاقية بتاريخ 02 فيفري 2023 )

الشكل رقم 05 : جهاز كاشف عن تسربات احادي غاز الكربون



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مصلحة تطوير المبيعات

5- انتاج اول بطارية ليثيوم ( جوان 2023 ) : باعتبار ان المشكل المطروح حاليا هو ان محطات الطاقة في الجنوب الكبير تشتغل بمادة " الديزل " و هو ما يجعل تكاليف نقله الى هذه الولايات باهضة جدا و هو ما دفع مجمع سونلغاز الى اعتماد خطة لتجهيز كل المحطات في جنوب البلاد و جعل كل محطة " ديزل " محطة لتوليد الطاقة الكهربائية انطلاقا من الطاقة الشمسية مما استدعى التركيز على انتاج بطاريات الليثيوم لضمان استمرار انتاج الطاقة الكهربائية على مدار الساعة .

6- تجهيز محطات شحن السيارات الكهربائية : باختيار الشركات التي ستنتج اعمدة الشحن الكهربائي في محطات الوقود و يأتي هذا المشروع الابتكاري التي طرحته سونلغاز ، تمهيد للتوسع في استيراد السيارات الكهربائية تنفيذا للشروط الخاصة باستيراد السيارات الجديدة التي الزمت الوكلاء بتخصيص 15 بالمئة على الاقل للسيارات ذات المحرك الكهربائي و الهجين على ان ينطلق المشروع في غضون سنة 2023 .

7- اتفاقيات مشتركة مع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : و هي مشاريع ابتكارية مقترحة لطلبة جامعيين " متحصلين على علامات لابل مشروع مبتكر من جامعة مسيلة و التي تدخل ضمن عمل مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية MEI التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز و تمثلت هذه الافكار الابتكارية في :

- المشروع الاول : تهجين منظومة شمسية مبتكرة .
- المشروع الثاني : العداد الذكي الموحد للكهرباء و الغاز .
- المشروع الثالث : نظام الكتروني للتحكم في مولد طاقة كهربائية عن بعد .

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

- المشروع الرابع : محطة لتوليد الازوت السائل و الاكسجين الصناعي .
  - المشروع الخامس : المولد الكهربائي الهجين و هو عبارة عن ابتكار مولد ينتج الكهرباء ديناميكيًا لحل مشكلات سكان مناطق الظل ، و يمكن من خلال توفير 50 لتر ماء تغذية أي منزل ب 10 كيلواط في اليوم .
  - المشروع السادس : محطة طاقة شمسية متنقلة قابلة للطبي و هو عبارة عن نظام شمسي متنقل و مزود ب6 الواح شمسية قابلة للطبي و مثبتة في هيكل معدني ، كما ان الجهاز مزود بمحول لتحويل الطاقة من التيار المتواصل 24 فولط الى التيار المتناوب 220 فولط بالإضافة الى منظم شمسي لحماية البطاريات خلال عملية الشحن و ينتظر مبتكر هذا الجهاز تبني مشروع من طرف الشركات الوطنية و على راسها سونلغاز .
- 8- خلق شعب جديدة :

حيث اعلن مجمع سونلغاز عن انشاء شركتين متخصصتين في انجاز الاشغال الكبرى في المجال الطاقوي تحت تسمية " كهرغاز " و " انركيب " ، و جاءت الشركتين تجسيدا لإرادة سونلغاز في جعل شركاتها الفرعية تصل الى اوج قدراتها لتعزيز نموها و جاذبيتها و الحصول على حصص اكبر من السوق و تطوير ادائها من خلال نجاح عمليات الادمج و الاستيعاب التي تم تنفيذها بدمج KAHRAKIB و KANAGHAZ و KAHRIF من جهة و INERGA ETTERKIB من جهة اخرى .

- و تتمتع الشركتان الجديدتان اليوم بهوية جديدة و هو ما يعزز موقعهما الجديد في السوق و يسمح لهما بممارسة مهامهما من خلال الجمع بين الفعالية و الكفاءة و الأداء و ذلك من خلال تحسين و توحيد مواردهما ووسائلهما ، كما اشارت سونلغاز الى ان اعمال اعادة التنظيم التي تم تنفيذها تهدف بشكل خاص الى ترشيد النفقات و تحقيق التحكم من التكلفة بالإضافة كذلك الى انشاء شركات اكثر قوة مما سيخلق قيمة مضافة تضمن لها تنمية اقتصادية مستدامة على المدى الطويل .
- كما تؤكد سونلغاز التزامها بالحفاظ على جميع المكتسبات الاجتماعية و المهنية للموظفين المعنيين و منحهم فرصا جديدة على مستوى الترقيات المهنية ، فيما تعترم سونلغاز في اقرب الآجال تنفيذ عدد من المشاريع ذات العلاقة بتوحيد سلم الرواتب و مراجعة و توحيد العلاوات في اقرب الآجال .

**المطلب الثاني : الابتكار في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت .**

بالنسبة للتجديد و الابتكار و بعد تحليل المعلومات المتعلقة بنشاط مؤسسة سونلغاز لوحظ ان هناك عدة مؤشرات اولها يتمثل في وجود تطور للنشاطات الخاصة في كل من قطاعي الكهرباء و الغاز اضافة الى وجود نشاطات و برامج مؤقتة ، بدأت ثم انتهت خلال فترة وجيزة او بدأت خلال فترة متأخرة في اطار برنامج معين و النمط الاخر هو صنف التجديدات التي تتعلق باكتساب زبائن جدد او اسواق جديدة في مجال الكهرباء و الغاز ، كما كانت هناك ابتكارات كيفية او نوعية تتعلق بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز من تطبيقات الذكاء الاصطناعي و انظمة المعلومات و النظم الخبيرة .

### الفرع الأول : اطلاق مشروع الطاقة الشمية

خلال مقابلة السيد مدير الموارد البشرية و رئيس مصلحة الاستغلال تبين ان مؤسسة سونلغاز عين تموشنت تدرس جدوى مشروع ابتكاري في غضون نهاية 2024 يتمثل في الاعتماد على الطاقة المتجددة البديلة المتمثلة في الطاقة الشمسية و ذلك بإنشاء مصلحة جديدة على مستوى المديرية بعد تكوين اطارين في هذا المجال ، لتعميم استعمال الطاقة الشمسية على مستوى كل المؤسسات انطلاقا من مديرية سونلغاز التي ستستعمل على هذه الطاقة البديلة قبل نهاية السنة

### الفرع الثاني : الاعتماد على النظم الخبيرة و تطبيقات الذكاء الاصطناعي المبتكرة و انظمة المعلومات :

ظهرت النظم الخبيرة كأحد أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتقوم بالعديد من المهام و الأدوار ، حيث حلت هذه الأخيرة محل الخبير البشري لقدرتها الفائقة على حل المشاكل المعقدة التي تتطلب جهد و فكر بشري كبير ، حيث تتميز بالسرعة و الدقة في الاجابة عن الكثير من التساؤلات و المشاكل التي قد تواجه العامل اثناء عمله . و من بين تطبيقات الذكاء الاصطناعي المستعملة :

### 1- قسم تقنيات الكهرباء .

أ- برنامج معالجة و تسيير المنشآت و تسيير المحولات (GDO (MT) : يستعمل هذا البرنامج من طرف مصلحة معالجة و تسيير المنشآت و تسيير المحولات ، و من خلاله يتم ادخال كافة المعلومات المتعلقة بإنشاء منشأة جديدة منذ بدايتها الى غاية نهايتها ، هذا البرنامج كذلك يسمح للمستخدم بمعرفة كافة المحولات الكهربائية التي تعمل حاليا من خلال رقم كل محول كهربائي بحيث لا يسمح بإعادة استعمال محول كهربائي تم استخدامه من قبل ، و قد قام مجمع سونلغاز تبعا لمؤسسات التوزيع بطلب من شركة ELIT (Eldjazair Information Technologie) و هي شركة تابعة له متخصصة في تطوير و ابتكار مختلف برامج شركات المجمع ، بتطوير هذا البرنامج .

### الشكل رقم 06: صورة برنامج GDO



المصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم تقنيات الكهرباء

### ب- برنامج حساب الطاقة الضائعة SIE :

هذا البرنامج مبني على قاعدة بيانات تمكنه من حساب قيمة الطاقة الكهربائية الضائعة في حالة انقطاع التيار الكهربائي ، حيث يقوم المستخدم بتزويد البرنامج بساعة انقطاع التيار و ساعة إرجاعه فيقوم البرنامج أليا بحساب قيمة الطاقة الضائعة .

الشكل رقم 07 : صورة برنامج GDO/MT



المصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم تقنيات الكهرباء

## 2- مصلحة تطوير الشبكات SDR

تقوم هذه المصلحة بالدراسات الاحصائية لتطوير الشبكة الكهربائية و توسيعها لمواجهة الطلب المتزايد للزبائن من اجل ضمان الطاقة اللازمة للاستهلاك . كما تقوم بدراسات مستقبلية على المدى البعيد لضمان السير الحسن للشبكات و تخفيف الضغط على المحولات .

3- مصلحة صيانة الكهرباء SME : هذه المصلحة مسؤولة عن صيانة و برمجة اجهزة الوقاية الكهربائية على مستوى خلايا محطات توليد الكهرباء و كذا تصليح اعطاب الكوابل الارضية .

4- مصلحة التحكم عن بعد STC : تقوم هذه المصلحة بدورها في التحكم عن بعد في شبكة الكهرباء و ذلك باستخدام تقنيات حديثة مبتكرة في مجال الكهرباء .

## 5- قسم الصيانة

### أ- برنامج التحكم و مراقبة الشبكة الكهربائية SCADA/DMS

هذا البرنامج يقوم باستقبال المعطيات من الخارج ( اجهزة قطع الكهرباء عن بعد ) و ترجمتها في شكل معلومات يمكن قراءتها من طرف الموزع الجهوي لمساعدته في اتخاذ القرار ، و يمكن هذا البرنامج من التحكم عن بعد في القواطع الكهربائية بفتحها لينقطع التيار الكهربائي لمعالجة مشكل ما ثم غلقها لإعادة التيار الكهربائي بعد معالجة المشكلة من طرف مؤسسة سونلغاز و كل هذا يتم بطريقة سلسلة و آمنة و مضبوطة .

ب- برنامج FABASOFT : هو برنامج لتسجيل احتياجات الزبائن من خلال ادخال رقم فاتورة الزبون او اسمه و مكان اقامته ليتمكن موظف الهاتف من معرفة حالة الزبون اذا لم يسدد الفاتورة . و في حالة اتصال على الأقل ثلاثة زبائن من نفس الحي يقوم هذا البرنامج بإرسال تنبيه الى نظام SCADA ( spider network manager ) يعلمه بأن محطة هذا الحي قد تكون سبب في مشكلة انقطاع التيار الكهربائي ( الدقة في تحديد مكان المشكل ) .

الشكل رقم 08 : برنامج تسجيل المكالمات الواردة



المصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم تقنيات الكهرباء

ت- برنامج التسجيل الصوتي لمكالمات و احتياجات الزبائن winphone

هذا البرنامج يستقبل مكالمات و احتياجات الزبائن المتعلقة بالكهرباء و الغاز و يقوم بتسجيلها بغرض استعمالها كأدلة اثبات و تحقيق في حالة الحوادث الخطيرة .

الشكل رقم 09 : برنامج التسجيل الصوتي للمكالمات



المصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم تقنيات الكهرباء

ث- برنامج Sature Telrelève

هو برنامج جد متطور لشركة امريكية - فرنسية يقوم بعملية رصد مؤشرات العداد الكهربائي ( ITRON ACE 6000 ) عن بعد للزبائن و المؤسسات ذو التوتر المتوسط و العالي و الضغط المتوسط و العالي و ذلك بواسطة شرائح لمعامل الهاتف النقال ( موبيليس ) يقوم من خلالها بربط اتصال مع العداد بغرض الحصول على

ارقام مؤشرات استهلاك الكهرباء من خلال زمن مقدر بأقل من 05 دقائق مما يسمح بتوفير الوقت ، الجهد ، الدقة

الشكل 10 : صورة برنامج الرصد عن بعد

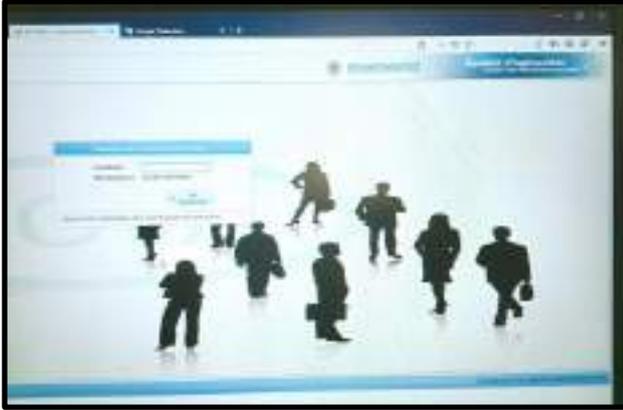


لمصدر : وثائق مقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية

6- مديرية الموارد البشرية :

أ- برنامج تسيير نظام معلومات الموارد البشرية (NOVA) :

الشكل رقم 11 : صورة لنظام معلومات الموارد البشرية



المصدر : مديرية الموارد البشرية

■ التسيير الإداري:

يحتوي على كل المعلومات الخاصة بالعامل (معلومات الشخصية، رقم التسجيل، رقم الضمان الاجتماعي، الوظيفة، الخبرة، الترقية، أنواع العقوبات، العطل.....).

ويمكن بتدوين رقم تسجيل لأي عامل أن نطلع على مساره المهني منذ التحاقه اول مرة بالعمل.

يساعد أيضا هذا التطبيق على طباعة مختلف الوثائق الخاصة والمطلوبة من العامل ( سند عطلة، شهادة عمل،

الأجر ...).

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

### ▪ تسيير التكوين:

ينقسم التكوين داخل مؤسسة سونلغاز عين تموشنت إلى قسمين:

أ- **تكوين الأعوان:** المختصين في الكهرباء والغاز، يخضعون إلى تكوين متخصص قبل التحاقهم بمنصب العمل.

ب- **تكوين الإطارات:** عند الحاجة غلى تخصص جديد أو عند جلب تكنولوجيا حديثة.

بهذا التطبيق يمكن معرفة كل احتياجات التكوين داخل المؤسسة.

### ▪ احصائيات الموارد البشرية:

يمكن تقييم أداء العاملين وإجراء مختلف الإحصائيات حول العمال، ويتم طباعة ملف بصيغة EXCEL يتضمن

كل ما يبحث عليه مدير الموارد البشرية.

### 7- قسم العلاقات التجارية :

ينقسم الى 03 مصالح ( مصلحة تطوير المبيعات ، مصلحة الحسابات الكبرى ، مصلحة التحصيل ) ، و

تتمثل مهامها في : فوترة جميع زبائن التوتر و الضغط المتوسطين و العالين ، و تتم الفوترة شهريا ،

تحصيل الفواتير ، متابعة و دراسة طلبات الزبائن ، بالاعتماد على تطبيق **CRMS** المبتكر من طرف

اطارات سونلغاز في سنة 2020 و تم تحديثه في افريل 2023 حسب احتياجات المصالح .من اهدافه :

الفوترة ، متابعة طلب الزبون ، متابعة دراسات الطلبات ، التحصيل ، سجل رقم الاعمال يوميا ، الاعمال

المحاسبية ) .و من خصائصه انه يمكن للزبون ان يدفع الفاتورة عبر اي مديرية توزيع في التراب الوطني

### الشكل رقم 12 : تطبيق CRMS



المصدر : وئائق المؤسسة

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

8- تطبيقات حساب فواتير الكهرباء و الغاز و تسديدها إلكترونيا : و ذلك بفضل ابتكار تطبيقات و تحديثها لتقوم بحساب استهلاك الكهرباء و الغاز ببساطة عن طريق ادخال فهارس العدادات الخاصة بالزبون ، و من اهم هذه التطبيقات ( **Facture Sonalgaz dz** ، **Facture Sonalgaz lite** ، **ma Facture Sonalgaz** ، **Sonalgaz bill** ) . تم ابتكار هذه التطبيقات في سنة 2021 و يتم تحديثها دوريا ، آخر تحديث بتاريخ 2023/04/03 .

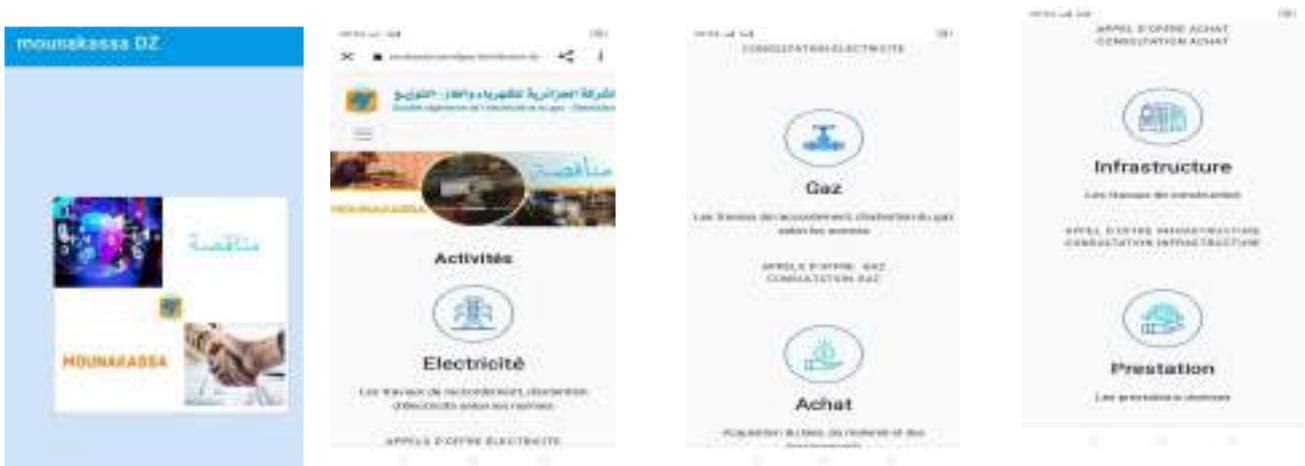
الشكل 13 : تطبيقات حساب الفواتير



المصدر : وئائق المؤسسة

8- **تطبيقة " Mounakassa dz "** تسمح هذه المناقصة بعرض كل مناقصات سونلغاز عبر 58 ولاية ، التي تهتم بأعمال تركيب شبكات الكهرباء و الغاز ، اقتناء التجهيزات ، اعمال بناء البنى التحتية ،.... الخ

الشكل 14 : تطبيقة " مناقصة "



المصدر : وئائق المؤسسة

المطلب الثالث : الميادين الابتكارية في مجال الطاقة و التي ستستفيد منه سونلغاز ضمن البرنامج الوطني للبحث في الأمن الطاقوي ( آفاق 2035 ) :

تطبيقاً لأحكام المادة 13 من القانون رقم 15-21 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2015 المعدل، والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، يهدف المرسوم التنفيذي رقم 21-89 المؤرخ في 1 مارس 2021 إلى وضع مخطط تطوير متعدد السنوات لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لتنفيذ البرامج الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي الثلاثة ذات الأولوية المحددة كما يأتي:

- البرنامج الوطني للبحث حول الأمن الغذائي،
- البرنامج الوطني للبحث حول صحة المواطن،
- البرنامج الوطني للبحث حول الأمن الطاقوي.

يهدف البرنامج الوطني للبحث حول الأمن الطاقوي إلى تطوير وترقية الطاقات المتجددة في إطار الأمن الطاقوي للبلاد الذي يُعتبر أحد الأهداف الرئيسية للاستراتيجية الوطنية للحكومة التي تهدف إلى رفع حصة الطاقات المتجددة إلى حوالي 27% من الإنتاج الوطني للكهرباء في آفاق سنة 2035. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الحكومة في سنة 2011 برنامجاً طموحاً لتطوير الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقوية. ويتمحور هذا البرنامج الذي تمت مراجعته في سنة 2015 حول ما يلي:

- (1) الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يُحَقِّز على إنتاج وتسويق الطاقات المتجددة،
- (2) إدراج القدرات الوطنية المعتبرة،
- (3) تشجيع نشاط اقتصادي حقيقي موجه نحو الطاقات المتجددة.

وخلال شهر مارس 2020 صادقت الحكومة على برنامج تطوير الطاقات المتجددة بطاقة 16000 ميغاوات في آفاق سنة 2035، ومنها 15000 ميغاوات يتم ربطها بشبكة الكهرباء الوطنية وتستهلك 1000 ميغاوات المتبقية خارج الشبكة (الاستهلاك الذاتي).

تتلخص ميادين ومحاور ومواضيع هذا البرنامج فيما يأتي:

#### الميدان 01 : شق الطاقات المتجددة والنجاعة الطاقوية

تشكل عملية الربط الواسعة النطاق لمحطات استغلال الطاقات المتجددة قيوداً جديدة على شبكات توزيع الطاقة الكهربائية على عكس المحطات التقليدية التي يتم التحكم في سلوكها جيداً. وترتبط هذه القيود بشكل أساسي بالطبيعة المتقطعة والعشوائية وغير المتوقعة لمصادر الطاقة المتجددة. وبالتالي، ستمحور مواضيع البحث التي سيتم تطويرها حول دراسات تأثير وتحليل محطات توليد الطاقات المتجددة على الشبكة وتطوير أدوات التسيير والتخطيط وإنتاجها وكذلك المتطلبات المتعلقة بربط محطات توليد الطاقات المتجددة بالشبكة.

## الفصل الثاني : دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

### الميدان 02: الطاقة الشمسية الكهروضوئية :

تتمحور البحوث المبرمجة في هذا المجال حول سلسلة تحويل الطاقة الشمسية الكهروضوئية ذات الطاقة الصغيرة والكبيرة إلى جانب التطبيقات المختلفة للطاقة الشمسية الكهروضوئية. وتتعلق محاور ومواضيع البحث بالخلية والوحدة والمولد الكهروضوئي ومحطات توليد الطاقة الشمسية المربطة بالشبكة والأنظمة الصغيرة المخصصة للمواقع المعزولة والمحولات وأجهزة التحكم والتنظيم بالإضافة إلى التطبيقات الكهروضوئية.

### الميدان 03 : طاقة الرياح :

يهدف هذا المجال إلى التحكم في أنظمة تحويل طاقة الرياح من خلال دراسة وتصميم أنظمة ومكونات التشييت وكذلك تحليل سلوك توربينات الرياح وتأثيرها على البيئة، حيث ستمحور مواضيع البحث حول الديناميكا الهوائية لتوربينات الرياح بالمعنى الواسع ومزارع الرياح وربطها بشبكة التوزيع والمراقبة والتحكم بالإضافة إلى تطبيقات الطاقة الصغيرة.

### الميدان 04 : النجاعة الطاقوية في البناء :

يركز برنامج النجاعة الطاقوية الذي تبنته الحكومة بوجه الخصوص على تحسين العزل الحراري للمباني وتطوير سخانات المياه التي تعمل بالطاقة الشمسية وتوسيع استخدام المصابيح المقتصدة للطاقة وترقية النجاعة الطاقوية في القطاع الصناعي وإدخال تقنيات تكييف الهواء بالطاقة الشمسية. وقد تمّ تطوير محاور ومواضيع البحث حول هذه الاهتمامات.

### الميدان 05 : الأنظمة الهجينة

نظراً للتكلفة الباهظة التي يتطلبها توسيع شبكة الكهرباء، فإنّ مولّد الديزل هو المصدر الرئيسي للطاقة الكهربائية الذي يُستخدم في المناطق المعزولة أو في جنوب البلاد. ومع ذلك، فإنّ معظم المحطات المصغرة لتوليد الطاقة التي تعمل بالديزل تُستغل في ظل ظروف جدّ صعبة ممّا يؤدي إلى ارتفاع استهلاك الوقود وتكاليف الصيانة وتكاليف نقل الوقود الباهظة. إذ يمكن أن تشكّل الأنظمة متعددة المصادر وتهجين مولّدات الديزل بواسطة أنظمة المصادر المتجددة في هذه الحالات مكملاً أو بديلاً لمولّدات الكهرباء الديزل الحالية.

وستتمحور مواضيع البحث التي سيتم تطويرها حول دراسات الأنواع المختلفة للأنظمة الهجينة وتهجين محطات توليد الطاقة الموجودة في الجنوب والربط بالشبكة إلى جانب مراقبة وتسيير الطاقة.

### الميدان 6 : الطاقة الشمسية الحرارية

يتعلق مجال البحث هذا بالتحكم في التكنولوجيات التي تسمح بتحويل الإشعاع الشمسي إلى طاقة حرارية من خلال دراسة وتصميم الأنظمة والمكونات التي تدخل في تشكيل منشأة ما، وتتمثل المنشآت التي تمّ النظر فيها في محطات توليد الطاقة الديناميكية الحرارية عالية الطاقة والتطبيقات الشمسية المنخفضة الحرارة. وتتعلق مواضيع البحث التي سيتم تطويرها بمحطات توليد الطاقة الديناميكية الحرارية التي تعتمد على تركيز الطاقة الشمسية وتكييف الهواء والتبريد باستعمال الطاقة الشمسية والتجفيف الشمسي والتطبيقات الأخرى.

**الميدان 7: التوليد المشترك**

يتعلق التوليد المشترك للطاقة المشار إليه هنا باستعادة الحرارة التي تنتجها محطات إنتاج الكهرباء، وتتمحور مواضيع البحث والتطوير حول الدراسة والتصميم والتطبيقات والتحكم في عمليات سير منشآت التوليد المشترك.

**الميدان 8: استغلال وصيانة محطات الطاقات المتجددة**

يتطلب تنفيذ البرنامج الوطني للطاقات المتجددة متابعة أداء محطات توليد الطاقة المتجددة وكذلك تطوير التقنيات والأدوات اللازمة لتشخيص المنشآت ومراقبتها وتسييرها الذكي وكذا صيانتها. ستركز مواضيع البحث على متابعة سير محطات توليد الطاقة واستراتيجيات وأنظمة المراقبة والتسيير الذكي والصيانة وأنظمة الصيانة المبتكرة.

**الميدان 9 : تخزين الطاقة**

بما أنّ الطاقات المتجددة منقطعة، تمّ تصميم أنظمة لتخزين فائض الطاقة المتولّدة عندما يكون الطلب منخفضاً ولتلبية الطلب عندما لا يكون النظام منتجاً (في غياب الشمس أو الرياح). وتستخدم أنظمة تخزين مختلفة، من بينها: أنظمة القصور الذاتي، أنظمة الهيدروجين، الأنظمة الكهرومغناطيسية أو البطاريات الكهروكيميائية. ولكن مع زيادة معدل تغلغل الطاقات المتجددة في شبكة توزيع الكهرباء، تمّ تكريس الكثير من الأعمال لتطوير أنظمة تخزين جديدة وهي أنظمة تختلف حسب حجم المحطة.

ومن بين الأسئلة المطروحة: ما هي أكثر التكنولوجيات الواعدة وما هو النظام الأكثر اقتصاداً؟

وفي هذا السياق، تتعلق مواضيع البحث التي تمّ تطويرها لمجال البحث هذا بالتخزين الكهربائي الكبير والصغير والتخزين الحراري والتخزين المتعدد.

**الميدان 10: الطاقة الجيوحرارية**

يتعلق البحث والتطوير المشار إليه هنا باستغلال الطاقة الحرارية الأرضية لتدفئة الصوبات الزراعية والتجفيف وتدفئة المباني بالإضافة إلى تسيير مصادر الطاقة الحرارية الأرضية وتأثير استغلالها على البيئة. وبالتالي، ستركز مواضيع البحث التي سيتمّ تطويرها على دراسات المفاهيم وتقنيات الاستغلال والطاقة الحرارية المائية والجوانب البيئية المرتبطة بالاستغلال المفرط للمصادر.

**الميدان 11: الطاقة الحيوية**

يتمّ إنتاج الطاقة الحيوية من الكتلة الحيوية وبعض النفايات على شكل وقود نظيف أو حرارة أو كهرباء نتيجة التغويز أو الانحلال الحراري أو احتراق الكتلة الحيوية. وستتمحور مواضيع البحث التي سيتمّ تطويرها حول تكنولوجيات إنتاج الطاقة الحيوية واختيار المواد الأولية والتقنيات المختلفة لمعالجة واستعادة النفايات بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالسلامة.

**الميدان 12: الهيدروجين وخلايا الوقود**

للهدروجين العديد من المزايا باعتباره موصل للطاقة، حيث تفوق كثافته الطاقوية كثافة المحروقات واستعماله ينتج القليل من الملوثات أو لا ينتج منها إطلاقاً ويمكن تحويله إلى أشكال مختلفة من الطاقة المفيدة (الاحتراق، البخار، الحرارة، الكهرباء عن طريق التحويل الكهروكيميائي، إلخ). ويهدف البحث والتطوير في هذا المجال إلى

## الفصل الثاني :

### دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

التحكم في تكنولوجيات الهيدروجين وأنظمة تحويل الطاقة وترقيتها. وتتمحور مواضيع البحث حول عمليات إنتاج الهيدروجين وتكنولوجيات التخزين وتكنولوجيا خلايا الوقود والتطبيقات الثابتة والمتنقلة بالإضافة إلى الجوانب المتعلقة بالسلامة.

#### الميدان 13: المواد

وقد ورد أيضا في برنامج تنمية الطاقات المتجددة في الجزائر الشروع في تصنيع بعض عناصر أو مكونات أنظمة الطاقة المتجددة مثل الألواح الشمسية أو شفرات توربينات الرياح، حيث يتعلق البحث والتطوير المشار إليه هنا بالمواد المستخدمة في تصنيعها. وتهتم مواضيع البحث بالمواد الكهروضوئية الشمسية وإعادة تدويرها، المواد الحرارية الشمسية، المواد العازلة، مواد خلايا الوقود والمواد المخصصة للتخزين الحراري والكهروكيميائي وتخزين الهيدروجين.

#### الميدان 14: انشاء محطات توليد الكهرباء :

حيث تتوفر الجزائر حاليا على اكبر 5 محطات لتوليد الكهرباء في الجزائر تعمل بتكنولوجيات مبتكرة عالية و تتوزع كالآتي :

- محطة توليد الكهرباء بالمنطقة الصناعية " بلارة " بطاقة انتاجية تصل الى 1600 ميغاواط .
  - محطة كهرباء حجرة النوس العاملة بنظام الدورة المركبة بقدرة انتاجية 1227 ميغاواط و التي دخلت حيز الخدمة في 2009 لتساهم ب 10 بالمئة من اجمالي توليد الكهرباء في الجزائر .
  - محطة راس جنات التي تعمل بنظام الدورة المركبة و التي دخلت حيز التنفيذ في منتصف 2019 بقدرة انتاجية 1200 ميغاواط.
  - محطة تارقة ذات نظام الدورة المركبة بقدرة انتاجية 1200 ميغاواط
  - محطة كهرباء كدية الدراوش العاملة بسعة تصل الى 1200 ميغاواط .
- و اطلقت الجزائر مؤخرا من خلال شركة سونلغاز عبر شركتها الفرعية " سونلغاز للطاقات المتجددة " مناقصة لتنفيذ 15 محطة طاقة شمسية موزعة على 11 ولاية بطاقة اجمالية 2000 ميغاواط .

#### الشكل رقم 15 : اكبر محطات لتوليد الكهرباء في الجزائر



المصدر : وثائق المؤسسة .

### **المبحث الثالث: تصميم الدراسة الميدانية والخطوات الإجرائية**

يتضمن هذا المبحث عرض منهجية الإجراءات التي تم اعتمادها في تنفيذ الدراسة، إضافة إلى بيان أدوات جمع البيانات وتحليلها والأساليب المستخدمة في معالجة نتائج الدراسة.

#### **المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية**

**الفرع الأول : أدوات البحث وجمع البيانات:** حيث تم جمع البيانات من المصادر التالية:

##### **1- المقابلة**

وتعرف بأنها: " تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا(الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة\* (منصور، 2016).

يقول Angres " تكون المقابلة، لاكتشاف الحوافز العميقة للأفراد أو التطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا ، أو التعرف على المعاني التي يمنحها الأشخاص للأوضاع التي يعيشونها" (منصور، 2016).

وتعرف كذلك " هي معلومات شفوية يقدمها المبحوث، من خلال لقاء يتم بينة وبين الباحث أو من ينوب عنه، والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين وتسجل الإجابات على الاستثمارات المخصصة لذلك"

##### **2-أنواع المقابلة:** ويمكن ايجازها فيما يلي: (منصور، 2016)

أ. **المقابلة الفردية:** وتعتبر المقابلة الفردية من أكثر المقابلات استخداما في البحوث الاجتماعية و الإنسانية .

ب. **المقابلة الجماعية:** تتم المقابلة بشكل جماعي بين المقابل (بالكسر) وعدد من المقابليين، ويتميز هذا النوع من المقابلات بإعطاء بيانات ومعلومات معمقة.

ج. **المقابلة الحرة (غير المقتنة):** هذا النوع من المقابلات يعتمد على استخدام أسئلة محددة مسبقا، وبالتأكيد الباحث لديه فهم عام للموضوع ولكن ليس لديه قائمة أسئلة معدة مسبقا، وتتميز المقابلة الحرة بالمرونة حيث يمكن تعديل أو إضافة أسئلة في أثناء المقابلة، وتستخدم في الغالب في البحوث الاستكشافية.

د. **المقابلة المقيدة (المقتنة):** تتم المقابلة المقيدة من خلال قيام الباحث بإعداد قائمة من الأسئلة قبل إجراء المقابلة، وإلا أن ذلك لا يمنع من طرح أسئلة غير مخطط لها إذا ما رأى الباحث ضرورة لذلك ،وقد تكون الأسئلة المطروحة في هذا النوع من المقابلات ذات نهايات مغلقة، وقد تكون الأسئلة ذات نهايات مفتوحة.

تم استعمال المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث كانت الاسئلة موجهة لتحقيق أهداف الدراسة وجمع المعلومات، وذلك بتحضير مجموعة من الأسئلة مسبقا، بالإضافة إلى المرونة والتسهيلات التي قدمها مدير المؤسسة والتي سهلت من العملية كما أعطتنا أسئلة المقابلة فرصة الحصول على معلومات مفصلة إزاء دور الابتكار في تحسين أداء المؤسسة ، وقد تكونت من 25 سؤالاً تم تعديلها وترتيبها إلى ثمانية (06) محاور لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

##### **3-الملاحظة:** هي عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الناس أو الأماكن.

سمحت لنا الدراسة الميدانية من ملاحظة العديد من السلوكيات والعلاقات الموجودة بين فريق العمل، والتعرف على ظروف عملهم، ومدى تفاهمهم مع بعضهم البعض، ما لفت انتباهنا لعلاقة مدير المؤسسة بفريق عمله، ومدى تفاهمهم حيث يسهر على السير الحسن للمؤسسة ، ومن خلال الملاحظة الميدانية تبدو المؤسسة محل الدراسة تعمل في ظروف عمل جيدة.

### المطلب الثاني: وصف وتحليل أداة الدراسة وإجراءات المعلومات

• **إجراء المقابلات:** حيث تعتبر أحد أهم المراحل التي تؤثر على نتائج البحث بطريقة مباشرة، أي يتم من خلالها معالجة المعلومات المتحصل عليها من الدراسة، ووضعها في قالب يمكن الباحث من الاستفادة منها، ولأهمية هذه المرحلة حرصنا على الوصول إلى نتائج جيدة وذلك من خلال تحليل نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية بمديرية سونلغاز عين تموشنت و السادة رؤساء الاقسام و المصالح من الفترة الممتدة ما بين 20 افريل الى 15 ماي 2023 والمدرجة بالمحاور التالية :

#### المحور الاول : مؤسسة سونلغاز عين تموشنت

تمثل أول لقاء لنا على مستوى مديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت ، في التعرف على المؤسسة محل الدراسة و التقرب من اقسامها و مصالحها و مكاتبها كما هو موضح في الهيكل التنظيمي السابق وتم كذلك التعرف على مهام مدير الموارد البشرية بصفته المشرف على تربصنا الميداني ،

#### المحور الثاني : الموارد المالية ( المصلحة التجارية )

تم التعرف على مصلحة تطوير المبيعات و اهم مهامها المتمثلة في متابعة تحصيل الفواتير للزبائن ، و دراسة طلبات الزبائن الجدد ، ولاحظنا ان سونلغاز عين تموشنت حققت ارتفاعا كبيرا في المبيعات و رقم الاعمال من خلال الوثائق المقدمة .

#### المحور الثالث : تطبيق الابتكار في سونلغاز عين تموشنت

من خلال لقاءنا برئيس مصلحة تقنيات الكهرباء و رئيس مصلحة الادارة و الوسائل ، و رئيس مصلحة المعلوماتية و رئيس مصلحة الطاقات المتجددة ، تم التطرق الى جهود اطارات مؤسسة سونلغاز في اطار برامج التحسين و التي من ضمنها :

- تطوير الشبكات على المدى المتوسط و الطويل

- اقتراح الحلول باستعمال انظمة معلومات متطورة

- دراسة ملفات المستثمرين

- تجديد و تحيين وصيانة انظمة المعلومات و البرامج و التطبيقات دوريا .

- اطلاق مشروع الطاقة الشمسية و التي ستستفيد منها مديرية سونلغاز ليعمم على باقي مؤسسات الدولة في ولاية عين تموشنت و كذا المؤسسات الاقتصادية في غضون نهاية 2023 .

- تكوين بعض اطارات سونلغاز في مجال الطاقات المتجددة و التي من بينها الطاقة الشمسية .

### المحور الرابع : الاداء في المؤسسة

تمحورت اسئلتنا مع السيد مدير الموارد البشرية ، حول أداء العاملين و أداء المؤسسة بصفة عامة ، حيث ان الاداء هو انعكاس لمدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المالية و البشرية بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية مما يسمح لها بتحقيق الاهداف التي تم التخطيط لها ، و الاداء في مؤسسة سونلغاز تقيمه جيد نظرا لكفاءة الاطارات و فعاليتهم كما يركز الاداء كذلك على المرونة و هي القدرة على التكيف مع التغييرات التي تطرأ في محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي ، و الابداع وهو القدرة على خلق مزايا تنافسية و الاستمرارية هي قدرة المؤسسة على الاستمرار في مجال نشاطها كل هذه المرتكزات ترفع من مستوى الاداء في مؤسسة سونلغاز .

### المحور الخامس : دور الابتكار في تحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز

من خلال مقابلتنا للسيد مدير مؤسسة سونلغاز و مدير الموارد البشرية ، و رئيس المصلحة التجارية واستفسارنا عن اثر الابتكار المطبق بالمؤسسة محل الدراسة على اداء الافراد خاصة و أداء المؤسسة عامة ، تم اعطاء تفسيرات و اجابات كافية حيث ان الابتكار المطبق على مستوى المؤسسة هو الابتكار التنظيمي و التسويقي و يساهمان في :  
**1- تخفيض التكلفة :** ان تخفيض التكلفة من اهم الاهداف التي تسعى اليها اي مؤسسة ، و ذلك لما يعكس على اداء المؤسسة ، حيث ان التكلفة المنخفضة تتحقق بإعتماد مؤسسة سونلغاز على أنظمة المعلومات الحديثة التي تكسب الوقت و الجهد ، كما ان مشاريع الطاقة البديلة للطاقة الكهربائية ستخفض من تكاليف نقل الكهرباء و ان التحسين في ابتكارات منتجات جديدة كالعدادات الذكية ستخفض من تكاليف صيانة المحولات التي تتعرض للأعطاب .

**2- رفع مستوى الربحية :** هناك علاقة جد مهمة بين الربح و الابتكار ، حيث يعتبر الابتكار احد العوامل المؤثرة على الربحية بل هناك ما يسمى بالربح الابتكاري و هو الربح الناتج عن الابتكار ولقد تبين ان الربح الابتكاري يأتي من كل جوانب عمل المؤسسة ، كان انتاجيا او ماليا او تسويقيا او متعلق بوظائف الادارة اي ان جميع نشاطات المؤسسة من الممكن ان تساهم في الربح و تحسين مستوى التحصيل داخل المؤسسة و يتم ذلك بقيام المؤسسة بابتكار منتجات جديدة او ادخال تحسينات عليها ( الابتكار التحسيني ) يتوافق مع ما يريده المستهلك و ينجم عليه احتكار السوق او جزء منه حيث قدر رقم اعمال مؤسسة سونلغاز عين تموشنت بـ **4.666.000.00** دج . لسنة 2022 .

**3- التميز :** يتعين على المؤسسة التي تتبنى استراتيجية الابتكار تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث و التطوير ، اين تمثل الافكار و التصاميم الابتكارية الجديدة مصدرا لتميز المنتجات و تقديم خدمات سريعة و مميزة و منها مؤسسة سونلغاز عين تموشنت محل الدراسة .

**4- تحسين الانتاجية :** ان صعوبة ايجاد افكار ابتكارية جديدة و الرغبة في نجاح المؤسسة ، قد يكون اهم المحفزات لزيادة المورد البشري في المؤسسة ، نظرا لأن اليد العاملة المتخصصة و المؤهلة تحتاجها المؤسسة في فهم و استغلال التكنولوجيا الحديثة ، كما يساعد الابتكار في تحسين كفاءات الافراد عن طريق كسبهم لطرق جديدة في التعاون و التعامل مع زملائهم .

5- إعادة هندسة العمليات الإدارية : حيث تعبر عن أسلوب أو وسيلة ادارية ممنهجة تركز اساسا على اعادة البناء التنظيمي للمؤسسة من جذوره بالاعتماد على اعادة الهيكلة و تصميم العمليات المختلفة في المؤسسة بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في اداء المؤسسة يحقق السرعة في الاداء و يرفع من مستويات الكفاءة و الفعالية في المؤسسة التي تعتمد على اسلوب الابتكار التنظيمي ، و يخفض من تكاليف الانتاج و يزيد من جودة الخدمات و العمليات في المؤسسة .

6- رفع قيمة رقم الاعمال : من خلال الوثائق المقدمة التي توضح قيم ارقام الاعمال، تبين ان مؤسسة سونلغاز حققت ارتفاعا في رقم الاعمال نتيجة ارتفاع المبيعات نظرا لزيادة عدد الزبائن و تطور الخدمات التي تعتمد على النظم الخبيرة المبتكرة ما ادى الى تحسين اداء الموارد البشرية و ارتياح المؤسسة ماليا .

ب- على مستوى أداء الموارد البشرية :

إذا تحقق الابتكار في المؤسسة بصورة مناسبة فإن ذلك يؤدي الى تحسين الأداء ، و يتم ذلك عن طريق :

1/التكوين و التدريب : هو استفادة اطارات و عمال سونلغاز من دورات تدريبية و تكوينية في كل المجالات الحديثة المعروضة في سوق العمل لاسيما المتعلقة بالتكنولوجيات الحديثة بحث قدر عدد المستفيدين في 2022 : التنفيذيين (71 عامل ) و هم المتحصلين على شهادة تقني سامي و شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية لشغل مناصب " اطارات للتسيير " فيما قدر عدد الاطارات المكونيين في اطار التكوين المتخصص للترقية ب (35 إطار ) من بين مهندسين و متحصلين على شهادات عليا ، في المجالات المختلفة كالطاقات المتجددة.

2/ المهارات الفردية : تساعد الافكار الابتكارية على زيادة كفاءة و مهارة العامل داخل المؤسسة ما يجعله يبدع و يطبق ما أبدع .

3/ التحفيز: هي مجمل الاجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها، والتي من شأنها ان ترفع بالقوى البشرية الى مزيد من البذل والعطاء و تحسين دورتهم الانتاجية وقد تكون هذه الحوافز مادية مثل الاجر و منح المرودوية وقد تكون نفسية كفرص التكوين و الترقية،

4/ الاتصالات: من خلال توفير المعلومات الادارية للمؤسسة بما يمكنها من ادارة مواردها بدرجة عالية من الفعالية. و نقل المعارف والعلوم مما يساعد على تواصل الخبرات في المجتمع.

5/بناء الثقة: منح مؤسسة سونلغاز عين تموشنت الثقة لموظفيها تعتبر عاملا مهما تستطيع من خلاله المؤسسة ان تضمن قيام الموظف بالعمل بجهد وتفاني عاليين، حتى يكون اهلا للثقة التي منحتها اياها المؤسسة، وتفسر الثقة في محيط عمل المؤسسة بانها عبارة عن منح الصلاحية و التفويض للعاملين او الموظفين ضمن اطار مهامهم و نشاطاتهم وهذا بطبيعة الحال سيساعد على اجاد المناخ الملائم الذي يقود الى رفع المعنوية للمرؤوسين مما يؤدي الى تنمي التفكير والاداء الابتكاري لديهم وتحقيق طموحاتهم في التقدم و الرقي ويساعد على الوصول الى اهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية عالية.

5/ العلاقات الانسانية: فعندما تكون العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين داخل المؤسسة تميل الى الجو غير الرسمي ولا تسودها مظاهر التعالي لدى الرؤساء فهنا يحس العامل بالمساواة و الانصاف والانسانية مما يدفع به

الى بدل المزيد من المجهودات والعمل من اجل تحقيق اهداف مؤسسته بصفة عامة وانتاجيته بصفته بصفة خاصة.

### المحور السادس : معوقات الابتكار داخل المؤسسة محل الدراسة .

تبين من خلال مقابلة بعض رؤساء المصالح داخل مؤسسة سونلغاز عين تموشنت ، خاصة لقاءنا مع مدير الموارد البشرية الذي وضح انه كما هو شأن المحفزات و المقومات الداعمة للابتكار فهناك زاوية عكسية و تحديات يواجهها الابتكار و من المؤكد أن التحديات و العوائق أجدر بالدراسة و التحليل من المقومات لأن ما يهمنا هو الجواب على التساؤل : لماذا تعاني بيئتنا الاقتصادية في جانب الابتكار ؟ و ما الذي يمنع مؤسسات الجزائر انتهاج نفس المسلك الذي اخذته دول اخرى في مجال الابتكار ؟ و ركز المبحوثون عن اهم المعوقات التي تواجه الابتكار في مؤسستهم :

- القوانين التي تحد من المبادرات المرتبطة بالأداء الابتكاري .

- خصائص المناخ التنظيمي من مقاومة للتغيير و التمسك بالعادات و طبيعة العلاقة بين العاملين و المسؤولين و فيما بين العاملين انفسهم .

- العوامل النفسية المتمثلة في الخوف من الفشل ، عدم القدرة على طرح المشاريع الابتكارية ، النزعة الكمالية - التحديات التكنولوجية المتمثلة في ضعف المعرفة فمثلا نجد تجهيزات و ادوات و تكنولوجيات في المؤسسة يتم استيرادها دون التدريب الكافي على استعمالها مع عدم وجود مثيلاتها في المعاهد و الجامعات المتخصصة فيؤدي ذلك الى عدم القدرة على التحسين في ادائها او تطويرها لارتباطها بالمصدر المنتج لها و من جانب اخر قد نجد تكنولوجيات متقدمة يتم التعلم عليها في الجامعات و المعاهد و المخابر البحثية لكن لا وجود لها في المؤسسات مما يؤدي الى اهدار كفاءات و مهارات و رؤى هامة مرتبطة بها .

### المطلب الثالث : تحليل معلومات المقابلة

من خلال عدة مقابلات مع اطارات مديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت و تحليل المعلومات و البيانات من خلال الدراسة الميدانية و الوثائق المقدمة ، تم استنتاج مايلي :

الشكل رقم 16 : محددات الابتكار في سونلغاز عين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالب

## الفصل الثاني :

### دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

من خلال هذه المعطيات يمكن القول ان مؤسسة سونلغاز تعتمد على التكنولوجيا الحديثة و انظمة المعلومات كركيزة اساسية لدعم الافكار الابتكارية داخل المؤسسة ، و بصفة اقل تعتمد على البحث و التطوير من خلال استقطاب الاطارات الخيرة المتحصلين على درجة دكتوراه للاستعانة بهم في المشاريع الاستشرافية ، و تعتمد كذلك المؤسسة على ادارة المعرفة من خلال التوظيف الجيد للمعلومة و تحيينها و مواكبة التطورات بفضل رسكلة اطاراتها و تطوير انظمتها .

كما ان المؤسسة تعتمد على الابتكار بمختلف انواعه :

الشكل رقم 17 : انواع الابتكار في سونلغاز عين تموشنت



المصدر : من اعداد الطالب

تعتمد مؤسسة سونلغاز على الابتكار التكنولوجي كأحد رهانات المستقبل ، حيث تمكنت المؤسسة في ظرف وجيز من مواكبة التطورات و ابتكار منتجات و دراسة جوى مشاريع ابتكارية تكنولوجية ، و الاعتماد على الانظمة الخيرة التي يسهر على تحديثها و صيانتها اطارات سونلغاز ممثلة في قسم المعلوماتية ، قسم الاستشراف و التطوير ، كما تعتم سونلغاز على استحداث مصلحة داخل المديرية لمشروع الطاقة الشمسية في اطار الابتكار البيئي ، كطاقة بديلة عن الطاقة الكهربائية ، و بدرجة اقل تعتمد على الابتكار التسويقي من خلال استحداث انظمة الدفع الالكتروني و تحصيل الفواتير آليا من خلال برنامج CRMS الذي يوفر للزبائن مرونة في دفع الفواتير في اي ولاية من القطر الجزائري ، أما الاطار التنظيمي فان مديرية التوزيع تخضع للتسيير المركز من خلال مجمع سونلغاز .

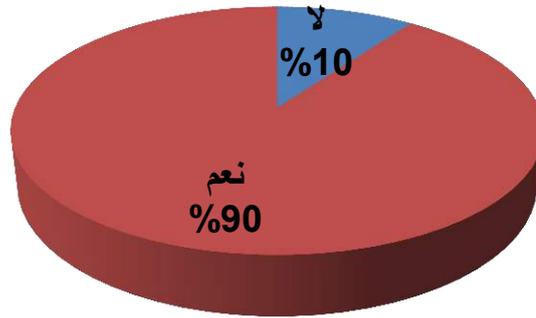
الشكل رقم 18 : تشجيع السلوكات الابتكارية



المصدر : من اعداد الطالب

يمثل الشكل نسبة متفاوتة بين من يدعمون الافكار الابتكارية داخل مؤسسة سونلغاز ، و من لا تهتمهم العملية الابتكارية فتمثلت نسبة 60 بالمئة في الاطارات التي تدعم السلوكيات الابتكارية داخل المؤسسة بحكم تكوينهم العالي و رؤيتهم للقطاع في حين بعض العمال يبررون ان العملية الابتكارية داخل مؤسسة سونلغاز لا تسمو دون موافقة المؤسسة الأم ( المجمع ) .

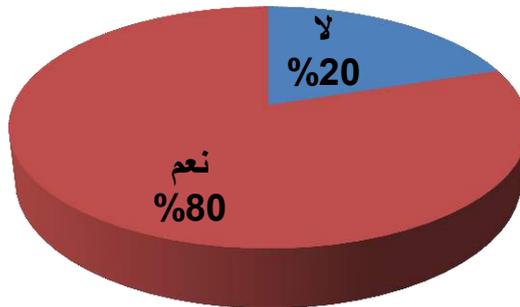
الشكل رقم 19 : قيام المؤسسة بتدريب و تكوين العمال



المصدر : من اعداد الطالب

نسبة كبيرة من الاجابات حول موضوع تكوين العمال و تدريبهم كانت بـ " نعم " و تمثلت في 90 بالمئة نظرا للتطور الرهيب الذي يشهده قطاع الطاقة في الجزائر ما يؤدي الى مواكبة هذا التطور من خلال تكوين العمال و تدريب الاطارات في المجالات الحديثة كالطاقات المتجددة و انظمة الذكاء الاصطناعي .

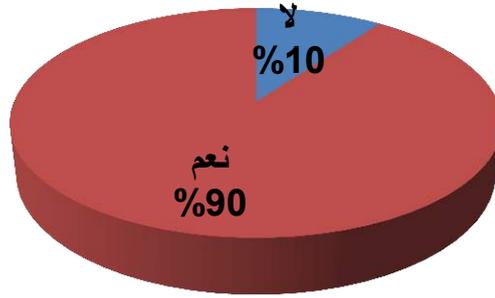
الشكل رقم 20 : قيام المؤسسة بإجراء تحديثات لانظمة المعلومات



المصدر : من اعداد الطالب

بفضل اطارات قسم الاعلام الآلي و المعلوماتية داخل مؤسسة سونلغاز ، تسهر المؤسسة على تحيين و صيانة انظمة المعلومات لمواكبة التطورات في مجال شبكات الكهرباء و الغاز و تقديم الخدمات للزبائن و في عملية التوزيع ، فيما يرى البعض ان بعض الانظمة لم تتطور من سنوات 1980 .

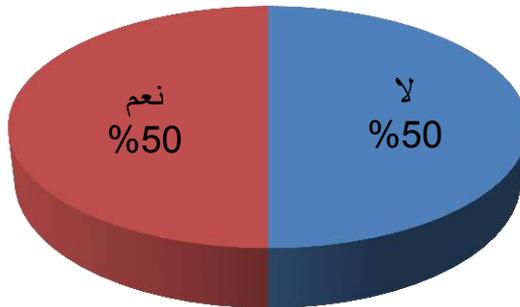
الشكل رقم 21 : وجود طرق حديثة للتحويل



المصدر : من اعداد الطالب

من خلال استحداث تطبيقات مبتكرة للدفع الالكتروني ، عبر الانترنت او اقرب وكالة تجارية و ذلك بفضل اطارات المؤسسة في استعمال التكنولوجيا الحديثة كاستعمال تطبيقات العداد الذكي المزود بشريحة ، للزبائن المستفيدين من التوتر المتوسط و العالي و الضغط المتوسط و العالي و الذي منحت لهم المؤسسة عدة تسهيلات لتحويل الفواتير شهريا ، من خلال اي مديرية على المستوى الوطني خاصة المستثمرين و المؤسسات الاقتصادية .

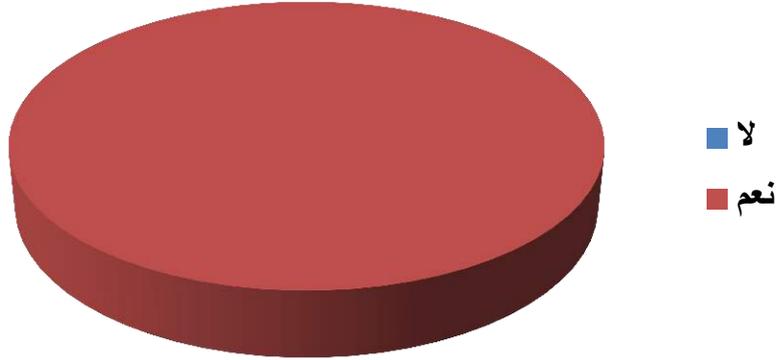
الشكل رقم 22: وجود عراقيل تنظيمية تعيق المبتكر



المصدر : من اعداد الطالب

ينظر البعض الى الابتكار على انه يخص مجمع سونلغاز بشعبه فقط و ذلك من خلال العمال بنسبة 50 بالمئة فيما يرى البعض ان مديرية التوزيع تملك اطارات و امكانيات و دعائم للعملية الابتكارية داخل المؤسسة و هو ما تعتمد عليه مديرية الموارد البشرية من خلال استراتيجية استقطاب العمال معتمدة على معيار الخبرة و المستوى العلمي .

الشكل رقم 23 : امتياز المؤسسة بالمهارة و الخبرات المتطورة



المصدر : من اعداد الطالب

من خلال الشكل تبين ان معظم العمال بنسبة 100 بالمئة يوافقون ان مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاستراتيجية التي تتمتع بإمكانيات بشرية و خبرات متطورة .  
و تمثلت المؤشرات التجارية لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت في :

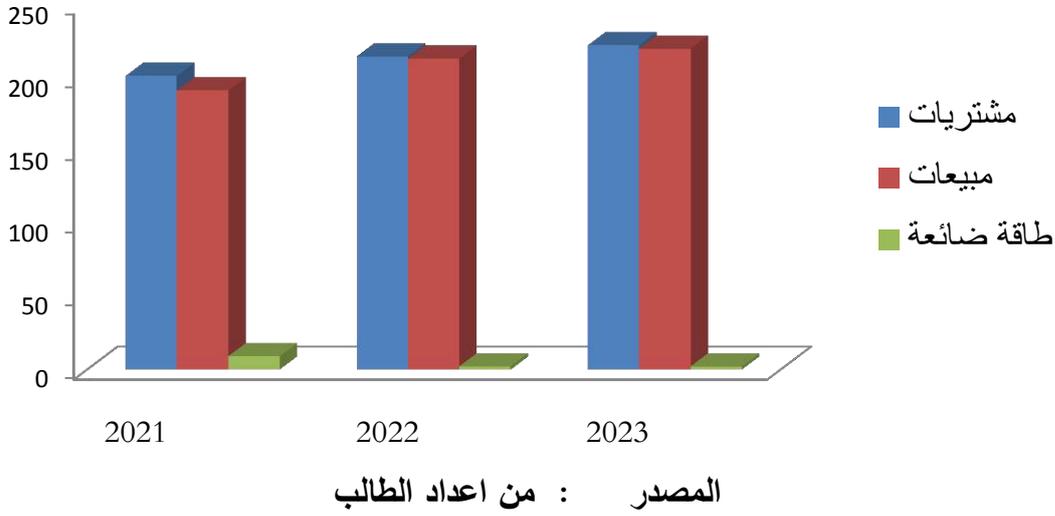
الجدول رقم 04 : المؤشرات التجارية لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت .

2023	2022	2021		
618.8	591.7	566.7	توزيع عمومي .	الكهرباء
403.0	436.0	404.0	توتر عالي صنف "ب"	
<b>1021.8</b>	<b>1027.7</b>	<b>970.7</b>	مجموع المشتريات ( الكهرباء )	
114.5	109.1	106.9	توزيع عمومي .	الغاز
107.5	105.3	94.1	ضغط عالي صنف "ب"	
<b>222.0</b>	<b>214.4</b>	<b>201.0</b>	مجموع المشتريات ( الغاز )	
363.8	342.6	318.9	توتر منخفض	الكهرباء
216.3	208.0	212.5	توتر متوسط	
403	388.9	404.0	توتر عالي	
<b>983</b>	<b>939.5</b>	<b>935.4</b>	مجموع المبيعات' ( كهرباء )	المبيعات ( KV/H )
98	91.7	83.7	ضغط منخفض	
14.2	13.9	14.2	ضغط متوسط	

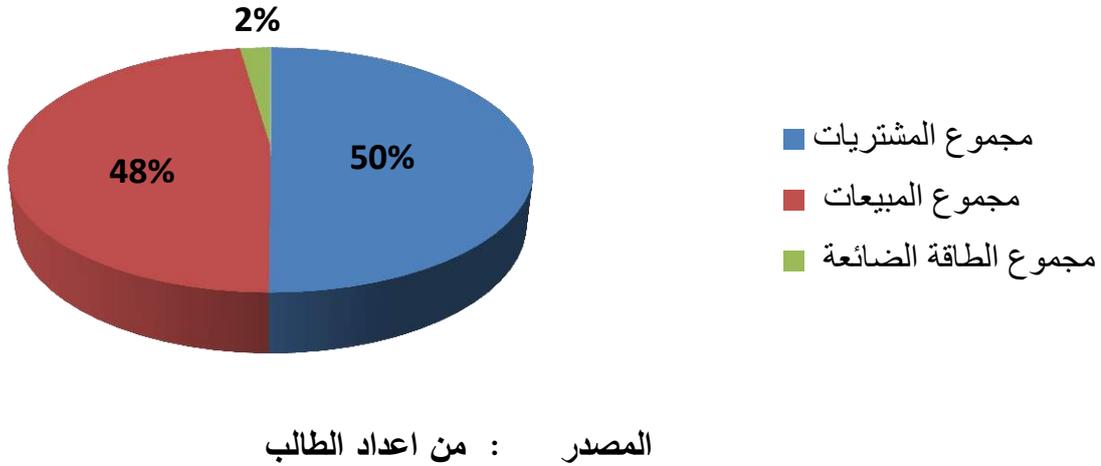
107.5	89	94.1	ضغط عالي		
<b>219.8</b>	<b>212.1</b>	<b>191.9</b>	مجموع المبيعات ( الغاز )		
1021.8	1027.7	970	مشترىات الكهرباء	الطاقة الضائعة ( GW/H )	
<b>983</b>	<b>939.5</b>	<b>935.4</b>	مبيعات الكهرباء		
<b>38.8</b>	<b>88.2</b>	<b>34.6</b>	مجموع الطاقة الضائعة ( كهرباء )		
<b>222.0</b>	<b>214.4</b>	<b>201.0</b>	مشترىات الغاز		الغاز
<b>219.8</b>	<b>212.1</b>	<b>191.9</b>	مبيعات الغاز		
<b>2.2</b>	<b>2.3</b>	<b>9.1</b>	مجموع الطاقة الضائعة ( غاز )		
1641.49	1584.02	1443.54	توتر منخفض	رقم الاعمال ( KDA )	
849.49	807.46	798.96	توتر متوسط		
1031.28	1128.80	959.23	توتر عالي		
3588.85	3491.54	3201.73	مجموع رقم الاعمال ( الكهرباء )		
352.0	341.53	276.87	ضغط منخفض		
52.06	48.49	43.93	ضغط متوسط		
214.15	211.13	173.80	ضغط عالي		
618.21	601.16	494.59	مجموع رقم الاعمال ( الغاز )		
1243.8	1242.1	1171.7	المشترىات ( المدخلات )	الانتاجية الكلية	
1202.7	1151.6	1127.3	المبيعات ( المشترىات )		
1.03	1.07	1.03	الانتاجية الكلية (المدخلات/المخرجات)		

المصدر : وثائق المؤسسة

الشكل رقم 24 : تطور مؤشرات المبيعات و المشتريات خلال (2021/2022/ 2023 )



الشكل رقم 25 : نسبة الطاقة الضائعة خلال الفترة (2021/2022/ 2023 )



من خلال الجدول التالي و الاشكال الموضحة يتضح ان قيمة المبيعات في سونلغاز عين تموشنت في ارتفاع مستمر نظرا لتزايد عدد الزبائن و نظرا لتطور الخدمات بفضل انظمة المعلومات التي يتوفر عليه قسم العلاقات التجارية ممثلة في مصلحة تطوير المبيعات حيث يهتم هذا البرامج الذي تم تنصيبه في سنة 2020 على متابعة و دراسة طلبات الزبائن الخاصة بالتزويد بالتوتر المتوسط و العالي و الضغط المتوسط و العالي و تحصيل الفواتير .

كما حققت مؤسسة سونلغاز ارتفاعا في رقم الاعمال نظرا لارتفاع المبيعات و انخفاض التكاليف من خلال اعتماد المؤسسة على الاطارات الكفوة و انظمة المعلومات و طرق التسيير الحديثة وتزيد عدد الزبائن خاصة بعد

## الفصل الثاني :

### دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت

التسهيلات الممنوحة للمستثمرين من طرف الدولة في انشاء مناطق صناعية و مناطق نشاطات و نقص التكاليف بعد استحداث مصنع بوهران لتصنيع المحولات الكهربائية ، فيما نفسر انخفاض للطاقة الضائعة و ارتفاع في مستوى الانتاجية و كلها مؤشرات ايجابية ، لتحسين أداء المؤسسة .

فيما تمثلت ارقام التحصيل خلال :

#### الجدول رقم 05 : ارقام التحصيل سونلغاز عين تموشنت ( DA )

2022	2021	2020	ارقام التحصيل ( DA )
5.218.704.922	5.143.622.548	4.326.342.565	فواتير الكهرباء و الغاز

#### المصدر : وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن قيم التحصيل ارتفعت من سنة الى اخرى نظرا لاستحداث آليات جديدة بداية من سنة 2020 ، تمثلت في ادخال تطبيق **CRMS** التي تتابع من خلاله كل عمليات الفوترة و التخلص و التسهيلات التي منحت للزبائن من اجل الدفع عن بعد و الدفع الالكتروني و الاتفاقيات مع المؤسسات الخواص من اجل تحصيل الفواتير للزبائن العاديين . بعد ان بلغت ديون مديرية سونلغاز عين تموشنت 112 مليار سنتيم في سنة 2020 موزعة على الشكل التالي ، 38 مليار سنتيم مستحقات مرتتبة على الزبائن العاديين الناجمة عن الاستهلاك المنزلي ، و 22 مليار سنتيم مستحقات عن استهلاك الادارات العمومية و المؤسسات بالإضافة الى القطاع الاقتصادي و الخاص الذي بلغت مستحقاته ما يقارب 37 مليار سنتيم طيلة الازمة الصحية الناجمة عن وباء فيروس كورونا .

#### مناقشة الفرضيات

##### الفرضية الأولى : تعتمد مؤسسة سونلغاز على مشاريع ابتكاره لتحسين من جودة خدماتها؛

من خلال معلومات المقابلات فإن مديرية سونلغاز عين تموشنت ، تهتم بإدخال طرق جديدة في عملية توزيع منتجاتها الى الزبائن كما انها تستخدم التكنولوجيا الحديثة في التحكم الجيد في عملية تشغيل و توقيف شبكاتها عن بعد ، من خلال قيامها بتطوير و تحديث الشبكات بالإضافة الى استخدامها للتكنولوجيا في عملية التواصل بين مراكزها ووحداتها ، كما انها تعتمد كذلك على الابتكار التسويقي كالترويج عبر مواقع الانترنت و الاذاعة و طرح مختلف التطبيقات .

كما اعطت مديرية سونلغاز اهتماما كبيرا للابتكار البيئي من خلال اطلاق مشروع الطاقة الشمسية في غضون نهاية 2023 و هو من ضمن اولويات مخطط الأمن الطاقوي آفاق 2035 .

##### الفرضية الثانية : يساهم الابتكار في تحسين أداء الموارد البشرية مؤسسة سونلغاز؛

من خلال ماسبق و من خلال المعلومات المتوفرة بمديرية الموارد البشرية بسونلغاز عين تموشنت ، تبين ان المؤسسة تشجع الافكار الابتكارية و ذلك بربط بعض الفرص الوظيفية بالابتكار ، و زرع ثقافة الابتكار داخل

المؤسسة ، كما تساهم في التكوين و التدريب المستمر للمورد البشري ، و بالتالي فان العملية الابتكارية تعطي حيزا واسعا للعمال من اجل تنفيذ افكارهم الابداعية التي تبعدهم عن اعمالهم الروتينية اليومية .

**الفرضية الثالثة :** يعتبر الابتكار في آليات التحصيل مؤشرا مهما لتحسين أداء مؤسسة سونلغاز؛

من خلال ارقام المؤسسة حول مبيعات سونلغاز و ارقام التحصيل ، تبين ان المؤسسة تعمل على تطوير المبيعات بشكل مستمر من خلال متابعة طلبات الزبائن و التزويد بالطاقة في الأجل المحددة ، لتسهيل عملية تحصيل الفواتير و رفع رقم اعمال المؤسسة . و هذا مؤشر قوي على اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا المبتكرة في آليات التحصيل التي ترفع من اداء الموارد البشرية و الاداء العام للمؤسسة .

## خلاصة

بالنظر إلى أهمية الابتكار في التوزيع فإن الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز تعمل على تطبيقه في مديرياتها، كما هو الحال في مديرية التوزيع عين تموشنت التابعة لها، حيث بينت هذه الدراسة أن المديرية محل الدراسة برغم إهمالها لبعض الجوانب إلا أنها تسعى إلى تطبيق الابتكار في توزيع منتجي الكهرباء والغاز من خلال الإعتماد على الأساليب والطرق الجديدة، استخدام التكنولوجيا الحديثة في عملية التحكم في شبكتها، الإعتماد على نظام التنبيه الآلي للكشف عن الأعطاب حال وقوعها، توفير معلومات للزبائن حول وحدات ومراكز التوزيع من خلال الوسائط الإعلامية، بالإضافة إلى الإعتماد على أساليب جديدة في إعلامهم عن الإنقطاعات المخطط لها مسبقا ، كما تشجع المشاريع الابتكارية التكنولوجية منها و البيئية ما تلق بالطاقات المتجددة البديلة .

## الخاتمة :

نخلص في هذه الدراسة الى ان هناك دور كبير للإبتكار في تحسين الاداء بالمؤسسة ، و لكن اكبر مشكلة تواجهنا ليس في الجزائر فحسب بل في كل الدول النامية ، هو مشكلة عدم معرفة اهمية الابتكار الناتجة عن وجود مصطلحات اخرى مشابهة كالإبداع و الإختراع .

فكما لاحظنا في الجانب النظري لهذه الدراسة ان مفهوم الابتكار أصبح اوسع من ان يحصر و يلزم لكلمة اختراع او عبقرية ، و أن تصنيفات الابتكار في حد ذاتها لا تكاد تكون محدودة و لا تقتصر فقط على الابتكار التكنولوجي المنحصر في الجوانب الهندسية للمنتجات و العمليات الانتاجية ، بحيث يمكن ان يتضمن مختلف التجديدات و التحسينات المستمرة بشكل عام و ذلك من خلال البحث و التطوير المتقدم .

و عند النظر الى الابتكار على انه يبدا من التحسينات و البرامج الجديدة و النشاطات التي تستحدثها المؤسسة لتحقيق الغرض من وجودها ، و هو الملاحظ على مستوى مؤسسة سونلغاز عين تموشنت حيث كانت هناك مساهمة لمختلف الابتكارات في خدمات توزيع الكهرباء و الغاز من تفعيل المعرفة العالية و انظمة المعلومات المتطورة و استقطاب إطارات و خبرات ذات مستوى متقدم ، تساهم في تشجيع الافكار الابتكارية التي ترفع من اداء المورد البشري و بالتالي اداء المؤسسة بشكل عام .

### النتائج و المقترحات :

#### 1. النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج كالاتي:

- تطبيق الابتكار بمديرية التوزيع عين تموشنت التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ، وذلك من خلال:
- إدخال أساليب وطرق جديدة في عملية توزيع منتجاتها إلى الزبائن.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة في التحكم الجيد في عملية تشغيل وتوقيف شبكاتها.
- التركيز على جودة المنتجات المقدمة إلى زبائننا من خلال قيامها بتطوير وتحديث شبكاتها.
- استخدامها التكنولوجيا الحديثة في عملية التواصل بين مراكزها ووحداتها.
- استخدام نظام التنبيه الآلي في مراكزها ووحداتها من أجل الكشف عن الأعطاب حال وقوعها.
- الإعتماد على الوسائط الإعلامية مثل الإنترنت، التلفاز، الإذاعة بغية إعلام زبائننا بالمستجدات فيما يتعلق بمراكز ووحدات التوزيع الجديدة، وحتى من أجل التعريف بالتي تمتلكها.
- استخدام أساليب جديدة في إعلام الزبائن عن الإنقطاعات المخطط لها قبل وقوعها بهدف نيل راحتهم ورضاهم.

#### 2. المقترحات:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، ومن خلال ما تم التعرف عليه من جوانب نظرية وتحليلية، يمكن تقديم المقترحات التالية:

- 1- وضع سياسة خاصة بالابتكار والتجديد تنطلق من سياسة الحكومة تكون طويلة المدى تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل التي أدت إلى التأثير على الابتكار أهمها الخصائص التي بثها التنظيم الإشتراكي في المجتمع والمؤسسات الكبيرة المنبثقة عن تطبيقه، .
- 2- وضع سياسة جديدة للمؤسسات الكبيرة مبناهها توسيع مجال الابتكار وخصوصا في بعض الابتكارات التي أثبتت أهميتها في دول أخرى.
- 3- تجديد تحفيز المؤسسات الإنتاجية خصوصا المتعلقة بإنتاج وإدارة المعرفة المتعلقة بالمنتجات والعمليات التكنولوجية لما لها من أهمية في فتح مجالات لبقية الابتكارات التنظيمية والسوقية والتحسينية وغيرها.
- 4- توثيق العلاقة بين مؤسسات تكوين وانتاج المعرفة من جامعات ومراكز بحث، ومراكز تكوين مهني لضمان بناء معرفة صحيحة وتفاعل واقعي من جهة، وطبقا لبرامج وسياسات محددة وواقعية
- 5- تجديد الإطار الهيكلي للمؤسسات من خلال الإلزام بإنشاء وتفعيل وظيفة البحث والتطوير (R&D) أو تفعيلها من خلال توسيع دائرة البحث والتطوير إلى مجال أوسع من الإنحصار في المعرفة التصميمية المتضمن كل الإختصاصات.
- 6- إعادة هيكلة المؤسسات بحيث يتسنى للوحدات المحلية بناء وتخطيط سياسات ابتكارية باستقلالية تامة عن الإدارات المركزية للمؤسسات والإستفادة الذاتية من النتائج بدلا من توزيعها على كل فروع المؤسسات الأم.

7- دراسة النماذج الناجحة من برامج ومؤسسات وتعميمها من خلال تدعيمها فنيا وماليا، وكذلك دراسة النماذج التي لم تتمكن من تحقيق نتائج من أجل تفادي تكرار نفس الأخطاء.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1/ ابو النصر مدحت. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المنظمة. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 2/ ادريس ، وائل محمد صبحي. (2009). اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن. الاردن: دار وائل للنشر.
- 3/ ادريس جعفر عبد الله موسى. (2013). الادارة الاستراتيجية. جدة: خوارزم العلمية للنشر .
- 4/ الدين ص م. (2012). تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن) م م. العربية، (81) 19 (Ed.) , p. 38.
- 5/ بلاسكة صلاح. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة تقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية . رسالة ماجستير في التسيير . تخصص الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سطيف .
- 6/ بودلال علي. (2005). مفهوم الابتكار التكنولوجي و اشكالية التحكم في التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة الاقتصادية الوطنية. (مجلة العلوم الاقتصادية، المحرر) صفحة 103.
- 7/ بوشعور الغازي ، رضية. (2010). نموذج متعدد الابعاد لقياس اداء البنوك العمومية في الجزائر باستخدام بطاقة الاداء المتوازن. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان .
- 8/ حسين ص. (2009). تقييم الاداء في المؤسسات الاجتماعية. 28(1), p. 212.
- 9/ سحر ط. ا. (2013). تقييم اداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الاداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات ) م. ك. الاقتصادية. 01(35), p. 348. (Ed.)
- 10/ سليم ابراهيم. (2009). الادارة بالابداع نحو المنهج التنظيمي. مصر، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- 11// سليمان خالد عبيدات. (2010). مقدمة في ادارة الانتاج و العمليات. الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة .
- 12/ سهيلة محمد عباسي. (2006). ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي (المجلد 2). عمان: دار وائل للنشر .
- 13/ شيخ، ا. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء) م. الباحث. 07 (Ed.) , p. 217.
- 14/ عادل رضوان. (2011). دور الابتكار في دعم التنمية الصناعية في الجزائر. شهادة ماجستير ، جامعة الجزائر 3.
- عاشور، ا. ص. (1995). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية، مصر : 15/ جامعة نيهاد الاسكندرية .
- 16/ عبد الله ابراهيم. (2012). اقتصاد المعرفة ، البديل الابتكاري لتنمية اقتصادية مستدامة. سوريا : دار الفرد للنشر.
- 17/ عبود بن. (2003). ادارة الابتكار (المفاهيم و الخصائص و التجارب الحديثة). عمان، الاردن : دار وائل للنشر و التوزيع .
- 18/ عدون بن د. (2010). مراقبة التسيير و الاداء في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع.
- 19/ عيشوش خيرة. (2011). التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين اداء. رسالة ماجستير في التسيير رالدولي للمؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير الجزائر ، الجزائر .
- 20/ قريشي محمد ، مرزوق سارة. (17 افريل، 2013). ادارة المعرفة و اثرها في الابداع الاداري بمركز البحث

=

العلمي و التقني للمناطق الجافة. صفحة 13.

21/لشهب الصادق. (2015). دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة . رسالة ماجستير في الادارة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي ، جامعة تلمسان ، تقرت .

22/محمد س. (2009). استراتيجيات تطوير و تحسين الاداء ، الاطر المنهجية و التطبيقات العملية. p. 51.

23/مزغيش عبد الحليم. (2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل ادارة الجودة الشاملة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتأمين . رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة الجزائر .

24/منصور ، أ. (2016). المقابلة رؤية استراتيجية في بحوث تعليم اللغة العربية.

25/مومن شرف الدين. (2012). دور الادارة بالعمليات في تحسين الاداء للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نقاوس

للمصبرات. رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص الادارة الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة الجزائر .

## المراجع باللغة الأجنبية

1/A, M. (2008). *innovation capacity and cometitive advantage*. brazil.

2/Ataly.M.Sarvan. (2013). *the relation ship between innovation and firm performance*. turkey.

3/Brown.T. (2000). *the interaction between technology progress and economic growth*. cheltenham, UK.

4/Ecosip. (1999). *dialogue autour de la performance dentreprise les enjeux* . paris, france : edition larmetton.

5/<https://www.univ-chlef.dz/ieps/wp-content/uploads/cours/1MAS-PPH/CONCEPTION1.pdf>. (s.d.).

6/Rogers.M, G. (2010). *innovation .intellecttual property & econmic growth*. Etas-unis: princeton university press.

=

**Nombre d'abonnés Électricité et gaz a fin MARS 2023**

	Apport Abonnés au 31/03/2023			
	BT	BP	MT	MP
REALISATION 2023	1 903	2 399	8	0
OBJECTIF 2023	3 800	3 600	10	2
TAUX DE REALISATION	50%	67%	80%	0%

	Abonnés au 31/03/2023				
Agence Commerciale	BT	BP	Total	MT	MP
Ain Temouchent sud	21291	15809	37100	111	23
Beni Saf	27383	16691	44074	102	4
Hammam Bouhdjar	26671	15885	42556	116	10
Ain Kihel	10944	6291	17235	42	3
El Amria	16179	10537	26716	74	3
El Malah	18149	9652	27801	72	6
Ain Temouchent nord	15421	12921	28342	57	4
Total Ain Témouchent	136 038	87 786	223 824	574	53

=

**Apport abonnés par agence Électricité et gaz a fin MARS 2023**

AGENCE	2022		2023		EVOL		2022		2023		EVOL	
	BT	MT	BT	MT	BT	MT	BP	MP	BP	MP	BP	MP
Ain Temouchent sud	197	2	605	2	207%	0%	68	1	387	-	469%	-100%
Beni Saf	201	-	476	1	137%	-	93	-	687	-	639%	-
Hammam Bouhdjar	217	-	277	1	28%	#DIV/0!	159	-	423	-	166%	-
Ain Kihel	143	-	55	2	-62%	#DIV/0!	127	-	131	-	3%	-
El Amria	486	1	284	2	-42%	100%	450	-	495	-	10%	-
El Malah	119	-	130	-	9%	#DIV/0!	210	-	222	-	6%	-
Ain Temouchent nord	29	1	76	-	162%	-	44	-	54	-	23%	-
<b>TOTAL</b>	<b>1 392</b>	<b>4</b>	<b>1 903</b>	<b>8</b>	<b>37%</b>	<b>100%</b>	<b>1 151</b>	<b>1</b>	<b>2 399</b>	<b>-</b>	<b>108%</b>	<b>-100%</b>

**Taux de perte BT cumulé par agence**

Agence commerciale	Achats BT (GWh)		Ventes BT (GWh)		Pertes BT (GWh)		Ecart Pertes	Taux de Pertes BT 2022	Taux de Pertes BT 2023	OBJ PERTE BT	TR	OBJ TPE BT	TR
	2022	2023	2022	2023	2022	2023							
AIN TEMOUCHENT	12,38	13,51	12,15	12,75	0,23	0,76	0,53	1,87	5,64	0,23	30%	1,87	33%
BENI SAF	14,84	15,93	15,51	15,38	-0,67	0,55	1,22	- 4,49	3,47	- 0,67	83%	- 4,49	77%
HAMMAM BOU HADJAR	12,74	12,57	14,83	14,81	-2,09	-2,24	- 0,16	- 16,40	- 17,86	- 2,09	107%	- 16,40	109%
AIN EL KIHAL	5,28	4,89	5,61	5,59	-0,34	-0,69	- 0,36	- 6,35	- 14,16	- 0,34	207%	- 6,35	223%
EL AMRIA	10,19	10,88	10,51	10,74	-0,32	0,14	0,46	- 3,12	1,28	- 0,32	44%	- 3,12	41%
EI Malah	8,68	8,70	9,53	9,76	-0,85	-1,06	- 0,21	- 9,85	- 12,22	- 0,85	124%	- 9,85	124%
AIN TEMOUCHENT	7,95	8,14	8,72	8,50	-0,78	-0,36	0,42	- 9,78	- 4,39	- 0,78	46%	- 9,78	45%
<b>TOTAL CD</b>	<b>72,06</b>	<b>74,61</b>	<b>76,87</b>	<b>77,52</b>	<b>- 4,81</b>	<b>- 2,90</b>	<b>1,90</b>	<b>- 6,67</b>	<b>- 3,89</b>	<b>- 4,81</b>	<b>60%</b>	<b>- 6,67</b>	<b>58%</b>

=

### **Solde agences au 31 MARS 2023**

Code	Agence	Au 31/12/2022	Solde 31/03/2022	Solde 31/03/2023	Evol Année	Evol Période
754	AIN KIHAL	5 342 804	10 283 184	6 498 361	22%	-37%
756	AIN TEMOUCHENT NORD	18 558 653	45 209 215	29 177 338	57%	-35%
751	AIN TEMOUCHENT SUD	16 314 386	39 651 759	31 936 985	96%	-19%
752	BENI SAF	27 364 776	83 147 620	51 443 851	88%	-38%
755	EL AMRIA	47 008 529	109 055 084	76 275 082	62%	-30%
753	HAMMAM B-HADJAR	22 001 465	58 593 336	45 766 555	108%	-22%
<b>Total Agence</b>		<b>136 590 614</b>	<b>345 940 196</b>	<b>241 098 172</b>	<b>77%</b>	<b>-30%</b>

=

## **Evolution du Solde-DCC-Taux d'Encaissement MARS 2023/MARS 2022**

AIN TEMOUCHENT	Au 31/12/2022 (1)	Solde cumulé au 31/03/2022 (2)	Solde cumulé au 31/03/2023 (3)	Evol Solde	Taux d'Encai 2022	Taux d'Encai DEC 2023	Evol Taux d'Enc
Abonnés Ordinaires	140 174 832	349 704 985	244 635 836	-30%	16	59	272%
Abonnés HTA / MP	107 921 321	82 167 253	123 503 118	50%	41	61	50%
Abonnés FRM	71 475	79 803	167 213	110%	26	99	283%
S/Total Clients privés	248 167 629	431 952 042	368 306 167	-15%	21	61	184%
HT / HP	116 902 098	71 789 139	143 797 289	100%	61	70	14%
<b>Total Clients privés</b>	<b>365 069 726</b>	<b>503 741 181</b>	<b>512 103 456</b>	<b>2%</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>114%</b>
Abonnés HTA / MP	56 429 410	55 384 414	74 016 307	34%	20	22	12%
Abonnés FSM	54 022 217	125 039 624	86 423 365	-31%	26	36	36%
		-	-			#DIV/0!	
<b>Total Clients Administratifs</b>	<b>110 451 627</b>	<b>180 424 038</b>	<b>160 439 671</b>	<b>-11%</b>	<b>24</b>	<b>30</b>	<b>26%</b>
<b>Total Energie</b>	<b>475 521 354</b>	<b>684 165 219</b>	<b>672 543 127</b>	<b>-2%</b>	<b>29</b>	<b>59</b>	<b>106%</b>
Abonnés Administratifs	246 725 405	711 443	149 656 566	20936%	97	56	-42%
Abonnés Ordinaires	-	613 742	-	-100%	75	100	34%
<b>Total travaux</b>	<b>246 725 405</b>	<b>1 325 186</b>	<b>112 258 961</b>	<b>8371%</b>	<b>96</b>	<b>56</b>	<b>-41%</b>
<b>Total Global</b>	<b>722 246 758</b>	<b>685 490 405</b>	<b>784 802 088</b>	<b>14%</b>	<b>31</b>	<b>59</b>	<b>92%</b>