

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير



مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص تسيير الاستراتيجي

دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة لمؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى

تحت اشراف:

من اعداد الطالبة :

د/مقراد عبدالله

❖ ثنية الريح رفيقة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
برانيس عبد القادر	بروفيسور	رئيسا
مقراد عبدالله	أستاذ محاضر ب	مقررا
شمال نجاة	استاذة محاضرة أ	مناقشا

2022/2021

الفهرس

أ	الإهداء
ب	الشكر و التقدير
3	مقدمة
	الفصل الاول الاطار المفاهيمي للتحفيز
6	تمهيد
7	المبحث الاول المفاهيم الاساسية للتحفيز
7	المطلب الاول مفهوم التحفيز
8	المطلب الثاني انواع التحفيز
11	المطلب الثالث اهمية التحفيز
12	المطلب الرابع اهداف التحفيز
13	المبحث الثاني ماهية التحفيز
13	المطلب الاول خصائص التحفيز
14	المطلب الثاني العوامل المؤثرة في التحفيز
15	المطلب الثالث شروط نجاح و فشل التحفيز
15	المطلب الرابع المعايير و مؤشرات تقييم نظام التحفيز
16	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني الميزة التنافسية و دور التحفيز في تحقيقها
17	تمهيد
18	المبحث الاول عموميات حول الميزة التنافسية
18	المطلب الاول مفهوم الميزة التنافسية
19	المطلب الثاني انواع الميزة التنافسية
20	المطلب الثالث اهمية امتلاك الميزة التنافسية
20	المطلب الرابع خصائص و ابعاد الميزة التنافسية
23	المبحث الثاني دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية
23	المطلب الاول اثر التحفيز على المورد البشري
24	المطلب الثاني علاقة تحفيز المورد البشري بالميزة التنافسية
24	المطلب الثالث اهمية التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية
25	المطلب الرابع دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية
26	خلاصة الفصل

الفهرس

	الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة باتيميتال
27	تمهيد
28	المبحث الاول تقديم عام حول المؤسسة
29	المطلب الاول لمحة تاريخية حول المؤسسة
30	المطلب الثاني هيكل التنظيمي للمؤسسة
31	المطلب الثالث مهما و اهداف المؤسسة
33	المبحث الثاني واقع التحفيز في المؤسسة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية
33	المطلب الاول التحفيز في المؤسسة
38	المطلب الثاني الميزة التنافسية في المؤسسة
39	المطلب الثالث استبيان المؤسسة
48	خلاصة الفصل
49	الملخص
50	خاتمة عامة
54	قائمة المراجع

الاهداء

الى من علمني الدنيا كفاح , وسلاحها العلم و المعرفة , الى الذي لم يبخل علي بأي شيء الى فلذة كبدي , الى أعظم وأعز رجل في الكون : "أبي العزيز" شفاه الله و حفظه من كل بلاء .

الى من ساندتني في صلاتها و دعائها , الى من سهرت الليالي تنير دربي , الى من تشاركني أفراحي و اساتي , الى نبع الحنان و العطف الى أجمل ابتسامة وأحن قلب في حياتي , الى أروع امرأة في الوجود : "أمي حبيبتي" أدامها الله وحفظها من كل بلاء .

الى سندي و قدوتي في الحياة , الى من علموني الحروف من أول يوم لي في الدراسة حتى الى ما وصلت اليه الآن , الى أخوتي و أخواتي : فاطمة , خيرة , محمد , حميدة , عادل , أحمد , و الى أزواج أخواتي : محمد , رابع حفظهم الله و رعاهم .

الى اخوتي التي لم تتجبهم لي أمي , الى أصدقاء طفولتي : علاء , فيصل , ياسر , أيمن , مروة , اسراء .

الى روح أخي الطاهرة , الى فقيد قلبي : لخضر عبد الحكيم , رحمه الله و أسكنه فسيح جناته .

أقدم اهداء خاص الى براعم العائلة : جيلالي , نصر الله , عبد الرحمان , ريحانة , اسلام , نوح , فاطمة شام , أدامهما الله على طاعته .

والى كل أفراد العائلة و الأقارب الأحياء منهم و الأموات , و الى زملائي و صديقاتي في مشواري الدراسي .

شكر و تقدير

الشكر و الثناء لله عز وجل أولاً على نعمة الصبر و القدرة على انجاز العمل ,
فالله الحمد على هذه النعم.

و أتقدم بالشكر و التقدير الى أستاذي الفاضل / الدكتور "مقراد عبد الله" الذي
تفضل بإشراف على هذه المذكرة ولكل ما قدمه لي من دعم وتوجيه و ارشاد
لإتمام هذا العمل على ما هو عليه فله اسمى عبارات الثناء و التقدير.
و أتقدم بالشكر و التقدير الى كلى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و
العلوم التجارية .

و الشكر و تقدير خاص الى كل عمال شركة باتيميتال لولاية عين الدفلى .

المقدمة:

ان إدارة الموارد البشرية أخذت من أهتمام الدارسين والباحثين والعلماء الحيز اللاؤفر في السنوات الأخيرة فلم تعد تلك الإدارة التقليدية التي تتضمن مهاماً روتينية كالتوظيف والتدريب والتحفيز، بل أضيفت لها أبعاداً متداخلة مع بقيت حقول المعرفة العلمية الإدارية منها والسلوكية والاجتماعية، اذ يعتمد نجاح و فاعلية المنظمات المعاصرة على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة المتمثلة بالمنتجات المناسبة التي تحقق رضا الزبائن و تعزز من السمعة والمكانة الاجتماعية للمنظمة.

ولقد أصبح معروفاً بأن المورد البشري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تحفيز الموظفين ليكونوا كفاية جوهرياً في المنظمة بالأضافة الى زيادة التنافس في السوق ومن خلال ما سبق يمكننا طرح الأشكال الرئيسية التالي:

- ما أثر التحفيز المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية؟

الذي تتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية :

مأهمية تحفيز المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية وما هي أبعادها ؟

كيفية امتلاك الميزة التنافسية؟، و كيف يتم تقييم التحفيز ؟

وللأجابة على الأشكال التالي قد قمت بتقسيم الموضوع الى ثلاثة فصول وكل فصل يحتوي على مباحث ومطالب كالتالي :

فالفصل الأول تناولت فيه الإطار المفاهيم للتحفيز، كمبحث أولي الذي يحوي مفهوم التحفيز، مع أنواع التحفيز وأهمية التحفيز وأهداف التحفيز.

أما المبحث الثاني فتطرق الى ماهية التحفيز الذي يحوي على خصائصه والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة الى شروط نجاح وفشل التحفيز، مع معايير و مؤشرات التحفيز. وفي الأخير خلاصة الفصل.

أما الفصل الثاني تناولت فيه الميزة التنافسية و دور التحفيز في تحقيقها كمبحث أولي منه مفاهيم أساسية للميزة التنافسية الذي يحتوي على مفهوم الميزة التنافسية و أنواعها وأهمية امتلاك الميزة التنافسية. بالإضافة الى خصائص وأبعاد الميزة التنافسية.

اما المبحث الثاني فتطرقت الى دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية, الذي يحتوي على أثر التحفيز على المورد البشري بالإضافة الى علاقة التحفيز للمورد البشري بالميزة التنافسية, مع دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية. وفي الأخير خلاصة الفصل .

أما الفصل الثالث وهو دراسة تطبيقية على كل ما سبق ذكره. حيث اعتمدت على دراسة ميدانية في مؤسسة " باتيميتال " بولاية عين الدفلى و اشتملت الدراسة كمبحث أولي على تقديم المؤسسة بجميع فروعها وهيكلها التنظيمية مع أهداف و أهمية المؤسسة أما المبحث الثاني فتناولت فيه واقع التحفيز في المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية , الذي يحتوي على ثلاث مطالب منها التحفيز في المؤسسة. ايضا الميزة التنافسية في المؤسسة وأخيرا أثر التحفيز في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية. مع خلاصة الفصل والخاتمة العامة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يمكن لأي مؤسسة اقتصادية مهما كان حجمها أن تستغني عن مصلحة الموارد البشرية.

الفرضية الثانية : لا بد من تحفيز المورد البشري للمؤسسة لتعزيز ميزتها التنافسية.

المنهج المستخدم:

لقد قمت باستخدام منهجين , المنهج الأول الوصفي للدراسة النظرية أما في الجزء التطبيقي اعتمدت المنهج دراسة الحالة لأنه يناسب هذا الجزء .

أهداف الدراسة:

- فهم معنى التحفيز و أهميته في المؤسسة .
- فهم معنى الميزة التنافسية وكيفية تحقيقها عن طريق تحفيز المورد البشري.
- شروط نجاح التحفيز أو فشله.
- أبعاد الميزة التنافسية و أهمية استهلاكها.

أهمية الدراسة:

- يعتبر نظام الحوافز من المواضيع المطروحة على الساحة النشاط الاقتصادي وقد تتمثل أهمية هذا النظام في زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق.
- لذلك ركزت المؤسسة بتوفير كل جهودها للإدارة الموارد البشرية وتحفيز المورد البشري كصفة خاصة واستعمالها كورقة رابحة لتحقيق الميزة التنافسية.

أسباب اختيار الموضوع:

- طبيعة التخصص إدارة و أعمال
- محاولة أبراز دور التحفيز المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية ومعرفة أهمية التحفيز المورد البشري في المؤسسة.

صعوبات المعترضة في بحثنا:

- صعوبة إيجاد مؤسسة تلائم موضوع المذكرة .

خطة الدراسة على النحو التالي:

- الفصل الأول : يمثل الإطار المفاهيمي للتحفيز والذي يشمل على مبحثين هما:
 - المبحث الاول: مفاهيم أساسية للتحفيز .
 - المبحث الثاني : ماهية التحفيز التي تتمثل في خصائص والعوامل المؤثرة في التحفيز مع معايير و مؤشرات تقييم نظام الحوافز .
 - الفصل الثاني : تطرقت فيه الى الميزة التنافسية و دور التحفيز في تحقيقها والذي يشمل أيضا مبحثين هما :
 - عموميات للميزة التنافسية .
 - دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية.
 - الفصل الثالث : تناولت فيه الدراسة التطبيقية, فيه نوضح ونطبق كل ما يتعلق بموضوع المذكرة.
- الدراسات السابقة: مذكرة نظام التحفيز في تنمية المورد البشري لنيل شهادة ماستر أكاديمي . دور الموارد البشرية في تحقيق التنافسية مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر اكاديمي.

الفصل الأول الإطار المفاهيمي
للتحفيز

تمهيد:

إن عملية التحفيز تساعد المورد البشري على الإبداع في عمله والتي تتمثل في تقديم مكافآت إما مادية أو معنوية أو ترقية ولقد تطورت هذه العملية مع تطور إدارة شؤون الموظفين لاعتبارها الركيزة الأساسية في نظام التحفيز حيث قمنا في هذا الفصل بتقسيمه الى مبحثين , يضم المبحث الأول مفاهيم أساسية للتحفيز من خلال ذكر مفهومه و أنواعه و أهميته وأهدافه. أما المبحث الثاني فيشمل ماهية التحفيز التي تتمثل في الخصائص والعوامل التحفيز و شروط نجاح التحفيز ومعايير و مؤشرات التقييم التحفيز .

المبحث الأول : مفاهيم أساسية في التحفيز :

تتمثل نظام التحفيز للفرد في تشجيع مجهوده ورفع معنوياته الذي يجعله في الاستمرار إلى أعلى المستويات لذلك فإنه يوجد عدة تعاريف لنظام التحفيز نذكر منها:

المطلب الأول : مفهوم التحفيز

لتحفيز عدة تعاريف نذكر منها :

التعريف الأول: "الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز, و يفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة , وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب ."

التعريف الثاني : " التحفيز هو شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في اتخاذ نشاط أو أسلوب معين يهدف منه الى تحقيق أهداف معينة وقد كان رسول الله عليه الصلاة والسلام أكبر الأثر في توجيه صحابته الكرام وتحفيزهم على العمل بكفاءة"

التعريف الثالث : "يمكن تعريف التحفيز بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة ، كما يمكن تعريفه على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه جهود الى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد". (1).

المطلب الثاني : أنواع التحفيز

لدينا العديد من أنواع الحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين من أجل اشباع حاجتهم ومقابلة دوافعهم وقد تم تصنيفها على نحو التالي:

1- خاتم مروى /نظام التحفيز ودوره في تنمية المورد البشري في المنظمة/ مذكرة لنيل شهادة ماستر / تخصص

تسيير استراتيجي الدولي/جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس/ص6,7

أولاً: من حيث المادة :

✓ **حوافز مادية**: هي التي تدفع العاملين بشكل عيني أو نقدي من أجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر , بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح و التأمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية, مثل (تحسين بيئة العمل, الأجر الوقت الاضافيالخ)

✓ **حوافز معنوية** : وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية و الذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية و السلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو البيئية العمل , وتعطي هذه الحوافز للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير الجهد الذي يبذله مثل (خطابات الشكر و التقدير , بطاقات التهنئة , التدريبالخ)

ثانياً: من حيث التطبيق :

✓ **حوافز فردية**: وهي التي تركز على ايجاد روح التنافس الفردي و تمنح للأفراد حوافز مادية و معنوية و ايجابية و سلبية فيأخذ الموظف مكافآت تشجيعية نظير عمله الممتاز , كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة وهدف منها اشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

✓ **حوافز جماعية** : وهي التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين , وتهدف الى اشباع حاجات نفسية و اجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة الى اشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وتساهم في زيادة التعاون و اثاره التنافس بينهم, وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة. (2)

2-قلال نسيمه/أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة/مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر/تخصص

تسيير الاستراتيجي/2018,2017/ص9

. مثل (نظم المشاركة في الأرباح, الأجور التشجيعية الجماعية كمكافئة للمردود الجماعي
.....الخ)

ثالثا : من حيث فاعليتها :

✓ **حوافز ايجابية :** وهي الوسائل التي تعمل على اغراء الموظفين على زيادة انتاجهم و كفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي اذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي الى السرور و الرضا, فالموظفين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم, وتحقق لديهم الشعور بالفخر و السعادة مثل (توفير معلومات , اتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.....الخ)

✓ **حوافز سلبية :** وهي الوسائل تستخدم لردع الموظفين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن الانتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد, وهذه الوسائل تعتبر كالعقوبات التي توقع على الموظفين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه مثل (التحذير , الانذار , الخصم من الراتبالخ)

رابعا : من حيث اثارها :

✓ **حوافز مباشرة :** وهي الوسائل و الأساليب التي تشجع الموظفين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل و التي تصدر بقرار من قبل المنشأة أو المنظمة مثل (الترقيات , الخدمات الاجتماعية والاسكان و غيرهاالخ)

✓ **حوافز غير مباشرة:** وهي التي تكون بجانب الحوافز المباشرة و مالها من أثر (2)

على أداء وانجاز العامل و هذا الأخير لا يتم الا اذا توفر الجو المناسب للعمل , وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم وهذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة مثل(الثناء و الشكر...الخ)

المطلب الثالث : أهمية التحفيز

تكمن أهمية التحفيز كالتالي :

- ✓ إشباع حاجات ورغبات الموظفين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام وإثبات الذات.
- ✓ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- ✓ جذب المهارات والكفاءات والادمجة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- ✓ زيادة مستوى رضا الموظفين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- ✓ زيادة إنتاج العاملين كما و كيفا.
- ✓ تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة
- ✓ تنمية روح التعاون بين الموظفين داخل المنظمة.
- ✓ تحسين صورة المنظمة أمام الجميع.
- ✓ رفع روح الولاء و الانتماء.(1)

المطلب الرابع : أهداف التحفيز

لدى عملية التحفيز الهدفين الرئيسيين هما :

- ✓ الهدف الاقتصادي : ان وضع عملية التحفيز في المنظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام(1)

1-خاتم مروى/نفس المرجع السابق/ص16,10

الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا , وكذلك على الموظفين لديها.

✓ الهدف المعنوي : هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الانتاج والمتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع عملية التحفيز ولا بد لهذه العملية من المساهمة في اشباع بعض رغباته وأحاسيسه و مشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

وهناك أهداف أخرى لنظام الحوافز نذكر منها :

- ✓ زيادة كمية الانتاج
- ✓ اكتساب الموظفين سلوكا ايجابيا أفضل
- ✓ الطاقة و الجودة في الانتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي الى مدخلتها قدر الامكان⁽³⁾

المبحث الثاني : ماهية التحفيز

ان نظام الحوافز يعد من أهم الأنظمة التي تخص المورد البشري والذي اهتم بها العديد من العلماء و الباحثين محاولين ذلك كشف الدور الفعال التي تلعبه هذه الحوافز لما لها أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية ولا سيما بالنسبة للفرد العامل فهي توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لديه أيا كان عمله مما ينعكس ايجابا على الأداء العام و زيادة الانتاجية , فالتحفيز بصفة عامة يتطلب خصائص و العوامل المؤثرة فيه و كيفية نجاحه لتفادي فشله

المطلب الأول : خصائص التحفيز

تتمثل خصائص التحفيز فيما يلي :

- ✓ الإدارة الجيدة : هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز و يسهل حسابه من قبل العاملين , وهي التي تحدد أيضا السلوك الازم للحصول على الحوافز
- ✓ الفورية : بمعنى أن يكون الحافز سواء ايجابيا أو سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحوافز حتى يشعر الفرد بناتج جهده أو خطأه
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين للمزيد من الجهد و الاخلاص و التميز في الأداء و الابتكار
- ✓ ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز , ولضمان جدية العاملين ولمحافظة الادارة على هيبتها ...وبتالي تطبق مبدأ الثواب و العقاب.
- ✓ لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.(3)

- ✓ **العلانية** : بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للعامل أو لمجموعة من العاملين ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.
- ✓ ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد(1)
- ✓ أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظام التحفيز لذلك يجب على الخبراء في هذا الميدان أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم. (1)

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في التحفيز

هناك عوامل كثيرة التي تؤثر على نظام التحفيز منها تم تصنيفها ضمن اطار المنظمة و أخرى خاصة باطار العام أي الدولة

أولا اطار المنظمة : تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية

- الوضع الاقتصادي للدولة
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز
- هيكل للأجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و الحاجات
- توقف الانتاج لأسباب خارجية عند ادارة العمال

كما أن الواقع الاجتماعي قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله من أجل زيادة انتاجية , كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن يؤثر بشكل واضح على نظام الحوافز.(1)

1-خاتم مروى/نفس المرجع السابق/ص20

ثانياً إطار الدولة:

سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين و التشريعات التي تطبقها مختلف أدوات المنظمات في الدولة بالإضافة الى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم و حاجاتهم (1).

المطلب الثالث : شروط نجاح و فشل التحفيز

لنجاح الحوافز يجب توفر الشروط التالية :

- اتفاق أهداف العمل و أهداف الأفراد
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب
- مراعاة عنصر التكاليف
- عدالة الحافز وشعور العاملين
- توجيه الحوافز للأداء الجيد و تنمية السلوك المرغوب (3)

2-أسباب فشل التحفيز في المنظمة ما يلي :

- فقدان الثقة بين الادارة و العاملين تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات و المعايير الذين يضمنون أن الادارة قد تقوم برفع المعايير و تغييرها .
- مكافأة المخطئ , وقد يتم ذلك من خلال اعطاء جميع العاملين الحوافز المالية التي يتم صرفها بشكل روتيني , أو في اخر السنة (3).

3-د,مدحت أبو النصر/نفس المرجع السابق/ص191,190

- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد, نظرا لأن التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة .
- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة , فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها تحفزه على بذل المزيد من الجهد , ولكن ليس الحافز هو المهتم في كل الأحوال , فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي المسؤولة عنها مثل غموض التعليمات , عدم وضوح الأهداف , عدم العناية بسياسات الاختيار و التدريب . (3)
- الصراع والمنافسة أو التنافس بين الافراد على ابراز أدائهم الأفضل قد يؤدي الى الشعور بأن الاخرين يهددون مصالحهم في امكانية التوصل الى المعايير الخاصة بالأداء مما يؤدي الى وجود صراع بين العاملين.

المطلب الرابع : معايير و مؤشرات تقييم نظام الحوافز

- ان من بعض المعايير و المؤشرات التي تعكس مدى فاعلية نظام الحوافز نذكر منها :
1. الأداء : اذا كان نظام الحوافز محركا لدوافع العاملين سينعكس ذلك ايجابيا على مستوى الأداء .
 2. تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة : كلما كان نظام الحوافز مجزيا, ساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة (وقت الأداء, خفض التالف, مستوى جودة أعلى).
 3. رضا العاملين : يعتبر معيار الرضا مقياسا لفاعلية نظام الحوافز , ومن مؤشرات الرضا : انخفاض معدلات الغياب, التمارض , التأخير , اصابات العمل , معدل دوران العمالة ...الخ والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المنظمة(3)

خلاصة الفصل :

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل بأن التحفيز هو عملية أو نظام الذي يهدف الى وصول العاملين في المنظمة الى حالة الشغف والتلهف و السعادة بأعمالهم , و بلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل و المنظمة , و قد ينتج عن التحفيز جودة الانتاج ومبيعات و زيادة أرباح للمنظمة وأيضا اشباع الحاجات العاملين بشتى أنواعها , وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام والشعور بالمكانة وبروح العدالة داخل المنظمة.

الفصل الثاني الميزة التنافسية و دور

التحفيز في تحقيقها

تمهيد :

الميزة التنافسية تمثل القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المنظمات , ومن النادر أن تمتلك منظمات الأعمال سبقا تنافسيا على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات قياسا للمنافسين الاخرين نظرا لمحدودية موارد المنظمة من جانب, وعمل قرارات مبادلة لغرض بناء قدرات مميزة تستند و تتبادل التأثير مع الجدارات المميزة للمنظمة من جانب آخر, وهكذا فالميزة التنافسية تعد مفتاحا لنجاح منظمات الأعمال. كما أن يلعب التحفيز دورا هاما وفعالاً في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ومن هذا المنطلق فإن الانسان بحاجة ماسة الى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة , ولذلك أصبح من الضروري ايجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية و كفاءة .

و من هنا قمت بالتقسيم هذا الفصل الى المبحثين فيشمل المبحث الأول عموميات حول الميزة التنافسية (مفهوم الميزة التنافسية, وأنواعها وأهمية امتلاكها , خصائص و أبعاد الميزة التنافسية) , أما المبحث الثاني فقد شمل دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية (أثر التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية, علاقة التحفيز بالميزة التنافسية , وأهمية و دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية)

المبحث الأول :عموميات حول الميزة التنافسية

تشير الميزة التنافسية الى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وبالتالي تحقق لها موقفا قويا تجاه منافسيها ومن خلال هذا المبحث سنحاول استعراض مفهوم الميزة التنافسية وانواع و أهميتها و خصائصها .

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أعطى الباحثين عدة تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها :

رأى بورتير (**porter**) أن : "الميزة التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لزيائنها , بحيث تقوم بتقديم السلع أو الخدمات بتكلفة أقل , أو تقديم منتجات متميزة عن منافسيها مع القدرة على الاحتفاظ بهذه الميزة" .

كما أن عرفها غاهان : (**MC.Gahan**) بأنها "أداء المنظمة لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فعالية مقارنة بالمنافسين " .

ويتفق كل من فاهاي و لينش (**FAHAY and lync**) في أي شيء منفرد تتمتع به المنظمة يمكن اعتباره ميزة تنافسية".⁽³⁾

و من التعاريف السابقة يمن تعريف الميزة التنافسية على أنها : " خاصية أو مجموعة من الخصائص في المؤسسة التي يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة لتحقيق المنفعة لها و تمكنها من التفوق على منافسيها فيما تقدمه للمشتريين " كما أنها تقاس من خلال أداء المؤسسة في السوق مقارنة بنظيرتها و ذلك استنادا الى تقويم حصة السوق التنافسية .⁽⁴⁾

4.عمار خليدة/مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

/سنة2016,2015 ص 24

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

لقد انقسمت الميزة التنافسية الى نوعين داخلية و خارجية :

- 1-الميزة التنافسية الداخلية : تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الانتاج و ادارة و تسيير المنتج , فالإنتاجية الجيدة تعطي المؤسسة مردودية حسنة و تزيد من طاقاتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.
- 2-الميزة التنافسية الخارجية : تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة والتي تنشأ قيمة للمشتري اما عن طريق تخفيض تكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال و هذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الاخرين , ونجد أن الاستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون استراتيجية التميز.(3)

المطلب الثالث : أهمية امتلاك الميزة التنافسية

تستمد الميزة التنافسية أهميتها في المؤسسة من خلال جملة الأهداف التي يمكن تحقيقها من امتلاك الميزة التنافسية ومن هذه الأهداف نذكر ما يلي :

- ✓ خلق فرص تسويقية جديدة.
- ✓ دخول مجال تنافسي جديد لدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من السلع و الخدمات .
- ✓ تكون رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة الوصول اليها و الفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.(3)

يتمثل أساس الميزة التنافسية في خلق القيمة للعملاء , لأنها أساس تحقيق الجودة, تعد القيمة أكثر ما يهتم المؤسسة كونها أمر معقد لا تستطيع معرفته الا من خلال عملائها وبالتالي وجب عليها.

استطلاع رأيهم كلما أمكن ذلك, تسعى المؤسسة من خلال تحقيق و تعظيم القيمة الوصول الى رضا العميل و ضمان بقائها في السوق التنافسية الحالية. بناء على ذلك تكتسي الميزة التنافسية أهمية بالغة على مستوى المؤسسات و بالتالي فانه لا بد من تحديدها بدقة من أجل استثمارها ودعمها مع ضرورة مراجعتها بصفة دائمة حتى لا تفقد قيمتها لدى العميل , وعلى اعتبار أنها غير ثابتة فهي تشمل الملائم للمنافسة في السوق اذا ما كان باستطاعة المنافسة.(4)

المطلب الرابع : خصائص و أبعاد الميزة التنافسية

أولا : الخصائص الميزة التنافسية

ان للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص والتي نوجزها فيمايلي :

- أن تتمتع بالديمومة : اذن أن قابلية المؤسسة على ادامة ميزاتها التنافسية يعتمد على سرعة المؤسسات الأخرى في تقليديها .
- استمرارية التطوير والتحسين و التجديد : اذن أن بناء الاستراتيجيات المستندة الى مصادر وقبليات متعددة ومتفاعلة مما يجعل عملية التقليد من قبل المنافسين على درجة عالية من الصعوبة الأمر الذي يحملها تكاليف عالية وبما ينعكس في المحافظة عليها.
- عدم امكانية تقليديها وعلى طول الوقت.(4)

• ايجاد نماذج جديدة و بشكل دائم للميزة التنافسية , طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة وشائعة.

• تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.(3)

وحتى تكون الميزة التنافسية الفعالة :

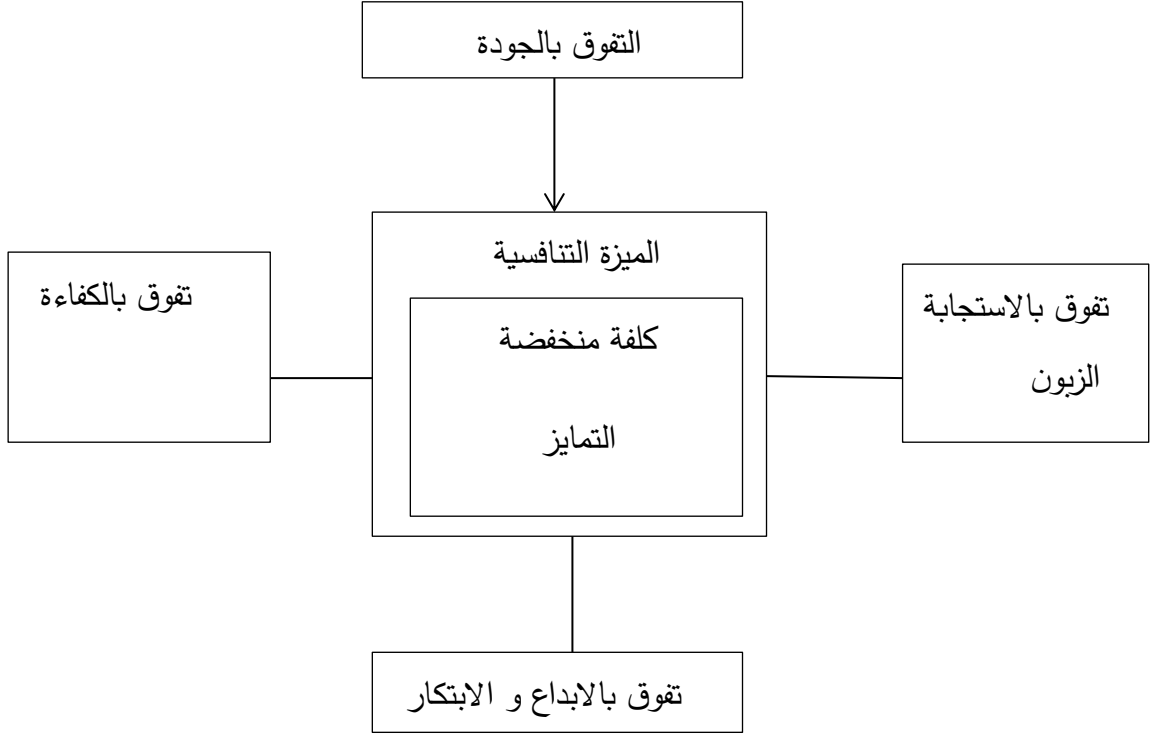
- لاستمرارية بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
- امكانية الدفاع عنها , أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغائها.
- حاسمة أي تعطي الأسبقية و التفوق على التنافس .

ثانيا : أبعاد الميزة التنافسية

تتألف الميزة التنافسية من مجموعة أبعاد ينبغي أن تفكر ادارة المؤسسة بها, و تتحدد تلك الأبعاد بما يأتي :

- ✓ التفوق : يقتضي هذا البعد بناء الميزة التنافسية بالاستفادة من مجالات تستطيع ادارة المؤسسة احراز تفوق فيها على منافسيها, وهناك من حدد تلك المجالات بالشكل المبين أدناه .

المصدر :محمد عبد حسين الطائي, نعمة عباس خضير الخفاجي, نظم المعلومات الاستراتيجية ,منظورة الميزة التنافسية,دار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان



الشكل: يوضح لنا التفوق المساهمة في عملية بناء الميزة التنافسية

✓ الموارد غير الملموسة : يوضح هذا البعد دور الموارد البشرية , و الابداع والسمعة كموارد غير ملموسة في بناء الميزة التنافسية , تشكل الموارد غير الملموسة القوة الخفية التي يصعب على المنافسين اكتشافها و تقليدها ومن بين الموارد غير الملموسة نجد الأنواع التالية :

1-موارد بشرية : وهي المعرفة و الثقة, و الاستعدادات الأولية, وأسلوب العمل التنظيمي المؤلف.

2-موارد الابداع : وهي الأفكار و الاستعدادات العلمية وطاقة الابداع .

3-موارد السمعة : وهي السمعة مع الزبائن , واسم العلامة التجارية , ومدركات جودت المنتج و متانة المنتج وامكانية الاعتماد على المنتج , و السمعة مع الموردين , وكفاءة دعم التفاعلات و العلاقات المتبادلة المنافع و فاعليتها.

4- المرونة الاستراتيجية: تعني وضع الاستعدادات المختلفة لمختلف الطلبات و
الفرص المتاحة في بيئة المنافسة الحركية وغير المؤكدة .

5-المبحث الثاني :دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

لنظام التحفيز دور هام لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أي أن كلما كانت عملية التحفيز
ناجحة كان الأداء و بالتالي تكون لدى المؤسسة اسمها و مكانتها في السوق , و لمعرفة
أكثر عن ذلك قمت بالتقسيم المبحث الى أربعة مطالب على التوالي

المطلب الأول : أثر التحفيز على المورد البشري

يتمثل أثر التحفيز على المورد البشري في ما يلي :

- اشباع حاجات الأفراد الموظفين ورفع روحهم المعنوية, الأمر الذي يحقق هدفا انسانيا
في حد ذاته .
- التحكم في سلوك الموظفين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه أو توجيهه أو
تعديله أو الغائه.
- تنمية الطاقات الابداعية و الابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المؤسسة
و تقديمها.
- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة , وتنمية التقدير الذاتي لديهم.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى وجودها في صفوف
العاملين.(5)

المطلب الثاني :علاقة التحفيز المورد البشري بالميزة التنافسية

من ضمن أساليب تنمية الموارد البشرية نجد نظام التحفيز الذي يستخدم كوسيلة من أجل النمو و الارتقاء بالأفراد وذلك على طريق التحفيز التي تقدمها المؤسسة للموظفين لدعمهم وتنشيطهم من أجل الوصول الى الأهداف المخططة , ومن مؤكد أن التحفيز يساهم في زيادة الفعالية في الانتاج وتحسين الأداء في المؤسسة , وهذا أثبتته مجموعة من الدراسات و البحوث بأنه لا يمكن دفع الأفراد لأداء العمل بشكل جيد ولا تنمية كفاءاتهم و مهاراتهم الا من خلال وجود حوافز , فترى الباحثة 'شعبان هدية' أن هناك تأثير للتحفيز المادي و المعنوي على تحسين الأداء للعاملين في الجامعة , كما أنا هناك علاقة طردية كبيرة بين الحوافز المادية و المعنوية وبين تحسين الأداء كما أضافة 'ايمان خليل' الى وجود دور ايجابي للحوافز و المكافآت للموظفين على تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات وأوصت دراستها بضرورة زيادة الاهتمام بالحوافز و المكافآت للموظفين لأثرها في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركات .

و ما يمكن استنتاجه من ذلك أن كلما كان التحفيز فعال للموظف كان الأداء جيد و بالتالي المؤسسة تحقق ميزتها التنافسية .(6)

المطلب الثالث :أهمية التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

ان التحفيز من بين الأسباب التي تزيد الحماس لدى الانسان , فهو ذاك المحرك الذي يعمل على تفعيل القدرات الكامنة للموظف و يجعله في كامل طاقته و وعيه وانشراح نفسه للعمل , حيث يعد التحفيز من أهم العوامل التي تطور العمل و الارتقاء به وتحقيق زيادة ملحوظة (6)

6-د.أحمد بن خيرة, د. نصر الدين بن النذير/تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية /مجلة دراسات

اقتصادية/جامعة علي لونيبي البليدة 2 / ص75

في الانتاج , نظرا لأنه يعطي للعامل قوة الى قوته وينمي الرغبة لديه في بذل مجهود أعلى من مجهوده الطبيعي فالعامل يتصف بالإحساس و الشعور بالتقدير و المكافاة و التحفيز وتشكل له هذه الأمور دافعا قويا لزيادة حماسه, حيث يوقظ التحفيز الحماس و الرغبة في العمل لدى الموظف مما ينعكس ايجابا على العمل و زيادة الانتاجية , كما أنه يضمن مواصلة العطاء و تطور المستوى ورفع الكفاءة و الشعور بالاطمئنان النفسي و احداث نوع من التوازن بين رضا الانسان عن نفسه , ولذا فان التحفيز هو فرصة المؤسسات لتحقيق ميزتها التنافسية(7) .

المطلب الرابع : دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية

ان اعتبار العنصر البشري داخل المؤسسة ما يتوفر لديه من مكافآت والعوامل التحفيزية لرفع وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة يتطلب منه أن يمتاز بالمجموعة من الخصائص كافات العالية و الابداع في العمل و حسن التصرف للموارد المؤسسة المتاحة , ويمكن لهذه الخصائص التي يمتاز بها الموظف أن توفر ما يزيد على الربح العادي للمؤسسة في الأجل القصير , ومع ذلك فعندما تستطيع المؤسسات الأخرى توفر للمورد البشري مثل هذه الخصائص فإنها لا تمثل تقدم أكثر مما التماثل في الميزة التنافسية , لذلك يجب على المؤسسة أن تنمي و تغذي خصائص التحفيزية لموردها البشري التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة , فلكل مؤسسة تاريخها و خصائصها و الخاصة لتحفيز العمال لتقديم الأداء الأفضل لنيل في الأخير ميزتها التنافسية .(8)

<https://elbayan.com-7>

8-د. عبد الحكيم جربي/أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية /مذكرة لنيل شهادة

الماجستير/جامعة فرحات عباس -سطيف1-/السنة 2012,2013/ص121

خلاصة الفصل

ما يمكن قوله في الأخير أن الميزة التنافسية تركز على جودة المورد البشري و التي تعتبر من أهم المقاييس التقدم الاقتصادي و الاجتماعي , و قد يمكن تحقيقها بالتطبيق نظام الحوافز لدى المؤسسة و الذي يعتبر كأساس و دافع الذي يجعل المورد البشري يقدم كل ما لديه للمؤسسة من أجل حسن الأداء و تحقيق الأهداف و بالتالي يحقق لنا ميزتها التنافسية .

الفصل الثالث الدراسة الميدانية لمؤسسة

باتيميتال لولاية عين الدفلى

تمهيد :

قد تطرقت في هذا الفصل الى دراسة التطبيقية لكل ما سبق ذكره في مؤسسة باتيميتال
هياكل غرب عين الدفلى وقد تم تقسيم هذا الأخير المبحثين و كل مبحث الى مطالب
فالمبحث الأول تناولت فيه تقديم عام للمؤسسة ويشمل كل من (تعريف و النشأة , الهيكل
التنظيمي للمؤسسة و أهداف المؤسسة و أهميتها) أما المبحث الثاني فقد شمل واقع التحفيز
في المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ويحتوي على (التحفيز و الميزة التنافسية لدى
المؤسسة , وأثر التحفيز في المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية) . وفي الأخير خلاصة هذه
الدراسة و كل ما استنتجته منها .

المبحث الأول : تقديم عام حول المؤسسة

تقع مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى حوال 150 كلم غرب العاصمة يحدها من الشمال السكة الحديدية و من الجنوب الطريق الوطني رقم 4 , ومن الشرق و الغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM.

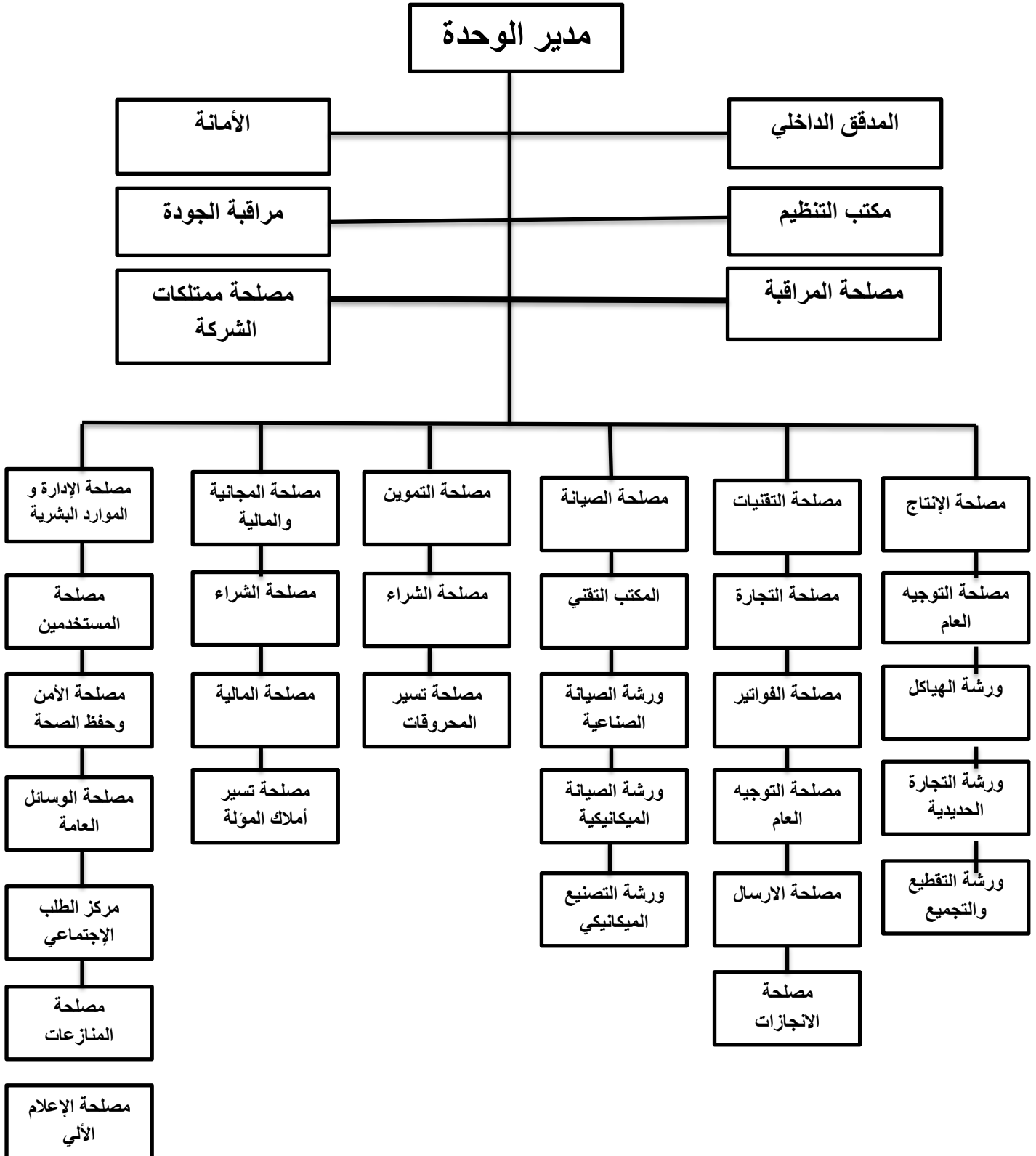
المطلب الأول : لمحة تاريخية و تعريف لمؤسسة باتيميتال

أولاً: أثناء فترة الاستعمار كان الاقتصاد الجزائري طبقي على يد المعمرين و على سبيل المثال نجد مؤسسة دايرفور نسبة إلى الفرنسي دايرفور , حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كامل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية و الرئيسية في هندسة المدينة و تركيبه المعدنية , و بعد الاستقلال مباشرة اعتمدت الجزائر على إعادة النظر في بعض المؤسسات , واتخاذ القرارات الازمة من أجل انطلاقة قوية للاقتصاد الوطني , و من أهم قرارات تأميم ديرافور أصبح يطلق عليها SM-METAL المؤسسة الوطنية للحديد , حيث بقيت تمارس نشاط المؤسسة السابقة DERFOOP كما أضيف لها نشاطين آخرين و هما التلحيم التذويب , حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983 .

ثانيا : تعريف لمؤسسة باتيميتال

هي مؤسسة عمومية ظهرت إثر إعادة هيكلة SM-METAL سنة 1983 , و مقرها بعين الدفلى , علما أن الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية , جاءت بعد سلسلة من تقسيمات مؤسسة الأم , نتجت مؤسسة اقتصادية الوطنية عن إعادة هيكلة مؤسسة الام باتيميتال (BATIMITAL) و هي واجدة من فروعها الستة , حيث أنها شركة من أسهم من مال قدره 10.000.000.000.00 دج تختص في بناءات المعدنية و الصناعات النحاسية و التركيب و هذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هيكتار , تأسست سنة 1997 وتضم حوالي 326 عامل و عاملة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال



أهم الزبائن

- سونطراك .
- نافطال .
- وزارة الدفاع الوطني .
- سونلغاز .
- المديرية العامة للأمن الوطني .
- مديرية الشباب و الرياضة .
- بالإضافة إلى زبائن آخرين كالمقاولين و البلديات.
- الموارد البشرية للمؤسسة باتيميتال (BATIMITAL) .

- مهندس دولة.
- تقني سامي.
- عامل بسيط .

عدد النساء 21	عدد الرجال 49	عدد اطارات 70
عدد النساء 11	عدد الرجال 113	عدد المشرفين 124
عدد النساء 6	عدد الرجال 126	أعوان التنفيذ 132
عدد النساء 38	عدد الرجال 288	المجموع 326

عمال دائمين : 220

عمال مؤقتين : 106

إضافة الى المتمهين الذين يبلغ عددهم 59 متمهين(8)

المطلب الثالث : مهام و أهداف المؤسسة باتيميتال

أولاً : مهامها : يكمن مهام المؤسسة باتيميتال فيما يلي :

- الدراسات : وهي دراسة تقنية للمشروع من حيث المحيط و المتطلبات اللازمة
- التصنيع : بناء على الدراسات الموضوعية تتم عملية التصنيع
- التركيب : بعد الدراسات التصنيع يأتي التركيب و يكون مخطط و مرقم

كما يتمثل نشاطها في تصميم المباني و غيرها من المنجزات ذات الهيكل الحديدي , تنظيم و تطوير الهياكل ووسائل الصيانة التي تسمح بتطوير الادعاءات ووسائل الانتاج .

ثانياً : أهدافها : تتمثل أهداف مؤسسة باتيميتال :

- ✓ مساهمة في التنمية و التنظيم الاقتصاد الوطني
- ✓ تحقيق الجودة المطلوبة
- ✓ الاهتمام بمستخدميها وهذا وفقا لمبادئ جودة 2000-2001 iso سياسة حجز الزاوية
- ✓ كسب أكبر حصة سوقية بين المنافسين لها
- ✓ امداد السوق الوطنية بمواد البناء و النحاس و المعادن
- ✓ العمل على اعطاء أحسن صورة لها

و من انجازات التي قامت بها هذه المؤسسة صيانة مخاطر الجوية (الجزائر و بوفاريك) , قاعات الرياضة لتوليد الكهرباء , و مصنع السيارات بتيارت و تركيب سيارات متعددة الطوابق و الخزانات , (8).

ومن منتجات المؤسسة

المنتج	الانتاج
الهيكل المعدنية	المخازن , الورشات , العمارات الادارية , حظيرة السيارات ذات طوابق ...و كل أنواع الهياكل المعدنية
الهيكل النحاسية	انجازات وحدات الاسمنت و الخزانات
الهيكل الحديدية	كل أنواع التجارة الحديدية و العامة

المبحث الثاني: واقع التحفيز في المؤسسة و دوره في تحقيق الميزة التنافسية

تقدم المؤسسة باتيميتال لهياكل الغرب حوافز مادية و معنوية وخدمات للعمال وراء خلفية قانونية لكونها مؤسسة عمومية و ذلك من جهة أما من جهة أخرى فهي مرتبطة باتفاقية جماعية.

المطلب الأول : التحفيز في المؤسسة

الحوافز المادية المقدمة لدى عمال المؤسسة باتيميتال تتمثل فيما يلي :

1. الأجر : تقوم مؤسسة بدفع أجور العمال شهريا حيث يتكون الأجر من الأجر

القاعدي مضافا اليه مختلف المنح و المكافآت وقد تنص عليه مادة من

الاتفاقية الجماعية كما يلي :

✓ الأجر القاعدي : هو المقابل الدالي لوقت العمل في الشهر، حيث يتم تقدير

الأجر القاعدية على مستوى مؤسسة "باتيميتال" ويكون الأجر ثابت على حسب

المستويات ومناصب العمال.(8)

- ✓ المنحة المقدمة للعمال و تتمثل في منحة الخبرة المهنية : تقدم المؤسسة منحة الخبرة الدهنية وهذا حسب أقدمية الفرد، وهذه المنحة تحسب من الأجر القاعدي للمدة التي قضاها الفرد في المؤسسة وهي تحسب شهريا، حيث يتحصل كل فرد على منحة الخبرة الدهنية على أساس الأقدمية تشجيعا من المؤسسة للعاملين للبقاء فيها و اكتساب خبرة في المؤسسة وهي كالتالي
- 1% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 1-10 سنوات
 - 2% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 11-20 سنة
 - 3% من الأجر القاعدي للذين تتراوح خبرتهم من 21-26 سنة
 - 4% من الأجر القاعدي لأكثر 27 سنة

تقدم هذه المنحة شهريا لكل العمال دون استثناء، ولكن تختلف حسب درجة الخطورة العمل فهي تتراوح من 5% الى 12%، وتحسب هذه النسبة من الأجر القاعدي لكل منصب و هي تحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{منحة المخاطر} = \text{الأجر القاعدي} * \text{درجة الخطورة}$$

- ✓ منحة الساعات الاضافية : تكون الساعات الاضافية حسب احتياجات و متطلبات العمل، ويجب أن تتجاوز ساعة اضافية في الشهر و تمنح 100دج.
- ✓ علاوة عمل التناوب الفريق لإتمام العمل : تتبع المؤسسة نظام عمل تناوب الفرق لإتمام العمل، وذلك من أجل زيادة الإنتاج وتلبية الطلبات المستعجلة ليلا ونهارا وفي أيام العطل والأعياد وتكون نسبته من 11%-25% من الأجر القاعدي.

- ✓ منح علاوة القفة : تمنح علاوة لكل عامل عمل على الأقل 4 ساعات في

اليوم وتقدر 411 دينار في اليوم لمدة 22 يوم في الشهر ولا تمنح في حالة الغياب, وفي شهر رمضان الكريم تضاف على الأجر القاعدي والمنح الأخرى وتدفع شهريا.

✓ منحة النقل: توفر مؤسسة "باتيمتال" النقل المجاني لعمالها, أما في حالة عدم ضمان النقل من طرف المؤسسة للعمال الذين يسكنون في أماكن لا تتوفر على وسائل النقل التابعة لمؤسسة فإن العامل يدفع نفقة تنقله من مقر سكنه ذهابا وإيابا , ويتقاضى تعويضا عن ذلك يحدد هذا التعويض وكيفية دفعه بواسطة الاتفاقية الجماعية, وتتراوح بين 1000دج-2500دج حسب المسافة.

✓ منحة الدخل الواحد: تمنح لكل عامل حيث دخله هو الدخل الوحيد على مستوى الأسرة, وهي متاحة إلى أحد زوجين, فإذا كان الزوج عامل في المؤسسة وزجته مأكثة في البيت وإذا كانت الزوجة عاملة في المؤسسة والزوج بدون عمل, فتمنح له مبلغ 200 دينار شهريا.

✓ منحة الموازنة: تمنح هذه المنحة لغرض التحفيز والتشجيع على المبادرة بالأعمال الاستثنائية بمناسبة الموازنة السنوية للمؤسسة وتكون من حق جميع الأفراد العاملين كمحاسبين أو مالين مستدعين للعمل على الموازنة السنوية وتقدر هذه المنحة من 1500 إلى 3500دج.

✓ منحة الجرد: كل عامل مستدعي للقيام بعملية الجرد السنوية لو الحق في هذه المنحة وهي 1300 دج.

✓ منحة الجرافية للوظائف الدائمة: تمنح هذه المنحة لوظائف محددة وهي الوظائف التي لا تمسها الترقية طيلة المدة الدهنية, أي من استئناف العمل(8)

التقاعد وهذه المنحة تقدم لسائقي السيارات الشاحنات والآلات ومسؤول النقل والمصرحين لدى الجمارك، تمنح لدم شهريا منحة مقدرة ب20% من الأجر القاعدي.

✓ منحة المسؤولية: تصنف مؤسسة "باتيمتال" العمال في تقديم هذه المنحة مالية تتراوح من 1000 الى 9000 دج .

2. المكافآت : و تكون على حسب المردودية الفردية و الجماعية

✓ المكافأة على المردودية الفردية : تتوفر هذه المنحة مقابل مردودية الفرد العامل و هذا حسب تنقيط جودة و الغيابات بنسبة 10% من الأجر.

✓ المكافأة على المردودية الجماعية : تمنح لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة , وتصرف في حالة تحقيق الأهداف المسطرة و المحددة مسبقا من قبل المجمع الصناعي تم تحديدها لسنة 2016 بإنتاج وبيع 85طن من الحديد شهريا , ويجب أن لا تقل عن 55طن , ان قل الانتاج عن ذلك تلغى المكافأة .

3. الخدمات الاجتماعية المقدمة لأفراد في المؤسسة: ويمكن ادراجها فيما يلي :

- ✓ تقديم قروض اجتماعية : تتمثل مبلغ من المال لفائدة العامل لمساعدته لشراء منزل أو بنائه وغيرها من احتياجات الاجتماعية الخاص به.
- ✓ منحة التقاعد : تعتبر كهدية نهاية الخدمة هي تقدر ب 21 شهرا من الأجر القاعدي.
- ✓ منحة الختان : تقدم لكل عامل لديه طفل مقبل على الختان مبلغ 3000 دج.
- ✓ منحة الزواج : يقدم مبلغ من المال للعامل قدره 30000 دج.
- ✓ منحة المولود الجديد : يتم تقديم لكل عامل أو عاملة مبلغ قدره ب 2000 دج.

- ✓ العمرة : تقوم المؤسسة كل سنة التكفل بثلاثة من العاملين يتم اختبارهم بعد القيام بالقرعة بكل شفافية و ارسالهم الى البقاع المقدسة لأداء مناسك العمرة.
- ✓ الظروف المادية للعمل : تقوم المؤسسة بتوفير كل الوسائل و التجهيزات كوسائل الحماية من الحوادث للعمل في أحسن الظروف.
- ✓ الترقية : ذلك باعتماد المؤسسة على الأقدمية كمعيار لترقية الأفراد و هذا حسب اكتساب الخبرة.

الحوافز المعنوية المقدم للعمال في مؤسسة باتيميتال تتمثل فيما يلي :

- ✓ التكوين : والمتمثل في طلب من المشرف الأول على العامل وإيداع طلبه لدى مصلحة التكوين التابعة لمديرية الموارد البشرية وهناك نوعين من التكوين الأول التكوين الداخلي و التكوين الخارجي(ctmc-inped).
- ✓ الاتصال : المتمثل في تبادل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة مع كامل الأفراد للوصول الى الأداء الناجح من خلال اتصالات عمودية و أفقية, وأيضا تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية للتعريف بأهداف المؤسسة وإيصال رسالتها و خططها المستقبلية.
- ✓ تنظيم ساعات العمل : تحديد ساعات العمل عن طريق وثيقة من القسم , يتم تعليقها في محيط العمل تشمل اشعار من لجنة المشاركة المدونة عليها ب173.33 سلعة في الشهر ما يعادل 8 ساعات يوميا مع احتساب فترات الفطور.
- ✓ ضمان و استقرار الوظيفة : ظهر لنا أن نسبة العمال الدائمين أكبر من نسبة العمال المتعاقدين وذا راجع الى سياسة المؤسسة و اعتبارها أن الشعور بالاستقرار في الوظيفة يحفز على العمل أكثر و يشعره بالانتماء للمؤسسة.(8)

المطلب الثاني : الميزة التنافسية في المؤسسة باتيميتال

تمتاز المؤسسة باتيميتال بالميزة التنافسية الداخلية بحيث تهتم بمواردها الداخلية من كفاءات بشرية , ابداع وابتكار وتحسين جودة المدخلات بهدف توفير منتجات تتميز بأسعار منخفضة وجودة عالية تلبي احتياجات العملاء , كما أن لنوع الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة تأثير بالغ الأهمية على أدائها وقدرتها التنافسية على مستوى المحلي و الدولي.

وقد تكون مؤسسة باتيميتال في السوق المنافسة غالبا معرضة لتحدي و الهجوم من قبل المنافسين ويمكن أن تصدر التحركات الهجومية في السوق ويتمثل الغرض الأساسي لاستراتيجياتها الدفاعية في تقليل مخاطر التعرض للهجوم , بالإضافة الى تأثير على المنافسين للمؤسسة, الا أنها تساعد على تقوية الوضع التنافسي للمؤسسة و تحسينها وحماية مواردها وامكانياتها القيمة من التقليد, ودعم ميزتها التنافسية.(8)

المطلب الثالث : استبيان لمؤسسة باتيميتال

قد قمت بأخذ عينة من العمال لاجابة على الاستبيان التالي و بعدها قمت بالتحليل النتائج كالاتي :

المحور الأول : هو البيانات الشخصية

الجنس

ذكر أنثى

العمر

أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة من 15 فأكثر

المحور الثاني خاص بالمحفز (الذي يقوم بالتحفيز)

1. هل تقدم الشكر لأحد موظفيك أمام الجميع علما قام به من مجهود متميز؟

نعم أحيانا لا

2. هل تحاول أن توجد الشغف و التلهف لدى العاملين اتجاه العمل الذي يقومون به؟

نعم أحيانا لا

3. ما هو أثر المنافسة على المؤسسة ؟

ايجابي سلبي لا يوجد تأثير

4. هل تطالب بمكافآت مالية للعاملين الذين يستحقون ذلك؟

نعم أحيانا لا

المحور الثالث خاص بالعمال

1. هل تعجبك علاقتك مع مشرف في وظيفتك؟

نعم قليلا لا

2. هل يقدمون لك تحفيز مشجع على عملك؟

نعم أحيانا لا

3. هل التحفيز المقدم لك مادي أو معنوي؟

مادي معنوي اثنين معا

4. هل تبذل قصار جهدك في كل مهمة و كل يوم؟

نعم أحيانا لا

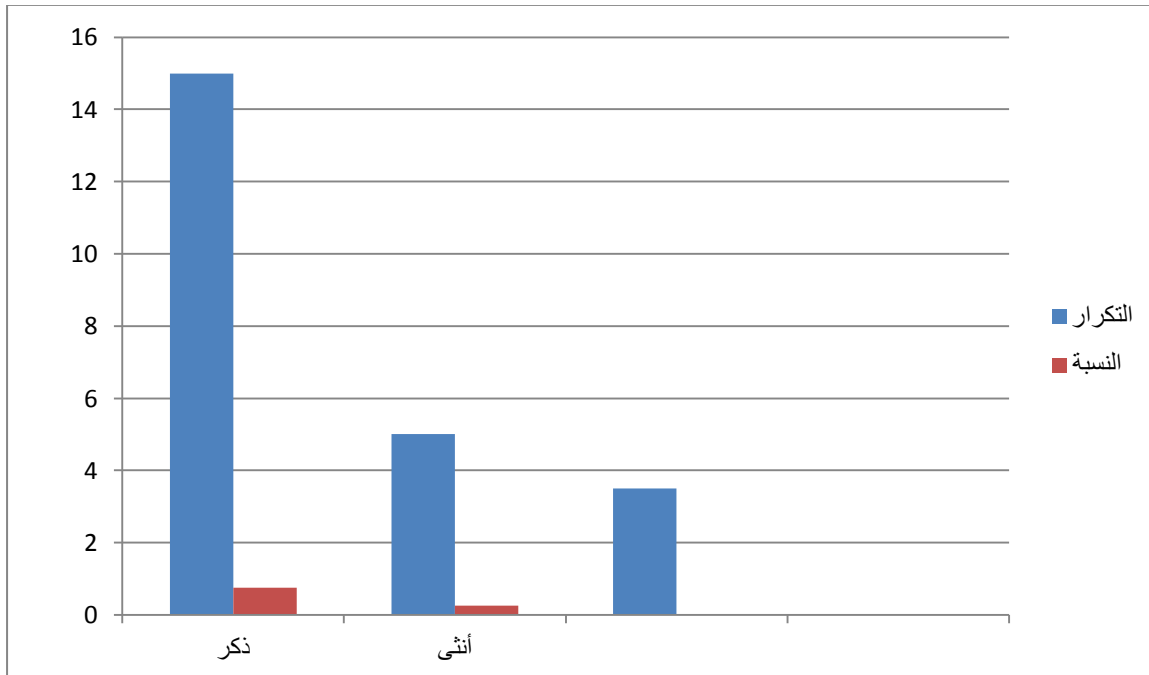
المحور الأول : هو البيانات الشخصية

بعد عملية استرجاع الاستبيان الموزع على الموظفين العينة المدروسة والمتمثلة في الأفراد العاملين في الشركة نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصل عليها في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

• الجدول الأول يبين جنس عمال المؤسسة :

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	15	%75
أنثى	5	%25
المجموع	20	%100

تبين لنا من الجدول أن معظم أفراد العينة من جنس الذكور حيث بلغت نسبتهم (75%) أما الإناث فنسبتهم قليلة مقارنة بالإناث حيث بلغت نسبتهم (25%) وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث و هذا لأن المؤسسة تحتاج إلى اليد العاملة القوية التي تلائم نشاطاتها ونوع عملها داخل المؤسسة و خارجها.



الجدول الثاني يبين سن العمال للمؤسسة :

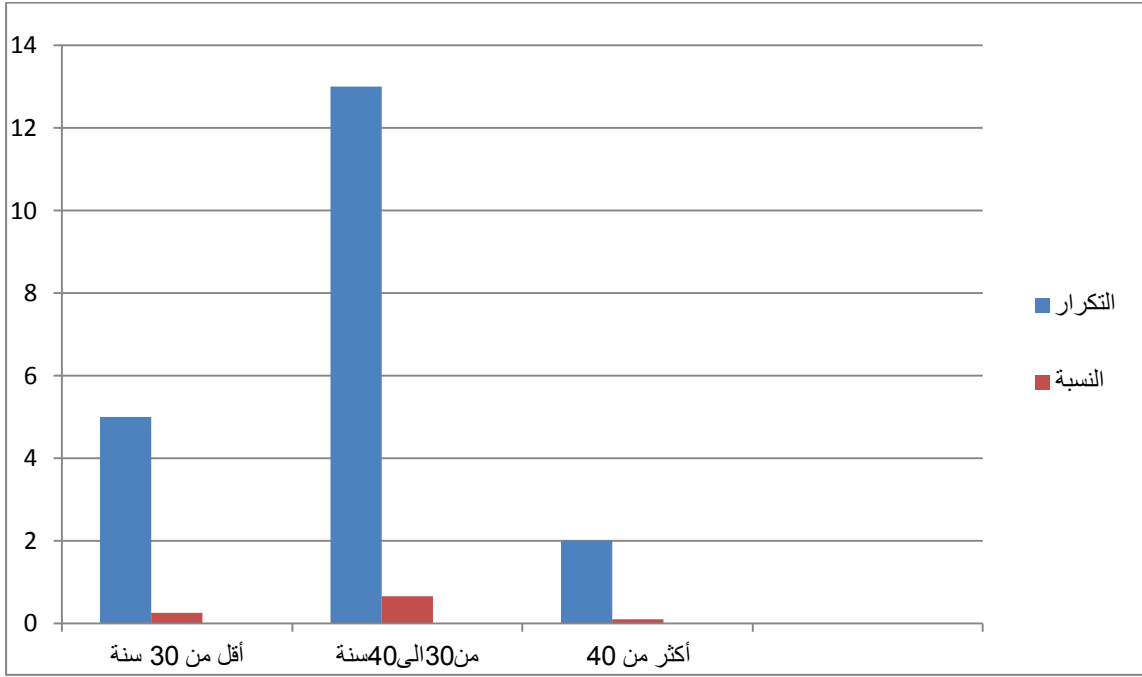
السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	5	%25

من 30 الى 40 سنة	13	65%
أكثر من 40	2	10%
المجموع	20	100%

مصدر من اعداد الطالبة ثنية الريح رفيقة

يتضح من خلال الجدول أن اغلب الفئات دون 40 سنة ،حيث نلاحظ أن عمال العينة تتراوح أعمارهم من 30الى40 سنة حيث بلغت نسبتهم (65%) و أيضا بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة بحوالي (25%) أما الذين أعمارهم تفوق 40 سنة (10%) .

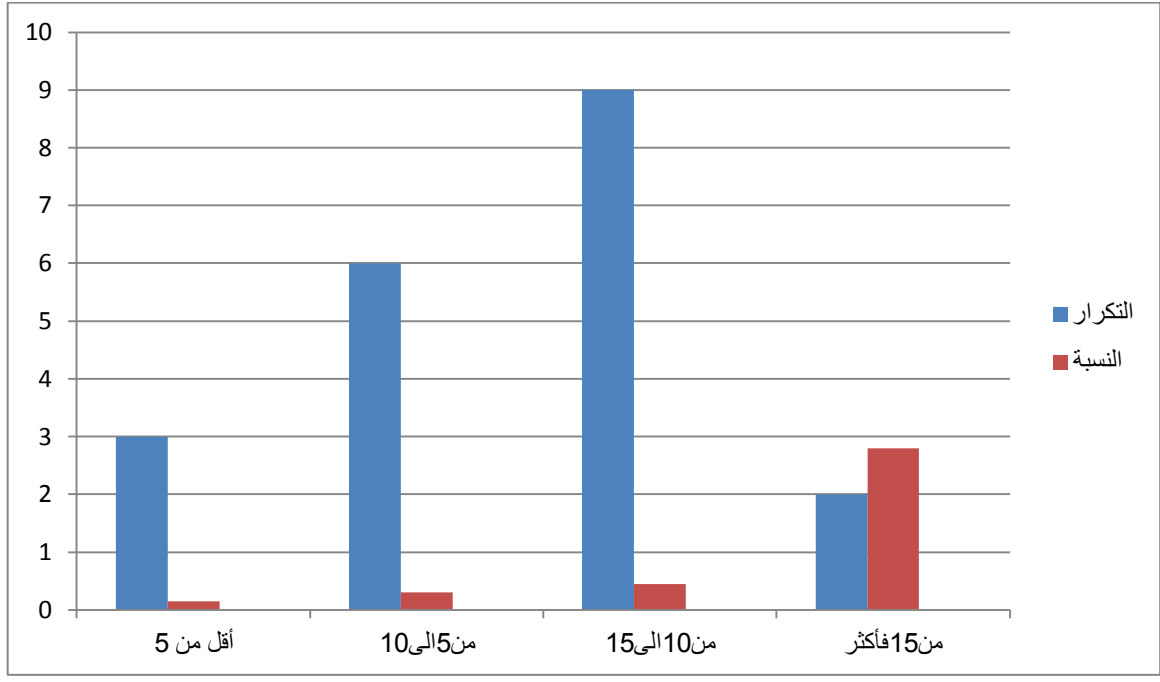
ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على فئة الكهول الراشدين لأنهم يتمتعون بالقوة العقلية و الجسدية و الخبرة في ميدان للعطاء الاكثر من فئة الأخرى.



• الجدول الثالث: سنوات الخبرة للعمال :

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	3	15%
من 5 إلى 10 سنوات	6	30%
من 10 إلى 15 سنوات	9	45%
من 15 فأكثر	2	10%
المجموع	20	100%

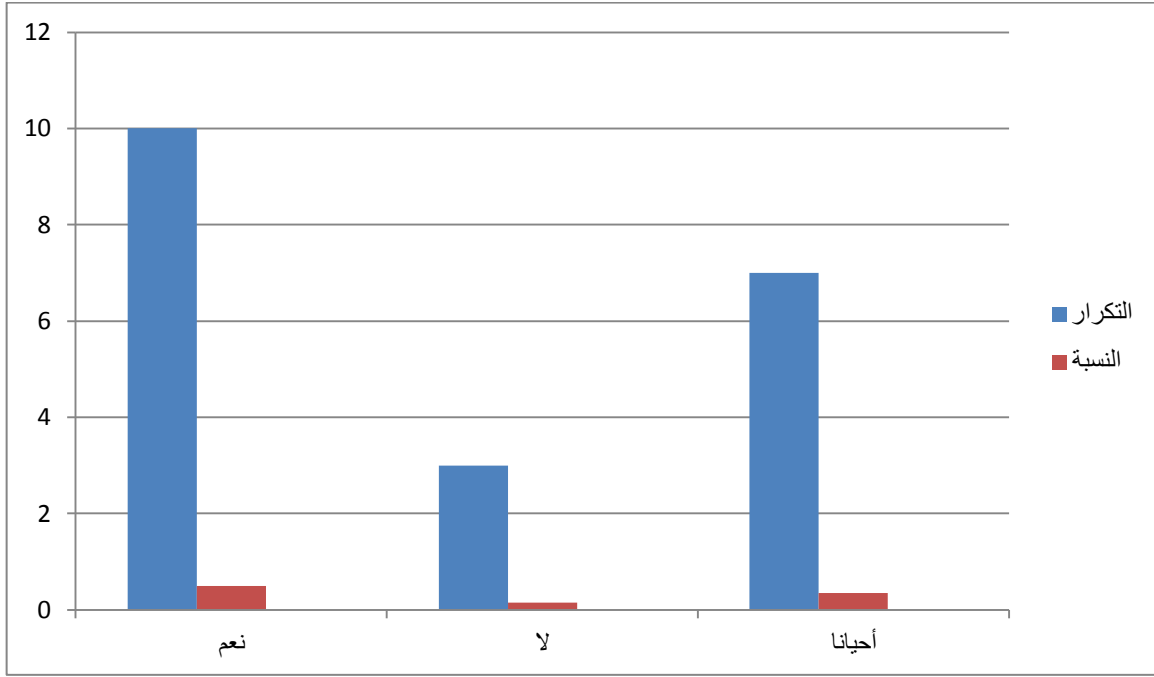
نلاحظ أن الخبرة التي أغلبيتهم يمتزون بها من 10 إلى 15 سنوات و هذا راجع الى فئة الكهول الراشدين كما ذكرت في الجدول الثاني.



المحور الثاني : خاص بالمحفز أي الذي يقوم بالتحفيز :

فئات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	10	3	7	20
النسبة	%50	%15	%35	%100

نلاحظ من الجدول التالي أن المشرف على قيام بالتحفيز نسبته عالية ما تعادل ب50% من اجابة قبول .

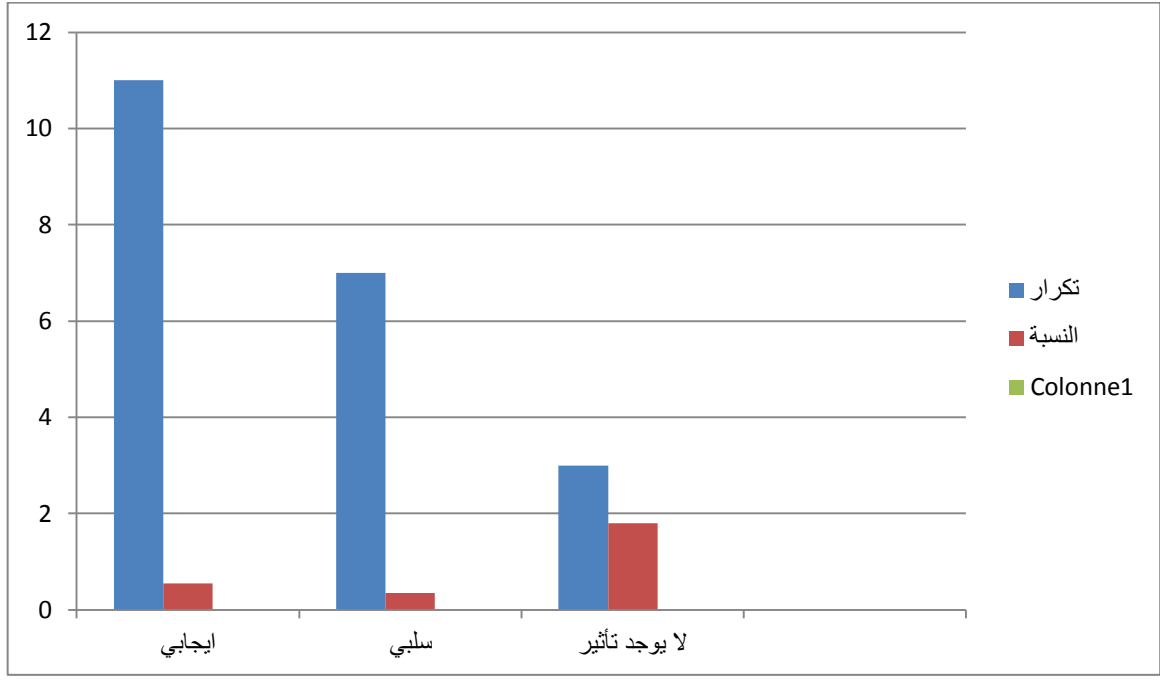


• الجدول يبين أثر المنافسة على المؤسسة :

مصدر من اعداد الطالبة ثنية الريح رفيقة

فئات	ايجابي	سلبي	لايوجد تأثير	المجموع
التكرار	11	7	3	20
النسبة	55%	35%	15%	100%

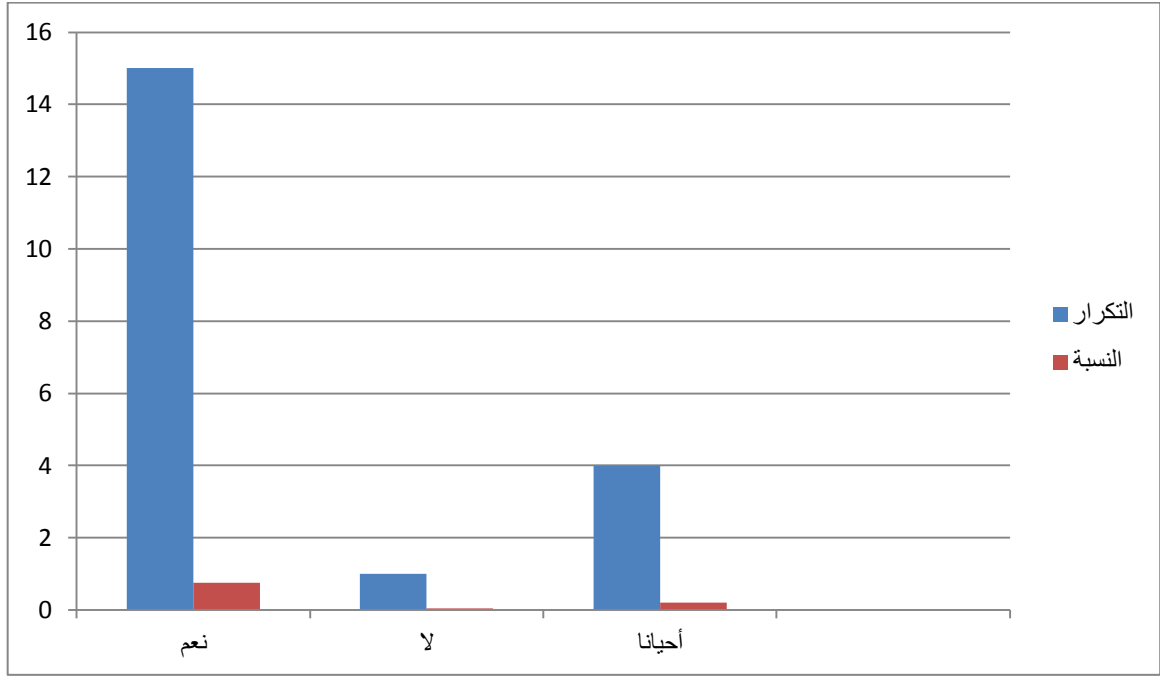
من الجدول التالي نلاحظ أن المنافسة تؤثر ايجابا على المؤسسة ما يعادل نسبتها 55%



المحور الثالث: خاص بالعمال

فئات	نعم	لا	أحيانا	المجموع
التكرار	15	1	4	20
النسبة	%75	%5	%20	%100

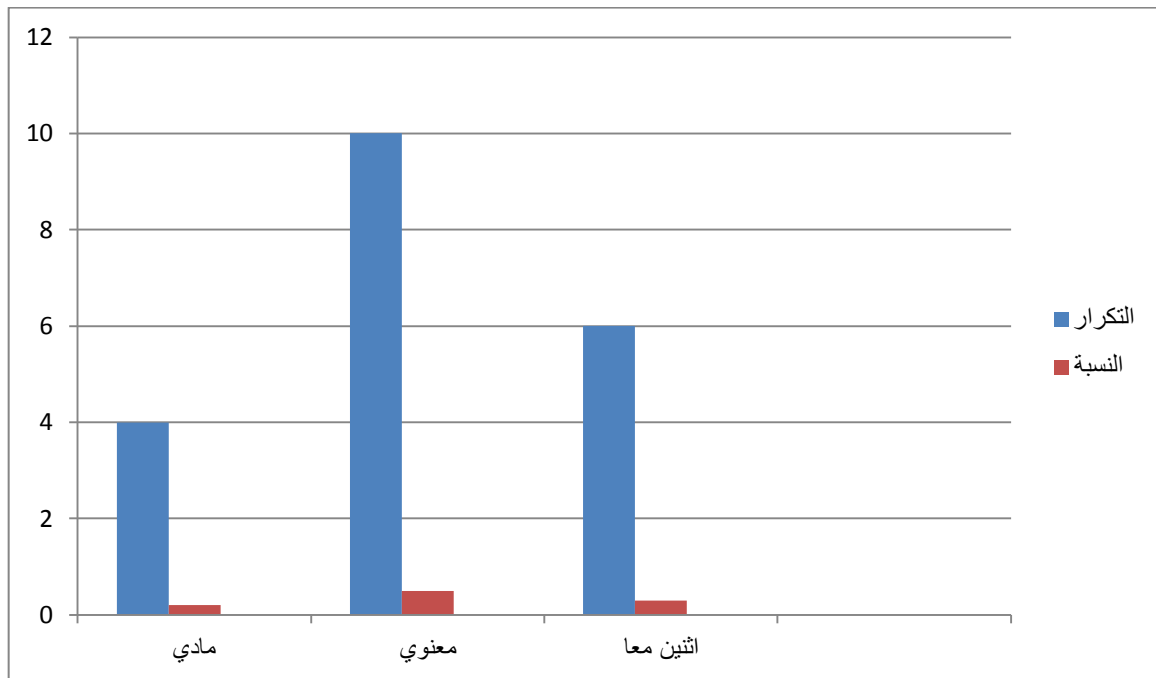
نستنتج من هذا الجدول أن أغلبية العمال يتلقون التحفيز بكمية كبيرة عكس البعض الآخر ما يعادل %75 وهذه النسبة تدل على أن المؤسسة تستخدم نظام التحفيز لتحقيق أهدافها.



• الجدول يمثل لنا نوع التحفيز المقدم للعمال

نوع التحفيز	مادي	معنوي	اثنين معا	المجموع
التكرار	4	10	6	20
النسبة	20%	50%	30%	100%

نستنتج من هذا الجدول أن المؤسسة تستخدم التحفيز المعنوي على أغلبية العمال ما يعادل نسبته 50% .



خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية للتحفيز والمنافسة في مؤسسة باتيميتال عين الدفلة , تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية , كلها ذات تأثير على أداء العامل في المؤسسة , فالتحفيز في هذه المؤسسة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها الشاغل.

فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راضي عن بعض الحوافز , في حين نجد البعض الأخر غير راضين عن معظم الحوافز, هذا ما جعل مستوى الأداء في المؤسسة متوسط كونه يتأثر مباشرة بالتحفيز التي يحصل عليها ومدى موافقتها مع حاجته ورغباته وأهدافه, وعليه لابد من المؤسسة ان تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها وتمنحها بإنصاف وعدالة وموضوعية حتى تتمكن من تحسين أداء أفرادها و أن تحقق ميزات التنافسية .

خاتمة عامة

خاتمة عامة

وما يمكن قوله في الأخير أن المورد البشري للمؤسسة يعتبر ركيزة أساسية الذي تعتمد عليها المنظمة لأنه القادر على الابداع وتطوير المؤسسة ولهذا تسعى المؤسسة الى تشجيعه
ة تحفيزه لرفع من أدائه وبالتالي تحقق أهدافها و ميزتها التنافسية .

ولتأكد ن صحة الفرضيات قمت بالدراسة التطبيقية في مؤسسة باتيميتال واستنتجنا من ذلك أن الفرضية الأولى صحيحة أي لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق ما لديها دون استناد على المورد البشري

أما الفرضية الثانية التحفيز للمورد البشري يعزز من الميزة التنافسية , نعم صحة هذه الفرضية صحيحة أي كلما كان التحفيز فعال كان الأداء جيد و بالتالي نحقق الميزة التنافسية.

نتائج الدراسة :

نتائج الموصلة اليها من الدراسة الميدانية ما يلي :

- قلة الحوافز المادية المعطاة من طرف المؤسسة تعرقل نوع ما على أداء العاملين
- التحفيز هو كل ما يحرك العامل للأداء عمله على حسب قدرته
- بعض العمال راضيين عن التحفيزات و بعض الاخر غير راضيين.
- نظام الترقية في الشركة حسب الأقدمية و الكفاءة.
- تأثير التنافس لدى المؤسسة ايجابي و بنسبة كبيرة
- تعزيز المورد البشري و تحفيزه يساعد في تحقيق الميزة التنافسية.

الاقتراحات :

استنادا على النتائج التي توصلنا اليها في دراستنا نقوم بالتقديم اقتراحات يمكن العمل بها و

الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية تتمثل فيما يلي :

- ربط بين المكافآت و سلوك الأفراد
- الاهتمام بالحواز المادية الى جانب الحوافز المعنوية لتشجيع روح الأداء

❖ **وفي الأخير أقول :** هذا الجهد انساني و اجتهاد بشري يلزمه النقص و يحتاج الى التصويب و التحسين , فالكمال الله عز وجل وحده لقوله تعالى : "وما أوتيتم من العلم الا قليلا" , فان أصبنا فمن الله وحده و إن أخطأنا فمن أنفسنا ومن الشيطان, وحسبنا أننا اجتهدنا لقوله تعالى : "وفوق كل ذي علم عليم"

الملخص :

ان نظام التحفيز له دور هام في المؤسسات الاقتصادية و عند تطبيقه نتحصل على الحماس من طرف العمال و تقديم كل ما لديهم لتحسين اداء المنظمة .كما ان الميزة التنافسية للمؤسسة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة و بالتالي تحقق لها موقفا قويا اتجاه منافسيها . و هذا ما نستخلصه في الدراسة الميدانية لمؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلى .

Summary :

The motivation system has an important role in economic institutions and when applied, we get enthusiasm by workers and providing everything they have to improve the performance of the organization. Also, the competitive advantage of the institution distinguishes it from other competing institutions and thus achieving a strong position towards its competitors. This is what we extract in the field study of the Patimital Foundation for Ain Defla city.

قائمة المراجع

1. خاتم مروى /نظام التحفيز ودوره في تنمية المورد البشري في المنظمة/ مذكرة لنيل شهادة ماستر / تخصص تسيير استراتيجي الدولي/جامعة مستغانم عبد الحميد ابن باديس
2. قلال نسيمه/أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة/مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر/تخصص تسيير الاستراتيجي/2017,2018
3. د.مدحت محمد ابو النصر/ الادارة بالحوافز/المجموعة العربية للتدريب و النشر/ط1 2012
4. عمار خليفة/مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي "دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية /سنة2016,2015
5. <https://mqqal.com>
6. د.أحمد بن خيرة, د. نصر الدين بن النذير/تنمية الموارد البشرية كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية /مجلة دراسات اقتصادية/جامعة علي لونيبي البلدية 2
7. <https://elbayan.com>
8. د. عبد الحكيم جريي/أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية /مذكرة لنيل شهادة الماجستير/جامعة فرحات عباس -سطيف1- /السنة 2012,2013