وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف -المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

Mohamed Boudiaf University - M'sila

Faculty: economic, commercial and management sciences

Department: Management Sciences

موضوع تقرير تربص:

واقع نظام الحوافز

بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

من إعداد الطلبة:

- كرميش نور الهدى
- يحياوي سارة
- خميس فطيمة

إشراف الأستاذ(ة):

د. مهني بوريش

السنة الجامعية: 2022-2023

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

الإهداء

الى التي جعل الله لها الجنة تحت أقدامها، إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي،

امي حفظها الله إلى رمز التضحية والعطاء

الإخلاص إلى النبع المتدفق بالحب والحنان "أبي" حفظه الله ...

إلى من شاركوني الأفراح والألم طوال مشواري إلى من

هم في قلبي إلى كافة من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

الشكر

بداية أشكر الله عز وجل جزيل الشكر وعظيم العرفان، على منه وكرمه علي
بأن سهل لي إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر.
وشكر الناس من شكرا لله، لذلك أتوجه بجزيل الشكر:
إلى الأستاذ المشرف الدكتور مهني بوريش "الذي غمرني بكرمه
ونصائحه وتوجيهاته، جزاك الله كل خير"
إلى كل عمال مؤسسة الحضنة بالمسيلة وطاقم القسم العلوم التسيير
على المساعدة لنا ' إلى كل من علمني حرفا من
الابتدائي إلى الجامعة "شكرا لكم جميعا
وجزاكم الله كل خير"

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع نظام الحوافز بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وذلك من خلال بيان مراحل تصميم نظام الحوافز بها، بالإضافة إلى بيان مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتحفيز عمالها وماهي الأساليب التي تستخدمها من اجل تحفيزهم، وذلك من خلال استخدام أداتي الملاحظة والمقابلة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تعتمد في تحفيز عمالها على طريقتين: التحفيز بالسنة، والتحفيز بثلاث أشهر، كما تم تسجيل توازن في الحوافز الاجتماعية مع وجود مستوى عالي من الرضا على ظروف العمل والتي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، التحفيز، مطاحن الحضنة بالمسيلة.

Summary:

This study aimed to highlight the reality of the incentive system at the Hodna Mills Corporation in M'sila, through showing the stages of designing its incentive system, in addition to showing the extent of the study's interest in motivating its workers and what methods it uses to motivate them, through the use of observation and interview tools.

This study concluded that the Al-Houdna Mills Corporation in M'sila relies on motivating its workers in two ways: motivation in a year, and motivation in three months, and a balance was recorded in social incentives with a high level of satisfaction with working conditions, which represents a significant percentage in the stability of workers.

Keywords: incentive system, motivation, brood mills in M'sila.

قـــائـــــمـــــة المـــحـــــتـــويـــــات

مقدمة: .....

المبحث الأول :ماهية الحوافز .....

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الحوافز 4

المطلب الثاني: أنواع الحوافز 6

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الحوافز: 8

المطلب الرابع: أسس منح الحوافز 9

المبحث الثاني :نظام الحوافز 9

المطلب الأول: شروط نجاح نظام الحوافز 10

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز 11

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز 12

تمهيد:.....

المبحث الأول :تقديم ميدان الدراسة.....**Erreur ! Signet non défini**.13

المطلب الأول: التعريف بشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة..... 19

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة 20

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وافاقها المستقبلية..... 24

المبحث الثاني :عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة 24

المطلب الاول: تصميم دليل المقابلة. 24

المطلب الثاني: تقديم محاور المقابلة 25

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة..... 26

المطلب الرابع: تعليق على نتائج المقابلة 28

خاتمة 27

قائمة المراجع..... 29

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من العلماء، باعتبار أن الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد فمن خلالها يكن خلق وتحسين أدائهم واعتماد نظام الحوافز المميز لهم، فنظام الحوافز له أهمية بالغة في تحقيق نجاح أي مؤسسة وذلك راجع لكونه الأساس الذي تبنى عليه إنتاجية المؤسسة بدءا بتحفيز عمالها وانتهاء برفع إنتاجهم ومنه فهو يمثل العمود الفقري في استقرارها واستقرار عمالها.

ومن خلال هذا تم بناء موضوع الدراسة تحت التساؤل الرئيسي للإشكالية المقدمة.

أولا: إشكالية البحث

ما هو واقع نظام الحوافز بمطاحن الحضنة المسيلة؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تهتم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتحفيز عمالها؟

2- فيما تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز بمطاحن الحضنة بالمسيلة؟

ثانيا: فرضيات البحث

من أجل الإجابة عن التساؤلات الفرعية السابقة قمنا بصياغة الإجابة الفرضيات التالية:

1- تهتم مطاحن الحضنة بالمسيلة بتحفيز عمالها.

2- تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز بمطاحن الحضنة بالمسيلة في تحديد هدف النظام ودراسة الأداء وتحديد ميزانية الحوافز.

ثالثا: أهمية البحث

تكمن أهمية الدراسة في الدور الكبير لنظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة مطاحن الحضنة وانعكاسه على أداءها في تقديم منتجاتها وجودتها كما أنها تعزز ضمان طاقتها البشرية من خلال:

- أهمية الحوافر المقدمة للعامل في كونها تشعره بالانتماء إلى المنظمة وتجبره على أن يكون عنصر مهم داخل المجموعة.
- كما تظهر الأهمية أنها تعالج أهم النقاط الحساسة بالنسبة للمنظمة التي تعتبرها نفقات أن قصرت في حق الموظف بينما اهتمامها بالعنصر البشري يغطي جميع التكاليف وإظهار واقع هذه الحوافز لتحسين صورة المنظمة واستقطابها لأحسن الكفاءات الممكنة.

رابعا: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة للتعرف على الغاية المرجوة من البحث أي:

- معرفة طرق الحوافز في مؤسسة مطاحن الحضنة.
- معرفة مدى تأثير الحوافز على أداء العاملين بالمؤسسة.

خامسا: أسباب اختيار موضوع البحث

يعود اختيار موضوع البحث لعدة مبررات ودوافع تتمثل في:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع بسبب التخصص إدارة الأعمال.
- التطرق لهذا الموضوع من وجهة نظر خاصة بالمنظمة محل الدراسة.
- التعرف على واقع الحوافز في مؤسسة مطاحن الحضنة.

سادسا: حدود الدراسة

وهي الحدود الزمانية والمكانية كالتالي:

الحدود المكانية: وهي شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الحدود الزمانية: تم الدراسة خلال شهر ماي في شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

سابعا: هيكل الدراسة

للإحاطة بالموضوع من كل جوانبه تم تقسيم مضمون العمل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول بعنوان ماهية الحوافز تضمن المطالب التالية: مفهوم وخصائص الحوافز، أنواع الحوافز، أهمية وأهداف الحوافز، أسس منح الحوافز.

المبحث الثاني: نظام الحوافز بعناوين المطالب: شروط نجاح نظام الحوافز، مراحل تصميم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

أما المبحث الثالث خصص لدراسة الميدانية بشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لنظام الحوافز

المبحث الأول: ماهية الحوافز

يتوق الفرد إلى التطلع واتساع حاجات الطموح لديه أي يسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية معها، ويشعر بالتميز ولذلك توفر المنظمات متطلبات هذه التطلعات فيما يخص الحوافز، فالحوافز كغيرها تتميز بمفهوم وخصائص وكذلك أنواع وأهمية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث في عدة مطالب بالإضافة إلى أسس منح الحوافز.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الحوافز

الفرع الأول: مفهوم الحوافز:

1-مفهوم التحفيز:

لقد ميز التحفيز بعدة مفاهيم نذكر منها:

– عرف بيندر التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من خلال الشخص ومن محيطه في آن واحد وهي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عماه وتحدد اتجاهه وشدته ومدته.

– اعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة للأداء المتميز لارتباطه بأداء الفرد لعمله وعلى هذا الأساس ثم التركيز على نظام تقييم الأداء.(وسيلة، 2004، صفحة 151)

2-مفهوم الحوافز:

تعددت مفاهيم الحوافز يمكن ذكر بعضها فيما يلي:

– تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بالقيمة الوظيفية وبالتبعية قادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب، كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرة تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، الحوافز مشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله ولا يجب النظر إطلاقا إلى الحوافز باعتبارها جزءا مكملا للأجور والمرتبات وللأسف قد يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور وعليك أن تلاحظ أنه لو انقلبت إلى هذا الدور فإنها تصبح نوعا من التكافل الاجتماعي وتعويض عن انخفاض وتفقد في هذا الوقت دورها الحافزي.(العاني، 1427هـ – 2007م، صفحة 15)

– عرفت بعض الدراسات الحوافز على أنها مجموعة من الوسائل والمؤثرات الخارجية تستخدمها المنظمات من أجل التأثير على سلوك العاملين للوصول إلى الكفاية الممكنة في العمل ومن أجل شحن طاقات العاملين كلما فترت مع الزمن.

– الحوافز هي الاتجاه العام نحو طبيعة العمل والاتجاه الرئيسي العام للأفراد نحو العمل، من حيث الاختلافات الحاصلة بين مقدار المكافآت التي يستلمها العاملون في المنظمة وبين مقدار المكافآت التي كانوا يعتقدون استلامها.(بشرى و جازية، 2020، صفحة 16)

– تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعة من خلفه وجد وأسرع وتهيأ للمعني فيه واستعد، وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو لتميزه في الأداء عن أقرانه.(حجازي، 2007، صفحة 2012)

3-المفهوم الإجرائي للحوافز:

– تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك القوى البشرية وتشجيع العاملين على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب.

– يمكن تعريف الحوافز بأنها قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث على تلبية حاجاته وهي رغباته التي تساعد على تحديد السلوك الهادف إلى تحقيق الحالة من القلق وإيجاد الحلول المناسبة.(نايف، 2006، صفحة 133)

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز

يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

* **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

* **إمكانية التطبيق:** تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

* **الوضوح والبساطة:** يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية:

- الوضوح
- إمكانية فهمه واستيعابه والاستفادة منه حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

* **المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيتهم له زيادة اقناعهم به والدفاع عنه.

* **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداته تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقه لتلك المعدلات.

* **القبول:** النظام الفعال للحوافز في مداخلاتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفتقد أهميتها، إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.

* **المرونة:** يجب أن يتسم الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن هذا لا ينبغي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره.

* **الجدوى التنظيمية:** يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

* **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.(ورقلي، 2019–2020، الصفحات 13–14)

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

هناك تقسيمات متعددة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة للأداء الإنساني للعاملين وتحقيق رضاهم.

الفرع الأول: حوافز حسب الأثر:

1–الحوافز الإيجابية:

هي تلك المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة قصد إشباع حاجاتهم وتتمثل في الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين أو هي الوسائل التي تعمل على إفراد العاملين ودفعهم إلى زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع برغباتهم فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتركز على إحداث سلوك المرغوب فيه وتتمثل في:

- العدالة الموضوعية في معاملة العاملين.
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- توفير فرص الترقية أمام العاملين.

2-الحوافز السلبية:

هي التي تهدف إلى منع العمال من القيام بأعمال معينة ضمان الأداء العمال على الشكل المطلوب حيث تعتمد على أسلوب العقوبات على العمال غير المنتظمين وغير الأكفاء في الأداء وتتمثل:

- توجيه الإنذار والتوبيخ.
- تأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد.
- نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء.
- النقل إلى عمل أقل أو مكان صعب للعمل.(منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا، 2018، الصفحات 24-25)

الفرع الثاني: الحوافز حسب طبيعتها

1-الحوافز المادية:

هو حافز ذو طابع ماليا نقدي أو اقتصادي وتعتبر من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة للمجهود المتمثلة في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاته التي تعطي له أهمية كبرى في الدول المختلفة.

2-الأجر:

تمثل الأجور من أهم حوافز العمال في المجتمعات المختلفة فللأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به.

3-الأجر بالزمن:

يتم دفع الأجر على أساس الوحدات الزمنية كالساعة أو اليوم أو الشهر ويتلقى كل عامل في الفئة المعينة نفس الأجر على اختلاف في كمية الإنتاج قيما بينهم، ويوجه لهذه الطريقة أنها لا تعطي الفرصة للعمال الأكفاء ليبذل الجهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

4-الأجر بالقطعة:

تمثل أحد الحوافز التي تمنح للعامل على كل قطعة من الإنتاج وهذه الطريقة تعطي فرصة للظهور الفروق الفردية تطبيق عادة في إنتاج المنتجات والخدمات التي يمكن تحديد الإنتاج الفردي فيها بسهولة كما تعطي إحساس بعنصر الأمان لغير الأكفاء من العمال.

5-العلاوة:

يقصد بها ما زاد عن أجر العامل، أس تشجيع للعامل ومساعدته على مواجهة تكاليف الحياة التي تتزايد بتقدمه في السن وتمنح عادة بموجب النظام المطبق عليهم ويكون على شكل مبلغ مقطوع وبدفعة واحدة، والمنظمة ليست ملزمة بدفعها في حالة الأزمات ويعرف عن أسلوب منح العلاوة أنها غير مرتبطة بإنتاجية علاوة الأقدمية، العلاوة إنشائية.(منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا، 2018، الصفحات 12-22)

المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الحوافز:

الفرع الأول: أهمية نظام الحوافز:

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال، وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.
- تحسين الوضع المادي النفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.
- كذلك نهدف إلى إشباع الحاجات العاملين بشتى أنواعها، وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والانتماء لها.(ورقلي، 2019-2020، الصفحات 13-14)

الفرع الثاني: أهداف نظام الحوافز

يتميز نظام الحوافز بعدة أهداف، فحين يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة نذكر منها:

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة الإنتاج ومبيعات الأرباح.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض تكاليف وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفاعلية من خلال رفع أدائهم.
- تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.(العاني، 1427هـ - 2007م، الصفحات 15-16)
- إن التحفيز الفعال والجيد يحقق ولاء أعضاء المنظمة لمنظمتهم (الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقة المنظمة والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.
- التخلص من المشاكل الخاصة بالموظفين كالتغيب عن العمل أو دوران الموظف أو انخفاض معنوياتهم.

المطلب الرابع: أسس منح الحوافز

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود، والأقدمية، وفيما يلي سنتطرق إلى هذه الأسس.

1-الأداء PERFORMENCE:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في أي موارد أخرى، ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على إطلاق لحساب الحوافز.

2-الجهود EFFORT:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في الأداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء، ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو ناتج نهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3-الأقدمية SENIARIY:

ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي على شكل علاوات في الغالب وتظهر أهميتها في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص.

4-المهارات SKILLS:

بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو إنجازات أو دورات تدريبية، وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم وإلا بقدر ضئيل

في حساب حوافز العاملين.

وأخيرا لا يتبقى إلا أن نركز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.(ماهر، 1999، صفحة 238)

المبحث الثاني: نظام الحوافز:

يعد نظام الحوافز من أهم الأمور التي يجب على الشركة الاهتمام بها لتحفيز العاملين ورفع مستوى أدائهم وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسينها، حيث نتطرق في المبحث الثاني إلى شروط نجاح نظام الحوافز ومراحل تصميمه بالإضافة على العوامل المؤثرة على أنظمته.

المطلب الأول: شروط نجاح نظام الحوافز

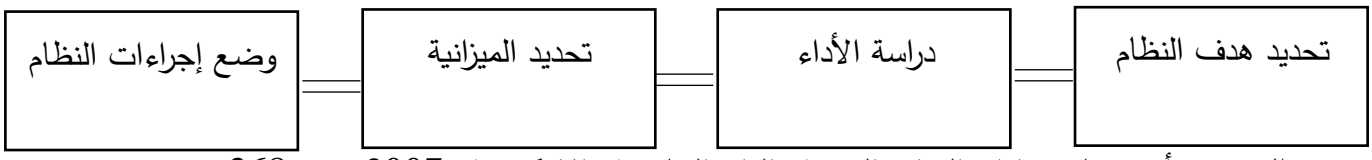
التحفيز عملية مهمة ومعقدة لذلك على مدير إدارة الموارد البشرية أن يلاحظ بعض المبادئ أو الشروط ويأخذ بها من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز ونجاحها، وتتمثل شروط نظام الحوافز فيما يلي:

- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من العاملين.
- أن يكون لإمكان العاملين التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها.
- لابد أن تشمل الحوافز جميع العاملين في المنظمة.
- الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز الجيدة في حينها.
- لابد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر ومساوي بالمقارنة بما تكفله المنظمة نظير دفع الحوافز.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وكفاعلية معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- يوفر محفزات دافعية تتعلق بالعمل نفسه وبطريقة تصميمه لكنها الأساس للاندفاع للإنتاج.
- يوفر محفزات اقتصادية بمبالغ كافية.
- مناقشة المشاكل التي تواجه المنظمة في العمل.
- تغيير الهيكل التنظيمي إذا كان معرقلا لزيادة قدرات الموظفين وتحفيزهم.
- جعل الرواتب والأجور في المنظمة منافسة للمنظمات الأخرى.
- التعرف على الرواتب والأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى.
- فسح المجال أمام الموظف الذي يجدر راتبه قليل في المنظمة للانتقال إلى أخرى.
- استخدام الوصف الوظيفي في تطبيق نظام الحوافز.
- استشعار الموظفين بالثناء عن الإنجازات التي يؤديها.(منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات، 1439هـ-2018م، الصفحات 47-48)

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

إذا أردت تصميم نظاما جديدا ولأول مرة للحوافز فإننا نقدم لك دليلا ماليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، كما عليك أن تعلم أن هذا دليل يمكن استخدامه أيضا في تعديل الأنظمة التي تعمل به وتظهر مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل التالي:

الشكل رقم1: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 368

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي، مدير الموارد البشرية، لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسبانه شروط النظام الجيد للحوافز.

الفرع الأول: تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف تعظيم الأرباح أو رفع مبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو نظام الحوافز) فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارة، المصالح والمركز، الفروع والأقسام)، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة وقد تكون مختلفة في طبيعتها، ولذلك فإن نظام حوافز الشامل كامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله فهذا نظام جزئي لرجال البيع وذاك لرجال إدارة عليا وآخر لمكافأة الأعمال المكتسبة، فعلى النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.(ماهر، 1999، الصفحات 368-369)

الفرع الثاني: دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء.

1-وجود وظائف ذات تصميم سليم:

بها عباء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب، وأن الوظيفة محددة وواضحة ومفهومة المعالم وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونواتج واضحة.

2-وجود عدد سليم للعاملين:

فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل؟ إلى الإجالة على هذا السؤال قد يؤدي إلى انتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز فمثلا إذا كان العاملون يؤدي وظائف متتابعة ومتكاملة ويها نوع من

الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا وذلك مقارنة بأعمال متشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاما فردي.

3-وجود طرق عمل سليمة:

ويعني أن هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء وللاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات ومراحل وعمليات وأيضا لنواتج العمل.

4-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل:

فلا يمكن محاسبة الفرد على العمل ليس له أي سيطرة عليه أو ظروف تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل تغيير عن الأداء على شكل معدلات أداء أو مؤشرات إنجاز هي:

- كمية العمل.
- جودة العمل.
- التدريج والترتيب.

الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية بالبنود التالية:

1-قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الأغلبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

2-تكاليف إدارية:

وهي تغطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله واحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

3-تكاليف ترويج:

وهي تغطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات، (متضمنة بنودا أخرى خاصة بها)(ماهر، 1999، الصفحات 369-370-371)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

إن نظام الحوافز قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

الفرع الأول: على مستوى الدولة

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما "سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية" والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر، وثانيهما "القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد" والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد

رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.(سعيد و وردة، 2010-2011، صفحة 45)

1-سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:

تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة على تطبيقها وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.

2-القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد:

وهو الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة أفراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة إلى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

الفرع الثاني: على مستوى المنظمة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولها "نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه"، وثانيهما "اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فاعلية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني"، أما الثالثة "نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي".(سعيد و وردة، 2010-2011، الصفحات 47-48)

1-نوع الجهاز الإداري وإمكانية تنظيمه:

هو قدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق له من تطلعات العامل وقيود وأهداف المؤسسة.

2-إقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فاعلية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني:

كلما زادت فعالية اقتصادها كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام حوافز فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.

3-نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي:

هنا يتحدد مدى انحباس رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمور، فعلى الفرد ألا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه أن يكون واعيا بالدور الموكل إليه.

ومهما كان وضع نظام الحوافز سواء على مستوى الدولة أو المنظمة إلا أن هناك عوامل تأثر فيه وهي:

- الوضع الاقتصادي في الوطن.
- الوضع العام للعامل.
- النظام الضريبي المنيع.
- المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإدارة العامل كتعطل الآلة مثلا.
- الحالة الاجتماعية للعامل.
- حب العامل لعمله وتفانيه فيه لرفع إنتاجيته.

- انسجام العامل وعمله وتأثير الظروف المحيطة به.(سعيد و وردة، 2010-2011، الصفحات 47-48-49)

الفرع الثالث: العوامل الأخرى:

بالإضافة إلى العوامل السابقة الذكر إلا أن هناك عوامل أخرى تأثر في نظام الحوافز:(هيثم و غادة، 2011، صفحة 1)

1-الأسلوب الإشرافي (القيادة):

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس الخوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديموقراطية.

* إن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- احترام المسؤول لمرؤوسيه
- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.
- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين
- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

* تطرق بسيط لمفهوم القيادة:

هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير أو الرئيس حيث يقوم بدوره القيادي بتوجيه الأفراد وإرشادهم وتحفيزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.

* القيادة تتضمن أفكار رئيسية منها:

- التأثير في موقف معين ووقت معين وظروف معينة.
- خبرة المساعد على تحقيق أهداف مشتركة.
- الرضى على نوع القيادة الممارسة.(هيثم و غادة، 2011، صفحة 1)

الفرع الثاني: الاتصال المباشر

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسبا من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه من المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري، يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية.

* وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

الفرع الثالث: ظروف العمل

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل، وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل المزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

الفرع الرابع: الجوانب التخطيطية:

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته، حيث يأخذ هذا الهيكل في أي مؤسسة كانت أحد الشكلين التاليين:

- التنظيم الرسمي.
- التنظيم غير الرسمي.

1-التنظيم الرسمي:

في هذا النوع من التنظيم واجب الإدارة هو التخطيط، توجيه العمال، أما واجب العمال فيكمن فقط في تنفيذ الأعمال والأوامر على أكمل وجه، فحين يتميز التنظيم الرسمي بثلاث وظائف رئيسية وهي:

- القيادة.
- الاتصال.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

2-التنظيم الغير الرسمي:

يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل ويسمى التنظيم الغير رسمي، كذلك جماعات العمل أو الجماعات غير الرسمية، إلا أن التنظيم الرسمي كثيرا ما يكون هو السبب في خلق التنظيم الغير رسمي إذ لما يلين العمال الذين عينوا ووزعوا على

الإدارة أن يقيموا مختلف العلاقات التي تبدأ عادة بسبب العمل فقط، ثم تتطور إلى الجوانب الشخصية النفسية للعاملين من حيث الاهتمامات والتطلعات والرغبات وغيرها.

ويمكن القول إن التنظيمين الرسمي والغير الرسمي ليس متناقضين أو منفصلين عن بعضهما وإنما وجهان لتنظيم واحد، فالجانب الأول يحدد الأهداف ويقوم برسم الخطة ويجدول طرق العمل ويتابع تنفيذها ويحكم علاقات الأفراد والإدارات، بينما الجانب الثاني يمثل الناس في معاملاتهم وكلامهم وعلاقاتهم فالجانبان غالبا ما يكونان مكملان لبعضهما البعض والعلاقة بينهما تكون علاقة تداخل، أي أن كل واحد منهما يتأثر ويؤثر بالآخر.(هيثم و غادة، 2011، الصفحات 1-2)

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة بالمسيلة

تمهيد:

تسعى جل المنظمات لتحقيق الوثبة التنموية الضرورية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، وتسطير اهدافها من أجل تحقيق طموحاتها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع الحوافز الذي يكسب مؤسسة رضا وولاء وانتماء العمال لها، وأيضا يدفع العمال للرفع من مستوى أدائهم.

واعتمادا على ما تم تقديمه في الجانب النظري، ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وكان الغرض من هذه الدراسة جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا وذلك باعتماد على المقابلة والوثائق الداخلية لشركة. وعلى ضوء هذا تم صياغة ما يلي:

المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة

تعتبر شركة مطاحن الحضنة المسيلة، شركة اقتصادية هامة نظرا لجودة وتعدد منتجاتها، وللتعرف أكثر على هذه الشركة سوف نتطرق إلى تعريف بالمديرية وأيضا أهم وظائفها وأهدافها.

المطلب الأول: التعريف بشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة

أولا: نشأة المؤسسة

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعريريج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 1997.10.01 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 1997.09.07، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 1997.10.01بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000دج ابتداء من 1997.10.01، تم رفعه في 1998.04.30 إلى 479.000.000دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

ثانيا: الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

- يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "«MOLINO" مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب:242.202.253.51دج.
- يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الايطالية من نوع "«Golfito "قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84دج

ثالثا: قدرات الشركة:

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

قدرة الطحن: 4.000قنطار/يوميا من القمح الصلب، 1.500/يوميا من القمح اللين.

قـــدرة الانتـــاج: 2.560قنطار/يوميـا مـن السـميد (سـميد ممتـاز ب:64%نسـبة الاسـتخلاص)، 1.110قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب:74%نسبة استخلاص).

قدرة تخزين: 125.000قنطار (قمح صلب 62.500قنطار–قمح لين 62.500قنطار).

طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.

أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004قنطار، العجائن الغذائية 531قنطار.

رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017=2.938.000.000.58دج

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحضنة

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة وسنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها والجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه:

1 – الرئيس المدير العام:

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة والتنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة وكذلك التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع والاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة ولهذا توكل له عدة مهام أهمها:

–الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة.

–يعتبر الواجهة الأولى للوحدة.

–التنسيق بين الوحدة وممثليها من نفس القطاع.

–يقوم بالربط بين جميع الدوائر.

يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

وتنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما:

قسم مهمته التنظيم والتسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة وتتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً: قسم التنظيم والتسيير الداخلي – الهيكلي – للوحدة:

1 – الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة ومكلف بتسجيل البريد الصادر والوارد وطبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 – مصلحة النوعية: مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سوآءا كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة ومقدار المنافسة.

3 – المحاسب: يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 – المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة وذلك لتفاديالوقوع في خطأ قانوني وهو المحامي لدى الشركة والمكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة وموردیها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 – مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال والتسيير الإداري والمالي والمبيعات:

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي:

1 – مديرية الاستغلال: وتنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1– مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي:

– شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

– تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

2/1 – مصلحة الإنتاج: مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية وتهتم برسم وتنظيم مخطط الإنتاج وعمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج والعمل على احترام كل مراحل الإنتاج وطرق تنفيذها محددة علمياً وتنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما:

أ–مصنع التحويل رقم (1): يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب–مصنع التحويل رقم (2): يضم آلات تحويل القمح الصلب واللين إلى دقيق وفرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة.

– كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

–فرع محاسبة المواد.

–فرع الطحن والإنتاج.

–فرع الشحن والتوظيف.

– ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج وذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة ولهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 – مصلحة الصيانة:ويشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج وتشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا وتتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع الإلكتروميكانيك والكهرباء:ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

فرع الميكانيك العام:وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن والشاحنات.

4/1 – مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية والمنتجات ودورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

–فرع استقبال وتخزين الحبوب.

–فرع تسيير مخزون الأكياس.

–فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 – مديرية التسويق: وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال وتشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة،بوسعادة، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية.

3 – مديرية الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1/3 – مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات وتتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق.
- فرع المحاسبة العامة.
- فرع محاسبا المبيعات.
- فرع المحاسبات.

2/3 – مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

–فرع تسيير المستخدمين.

–فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 – مصلحة الوسائل العامة: ومن مهامها:

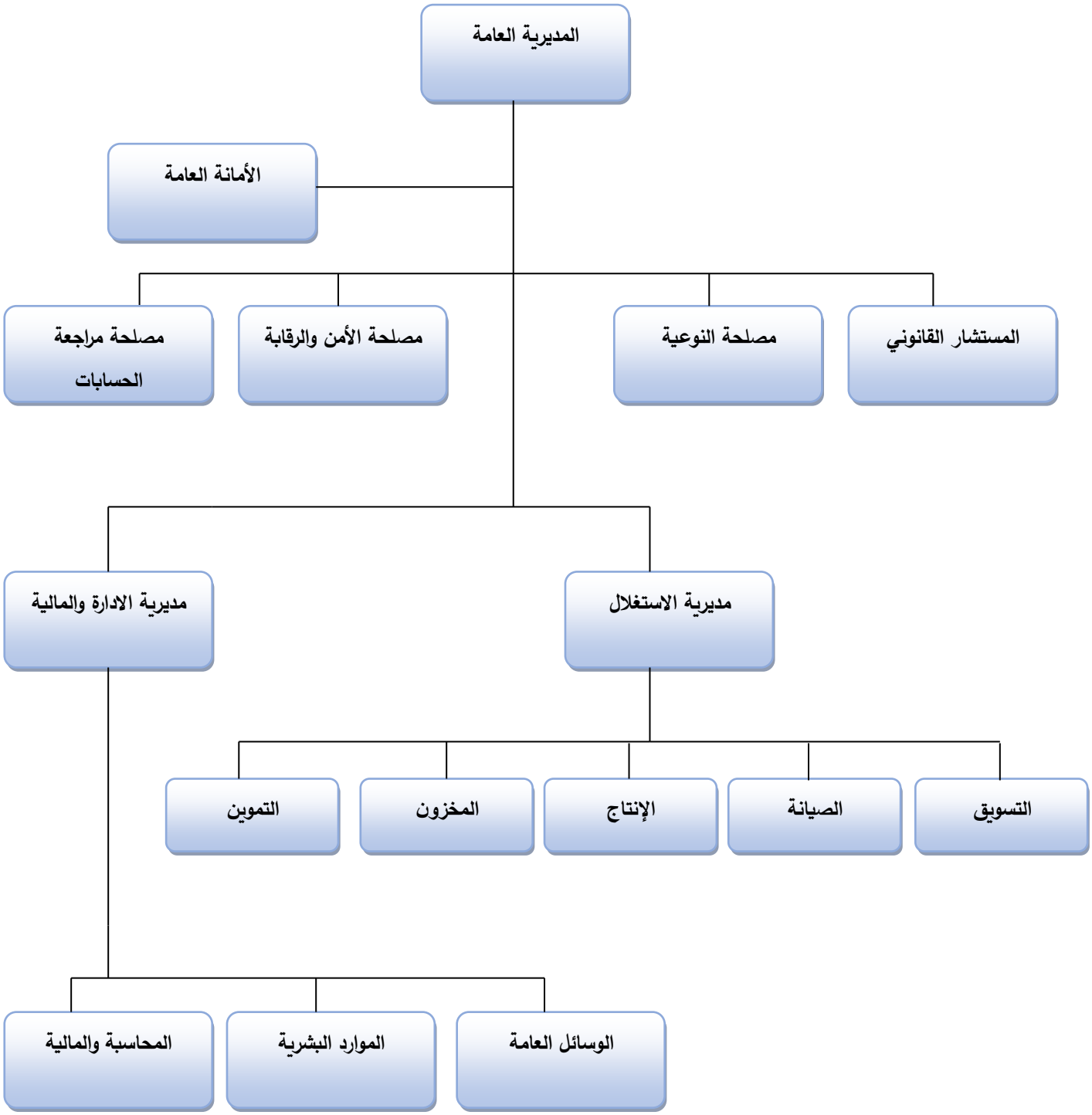
متابعة جميع الأشغال والترميمات التابعة للوحدة.

المتابعة الميدانية للاستثمارات.

مكتب الإعلام الآلي: ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته.

والشكل التالي يوضح هذه المديريات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة



المصدر: إدارة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة وافاقها المستقبلية:

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب الولاية ولهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها:

- تعظم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.
- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج وتحسين نوعيته.
- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد والفرينة.
- المساهمة في بناء وتطوير الاقتصاد الوطني.
- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة.
- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج وتسويقه.
- محاولة كسب رضا الزبائن والحصول على ولائهم بأقل تكلفة وبجودة عالية.
- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال ... الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية وخارجها.

االمبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الاول: تصميم دليل المقابلة.

أولا: التقديـــم

مقابلة مع مدير الموارد البشرية وإطار المحاسبة لشركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تقوم الطالبات: يحياوي سارة، كرميش نور الهدى، خميس فطيمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال بجامعة المسيلة، بإعداد بحث ميداني للحصول على شهادة ليسانس بعنوان: **واقع نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية**، ولذلك نرجو من سيادتكم المشاركة بالرأي بالإجابة عن الأسئلة التي سوف نقوم بطرحها عليكم، إذا كنتم لا تمانعون في ذلك، فسنقوم بإجراء هذه المقابلة معكم.

ثانيا: تحليل مجريات المقابلة

تاريخ إجراء المقابلة	المسؤولين المعنين بالمقابلة	مناخ المقابلة
5- ماي- 2023	مدير الموارد البشرية بنية سليم وإطار المحاسبة: كرميش الطيب.	_ الاستقبال كان في مكتب مدير الموارد البشرية. _ القيام بإعلام المسؤولين حول موضوع الدراسة _ كتابة الأجوبة مباشرة بعد الإجابة _ عدم وجود تناقض في إجابات المقابل.

المصدر: من اعداد الطالبات

المطلب الثاني: تقديم محاور المقابلة

الرقم	نوع الأسئلة	هدفها
1	ما هي طرق التحفيز التي تتبعها المؤسسة؟	_ معرفة الطرق التي تتبعها المؤسسة في التحفيز
2	هل تتلقى المؤسسة دعم في زيادة الأجور من طرف الدولة؟	- معرفة ما إذا كانت تتلقى المؤسسة دعم في زيادة الأجور من طرف الدولة
3	هل تعتمد المؤسسة لتحفيز الأجر بالوقت؟	- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تطبق سياسة تحفيز الأجر بالوقت
4	هل يتلقى العامل حوافز في فترة الأزمات؟	- معرفة الحوافز في فترة الأزمات
5	هل التحفيزات بالمؤسسة تكون عشوائية أم مراقبة؟	- الاستفسار عن طريقة التحفيزات
6	ما هو النظام المتبع لدفع الأجور على مستوى المؤسسة؟	- معرفة النظام المتبع من طرف الشركة في دفع الأجور

7	في حساب العلاوات والمكافئات هل تعتمدون على المعطيات المتعلقة بالأفراد؟	– معرفة كيفية توزيع العلاوات والمكافئات المتعلقة بالأفراد

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة

الرقم	المحاور	الإجابة
1	_ معرفة الطرق التي تتبعها المؤسسة في التحفيز	حسب إجابة التحفيز بالسنة يرتبط هذا التحفيز برأس المال النهائي الذي تتحصل عليه المؤسسة ويتم تقسيمه على المؤسسة وعمالها (دائم في نهاية كل سنة)، أما بالنسبة للتحفيز الثاني بالأشهر (يكون كل ثلاثة أشهر) وهذا يعتمد على النسبة التي يجب أن تصل إليها المؤسسة قبل إنهاء المدة المتفق عليها يجب تحصيل النسبة المعطاة من طرف المركز من أجل أخذ الأرباح.
2	– معرفة ما إذا كانت تتلقى المؤسسة دعم في زيادة الأجور من طرف الدولة	حسب الإجابة تتلقى المؤسسة أي دعم في زيادة الأجور من طرف الدولة لأنها مؤسسة إنتاجية تسويقية تعتمد على طريقة ما تنتجه وتبنيه تتحصل على أرباحه.
3	– معرفة ما إذا كانت المؤسسة تطبق سياسة تحفيز الأجر بالوقت	حسب إجابة مدير الموارد البشرية: نعم يتلقى العامل خدمة يجب إكمالها في الفترة المحددة له مع الاستفادة بيوم راحة له تحفيزا له على المجهودات المبذولة.
4	معرفة الحوافز في فترة الأزمات	حسب إجابة مدير الموارد البشرية وإطار مصلحة المحاسبة نعم، وذلك بزيادة جهد العاملين من أجل تفادي هذه الأزمة، مقابل استفادة كل عامل بمبلغ مالي.
5	الاستفسار عن طريقة التحفيزات	أكيد يوجد للحوافز مراقبة خاصة لأن المال الذي يعطى يكون من ميزانية المؤسسة ويتم تسجيله وعليه مراقبة دقيقة في دخوله وخروجه لأنه في نهاية السنة يكون هناك مدقق خارجي يراقب ما حدث في المؤسسة وتسجيل أي خطأ يكون عليه

		مراقبة قانونية للمؤسسة كلها.
6	معرفة النظام المتبع من طرف الشركة في دفع الأجور	كانت إجابة مدير الموارد البشرية هي أن: عند التوظيف يقدم محضر التنصيب ومقرر التوظيف المباشر حيث أن نسخة تبقى عند الموظف، نسخة تبقى في الملف (ملف العامل في الإدارة)، نسخة تبعث إلى الوظيف العمومي مصلحة الأجور تطلب من الموظف شيك يؤخذ منه الرقم البريدي وبعد توظيف العمال وتوجيههم حسب التخصصات الموجودة في مطاحن الحضنة. مع العلم أن كل تخصص يوجه له مبلغ مالي حيث توجه هذه المبالغ إلى خزينة المؤسسة، ثم أمين الخزينة يبعث المبلغ المخصص لكل تخصص (الإدارة) مصحوبا بقائمة عمال هذا التخصص إلى القابض وهو موظف تابع لمصلحة الضرائب، حيث يقوم هذا الأخير بإجراء إقطاعيين على الأجر. • اقتطاع الضمان الاجتماعي. • اقتطاع التقاعد. والمبلغ الباقي يكتب في الشيك ويرسل إلى مصلحة البريد والمواصلات مصحوب بقائمة العمال المعنيين، فتقوم مصلحة البريد بإدخال قائمة العمال والمبالغ المخصصة بذلك في جهاز الكمبيوتر ثم توزع الأجور على أصحابها.
7	في حساب العلاوات والمكافئات هل تعتمدون على المعطيات المتعلقة بالأفراد؟	حسب إجابة مدير الموارد البشرية وإطار المحاسبة أن المؤسسة لا تعتمد على المعطيات المتعلقة بالأفراد في حسابات العلاوات والمكافآت، لأن الإدارة لا تستطيع مكافأة العمال، بل هناك مكافآت قانونية تدخل ضمن الأجر تبعث من طرف الوزارة الوصية مثلا العاملين ليلا والعاملين (في العطلة الأسبوعية).

المصدر: من إعداد الطالبات

المطلب الرابع: تعليق على نتائج المقابلة

حسب إجابة مسؤول الموارد البشرية وإطار المحاسبة نستنتج أن مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة تسعى إلى تطبيق نظام الحوافز ونولي له أهمية بالغة، كما أنها تعتمد على حوافز أخرى مثل حوافز الوقت، أما الحافز الأكثر تطبيقا في المؤسسات الحافز المادي وهو الأكثر قبولا لدى عمال الشركة، إلا أن المؤسسة لا تسعى إلى تطبيق هذا الأخير.

أما بالنسبة لتقديم الحوافز فيباشر به المدير العام لشركة ومدير الفرع، وعلى ضوء ما تم ملاحظته في المؤسسة والاستنتاج من خلال إجابات مدير الموارد البشرية وإطار مصلحة المحاسبة تم استنتاج ما يلي:

- بعض العمال يفتقدون إلى التحفيز المعنوي.
- إن بعض العمال يهتمون بإثراء مساراتهم المهنية على حساب التحفيز المادي المقدم من طرف المؤسسة.
- ضغوط العمل تمنع روح الإبداع ولا تنمي روح الفريق.
- من حق العمال تقديم شكاوى ضد مرؤوسيهم المباشرين.

اختبار الفرضيات:

أولا: اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: " تهتم مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة بتحفيز عمالها"، نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن هذه الأخيرة تهتم بتحفيز عمالها ببعديه المادي والمعنوي وبالخصوص الحوافز المادية (ثلاثيا وسنويا)، إذ تعتبر هذه الحوافز من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة؛ **وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.**

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: " تتمثل مراحل تصميم نظام الحوافز بمطاحن الحضنة بالمسيلة في تحديد هدف النظام ودراسة الأداء وتحديد ميزانية الحوافز "، نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن نظام تصميم نظام الحوافز بها يمر بعدة مراحل منها تحديد هدف النظام، ثم دراسة أداء النظام، ثم تحديد ميزانية الحوافز؛ **وهو ما يثبت صحة هذه الفرضية.**

خاتمة

خاتمة:

الحوافز هي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز، بمعنى أنها توصلنا لمفهوم الأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه وتقويم سلوك الفرد وتحديد الاتجاهات الوظيفية وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا وأداء العاملين.

النتائج المتحصل عليها

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن مؤسسة المطاحن تعتمد في تحفيز عمالها على طريقتين:
- التحفيز بالسنة.
- التحفيز بثلاث أشهر.
- غياب سياسة الأجر المرن التي تواعي العلاوات والمكافآت.
- عدم اهتمام المؤسسة بالبعد المعنوي والنفسي للعمال.
- تسجيل توازن في الحوافز الاجتماعية مع وجود مستوى عالي من رضا على ظروف العمل وهي تمثل نسبة معتبرة في استقرار العمال.

الاقتراحات:

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن أن نقدم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- مشاركة جميع العاملين بمؤسسة المطاحن وتوجيه قدراتهم وإمكانياتهم نحو بيئة محفزة للإنتاجية أو خدمة مستهدفة، لأن هم الذين لديهم القدرة على معرفة المشاكل التي تواجههم أثناء العمل وإن تحفيزهم ومشاركتهم بمخلق لديهم جو من القبول وعدم الاعتراض أو مقاومة التغيير.
- تبني المؤسسة نظام المكافآت الدورية لجميع العاملين بها في المناسبات المختلفة (الأعياد، الدخول المدرسي...) وتقديم حوافز تتضمن بنودا جزئية كالعلاوات والرحلات وغيرها...، مما يدعم من انتماء العمال.
- توفير الحوافز المناسبة المتعلقة بالمكانة والمنصب.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أحمد ماهر. (1999). ادارة الموارد البشرية . الاسكندرية: دار الجامعة الاسكندرية.
- الفقهاء هيثم، و العبدلات غادة. (24 10, 2011). أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية. طريق التفوق والنجاح، صفحة 1.
- المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. (بلا تاريخ).
- حمداني ويلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية، قسنطينة مديرة النشر بجامعة قالمة.
- حمداوي وسيلة. (2004). إدارة الموارد البشرية. قالمة: ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية، قسنطينة مديرية النشر بجامعة قالمة.
- خالد ورقلي. (2019–2020). دور نظام الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين – دراسة ميدانية–. مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل. بسكرة، الجزائر: كلية الاداب واللغات .
- غنية بن سعيد، و غيسيل وردة. (2010–2011). تأثير الحوافز على أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية. البويرة، الجزائر: معهد العلوم الاقتصادية جامعة البويرة.
- فاطمة بشرى، و درقة جازية. (2021, 2020). الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم العمل. ادرار، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية جامعة أحمد درارية، أدرار.
- لكحل منيف. (1439هـ–2018م). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات. المثقف لنشر والتوزيع.
- لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا. دار المثقف لنشر والتوزيع.
- محمد حافظ حجازي. (2007). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- محمد نايف. (2006). الإدارة المعاصرة. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- هيثم العاني. (1427هـ – 2007م). إدارة بالحوافز. دار الكنوز المعرفة لنشر والتوزيع.

الملاحق

الملحق رقم 01:

ERIAD SETIF *08/05/2016*
FILIALE ¨ Les Moulins du Hodna¨
- M'SILA -
Société Par Actions
Au Capital de : 1.449.460.000,00 DA.

Fiche technique

1- L'historique :

En 1965 la transformation des blés est confiée à la (SN SEMPAC) qui a intégré les installations héritées de la période coloniales dont 62 minoteries, 23 semouleries et 09 fabriques de pâtes alimentaires.

La Filiale « Les Moulins du Hodna », a été créé le 01/10/1997 (Extrait du Procès – Verbal de réunion du C.A n° 06, Séance du 07/09/1997.

Elle a été transformée en Filiale, Société par actions en date du: 01.10.1997.

Montant du Capital Social 60.000.000,00 DA à compter du 01/10/1997 augmenté en date Du : 30/04/1998 à 479.000.000, 00 DA et en Décembre 2007 à 1.449.4600.000 DA.

2- Identification :

Groupe : ..... AGRODIV
Dénomination de l'EPE:.....Filiale les Moulins Hodna
Capital social :.....1 449 460 000DA
Adresse : .....B.P 111 Route de BBA M'sila
Date de démarrage : .....Avril 1981
Date d'extension Semoulerie : …1993
Date de rénovation Augmentin de capacité semoulerie et minoterie : 1998
N°d'identification fiscale (NIF) : 099828056203093
N°Article d'imposition :..... 2801910139
Fax : 035.35.92.90
Téléphone : 035.35.92.97
E-mail : .....eriadmsila@yahoo.fr

Nom et Prénom du GSP : GHELLAB ABDEL KARIM

الملحق رقم 02

ENTREPRISE DES INDUSTRIES ALIMENTAIRES CEREALIERES

ET DERIVES DE S E T I F
E.R.I.A.D - S E T I F

FILIALE « Les Moulins du Hodna »
M'Sila

Société Par Actions
Au Capital de : 1 449.460.000,00 DA .

FICHE TECHNIQUE
FILIALE " Les Moulins du Hodna "
MSila

CREATION - **SIEGE SOCIAL** - **PATRIMOINE**

CREATION :

La Filiale « Les Moulins du Hodna », a été crée le 01/10/1997
(Extrait du Procès – Verbal de réunion du C.A n° 06, Séance du 7/09/1997.

Elle a été transformée en Filiale, Société par actions en date du : 01.10.97.
Montant du Capital Social **60.000.000,00 DA** à compter du 01/10/1997 Augmenter en date du 30/04/98 à **479.000.000, 00 DA** et en Décembre 2007 à **1.449.4600.000 DA.**

SIEGE SOCIAL :

- Route de B.B.A M'Sila.
- Boite Postale n° 111 M'Sila.
- Téléphone –035- 55.39.88 - 035- 55.16.86.
- Télé fax 035-55.00.60.
- R.C n° : **98 B 562 030**

PATRIMOINE :

Appareil de Production :

- Nombre Semouleries : 02 .
- Nombre Minoterie : **01**.

1 - Une Semoulerie, Constructeur BUHLER (Suisse) .

a) Semouleries : Date de mise en Service 1981 : ; Capacité = 1.000 Qx .

1 - Une Semoulerie , Constructeur GOLFETTO (Italie) .
Date de mise en Service 1993 ; Capacité = 4.000 Qx .

b) Minoterie : **1** – Une Minoterie , Constructeur BUHLER (Suisse) .
Date de mise en Service 1981 ; Capacité = 1.000 Qx .

- **Augmentation de la Capacité de Production des Moulins Groupés "BUHLER" Semoulerie - Minoterie en Janvier 1999** .

  - 500 QX/J Pour la Semoulerie .
  - 500 QX/J Pour la Minoterie .

CAPACITES DE TRITURATION QL/J :

- ❖ - **Blé Dur** : 5.500 Qx /J.
- ❖ - **Blé Tendre :** 1.500 Qx /J.

CAPACITES DE PRODUCTION QL/J :

- ☒ - **Semoules** : 3.520 QX/J. (Semoules Extra " à 64 % T . d'Extraction")
- ☒ - **Farines** : 1.080 QX/J. (Farine Panifiable " à 72 % taux d'Extraction")

CAPACITES CUBAGE DE SON /HEURE.

- ☒ - **Cubage Son à Froid** :(Moulin GOLFETTO) 20 QX/Heure.
- ☒ - **Cubage Son à Chaud** :(Moulin BUHLER) 15 QX/Heure.

CAPACITES DE STOCKAGE MATIERE PREMIERE :

- **Blé Dur** : **62.500** QX.
- **Blé Tendre :** **62.500** QX.

Total = 125.000 QX.

CAPACITES DE TRANSPORT MATIERE PREMIERE/PRODUIT FINIS :

- **Nombre d'Unités** : 20 Unités .
- **Charge Utile** : 380 Tonnes.

Statistiques Clients :

Produits Noble :

Nombre de Grossistes	**40**
Nombre de Boulangers	**21**

Sous Produits :

- **Grossistes** **37**
- **Offices ONAB** **02**
- **Coopérative Agricole** **03**

Patrimoine (Terrain) :

*** Moulins (M'Sila) :**

- ❖ **Superficie total : 81.929 M²**
- ❖ **Terrain Bâti : 15.583,60 M²**
- ❖ **Terrain non Bâti : 66.642,40 M²**

*** Terrain Parc de Bou-Saâda**

- **Superficie Total : 22.821 M²**
- **Terrain Bâti : 3.817,48 M²- Terrain non Bâti : 19.003,52 M²**

فهرس المحتويات .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم :.علوم التسيير

رقم: ...../..... المسيلة في:.....

إلى السيد: المحترم
المركز الجامعي
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التربص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل **شهادة الليسانس الأكاديمي** في شعبة .علوم التسيير..... تخصص :إدارة أعمال.....

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تربصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ ر.س	الإمضاء
01	خميسا فطيمة	202035074008	11003099600376000 8	
02	كرميش نور الهدى	202035068614	11000099501441000 3	
03	بجاوية سارة	202035068458	11002099500291006	
04				

عنوان البحث: واقع استخدام المواقع بالمؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على الحضنة

المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التربص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
	مديرية الموارد البشرية	