

أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال  
- دراسة حالة شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية -

*The Importance of incentives in preserving Human capital within the business organization - A case study of Almarai Company in the Kingdom of Saudi Arabia -*

ط.د دراجي سلام، جامعة العربي التبسي - تبسة، [darradji.sellam@univ-tebessa.dz](mailto:darradji.sellam@univ-tebessa.dz)

أ.د عمر جنينة، جامعة العربي التبسي - تبسة، [amar.djenina@univ-tebessa.dz](mailto:amar.djenina@univ-tebessa.dz)

مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة - جامعة العربي التبسي تبسة -

تاريخ الاستلام: 2020/08/17 تاريخ القبول: 2020/12/10 تاريخ النشر: 2022/06/03

**ملخص:** تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز وعلاقتها باستبقاء رأس المال البشري في منظمات الأعمال، وهدفت إلى إبراز أهمية استخدام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية في المحافظة على رأس المال البشري، من خلال عرض حالة شركة المراعي. حيث استعرضت الدراسة الإطار النظري المتعلق بالمتغيرات المدروسة، ثم تطرقت إلى واقع تبني الحوافز في المنظمة محل دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن شركة المراعي تدرك مدى أهمية الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية، وتلتزم بتطبيقها على أرض الواقع.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ رأس المال البشري؛

**تصنيف JEL:** M52، M19

**Abstract:** This study dealt with the issue of incentives (Material and Moral) as well as its relationship in order to preserve human capital in business organization. It's aimed to highlight the importance of using incentives in Almarai Company. Where the study reviewed the theoretical framework related to studied variables as well as to what extent is the company adopted these incentives on real. It's concluded that this company in question realizes the importance of incentives, both material and moral, and is committed to applying them on real.

**Keyword:** Material incentives; Moral incentives; Human capital;

**JEL classification code :** M19, M51

المؤلف المرسل: دراجي سلام،

الإيميل: [darradji.sellam@univ-tebessa.dz](mailto:darradji.sellam@univ-tebessa.dz)

**1. مقدمة:**

إن نجاح منظمات الأعمال واستدامتها وتميزها في عالم الأعمال، مرتبط بالدرجة الأولى وبشكل كبير بنوعية مواردها البشرية، حيث يحظى المورد البشري بمكانة كبيرة، ويعد من أهم وأثمن موارد المنظمة وأصولها غير الملموسة؛ فالأفراد بما يملكونه من معارف، وقدرات، ومهارات، وخبرات، يشكلون رأس المال البشري الخاص بالمنظمة، والذي بدوره يشكل جوهر نجاحها وأهم مصدر لخلق القيمة لها. ويعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاتجاهات المعاصرة لمنظمات الأعمال، ومن بين أهم مجالات الاستثمار في رأس المال البشري، استقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة، وتطويرها، والمحافظة عليها بتوفير الاهتمام والرعاية اللازمة. وتعد الحوافز من أهم مداخل المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال، فهي توجه لإثارة الدوافع لدى العاملين، والتي بدورها تدفعهم لرفع أدائهم الوظيفي، وتحقيق لهم الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنظمة ورفع معنوياتهم من جهة، وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من جهة أخرى. وتعتمد منظمات الأعمال على أساليب تحفيز عديدة ومتنوعة، قد تكون فردية أو جماعية، كما قد تكون إيجابية أو سلبية، وكلها تندرج ضمن نوعين رئيسيين من الحوافز: مادية ومعنوية. ومن أجل هذه الدراسة، وقع الاختيار على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، المختصة في المنتجات المتعلقة بتغذية الإنسان.

**1.1. إشكالية الدراسة:**

تتأسس إشكالية الدراسة من فكرة تنامي الاهتمام بدرجة كبيرة بقضايا المحافظة على رأس المال البشري باعتباره أحد أهم أسلحة منظمات الأعمال في صراعها من أجل البقاء والنمو والتميز في بيئة أعمالها المعاصرة؛ وكذا من أهمية الحوافز التي ينظر إليها كأحد أنجع الطرق والأساليب المستخدمة في المحافظة عليه وإدامته. وفي هذا السياق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى أهمية استخدام وتطبيق الحوافز في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية،

للمحافظة على رأس مالها البشري؟

وتتنبثق من التساؤل الرئيسي للدراسة، مجموعة من الأسئلة الفرعية، تم صياغتها كما يلي:

- هل هناك إدراك ووعي من قبل شركة المراعي بأهمية الحوافز المادية والمعنوية؟

- ما مدى اهتمام والتزام شركة المراعي بتوفير الحوافز للمحافظة على رأس مالها البشري؟
- ما درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في شركة المراعي؟

### 2.1. فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، والأسئلة الفرعية المنبثقة عنه، تم صياغة الفرضيات التالية:

- هناك إدراك ووعي من طرف شركة المراعي، بأهمية الحوافز المادية والمعنوية؛
- تلتزم شركة المراعي بتوفير الحوافز المادية، وتستخدمها للمحافظة على رأس مالها البشري؛
- تلتزم شركة المراعي بتوفير الحوافز المعنوية، وتستخدمها للمحافظة على رأس مالها البشري.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

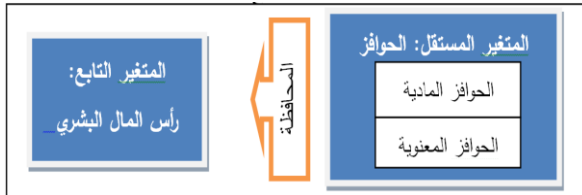
- تسليط الضوء على الأدبيات النظرية المختلفة لماهية الحوافز ورأس المال البشري؛
- محاولة الكشف عن مدى اهتمام والتزام شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية، بتوفير الحوافز للمحافظة على رأس مالها البشري؛
- التعرف على مستوى استخدام الحوافز المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة.

### 4.1. منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال طرح مضمون المصطلحات التي تمثل متغيرات الدراسة، وتوصيف أهم المفاهيم النظرية المحيطة بها، ثم اللجوء إلى تحليل البيانات والمعلومات الرسمية المتاحة، والمستقاة من المنظمة محل الدراسة، من خلال موقعها الإلكتروني، ومختلف التقارير السنوية وتقارير الاستدامة للسنوات الأخيرة.

### 5.1. نموذج الدراسة:

#### الشكل 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على الدراسات السابقة

**6.1. الدراسات السابقة:**

دراسة (بن طاجين ويوعصيدة، 2020) بعنوان: انعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما -قائمة

هدفت هذه الدراسة إلى توعية شركة سيكما بقائمة بالخطورة التي يمكن أن يشكلها نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من 40 فرداً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن الدعم الخارجي للمنظمة محل الدراسة كان له الفضل في إبقائها على قيد الحياة؛
- أن منظمة سيكما لم تبحث في الأسباب الحقيقية وراء فقدانها لكفاءتها، ولم تكن ذات وعي كاف بأهمية هذه الأخيرة، متجاهلة أن فقدان رأس مالها البشري من شأنه أن يفقدها حياتها؛
- انعدام ثقة القادة في قدرات ومهارات العاملين الجدد سواء الفنية أو الإدارية، ما يمنعه من المشاركة في اتخاذ القرار؛

- أن السلوكيات الاستبدادية لها تأثيرات سلبية على المنظمات.

دراسة (ليازيد وهبية، 2013) بعنوان: الحوافز وأهميتها في الاستقرار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة: دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وإبراز تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وكذا التعرف على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالمجمع الصناعي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على استبانة شملت جميع العاملين والمقدر عددهم بـ 168 عامل، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت؛ وأن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين؛

- أن الحوافز تؤثر بنسبة كبيرة على الرضا الوظيفي للعاملين ورغبتهم في الاستمرار في العمل بالمجمع الصناعي؛

دراسة (Erbasi et Arat, 2012) بعنوان: "The effect of financial and non financial incentives on job satisfaction: an examination of food chain premises in turkey"

هدفت هذه الدراسة إلى تبين تأثير الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي للعاملين، والتي تستخدم في المؤسسات الغذائية على مستوى منطقة الأناضول الوسطى بتركيا، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم إعداد استبانة وزعت على 432 عاملا في إحدى عشرة (11) منظمة تنشط في القطاع الغذائي في المنطقة المبحوث عنها. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

- وجود علاقة قوية بين الحوافز المالية وغير المالية ورضا العاملين في المؤسسات الغذائية محل الدراسة، وأن اجابات العاملين اتجهت أكثر نحو الحوافز المالية؛  
- تم تحديد اختلاف كبير في مواقف العاملين في المؤسسات الغذائية المبحوث عنها تجاه الحوافز المالية من حيث الجنس، حيث وفقا للنتائج المتوصل إليها، تبين أن مواقف الذكور تجاه الحوافز المالية كانت أكثر إيجابية من مواقف الإناث، كما أنه توجد فروقات من حيث الجنس والدخل في مواقف العاملين تجاه مستويات الرضا الوظيفي.

#### • موقع الدراسة من الدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث متغيرات الدراسة، حيث كل الدراسات السابقة التي تم تقديمها، لم تتناول متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر، أي أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري، كما أن معظم الدراسات السابقة التي تم البحث عنها، تناولت موضوع الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي أو بأداء العاملين. وتقترب الدراسة الحالية من دراسة (ليازيد وهيبة، 2013) التي جاءت بعنوان: "الحوافز وأهميتها في الاستقرار المهني للموارد البشرية في المؤسسة".

## 2. الأدبيات النظرية المتعلقة بكل من الحوافز ورأس المال البشري:

### 1.2. الإطار النظري المتعلق بالحوافز:

#### 1.1.2. مفهوم الحوافز:

لقد أورد الباحثون العديد من التعريفات للحوافز، حيث عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (Maher, 2005, p. 204). كما عرفت الحوافز بأنها "قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني" (Zeidan, 2010, p.87). وهناك من يرى بأن الحوافز هي "أداة هامة وفعالة في أيدي القيادات الإدارية

والمشرفين الإداريين في أي منظمة، والتي يمكن استخدامها لتنظيم وتوجيه سلوك العاملين، بهدف تحقيق أهدافها وطموحاتها" (Al Sharaa, 2014, p.157). كما يرى "OSTROFF" بأن الحوافز "هي مجموعة الظروف التي تتوفر في بيئة العمل، وتشبع رغبات الأفراد الذين يسعون لإشباعها بالعمل، أي انها قوة دفع توجه سلوك الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة" (Ostroff, 1992, p. 969).

### 2.1.2. أهمية الحوافز:

تتمثل أهمية الحوافز أساسا فيما يلي (Safi & Khaither, 2020, p.510):

- المساهمة في إشباع رغبات العاملين ورفع روحهم المعنوية؛
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك وتوجيه وتعديل هذا السلوك، حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها، وتعزيز قدراتهم وميولهم؛
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

### 3.1.2. معايير وأسس منح الحوافز:

تتمثل هذه المعايير أساسا فيما يلي (karnane, 2017, pp. 98-99):

- **معيّار الأداء:** تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، والذي يعني تميز العامل أو الفرد في تفكيره وأدائه وسلوكه، وانعكاس ذلك عمليا وإيجابيا على النتائج التي تحققها المنظمة؛ فكلما تضمن الأداء الوظيفي قدرا من الابتكار والإبداع، كلما اتجهت المنظمة إلى تقديم حوافز أكثر كما ونوعا.
- **معيّار المهارة:** تشمل المهارة المعرفة والخبرة اللازمة لإنجاز عمل معين، والقدرة على تنفيذ أهداف محددة مسبقا بأقل وقت وجهد (Ukenna, Ijeoma, & Anionwu, 2010, p. 79).
- **معيّار المجهود:** ويقصد به مقدار الجهد البدني أو الذهني الذي يبذله العامل في إطار أداء مهامه وتحقيق النتائج المرجوة.
- **معيّار الأقدمية:** والتي يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة.

#### 4.1.2. أنواع الحوافز :

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث عن أنواع الحوافز بشكل عام، متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت اتجاهات الباحثين في تقسيم الحوافز تبعاً لأسس مختلفة، فمنهم من قسمها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية تبعاً لطبيعتها، ومنهم من قسمها من حيث تأثيرها إلى حوافز إيجابية تعزز السلوك الإيجابي للفرد وتطبق مبدأ الثواب، وحوافز سلبية تحد من السلوك السلبي وتطبق مبدأ العقاب. وهناك من يقسمها إلى حوافز فردية وحوافز جماعية. ويعتبر تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها من أكثر التصنيفات تداولاً، ولذا ستعتمد هذه الدراسة على هذا التصنيف، أي الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- **الحوافز المادية:** تعد من أكثر الحوافز شيوعاً، وهي تلك التي تشبع حاجات الفرد المادية، فكل حافز يقوم بالمادة يدخل ضمن هذا النوع من الحوافز (Ataya, 2016, p.64). وتتدخل ضمن هذه الحوافز: الأجور والرواتب، العلاوات والمنح بمختلف أشكالها، كل المزايا ذات القيمة النقدية، المشاركة في الأرباح، السكن والمواصلات، التأمين الصحي، القروض الوظيفية، المساهمة في أسهم المنظمة.

- **الحوافز المعنوية:** وهي التي تشبع الحاجات الذاتية والوجدانية التي تتشكل لدى الفرد من مشاعر، وعواطف، وانفعالات، وتصورات، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية، وتلخص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين، وتعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري (karnane, 2017, p.101). ويأخذ هذا النوع من الحوافز عدة أشكال مثل: الثناء والمدح وتقدير الجهود المبذولة، التهئة بالمناسبات الخاصة، الاستقرار الوظيفي، مناخ العمل المناسب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقيّة، الجوائز التقديرية.

#### 2.2. الإطار النظري لرأس المال البشري:

##### 1.2.2. مفهوم رأس المال البشري:

يقصد برأس المال البشري، "القيمة المتراكمة للقدرات، والمعارف، والمهارات، والخبرات، والحافز التنظيمي للقوى العاملة" (Mathis & Jackson, 2011, p. 5)، ويمثل رأس المال البشري العنصر الأول من رأسمالها غير الملموس (Allegre & Andreassian, 2008, pp. 8-9). كما يطلق مصطلح رأس البشري كذلك على "المعرفة المحفوظة في ذهن الأفراد

العاملين، والتي لا تملكها المنظمة، بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في المهارات والإبداع والخبرات" (Jankeer, 2018, p.119).

### 2.2.2. أهمية رأس المال البشري:

تتجلى أهمية رأس المال البشري بالنسبة لمنظمات الأعمال أساسا في مايلي (Khalaf, 2007, p.82):

- أن زيادة قدرات وخبرات رأس المال البشري في المنظمة، من شأنها أن ترفع الأداء وتميزه؛
- أن الخبرات والمهارات التي تمتلكها فئة معينة من رأس المال البشري، والمتمثلة في فئة النجوم، تمكنها من إنتاج أفكار جديدة تنعكس إيجابا على المنظمة ومنتجاتها؛
- يعد رأس المال البشري في المنظمات رهانا كبيرا للمسيرين الذين يمكنهم استثماره وإدارته بأحسن الطرق، لزيادة قيمته الانتاجية كأهم مصدر لخلق القيمة؛
- يضمن رأس المال البشري تقنيات متقدمة في مختلف المجالات، والتي يتطلبها ويتضمنها اقتصاد المعرفة، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال الحديثة.

### 3.2.2. مكونات رأس المال البشري:

تتمثل المكونات الأكثر اتفاقا من قبل أغلب الباحثين في أربعة مكونات أو أبعاد وهي: المعرفة، المهارة، القدرة، الخبرة.

- **المعرفة:** تعرف المعرفة بأنها: "المعلومات التي يمتلكها عقل الفرد: إنها المعلومات الشخصية (التي قد تكون أو لا تكون جديدة، فريدة، مفيدة، أو دقيقة) تتعلق بالحقائق والإجراءات والمفاهيم والتفسيرات والأفكار والملاحظات والأحكام" (johan & Chao, 2013, p. 4).

- **المهارة:** تعرف المهارة بأنها: "موهبة طبيعية أو مكتسبة، تنمو بالمعرفة والتعليم، وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسمانيا وذهنيا" (Jawad & Riad, 2016, p.77).

- **القدرة:** تعرف القدرة على أنها: "طاقة واستعداد عام يتكون عند الفرد، نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية، تهيب له اكتساب تلك المقدرة" (Talal, 2015, p. 33).

- **الخبرة:** يمكن تعريفها بأنها المستوى الذي يتمتع به العاملون من المعارف والتجارب المتراكمة من الوظيفة الحالية، ومن الوظائف السابقة، ومن أمور الحياة بشكل عام.



## 4.2.2. مداخل المحافظة على رأس المال البشري:

يقصد بالمحافظة على رأس المال البشري، قدرة المنظمة على الإحتفاظ بمواردها البشرية النادرة والقادرة على إنتاج منتجات جديدة (Najm, 2010, p. 145). وتعتبر عملية المحافظة على رأس المال البشري لاسيما المتميز، من بين الممارسات التي تستخدمها المنظمات لتسيير رأس مالها البشري، فالإحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المنظمات، حيث أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية، إذ تتعلق هذه العملية باستبقاء العاملين على مستوى المنظمة من خلال الإحتفاظ بالأفراد المتميزين لسنوات طويلة، والإهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة، وبناء جو من الانسجام بين العاملين؛ كما يتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا، وجود أنظمة لمكافأة العاملين المتميزين، ومعاملتهم كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم (Kouadria, 2016, p. 45). وهناك عدة مداخل للمحافظة على رأس المال البشري في المنظمة أهمها: تمكين العاملين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات؛ وتوفير الأمن الوظيفي والصحة والسلامة المهنية، من خلال رعاية العاملين وتأمين بيئة العمل والوقاية من الحوادث والأخطار؛ وتقليل فرص الاعتراب الوظيفي؛ وتحقيق العدالة التنظيمية؛ والتحفيز.

حيث تعد الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمة للمحافظة على رأس مالها البشري، وبالتالي يستوجب على مختلف منظمات الأعمال الاهتمام بالتحفيز كأساس لجذب وتطوير واستبقاء الموظفين المتميزين من فئة النجوم، ويكون ذلك بالتركيز على نوع الحوافز، وكيفية تقديمها، ومراعاة المساواة في منحها.

### 3. واقع تبني الحوافز في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية:

#### 1.3. تقديم شركة المراعي:

##### 1.1.3. نبذة عامة عن شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية:

تأسست المراعي في سنة 1977م، وتعد أكبر شركة ألبان متكاملة رأسيا في العالم، وكذلك أكبر شركة لإنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات على مستوى المنطقة التي تنشط فيها. ويقع مقرها الرئيسي بالمملكة العربية السعودية، وتحل الشركة المرتبة الأولى في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، في إنتاج السلع الاستهلاكية سريعة الحركة، وهي رائدة السوق الخليجية في معظم أصناف وفئات منتجاتها. وتقدم الشركة خمسة منتجات، وتعمل كذلك في مصر والأردن

والولايات المتحدة الأمريكية والأرجنتين. وتتمثل رسالة الشركة في تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تستحق الثقة وتثري حياة المستهلكين كل يوم (Almarai, annual report, 2019, p. 6).

### 2.1.3. أرقام حول شركة المراعي:

- رأس مال الشركة: الجدول الموالي يعرض تطورات رأس مال شركة المراعي من سنة 2015 إلى غاية سنة 2019

#### الجدول 01: تطور رأس مال المراعي من 2015 إلى 2019

البيان	2015	2016	2017	2018	2019
رأس المال	6 مليار ريال سعودي	8 مليار ريال سعودي	10 مليار ريال سعودي	10 مليار ريال سعودي	10 مليار ريال سعودي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على التقارير المالية السنوية للسنوات: 2015، 2016، 2017، 2018، 2019

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه، يلاحظ بأن رأس مال شركة المراعي، عرف ارتفاعاً ملحوظاً خلال السنوات 2015، 2016 و 2017، بزيادة سنوية قدرها 2 مليار ريال سعودي في السنة الواحدة، وهذا من أجل ملائمة رأس مال الشركة لأصولها، ودعمها لبرنامج الاستثمار الرأسمالي الطموح الرامي إلى رفع الطاقات والقدرات الإنتاجية. كما يلاحظ بأن رأس مال الشركة استقر في حدود 10 مليار ريال سعودي خلال السنوات الأخيرة (2017، 2018، 2019).

- نظرة عامة عن القوى العاملة: يلخص الجدول التالي تطور القوى العاملة للشركة:

#### الجدول 02: تطور القوى العاملة خلال سنتي 2018 و 2019

البيان	2018	2019
الموظفون	42.086	40.869
دول مجلس التعاون الخليجي	37.666	36.462
مصر	3.138	3.224
الأردن	816	775
الولايات المتحدة الأمريكية	324	248
الأرجنتين	142	160
الموظفات	885	929
دول مجلس التعاون الخليجي	750	769
مصر	43	41

23	21	الأردن
55	42	الولايات المتحدة الأمريكية
41	29	الأرجنتين
41.884	42.971	إجمالي موظفي الشركة تبعاً للموقع
436	468	عدد الموظفين من ذوي الإعاقة

المصدر: شركة المراعي، تقرير الإستدامة 2019، ص 80

يتبين من خلال الجدول أعلاه، بأن شركة المراعي توظف عدد كبير من الموظفين، موزعين عبر العديد من المناطق، وهذا ما يعكس الحجم الكبير لهذه الشركة، من خلال تفرعها في عدة دول، وتخصصها في عدة منتجات. حيث تحصلت المراعي على جائزة "لنكد إن" خلال السنوات (2015، 2016، 2017) باعتبارها الشركة الأكثر طلباً في التوظيف. كما يلاحظ كذلك بأن عدد الموظفين في المراعي أكبر بكثير من عدد الموظفات. ويتجلى من الجدول أعلاه كذلك، بأن المراعي تعمل على توظيف الأشخاص ذوي الإعاقة والذي بلغ عددهم 436 موظف في سنة 2019، وهذا سعياً منها لمنح فرص متكافئة لهذه الفئة، ومحاولة إدماج جزء منها في المجتمع والاستفادة من مهاراتها؛ وفي هذا الإطار تعد المراعي أول شركة في المملكة العربية السعودية التي تحصل على شهادة "مواعمة" التي تشهد بأنها استوفت معايير المتطلبات الأساسية لاستيعاب الأشخاص ذوي الإعاقة في بيئة العمل (Almarai, annual report, 2019, p.26).

### 2.3. واقع رأس المال البشري في شركة المراعي:

تملك المراعي حالياً أزيد من 41 ألف موظف من كافة الجنسيات حسب ما جاء في تقرير الاستدامة للشركة لسنة 2019، حيث تدرك الشركة أن قوتها الحقيقية تنبع من قوة موظفيها وكفاءاتهم، ولذا تعمل على اجتذاب واستقطاب المواهب والكفاءات، والمحافظة عليها وتطويرها، وتعمل على بناء علاقات طويلة الأمد مع موظفيها الذين هم رأس مالها الحقيقي. حيث تتحمل المراعي مسؤولية مباشرة تجاه جميع موظفيها لتمكينهم من الحصول على أفضل النتائج من استثمار قدراتهم. واعتقاداً من الشركة بأن المورد البشري هو أساس نجاحها واستدامتها وازدهار المجتمع ككل، يقع رأس مالها البشري في صميم التزامها بدعم خطة الرؤية 2030 للإصلاح الاقتصادي في السعودية، حيث تعمل المراعي بصفة دائمة على جذب الخبرات والكفاءات السعودية والأجنبية المؤهلة لاسيما في مجال التسيير وإدارة الأعمال وفي مجال قطاع الصناعات الغذائية وغيرها. وفي هذا الإطار، تمتلك المراعي طاقم إداري

ذو كفاءة وخبرة ومستويات عالية جداً؛ وعلى سبيل المثال (Almarai, Senior Management, 2020) يحمل المدير التنفيذي السابق للشركة "جورجس شورديريت" شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من المعهد الدولي لتطوير الإدارة بلوزان سويسرا، وبرنامج الإدارة العليا العالمي من كلية هارفارد للأعمال ببوسطن بالو.م.أ، كما يمتلك خبرة مهنية ثرية من خلال تقلده لمناصب عليا في منظمات عالمية رائدة؛ كما يملك المدير التنفيذي الحالي "ماجد نوفل" الذي عين مؤخراً في جانفي 2020 خبرة مهنية، حيث شغل العديد من المناصب التنفيذية العليا قبل الإلتحاق بالشركة، كما تقلد مناصب عليا على مستوى الشركة؛ ويحمل الرئيس التنفيذي للإستراتيجية والتنفيذ "بول بارتيليدس" درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة إنسياد الفرنسية؛ وأما الرئيس التنفيذي للمالية "دانكو ماراس" والذي التحق بالشركة في شهر أفريل 2020، شغل بدوره عددا من المناصب الدولية الرفيعة في صناعة السلع سريعة الاستهلاك لدى شركة يونيليفر البريطانية، وليف، وكلوتيتا، وهو حاصل على شهادة نظام ممارسة التصنيع الجيد من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، ويحمل أيضا درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال والاقتصاد من جامعة أوبسالا بالسويد. ويحوز الرئيس التنفيذي للموارد البشرية "فواز الجاسر" على دبلوم دراسات عليا من جامعة ليستر بالمملكة المتحدة، وشغل عدة مناصب في الشركة، في حين يمتلك المدير العام للجودة والتنظيم والاستدامة "رينتشارد ساليزيري" خبرة مهنية ثرية في الشركة، فهو يشغل فيها منذ سنة 1994 وتقلد فيها مناصب مختلفة، وهو متخرج من كلية سيل هاين الزراعية بالمملكة المتحدة. كما يحوز نائب الرئيس للشؤون المؤسسية "فيصل الفهادي" درجة الماجستير في التسويق من جامعة سالفورد ببريطانيا، في حين يملك نائب الرئيس التنفيذي لقطاع الألبان والعصائر "عمر سالم" درجة الماجستير في الهندسة الصناعية من جامعة أوكلاهوما بالولايات المتحدة الأمريكية. كما يملك باقي أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا للشركة شهادات عليا من جامعات وكليات عالمية ومحلية (المملكة المتحدة، اسكتلندا، سويسرا، الو.م.أ، الأردن، السعودية...) ويتمتعون بمهارات وخبرات كل في مجال تخصصه.

وأطلق قسم الموارد البشرية في المراعي، عدداً من المبادرات والمشاريع التي ساهمت في استقطاب أفضل المواهب وتدريبها، منها برنامج المراعي لقادة المستقبل، وبرنامج المعهد التقني للألبان والأغذية، وأكاديمية المراعي للمبيعات. وقد صنفت مجلة فوربس، شركة

المراعي من أفضل الشركات توظيفا في العالم (Almarai, Awards and recognitions, 2020).

3.3. سياسة التحفيز على مستوى شركة المراعي وانعكاسها على تميز واستبقاء رأس مالها البشري:

### 1.3.3. الحوافز المادية المقدمة من قبل شركة المراعي:

تقدم شركة المراعي العديد والكثير من الحوافز المادية المغربية، سعيا منها إلى استقطاب أفضل الكفاءات والمواهب واستبقائهم على مستوى الشركة، حيث تلتزم الشركة بإشباع رغبات ومتطلبات موظفيها، وتحقيق رضاهم الوظيفي، من خلال تقديم أجور عالية وتنافسية، تكون قابلة في بعض الأحيان للتفاوض طبقا لعقد التوظيف المبرم مع المترشحين، لاسيما كبار المديرين التنفيذيين. كما تقدم الشركة مزايا ومنافع مادية إضافية تتراوح بين البدلات مثل: بدل الإسكان والمواصلات، حيث يحصل الموظفون بدوام كامل على مكان للإقامة أو يحصلون على بدل للسكن والنقل؛ إلى المكافآت مثل مكافأة الأداء والتقدير مثل جائزة الخدمة السنوية ومنح المناسبات والأعياد الخاصة مثل اليوم الوطني (Almarai, Sustainability Report, 2019, p. 27). كما يستفيد جميع الموظفين من التأمين الطبي (ليشمل التأمين على الحياة بالنسبة للإدارة العليا). علاوة على هذه الحوافز والمزايا المادية، تبنت المراعي في السنوات الأخيرة برنامج خيارات الأسهم للموظفين، حيث يتيح هذا البرنامج لمجموعة منتقاة من الموظفين المتميزين، خيار شراء أسهم الشركة بسعر منخفض، بما يساهم في تقريب مصالح مساهمي الشركة وموظفيها من جهة، وبإدل الموظفين قصارى جهدهم للارتقاء بالشركة وتطويرها من جهة أخرى، ويتوقف توفير هذا الخيار على تلبية أو تجاوز أهداف الأداء السنوية وفقا للخطة الخماسية (Almarai, annual report, 2016, p. 33). كما اعتمدت المراعي برنامج القروض السكنية، والذي يهدف إلى منح قروض سكنية للموظفين السعوديين في إطار جذب الكفاءات السعودية المتميزة ذات المهارة العالية، حيث يساعد هذا البرنامج المواطنين السعوديين على تملك المنازل بتكلفة منخفضة، ما يعكس التزام الشركة بتوفير وظائف طويلة الأجل للقوى العاملة في المملكة واستبقائهم في الشركة.

وفيما يلي، جدول يوضح مجموع المكافآت والتعويضات المدفوعة (بالريال السعودي) لأعلى خمس (5) مدراء تنفيذيين في شركة المراعي، بما فيهم الرئيس التنفيذي والرئيس التنفيذي للمالية (Almarai, annual report, 2018, p. 80).

**الجدول 03: المكافأة المدفوعة لأعلى 5 تنفيذيين خلال سنتي 2017 و2018**

الإجمالي	المزايا النوعية	البدلات	الراتب الأساسي	
9.153.731	942.722	1.208.000	7.003.009	سنة 2018
9.805.293	1.531.206	528.000	7.746.087	سنة 2017

المصدر: شركة المراعي، التقرير السنوي لسنة 2018، ص 80

من خلال قراءة بيانات الجدول أعلاه، نتضح مدى أهمية الأجور والبدلات والمزايا المادية التي تمنحها شركة المراعي للمدراء التنفيذيين، والتي تعتبر جدّ مغرية وجدّ محفزة لهم، للإرتقاء بالشركة وتحقيق التميز والاستدامة في نشاطها.

**2.3.3. الحوافز المعنوية المقدمة من قبل شركة المراعي:**

على غرار الحوافز المادية التي تقدمها الشركة إلى موظفيها، تسعى المراعي إلى توفير بيئة عمل ترقى إلى تطلعاتهم، والمساهمة في تحسين حياة جميع الموظفين المتميزين الذين يمثلون عنصراً أساسياً لنجاح الشركة وتميزها واستدامتها، حيث تتبنى الشركة العديد من الحوافز المعنوية التي من شأنها أن تعزز الروح المعنوية وروح الانتماء لدى العاملين. ومن أهم الحوافز المعنوية التي تعتمد عليها الشركة، إشراك الموظفين وتحفيزهم وترضيبتهم باستمرار، وذلك في سبيل تحقيق الرضا الوظيفي؛ وفي هذا الإطار عمدت الشركة خلال سنة 2018 إلى التواصل مع مجموعة كبيرة من الموظفين والبحث عن الردود مجهولة الهوية لمعرفة مدى رضاهم وشعورهم بالمشاركة والارتباط بالعمل، وذلك بالاعتماد على استبيان وزع على جميع المستويات الوظيفية، وشمل جميع الموظفين (ذكور وإناث) وكل الجنسيات، وتمت تغطية المواقع الجغرافية التالية: المملكة العربية السعودية، وعمان، والكويت، والبحرين، والامارات؛ حيث تم مشاركة 3500 موظف، وبينت نتائج وآراء الاستبيان أن 8 من أصل 10 موظفين راضون عندما سئلوا عن الخبرة الكلية التي تحصلوا عليها من العمل في الشركة، وأن 82% من الردود إيجابية عند السؤال عما إذا كانوا سيوصون بشركة المراعي كجهة عمل لأصدقائهم وعائلاتهم، وأن 9 من أصل 10 موظفين يشعرون بالفخر تجاه العمل لدى المراعي (Almarai, Sustainability Report, 2018, p. 45).

ومن بين الحوافز المعنوية أيضاً، توفير الصحة والسلامة المهنية، اعتقاداً من الشركة بأن موظفيها هم رأس مالها الأهم، وأن صحتهم وسلامتهم يجب أن تنصدر أولويات الشركة، حيث تحرص المراعي على حماية موظفيها من خلال تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية

الدولية، ووضع سياسات لتحفيز مشاركتهم وتزويدهم بالتدريب اللازم وتوعيتهم. وفي هذا الإطار تسعى الشركة إلى تحقيق الامتثال لمعيار ISO 45001 لجميع الأقسام والقطاعات بحلول عام 2025، كما تحرص المراعي على تشجيع تبني موظفيها لثقافة الصحة والسلامة كل يوم داخل وخارج أماكن العمل، سعياً منها لتفادي الحوادث الجسمانية، ودعم رفاهية الموظفين دعماً استباقياً من خلال الكشف المبكر عن المشاكل الصحية. حيث تم خلال الثلاثي الأول لسنة 2019 فحص أزيد من 500 موظف، وتم اكتشاف أن 6% منهم يعانون من المراحل الأولى لمرضى السكري، وتبعاً لذلك أسدت إليهم النصائح والرعاية اللازمة (Almarai, Sustainability Report, 2019, pp. 24-25).

وحرصاً من شركة المراعي على رفع الروح المعنوية لموظفيها، اتجهت الشركة نحو توفير فرص لتدعيم الصحة والرفاهية للفرد، من خلال منح خصومات على عضوية القاعات الرياضية، وعلى جميع الفعاليات داخل الشركة مثل دروس اليوجا (Almarai, Sustainability Report, 2018, p. 45). كما توفر الشركة لموظفيها في مصنع الإنتاج في منطقة الخرج خيارات متنوعة للاسترخاء والتواصل الاجتماعي، من بينها المرافق الرياضية (Almarai, Sustainability Report, 2017, p. 53). بالإضافة إلى ذلك، تحرص الشركة على تحسين فرص حصول الموظفين الوافدين من الشركة على رحلات الطيران لزيارة أسرهم، وتوفر لهم ثلاثة خيارات، بحيث يمكنهم الاختيار من بين مجموعة واسعة من خيارات الطيران (Almarai, Sustainability Report, 2017, p. 54).

وللمحافظة أكثر فأكثر على الموظفين وتعزيز تطورهم المهني، وتحقيق طموحاتهم في مجال الترقية، لجأت المراعي إلى إنشاء أكاديمية المراعي، التي توفر فرص التعلم والتطوير للموظفين، وتمكنهم من التفوق في أدوارهم (Almarai, annual report, 2016, p. 32). ومن أهم الحوافز المعنوية التي تعتمدها المراعي أيضاً، تقديم الجوائز التقديرية كل سنة للموظفين المتميزين، وتوجيه خطابات ورسائل عرفان من خلال التقارير السنوية، تعبر عن الشناء والشكر والتقدير للموظفين.

#### 4. نتائج الدراسة:

بناء على كل ما سبق، توصلت الدراسة الحالية إلى مجموعة من النتائج، تتمثل في:

- هناك إدراك ووعي لدى شركة المراعي بخصوص أهمية توفير واستخدام الحوافز بشكل فعال للمحافظة على رأس مالها البشري لاسيما المتميز منه؛
- تلتزم شركة المراعي بتوفير واستخدام مختلف أشكال الحوافز المادية للمحافظة على رأس مالها البشري، لاسيما الموظفين المتميزين الذين يحققون أداءا متميزا؛ فعلى اعتبار أن الحوافز تعد بمثابة المقابل للأداء المتميز، قامت المراعي بتطبيق "عملية إدارة الأداء" التي صممت خصيصا لتحفيز الموظفين وفقا لمستوى الاداء الشخصي لكل موظف، وهذا ما يعزز ثقافة "الأجر مقابل الأداء" بين فريق عمل المنظمة، لترسيخ إحساس أقوى بالإعتراف، وفي الوقت نفسه، يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها بكل فعالية. علاوة على ذلك، تستخدم الشركة برنامج "الحوافز طويلة الأجل" والذي يسمح للموظفين المتميزين ذوي الكفاءة العالية، بشراء وتملك أسهم الشركة بسعر منخفض، وكذا تملك سكنات بتكلفة منخفضة، مما يساهم في تقريب مصالح مساهمي الشركة وموظفيها واستبقائهم؛
- تلتزم شركة المراعي بتوفير واستخدام مختلف أشكال الحوافز المعنوية للمحافظة على رأس مالها البشري، وذلك اعتقادا من الشركة بأن موظفيها هم قوة وجوهر نجاحها واستدامتها وتميزها، حيث تتعهد الشركة برعاية رأس مالها البشري، والمساهمة في تحسين حياة جميع الموظفين وتقدير إنجازاتهم؛ وفي هذا الإطار تلتزم الشركة بتوفير بيئة عمل مناسبة وشاملة لجميع الموظفين تمتد إلى الاشخاص ذوي الإعاقة، وتهدف إلى استبقائهم على مستوى الشركة. وما يؤكد ذلك، تحصل الشركة من "لنكد إن" على جائزة "أفضل بيئة في ثقافة السعادة"، وجائزة "أفضل بيئة في ثقافة التعلم"، كما تحصلت على جائزة "الشركة الأكثر طلبا في التوظيف".

## 5. الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى إدراك شركة المراعي، بأهمية توفير واعتماد الحوافز للمحافظة على رأس مالها البشري، ومدى التزامها واستخدامها لمختلف أشكال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية في سبيل دفع الموظفين نحو التميز في أدائهم، ورعايتهم ماديا ومعنويا واجتماعيا. ومن خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:



- تمثل الحوافز بمختلف أشكالها أهمية بالغة في منظمات الأعمال، نظرا للدور الذي تلعبه في استبقاء مختلف فئات الموظفين لاسيما الفئات المتميزة والتي تشمل المواهب والكفاءات؛
- تترك الشركة محل الدراسة، مدى أهمية الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وتلتزم بتوفيرها وتطبيقها على أرض الواقع؛
- تلتزم الشركة محل الدراسة، باستخدام الحوافز المادية في صورها المتعددة والمتنوعة، في سبيل المحافظة على رأس مالها البشري، لاسيما المتميز منه؛
- تلتزم الشركة محل الدراسة، باستخدام الحوافز المعنوية في صورها المتعددة والمتنوعة، في سبيل المحافظة على رأس مالها البشري، لاسيما المتميز منه.

### وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة بالإقتراحات التالية:

- الاستمرار في منح الحوافز في سبيل المحافظة على رأس المال البشري بشركة المراعي؛
- السعي وبشكل مستمر، لتوسيع الحوافز كمّا ونوعا بما يتناسب مع تطلعات الموظفين واحتياجاتهم المادية والمعنوية وغيرها، والعمل على تطوير نظام حوافز فعال يتلاءم مع المتغيرات العالمية والممارسات المتلى في هذا المجال؛
- العمل على المراجعة الدورية لسياسة التحفيز، وتقييم فعاليتها في تحقيق أهدافها؛
- مراجعة المكافآت المالية للرئيس التنفيذي للشركة، بما في ذلك الحوافز طويلة وقصيرة الأجل، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الذي يجب أن يحققه، وتقييم التوصيات بشأنها؛
- تقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة فيما يتعلق بمكافآت أعضائه ولجانه والمدراء التنفيذيين، وذلك من أجل تقييم مختلف الحوافز الممنوحة؛
- الاعتماد على الحوافز المادية والمعنوية معا، دون تفضيل نوع على الآخر؛
- مواصلة التواصل مع مختلف الموظفين في جميع المستويات وفي جميع المواقع، من خلال اتباع طريقة صبر الآراء وبصفة مجهولة، للسماح للموظفين بتقدير آرائهم وملاحظاتهم وتقييمهم للحوافز المقدمة من طرف المنظمة؛
- حث منظمات الأعمال، لاسيما الجزائرية منها، بالاستفادة من تجربة شركة المراعي في مجال تبني الحوافز للمحافظة على رأس مالها البشري وتحقيق النجاح والاستدامة والتميز.

## 6. قائمة المراجع:

✓ المؤلفات:

- Karnane, A. *Introduction to effective performance strategy*. Alger: Center for Research and Studies on Algeria and the World. (2017) ;
- Zeidan, S. *Total quality management: philosophy and approach to work*. Amman: Almanahij House for Publishing and Distribution. (2010) ;
- Khalaf, F. h. *Knowledge economy*. Amman: Dar Al Uloom for publishing and distribution. (2007) ;
- Maher, A. *Human Resource Management*. Alexandria: University house for printing and publishing. (2005) ;
- Najm, A. N. *Management of intangibles: managing the immeasurable*. Amman: Al-Yazuri Scientific House. (2010) ;
- Allegre, C., & Andreassian, A. *gestion des ressources humaines: valeur de l'immatériel*. Paris: edition de Boeck. (2008);
- Mathis, R., & jackson, J. *human resource management*. New york: south western. (2011).

✓ الأطروحات:

- Kouadria, R. *The contribution of investment in human capital to the management of knowledge in the Algerian economic institution - a case study of the Cable Industry Corporation, General Cable Branch in Biskra - (PhD thesis)*. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Biskra: Mohammed Khider University. (2016) ;
- Talal, M. *The role of human capital in raising funds in NGOs operating in the Gaza Strip - a case study of NGOs in the Central Governorate - (Master's thesis)*. Faculty of Commerce, Department of Business Administration, Gaza: Islamic University of Gaza. (2015) ;
- Ataya, N. *Incentives and their relationship to organizational loyalty and professional performance*. Faculty of Education, Damascus: university of Damascus. (2016) ;
- Johan, A., & Chao, W. *Knowledge Management in global teams A Case Study at Volvo IT in Sweden and China*. Department of technology management and economics, Gothenburg sweden: Chalmers university of technology. (2013).

## ✓ المقالات:

- Jankeer, M. M. Investing in human capital as an entrance to excellence - a field study in a sample of banks in the city of Mosul -. Rafidain Development Magazine , 37 (118), (2018). pp. 116-130;
- Safi, D., & Khaither, M. The role of the incentive system in achieving job satisfaction for human resources in the Algerian public economic institution. Journal of North African Economics , 16 (23), (2020). pp. 507-522;
- Jawad, A. N., & Riad, S. K. The reflection of the strategy of workers' confusion on human capital - a field research at the University of Baghdad -. Journal of Economic and Administrative Sciences , 22 (93), (2016). pp. 64-89;
- Al Sharaa, A. M. The relationship between job incentives and job satisfaction - a study on workers in Saudi banks -. Journal of Baghdad College of Economic Sciences University , (2014). pp. 151-173 ;
- Ostroff, C. the relationship between satisfaction, attitudes and performance: an organizational level analysis. journal of applied psychology , 77 (06), (1992). pp. 963-974 ;
- Ukenna, S., Ijeoma, N., & Anionwu, C. effect of investment in human capital development on organisational performance. european journal economics, finance and administrative sciences, issue (26). pp (2010). pp. 93-107.

## ✓ التقارير:

- Almarai Company (2016). annual report. Riyadh ;
- Almarai Company (2018). annual report. Riyadh ;
- Almarai Company (2019). annual report. Riyadh ;
- Almarai Company (2017). Sustainability Report. Riyadh ;
- Almarai Company (2018). Sustainability Report. Riyadh ;
- Almarai Company (2019) Sustainability Report. Riyadh.

## ✓ مواقع الانترنت:

- Almarai, C. (2020). Awards and certificates. consulted on 08 10, 2020, on Almarai Company: <https://www.almarai.com/awards-and-recognitions/> ;
- Almarai, C. (2020). Senior Management. consulted on 08 10, 2020, on Almarai Company: <https://www.almarai.com/corporate/almarai/senior-management/>.