



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الليسانس

تخصص (إدارة الموارد البشرية)

عنوان الموضوع:

التحفيز في المؤسسة

دراسة حالة: بلدية سيدي عمران

إشراف الأستاذ:

إعداد:

د. سامر زلاسي

عثماني صورية

قادير سعاد

جودي سهير

السنة الجامعية: 2018/2017



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة الليسانس

تخصص (إدارة الموارد البشرية)

عنوان الموضوع:

التحفيز في المؤسسة

دراسة حالة: بلدية سيدي عمران

إشراف الأستاذ:

إعداد:

د. سامر زلاسي

عثماني صورية

قادير سعاد

الجودي سهير

السنة الجامعية: 2018/2017



أحمد الله عز وجل على منه و عونہ لإتمام هذا البحث. اهدي عملي هذا:

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرته على كل شيء، التي رحمتني حق الرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق والنجاة تتبعني خطوة بخطوة في عملي، إلى من ارتفعت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي، نبع العنان، ست العجايب أمي العز ملاك على القلب و العين جزاها الله عندي خير الجزاء في الدارين.

إلى جدي: رقية، أطل الله في عمرك و رزقني حبة يا رب.

إلى أختي العزيزة: عواطف، وأولادها: نور الهدى، صابر، شفاء، الأء.

إلى إخوتي: سمير، رضوان، هلال، صابر، منير، الطاهر.

إلى كل كتابكيت منزلنا الصغار حفظهم الله.

إلى الشخص الذي سيكون شريك حياتي وسندي: شكري. إلى من عمل بكدمي بغيرة لإتمام هذا العمل: سعاد، سمير.

إلى عماتي: جميلة وكريمة. إلى خالتي الوحيدة: فطيمة.

إلى أعمامي: ناصر، عمار، عبد المالك (رحمه الله). إلى أخوالي: فضيل، لطيف، محمد، التهامي، زهير، حكيم، الياس.

إلى الأصدقاء: صابرينة، رومياء، هالة، ربيعة، راوية، بثينة، تركية. إلى جميع الأقارب والأحباب والجيران.

وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن يجعل عملنا ثمرة جيدة يستفيد منها الجميع.



الحمد لله ربّي العالمين والصلاة والسلام إلى خاتم الأنبياء والمرسلين. أهدي هذا العمل

إلى:

من ربتني وأنارت دربي وأعلمتني بالصلوات والدعوات، إلى الخلي إنسان في هذا الوجود أهدى الحبيبة.

إلى من وكله الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل اقتدار، أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد، والذي العزيز أدامه الله لي.

إلى أخواتي: سهام، وردة، أمل.

إلى إخوتي: محمد الطاهر، إسماعيل، عبد القادر، كمال، وإلى روح أخي المجاهد الشهيد (عبد العالي).

إلى البراعم الصغار: عبد العالي، قصي، حسان، تسنيم.

إلى خالاتي: وردة، نجاة، فاطمة الزهرة.

إلى عمي الوحيد: عمر.

وإلى من عمل معي بكل بغية إتمام هذا العمل: صورية، سمير.

إلى صديقاتي: شملة، سميرة، رونق، أشواق، راندة، أميرة، ذهبية، سلاف، حنان، ميمونة، شيماء، جميلة.

وإلى من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاح هذا العمل المتواضع. قال تعالى: واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا. صدق الله العظيم.

وفي الأخير أسأل الله عز وجل أن يجعل عملنا ثمرة جيدة يستفيد منها الجميع.

سعاد

الأهالي

الصبي لا يطيبه الليل إلا بشكرك ولا يطيبه النهار إلا بطاعتك ولا تطيبه اللحظات إلا
بذكرك ولا تطيبه الجنة إلا برؤيتك الله جلا جلاله إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلى نبي الرحمة سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم.

إلى من كلفه الله بالمصيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون أني انتظر إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجوا
من الله أن يمدني عمرك ثمانيًا قد كان قطبها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجومًا أهدني بها اليوم
وفى الغد وإلى الأبد إلى أبي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان والتفاني إلى بسمه وسر الوجود إلى من كان دعاءها سر نجاحي
وتوفيقتي وحنانها بلمس جراحي وعطاؤها ممدودًا غير محدود إلى من رافقتني في دربي الطويل أهدني أمي الحبيبة
لعي مني كل الاحترام وتقدير على مجهوداتي أدامني الله نجما يغير حياتي .

إلى أختي سوميه حفظك الله من سابع سموات وحقق أمانتي بالطاعات .

إلى أخي الغالي الودود أسامة الله يسعدك ويعينك على مشاق الحياة.

إلى توأم روحي ورفيقة دربي إلى أختي الحبيبة أمانتي رزقك الله توفيق لنيل شهادة البكالوريا .

إلى سندي في الحياة إلى جوهر كل الأوقات إلى ينبوع قلبي عبد الإله .

إلى جدتي تركية حفظك الله ورزقك حبا مبرورا إن شاء الله. إلى خالتي خالية زهور.

أعمامي أولاد عمي وبناتهم إلى أولاد أخوالي وبناتهم .

إلى من عملنا بجد وبكل قلب كبير من أجل إيصالنا لثمرات مجهود القيم: سعاد وصورية.

الأخوات اللواتي لم تلد من أمي: سلمة, ياسمينة, ميمونة, كلثوم, رحانة, فيروز, زينب, راندة.

إلى من ساهم في نجاحي من بعيد أو قريبًا وإلى اساتذتي

الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أمانونا و شجعونا على الاستمرار في مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية ؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة تخرجنا الأستاذ الدكتور "سامر زلاسي" الذي لن تكفي حروفه هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وبالأخص قسم إدارة موارد بشرية. كما نتوجه بخالص شكرنا و تقديرنا إلى وردة أوبيش التي ساهمت بشكل كبير وفعال في إنجاز هذا العمل، وإلى عبد اللطيف قلبو، وإلى لخضر شراديد، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام هذا العمل.

الفهرس

.....	الفهرس
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	قائمة الملاحق
أ.....	المقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتحفيز في المؤسسة.

5.....	تمهيد:
6.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز:
6.....	المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته:
7.....	المطلب الثاني: عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز:
9.....	المطلب الثالث: أنواع الحوافز:
11.....	المطلب الرابع: أساليب التحفيز و أهدافه:
13.....	المبحث الثاني: جوانب هامة لنظام التحفيز
13.....	المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال:
14.....	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز:
15.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:
15.....	المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز:
17.....	المبحث الثالث: نظريات الحوافز:
17.....	المطلب الأول: نظريات الحاجات الإنسانية لماسلو "MASLOWSTEOKY":

19	المطلب الثاني : نظرية آلدفير.....
20	المطلب الثالث: نظرية الانجاز "ماكلياند":.....
20	المطلب الرابع: نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرغ":.....
22	خلاصة الفصل الأول:.....

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للتحفيز في بلدية سيدي عمران

24	تمهيد:.....
25	المبحث الأول: تقديم عام لبلدية سيدي عمران:.....
25	المطلب الأول:البطاقة الفنية لبلدية سيدي عمران:.....
26	المطلب الثاني: قطاعات البلدية.....
27	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران: أنظر الملاحق.....
30	المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في بلدية سيدي عمران:.....
30	المطلب الأول: الترقيات.....
30	المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية(منحة المدودية):.....
31	المطلب الثالث: إجراءات تأديبية:.....
33	خلاصة الفصل الثاني:.....
د	الخاتمة.....
37	قائمة المراجع.....
39	الملاحق.....

قائمة الجداول

جدول 1: درجة تصنيف العاملين.....30

قائمة الأشكال

الشكل 1: سلم الحاجات الإنسانية لماسلو.....17

الشكل 2: سلم الحاجات عند آلدفير.....19

المقدمة

المقدمة

توطئة:

إن لكل بناء ركائز أساسية، والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة، لأن له دور كبير وفعال في أدائها وتقدمها من عدمه، والمعروف أن الإنسان لا يعمل عادة بكل طاقاته، وأنه يبذل أحياناً أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكاملة، ومن هنا جاء دور الإدارة في حث العاملين على الارتقاء في مستوى أدائهم، وقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في هذا المجال، والتي تسعى دائماً إلى محاولة إيصال الفرد لأقصى أداء ممكن، وإكسابه مهارات مختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر، وهنا نجد أن كفاءة الأفراد تعتمد على عنصرين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة فيه، فالمقدرة على العمل تعني ما يمتلكه الفرد من قدرات شخصية ومعرفة ومهارة مكتسبة من خلال التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتعتمد على مدى توفر الحوافز والمشجعات التي تقود الفرد إلى أداء متميز ومتفوق يدفعه إلى التعامل والتعاون مع الآخرين بسلوك أفضل لأي اتجاه يحقق أهداف المؤسسة، فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، كما أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وتعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفعه إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

الإشكالية:

ما مدى فاعلية نظام التحفيز في المؤسسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية، مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل في:

- هل يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة؟
- هل نجاح المؤسسة (بلدية سيدي عمران) يعتمد على تحفيز الموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- يعتبر التحفيز أسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفاعلية المطلوبة.
- يعتمد نجاح المؤسسة على تحفيز الموارد البشرية

مبررات اختيار الموضوع: أسباب ذاتية وهي:

- طبيعة التخصص وهو تسيير الموارد البشرية.

- اعتقادنا منا بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري و بتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء الشركة.

-الرغبة في معرفة أهمية التحفيز في بلدية سيدي عمران.

أسباب موضوعية وهي:

-توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

- اهتمام المؤسسات واعترافها بتأثير العنصر البشري على أداء بلدية سيدي عمران.

أهداف البحث:

-بيان تأثير نظام التحفيز.

- محاولة التعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف بلدية سيدي عمران وأهداف عمالها.

-اكتشاف دور الحوافز في التأثير على العاملين بالبلدية.

أهمية الموضوع:

يعتبر من المواضيع المهمة المطروحة في ساحة النقاش الاقتصادي، واكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين الشركات.

● التعريف بنظام التحفيز والذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية.

● تذكير المسير بأن التحفيز يعتبر من الركائز الأساسية لزيادة وتحسين أداء الأفراد لتهيئة الأرضية لمباشرة العمل بأداء جيد.

● بعث روح العمل والرضا عن الأداء بالنسبة للمنظمة.

● أهمية نظام الحوافز إلى جانب تقييم الأداء في البلدية.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الدراسي الجامعي: 2017/2018، من 15\03\2018 إلى غاية 23\04\2018.

- الحدود المكانية: قمنا بالدراسة في بلدية سيدي عمران.

المنهج المستخدم:

بهدف دراسة الإشكالية تم استخدام المنهج الوصفي لبناء إطار نظري، بينما في القسم التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة حالة للوقوف على واقع نظام التحفيز في بلدية سيدي عمران.

هيكل الدراسة:

بهدف دراسة الإشكالية المطروحة فإنه تم تقسيم العمل إلى:

قسم نظري و آخر تطبيقي، حيث احتوى القسم النظري على التحفيز في المؤسسة، أما بالنسبة للقسم التطبيقي

فقد قمنا بدراسة ميدانية تضمنت تقديم عام لبلدية سيدي عمران.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتحفيز في

المؤسسة.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق لمعالجة الإطار النظري للتحفيز وتم تقسيمه وفق ثلاثة مباحث:
ففي المبحث الأول تطرقنا إلى: مفاهيم أساسية للتحفيز، وفي المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز، وفي المبحث الثالث: نظريات الحوافز. وسيتم معالجتها كالآتي:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية في التحفيز:

يعتبر التحفيز من الأمور الهامة للأفراد والمؤسسات، حيث يتوقف نجاح هذه الأخيرة وفعاليتها على مدى اندفاع أفرادها للعمل، لذلك يجب معرفة التحفيز جيدا.

المطلب الأول: تعريف التحفيز وأهميته:

أولا: تعريف التحفيز:

اختلفت آراء الباحثين و المهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا يخرج من الإطار المفاهيمي العام له، وذلك لارتباط الحوافز بسلوك الإنسان المعقد الذي يصعب التحكم فيه أو التنبؤ به.

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى: (هو اسم الفاعل للفعل حفز فحفز الشيء أي حثه وحرك دفعه من خلفه وصوبه.¹

أما من حيث الاصطلاح فقد تنوعت وتعددت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين. حيث عرفت بأنها:

* هي قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها، وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له".²

وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر.

* هي شيء خارجي تجذب إليه الفرد، باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه".³

* هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته المتزايدة باستمرار".⁴

* هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".⁵

* تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز".⁶

¹ المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط39، 2002، ص142.

² محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان الاردن، ط1، 2000، ص149.

³ علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2004، ص81.

⁴ علي غربي، مرجع سابق، ص81.

⁵ علي السلمي، إدارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1985، ص300

⁶ احمد ماهر، ادرة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص234

*"هي الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسة لحث العمال، وتشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر، والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، مما يدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام، ومن ثمة كفاية إنتاجية المؤسسة".¹

كما سبق نلاحظ أن مجموع التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالتها، وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي: "عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة هدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم".

ثانيا: أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:²

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات و قدرات العاملين و استخدامها أفضل استخدام ،هذا يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين و تسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت (وقت الإنتاج) والمواد الأولية ك المصاريف الأخرى.
- 4- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل: انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب و المنازعات والشكاوي و دوران العمالة .
- 5- تحقيق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة و الإنتاجية للعاملين .

المطلب الثاني : عناصر التحفيز و أسس منح الحوافز:

أولاً:عناصر التحفيز:

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- أ- القدرة: فالشخص المؤهل و القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب و غير المؤهل أصلا .

¹ بلوناس عبد الله، تقييم العمال في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002، ص7.

² هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008، ص201.

ب- **الجهد:** الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة لا تكفي فالطبيب المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .

ت- **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا¹.

ثانيا : أسس منح الحوافز:

1-الأداء : يعتبر الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحدمنح الحوافز لدى بعض المنظمات وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الربح للوقت أك تخفيض التكاليف أو مورد آخر .
أ- معايير تقييم الأداء: يتم تحليل الأداء عن طريق وضع معايير قابلة للقياس بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل, جودة العمل...الخ.

ب- صعوبة تقييم الأداء: وتتمثل في:

- التحفيز من الجانب القائم بالتقييم تجاه العوامل التي يجبهها
- التأثير بسلوك الأفراد قبل الفكرة الأخيرة من التقييم .
- الاتجاه نحو التقييم البعيد عن التحقيق.

2-المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والعمال الحكومية،أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات , أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء, ويعتبر هذا المعيار اقل أهمية من معيار الأداء والناتج النهائي لصعوبة قياسه وعدم موضوعية في الكثير من الأحيان .

3-الاقدمية : ويقصد بها طوال الفترة التي قضاها الفرد في العمل،وهي تشير نوعا ما إلى الولاء و الانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه،وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب , وتظهر أهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام أكثر منها في القطاع الخاص

4-المهارات والإبداع و الابتكار:إن بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو جوائز ودورات تدريبية وكذلك على أساس العمل لابتكاري أو الإبداعي الذي يقدم من الفرد إلى المنظمة،

¹ الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص

ونقصد هنا بالعمل لابتكاري أو الإبداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنية لدى الفرد للتوصل إلى شيء جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع.¹

المطلب الثالث: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، واهم هذه التقسيمات.

✓ قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

1- حوافز مادية: أ- الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.²

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، و تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات.³

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

الأجر: و يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعات المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها اسمها في شريكاتها لتحفيز العاملين.

الترقية: حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها ما تتضمن زيادة الأجر يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.⁴

2- حوافز معنوية: ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و مشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

¹ كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص13.

² فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص335.

³ اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص376.

⁴ علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982، ص151.

وهي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة لعاملها من اجل إشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية والاجتماعية ومن أهمها :

الشكر و التقدير: ويعد من أهم الحوافز المعنوية التي لها الأثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الأفضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية، وتجدر الإشارة هنا إلى الوقت المناسب فإنها تفقد مغزاها الحقيقي.

فرص الترقية والتقدم: يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الأفراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بإنتاجية الفرد .

المشاركة في الإدارة : وتتمثل في اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وتندرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان أو مجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات .

التوافق المهني: والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن أن يصل إلى مستويات عالية من الأداء إذ كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية و الاجتماعية والثقافية وغيرها حوافز معنوية تعمل على جلب راحة العامل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي وزيادة الأداء و المنتج.

✓ قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى

أ- حوافز إيجابية:هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل، كاستقرار الفرد في عمله(ترسيم)، و منحه شهادات الاعتراف والتقدير.

ب- حوافز سلبية : تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه مع الأفراد والعاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة .

✓ قسمت الحوافز من حيث عدد الشموليين إلى:

أ- حوافز فردية:هي التي تمنح لشخص بعينه، كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته و مجهوداته على إنجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة .

ب- حوافز جماعية:يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

— إن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج فالحوافز تمثل أدوات وأساليب متاحة لدى المؤسسة لتشجيع مستخدميها على الأداء، وبالتالي على كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها.¹

المطلب الرابع: أساليب التحفيز و أهدافه :

أولاً: أساليب التحفيز :يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي :

- 1- التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي).
- 2- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- 3- التعرف بدقة على أهداف منظمتك و نقلها بصورة محددة و واضحة لهم، فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا.
- 4- استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- 5- حاول دائما أن تكون المكافأة ذات " قيمة " بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء .
- 7- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك و درهم بنفسك، ثم تابع الأداء.²
- 8- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.. يقول الرسول "ص": "ما معناه" أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه. "
- 9- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
- 10- تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية وصلاحيتك في هذا المجال.
- 11- إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية .
- 12- شجع المشاركة و روح التعاون بين مرؤوسيك.
- 13- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها.³

ثانياً: أهداف الحوافز :تستخدم المؤسسة الحوافز من اجل أهداف أهمها ما يلي :

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة ومبيعات و أرباح .
- 2- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات .
- 3- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة

¹ خالد عبد الرحمان الهيتي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005، ص259.

² مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص.178.

³ نفس المرجع السابق، ص179.

- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- 5- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، و أيضا تحسين نوعه و جودته .
- 6- تنمية جذب العاملين داخل المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء.
- 7- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين.
- 8- روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن.¹

¹ علي محمد عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره، ص53

المبحث الثاني: جوانب هامة لنظام التحفيز

تختلف الحوافز بين الجماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يحفزه العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما، ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى، أو ما حفزهم اليوم قد لا يحفزهم في فترة أخرى، لدى من الجدير الاهتمام بنظام الحوافز ومراعاة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومناسبة لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز الفعال:¹

لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها:

- ✓ زيادة الإنتاجية .
 - ✓ تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
 - ✓ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
 - ومن خصائص نظام الحوافز الجيد كذلك ما يلي :
1. الإدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز.
 2. الإدارة الجيدة: هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
 3. الإدارة الجيدة: هي التي تحدد بوضوح السلوك الأزم للحصول على الحوافز.
 4. الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى أن يكون الحافز سواء سلبيا أو ايجابيا معاصرا للواقع الذي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بتاج جهده أو خطاه.
 5. ضرورة وجود نظام للحوافز الايجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز والأداء والابتكار .
 6. ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز ,ولضمان جدية العاملين ومحافظه الإدارة على هيبتها.....وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
 7. لابد أن يحقق نظام الحوافز عائدا اكبر أو مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
 8. العلائية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز أي أعطى للموظف العامل, أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم يبذل جهد اكبر 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 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان ، ط1، 2011، ص92.

-أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز , لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.¹

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز:

انه من ضروري على من يقوم بوضع نظام الحوافز الأخذ بعين الاعتبار مراحل تصميم نظام الحوافز وهي كالتالي:

1. **تحديد الهدف:** تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بنظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح , أو رفع المبيعات والإيرادات, أو قد يكون تخفيض لتكاليف أو تشجيع على أفكار جديدة , أو لتحسين العمل الجماعي أو تحسين سلوك معين , أو غيرها من الأهداف.

2. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:²

✓ وجود عدد سليم للعاملين.

✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

✓ وجود ظروف عمل ملائمة .

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

✓ **قيمة الحوافز والجوائز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنود جزئية مثل: المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.

✓ **التكاليف الإدارية:** وهي تغطي بنودا مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

✓ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنود مثل: النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات المتضمنة بنودا خاصة أخرى بها.³

¹ نفس المرجع السابق، ص93.

² خالد عبد الرحيم الهبتي، مرجع سبق ذكره، ص256.

³ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007، ص(19-20).

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

يرى "ماهر" أن نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط للنظام, ومن هذه العوامل ما يلي:

1. **العوامل الخارجية:** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة، أو هي الحدود الجغرافية للمنظمة، أو هي عوامل مجتمعية.

وهي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع و تأثيرها على الحوافز.

2. **العوامل الداخلية:** ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دورا أساسيا في تشكيلها, ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك شكل أنظمة الحوافز.¹

كما يرى "جودة" أن نظام وضع الحوافز في أية منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي :

1. **على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تمثلها القوانين والتي تطبقها إدارات المنشآت أو المنظمات المختلفة, وثانيهم: القيم الاجتماعية والنظام السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

2. **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما: نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه, وثانيهما: نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي, وثالثهم: حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوظيفي.²

المطلب الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز:

حتى يكون نظام الحوافز فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي:

1. **البساطة:** وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا مفهوما وذلك في صياغته وحساباته.
2. **التحديد:** ويقصد بها أن تكون أنواع السلوك التي يتسم تحفيزها محددة ومفسرة فلا أن نقول مثلا: السعي لإنتاج أكثر أو العمل على تقليل التكاليف.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص57.

² عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972، ص17.

3. يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكات التي سيتم تحفيزها.
4. يمكن قياسه: يجب أن يكون الأداء أي السلوكات أو التصرفات مادية قابلة لتقييم أو القياس.
5. معايير الأداء: يجب أن يتم وضع معايير محددة لتقييم الأداء والسلوك وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير يمكن تحقيقها وقابلة للقياس.
6. التفاوت: لا يجب جميع العاملون على القدر نفسه من الحوافز.
7. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
8. الكفاية: يجب أن يكون هناك اجر كافي يكفي احتياجات العاملين.
9. السيطرة: ويعني سيطرة الكاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من أعمال.
10. التغطية الكاملة للأداء: وهو أن يشتمل نظام الحوافز كل أنواع الإيجاد في الأداء من حيث: زيادة الكمية، جودة النتائج، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث.
11. المشاركة: إن مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من إقناعهم وتحسينه لهم والحفاظة عليه.
12. التوزيع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
13. الجدوى: يجب أن يكون النظام يشكل منفعة للمنظمة في زيادة إيراداتها أو نواتجها.
14. شمول كل العاملين: وهو أن يشمل النظام كل الوظائف بالمنظمة.
15. البدخ: يجب أن تكون الحوافز واضحة وكبيرة ليكون لها تأثير لان العكس قد يؤدي إلى العكس.
16. المرونة: أن يتماشى نظام الحوافز مع المتغيرات التي قد تحدث داخل المؤسسة أو محيطها الخارجي.
17. العلانية: يدج بان يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين.
18. الإسناد: مساندة الإدارة العليا عند بداية النظام لإعطاء دفعة قوية.
19. التدريب: يجب تدريب المشرفين وهم المديرين ورؤساء الأقسام والملاحظين المشرفين على إجراءات النظام.
20. القوة: يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة من الإدارة العليا واستخدام الإعلانات والإشعارات القوية.¹

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص236-237.

المبحث الثالث: نظريات الحوافز:

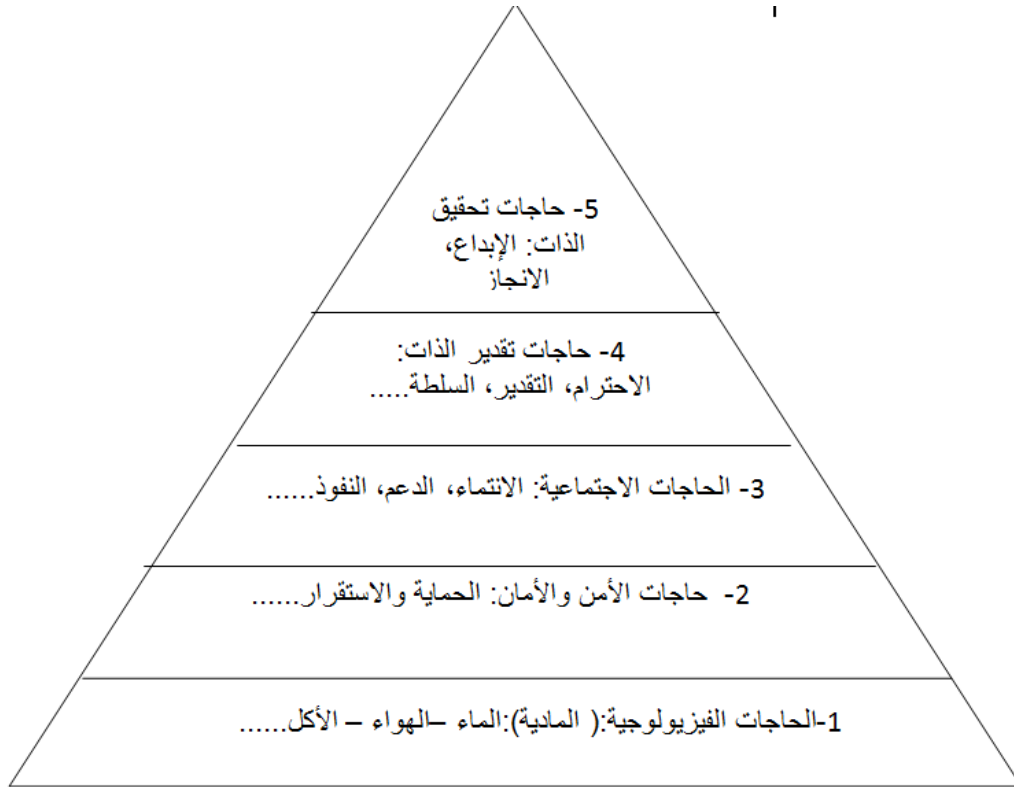
سنحاول الآن شرح النظريات التي تطرقت لتفسير عملية الدافعية لدى الأفراد، وتلك التي اهتمت بدراسة الحوافز وهي عديدة نذكر منها:

المطلب الأول: نظريات الحاجات الإنسانية لـ "MASLOWSTEOKY":

وهي من النظريات المعروفة في الحاجات الإنسانية، وقدمها "أبراهام ماسلو" والتي تسمى باسم نظرية تدرج الحاجات، والافتراض الرئيسي في هذه النظرية هو: أن الفرد إذا نشأ في بيئة لا تتبع حاجاته فإنه من المحتمل أن يكون أقل قدرة على التكيف وغير صحيح وظيفياً.

ويرى "ماسلو" أن الحاجات الفسيولوجية والأمن والأمانة ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد، وهي موجودة لدى الإنسان والحيوان، في حين الحاجات الاجتماعية وتقدير وتحقيق الذات موجودة لدى الإنسان فقط ولازمة لسعادته وطمأنينة.¹

لقد صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي:



الشكل 1: سلم الحاجات الإنسانية لـ ماسلو.

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص118.

¹ مدحت محمد أبو النصر، نفس المرجع السابق، ص117.

✓ والأتي شرح لهذه الحاجات من وجهة نظر "ماسلو"¹:

1. **الحاجات الفيزيولوجية (المادية):** وهي الحاجات الأساسية للفرد التي تقوم بدور فعال في دفع الإنسان، وتمثل هذه الحاجات في الحاجات ذات علاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسولوجي، كالماء والهواء والأكل والجنس وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد "ماسلو" أقوى دافع للفرد فحاجة الشخص للكل والشرب أقوى من حاجاته الأخرى حتى يتم إشباعها، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

2. **حاجات الأمن والأمان:** هذه حاجة لبيئة عمل العاطفية ومادية الآمنة ومستقرة من التهديدات وبمعنى أن تكون حرية من العنف ومجتمع مرتب ومنظم، ففي مكان العمل تعكس احتياجات الأمان الحاجة إلى أعمال آمنة وفوائد تضاف إلى الأجور وأمان وظيفي.

3. **الحاجات الاجتماعية:** تبرز كحاجات مؤثرة في السلوك الإنساني وتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود والصدقة كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد للمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي و النفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

4. **حاجات تقدير الذات:** تتمثل في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي و بين الأفراد أو بقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز، بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات اكتساب المهارات وإضافة معلومات.²

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** يأتي ظهور هذه الحاجات فقط بعد أن تكون بقية الحاجات قد أشبعت بصفة أساسية، وتعتبر هذه الحاجة على رغبة الفرد بتن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد، وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يريد.

من خلال التحليل لهذه النظرية يمكن ملاحظة أن لدى الفرد العديد من الحاجات، ولكن الحاجة الأكثر نجاحا هي التي تعرض نفسها على سلوكه الحالي، أن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظرا لان إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فان كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع الكامل.³

¹ نفس المرجع السابق، ص 119.

² نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط 1، 2011، ص 123.

³ راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط 1، 2005، ص 302.

المطلب الثاني : نظرية آدفير

قام "كلايتون آدفير" باقتراح تعديل على نظرية "ماسلو" في المحاولة لتبسيطها على النقد حول نقصها للتحقيق والصحة وقد حددت نظرية "ERG" ثلاثة أصناف في الحاجات :

1. حاجات البقاء: الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية .
 2. حاجات الانتماء (القرب) : الحاجات لعلاقة مرضية مع الآخرين.
 3. حاجات النمو والتطور: الحاجة لتطور القدرات الإنسانية والرغبة في التطور الشخصي وزيادة الكفاءة.
- إن هزيمة نموذج "ERG" هي متشابهة لنموذج "ماسلو" للحاجات كليهما يفترض أن الأفراد ينتقل إلى الأعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة في وقت ما على أي حال فان آدفير قلل عدد مجموعات إلى ثلاثة مجموعات واقترح بان الحركة إلى أعلى في السلم الهرمي هو أكثر تعقيداً تعكس مبدأ الانجاز الإحباط .
- إن نموذج "ERG" هو اقل صرامة من سلم الهرمي لحاجات "ماسلو" والتي تقترح بان الأفراد يمكن أن ينتقل إلى الأسفل وأيضا إلى الأعلى في سلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات .¹



الشكل 2: سلم الحاجات عند آدفير

المصدر: هيثم العاني , الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت , كنوز المعرفة , عمان , ط 1 , 2007 , ص 62 .

- إن نظرية الحاجات الهرمية تساعد في تفسير السبب إيجاد المنظمات طرق للاعتراف بالموظفين وتساعد في تشجيع مشاركتهم في صنع القرار.

¹ هيثم العاني، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المطلب الثالث: نظرية الانجاز "لماكلياند"¹:

اقترح "ماكلياند" سنة 1967 نظرية الانجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي:

1. الحاجة إلى القوة .

2. الحاجة إلى الانجاز .

3. الحاجة إلى الانتماء .

1. **الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة

والتحكم في سلوك الآخرين وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

2. **الحاجة إلى الانجاز:** إن الحاجة للانجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق

فحسب رأي "ماكلياند" ، أن الأفراد الذين لديهم الحاجة للانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي

تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرار ووضع الأهداف ومن جملة الخصائص لهذا النوع نذكر:

أ- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها التحدي .

ب- يجدون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي .

3. **الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة

جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة بتحقيق هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم

يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

المطلب الرابع: نظرية العاملين "فريدريك هيرزبيرغ":

- الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "هيرزبيرغ": وزملائه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين

مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأولهما: يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد أن استياء الفر ينتج

عنه توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن الرضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى

"فريدريك" أن الإنسان لن يشعر برضا إلا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحيحة وبيئة مادية

وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة

)هي التي تعمل على تحريك جهود الأفراد والزيادة وتحقيق أداء الجيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف

¹ طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص645.

المنظمة أما محددات عدم الرضا اصطلاح على تسميتها (بالعوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب وظروف العمل.....وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وان هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد ولكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد وسميت بالعوامل الدافعية أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الأولى مرتبطة بطبيعة العامل نفسه أما مجموعة العوامل الثانية مرتبطة بين بيئة العمل فطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهره هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

إن نظرية "هيرزبيرغ" حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة فترى أن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط مجردها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل ألازم كما ترى أنها ضرورية لأي تنظيم لكن وجودها يدفع الفرد إلى التفكير في حاجات أخرى كالانجاز.¹

¹ سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص224.

خلاصة الفصل الأول:

على ضوء الدراسة لتحفيز الموارد البشرية يمكننا استخلاص:

يعتمد تحقيق الأهداف المشتركة بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها على مدى فعالية نظامها التحفيزي، حيث تختار التوليفة أو مجموعة التوليفات المثالية لأنواع الحوافز التي تتناسب وأهدافها، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على أدائهم المتميز، وأمام المؤسسة خيارات كثيرة لتحديد أنواع الحوافز التي تعكس تطلعات أفرادها، فتستعمل بذلك نظم الحوافز الفردية أو الجماعية أو الإيجابية أو السلبية.

حيث تتضمن الحوافز الإيجابية حوافز مادية تعمل على إشباع حاجات الأفراد المادية، وتمثل أهمها في الأجر و ملحقاته كالعلاوات والمكافآت والمشاركة في الأرباح و غيرها، و الجوائز والترقية والخدمات الاجتماعية المختلفة؛ كما تتضمن حوافز معنوية تعمل على إشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية للعاملين، من أهمها ضمان واستقرار الوظيفة، توسيع و إثراء الوظائف، الإجازات، المشاركة في اتخاذ القرارات، جماعات العمل وغيرها، أما الحوافز السلبية تتمثل في العقوبات التي تفرضها المؤسسة على العاملين الذين يخالفون القواعد والتعليمات، كالإنذار والتنبيه، الحرمان من الحوافز المادية أو المعنوية، التنزيل وغيرها .

وأمام هذه الأنواع المختلفة من الحوافز يأتي دور القائد أو المشرف الذي يحدد التوليفة المناسبة لكل فرد، و يعمل على منحها وفق أسس معينة وذلك حسب أهدافها، سواء كانت متجهة نحو الأداء، لإبراز بعض السلوكات الإيجابية امتلاك مهارات أو تشجيعها على الإبداع، و ذلك وفق نظم متنوعة فردية وجماعية؛ وفي طبيعة الحال يأخذ هذا القائد بعين الاعتبار القوى التي تؤثر في اختياره للتركيبة الملائمة؛ وكل هذا سينعكس إيجابيا على المؤسسة.

وبهدف الوصول إلى فاعلية التحفيز تعمل المؤسسة على تصميم النظام الذي يسمح بتحديد هدفها و الأداء و الميزانية اللازمة لذلك و إجراءات وضعه، وهذا ما يسهل تطبيقه وتنفيذه بفاعلية .

ومن خلال ما سبق، يتضح أن التحفيز يمكن اعتباره ذات فعالية إذا كانت المؤسسة تعتمد على الأساليب الحديثة للمناجمنت، التي تأخذ بعين الاعتبار كل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية؛ وبهذا فكل ما يحيط بالمؤسسة من

تنظيم، إشراف، علاقات وغيرها، يساهم في نجاح تحفيز المؤسسة لأفرادها .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية للتحفيز في بلدية

سيدي عمران

تمهيد:

بعد الدراسة الميدانية لموضوع التحفيز في المؤسسة، ارتأينا إسقاط هذه الدراسة على احد المؤسسات ألا وهي بلدية سيدي عمران، بولاية الوادي.

لذلك سنتناول دراسة كيفية للتحفيز في هذه المؤسسة، و المجهودات التي تبذلها الإدارة في هذا المجال، ومن اجل هذا قمنا بتريص ميداني في المؤسسة، كان الغرض منه جمع المعلومات التي تخدم موضوعنا، هذا وذلك بالرجوع إلى الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الأول: تقديم عام لبلدية سيدي عمران:

سنتطرق هنا: لتعريف بالبلدية، القطاعات والمكاتب التي تضمها، هيكلها التنظيمي. وهي كالتالي:

المطلب الأول: البطاقة الفنية لبلدية سيدي عمران:

1. تعريف البلدية تاريخيا:

كانت سابقا عبارة عن فرع بلدي تابع لبلدية جامع البلدية الأم لمدة زمنية قصيرة، وبعد التقسيم الأخير في سنة 1984م انشأت بلدية سيدي عمران، وفي نفس السنة بتاريخ: 1984/12/05 انتخب أول مجلس شعبي بلدي متكون من 21 عضوا، ينتق منه رئيس ونائبين يديرون شؤون البلدية.

2. تعريف البلدية جغرافيا:

انشأت بلدية سيدي عمران سنة 1984، بمساحة تقدر ب 552 كلم²، حيث يحدها شمالا بلدية جامعة من ولاية الوادي، وجنوبا بلدية سيدي سليمان " النقر الطيبات " من ولاية ورقلة، وشرقا بلدية تغزوت من ولاية الوادي، وتبعد البلدية عن مقر الولاية ب 132 كلم مرورا بدائرتي الرقيبة وقمار . وتعد بلدية سيدي عمران ثاني مدينة من حيث الكثافة السكانية بالنسبة لدائرة جامعة، وتحتوي على تجمعات سكانية، وهي سيدي عمران "مقر البلدية" الزوالية، الشمرة، تمرنة الجديدة، المنصورة، حي الأمل، عين الشوشة، حي الحرة".

بالإضافة إلى المناطق المبعثرة وهي: الظهارة، الداودة، برج بوديسة.

3. المناخ بالبلدية :

يتميز المناخ بلدية سيدي عمران بالحرارة والجفاف صيفا، والبرودة شتاء، مع قلة المطار وهبوب رياح، تكون ساخنة أحيانا، ومصاحبة لرمال متطاير بالريبع والخريف.¹

4. إحصاء السكان:

يصل عدد سكان بلدية سيدي عمران حسب آخر إحصاء لسنة 2008 إلى 21897 نسمة مقسمة بين 11112 إناث و 10785 ذكور، علما انه يتم إحصاء عدد السكان دوريا كل 10 سنوات.

¹ بتصريح السيد شرايد لخضر تقني سامي في الاعلام الالي مكتب تسيير المستخدمين الساعة 9.30 بتاريخ 16 مارس 2018

المطلب الثاني: قطاعات البلدية

اهتمت الدولة بالبلدية بتقديم خدمات تتمثل في القطاعات التالية :

1. قطاع التربية والتعليم:

- مؤسسات التربية تتمثل في: مدارس ابتدائية عددها 13 ،متوسطات عددها 5 ،وعدد الثانويات 2 .
- النقل المدرسي: وفرت البلدية 7 حافلات خاصة بالنقل المدرسي، تنتقل عبر خطوط التجمعات السكانية بالبلدية.

2. قطاع الصحة:

تتواجد ببلدية سيدي عمران: عيادة متعددة الخدمات، و6 قاعات علاج موزعة على التجمعات السكانية التابعة للبلدية (الزوالية، الشمرة، تمرنة الجديدة، حي الأمل، المنصورة، عين الشوشة) تحتوي كل منها على قاعة بالإضافة إلى: عيادة خاصة بالطب العام .

كما تحتوي البلدية أيضا على صيدليات خاصة : (2 بسيدي عمران , و 1 بعين الشوشة).

3. قطاع الثقافة :

اهتمت البلدية بالجانب الثقافي إذ خصصت المنشآت التالية :

- دار الشباب عددها 2.
- مكتبة سيدي عمران ،مركز ومكتبة بالزوالية .
- قاعات متعددة النشاطات ب(الزوالية ،تمرنة الجديدة ،حي الأمل ،المنصورة, عين الشوشة).
- إنشاء جمعيات ثقافية نشطة على المستوى المحلي والوطني (جمعية النور الثقافية، جمعية نبراس، جمعية الأصالة للفروسية والفنون الشعبية، الكشافة الإسلامية).

4. قطاع الرياضة:

كما اهتمت البلدية بالنشاطات الرياضية ،ووفرت ما يلي :

ملعب بلدي ,ساحات اللعب (ماتيكو), عبر تراب البلدية(12ساحة لعب), نوادي رياضية(نادي الرياضي للهواة الحرية سيدي عمران , النادي الرياضي للهواة أمل عين الشوشة ،النادي الرياضي للهواة أبطال الزوالية، النادي الرياضي للهواة شباب المستقبل سيدي عمران، النادي الرياضي للهواة النجم الرياضي لعين الشوشة، النادي الرياضي لشباب المنصورة).

5. قطاع النقل:

يتوفر نقل عمومي في بلدية سيدي عمران بنسبة 65 % مما يسمح للمواطنين بالتنقل بمختلف الاتجاهات.¹

6. قطاع البريد والمواصلات:

يحتوي على مكتب بريد بسيدي عمران كمركز وفروع بريدية عبر التجمعات في البلدية (الشمرة، الزوالية، تمرنه الجديدة، عين الشوشة).

7. قطاع الفلاحة:

تعتبر بلدية سيدي عمران منطقة فلاحية خصبة في الزراعات النخيل وتعد من اكبر المناطق المنتجة للتمور، وتشتهر بجودة ثمرها المتميزة المعروفة بدقلة نور، فالمساحة الفلاحية تقدر بحوالي 42970.82 هكتار، يشغلها قرابة 4970 فلاح بالإضافة إلى المحيطات الفلاحية هي محيط الطرفة، محيط العياطة، محيط لقراف، محيطات للاستثمار.

8. قطاع السياحة: تزخر البلدية بمناطق سياحية من بينها: منطقة الرطبة عياطة، قصر تمرنة القديمة، منطقة بري نوبة.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي عمران: أنظر الملاحق

يتكون الهيكل التنظيمي للبلدية من 4 مصالح مترابطة فيما بينها حيث نذكرها فيما يلي:

الفرع الأول: مصلحة الأمانة العامة:

يرأسها الأمين العام للبلدية بالتنسيق مع جميع مصالح البلدية والسهر على حسن سيرها كما يقوم بإعداد جدول الأعمال الخاص بالمجلس الشعبي البلدي وتحرير المداولات ومتابعتها والأمانة العامة هي المشرفة على إدارة البلدية والتنسيق بين مختلف مديرياتها والسهر على السير الحسن للبريد الصادر أو الوارد والأمانة العامة بصفة عامة تتكون من 4 مكاتب هي:

1. مكتب كتابة المجلس الشعبي البلدي.

2. مكتب البريد والاتصال والاستقبال والتوجيه.²

3. مكتب الإعلام الآلي والإحصاء.³

4. مكتب الأرشيف والتوثيق.

¹ بتصريح السيد شراديد لخضر تقني سامي في الاعلام الالي مكتب تسيير المستخدمين الساعة 9.30 بتاريخ 16 مارس 2018

² بتصريح من السيدة ن. نورة عون، إدارة إقليمية، مكتب كتابة م ش ب، الساعة 10.30، بتاريخ 23 مارس 2018..

³ بتصريح من الأنسة ب. راوية، ملحق الإدارة الإقليمية، مكتب الإعلام الآلي والإحصاء، الساعة 10.00، بتاريخ 13 مارس 2018.

الفرع الثاني: مصلحة الشؤون المالية والحركة الاقتصادية:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في البلدية، نظرا للمهام العديدة التي تقوم بها، فهي التي تتكفل بالأعمال الإدارية والمحاسبية.

1) مكتب الممتلكات.¹

2) مكتب تسيير المستخدمين.²

3) مكتب الأجور.³

4) مكتب الميزانية.⁴

الفرع الثالث: المصلحة التقنية:

تقوم هذه المصلحة بعدة أعمال منها إبرام الصفقات العمومية التي تظم الأعمال المتعلقة بأشغال خاصة البناءات المدروسة والعقارات والأشغال الخاصة بالري وكل المشاريع التنموية والاستثمار العمومي، سواء كانت ضمن مخططات البلدية للتنمية أو مشاريع قطاعية أو ذات تسيير ذاتي، وتضم مجموعة من المكاتب:

1- مكتب التعمير والبناء.

2- مكتب الصيانة والتجهيز والأشغال الجديدة:

- مكتب الشبكات والطرق⁵

3- مكتب التعمير والبناء.⁶

4- أمين المخزن.⁷

5- رئيس الحظيرة:

6- مكتب الصيانة والتجهيز والأشغال الجديدة.⁸

¹ بتصريح من السيد حجاجي عبد العزيز، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، مكتب الممتلكات، الساعة 10.30، بتاريخ 16 مارس 2018.

² بتصريح السيد شراديد لخضر تقني سامي في الاعلام الالي مكتب تسيير المستخدمين الساعة 9.30 بتاريخ 16 مارس 2018

³ بتصريح من الأنسة خ اسيا عون رئيسي للإدارة الإقليمية مكتب الأجور الساعة 10.00 بتاريخ 17 مارس 2018.

⁴ بتصريح من السيد بوزيد عز الدين متصرف الإدارة الإقليمية مكتب الميزانية الساعة 10.30 بتاريخ 16 مارس 2018م.

⁵ بتصريح من السيد: حمروني إبراهيم، مهندس دولة، مكتب الشبكات والطرق، على الساعة 10:00، بتاريخ 27 مارس 2018م.

⁶ بتصريح من الأنسة: ر. سعيدة، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، مكتب التعمير، على الساعة 11.15، بتاريخ 27 مارس 2018م.

⁷ بتصريح: السيد ب. عز الدين، مرجع سبق ذكره، الساعة 10:00، تاريخ 28 مارس 2018

⁸ تصريح من: السيد بن فرحات مصباح، مهندس دولة، مكتب الصيانة والتجهيز، على الساعة 9:30 بتاريخ 20 مارس 2018

الفرع الرابع: مصلحة التنظيم والشؤون العامة:

هي مصلحة تعتبر من أكبر المصالح في البلدية حيث تضم عدة مكاتب، وهي كالآتي:

1. مكتب الخدمة الوطنية والانتخابات.

2. مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والفلاحة:

أ- الشؤون الاجتماعية:

ب- الثقافية والرياضة.

3. مكتب التنظيم والمنازعات.¹

4. مكتب الحالة المدنية.²

5. المكتب البيومتری.

¹ بتصريح من السيدة: ق. انشراح، متصرف إقليمي، مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والفلاحة، على الساعة 10:00، بتاريخ 28 مارس 2018م.

² بتصريح من السيد: بن حمزة الساسي، عون إدارة إقليمية، مكتب الحالة المدنية، الساعة 09:00، بتاريخ 29 مارس 2018م.

المبحث الثاني: إجراءات التحفيز في بلدية سيدي عمران:

سننتقل إلى المناهج التي تتبعها المؤسسة في عملية التحفيز.

المطلب الأول: الترقيات

من خلال هذا الإجراء الذي تتبعه المؤسسة بالاعتماد على الخبرة السنوية و اقدمية الجنوب، نذكر مثال عن احد الموظفين، تم دخوله إلى المؤسسة في 2 نوفمبر 2014 ، تم حساب خبرته السنوية من تاريخ دخوله إلى غاية 31 ديسمبر 2017 ، وجدنا أن مجموع خبرته السنوية لهذا الموظف قدرت بثلاث سنوات وشهرين، بالإضافة إلى اقدمية الجنوب، والتي هي 3 أشهر في كل سنة، ليزيد مجموع خبرته إلى 3 سنوات و 11 شهر، هذه العملية تطبق على جميع الموظفين وفق قانون وضعته المؤسسة، تصنف العاملين حسب الدرجات:

جدول 1: درجة تصنيف العاملين.

الدرجات	المدة
الدنيا	2.5
الوسطى	3
القصوى	3.5

المصدر: شرايد الاخضر، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكتب تسيير المستخدمين، الساعة 10:00، بتاريخ 2018/04/19.

وهنا يمنح الرئيس أو المشرف نقطة للموظف حسب عمله أو غيابه أو حضوره وكيفية إنجاز العمل، بالإضافة إلى انه يتم استفادة أي موظف منذ دخوله حيز الخدمة من 6 سنوات اقدمية الجنوب طول مدة خدمته أو وصولاً لسن التقاعد، وتنقضي هذه السنوات في كل مرة يترقى فيها الموظف.¹

المطلب الثاني: الخدمات الاجتماعية(منحة المردودية):

تطبق المؤسسة هذا الإجراء كتحفيز لموظفيها والمتمثلة في منحة المردودية، التي يتم حسابها انطلاقاً من الأجر الأساسي والمكون من الأجر القاعدي مقدر بألف وثمانمائة دينار جزائري، بالإضافة إلى الخبرة المهنية، وهذه الأخيرة يتم حسابها منذ دخول الموظف إلى المؤسسة حتى السنة التي نحن فيها الآن بناءً على وثائق مقدمة من

¹ بتصريح من السيد: شرايد لخضر، تقني سامي في الاعلام الالي، مكتب تسيير المستخدمين، الساعة 10:00، بتاريخ 2018/04/19.

طرف مصلحة المستخدمين ثم نقوم بضربها في النقطة الممنوحة (من 0 إلى 30) بالقسمة على 100 لنحصل في الأخير على مجموع منحة المردودية التي تحسب كل ثلاثة أشهر مع خضوعها لمجموعة من الاقتطاعات كالتقاعد مثلا والموضحة في العلاقة التالية:

$$\text{الأجر الرئيسي (الأجر القاعدي + الخبرة المهنية)} * \text{النقطة الممنوحة (من 0 إلى 30)} = \text{مبلغ المنحة}$$

$$\frac{\text{مبلغ المنحة} * \text{المدة (كل 3 أشهر)} = \text{المبلغ الخام}}{100}$$

ملاحظة: حيث يخضع المبلغ الخام لاقتطاعات مثل: التقاعد.

انظر الملاحق.¹

المطلب الثالث: إجراءات تأديبية:

الفرع الأول: الخصم من الراتب بمبرر وبغير مبرر:

أولاً: خصم من الراتب بمبرر:

ويكون ذلك في الحالات التالية:

__ لأسباب مرضية.

__ في حالة دراسة لممارسة النشاط كتلقيه تكويناً من أجل تطوير خبراته.

__ القيام بالتدريس من أجل نقل بعض من خبراته ومعارفه لغيره.

__ الدخول في انتخابات في المجالس الانتخابية تحتاج الكثير من الوقت والمجهود.

__ المشاركة في التظاهرات الدولية كالمسابقات الثقافية والرياضية لتمثيل المؤسسة وتحسن من صورتها.²

انظر الملاحق.

ثانياً: خصم من الراتب بدون مبرر:

يتم الخصم من راتبه في حالة أسباب مجهولة، ولا يقدم الموظف أي تبرير عن سبب غيابه، انظر للملاحق.³

¹ بتصريح من الانسة: وردة اويش، مكتب تسيير المستخدمين، الساعة: 10:00، بتاريخ 2018/04/22 م.

² بتصريح من الانسة: وردة اويش، مكتب تسيير المستخدمين، الساعة: 10:30، بتاريخ 2018/04/22 م.

³ بتصريح من السيد: شرديد لخضر، تقني سامي في الإعلام الآلي، مكتب تسيير المستخدمين، الساعة 11:00، بتاريخ 2018/04/19 م.

الفرع الثاني: الإنذار والردع

أولاً: الإنذار:

هو تحذير يرسل إلى الموظف بأنه قد تم تجاوز المدة المحدودة، أو قيامه بمخالفة كغيابه عن العمل بشكل غير نظامي، من اجل الالتحاق بالعمل وإلا ستطبق عليه إجراءات خاصة (كان يترك المؤسسة فور انتهاء العقد) ويكون ذلك في حالة عدم تجاوبه للتنبيهات المرسلة له وعدم تبريرها.
انظر الملاحق.

ثانياً: الردع:

هو مصطلح عسكري في الغالب، لكن المؤسسة تتخذ هذا الإجراء لتهديد العاملين وتخويفهم من اجل الرجوع عن الخطأ المرتكب ومن اجل فرض هيبتها، بحيث لا يكون باستعمال الأسلحة بل باتخاذ تدابير أخرى كالتوقف عن العمل بصفة مؤقتة او تسريحه من المؤسسة... الخ.
انظر الملاحق.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة الميدانية، يمكننا القول أن بلدية سيدي عمران تمكنت من وضع نظام للحوافز، لكن هذا النظام كان محدود، و عند الاستفسار عنه، كان جواب المسيرين في البلدية انه يوجد مجموعة من الحوافز الايجابية، المتمثلة في: عدالة الأجور الأساسية(كان تكون العدالة بين الخدمة المقدمة والأجر الممنوح، وان يكون الأجر القاعدي الأدنى لكل عامل 1.800 دج.)، ثبات العامل واستقراره في عمله، توفير الأجواء المناسبة للعمل(كالمكيفات في فصل الصيف، الإضاءة، المعاملة المناسبة مع الموظفين). اما الحوافز السلبية تتمثل في: الإنذار والردع (تم شرحها سابقا. انظر للملحق)، الخصم من الراتب"مبرر أو غير مبرر"(تم شرحها سابقا. انظر للملحق). بالإضافة لغياب تحفيزات أخرى كالرحلات أو الأوسمة الشرفية والشهادات عرفانا لمجهوداتهم وهذا ما جعل العامل يمل من نفس الروتين يوميا.

الخاتمة

الخاتمة

إن إدارة الموارد البشرية من احد الإدارات الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة، سواء منها المؤسسات العامة أو الخاصة، حيث تهدف هذه المؤسسات إلى تحقيق نجاحها وتطورها واستمرارها، كما يعتبر العنصر البشري بدوره من أهم العوامل المحددة للكفاءة، كونه مورد استراتيجي يؤدي استثماره بفعالية إلى تحسين أداء المؤسسات، التي لا يمكنها تحقيق أهدافها المسطرة بمجرد استخدام آلات وأجهزة ذات تكنولوجيا، إلا أن هذا العنصر البشري في حاجة إلى العناية والتحفيز الكافي لأجل استمراره وتحسين أداءه وعمله.

وتعتبر التحفيزات الهادفة والفعالة التي تمنحها الإدارة للمورد البشري أداة مهمة للرفع من الأداء البشري وتشجيعه أكثر وتنمية مهاراته للقيام بمبادرات أكثر والمساهمة الفعالة من اجل تحقيق المؤسسة هدفها المنشود.

التوصيات:

- ✓ زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- ✓ إدراك دور المورد البشري داخل المؤسسة.
- ✓ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة والتي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء.
- ✓ ضرورة الاهتمام والتركيز على جوهر التحفيز بالمؤسسة والذي يساهم في تحسين الأداء.
- ✓ على المؤسسة وضع نماذج لتحفيز الموارد البشرية.
- ✓ على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ على المؤسسة توفير مختلف الحوافز وخاصة المعنوية منها.
- ✓ إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته ومساهمته في تحقيق أهدافه.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم ومختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة كحوافز.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- احمد ماهر، ادرة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004. بلوناس عبد الله، تقييم
- خالد عبد الرحمان الهيبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، 2005.
- راهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الأردن، ط1، 2005.
- سعاد نائف برطوني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2001
- طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 1972.
- علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، ط1، 1995.
- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة الجزائر، 2004.
- علي محمد عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1982.
- العمال في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 19 أكتوبر 2002.
- فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دراسة أسامة، عمان ، ط1، 2011.
- كامل المغربي، أساسيات الإدارة، دار الفكر للطباعة والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995.
- اللوزي موسى، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة، عمان الأردن، ط1، 2000 .
- مدحت أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
- المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط39 ، 2002
- نور الدين حروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2011.
- هادي مشعان ربيع، علم النفس الإداري، مكتب المجتمع العربي، عمان، ط1، 2008.
- هشام العاني، الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة، عمان، ط1، 2007.

الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ج

نسخة

من مجل مداولات المجلس الشعبي البلدي
جلسة عادية يوم: 2018/02/15

من سنة ألفين وثمانية عشر وفي اليوم الخامس عشر من شهر فيفري
على الساعة الرابعة مساء بمقر البلدية اجتمع أعضاء المجلس الشعبي البلدي
بلدية سيدي عمران برئاسة السيد/ فتحي بوخالفه رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
بفاعه المداولات للبلدية طبقا للدعوة رقم: 02 / 2018 المؤرخة في: 06 / 02 / 2018؛
طبقا للمادة 21 من القانون البلدي رقم: 11-10 المؤرخ في: 22-06-2011 المتعلق
بالبلدية في إطار دورة عادية.

ولاية السوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
رقم المدولة : 2018/ 02
موضوع المدولة

المصادقة على مدونة
المناصب المالية
المقترحة لسنة 2018

السادة الحاضرون:

- | | |
|--------------------------------|---|
| رئيس المجلس الشعبي البلدي | 01- فتحي بوخالفه |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | 02 - محمود حجاجي |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | 03 - لمنور درويش |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | 04 - عبد المطلب بوخالفه |
| نائب رئيس المجلس الشعبي البلدي | 05- محمد حمادي |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 06- عبد المالك تواتي |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 07 - فيصل بوخلفة |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 08 - جمال بن عيسى |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 09 - مراد رزاقه - عضو المجلس الشعبي البلدي حاضر بوكالة السيدة/ عائشة بن خدوجة |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 10 - يونس بن دلالي |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 11- عبد الجواد بن صغير |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 12- سعاد بوخالفه |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 13- عائشة بن خدوجة |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 14- خضرة بولوسة حرم بن السبتي |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 15- - دليلة حملاوي حرم بن نوح |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 16- عائشة تواتي |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 17 - حنان بوليف حرم بن عمر |

الغائبون بعذر

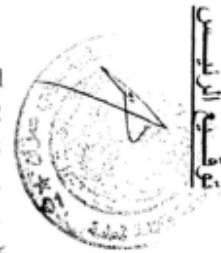
- | | |
|--------------------------|--------------------|
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 01- مراد خفاوة |
| عضو المجلس الشعبي البلدي | 02- الساسي بن حامد |

جدول الأعمال: المصادقة على مدونة المناصب المالية المقترحة لسنة 2018.

نص المداولية : أفتحت الجلسة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي مرحبا
بالحاضرين في إطار دورة عادية وعين السيد/ برثيمة بن ضويو بصفته الأمين
العام للبلدية كاتبها طبقا للمادة 29 من القانون رقم: 11-10 المؤرخ
في: 22-06-2011 المتعلق بالبلدية.

بعدها تعرض الرئيس لموضوع الجلسة المتضمن المصادقة على مدونة
المناصب المالية المقترحة لسنة 2018 ،و ذلك بتبيان كل رتبة على حدى وفق
الجدول الأتسى :

/..



توقيع الرئيس
العدد الرسمي لأعضاء المجلس (19)
- عدد الأعضاء الدائمين في المجلس (19)
- عدد الأعضاء الحاضرين في الجلسة (17)
- عدد الأعضاء الغائبين في الجلسة بوكالتهم (01)

مدونة المناصب المالية لسنة 2018

تعداد المناصب العليا على سبيل البيان		
الرقم	تسمية المنصب العمالي	التعداد
1	أمين عام	1
2	رئيس مصلحة	4
3	رئيس مكتب	16
4	رئيس فرع	6
	المجموع	27

تعداد المناصب المالية		
الرقم	منصب الشغل	التعداد
1	منصرف إقليمي رئيسي	2
2	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	1
3	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	1
4	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	1
5	مفتش النظافة و النقاوة العمومية و البيئة	1
6	وثائقي أمين محفوظات للإدارة الإقليمية	1
7	منصرف إقليمي	2
8	تقني سامي للإعلام الألي للإدارة الإقليمية	2
9	تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري	1
10	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	2
11	مساعد وثائقي أمين محفوظات	1
12	ملحق للإدارة الإقليمية	10
13	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	11
14	عون للإدارة الإقليمية	12
15	عون مكتب للإدارة الإقليمية	2
16	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	1
17	كاتب الإدارة الإقليمية	2
18	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	1
19	عون رئيسي للنظافة و النقاوة العمومية	6
20	عون النظافة و النقاوة العمومية	21
21	سائق سيارة من الصنف الأول	1
22	سائق سيارة من الصنف الثاني	1
23	عامل مهني خارج الصنف	3
24	عامل مهني من الصنف الأول	3
25	عامل مهني من الصنف الثاني	3
	المجموع الجزئي	92
26	سائق سيارة من المستوى الثاني	12
27	سائق سيارة من المستوى الأول	1
28	حارس	5
29	عامل مهني من المستوى الثاني بالتوقيت الكامل	4
30	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الجزئي	83
31	عون وقاية من المستوى الأول	2
	المجموع الجزئي	107
	المجموع الكلي	199

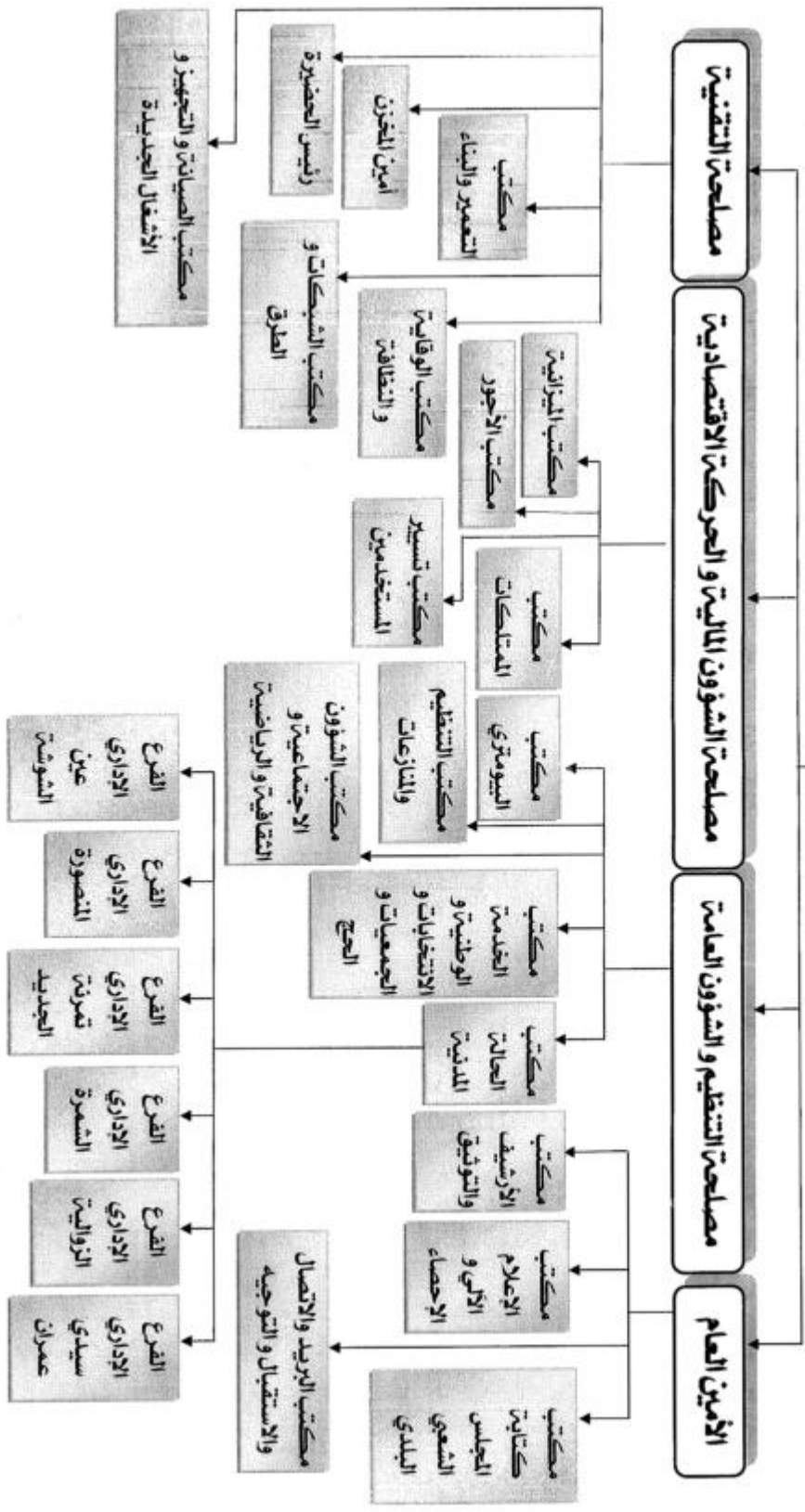
المجلس الشعبي البلدي: بعد عرض المناصب المالية المقترحة لسنة 2018 على أعضاء المجلس من طرف الرئيس و التداول بشأنها، تمت الموافقة بالأغلبية على ما هو ممدون و فوق الجدول أعلاه .
تم توقيع جميع الأعضاء الحاضرين بالسجل المتضمن محضر الجلسة في حينه
ويلتصون من السيد/ والي ولاية الوادي المصادقة على هذه المدونة.

بمخبة طبق الأصل

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الهيكل التنظيمي للمصالح البلدية

الأمين العام



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
رقم :

سيدي عمران في :

قرار الاستفاد بأقدمية الجنوب

- * ان رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي عمران ولاية الوادي *
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في : 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .
 - بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين نظام دفع رواتبهم .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 99/90 المؤرخ في: 27 مارس 1990 المتعلق بساولة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولاية ، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 334/11 المؤرخ في: 2011/09/20 المتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية .
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 199/72 المؤرخ في 1972/10/05 المتضمن منح امتيازات خاصة لموظفي الدولة القانمين بأعمالهم في ولايتي الساوره والواحات .
 - نظرا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1974/01/21 المتضمن الشروط المتعلقة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 199/72 المؤرخ في 1972/10/05
 - بناء على القرار رقم : 367 بتاريخ : 2015/10/25 المتضمن استفادة السيدة / باقدمية الجنوب الى غاية : 2014/12/31 و المقدرة ب: 00 سنة، 08 شهر، 00 يوم.

بإقتراح من السيد/ الأمين العام للبلدية

بقرار

- المادة الأولى : تستفيد السيدة / بصفتها : وئانقي أمين محفوظات الإدارة الإقليمية بالزيادة في الاقدمية قدرها: 00 سنة، 08 شهر، 00 يوم. تمت استفادته منها في الترقية السابقة الى الدرجة 01 الى غاية : 2014-12-31 وذلك لكونه مارس وظيفته في المنطقة : 02 في الفترة من : 2012-05-08 الى غاية : 2014-12-31
- المادة الثانية : يستفيد المعني بزيادة في الاقدمية قدرها : 00 سنة، 09 شهر، 00 يوم . تؤخذ بعين الاعتبار في الترقية من الدرجة : 01 الى الدرجة : 02 الى غاية : 2017/12/31 و ذلك لكونه مارس وظيفته في المنطقة : 02 في الفترة المستدة من : 2015/01/01 الى غاية: 2017/12/31 و بذلك يكون مجموع الاستفاد باقدمية الجنوب يقدر بـ : 01 سنة، 05 شهر، 00 يوم الى غاية: 2017/12/31
- المادة الثالثة : هذه الاستفاد في الاقدمية صالحة للترقية في الدرجات
- المادة الرابعة : يكلف السيد/ الأمين العام للبلدية بتنفيذ هذا القرار في حدود اختصاصه الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي

دائرة جامعة

بلدية سيدي عمران

رقم :

سيدي عمران في :

مستخرج القرار رقم : المؤرخ في :
 المتضمن المصادقة على جدول الترقيّة في الدرجات الخاصة
 برتبة : وثائقي أمين محفوظات الإدارة الاقليمية لسنة 2017

الاسم: اللقب :

مكان التعيين: بلدية سيدي عمران

آخر ترقيّة في الدرجة : 01

تاريخ السريان : 2014/03/01

طبيعة حالة الزيادة في الاقدمية (رصيد زيادة اقدمية مهنية ، اعتماد اقدمية مهنية ، اقدمية الجنوب)

الزيادة في اقدمية الجنوب الى غاية : 2017/12/31

مدة الزيادة: 00 سنة، 09 شهر، 00 يوم.

الرصيد الصافي للأقدمية بتاريخ : 2017/12/31 : 04 سنة ، 06 شهر ، 23 يوم

يرقى و يرتب المعني بالأمر حسب المدة: الدنيا كما يلي :

الملاحظات	الاقدمية المحتفظ بها الى غاية 2017/12/31			تاريخ السريان	الرقم الاستدلالي للدرجة	الدرجة	الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف
	سنة	شهر	يوم					
	02	00	23	2015/12/01	54	2	537	12

رئيس المجلس الشعبي البلدي

**جدول ترقيّة لسكك : أحوان الإدارة الإقليميّة
الرتبّة : عون رئيسي للإدارة الإقليميّة**

ملاحظات	مطلب بمطابقه		مطلب في		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الرتبة	الرتبة			
	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة						
	00	04	00	04	00	02	00	02	01	00	06	00	00	2017/12/31	2016/01/01	29	03	00	2015/09/01	398	01	01	أسيا حليس
	00	04	00	04	00	02	00	02	01	00	06	00	00	2017/12/31	2016/01/01	29	09	00	2015-03-01	398	01	02	سعيدة زيزوق

**جدول ترقيّة لسكك : أحوان الإدارة الإقليميّة
الرتبّة : عون الإدارة الإقليميّة**

ملاحظات	مطلب بمطابقه		مطلب في		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الفترة		الرتبة	الرتبة			
	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة	الرتبة						
	00	10	00	10	00	03	00	08	01	00	06	00	00	2017/12/31	2016/01/01	00	10	00	2015/03/01	383	02	01	خديجة من سكة
	00	04	00	04	00	03	00	08	01	00	06	00	00	2017/12/31	2016/01/01	13	04	00	2015/09/01	522	10	02	نورا بلقاسم

**جدول ترقية لسلاك : أعوان النظافة والنقاوة العمومية
الرتبة : عون رئيسي النقاوة للعمومية العمومية**

الترتيب	الاسم واللقب	الترقية		الرتبة		المرجع		المرجع		المرجع		المرجع		المرجع	المرجع
		المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع	المرجع		
01	السليبي العمادي	01	02	2014/04/01	2017/01/01	00	09	03	02	2014/04/01	2017/01/01	00	09	03	02
02	العمادي سعيد	01	01	2015/10/01	2017/01/01	00	03	01	01	2015/10/01	2017/01/01	00	03	01	01
03	بن حويو هليل	01	02	2014/04/01	2017/01/01	00	09	02	02	2014/04/01	2017/01/01	00	09	02	02
04	بوزيد عبد اللطيف	01	02	2014/10/01	2017/01/01	00	03	02	02	2014/10/01	2017/01/01	00	03	02	02

سيدى عمران في : 07 فبراير 2018

رئيس المجلس الشعبي البلدي

المجلس الشعبي البلدي
خسالة فاسميدني

سعد الكحل :
فرايد الأخصر :
بوعلام عمادي :
فاني بوخالسة :
بن حويو بركومة :
عبد السيد عمادي :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران

استمارة تنقيط

لسنة 2017

الرتبة : عون النظافة والنقاوة العمومية
الدرجة: 01
الوظيفة عون النظافة والنقاوة العمومية
تاريخ آخر ترقية في الدرجة : 2016-08-15
التاريخ الذي يمكن فيه تعيين المعني بالأمر في
الدرجة الموالية (الحد الأدنى)

الاسم : نصر الدين
اللقب : دباشي
تاريخ الميلاد : 1986-07-26
الحالة العائلية: متزوج
الشهادات : /

مكان مخصص للمعني بالأمر

يجوز للمعني ان يدلي بملاحظاته او يطلب
إيضاحات في هذا الشأن.
و يمكنه أن يطلب أيضا البيانات المتعلقة بوضعه
و المهام التي يراها أكثر ملائمة لكفاءته إذ وجد
لزوما لذلك ،
يصرح المعني بالأمر أنه أطلع على نقطته

التوقيع المعني

النقطة

بيانات القائمين بالتنقيط

توضع النقطة من: 00 الى 20 بعد وضع
بعد وضع النقطة تقدم الاستمارة إلى المعني بالأمر
للاطلاع عليها التقدير العام (في الخلف)
لا يدرج في الاستمارة إلا بعد الاطلاع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران

**كشف تسديد إقتطاعات الأعباء الإجتماعية
للعمال الدائمين
لمنحة المردودية للثلاثي الرابع 2017**

المبلغ	النسبة	المبلغ الخاضع	المادة
656.74	% 2.00	32,837.40	التأمينات الإجتماعية (ح.العامل)
2,298.61	% 7.00		التقاعد (ح.العامل)
3,776.30	% 11.50		التأمينات الإجتماعية
410.47	% 1.25		حوادث العمال و الأمراض المهنية
3,612.11	% 11.00		التقاعد
328.37	% 1.00		التأمين على البطالة
82.09	% 0.25		التقاعد المسبق
11,164.69	% 34.00		المجموع

أوقف هذا الكشف عند مبلغ: أحد عشر ألف ومئة و أربع و ستون دينار و تسع و ستون سنتيم

سيدي عمران في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الصكوك البريدية

منحة المردودية

رقم:
الجزائر ح/ج 30.65.36 مفتاح 38
القبض ما بين البلديات
جامعة ولاية الوادي
- 39240 -

صك 102
جدول تفصيلي لدفع الإقطاع
بحوالة صك الدفع.
رقم شهادة دفتر
رقم حرر من طرف السيد

رقم	الإسم و اللقب	رقم الحساب	المركز	الصافي للدفع
1	الإسم و اللقب	0	الجزائر	18,707.60
2	الإسم و اللقب	0	الجزائر	18,084.01
3	الإسم و اللقب	0	الجزائر	16,624.56
4	الإسم و اللقب	0	الجزائر	16,896.55
5	الإسم و اللقب	0	الجزائر	19,410.79
6	الإسم و اللقب	0	الجزائر	18,030.93
7	الإسم و اللقب	0	الجزائر	15,005.89
8	الإسم و اللقب	0	الجزائر	9,751.83
9	الإسم و اللقب	0	الجزائر	11,156.23
10	الإسم و اللقب	0	الجزائر	9,234.40
11	الإسم و اللقب	0	الجزائر	6,501.22
المجموع العام				159,406.01

أوقف هذا الجدول التفصيلي للمنحة المردودية لعمال بلدية سيدي عمران للثلاثي الرابع 2017
عند مبلغ: مئة و تسع و خمسون ألف و أربعمئة و ستة دنانير و سنتيم

طابع مركز الدفع

رقم المراسل الي شهادة الحساب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعه
بلديه سيدي عمران

كشف التمتع لمنحة المردودية

للسنة المالية : الرابع 2017

النقطة	المهنة	الاسم و اللقب	الرقم
30.00	منصرف إقليمي	الإسم و اللقب	1
29.00	وثائقي ا محفوظات	الإسم و اللقب	2
28.00	مفتش في ن ون ع والبيئة	الإسم و اللقب	3
27.00	تقني س.إ.إ. ا. إقليمية	الإسم و اللقب	4
28.00	ملحق إدارة إقليمية	الإسم و اللقب	5
27.00	عون رئيسي ا. إقليمية	الإسم و اللقب	6
26.00	عون إدارة إقليمية	الإسم و اللقب	7
28.00	كاتب إدارة إقليمية	الإسم و اللقب	8
29.00	ع.مهني ص.ثاني	الإسم و اللقب	9
29.00	عون رئيسي ن ن ع	الإسم و اللقب	10
28.00	عون نظافة ن. العمومية	الإسم و اللقب	11

سيدي عمران في :
رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران

سيدي عمران في :

طلب

إجازة غياب

مقدم(ة) الطلب - الإمضاء

السيدة(ة) :
الرتبة أو الوظيفة :
المدة المطلوبة : ابتداء من :
سبب الإجازة / الغياب :
.....

رأي رئيس مكتب تسيير العمال - الإمضاء
 له الحق في الإجازة ليس له الحق في الإجازة
توضيحات
.....

رأي رئيس المصلحة - الإمضاء
 موافق غير موافق
توضيحات
.....

رأي الأمين العام للبلدية - الإمضاء
 موافق غير موافق
تحفظات
.....

قرار رئيس المجلس الشعبي البلدي - الإمضاء
 موافق غير موافق
تحفظات
.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

السيد / رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية سيدي عمران

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
الرقم: 2018/

إلى السيد /

الموضوع : أمر بالالتحاق بالعمل

نظرا لإنهاء العطلة المرضية الممنوحة لكم
أمرنا نحن رئيس المجلس الشعبي البلدي بالالتحاق بمنصب
عملك ابتداء من تاريخ توقيع هذه المراسلة و إلا سوف تطبق
ضدكم الإجراءات القانونية.

سيدي عمران في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية سيدي عمران
إلى السيد /

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
الرقم : 2018/

الموضوع / إنذار

- نظرا للأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، لاسيما المادة رقم 163 من القانون من الفصل الثاني المتعلقة بالعقوبات التأديبية والتي تنص على تصنيف العقوبات التأديبية حسب جسامتها المرتكبة إلى أربع أيام .

- ونظرا لخروجك من مركز الحراسة أثناء فترة عملك وبالضبط على الساعة 10.30 صباحا من يوم الثلاثاء 19 سبتمبر 2007 وغلق مركز الحراسة .

يؤسفني أن أوجه إليكم هذا الإنذار الكتابي من الدرجة الأولى حسب قانون الوظيفة العمومية وفي حالة عدم الالتزام والأنباط بأوقات العمل سنتخذ ضدكم الإجراءات القانونية اللازمة وتطبيق القانون في ذلك .

سيدي عمران في : _____

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
الرقم: 2018 /

مقرر يتضمن خصم من الراتب لأسباب مرضية

- * إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي عمران ولاية الوادي *
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم رقم: 126/95 المؤرخ في: 1995/04/29 المعدل و المتمم للمرسوم رقم: 66/145 المؤرخ في : 1966/06/02 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.
- نظرا لمنشور الوظيف العمومي رقم: 1/9664 المؤرخ في: 1988/07/12 والمتعلق بالتغيب عن العمل - نظرا للشهادة الطبية المؤرخة في 2018/03/25 المتضمنة توقيف السيد (ة) / بصفته: كاتب للإدارة الإقليمية عن العمل لمدة خمسة (05) يوم ابتداء من 2018/03/25

و باقتراح من السيد / الأمين العام للبلدية

يقرر

- المادة الأولى: يخصم يوميا من راتب السيد(ة) / بصفته : كاتب للإدارة الإقليمية الصنف : 06 الرقم الإستدلالي: 315
المادة الثانية: يكلف السادة/الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية بتنفيذ هذا المقرر كل في حدود اختصاصه.

سيدي عمران في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الوادي
دائرة جامعة
بلدية سيدي عمران
الرقم: 2018 /

مقرر يتضمن خصم من الراتب لغياب غير مبرر

- * إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي عمران ولاية الوادي *
- بمقتضى الأمر رقم: 03/06 المؤرخ في: جمادى الثاني عام 1427 الموافق 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
- بمقتضى المرسوم رقم: 126/95 المؤرخ في: 1995/04/29 المعدل و المتمم للمرسوم رقم: 66/145 المؤرخ في : 1966/06/02 المتعلق بتحرير بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين و نشرها .
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 304/07 المؤرخ في: 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم.
- نظرا لمنشور الوظيف العمومي رقم: 1/9664 المؤرخ في: 1988/07/12 والمتعلق بالتغيب عن العمل - نظرا لغياب السيد/
عن العمل بدون مبرر
بصفته (ها) عون مكتب للإدارة الإقليمية عن العمل لمدة واحد وعشرون (21) يوم
ابتداء من : 2018/03/05

و باقتراح من السيد / الأمين العام للبلدية
بقرار

المادة الأولى : يخصم واحد وعشرون يوم من راتب السيد(ة) /
بصفته (ها) : عون مكتب للإدارة الإقليمية الصنف : 05 الرقم الاستدلالي : 302
المادة الثانية: يكلف السادة / الأمين العام للبلدية و أمين خزينة البلدية بتنفيذ هذا المقرر كل في حدود اختصاصه.

سيدي عمران في : _____

رئيس المجلس الشعبي البلدي