

ة قاصدي مرباح - ورقلة

ة الحد وق والع وم السيد

م الع وم السيد



مذكرة ماستر أكاديمي

الميدان: الحقوق و العلوم السياسية

الشعبة: علوم سياسية

التخصص: نظمات سياسية و إدارية

من إعداد الطالبة: مؤذن فاطمة الزهرة

بعنوان:

دور تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية

(دراسة حالة ولاية ورقلة)

نوقشت و أجيبت

بتاريخ: 2014/06/03

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/مجدوب عبد المؤمن .....(جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... مشرفا

الدكتور/ قاسم حجاج..... (جامعة قاصدي مرباح ورقلة)..... رئيسا

الأستاذ/ زبوح ياسين ..... (جامعة قاصدي مرباح ورقلة).....

السنة الجامعية 2014/2013

# شكر و عرفان

بداية اشكر الله عز و جل جزيل الشكر و عظيم العرفان ، على منه وكرمه علي بان سهل لي إتمام هذا العمل ، فله الحمد و الشكر من قبل ومن بعد ...

وشكر الناس من شكر الله لذلك أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف الدكتور "مجدوب عبد المؤمن" على دعمه و توجيهه و رفعه لمعنوياتنا ، كما لا يفوتني أن اشكر كل الأساتذة الذين قدموا لي النصح و التوجيه لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتني أن اشكر كل عمال مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة الذين تكرموا وأجابوني على أسئلتني ، و أيضا شكر خاص ، لزملائي و زميلاتي في العمل كل باسمه على دعمهم لي.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة سلفا لتكرمها بمناقشة و تقييم هذا البحث.

شكرا لجميع من ساعدني ووقف بجانبني و لو بابتسامة.

لكم جميعا مني جزيل الشكر و فائق الاحترام جزاكم الله عنا كل خير.

فاطمة الزهرة مؤذن

# الأهداء

إلى من أرضعتني الحب و الحنان إلى رمز الحب و بلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي  
لأنام في راحة، إلى أجمل و انصح و أطيب قلب في الوجود أمي الحبيبة

إلى من تجرع ألكاس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة  
سعادة إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم أبي الحبيب الغالي

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، و حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم  
فؤادي إخوتي و أخواتي كل باسمه

إلى جميع الأحبة و الأصدقاء، الذين عشت و تقاسمت معهم مواقف في حياتي لا يمكن  
نسيانها و اخص بالذكر "بومدين لعراجي"

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي

فاطمة الزهرة مؤذن

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	إهداء
	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي وافز و التنمية المحلية
03	المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز
03	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
05	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
08	المطلب الثالث: نظريات الحوافز
21	المبحث الثاني: الإطار النظري للتنمية المحلية
21	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التنمية المحلية
25	المطلب الثاني: مجالات وأبعاد التنمية المحلية
27	المطلب الثالث: آليات تحقيق التنمية المحلية
29	خلاصة الفصل الأول
31	الفصل الثاني: علاقة نظام التحفيز بالإدارة المحلية
32	المبحث الأول: الإدارة المحلية
32	المطلب الأول: تعريف الإدارة المحلية
34	المطلب الثاني: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية
35	المطلب الثالث: مبادئ و أهداف الإدارة المحلية
37	المبحث الثاني: نظام التحفيز من خلال قانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
37	المطلب الأول: التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
40	المطلب الثاني: نظام التحفيز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة
47	خلاصة الفصل الثاني
49	الفصل الثالث: واقع التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة
50	المبحث الأول: نشأة ولاية ورقلة
50	المطلب الأول: التعريف بمقر ولاية ورقلة
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لولاية ورقلة
61	المبحث الثاني: واقع التحفيز في الإدارة المحلية لولاية ورقلة
61	المطلب الأول: واقع تقييم أداء الموظفين في ولاية ورقلة

64	<u>المطلب الثاني: واقع نظام الرواتب و المنح المختلفة</u>
67	<u>المطلب الثالث: واقع الترقية في ولاية ورقلة</u>
70	<u>المطلب الرابع: واقع نظام المكافآت و الأوسمة الشرفية</u>
72	<u>لاصة الفصل الثالث</u>
74	
79	<u>الملاحق</u>
87	<u>قائمة المراجع</u>
	<u>ملخص الدراسة</u>

فهرس الأشكال:

الصفحة	الشكل
10	الشكل رقم (01) سلم الحاجات لماسلو
13	الشكل رقم (02) ملخص نظرية العاملين
14	الشكل رقم (03) النموذج التوقعي لفرود
17	الشكل رقم (04) نظرية X و Y لماك غريغور
18	الشكل رقم (05) الاستجابة المرتبطة بالإدراك أو عدم العدالة
51	الشكل رقم (06) الخريطة الوطنية
54	الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لولاية ورقلة

مقدمة

## مقدمة

إن تطور المؤسسات وضمن استمرارها وازدهارها مرهون بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع وعلى مدى كفاءته وقدرته و خبراته وحماسه للعمل ومدى نجاعة أدائه. إن أغلب المؤسسات ترمي إلى استخدام المنافسة كسلاح استراتيجي، تحقق من خلاله التميز حيث ركزت استخدام المورد البشري من خلال تحفيز الموظفين وإرضائهم وكسب ولائهم والتأثير في اتجاهاتهم وإثارة نوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة. فمهما كانت طبيعة المؤسسة سواء خاصة أو عمومية فإن هدفها الأول هو تحقيق البقاء والاستمرار والتنافس. وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق التقدم والرفق سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

ومن أهمية المورد البشري تتبع أهمية عملية التحفيز في توجيه السلوك الإنساني لذلك قام العديد من الباحثين والمفكرين بعدة دراسات وأبحاث لدراسة العوامل المحفزة التي تؤثر في الفرد وكيفية استخدام هذه العوامل لإطلاق روح الإبداع والابتكار الكامنة فيهم. فالتحفيز أصبح أهم التحديات بالنسبة للمؤسسات والإدارات المحلية خاصة وذلك لاعتمادها على خطط تنموية واسعة تتطلب العناية بالمورد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاح المشاريع التنموية.

وتعتبر الإدارة العمومية المحلية إحدى أهم الأجهزة الإدارية للدولة التي تساهم في تطبيق سيادتها وبرامجها والمسؤولة عن تحقيق برامج التنمية المحلية لذلك وجب عليها وضع سياسات تحفيزية لكي ترقى بمستوى أدائها والقضاء على مظاهر الرشوة والمحسوبية والتخفيض من مظاهر الإهمال والتبذير وتحقيق مؤسسة عمومية محلية حديثة وعصرية عم مع الفكر الإداري الحديث الذي يضع المورد البشري كأول اهتمام له وتسعى إلى تحقيق التوازن الاجتماعي للدولة من خلال ضمان استقرار المجتمع وتحقيق معايير الجودة الشاملة وتدعيم مرونة وقدرة الدولة على الاستجابة النوعية لمتغيرات السرعة للمحيط من خلال ضمان تحقيق التنمية المحلية كسبيل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة للوطن.



## أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع دور تحفيز الموظفين على مستوى الجماعات المحلية بشكل عام و الولاية بشكل خاص من المواضيع التي شهدت اهتماما متزايدا في الدول المتقدمة ورغم ذلك نلاحظ إن هذا المجال من الدراسة يعاني نوعا من القصور في الجزائر وتقل الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية في هذا الموضوع نتيجة طبعاً للحساسية الكبيرة للكثيرين اتجاه مصطلح "القطاع العام" وخاصة إن نظام التحفيز دور كبير في رفع أداء الموظفين على مستوى إقليم الولاية وتنميته تنفيذاً للبرنامج الوطنية للتنمية المحلية والشاملة.

## أهداف الدراسة:

- تهدف دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :
- إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تنمية الفرد و المؤسسة.
  - إبراز الدور الذي يحتله التحفيز في الإدارة المحلية في الوقت الحالي .
  - إبراز أهمية وضع نظام تحفيز فعال و مدى مساهمته في تحقيق تنمية محلية .

## إشكالية الدراسة:

ومن خلال العرض السابق تظهر ملامح إشكالية هذا البحث والتي يمكن صياغتها كما يلي:

إلى أي مدى يساهم تحفيز الموظفين في تحقيق تنمية محلية

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة أسئلة فرعية تتمثل في:

- ما هو التحفيز و ماذا نقصد بالتنمية المحلية ؟
- أين تكمن علاقة نظام التحفيز بالإدارة المحلية ؟
- ما هو واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية على مستوى ولاية ورقلة ؟



فرضيات الدراسة:

لموصوا إلى إجابة الرئيسة و الأسئلة الفرعية ارتأيت إلى وضع الفرضيات التالية:

(1) تعتبر الحوافز وسيلة تعتمدھا المؤسسة لإثارة دوافع أفرادھا وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهدافھا.

(2) إن وجود نظام تحفيز فعال في الإدارة المحلية يساعد في تحقيق تنمية محلية.

(3) يعتبر التحفيز المادي في الإدارة المحلية كأداة تسعى لتحقيق أهداف تنمية على المستوى المحلي والوطني.

المناهج العلمية و أدوات الدراسة:

لقد استخدمنا نوعين من المناهج في هذه الدراسة وهما المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة (ولاية ورقلة).

**المنهج الوصفي التحليلي:**

وفيه يدرس الباحث ظاهرة من الظواهر عن طريق جمع معلومات وافية ودقيقة حسب الواقع وصفها وصفا يوضح خصائصها وأسبابها للوصول إلى استنتاجات محددة ، باعتبار المنهج الوصفي يتلاءم مع أهداف الدراسة حيث يسمح بعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواع الحوافز المستعملة وغيرها من المفاهيم الخاصة بالحوافز بالإضافة إلى عرض بعض مفاهيم التنمية المحلية وكذا الإدارة المحلية ومختلف القوانين المنظمة لها في إطار نظام التحفيز ومن أجل الوصول إلى فهم أعمق استعملنا منهج تحليل المضمون وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض القوانين المنظمة واستنباط مجموعة الحوافز المقدمة. **منهج دراسة :**

يعرف منهج دراسة الحالة ، إلى مع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة واء كانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا بقصد الوصول إلى التعليمات المتعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات المتشابهة.

فهو مناسب لدراسة الإدارة المحلية لولاية ورقلة من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية لنظام التحفيز ومدى تحقيقه لتنمية محلية و الوصول إلى تنمية مستدامة و شاملة.



## الأدوات المنهجية لجمع البيانات:

ولقد اعتمدنا البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة ميدانيا على الأدوات التالية:

الوثائق الإدارية و الرسمية: تعتبر الوثائق من بين أهم المصادر المستعملة بما توفره من بيانات ومعلومات تساعد على اكتشاف الحقائق حيث تمكنا من الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بنظام التحفيز داخل الإدارة المحلية لولاية ورقلة ومختلف القوانين التنظيمية التي تحكم قطاع المؤسسات والإدارات العمومية في الجزائر.

المقابلة: من أجل معرفة أهم المعلومات والحقائق حول نظام التحفيز داخل الإدارة المحلية ومدى ارتباطه بتحقيق تنمية محلية فقد اعتمدنا على المقابلة حيث تعتمد على طرح بعض الأسئلة المسؤولين في تلك الإدارة أو المؤسسة محل الدراسة عن طريق مقابلات شخصية وحوارات معهم وذلك لتعلق الموضوع بالجانب النفسي والذي لا يمكن معرفته إلا من خلال الحديث مع الفرد عن قرب.

الملاحظة: باعتبار الملاحظة من بين أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية فقد اعتمدنا استعمال هذا النوع من الأدوات من خلال ملاحظة سلوكيات وتصرفات الموظفين أثناء تأدية لهم وكذا مستوى الرضا ومعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين من خلال الملاحظة المباشرة.

### الدراسات السابقة

من خلال عملية بحثنا هذا وجدنا بعض الدراسات التي تمس وتحيط بموضوع دراستنا والمتعلقة بنتائج هذه الدراسة وهي:

- 1) دراسة مرماط نبيلة: قامت بالبحث حول موضوع "تعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري" (دراسة حالة الكلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة احمد بوقرة- بومرداس) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لسنة 2009 وقد توصلت إلى أهم النتائج من بينها نذكر:



- تغيير أسلوب تحفيز المؤسسة حسب أهداف التي ترمي الوصول إليها.
- استخدام الحافز الملائم و اختيار أسلوب يعتبر مؤشر نجاح المؤسسة
- (2) دراسة عقون شراف: قام بالبحث حول موضوع: " سياسات تسير الموارد البشرية بالجماعات المحلية " ( دراسة حالة و ) 2007 نكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير.
- وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج التي تخص سياسة تحفيز بالإدارة المحلية و من بينها نذكر:
- إن نظام الأجور يعتبر من بين المحفزات الأساسية للموظف بالجماعات المحلية .
- لا يمكن تطبيق امثل للسياسات والبرامج التنموية بالجماعات المحلية في غياب نظام تحفيز

#### أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذات وأخرى موضوعية وتظهر كما يلي:  
الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي للجانب الإداري.
- الرغبة في الاطلاع على ما يدور داخل الإدارة المحلية وخاصة من خلال الدراسة الميدانية.
- الرغبة في الإلمام أكثر بهذا الموضوع الشيق والجدير بالبحث والدراسة .

#### الأسباب الموضوعية:

- رد الاعتبار للموظف الجزائري وتحفيزه على العمل أكثر نظرا للدور الحيوي الذي يؤديه لتحقيق أهداف المؤسسة.
- معرفة مدى قدرة المؤسسة على تقييم أداء
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بتحفيز عمالها.

#### أهمية الدراسة:

كن أن تستمد أهمية البحث انطلاقا من مجموعة من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والعملية:



## الأهمية العلمية:

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بمدى تحقيق تنمية محلية فالدراسات تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباطه بمدى تحقيق تنمية محلية فالدراسات المتوفرة حول الجماعات المحلية وإن وجدت لم يتم ربطها بموضوع التحفيز .

إعطاء المعلومات الخاصة بالإدارة المحلية من مفاهيم عامة إلى ثوابين التي أتى المشروع الجزائري كقانون الوظيفة العمومي و كقانون العمل لإعطاء نظرة شاملة على مجموعة الحوافز المقدمة في هذا النوع من الإدارات العمومية.

## الأهمية العملية:

يكتسي موضوع التحفيز أهمية متزايدة في المؤسسات الحديثة خصوصا في الإدارة المحلية التي تعاني من مشكل كثيرة كالمبالاة في العمل والتأخير وغيرها لذلك يعد الاهتمام بز الموظفين وسيلة للتقليل من هذه المظاهر السلبية وبالتالي إشباع حاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة.

## صعوبات الدراسة:

لا يتجرد أي عمل قوم به من صعوبات وعوائق ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتها لال فترة هذا البحث هي خلال إعداد الجانب التطبيقي للموضوع بسبب طبيعة الإدارة المحلية باعتبارها وكرا للبيروقراطية في الجزائر.

## خطة الدراسة:

ولانجاز هذه الدراسة ارتأينا تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول سعيًا من خلالها إلى محاولة تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية للموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا:  
نقد تناولنا الفصل الأول: بعنوان الإطار المفاهيمي للتحفيز والتنمية المحلية ويتفرع إلى مبحثين رئيسيين المبحث الأول تحت عنوان ماهية التحفيز والذي يتفرع إلى مفهوم التحفيز وأنواعه وأهم نظرياته أ. المبحث الثاني فقد خصصناه للتنمية المحلية والذي احتوى على أهم العنوانين من مفهوم التنمية المحلية إلى ثم مجالات وأبعاد التنمية المحلية وأخيرا آليات تحقيق التنمية المحلية.



---

أما الفصل الثاني: تحت عنوان علاقة نظام التحفيز بالإدارة المحلية والذي تضمن مبحثين رئيسيين الأول تناولنا فيه الإدارة المحلية الذي يتمحور حول تعريف الإدارة المحلية وأسباب الأخذ وأهم مبادئها وأهدافها أما المبحث الثاني فتناولنا فيه نظام التحفيز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي جاء بالأمر رقم 06-03 المؤرخ في 06 جويلية 2006.

أ. الفصل الثالث: فخصصناه للدراسة الميدانية للإدارة المحلية في ولاية ورقلة حيث اعتمدنا مبحثين رئيسيين الأول حول التعريف بمقر ولاية ورقلة وشرح الهيكل التنظيمي أما المبحث الثاني الذي خص واقع نقاب أداء الموظف والتحفيز في الإدارة المحلية لولاية ورقلة وحاولنا إسقاط ما جاء به القانون على واقع الإدارة المحلية من خلال الاعتماد على أداة المقابلة الشخصية و الملاحظة .



## الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للحوافز والتنمية المحلية

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز والتنمية المحلية

يعتبر موضوع التحفيز من أهم مواضيع الموارد البشرية والتي يرتبط أساسا بأداء العاملين والموظفين في المؤسسة وخاصة منها الإدارة المحلية هذه الأخيرة التي تحافظ وتشجع الموارد الطبيعية والبشرية التي تقوم عليها التنمية مما يتطلب إتباع سياسات و إجراءات وحوافز تدفع إلى التشجيع بالوصول إلى تنمية مستدامة وشاملة فتحقيق هذا الهدف لا يقتصر على الحاجة إلى المعرفة المحلية وإنما بالمشاركة الكاملة للمستفيدين في عملية التنمية المحلية.

- وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للحوافز والتنمية المحلية.

**المبحث الأول: الإطار النظري للحوافز:**

إن تحفيز الموظفين في المؤسسة وزيادة إنتاجيتهم و تقويم الأداء القائم على أساس التغذية العكسية الأداء توجه من قبل المديرين إلى تحريك الشعور الذاتي لدى الفرد بأهميته و أهمية العمل الذي قدمه لنفسه وللمؤسسة والمجتمع خاصة على المستوى المحلي لذا فان الشعور الذاتي الإيجابي لدى الفرد باتجاه العمل والمؤسسة يشكل القاعدة الأساسية لعملية الحفز الإنساني في المؤ.

**المطلب الأول: مفهوم الحوافز**

تتبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يتبين من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة على المستوى المحلي أو تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية احد أهم الوسائل لرفع كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى من اختيار و تدريب إلى تنظيم جهود الموارد البشرية و توجيهها<sup>1</sup>.  
إن الاهتمام بموضوع الحوافز أدى إلى تعدد التعاريف ووجهات النظر من طرف الباحثين طبقا لما ه عليهم طبيعة تخصصاتهم فكل منهم يضع تصورا لهذا المفهوم أو التعريف .

**1. تعريف الحوافز**

تعرف الحوافز بأنها ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو انجاز عمل أو أسلوب معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة ويمكن تقديم هذه المعادلة لإيضاح القصد من الانجاز .

- الانجاز يساوي القدرة على العمل X الرغبة في العمل
- القدرة في العمل تساوي المعرفة + المهارة ومنه يصبح :
- الانجاز يساوي ( المعرفة + المهارة X الرغبة في العمل

وإذا كان الشق الأول من المعادلة معروف القدرة على العمل فان الرغبة في العمل من الصعب معرفتها عند طالبي العمل لأنه شيء داخلي لا يمكن ملاحظته أو الحكم عليه إلا من خلال تصرفات وسلوك العامل نفسه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>خالد عبد الرحيم الهبتي إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط 1 دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 252.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية ط 1 دار الأمة للنشر الجزائر 2011 ص 116.

- وتعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل المؤثرة الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجته ورغباته المادية والمعنوية إذ إنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية و تحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه<sup>1</sup>.
- كما تعرف الحوافز على انه ذلك المثير الذي يحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء ومن جملة ما ورد من تعاريف ما يلي:
- الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد من أدائهم كما ونوعا أو إحداهما.
- الحوافز هي أساليب زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- الحوافز هي أساليب حث العاملين لأدائهم أعمالهم بإخلاص وجد.
- وهي الأساليب توجيه السلوك الإنساني للقيام بعمل معين أو الابتعاد عنه بقصد تحقيق هدف المنظمة والفرد والمجتمع وهي أساليب تحسين واستغلال وسائل وعناصر الإنتاج<sup>2</sup>.
- وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز ويفترض هذا التعريف أن الأجر (أو المرتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب كما يفترض هذا التعريف إن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تمييزهم في الأداء وإن الأداء الذي يستحق الحافز هو الأداء غير مادي أو ربما وفق المعايير أخرى تشبر إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد من الأجر<sup>3</sup>.
- وهناك من يرى أن الحوافز هي فرص توفرها المنظمة للموظفين العاملين بها لتأثر رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل الحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم<sup>4</sup>.
- وبشكل عام يمكن لعملية الحفز إذا ما تمت بشكل ناجح أن تحقق النتائج الآتية<sup>5</sup>:

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة في الإنتاجية.

2. زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

3. تخفيض كلفة العمل في المنظمة.

1 خالد عبد الرحيم الهيتي مرجع سابق ص 255

2 طاهر محمود الكلالدة إدارة الموارد البشرية ط1 دار عالم الثقافة للنشر عمان 2008 ص 114.

3 احمد ماهر إدارة الموارد البشرية ط5 الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2001 ص 236.

4 مصطفى نجيب شاويش إدارة الأفراد دار الشروق، عمان 2000 ص 96.

5 الد عبد الرحيم الهيتي المرجع السابق، ص 252.

4. تلافى الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات نود إلى خلق الاستقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى (المدى) القصيرة والطويلة.

علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى الثقافة التنظيمية.

### المطلب الثاني: أنواع الحوافز

لا يمكن اخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته لذلك تباينت تقسيماتها الحوافز تبعاً لتباين معايير التقسيم.

(1) تقسيم الحوافز حسب طبيعتها في هذا النوع لدينا<sup>1</sup>:

#### 1-1) الحوافز المعنوية<sup>2</sup>:

عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان ، تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل المعنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- التكوين والتدريب.
- الترقية.
- الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي.
- تقدير جهود العاملين.
- إشراك العاملين في الإدارة.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش مرجع سابق ، ص 143.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن تريدي، إستراتيجية الموارد البشرية المؤسسة العمومية (التدريب . الحوافز) ط 1، دارا لاينكار للنشر و التوزيع، عمان ، 2013 صص (139 - 140).

**1-2) الحوافز المادية<sup>1</sup>:**

تعتبر الحوافز المادية من أهم المثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم فلا بد من تقديم الحوافز مادية في كل المؤسسة لضمان استمرارية العمل لجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

إن الحوافز المادية هي مجموعة من الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمل بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم أهمها ما يلي:

- الأجر.
  - المكافآت.
  - ملحقات الأجر العينية.
  - المشاركة في الأرباح.
- 2) تقسيم الحوافز حسب أثر : هنا ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها.

**1-2) الحوافز الايجابية<sup>2</sup>:**

تتطلب هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لان الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كما تعتبر هذه نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم بمقابل بمكافأة العاملين فيها سواء بالوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية و ك المستخدمة في اتجاه ايجابي بحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام أعمال معينة وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.

**2-2) الحوافز السلبية :**

هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة والطرق لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات الغير مقبولة بين الأفراد مثل :عدم طاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل هذا ما ي عنه أسلوب التثابة والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم خصم من الراتب تأخير أو الحرمان من الترقية .

<sup>1</sup> نور الدين حاروش نفس المرجع ص 144.

<sup>2</sup> منير بن احمد بن دريدي، مرجع سابق ، ص 136.

ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة والإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل<sup>1</sup>.

### (3) تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

#### 3-1) الحوافز الفردية:

هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية إن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافآت ولهذا فإن هذا النوع هو الأكثر استخداماً. وهناك الكثير من الحوافز الفردية وكلها مرتبطة بشكل أو بآخر بمستوى الأداء أو انجاز الفرد إما على مستويات غير إدارية داخل المجموعة أو المؤسسة فالحافز مرتبط بأداء الفرد مقابل أداء المجموعة أو المؤسسة أو على المستوى الإداري.

#### 3-2) الحوافز الجماعية:

عندما يكون هنالك تداخل في العمل فإنه يصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام الحوافز تعتمد على أداء الجماعة ككل وقصد هم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع فمثلاً إذا تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أداءه غير جيد فإن هذا سيؤثر على المستوى أداء الجماعة ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أداءه وقد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بأن هنالك من يتخاذل في العمل ويتحصل على مكافأة الجماعة الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ط2 دار وائل للنشر الأردن 1998 ص 236.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش مرجع 144.

4) تقسيمات الحوافز من حيث موقعها<sup>1</sup>:

## 4-1) الحوافز المباشرة:

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمؤسسة تقديم الخدمات الاجتماعية وكذا الحوافز المعنوية مثل الأوسمة الهدايا ولوحات الشرف.

## 4-2) الحوافز غير مباشرة:

هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة على ذلك لدينا ظروف العمل الملائمة العلاقات التي تربط الموظف بالآخر في خصوصاً المسؤولين التكوين .

## المطلب الثالث: نظريات الحوافز

سنحاول الآن شرح نظريات الحوافز التي تطرقت لتفسير ع الدافعية لدى الأفراد واهتمت بدراسة الحوافز.

1. النظرية الكلاسيكية<sup>2</sup>:

من أهم مؤسسي النظرية "فريدريك تيلور" 1911 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام ن خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من الإنتاجية وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
  - للمعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فتستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلون وبالتالي فإن إطالة مدة الانجاز يعني ضمان العمل لمدة أطول.
  - ميول طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
  - من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمال المعن وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
  - يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بالحوافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة .
  - اعتاد تيلور بان كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم يزهم عن طريق نظام أجور بالقطعة
- بناء على ما سبق نستنتج إن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في الية الإدارية فهي تساوي بين الإنسان والآلة وتتنظر إليهم وكأنهم عنصر من عناصر الإنتاج وبالموازاة مع ذلك رأت نظرية العلاقات الإنسانية أن العنصر البشري هو الأهم.

<sup>1</sup> نور الدين حاروش المرجع السابق ص 145.

<sup>2</sup> محمد مرعي مرعي التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق (د ت) ص 11.

2. نظرية العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>:

تأسست على يد "التون مايو" حيث اكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمل والتي دامت حوالي سنوات "هاوثورن" الشركة الغربية للكهرباء بعد ان استجبت اثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار على العمل كالتذمر والاستياء وعدم الرضا حيث قام "التون مايو" لدراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية وكانت النتيجة انه اكتشف بان إنتاجية العمل تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية. والخلاصة هي إن كفاية العامل الإنتاجية تتوقف بشكل كبير على معنويات أي شعوره نحو عمله وظروف العمل والجماعة التي يعمل معها ونحو رؤسائه وهي ناتجة عن نفسه وعن تفسيره لما يدور حوله. من خلال ما تقدم يمكن القول إن هذه النظرية كان لها الأثر الكبير في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات ودورها في رفع الرضا المهني عند العامل وتحفزهم نحو العمل والانجاز أكثر.

3. نظرية الحاجة الإنسانية<sup>2</sup>:

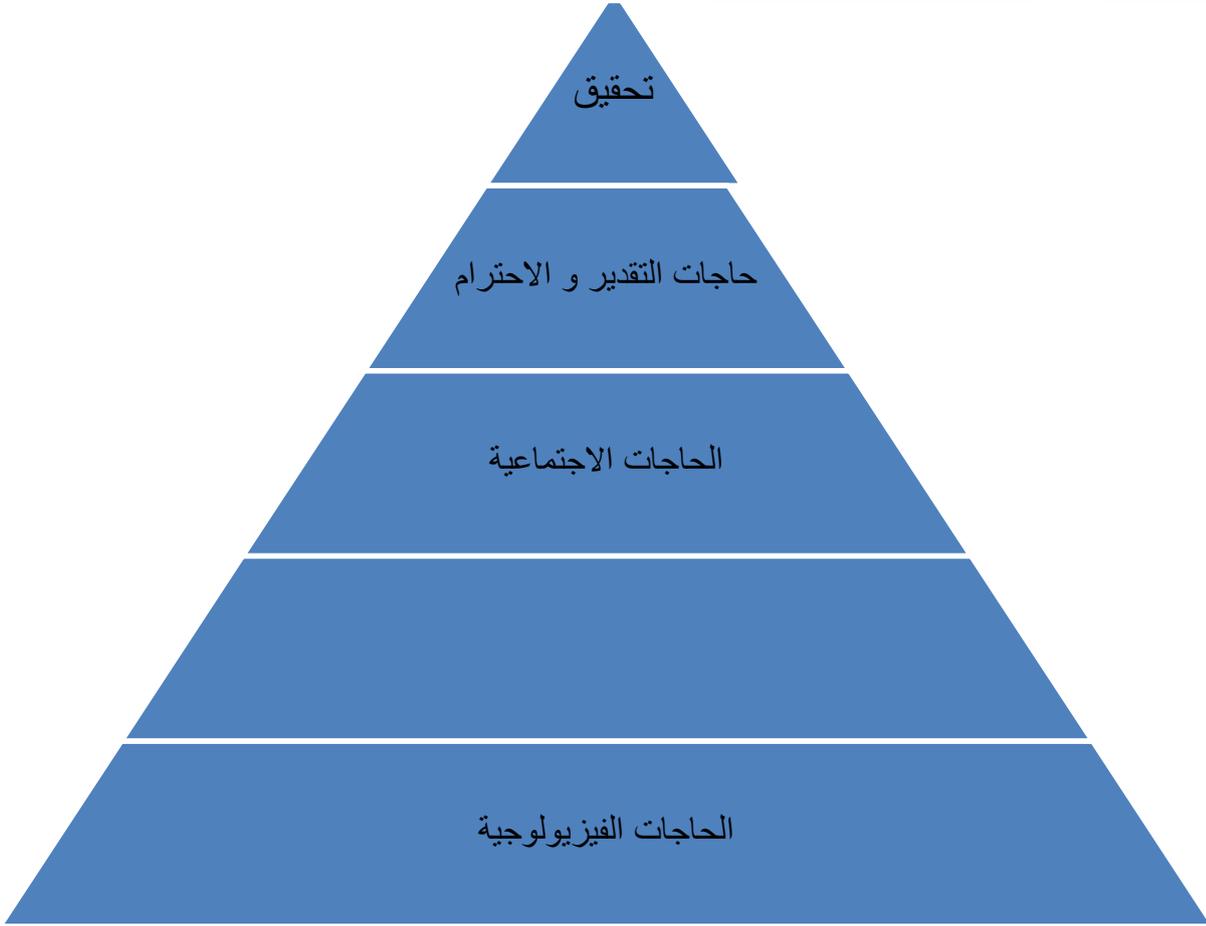
تعود هذه النظرية "نظرية سلم الحاجات" "أبراهم ماسلو" حيث تعتبر من أكثر نظريات الحوافز شيوعاً وتقوم هذه النظرية على أساس إن كل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب الإشباع وإن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف وهو الهدف الذي يأمل أن يشجع له حاج .

وبناء على ذلك لا بد من إشباع المستوى الأدنى من قبل أن يصبح بالإمكان إشباع المستوى الأعلى وإن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية تعلوها حاجات الأمن ثم الحاجات الاجتماعية -الإنسانية- حاجات التقدير والاحترام فحاجات تحقيق الذات ونورد في ما يلي شرحاً موجزاً لكل حاجة من الحاجات.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية- طه الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 1997 ص 271.

<sup>2</sup> نادر احمد أبو شيخة إدارة الموارد البشرية طه دار صفاء للنشر عمان 2001 ص 140.

شكل رقم 01: يوضح سلم الحاجات لماسلو



المصدر: نور الدين حاروش مرجع سابق ص 143.

### الحاجات الفيزيولوجية:

وهي حاجات الفرد الأساسية كالطعام والماء والجنس والهواء وهذه تسيطر على جميع الحاجات إذا لم تكن مشبعة وهي لازمة لبقائه على قيد الحياة.

### حاجات الأمن والسلامة:

عندما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية تسيطر على الفرد حاجات أخرى هي حاجات الأمان والسلامة من أجل حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل: المخاطر الصحية وحوادث العمل.

### الحاجات الاجتماعية:

هي حاجات تكوين العلاقات والحب والارتباط مع الآخرين باعتبار أن لإنسان اجتماعي الطبيعة وهي نقطة الانطلاق على حاجات أخرى وتوفر له الروابط الإنسانية وتكوين الألفة والتفاهم مع الآخرين.

### حاجات التقدير والاحترام:

يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبموجوداته لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه لأن ذلك يحقق نوعا من الرضا والارتياح النفسي ويدفعه لبذل مجهود أكبر ما يشعره بنوع من الثقة في النفس<sup>1</sup>.

### حاجات تحقيق الذات:

هي إعطاء الفرد الفرصة للوصول إلى غاية والتعبير عن قدراته العلية والتي بدورها تتوفر له الإشباع الكامل من نفسه والآخرين<sup>2</sup>.

## 4. نظرية العاملين لفريدريك هازبورغ

لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه "هازبورغ" من لمعرفة الدوافع وإشباع حاجات لدى مائتي (200) مهندس واسب وقد توصل إلى حقيقة مؤداها أن عدم الرضا للفرد في غالب الأوقات إنما هو ناتج عن عدم توفير بيئة العمل المناسبة كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته وعليه فقد فرق "هازبورغ" بين نوعين من العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وهما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> نير بن أحمد بن دريدي مرجع سابق ص (70,71).

<sup>2</sup> ماجدة عطية سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة دار الشروق للنشر عمان 2003 ص 114.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ وخصير كاظم محمود نظرية المنظمة ط1 دار المسيرة للنشر عمان 2000 ص 280.

## العوامل الوقائية:

وهي تلك العوامل التي يؤدي نم وجودها إلى خلق إحساس بعدم الرضا ووجودها يؤدي إلى حفز الأفراد وبالتالي فهي ليست عوامل دافعة إذ أن تقتصر على توفير عامل الوقاية للعمال وتشجيعهم على العمل أكثر وهذه العوامل تحدد المجالات التالية: سياسة الإدارة طريقة الإشراف النقود، الأجر و المكافآت الأمان الحالة الاجتماعية أي مكمة الفرد في السلم الوظيفي وظروف العمل .

العوامل الدافعة<sup>1</sup>:

تكون هذه العوامل من داخل العمل نفسه وتعمل في حالة وجودها على تحفيز الأفراد ما يؤدي إلى مستوى ع من الرضا ومن هذه العوامل: الاعتراف من الإدارة والزملاء بانجازات وأعمال الفرد فرص النمو والتقدم المسؤولية المتزايدة.

نلاحظ إن العوامل الحافزة في نظرية "هارزبورغ" مركزة حول العمل ، أنها تتعلق بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤوليات والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأدي ذلك العمل عوامل الوقائية ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل<sup>1</sup> ويمكننا توضيح نظرية العاملين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط2 دار وائل للنشر عمان 2002 من ص (287 288).

شكل رقم 02 : يوضح ملخص نظرية العاملين



المصدر: نور الدين حاروش مرجع سابق ص 32.

## 5. نظرية التوقع لفكتور فروم :

نظرية التوقع تمثل هذه النظرية التي وضعها "فروم" 1964 واحدة من أهم النظريات التي تفسر التحفيز عند الأفراد فهي تهتم بتقدير قوة اندفاع الفرد للقيام بعمل ما حيث تعتبر أن الرغبة القوية للفرد للعمل بطريقة ما تعتمد على أساس قوة توقعه بان ذلك العمل سوف تترتب عليه عوائد وتعتمد أيضا على رغبة الفرد في حد ذاته في تحقيق تلك العوائد.

ويفسر فروم سلوك الفرد بناءا على توقعين أساسيين هما :

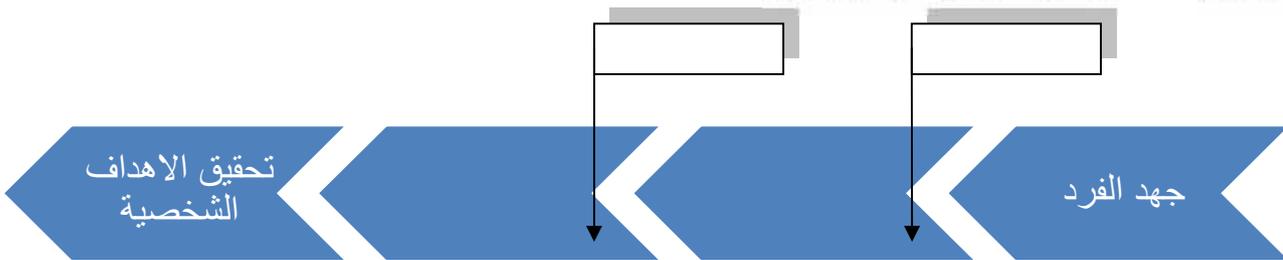
### التوقع الأول:

هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه بمعنى إن الزيادة في الجهد المبذول سيؤدي إلى انجاز وأداء أفضل.

### التوقع الثاني:

هو توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها أي على ماذا سيحصل بعد إتمامه عملية الإنجاز فالفرد هنا يتساءل هل سأحج مكافأة أو عائد ما إذا ما حققت رقم إنتاج معين فهذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة. وهذا يوضحه نموذج التوقع الآتي:

شكل رقم 03: يوضح النموذج التوقعي لفروم



المصدر : منير بن أحمد بن دريدي مرجع سابق ص 75 .

إن عنصر الترقب والتوقع هنا يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان لتبني سلوك معين أو الالتماع عنه

## 6. نظرية الانجاز لماكلياند:

إن مساهمة "ماكلياند" في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للإنجاز الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة<sup>1</sup>.

## الحاجة للإنجاز:

يظهر الأفراد ذو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعاً قوياً، للوصول إلى نتائج لديهم عادة دافع داخلي، ويميلون إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات إما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماماً بالنتائج كما إن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.

## الحاجة للانتماء:

إذا ما كانت حاجة الفرد إلى الانتماء قوية فانه يفضل العلاقات قصيرة المدى على الطويلة وإن هذا النمط من الأفراد تدفعهم حاجاتهم القوية إلى الانتماء للآخرين إلى شراء صداقة هؤلاء لكنهم في النهاية يفقدون احترامهم لأنفسهم.

## الحاجة إلى السلطة:

إن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً إلى ممارسة التأثير ويستخدمون علاقات النفوذ ويحاولون إقناع الآخرين بما يريدون أن يعملوه<sup>2</sup>.

إن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المؤسسات حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي مؤسسة أو وحدة إدارية تتمثل بمجموعات من الأفراد تعمل معاً لتحقيق أهداف معينة ولذلك فإن إدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup> (عبد الباري إبراهيم درة و زهير نعيم الصباغ) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ط2 دار وائل للنشر عمان 2007 ص 394.

<sup>2</sup> نادر احمد ليو مرجع سبق ص 146.

## 7. نظرية (x) ونظرية (y):

وضعها "توغلاس ماك غريه ور" عام 1960 في كتاب نشره تحت عنوان "الجانب البشري في المؤسسة" ميز فيه نوعين من الإدارة نظرية x ونظرية y وكل نوع يحتوي على مجموعة من الافتراضات الخاصة بالطبيعة البشرية<sup>1</sup>:

### نظرية (x):

ترتكز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية وهي نظرة سلبية في حق الإنسان:

- (1) الإنسان يكره العمل ويتهرب منه.
- (2) الإنسان كسول بطبيعته ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
- (3) كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب.
- (4) الإنسان قليل الطموح بطبعه لا يرغب في تحمل المسؤولية.
- (5) الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة.
- (6) الإنسان بطئ الفهم وقليل الذكاء وتقع على الإدارة وحدها مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.
- (7) الأجر والمزايا المادية الأخر من أهم حوافز العمل.

### نظرية (y):

هذه النظرية ترى إن الإنسان يحب العمل و تحمّل المسؤولية إذا هيئت له الظروف وأن زيادة الأجر والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة للتحفيز فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية<sup>2</sup>:

- (1) إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله الفرد في العمل هو شيء طبيعي كالتعب والراحة.
- (2) إن الرقابة الخارجية وتهديد العقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع الأفراد لبذل الجهد لتحقيق الأهداف التنظ.
- (3) إن العنصري البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبو لها.

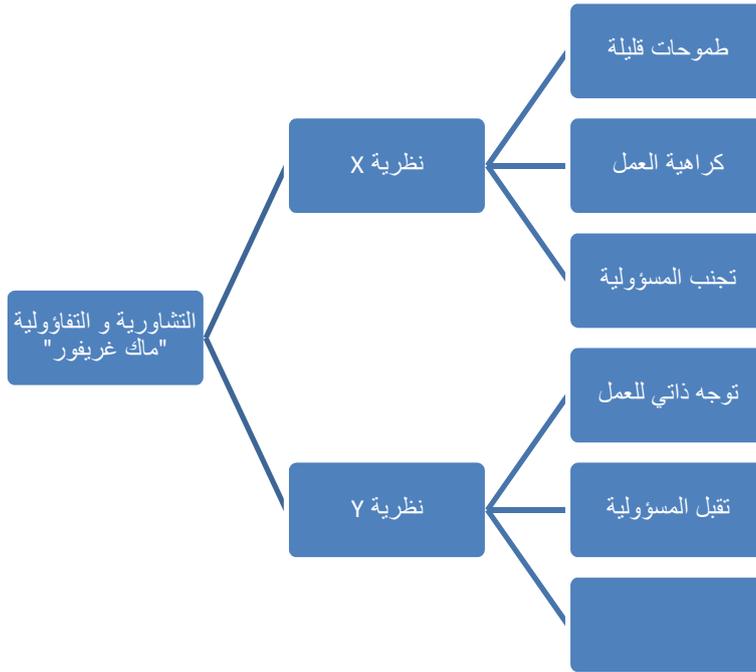
<sup>1</sup> على السلمي إدارة الموارد البشرية دار غريب للنشر القاهرة 1998 ص 252.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال: مدخل المسؤولية الاجتماعية مركز الإسكندرية للكتاب للنشر الإسكندرية 1996 ص 633.

4) في ظروف الحياة الصناعية الحديثة فإن الطاقات الكامنة للعنصر البشري قد قُمت الاستفادة منها بشكل جزئي<sup>1</sup>.

ومما سبق يمكننا القول إن افتراضات النظرتين تختلفان بشكل كبير حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة و تشدده بينما تقوم على أفكار مرنة متفائلة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 04 : يوضح نظرية X و Y لماك غريغور



## 8. نظرية المساواة أو العدالة :

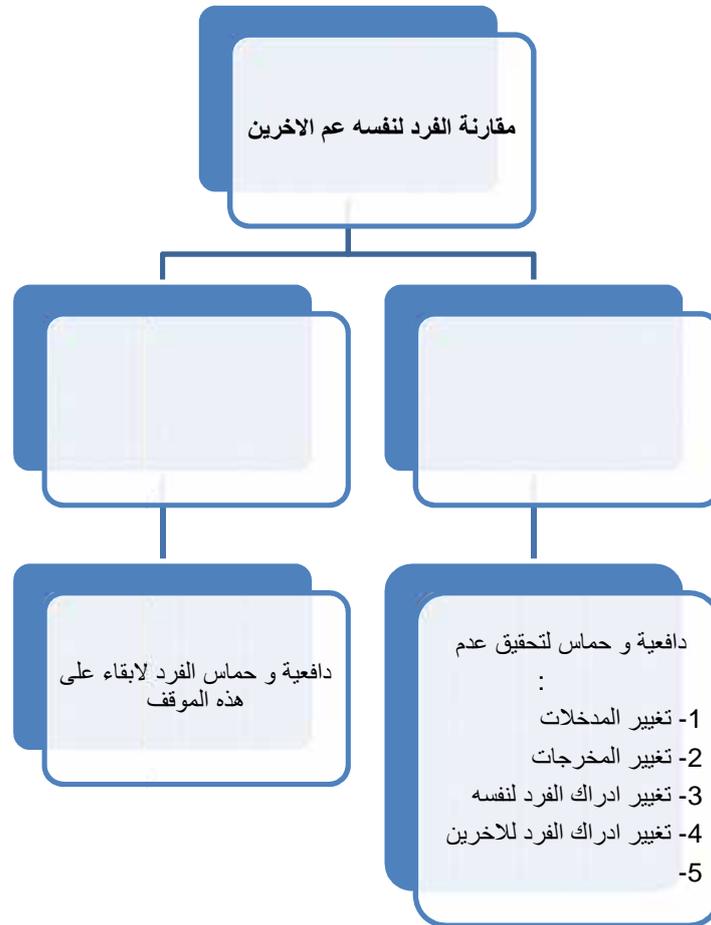
ظهرت هذه النظرية تطورت على يد رادها الأول "أدمز" 1963 حيث تشير إلى إن الأفراد يحفزون لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به فهي تقوم على أساس الفرد يرغب في الحصول على معادلة تضمن التعويض العادل على مجهوداته ونشاطاته هذه العدالة يكتشفها من خلال مقارنة نسبة عوائده ، الدخل أو راتب إلى مدخلاته في حين إن العدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يع عادية مقارنة بالآخرين فنجد آدمز يؤكد على أن عملية المقارنة للعدالة تقوم أساس العلاقة بين نسبة المدلات والمخرجات حيث أن المدخلات تمثل إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم الخبرة الجهد والولاء أما النواتج فتتمثل

<sup>1</sup> نور الدين حاروش مرجع سابق ص 128.

فيها يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور تقدير الآخرين وعليه يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي:

1. تقييم الفرد لموقف شخصي من خلال مدخلاته إلى المؤسسة وما يحصل عليه من النواتج .
  2. تيم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها .
  3. يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعادلات النسبية للمدخلات و ا رجات .
  4. كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة<sup>1</sup> .
- ويمكننا توضيح كل ما سبق في المخطط التالي:

شكل رقم 05 : يوضح الاستجابة المرتبطة بالإدراك العدالة أو عدم العدالة



**9. نظرية الدوفر:**

اقترح "كلينتون الدفر" 1969 نظرية جديدة ادخل خلالها بعض التعديلات على نظرية ماسلو بحيث افترض ثلاث حاجات أساسية بدل خمسة حاجات وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**حاجات الوجود:**

تمثل حاجات الوجود فيزيولوجية وحاجات الأمان يتم إشباعها هي بأشياء مادية كالطعام والشراب الأجور والمكافآت والأمن.

**حاجات الانتماء:**

تمثل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية يشبعها الفرد من خلال إنشاء علاقات مع الأقارب وزملاء العمل المشرفين.

**حاجات النمو:**

أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد تظهر في القيام بعملية الإبداع في مجال تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق الترقية ونمو شخصي وتميزه عن الآخرين.

ويضيف "الدفر" في نظريته مفهوم مخالف في تقصير انتقال الفرد من حاجة إلى أخرى وهو أن عدم إشباع حاجة يقوي الرغبة في الوصول على إشباع أكثر للحاجة الدنيا ( ) وكان عدم الإشباع في الحاجات يعني وجود نقص في إشباع الحاجات السابقة لها فإشباع حاجات النمو يزيد من الرغبة في إشباع حاجات العليا (ما بعدها)

**10. نظرية الهدف (أدوين لوك):**

يرى "أدوين لوك" في هذه النظرية أن هنالك علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام أي أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل بحيث إذا عرف الفرد ما هو المطلوب أداءه ن بوضوح مستوى دافعيته وأداءه.

إن وجود الأهداف هو أمر مهم تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائي المبنية دون غيرها فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط3 دار وائل للنشر عمان 2011 ص ص (170,171).

إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا مة للقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغبة وعواطفه من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

- إن الأداء الدائم لأهداف يزيد عندما:
- تكون الأهداف محددة.
- تكون الأهداف مقبولة.
- الأهداف ذات المنفعة وفائدة للفرد.
- تكون الأهداف قابلة للقياس.

### 11. نظرية الأهداف التعزيز الإيجابي (ر):

تدخل هذه النظرية، من النظريات المحافظة على الذات وتقر هذه النظرية بأن الحوافز الخارجية هي المحددة للسلوك الإنساني والمعززات هي النتائج التي تعقب مباشرة استجابة ما من لشخص والتي تزيد من إمكانية تكرار ذلك السلوك<sup>2</sup> سواء كانت إيجابية بتقديم المكافأة أو سلبية بالمعاقبة.

ويؤكد "نر" على الموافق الإيجابية كسبيل أوحد لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين و يعتبر الحوافز السلبية من شأنها تعديل سلوك الأفراد وتقويمهم بل العكس سيزداد الأمر سواء ونصل إلى نتيجة غير مرغوب فيها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس المرجع السابق ص 172.

<sup>2</sup> ليصل حسونة إدارة الموارد البشرية ط 1 دار أسامة للنشر عمان 2008 ص 83.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن معهد الإدارة العامة الرياض 1995 ص 176.

## المبحث الثاني: الإطار النظري تنمية المحلية

موضوع التنمية المحلية باهتمام كبير من قبل المختصين والمسؤولين والمخططين في الحكومات والشعوب والمنظمات المختلفة لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة على . ان المجتمع من النواحي الاقتصادية والسياسية والبشرية والثقافية.

## المطلب الأول: مفهوم التنمية المحلية

لقد تعددت التعاريف بخصوص التنمية المحلية وقبل التطرق للمفهوم سنشير إلى معنى التنمية لغة واصطلاحا.

## أولا: معنى التنمية

- (1) هي من نما أي الازدياد التدريجي من الأجسام الحية ويقال نما المال بمعنى زاد وكثر والتنمية ، هي ارتفاع الشيء من موضع إلى آخر<sup>1</sup> ويقال نما وبنمي وينمو وأنميت الشيء و<sup>2</sup> أي جعله ناميا<sup>2</sup>.
- (2) اصطلاحا: التنمية بمعنى التغيير الكلي للمجتمعات اقتصاديا واجتماعيا .
- التنمية هي عملية التغيير في البنية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع تسعى أساسا لرفع المستوى السكان في الكفاءة والجوانب أي أن التنمية يقصد بها الارتقاء الحقيقي بالمواطن الأمن زيادة في دخله مصحوبة بتطويرها ايجابي في سلوكياته ومفاهيمه وتصرفاته<sup>3</sup>.
- يرى البعض أن التنمية ليست مجرد عملية تلقائية للنمو ولكنها عملية إحداث للتغيير.
- والتنمية هي تغيير منظم ومتسلسل وهي ازدياد التنوع والتكامل واشتداد التعقد في التركيب<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> احمد حمزة قعمور، "الأحزاب السياسية والتنمية المحلية الجزائر"، (مذكرة مقدمة شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية ورقلة) الجزائر، 2013، ص 38.

<sup>2</sup> مكتب الدراسات والبحوث القاموس ناز الكتب العلمية لبنان. 2006، ص 217.

<sup>3</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد، التنمية الاجتماعية وحقوق الإنسان، المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية، 2009، ص 18

<sup>4</sup> وضاح زيتون، المعجم السياسي، دار أسامة للنشر، عمان، 2010، ص 105.

- ولقد عرفها محمد شفيق : " مخططة وموجهة تحدث تغييرا في المجتمع لتحقيق ظروفه وظروف أفراده من خلال مجابهة وإزالة العقبات عن طريق الاستغلال الأمثل بغية تحقيق التقدم والرفاهية"<sup>1</sup>.

### : تعريف التنمية المحلية:

لقد صيغت عدة تعاريف للتنمية المحلية وذلك حسب توجهات ومجال دراسة الباحثين في هذا المجال وطريقة توظيفها.

#### أ - التنمية المحلية:

- هي إحدى العمليات التي تهدف إلى تدعيم القدرة الذاتية للمجتمع وتحقيق الأهداف المحلية والقومية بالطرق المنهجية التي يستخدمها أخصائيو مدربون وتكفل مشاركة القطاع الأهلى بموارده البشرية والمادية ، تخطيط برامج التنمية وتنفيذها استجابة للاحتياجات المحلية من ناحية والمساهمة في تحقيق الأهداف القومية من ناحية أخرى<sup>2</sup>.
- ملية بواسطتها يمكن تعبئة جهود المواطنين جانب الجهود الحكومية لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع وربط المستوى المحلي بالمستوى القومي ومساعدة المواطنين على المساهمة في تقدم الأمة<sup>3</sup>.
- كما تعرف التنمية المحلية على أنها المشروعات التي من خلالها يمكن تنسيق وتوحيد جهود سكان المنطقة مع السلطات الحكومية بهدف تحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية لتلك المجتمعات المحلية والإسهام<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد شفيق، التنمية الاجتماعية دراسات التنمية ومشكلات المجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 19.

<sup>2</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد نفس المرجع، ص 35.

<sup>4</sup> محمد شفيق، دراسات التنمية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 20.

ويعرفها عبد المنعم شوقي: "بأنها العمليات التي تبذل بقصد ووفق سياسات عامة لإحداث تطوير وتنظيم اجتماعي واقتصادي للناس وبيئاتهم سواء كانوا في مجتمعات محلية أو إقليمية أو قومية بالاعتماد على المجهودات الحكومية الأهلية المنسقة على إن تكتسب كل منها قدرة أكبر على مواجهة مشكلات المجتمع نتيجة هذه العمليات<sup>1</sup>."

ويرى تعريف الأمم المتحدة عام 1956 إن تنمية المجتمع المحلي هي العملية المرسومة لتقديم للمجتمع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمعتمد أكثر اعتمادا ممكن على إشراك المجتمع المحلية وهي أيضا تلت العمليات التي يمكن توحيد جهود المواطنين والحكومات لتحسين أحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في الـ ات المحلية والاندماج في حياة الأمم بالإسهام في تقديمها بأقصى قدر مستطاع<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر التنمية للمجتمع المحلية هي مجموعة عمليات ديناميكية تكاملية تحدث في المجتمع المحلي وذلك من خلال الجهود الحكومية المشتركة بأساليب ديمقراطية ووفقا لسياسات اجتماعية وخطة واقعية مرسومة وتتجسد أثارها في سلسلة من التغييرات البنائية الوظيفية التي تصيب كافة مكونات البناء الاجتماعي وفي تزويد أبناء المجتمع بقدر من المشروعات الاقتصادية والتكنولوجية الخدمات الاجتماعية وللمجتمع وتعتمد هذه العمليات على موارد للمجتمع المادية والبشرية المتاحة للوصول إلى أقصى استغلالية محكم في اقل وقت مستطاع وذلك تصد الرفاهية لأفراد المجتمع وإدماج المجتمع في الحياة القومية<sup>3</sup>.

التنمية المحلية : عبارة عن حركية معدة الأبعاد والعوامل المسببة لها داخل مجتمع محلي معين تتضمن بناء وانجاز مشروع تنمية ذاتي المركز وذاتي الدفع لهذا المجتمع المحلي<sup>4</sup>.

ومن خلا التعاريف التي ذكرت نلاحظ إن هنالك وجود مؤشرات خاصة بالتنمية المحلية وهي:

- إن التنمية تعتمد على الجهود الشعبية المحلية.
- أنها تتطلب الجهد المستمر لتحسين أوضاع غير مرض عنها أوضاع أخرى جيدة .
- التغيير من وضع معين إلى وضع أفضل.
- الاهتمام بجميع الفئات وكافة القطاعات وكل المجالات.

<sup>1</sup> عبد المنعم شوقي، المجتمع وتنظيمه، الشرق، القاهرة، 1980، صص (41،44).

<sup>2</sup> محمد نفيق، التنمية الاجتماعية - دراسات التنمية ومشكلات المجتمع - مرجع سابق، صص 21.

<sup>3</sup> احمد حمزة لعمور، مرجع سابق، صص 39.

<sup>4</sup> حكيم بجاوي، "دور المجالس المحلية التنمية المحلية" دراسة مقارنة بين ولايتي ورقلة و غرداية (2007- 2011)، (مذكورة

مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية) ورقلة، الجزائر، 2011، صص 80.

نستخلص إن كافة التعاريف تشترك وتؤكد على إن التنمية المحلية تقوم أساسا من تضافر الجهود المحلية والحكومية بما يحقق في النهاية إحداث التغيير المرغوب والرفاهية للإفراد المجتمع والجماعات

### ب - خصائص التنمية المحلية:

تتصف وتتميز بعدة مميزات من أبرزها:

- إن التنمية المحلية عملية فرعية وليست حالة عرضية عابرة ( ) حركي ديناميكي مستمرة ومتجددة إذ أنها تكتفي حركة مستمرة في الجسد الا عي بأعضائه وأبينته المتنوعة بغية إشباع الحاجات والمطالب والمتجددة للجماعة السياسية ومن اجل الاقتراب من القيم والمثل العليا لتلك الجماعة
- التنمية المحلية عملية موجهة متعمدة وواعية تستهدف الأقاليم الفرعية من لوطن وهذا يعني أنها ليست عشوائية أو تلقائية بل هي عملية إرادية مخططة ويقصد بالتخطيط هنا التدبر والنظر للمستقبل<sup>1</sup>.
- التنمية المحلية عملية تفاعلية تعاونية تبدأ من الـ وتنتهي لصالح المجتمع<sup>2</sup>.
- وهي عملية عامة تهتم ببرامج التنمية المحلية بجميع السكان وليس بفئة أو جهة أو جماعة أو هيئة محددة أي موجهة لفائدة عموم المواطنين بغض النظر عن من ساهم وشارك في إعداد خططها وتنفيذ وتوجيه ومراقبة برامجها وتمويل مشاريعها أي ان تكون عامة في فائدتها وليس في إعدادها وتنفيذها<sup>3</sup>.
- عملية نظامية فهي لا تتم عرضا بل تتم بشكل نظامي دقيق في جهات ومؤسسات متخصصة فكل تكون بمثابة منظومة مكونة من ثلاثة ومحاور: مدخلات تضم كافة متطلبات التنمية من الموارد الطبيعية والموارد البشرية والعمليات وتشمل كافة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطط التنمية إما المخرجات فتضم النواتج والأهداف<sup>4</sup>.
- مستمرة ومن أهم خصائصها الديمومة والاستمرارية وثم يلزم استمرار مراحل ك المتغيرات كما إن احتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع في تغيير مستمر مما يعكس على تغيير الأهداف والتنمية ومن ثم استمرارية مراحل التنمية لمواكبة ذلك.

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي، "دور المجتمع المدني التنمية المحلية بالجزائر دراسة ولايتي الميله و برج بوعريج" (مذكرة مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية) ، ورقلة الجزائر، 2011، ص 55.

<sup>2</sup> رشاد احمد عبد اللطيف، المجتمع المحلي، دار وفاق للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 24.

<sup>3</sup> احمد حمزة لعمور، مرجع سابق، ص 40.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان التنمية اجتماعيا ثقافيا اقتصاديا سياسيا إداريا بشريا مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2009 ص

## المطلب الثاني: أبعاد التنمية المحلية

### أولا : مجالات التنمية المحلية

#### (1) التنمية الاقتصادية:

هي العملية التي تتم من خلالها الانتقال من حالة التخلف إلى حالة التقدم وذلك يقتضي أحداث تغييرات في الهياكل الاقتصادية وبالتالي فهي تتصرف إلى إحداث زيادة الطاقة الإنتاجية للموارد الاقتصادية فهي بذلك تعمل على رفع مستوى الدخل القومي ويترتب على ذلك تباعا ارتفاع متوسط الدخل الفردي.

#### (2) التنمية الاجتماعية:

وبقصد بها الارتقاء بالجانب الاجتماعي بالارتقاء بمستوى الإنسان من خلال استمرار تحريره من العجز عن إشباع حاجات الأولية بحيث يستطيع الانطلاق إلى خلق وإشباع احتياجاته العقلية والروحية<sup>1</sup> وخاصة في المجتمعات المحلية من خلال خلق فرص عمل والقيام بأنشطة تنموية تخدم المجتمع المحلي.

#### (3) التنمية الثقافية:

تعتمد على تزايد عدد العلماء والمتقنين والباحثين والمفكرين وعدد الطلبة في الجامعات وبالتالي ركيزة في ظهور التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي كلما أدى ارتفاع مستوى العلمي وحجم الوعي ونسبة البحث العلمي في المجتمع كلما أدى ذلك إلى تزايد حظوظ نجاح التنمية المستدامة.

#### (4) التنمية السياسية:

هي زيادة الكفاءة الحكومية على استخدام الموارد الإنسانية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف قومية وهي عملية سوسيو تاريخية متعددة الأبعاد بغية تطوير أو استحداث نظام معاصر يستمد أصوله الفكرية ومرجعياته العقدية ومن نسق إيديولوجي تقدمي ملائم<sup>2</sup> فالتنمية السياسية المحلية تعني ترشيد الحكم

<sup>1</sup> أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم أبو زيد المرجع السابق ص 22.

<sup>2</sup> ياسين ريوح، "الأحزاب ودورها التنمية السياسية الجزائر"، (مذكرة مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر 3، الجزائر، 2007، ص 47.

المحلي نحو تفعيل دور المؤسسات الحكومية المحلية وزيادة المشاركة السياسية والمحلية في القرار المحلي وتحقيق التكامل القومي المنشود.

## (5) التنمية الإدارية:

تعرف التنمية الإدارية بأنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات العاملين من خلال المعارف والمهارات التي يكسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية. ويربط الدكتور احمد رشيد التنمية الإدارية بالعنصر البشري في الإدارة وبخاصة في المستويات العليا والتنفيذية ويعرفها " مهارات للمواطنين في كافة المستويات وبصورة منظمة وذلك وفقا لاحتياجات العمل في الدولة"<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك التنمية الإدارية بأنها عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري في كافة المجالات.

وبذلك التنمية على هذا المستوى تشمل إدخال عدة مهارات وتقنيات على الإدارة المحلية والعمل على الرفع من أداء العاملين والتنمية قدراتهم وذلك لتحسين أساليب عمل الإدارة المحلية لتلبية احتياجات المواطن المحلي بكفاءة وسرعة في الانجاز.

### أبعاد التنمية المحلية:

#### (1) البعد الاقتصادي:

تراعي التنمية المحلية البعد الاقتصادي من اجل تنمية الإقليم المحلي الاقتصادي وذلك عن طريق البحث عن القطاع والقطاعات الاقتصادية التي يمكن إن تتميز عنها المنظمة سواء عن طريق النشاط الزراعي أو الصناعي أو الحرفي و لهذا نجد إن المنظمة التي تحدد مميزاتا مسبقا قادرة على النهوض بالنشاط الاقتصادي المناسب لها من اجل توفير فائض القيمة عن طريق المنتجات المحققة ا يمكن إن تدمج أفراد المجتمع الباحثين عن العمل في النشاط الاقتصادي وبهذا تصبح التنمية المحلية تحقق البعد الاقتصادي عن طريق امتصاص البطالة.

#### (2) البعد الاجتماعي:

يرتكز الإنسان بصفة إذ هو جوهر التنمية وهدفها النهائي من خلال الاهتمام بالعدالة الاجتماعية من الناحية القانونية والاقتصادية وقيام التعاون على كافة المستويات والقضاء على البطالة وتوفير التعليم والصحة والمسكن اللائم والعمل المناسب لقدرات الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد حمزة نعمور , المرجع السابق ,ص 41.

## (3) البعد البيئي:

نلقد أدى التدهور في الوضع البيئي على المستوى العالمي مثلًا في الاحتباس الحراري وفقدان طبقة الأوزون وما إلى ذلك من مشكلات بيئية تتعدى الحدود مما جعل العالم يتكئل وجسد ذلك في مؤتمر قمة الأرض في "ريودي جانيرو" بالبرازيل عام 1992 وكان من أهم المسائل الرئيسية التي تطرق لها المؤتمر هي وضع وتقييد استراتيجيات تحقيق التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: آليات تحقيق التنمية المحلية

هناك آليات توفيرها لتحقيق التنمية الصحيحة وهي:

## (أ) وضع قوانين تتماشى وتطوير التنمية المحلية:

التسيير المحلي الفعال يتطلب إعادة النظر في القوانين الحالية الخاصة بالإدارة المحلية قانون (البلديات والولاية) وهذا يترك المجال للجهات المحلية من أجل وضع برامج مسطرة تقوم التخطيط ثم التنفيذ وللدولة دور رقابة المحاسبة ومن هذا يجب توسيع صلاحيات مسؤولي الجماعات المحلية لإنجاح التنمية وإعادة النظر في الـ ون المصرفي والمؤسسات الاقتصادية المحلية لذا إنجاح التنمية يبدأ بوضع دراسات تنموية وكيفيات تجسيدها على الواقع المحلي ثم وضع قوانين لها.

## (ب) تأهيل الكفاءات:

أي استبدال كيفيات التأهيل المعمول بها حاليا على المستوى المحلي واستبدالها بما يوافق إحداث التنمية كذلك مراعاة أحداث الدراسات المتبعة في مجال التسيير والإدارة ومنها قاعدة قلب الهرم أي وضع الكفاءات العليا والمهارات والقدرات المهنية قريبة من أفراد المجتمع والإداريين البارعين هم الأقدر على إنجاز تحسينات كبيرة في مستوى بيئتهم المحلية<sup>2</sup>.

## (ج) توفير رواتب و تحفيزات مناسبة:

إن إنزال الكفاءات والمهارات من أعلى هرم الإدارة من أجل تسيير شؤون الجماهير ومعالجة مشاكلهم يجب إن يقابله توفير أجور ومحفزات مادية تـ قيامهم بهذه المهام ولذا يجب النظر في الرواتب المعتمدة من الوظيفة العمومي واستبدالها بما يضمن التنمية وجلب المهارات والكفاءات فالدول المتقدمة الكبرى تقسم الراتب إلى جزء ثابت وآخر تغير تغيير مرتبط بتحقيق الأهداف المسطرة للتنمية.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان مرجع سابق ص 13.

<sup>1</sup> احمد حمزة فعمور المرجع السابق ص 43.

<sup>2</sup> خلدون، "أساليب الحكم الراشد الإدارة الجزائر واقعا وتحديات"، الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، الحقوق و العلوم السياسية، قسم الحقوق، الجلفة، 2010، ص ص 81-82.

(د) الإشراف الكامل للأفراد:

- لإنجاح التنمية يجب أن يشارك المواطنون المحليون في هذه العملية فوجودهم يساهم بقدر كبير  
 لإنجاح وتطوير التنمية وهذا الأسباب التالية:
- قدرة المواطنين المحليين على تحديد الأولويات.
  - الأفراد المحليون هم الأكثر نراية بالحلول الممكنة على مستوى بينهم.
  - أفراد المجتمع يعملون غالبا على مراقبة مشاريع البيئية.
  - بمشاركة المواطنين تتكون قواعد جماهيرية تؤثر على الرأي العام و تؤيد التغيير نحو الأفضل.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل أن التحفيز بمثابة الشراع الذي يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسات فالفرد يسعى من وراء قيامه بسلوك معين لإشباع نقص لديه هذا النقص يعتبر دافع لديه وعلى المؤسسة التي تريد توجيه سلوك عمالها لتحقيق أهدافها أن تتقن فن إشباع هذه الدوافع بالحوافز المناسبة ونظام الحوافز الفعال يحقق عدة إيجابيات للمؤسسة منها تنمية شعور العامل بالانتماء والإخلاص وقد صنفت الحوافز وفق عدة معايير منها مادية ومعنوية ومنها الفردية والجماعية ومنها السلبية والإيجابية والمؤسسة لها حرية اختيار النوع الذي يتناسب مع طاقاتها البشرية فقد أسهمت العديد من النظريات كنظرية سلم الحاجات لماسلو ونظرية X و Y لماك غريغور وغيرها والتي أبرزت في طياتها أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة استعمال تشكيلها منها بغرض تحفيز عمالها.

كما تعتبر التنمية المحلية جزء من مفهوم التنمية الشاملة ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح إن عملية التنمية تهدف إلى تنمية المجتمعات المحلية وهذا بإشراك الجهود الأهلية أن هذه المجتمعات المحلية بهذا المعنى تتم مقاربتها من خلال التصنيف المحدد في التقسيمات الإدارية للدولة ولذا يعبر عن واقعها التنظيمي من خلال مفردات "الإدارة المحلية" و"الحكم المحلي" حيث تعتبر الإدارة المحلية المسؤولة عن تحقيق التنمية المحلي لذا وجب الاعتناء بهذه الفئة من العمال وهذا بتوفير حوافز جيدة.

## الفصل الثاني

### علاقة التحفيز بالإدارة المحلية

### الفصل الثاني: علاقة التحفيز بالإدارة المحلية

إن فعالية الإدارة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التحفيز باعتباره عنصرا أساسيا ,حيث يشكل المحور الجوهري في نجاح أي إدارة وعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها في ظل التحديات التي يطرحها موضوع التنمية .

ولا شك إن هذه الأهمية التي يحتلها التحفيز في علم الإدارة أمرا ضروريا في سبيل الرقي بالخدمة العمومية كما أن انتقاء وتعيين الموظفين والمستخدمين الجدد ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم عمل غير متكامل ما لم تقوم الإدارة بالاستجابة لرغباتهم ببعض الحوافز مع الأخذ ببعض ما هو معلوم به في القطاع الخاص حتى يقوموا بتأدية مهامهم بالشكل المطلوب .

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال إبراز العلاقة القائمة بين التحفيز والإدارة المحلية وهذا من خلال التعريف بالإدارة المحلية ثم التطرق إلى نظام الحوافز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

### المبحث الأول : ماهية الإدارة المحلية

تحتل دراسة أنظمة الإدارة المحلية مكانا هاما وبارزا لدى الباحثين لما لها من دور كبير الحفاظ على توازن الدولة وضمن أدائها لواجباتها على مستوى كافة أقاليمها وسيتم التطرق إلى نظام الإدارة المحلية في الجزائر من خلال إبراز المفهوم وأسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية ثم التطرق لأهم مبادئها وأهدافها .

### المطلب الأول : تعريف الإدارة المحلية

تحتل الإدارة المحلية باعتبارها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري مكانا في أنظمة الحكم الداخلية في مختلف دول العالم. لما لها من آثار ايجابية في كافة المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>.

- هناك من يعتبر الإدارة المحلية أسلوب من أساليب التنظيم المحلي يتضمن توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات محلية منتخبة مستقلة وتُمارس ما يناط إليها من اختصاصات تحت إشراف الحكومة المركزية<sup>2</sup>.
- ويعرفها علماء السياسة على أنها الأجهزة والمجالس المحلية التي تكون المنتخبين على مستوى الولاية أو البلد من المشاركة في صنع القرار<sup>3</sup>.
- ويرى مصطفى الجندي انه بحسب التعريفات التي استقرت عليها الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية فان الإدارة المحلية هي:
- بم جغرافي سياسي للدولة موحدة بسيطة تكون دون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الدول الفيدرالية المركبة
- وجود هيئات منتخبة من أصل الوحدة المحلية و هذا الانتخاب إما يشمل جميع أعضائها أو الأكثرية منهم أو ان تكون مختارة محليا.

<sup>1</sup> صوالحي " دور التخطيط الاستراتيجي تطوير أداء الإدارة المحلية " (مذكرة مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية ورقة) ص 09.

<sup>2</sup> عبد النور ناجي " دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة: تجربة البلديات الجزائرية " مجلة دفاتر السياسة والقانون العدد 01 جامعة قاصدي مرياح ورقة 2009 ص 153.

<sup>3</sup> نوال بوكعباش "تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية جيجل" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 03) 2011 ص 103.

- رقابة وإشراف من السلطات المركزية على هذا الهيئات المحلية<sup>1</sup>.

ويعرف عودة المعاني "إن الإدارة المحلية إنما هي توزا، لوظيفة الإدارية فيما بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية منتخبة تعمل تحت رقابة الحكومة المركزية وإشرافه"<sup>2</sup>.

أ "M-Waline : فيعرف الإدارة المحلية بأنها نقل أو تحويل سلطة إصدار القرارات الإدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين.

أي أنها تتمثل في نقل سلطة اتخاذ بعض القرارات الإدارية من السلطات المركزية فلا تظل هذه السلطات مختصة بإدارة الشؤون المحلية كالسابق وبالتالي تصبح من اختصاص شخص معنوي جديد يأتي عن طريق الانتخاب من ذوي العلاقة<sup>3</sup>.

وعرفها كذلك الكاتب البريطاني "كرام موديو" : مجلس منتخب تتمركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين وسكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملًا لأجهزة الدولة<sup>4</sup>.

ومن خلال جملة التعاريف الواردة نستنتج مدى أهمية الإدارة المحلية ودورها في إدارة الخدمات الأساسية إذ بات اليوم من المستحيل على أية دولة إدارة جميع الخدمات التي توفرها لإفراد الشعب .

وعليه أصبح من الضروري أن تقوم الدولة بتوثيق التعاون بين الجهود الحكومية والجهود الشعبية المحلية في أداء كافة الخدمات التي يحتاج إليها المواطنون.

<sup>1</sup> مصطفى الجندي الإدارة المحلية واستراتيجياتها دار نشأة المعارف الإسكندرية 1987 ص 20.

<sup>2</sup> أيمن عودة ا الإدارة المحلية ط1 دار وائل للنشر عمان 2010 ص 18.

<sup>3</sup> علي خطار شعلواوي الإدارة المحلية ط1 دار وائل للنشر عمان 2002 ص 97.

<sup>4</sup> نواف عقون "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير اسم علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة ) 2007 ص 145.

### المطلب الثاني : أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية

من الأسباب التي أدت إلى تجسيد الإدارة المحلية على أرض الواقع نجد :

#### زيادة وظائف الدولة:

التوجه نحو أسلوب إداري لا مركزي هو نتيجة التطور الذي حدث في أشكال وصور الحكم المختلفة وتزايد دور الدولة واتساعها عبر التاريخ بسبب الأحداث والوقائع المتنامية وتشعب الحياة وتعقدها وتغير المجتمعات وتطورها وبهدف التحكم في شؤون المجتمع ومسايرة التغييرات واستيعابها برزت الحاجة إلى إيجاد أسلوب إداري يسمح بقيام هيئات حكومية محلية تكون امتداد للسلطات المركزية التي تقوم بالمهام ذات الطابع المحلي.

#### تجسيد الديمقراطية على المستوى المحلي:

يعتبر نظام الإدارة المحلية مظهرا من مظاهر الديمقراطية فهو وسيلة لإشراك المواطنين في إدارة مرافقهم المحلية<sup>1</sup> إذ تعبر الإدارة المحلية عن التسيير الذاتي الذي يعتبر وسيلة فعالة لإشراك المنتخبين من الشعب في ممارسة السلطة وهي علامة من علامات الديمقراطية في نظام الحكم فكلما استعانت السلطة المركزية بالإدارة المحلية ومجالسها المنتخبة كلما كان ذلك مؤشرا على الديمقراطية فالإدارة المحلية أكثر النظم الإدارية فعالية لأنها أقرب إلى المجتمع المحلي.

#### التفاوت بين أقاليم الدولة الواحدة:

إن اختلاف بين أقاليم الدولة مهما كان حجمها وشكلها يستدعي تدخل الدولة من إقليم لآخر ومعالجة المشكلات التي تبديها طريقة إدارة البرامج والمشاريع التي تختلف على البرامج ذات البعد الوطني<sup>2</sup>. فقد يكون نظام الإدارة المحلية حلا للمشكلات التي تقابل بعض الدول المتعددة الأجناس والديانات والقوميات إذ تلجأ الحكومة المركزية إلى الاعتراف بنوع من اللامركزية الإقليمية للأقليات بها فيتحقق لهم نوع من الاستقرار الذاتي دون المساس بالوحدة السياسية للدولة.

<sup>1</sup> هاني عرب "محاضرات الإدارة المحلية دراسات في المفاهيم والمبادئ" ملتقى البحث العلمي 1430 هـ ص 16.

<sup>2</sup> أحمد حمزة قعمور "الأحزاب السياسية والتنمية المحلية في الجزائر" مرجع سابق ص 43.

وسيلة التدريب على أساليب الحكم المحلي:

إن نظام الإدارة المحلية يساعد المواطنين على تدريبهم تدريجياً سياسياً صالحاً وعلى أساليب الحياة النيابية من خلال المجالس المحلية المنتخبة من السكان المحليين وهذا من أجل تخريج أفضل وأكف أعضاء المجالس النيابية وكبار موظفي الدولة<sup>1</sup>.

كما يتيح نظام الإدارة المحلية الفرصة لتفجير طاقات الإبداع لدى أعضاء الجماعات المحلية مما يؤدي إلى النهوض في جميع المجالات الثقافية والفنية والفكرية<sup>2</sup>.

المطلب الثالث : مبادئ وأهداف الإدارة المحلية

(1) مبادئ الإدارة المحلية:

- العمل لصالح المجتمع المحلي: حيث يعتبر أحد الركائز الأساسية لقيام الإدارة المحلية فلا قيام بدونه ومشاركته سكان الإقليم الذي تتواجد به في تشكيلها وإدارتها المجتمعات المحلية.
- ضمان لملائمة وتوافقاً للنظام المطبق لاحتياجات للجماعات المحلية لأنه من النادر أن يتمكن نظام إداري من أن يقتبس تنظيمياً بأكمله من حضارة أخرى مختلفة قد صانف النجاح فالإدارة نظام اجتماعي يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية المحيطة به.
- التكامل الحكومي والشعبي : قيام للإدارة المحلية من دون إرادة سياسية تصنع التشريع الذي يسمح بوجوده ويحدد نمطها ومستوياتها وصلاحتها وأسلوب تشكيلها مع مشاركة ودعم المواطنين الإدارة المحلية نقطة التقاء التطلعات الشعبية والحكومية المركزية والقاعدية وبالتالي تتطلب التكامل في انجاز المهمات وتقديم الخدمات لان الاهدود الحكومة لا تحقق أهدافها على أحسن وأكمل وجه دون مساندة حكومة وإطار الذي يحقق هذا التكامل هو الإدارة المحاذ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> يلي صوالحي مرجع سابق ص 16.

<sup>2</sup> هاني عرب مرجع سابق ص 16.

<sup>3</sup> أحمد حمزة قعمور نفس المرجع ص 45.

ويمكن اجاز هذه المبادئ في نقاط أساسية هي:

متمثلة في المسؤولية الكاملة للسكان على المستوى المحلي في عملية اتخاذ القرارات تنفيذ ومراقبة مختلف مراحل المشاريع التنموية من خلال مختلف القنوات خلق اطر المحلية للتشاور واتخاذ القرارات إقامة نظام مالي جوارى لدعم مشاريع التنمية اخذ رغبات وأمال السكان المحليين بعين الاعتبار من طرف الشركاء المحليين للتنمية<sup>1</sup>.

## (2) الأهداف:

- تساهم الإدارة المحلية في تخفيف الأعباء الملقاة على عاتق السلطة المركزية والارتقاء بالدولة وتقوية بنيانها الاقتصادية والسياسي.
- يعمل نظام الإدارة المحلية على تطوير التنظيمات الإدارية وخاصة في الوقت الحاضر الذي تعقدت فيه الوظيفة الإدارية وتنوعت فيه المرافق العامة تحت تأثير السياسات التي تتبعها الدول المعاصرة.
- الإدارة المحلية هي حلقة وصل بين السلطة المركزية والهيئات المحلية في الشعب<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام عبد اللاوي مرجع سابق ص 82

<sup>2</sup> عمار بوضياف **الوجيز في القانون الإداري** ط2 دار جور للنشر الجزائر 2007 ص 19.

المبحث الثاني: نظام التحفيز من خلال القانون الأساسي \_ (06-03)

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على نظام أو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية كمطلب أول ثم نتطرق إلى نظام التحفيز من خلال ما نص به القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وما هي أهم المواد التي تضمنته كمطلب ثاني.

### المطلب الأول: التعريف بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

إن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الحالي جاء بأمر رقم (06-03) مؤرخ في 19 جمادي الثانية عام 1427هـ الموافق ل 15 يوليو سنة 2006<sup>1</sup> ويعد القانون الأساسي الرابع الذي ينظم الوظيفة العمومية في الجزائر منذ الاستقلال بعد الأمر رقم 66 - 133 مؤرخ في 12 صفر عام 1386هـ الموافق ل 02 يونيو سنة 1966 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup> وكذا القانون رقم 78 - 12 مؤرخ في أول رمضان عام 1398هـ الموافق ل 05 غشت سنة 1978 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل<sup>3</sup> وأخيرا المرسوم رقم 85 - 59 مؤرخ في أول رجب عام 1405 الموافق ل 23 مارس سنة 1985 يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية<sup>4</sup>.

حيث يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (06 - 03) من 224 مادة موزعة على إحدى عشر ( 11 ) بابا يحتوي كل باب على مجموعة من الفصول وهي مقسمة كما :

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 يوليو 2006 الجريدة الرسمية العدد 46 الأحد 16 جويلية 2006 ص 03 .

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 02 يوليو 1966 الجريدة الرسمية العدد 46 الأربعاء 08 جوان 1966 ص 542

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي المؤرخ في 05 غشت 1978 الجريدة الرسمية العدد 32 الثلاثاء 08 اوت 1978 ص 724

<sup>4</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985 الجريدة الرسمية العدد 13 الأحد 24 مارس 1985 ص 333.

**الباب الأول: ( أحكام عامة )**

تتضمن ( 04 ) أربع فصول عالجت على التوالي : الفصل الأول: الات تطبيق وفي الفصل الثاني: العلاقات القانونية الأساسية وفي الفصل الثالث: المناصب والوظائف العليا للدولة ولفصل الرابع: للأنظمة القانونية الأخرى .

**الباب الثاني: ( الضمانات و حقوق الموظف و واجباته )**

تضمن فصلين اثنين الفصل الأول: منه خصص للضمانات وحقوق الموظف والفصل الثاني: لواجبات الموظف.

**الباب الثالث: (الهيكل المركزي و هيئات الوظيفة العمومية )**

الذي يحاكي في صلاحيته إلى حد كبير نشاطات الموارد البشرية تضمن 03 ول الفصل الأول: الهيكل المركزي للوظيفة العمومية الفصل الثاني: المجلس الأعلى للوظيفة العمومية الفصل الثالث: هيئات المشاركة والطقن.

**الباب الرابع:**

الذي كان الجزء الأهم في القانون لتضمنه أهم نشاطات إدارة الموارد البشرية التي يعنى بها الموظف في الجماعات المحلية والذي خص تنظيم المسار المهني وتضمن ( 07 ) سبع فصول خصص الفصل الأول منه للتوظيف والثاني للتربص والثالث للتسيير الإداري للمسار المهني للموظف والرابع لتقييم الموظف والخامس للتكوين والسادس للترقية في الدرجات والترقية في الرتب والسابع للأوسمة الشرفية والمكافآت<sup>1</sup>.

**الباب الخامس: التصنيف - الرتب**

**الباب السادس: الوضعيات القانونية الأساسية للموظف وحركات نقله.**

وتضمن ( 06 ) ستة فصول الفصل الأول: خصص لوضعية القيام بالخدمة الفصل الثاني: وضعية الانتداب الفصل الثالث: وضعية خارج الإطار الفصل الرابع: وضعية الإحالة على الاستيداع الفصل الخامس: وضعية الخدمة الوطنية الفصل السادس:حركات الموظفين.

<sup>1</sup> سعيد مقدم الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظرو تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة طر نبوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2013 ص 178 .

**الباب السابع: (النظام التأديبي)**

وتضمن ثلاثة فصول الفصل الأول: المبادئ العامة الفصل الثاني: العقوبات التأديبية الفصل الثالث: الأخطاء المهنية .

**الباب الثامن: (المدة القانونية للعمل - أيام الراحة القانونية)**

تضمن فصلين الفصل الأول: المدة القانونية للعمل الفصل الثاني: أيام الراحة القانونية<sup>1</sup>.

**الباب التاسع: (العطل - الغيابات )**

وتضمن فصلين الفصل الأول : العطل الفصل الثاني: الغيابات.

**الباب العاشر: إنهاء الخدمة**

**الباب الحادي عشر: أحكام انتقالية ونهائية يتحدد من خلالها الإطار الزمني والقانوني لسريان هذه القانون.**

ويحدد هذا الأمر (القانون الأساسي للتوظيف العمومية) القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين والضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدول ويطبق هذا القانون الأساس على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>2</sup> كما تصنف أسلاك الموظفين إلى أربع مجموعات وذلك ما نصت عليه المادة الثامنة من هذا القانون .

كما يحدد تطبيق أحكام هذا القانون قوانين أساسية خاصة بمختلف أسلاك الموظفين تتخذ بمراسيم مثل المرسوم التنفيذي رقم 08- 04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429هـ الموافق ل 19 يناير سنة 2008 ويتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>3</sup> والرسوم التنفيذية رقم 08 - 05 مؤرخ في 11 محرم عام 1429هـ الموافق ل 19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص

<sup>1</sup> سعيد مقدم مرجع سابق ص 179.

<sup>2</sup> العلي بن عطاء الله "علاقة الموارد البشرية بالتنمية المحلية" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية جامعة قاصدي مرباح) 2012 ص 118.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 19 يناير 2008 الجريدة الرسمية العدد 03 20 08 ص 04.

بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب<sup>1</sup> وكذلك المرسوم التنفيذي رقم 91 - 26 مؤرخ 17 رجب عام 1411هـ الموافق 2 فبراير سنة 1991 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات<sup>2</sup> والذي استبدل مؤخرا بمرسوم تنفيذي رقم 11 - 334 مؤرخ في 22 شوال عام 1432 هـ الموافق 20 سبتمبر سنة 2011 يتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : التحفيز حسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

يعتبر نظام الحوافز من التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات والإدارات العمومية المحلية على اختلافها ونشير هنا إلى أن المشرع لم يستخدم مصطلح التحفيز بل أشار ضمناً إلى عناصره .

#### 1. تقييم الموظفين:

قد أولى القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أهمية كبيرة لنشاط تقييم الموظف وكذا الحوافز حيث نصت المادة 97 منه على أنه يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة. كما أن القانون وضع معايير موضوعية يمكن من خلالها تقييم الموظف وهذا ما نصت عليه المادة 99 "يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير:

- احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية
- الكفاءة المهنية
- الفاعلية و المرودية
- كيفية الخدمة"

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين و سائقي السيارات و الحجاب المؤرخ 19 يناير 2008 للجريدة الرسمية العدد 03 الأحد 20 2008 ص 32.

<sup>2</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات المؤرخ في 02 فبراير 1991 الجريدة الرسمية العدد 06 الأربعاء 06 يفرى 1991 ص 225.

<sup>3</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 الجريدة الرسمية العدد 53 الأربعاء 28 سبتمبر 2011 ص 03.

إن هذه المعايير يمكن تطبيقها في تقييم الموظف بعد تكييفها من خلال مناهج التقييم تتلاءم وطبيعة نشاطات المصطلح المعنية بعملية التقييم وهذا ما جاء في نص المادة 100 " تحدد المؤسسات والإدارات العمومية بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء وموافقة الهيكل المركزي للوظيفة العمومية مناهج التقييم التي ، عم وطبيعة النشاطات المصالح المعني "

كما يشرف على عملية التقييم السلطة السلمية المؤهلة لذلك وهذا ما جاء في نص المادة 101 " تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظة عامة "

ويجب أن تبلغ مذكرة التتقيط للموظف لإثبات اطلاعه الفعلي عليها كما يمكنه أن يسجل فيها أي ملاحظات أو استفسارات وهذا ما نصت عليه المادة 102 " تبلغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمات إلى اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مرجعيتها".

## 2. الترقية:

لا تقل الترقية الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب نظام الحوافز سواء كانت ترقية في الدرجات أو الرتب<sup>1</sup> فقد ارتبط مفهوم الترقية عموماً بتقييم أداء كل موظف أثناء مساره المهني وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة ما تؤدي إلى الترقية في الدارجات أو في الرتب أو إلى منح امتيازات مرتبطة بالمرودية وتحسين الأداء يشمل أيضاً منح الأوسمة الشرفية والمكافآت وهو المفهوم الذي استقر عليه المشرع الجزائري في المادتين 97 و 98 من قانون الوظيفة العمومي<sup>2</sup>.

حيث تنص المادة 97 " يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج ملائمة " أما المادة 98 فتتص على " يهدف تقييم الموظف إلى:

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش " نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة " (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة ) 2007 ص 24

<sup>2</sup> سعيد مقدم مرجع سابق ص 245.

- الترقية في الدرجات
- الترقية في الرتبة
- منح امتيازات مرتبطة بالمر دودية و تحسين الأداء
- منح الأوسمة التشريفية والمكافآت".

### الترقية في الدرجات:

وفقا للنص المادة 106 من قانون الوظيفة العمومي تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى درجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

وكقاعدة عامة فإن الموظف يستفيد من ترقية في الدرجة طبقا لأحكام المادة 12 من أحكام المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المتعلق بتحديد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم<sup>1</sup>.

أما الترقية في الدرجة بقوة القانون فتتم بحسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم (06 - 03) المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أي الأحكام المتعلقة بالعقوبات التأديبية ولا سيما الفقرة الثانية المتعلقة بالعقوبات من الدرجة الثالثة التي تنص على التنزيل من درجة إلى درجتين أو التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة.

والجدير بالذكر أن الترقية في الدرجة تخضع لعملية التقييط والتقدير من طرف الرئيس الذي يرفع بهذا الشأن تقريره للجنة الإدارية متساوية الأعضاء

### الترقية في الرتب:

وتتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> سعيد مقدم نفس المرجع ص 246.

<sup>2</sup> المادة 107 من الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية للجريدة الرسمية العدد 46 ص 03.

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على شهادات والمؤهلات المطلوبة.
  - بعد تكوين متخصص
  - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
  - على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل
- علما أن الموظف الذي تمت ترقيته في هذا الإطار يعفى من التربص وفقا لأحكام المادة 108 من نفس القانون.
- والجدير بالذكر أن هذه العمليات تتم سنويا في إطار ما يعرف بإعداد الجدول السنوي للترقيات وفقا للمخطط التسييري السنوي للموارد البشرية المصادق عليه والمحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة .
- ومن الآثار المباشرة التي تترتب على الترقية نذكر الزيادة في الراتب<sup>1</sup>.

### 3. الأوسمة الشرفية و المكافآت:

تفرد الأوسمة التشريفية والمكافآت بأهمية خاصة كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها المؤسسات والإدارات العمومية في تحسين أداء الموظفين وتعتبر عامل هام في دفع الموظفين للتميز والتمايز وتوفير البيئة التنافسية التي تدفع الموظفين لبذل أقصى جهد لنيل هذه الأوسمة الشرفية والمكافآت بأشكالها المختلفة المادية أو المعنوية<sup>2</sup> وهذا ما نص عليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 112 " يمكن أن يسلم الموظفون أوسمة شرفية ومكافآت في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة وشهادات وزارا .

تحدد طبيعة الأوسمة الشرفية والمكافآت وخصائصها وكيفية منحها عن طريق التنظيم " كما يمكن أن يمنح الموظف مكافآت نظير حسن الأداء و ذلك ما جاء في نص المادة 113 " يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية و/ أو مكافآت وبعد استشارة لجنة خاصة تتشا لدى السلطات الوزارية المختصة .

<sup>1</sup> سعيد مقدم المرجع السابق ص 247.

<sup>2</sup> علاء خليل محمد العكش مرجع سابق ص 19.

يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم "

وبالرجوع إلى نص المادة فإنه لا بد من الاهتمام بطرق توزيع المكافآت عن طريق التنظيم بأسلوب يؤدي الغرض الذي تمنح تلك المكافآت بناء عليه والتي تعتمد على التعاون والعمل والإبداع والجهد المكثف من قبل كافة الموظفين داخل الإدارة لتحقيق حسن الأداء للمؤسسة وإلا تقتصر هذه المكافآت والأوسمة على الإدارة العليا والمدراء فقط وتجاهل الموظفين المرؤوسين لأن ذلك يؤدي لانخفاض الولاء والثقة وفي الوقت نفسه لا بد أو يجب أن تكون هذه الأوسمة والمكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل ليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق فمنح مكافأة لشخص غير كفء يترك آثار سلبية<sup>1</sup>.

#### 4- الراتب:

إن أول حق مقرر للموظف مقابل أدائه للخدمة هو الراتب وهذا ما نصت عليه المادة 32 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " لموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب " ويعتبر الراتب المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف أو العامل شهريا وبصفه منتظمة منذ التحاقه بعمله مقابل القيام بأعبائه ومهامه الوظيفية التي يشغلها ويشمل الراتب العلاوات والتعويضات حيث تنص المادة 119 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية " يتكون الراتب المنصوص عليه في المادة 32 من هذا الأمر من :

- الراتب الرئيسي
  - العلاوات والتعويضات
- يستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به"
- وبخصوص مرتبات الموظفين صنف المشرع الجزائري في المادة 08 من قانون الوظيفة العمومية أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في المجموعات الأربع<sup>2</sup>:
- المجموعة " أ " : وتضم مجموعة الموظفين الحائزين على مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل .

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش مرجع سابق ص 19.

<sup>2</sup> المادة 08 من الأمر رقم 06-03 للسابق الذكر.

- المجموعة "ب": وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى تأهيل لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة "ج": وتضم مجموعة الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل.
  - المجموعة "د": وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.
- كما يمكن أن تقسم المجموعات إلى مجموعات فرعية:
- تتقسم هذه المجموعات طبقاً لأحكام المادة 114 من قانون الوظيفة العمومية إلى أصناف توافق مختلف مستويات تأهيل الموظفين<sup>1</sup>.
- يضم كل صنف درجات توافق تقدم الموظف في رتبته ويخصص لكل درجة رقم استدلالي يوافق الخبرة المهنية المحصل عليها من الموظف.
- كما تشكل هذه الأصناف والدرجات والأرقام الاستدلالية المقابلة لها الشبكة الاستدلالية للرواتب.
- وقد حدد المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم وكذا التعلية الحكومية رقم 07 مؤرخة في 29 ديسمبر سنة 2007 المتعلقة بتطبيق النظام الجديد لتصنيف الموظفين ودفع رواتبهم بان شبكة مستويات التأهيل تشمل سبعة عشر (17) صنفاً وسبعة (07) أقسام فرعية " خارج الصنف" توافق مختلف مستويات التأهيل.
- وفي إطار اعتماد نسبة منسجمة بين الراتب الأساسي والنظام التعويضي فقد نص المرسوم 07 - 304 السالف الذكر على إدماج التعويض التكميلي للدخل وتعويض التبعية الخاصة أو أي تعويض من نفس الطبيعة ضمن الراتب الأساسي ويتمثل فيما يأتي:
- التعويض الخاص الإجمالي
  - تعويض الخدمة العمومية المحلية
  - تعويض البحوث الجمركية
  - تعويض أداء الخدمة المقرر بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92 - 35 المؤرخ في 02 فبراير 1992 والمتضمن إنشاء تعويضات لفائدة مستخدمى المفتشية العامة للمالية.

<sup>1</sup> سعيد مقدم المرجع سابق ص 248.

ولقد تم إدماج هذه التعويضات ضمن أسلاك الموظفين بعد عملية إعادة الانسجام والمصادقة على كل القوانين الأساسية الخاصة.

يدخل في هذا الإطار الحق في المرتب بعد أداء الخدمة وكذا العلاوات الممنوحة للموظفين وفقا للنظام القانوني المعمول به بالنسبة للإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة.

إن قانون القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أعطى أهمية كبيرة للحوافز وعيا منه على أهميتها القصوى في تحفيز الموظف هذا وبالإضافة للحوافز والتعويضات الأخرى المباشرة التي تمنح للموظف العام أثناء الخدمة وأثناء التقاعد أيضا وعلى رأسها الأجور.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نجد إن الإدارة المحلية تلعب دورا أساسيا في تحفيز الموظفين وهذا من خلال ما نص عليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية (06-03) من تقييم لأداء الموظف و الترقيّة بنوعيتها ( الترقيّة في الدرجات والرتب) وكذلك الأوسمة الشرفية والمكافآت وأخيرا الأجر.

كل هذه تدخل في إطار الحوافز الممنوحة للموظف العام من اجل دفعه لزيادة الرغبة في العمل وتحقيق درجة عالية من إثارته وحفزه على أداء عمله على أحسن وجه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة العمومية ليشمل هذا الهدف الوصول إلى تحقيق تنمية محلية مستدامة وشاملة.

وهذا ما سنتطرق إلى دراسته من خلال الفصل الثالث الذي يسعى إلى معرفة واقع نظام التحفيز في الإدارة المحلية لتحقيق تنمية محلية مستدامة وشاملة.

## الفصل الثالث

واقع التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

### الفصل الثالث: وا التحفيز في تحقيق تنمية ا في ولاية ورقلة

تعتبر الولاية همزة وصل بين البلديات والمصالح المركزية للدولة ويسهر الوالي باعتباره ممثلاً للدولة على مستوى الولاية على تنفيذ قوانين الدولة وخططها التنموية على مستوى إقليم الولاية بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق الأهداف الوطنية المسطرة وحتى تقوم الولاية بمهامها على أحسن وجه توظف تشكيلة من الموارد البشرية القادرة على تسيير مصالح وإدارات الولاية بكفاءة وبالسهر على تقديم مختلف الحوافز للموظفين من أجل الرفع من مستوى أدائهم حيث يعتبر تحفيز الموظف في الإدارة المحلية من بين أهم الركائز الأساسية التي تسعى إلى تحقيق تنمية محلية وسوف نحاول فيما يلي الوقوف على واقع التحفيز بولاية ورقلة باعتبارها الولاية محل الدراسة.

وعلى هذا الأساس تطرقنا إلى مبحثين في هذا الفصل تناولت في المبحث الأول التعريف بولاية ورقلة والمبحث الثاني قمت بدراسة واقع نظام التحفيز على مستوى مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة.

### المبحث الأول: نشأة ولاية ورقلة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بولاية ورقلة ثم سنحاول شرح الهيكل التنظيمي للولاية .

### المطلب الأول: التعريف بولاية ورقلة

تعتبر ولاية ورقلة هي احد أهم الولايات الجزائرية لامتدادها التاريخي في احد أهم المدن في أول دولة إسلامية في المغرب العربي كما تعتبر هذه الأخيرة العاصمة الاقتصادية للجزائر مصدر الثروة البترولية للجزائر وسميت مدينة ورقلة حديثا والتي سكنت منذ فجر التاريخ وشكلت العاصمة الإقليمية للجنوب الشرقي منذ الفترة العثمانية وسميت ولاية الواحات إبان الاستقلال وضمت جميع مدن الجنوب الشرقي من الاغواط شمالا إلى تمنراست جنوبا لتكتفي بعد التقسيم الإداري لعام 1984 بثلاث مدن كبرى هي ورقلة عاصمة الولاية وحاسي مسعود القطب الصناعي وتقرت التي تعتبر قطبا من أقطاب الصناعة وتبعد عن العاصمة الجزائرية ب 820 كم ولا زالت أثارها القديمة والتاريخية راسخة في سكانها حيث تلمس الصبغة المتأصلة لتراثها بمجرد زيارة القصر العتيق الذي بتوسط المدينة المصنف ضمن التراث العالمي ومن خلال زيارة قصورها الستة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وكيبدينا الموسوعة الحرة الموقع الجغرافي لولاية ورقلة الجزائر تاريخ الزيارة : 2014/03/24. على الرابط التالي:

<http://ar.wikipedia.org/wiki/algeria> 30 wilaya locator map-2009.svg

## التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

الشكل رقم 05 : موقع ولاية ورقلة على الخريطة الجزائرية.



المصدر: وكبيديا الموسوعة الحرة مرجع سابق.

### (1) الوضعية الجغرافية لولاية ورقلة:

تقع ولاية ورقلة في الجنوب الشرقي للبلاد في الصد راء مابين خطي الطول  $28.45^{\circ}$  و  $33.55^{\circ}$  ودوائر العرض  $3^{\circ}$  و  $9.35^{\circ}$  وبمسا إجمالية تقدر ب 163.230 كلم<sup>2</sup> وساكنة يبلغ تعدادها حوالي 574703 بكثافة سكانية تقدر ب 3.52 ساكن /كلم<sup>2</sup>.

### (2) الحدود الإقليمية للولاية:

- الشمال الشرقي: ولاية الوادي
- الشمال الغربي: ولاية الجلفة
- الغرب: ولاية غرداية
- الجنوب الغربي: ولاية تمنراست
- الجنوب الشرقي: ولاية اليزي
- الشرق: الجمهورية التونسية

أما لتضاريس الولاية فهي مشكلة من عناصر جغرافية أهمها العرق الشرقي الكبير والحمامة والأودية والسهول والمنخفضات الأرضية ويشكل واد مائة ( ) واد ريغ وواد النساء ( ) أهم وديان المنطقة وأما للمنخفضات فهي قليلة وتتركز في منطقة وادي ريغ ومن ناحية الجيولوجية تعتبر ولاية ورقلة من المناطق الوعرة.

وفي الجانب الهيدرولوجي فان ولاية ورقلة تزخر بمخزون كبير من المياه الجوفية طبقات للمياه الجوفية تعتبر المصادر الرئيسية للماء في هذه الولاية و<sup>1</sup>:

- المياه من الشمال إلى الجنوب عبر وديان وعلى عمق 1 - 8 متر
- المياه الجوفية ميو - بليوسين (moi-pliocène) والمعروفة بطبقة الرمال
- المياه الجوفية لطبقة الحجر الجيري (sénonien)
- المياه الجوفية الموجودة في الطبقة المتوسطة من القاري ما بين 1000 و 1800 متر

أما مناخ منطقة ورقلة فهو صحراوي جاف يتميز بدرجة حرارة مرتفعة صيفا حيث تتجاوز (°41) في المتوسط وتتنخفض في الشتاء كما يتميز المناخ بندرة الأمطار (49 مم) في المتوسط ويفتقر المناخ للغطاء النباتي الطبيعي لكن بالمقابل غني ببساتين النخيل كما تهب على ورقلة رياح وعواصف رملية موسمية بين شهري (فيفري-افريل) وتبلغ نروتها في شهر مارس فالمناخ في ولاية ورقلة قاري يتميز بفوارق حرارية (يومية و فصلية) معتبرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العلمي بن عطاء الله "علاقة الموارد البشرية بالتنمية المحلية" مرجع سابق ص 131.

<sup>2</sup> وكبيديا الموسوعة الحرة مرجع سابق .

## التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

### (3) التنظيم الإداري لولاية ورقلة:

ورقلة مقسمة إداريا إلى 21 بلدية و 10 نواثر و موضحة في الجدول الموالي :

#### الجدول رقم 1 : التقسيم الإداري لولاية ورقلة

الدائرة	البلديات	عدد السكان ( )
ورقلة	ورقلة - الرويسات	196012
نقوسة	نقوسة	16946
سيدي خويلد	سيدي خويلد - عين البيضاء - حاسي بن عبد الله	34143
الحجيرة	الحجيرة - العالية	23919
تيماسين	تيماسين - بلدة عمر	35365
تقرت الكبرى	تقرت - النزلة - تيمسببت - الزاوية العابدية	150318
الطيبات	الطيبات - بن ناصر - منقر	45456
المقارين	المقارين - سيدي سليمان	22276
حاسي مسعود	حاسي مسعود	45644
البرمة	البرمة	4625
المجموع		574703

المصدر: مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة .

للإشارة فقط أن بلدية الرويسات وناقوسة وسيدي خويلد وعين البيضاء وحاسي بن عبد الله تقع على بضع كيلومترات من مقر عاصمة الولاية ورقلة في حين باقي بلديات الولاية وهي أكثر عددا على بعد يتراوح ما بين 110 كلم و380 كلم.



### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لولاية ورقلة

تنظم ولاية ورقلة وفقا للهيكل التنظيمي التالي<sup>1</sup>:

#### 1.الوالي:

يعتبر الوالي أعلى إدارية على المستوى الولاية يتم تعيينه من قبل رئيس الجمهور ويضطلع بمجموعة مهام باعتباره ممثلا للدولة على مستوى إقليم الولاية من جهة وباعتباره ممثلا للولاية من أخرى.

#### 2.المف العامة:

يشمل مجال تدخل المفتشية العامة في الولاية الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية ( المرسوم 94 - 216 المؤرخ في 23 يوليو 1994 المتعلق بالمفتشية العامة بالولاية ) ويتعين على المفتشية العامة بهذه الصفة أن تقوم بما يلي :

- سهر على استمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات بصفة دائمة لتدارك العجز واقتراح التصحيحات اللازمة وكل إجراء يساهم في تحسين نتائجها وتحسين نوعية الخدمات لصالح المواطنين.
- سهر على احترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول به والمطبقين على مهام ونشاطات الهياكل والأجهزة والمؤسسات.
- وتؤهل زيادة على ذلك بطلب من الوالي لإجراء كل تحقيق تستدعيه وضعية خاصة لها علاقة بمهام ونشاطات الأجهزة والهيكل والمؤسسات.

#### 3.الديوان:

- يترأس ديوان الوالي رئيسا للديوان يتلقى في حدود اختصاصاته تفويضا بالإمضاء من الوالي.
- ويساعد الديوان الوالي في ممارسة مهامه وفي هذا الإطار يكلف على الخصوص بما يلي:
- العلاقات الخارجية والتشريفات.
- العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام أنشطة الاتصالات السلكية واللاسلكية .
- تنسيق ومتابعة تنفيذ التدابير التي تتخذ في إطار تنسيق مصالح الأمن المقامة في تراب الولاية.

<sup>1</sup> المستخدمين لولاية ورقلة .

## التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

- متابعة وتنسيق عمل مصالح الحماية المدنية والإسعافات.
- العلاقات مع الجمعيات سيما الجمعيات ذات الطابع السياسي العلاقات مع المنتخبين .
- 4. الكتابة العامة (الأمانة العامة)<sup>1</sup>:
- تنظم الكتابة العامة لولاية ورقلة في ثلاثة مصالح تضم كل منها الـ كاتب التالية:
- **مصلحة التنسيق**: تضم ثلاثة مكاتب هي: مكتب الصفقات مكتب التنظيم مكتب التنسيق
- **الأرشيف**: تضم مكاتبين هما : مكتب الإعلام الآلي مكتب الحفظ.
- **التوثيق**: تضم مكاتبين هما: مكتب التوثيق مكتب التلخيص.
- تتولى الكتابة العامة (الأمانة العامة ) لولاية من خلال كافة مصالحها ومكاتبها تحت سلطة الوالي :
- تنسيق أعمال المديرين في الولاية
- المصالح التابعة للدولة الموجودة في الولاية.
- السهر على العمل الإداري وضمان استمراريته.
- تنشيط عمل الهياكل المكلفة بالوثائق والمحفوظات والتلخيص وتنسيقها.
- أجهزة الولاية وهياكلها.
- تنشيط مجموع برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والسهر على تنفيذها .
- متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي والقرارات التي يتخذها مجلس الولاية.
- تكوين رصيد الوثائق والمحفوظات في الولاية وتسببه كما يتولى الأمين العام رئاسة لجنة الصفقات في الولاية وبالتالي العامة للولاية دورا مهم جدا في سير جميع الأمور الإدارية على مستوى الولاية.

## 5. مديرية التنظيم والشؤون العامة:

- تكلف مصالح التنظيم والشؤون العامة بما يلي:
- تسهر على التنظيم العام واحترامه
- تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر المستوى المحلي:
- تنظم الأجهزة والهياكل المعنية العماليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري لمنتخبين

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة.

- البلديين والولائيين.
- تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولاية.
- تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص.
- تدرس منازعات الدولة والولاية و تتبعا.
- تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.

وعليه تنظم مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة في ثلاثة مصالح وتضم كل مكاتب وذلك على النحو التالي:

### **مصلحة الشؤون القانونية:** وتضم ثلاثة مكاتب وهي كما يلي<sup>1</sup>:

**مكتب نزع الملكية :** يقوم باتخاذ كافة الإجراءات القانونية المتعلقة خاصة بنزع الملكية والمصادرة ومتابعتها والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة في هذا الميدان ومتابعة القضايا المتصلة بالنزاع العام للإدارة وتقديم مذكرات الدفاع وإرشاد البلديات في القضايا الازعية التي تهمها ومساعدتها على ذلك.

**مكتب العقود الإدارية المداولات الولاية:** يكلف هذا المكتب بإعداد القرارات الإدارية للولاية ونشرها وتوفير كافة الوثائق الإدارية اللازمة لمختلف مصالح الولاية والسهر على تطبيق التنظيم المتعلق بحفظ الصحة والتطهير والنظافة العمومية والوقاية الاجتماعية .

**مكتب العقود الإدارية والمداولات البلدية :** يكلف بالسهر على نشر التنظيم والتعليمات والوثائق كيفما كان نوعها على المستوى البلدي ومتابعة تطبيقها والسهر على مطابقة القرارات البلدية للتنظيم المعمول به والسهر على تنفيذ القرارات ما بين دورات المجلس إضافة إلى دراسة نتائج الأعمال الإدارية السنوية للمجلس الشعبية البلدية وتحديد النقائص واقتراح الحلول الملائمة .

### **مصلحة التنظيم:**

وتشمل ثلاثة مكاتب:

**مكتب المؤسسات المصنفة والنشاطات المنظمة:** يكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق المعدة طبقاً للتنظيم المعمول به لاسيما في الميادين التالية :

منح رخص بيع المشروبات وبعض المؤسسات المواد ذات الاستهلاك الواسع رخص امتلاك

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة.

الأسلحة وتداولها رخص الصيد والمواد الخطيرة.

**مكتب حركة السيارات:** يكلف بالسهر على تطبيق التنظيم وتسليم الوثائق طبقا للتنظيم المعمول به بتعلق بتسجيل السيارات ورخصة السياقة كما يتولى كتابة لجنة إيقاف رخص السياقة وسحبها.

**مكتب الجمعيات والانتخابات:** ويكلف بالسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بإنشاء الجمعيات وسيرها ومسك كافة الوثائق الخاصة بمجال الجمعيات على المستوى اراب الولاية إضافة إلى السهر إعداد وتنظيم إجراءات العمليات الانتخابية بالتنسيق مع دوائر وبلديات الولاية ومتابعة حالات المنتخبين الإدارية وتطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسة المنتخبين مهامهم .

### تنقلات الأشخاص:

وتضم ثلاثة مكاتب كما يلي:

**مكتب حركة المواطنين:** يكلف بتسيير الأمور المتعلقة بتنقل المواطنين منها : الإقامة الجبرية منع الخروج منع الدخول تسليم الأوراق والوثائق الإدارية حسب التنظيم المعمول .

**مكتب حركة الأجانب:** ويكلف بتطبيق التنظيم المتعلق الأجانب وتنقلاتهم ويتولى بهذه الصفة تسليم بطاقات الإقامة وبطاقات التجار والحرفيين والصناعيين الأجانب تمديد الإقامة والخروج ورخص الزواج الأجانب وسندات سفر اللاجئين السياسيين وخدمي الجنسية.

**مكتب الحالة المدنية والانتخابات:** ويسهر على تعميم التنظيم والسهر على تطبيقه فيما يتعلق بكل جوانب الحالة المدنية للمواطنين والخدمة الوطنية.

### 6. مديرية الإدارة المحلية (DAL)<sup>1</sup>:

تكلف مديرية الإدارة المحلية بما يلي:

- تعد مع المصالح الأخرى المعنية ميزانية التسيير والتجهيز في الولاية وتسهر على تنفيذها
- تدرس وتقترح وتضع كفايات تسيير المستخدمين المعنيين لدى مصالح المشتركة في الولاية.
- تجمع كل الوثائق الضرورية لسير مصالح البلديات سيرا منتظما وتحويلها وتوزيعها .
- تقوم بدراسة وتحليل بمكان الولاية والبلديات من دعم مواردها المالية وتحسينها.
- تضبط بالاستمرارية الوثائق المتعلقة بـ ر ممتلكات الولاية.
- تدرس الميزانيات والحسابات الإدارية في البلديات وتوافق عليها .

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة.

## التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

وتضم مديرية الإدارة المحلية على مستوى ولاية ورقلة ثلاث مصالح هي :

### مصحة التنشيط المحلي:

وتضم ثلاث مكاتب هي:

**مكتب تنشيط وممتلكات البلدية:** يسهر على مراقبة القرارات الخاصة بتسيير الأملاك البلدية والمصادقة على ذلك والترخيص للبلديات بشراء السيارات والسهر على تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالاحتياجات العقارية البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتنفيذها والسهر على تنظيم المصالح العمومية وتسييرها وتطبيق الإصلاح الإداري والمالي والمحاسبي الخاص بالمصالح العمومية المحلية ومتابعة ذلك ومراقبة المؤسسات البلدية والسهر على تنفيذ برامج الاستثمارات المحددة ومراقبة الميزانية والحسابات الإدارية للبلديات والمؤسسات العمومية البلدية .

**مكتب الإعلام الآلي:** ويسهر هذا المكتب على تعميم تطبيق برامج المعلوماتية عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية ومساعدتها على تفعيل إضافة إلى جمع المعلومات الإحصائية وتخزينها ومعالجتها ونشرها وضمان صيانتها برامج وأجهزة الإعلام الآلي الموزعة عبر كافة مصالح ومكاتب الولاية .

**مكتب الصفقات:** يكلف عادة بإعداد برامج التجهيزات والاستثمارات المحلية وتطبيق المخططات البلدية للتنمية ومخططات التحديث الحضري في البلديات والولاية ويسهر على إعداد الاعتمادات الخاصة بدفع تكاليف وتحرير تقرير دوري يتعلق بتنفيذ برامج التجهيز والاستثمار في الولاية والمصادقة على صفقات الأشغال والخدمات ومتابعة تنفيذها وضبط فهرس العمليات المسجلة في البرامج التجهيزات والاستثمارات المحلية وتطوير جميع الدراسات ذات الطابع الاقتصادي التي تساهم في التنمية الاقتصادية للولاية وتنفيذ البرامج الخاصة بالهياكل الإدارية والاجتماعية والثقافية في الولاية ومتابعتها .

### مصحة الميزانية والممتلكات:

وتضم ثلاث مكاتب وهي:

**مكتب ميزانية الولاية:** يسهر على إعداد ميزانية التسيير والتجهيز المعمول من طرف ميزانية الولاية ومتابعتها وإعداد الحساب الإداري وتقديم النسخ إلى المجلس الشعبي الولائي والالتزام بكافة التصريحات القانونية وتحرير فواتير الصرف وأجور المستخدمين على حساب هذه الميزانية.

**مكتب ميزانية الدولة:** يتولى إعداد ميزانية التسيير والتجهيز الممول من طرف الدولة وفقا لقوانين

## التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

المالية ومتابعة هذه الميزانيات والالتزام بالتصريحات القانونية المعمول بها والقيام بكافة العمليات الحسابية المتعلقة باعتمادات التسيير والتجهيز المخصصة من ميزانية الدولة .

**مكتب الممتلكات:** يسهر هذا المكتب على متابعة تسير الأملاك المحلية واستغلالها مع إجراء جرد دوري لهذه الممتلكات والحفاظ على سلامتها والقيام بكافة التدابير الإدارية الخاصة بها.

### مصلحة المستخدمين<sup>1</sup>:

وتضم مكتبين وهي:

**مكتب تسيير وتكوين مستخدمي الولاية:** ويعتبر هذا المكتب المسئول الأول عن تسيير الحياة المهنية للمستخدمين الولاية ككل والقيام بأغلب العمليات الإدارية التي تخص توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم ويقوم هذا المكتب عموما بممارسة كافة أنشطة تسيير الموارد البشرية على المستخدمين الولاية حيث يسهر مثلا على تطبيق القوانين الأساسية للموظفين التابعين للولاية ويسير القرارات الإدارية المتعلقة بهم وإعداد المخطط السنوي للتسيير الموارد البشرية بشطريه الأول والثاني ويقوم بتسيير وتجديد اللجان المتساوية الأعضاء وبرمجة اجتماعاتها وإعداد الاسمية لموظفي الولاية وتنظيم وإجراءات امتحانات ومسابقة التوظيف ومتابعة ملفات التقاعد والتسيير اليومي لمصالح الموظفين ومسك ملفاتهم ومتابعة الرسكلة وتحسين المستوى حسب البرامج المعدة من طرف وزارة الداخلية كما يتولى المكتب إعداد البرامج العطل السنوي وإعداد كافة الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير مستخدمي الولاية والاحتفاظ بها .

و فان هذا المكتب بالتسيير الفعلي لمستخدمين الولاية حسب القوانين والتنظيمات المحددة في هذا الإطار الجانب ونظرا للارتباط الوثيق بين نشاط هذا المكتب وموضوع البحث فان اغلب الدراسة الميدانية ستتصب على نشاط هذا المكتب.

**مكتب تسيير وتكوين مستخدمي البلدية:** يكلف بالسهر على تطبيق القوانين الأساسية للمواطنين التابعين للمصالح والهيئات البلدية ومتابعة العمليات الخاصة بتسييرهم والمصادقة على القرارات الإدارية المرتبطة بتسييرهم الإداري ومسك فهرس وجداول إحصائية للمواطنين البلديين تسمح بمعرفة تطويرهم باستمرار تبعا للاحتياجات المصالح المشغلة والسهر على السير العادي للجان المتساوية الأعضاء المحلية وكذلك القيام بمهام دورية لتنشيط تفتيش مصالح البلدية والهيئات العمومية المحلية .

وتجدر الإشارة إلى أن نظام تسيير الولاية يعتمد على التنسيق المتكامل حسب التنظيم

المعمول به بين الوالي والمجلس الشعبي الولائي كل حسب اختصاصاته.

<sup>1</sup> مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة.

المبحث الثاني: واقع التحفيز في الادارة المحلية لولاية ورقلة

المطلب الأول: واقع تقييم أداء الموظفين في ولاية ورقلة

قد عرفت قوانين الوظيفة العامة المعمول بها مصطلح "التنقيط" ولم يرد مصطلح التقييم إلا

مشاريع قانون الوظيفة العامة لسنة 1990 ومضمون نون الوظيفة العامة في 2006.

وحسب رئيس مكتب مستخدمي البلدية فان صلاحية التنقيط تعود للجهة التي تعود لها الحق في التعيين بناء على اقتراح من الرئيس السامي للموظف إما في حالة الانتداب فينقط من الإدارة المنتدب إليها.

ويمكن أن نميز بين نوعين مستوى ولاية ورقلة<sup>1</sup>:

### أ - تقييم المتربصين:

إن المتربص هو الذي نصب في منصب عمله ويخضع لفترة تجريب في انتظار تثبيته وينقط المتربصون من طرف الرئيس السامي المباشر وتحرر وثيقة التنقيط تحت عنوان "استمارة نهاية التربص" (انظر الملحق رقم 01) حيث يمنح للمتربص تقديراً فقط عن أدائه أثناء فترة التربص دون وجود نقطة استنادا لمجموعة من العوامل هي : القدرة على التكيف والاستيعاب مدى التماثل لروح المبادرة مردود النشاطات الاهتمام المعطى إلى وظائفه.

ويتم منح لكل عامل تقييم تقدير ( اقل بكثير من العادي اقل من العادي عادي فوق العادي أعلى من العادي) توضيح الحكم المطبق استنادا لهذه العوامل كمرحلة أولى. ثم بعد ذلك يفتح المجال للرئيس السلمي لتبيان خصائص أخرى للمتربص غير تلك المحددة في العوامل السابقة الاستعدادات الخاصة للمتربص عند الاقتضاء وقدرته على تحرير الوثائق الإدارية إضافة إلى معلومات مكملة أخرى.

وينتهي الرئيس السلمي في النهاية بإعطاء التقدير العام للمتربص وتقديم الاقتراحات التي تتلخص بتوصية تثبيت المتربص في منصب أو تمديد فترة تربصه أو عدم تثبيته.

ولا يستطيع المتربص الاطلاع على نتيجة تنقيطه وتخذ اللجان المتساوية الأعضاء القرار المناسب استنادا لنتيجة تنقيطه ويبقى المتربص حق الطعن والتماس إعادة النظر من اللجان المتساوية الأعضاء.

<sup>1</sup> اجريت مع مصطفى رئيس مكتب مستخدمي البلدية بتاريخ 23/03/2014.

### ب - تقييم الموظفين:

توزع استمارة التتقيط العام كل سنة على كافة الرؤساء بمقر الولاية الدوائر والمجلس الشعبي الولائي لتتقيط الموظفين وتتم العملية وفقا لما يلي<sup>1</sup>:

تمنح نقطة للموظف من طرف الرئيس المباشر المؤهل قانونا تتراوح بين 0 إلى 20 نقطة كل وبعد التتقيط تسلم الاستمارة إلى الموظف المعني بالأمر ليطلع على النقطة ويوقع ، اطلع على نقطته الممنوحة له ويمكن للموظف الخاضع للتتقيط أن ملاحظاته وأن يطلب تفسيرات حول النقطة المعطاة له الإدلاء بمعلومات ن حالته والوظائف والتعيينات التي تناسب مؤهلاته. بعد إمضاء النقطة من قبل الموظف تبلغ هذه النقطة إلى السلطة التي لها صلاحية التعيين بالولاية ( مديرية الإدارة المحلية) وبعد التبليغ يكمل الرئيس السلمي بيان التتقيط السنوي للموظف " بتقدير عام" بحيث لا يمكن اعتبار هذا التقدير امتدادا للتقديرات السابقة التي استعملت في تحديد النقطة الممنوحة (المبينة في الصفحة الأولى من استمارة التقييم) انظر الملحق رقم 02.

تتضمن بصفة خاصة استعدادات المعني في ممارسة بعض المهام التي تستوجب مسؤوليات ولا يمكن بأي حال من الأحوال إن يطلع الموظف على ملاحظة المسئول المباشر. بعد استكمال الإجراءات تعرض نتائج التقييم السنوي على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة تجاه السلك لموافقة عليها كما يمكن للجنة أن تطلب من السلطة المخولة التي لها الحق التقييم إعادة النظر وفي هذه الحالة يجب على السلطة التي تملك حق التقييم الرد حول التماس إعادة النظر في التقييم المقدم من طرف اللجنة المتساوية الأعضاء ويخضع جميع الموظفين على اختلاف أسلاكهم ورتبتهم إلى عملية التقييم السنوي وتعتبر نتائج التقييم ذات أهمية برة بالنسبة للمواطنين حيث توضع نتيجة التقييم السنوي بعد اضطلاع على اللجنة المتساوية الأعضاء عليها في ملف كل موظف وتستخدم أساسا في اتخاذ قرارات الترقية في الدرجة.

1 أجريت مصطفى رئيس مكتب مستخدمي البلدية بتاريخ: 23/03/2014.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

ولكن بالرجوع لواقع الإدارة المحلية لولاية ورقلة ومن خلال المقابلة التي أجريت مع رئيس مكتب مستخدمين البلدية<sup>1</sup> نجد أن عملية التقييم في حقيقتها تقوم على عكس ما انص به القوانين (قانون الوظيفة العمومية) وأنها لا تخضع للمعايير التي تقوم على أساسها عملية التقييم للعلاقات الشخصية وإستغلال العاطفة حيث أعطى مثلا بخصوص عملية التقييم الذي تكون بحسب الإجراءات المنصوص عليها سابقا إلا أن رئيس المكتب أكد على أن كل موظف سواء عمل أو لم يعمل أو لم يقوم بالواجب المكلف به يتحصل على النقطة الكاملة وهذا بمعنى غياب عملية العدل والمساواة في تقييم الموظف.

وتجدر الإشارة إلى انه إذا اختلفت آبير التقييم اختلف نظام التحفيز اما له من أهمية بالغة داخل منظومة تسيير الموارد البشرية لكونه يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة العمومية من خلال تلبية حاجيات الموظف العمومي وهو ما ينعكس ايجابيا على جودة الخدمات المقدمة.

و إذا ما تمت ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية داخل الإدارة المحلية لولاية ورقلة وقد بين رئيس مكتب مستخدمي البلدية للباحث ان عملية التقييم تقع على عاتق الرئيس المباشر الذي في الغالب تؤثر على عملية تقييمه مجموعة عوامل ذاتية مرتبطة بشخصيته وعلاقاته مع الموظفين الخاضعين لسلطته وهي في نظر الباحث أخطأ يقع فيها اغلب الرؤساء وقد أكدها اغلب الموظفين :

إن اغلب الرؤساء القائمين بالتنقيط يميلون إلى التشدد أو التساهل لدى القيام بتقييم الموظفين حيث منه من يميل إلى التساهل مع الموظفين بمنحهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم وذلك نتيجة العلاقات الحسنة مع المرؤوسين مثلا أو لتجنب مشاكل ونزاعات شخصية مع المرؤوسين بعض الرؤساء إلى تشدد في عملية التقييم بمنح الموظفين نقاط تقديرات منخفضة وذلك نتيجة العلاقات السيئة بين الرئيس والمرؤوس الذي يجد الفرصة من اجل الانتقام من الموظف أو نتيجة الاعتقاد الرئيس بان المرؤوسين عادة اقل منه كفاءة ومهارة.

نجد أن عادة ما يتأثر القائمون بعملية التقييم بصفة معينة في المرؤوس وهذه الصفة تعتبر المؤثر الأساسي على عملية التقييم حيث يعطي الرئيس ، مرؤوسه تقديرا عاليا على أساس فكرة معينة أو صفة واحد يلمسها في المرؤوس كالأمانة الانتماء إلى نفس التيار الفكري.

<sup>1</sup> أجريت مصطفي رئيس مكتب مستخدمي البلدية بتاريخ: 23/03/2014.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

عادة ما تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس فميل مثلا الرئيس الموظف معين يؤثر تأثيرا واضحا على التقديرات الممنوحة له والعكس صحيح.

كما يقوم بعض القائمين بعملية التقييم بمنح الموظفين تقديرات ونقط متوسطة لا هي بالمرتفعة وبالمنخفضة مع منحهم تقديرات ونقط متقاربة أيضا وهذا ليس جهلا من القائمين بالتقييم بمستوى مرؤوسهم فحسب وإنما هو بغرض عرقلة تقديم الموظفين في الوظيفة وإشعار المرؤوسين بأن رئيسهم عادل ولا يميل لأي منهم بمنحهم نقط وتقديرات متقاربة.

وعليه تبقى عملية التقييم للموظفين بولاية ورقلة تفتقد إلى المعايير والموضوعية التي يجب أن تقوم عليها مثل الأداء المقدم من طرف الموظف وتعتمد في غالب على معايير ذاتية تغذيها العلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا في ظل صعوبة تقييم الأعمال الإدارية.

### المطلب الثاني: الرواتب والمنح المختلفة

تعتمد عملية منح الأجور على ما ورد في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك والرتب واعتمادا على الشبكة الوطنية للأجور وبحسب تبعية الأفراد للميزانية التي تتكفل بصرف مستحقاتهم المالية فالموظفون على حساب ميزانية الدولة يتقاضون أجورهم القاعدية ولوا لي حساب هذه الميزانية في حين أن الموظفين على حساب ميزانية الولاية يتقاضون أجورهم وملحقاتها من هذه الميزانية أيضا مع التأكيد على أنه رغم اختلاف الجهة المكلفة بمنح الأجور والتعويضات إلا أن كل الموظفين سواء على حساب ميزانية الدولة أو الولاية يخضعون لنفس الأسس المعتمدة في منح هذه الأجور .

ويتم حساب الأجر القاعدي لموظف معين عن طريق ضرب الرقم الاستدلالي الموافق لصنف وقسم هذا الموظف في قيمة النقطة الاستدلالية الخاصة بهذه الصنف والمحددة في شبكة الأجور الوطنية بن يتم منح التعويضات والمنح المختلفة وفقا لمراسيم تنفيذية خاصة بكل منها.

### 1. على حساب ميزانية الدولة<sup>1</sup> :

تقوم مديرية الإدارة المحلية بإعداد تقديرات الأجور القاعدية كل سنة وإرسالها إلى وزارة الداخلية التي تتولى توفير الاعتمادات الضرورية وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة يتم تحديد التقديرات بالنسبة لكل رتبة على حدة عن طريق ضرب عدد المناصب المالية لنفس السنة الخاصة بالرتبة في

1 مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ: 2014/04/21.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

متوسط الأجر القاعدي السنوي للمنصب المالي الواحد هذا الأخير الذي يحسب وفق أقصى رقم استدلالي يمكن أن تحصل عليه الرتبة ثم يتم في النهاية تخفيض المجموع وفق تقديرات المصلحة وتمثل الأجور القاعدية على حساب ميزانية الدولة الخاصة بالموظفين الإداريين وعمال الأسلاك المشتركة أكثر من 72% من مجموع الأجور القاعدية وهذا راجع لكون أنهم يمثلون أكبر نسبة من إجمالي عدد الموظفين على حساب ميزانية الدولة.

إضافة للأجور القاعدية يحصل الموظفون على منح وتعويزات خاصة بالرتب وأسلاك التي ينتمون إليها. ويمكن أن نبين أنواع المنح والتعويزات الممنوحة لموظفي ولاية ورقلة على حساب ميزانية الدولة والولاية.

النسبة % أو القيمة (دج)	المنح و التعويضات
10%	منحة المر دودية
145 دج	منحة المنصب
1500.00 دج	المنحة الجزافية التعويضية
	منحة المنطقة
800 دج	منحة الأجر الوحيد
	الـ العائلية
40%	تعويض الخدمات التقنية
40%	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة
25%	تعويض الخدمات الإدارية المشتركة
25%	تعويض الجزافي عن الخدمة
25%	تعويض الضرر
1000.00 دج	منحة السكن
45%	تعويض التأهيل
15%	تعويض دعم النشاطات البيداغوجية
20%	تعويض تسيير و متابعة المشاريع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على وثائق من مكتب ميزانية الدولة بولاية ورقلة.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

من خلال هذا الجدول نجد أن الموظفين على حساب ميزانية الدولة أو الولاية يتقاضون منح وتعويضات مختلطة وحسب رئيس مكتب ميزانية الدولة كل منح وفق مرسوم خاص يبين المستفيدين منها وكيفية تطبيقها.

### 2. على حساب ميزانية الولاية<sup>1</sup> :

إن الموظفين على حساب ميزانية الولاية يتقاضون أجورهم وفق مخصصات مداوات المجلس الشعبي اللائي لولاية ورقلة حيث أشار الرئيس مكتب ميزانية الولاية إلى أن أعضاء المجلس الشعبي الولائي يتقاضون أجورهم من ميزانية الولاية حيث أن رئيس المجلس الشعبي الولائي ومساعديه ورؤساء اللجان يعتبرون موظفون منحهم القانون الأجرة الأحسن بين المؤسسة الأصلية والمؤسسة الالية التي يمارس فيها مهامه.

حسب رئيس مكتب ميزانية الولاية لا يوجد فرق بين الموظف على حساب ميزانية الدولة أو الولاية فالكل يحصل على أجور قاعدية ومنح وتعويضات مختلفة بحسب طبيعة علاقة العمل التي تربطه بالولاية وتصنيفه وإنما الاختلاف يمكن في جهة المؤهلة تسديد هذه المستحقات فقط.

ما ينبغي أن نشير إليه أن مصلحة الميزانية والممتلكات هي من تتولى حساب أجور الموظفين وتقديرها وصرفها لهم بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين التي تبين هوية الموظفين (القائمة الاسمية) وتصنيفهم وحالات الغياب والخصومات من الأجور وكل ما يؤثر على الأجور وقد ان لنا رئيس مكتب الميزانية الولاية أن الأجور وما يتعلق بتقديراتها تتولى مصلحة الميزانية والممتلكات القيام بها وتقديمها للمصالح المختصة (على مستوى وزارة الداخلية والجماعات المحلية والمجلس الشعبي الولائي).

وفي الغالب تتميز أجور الموظفين بطابعها الجامد الموجه وفقا للمناصب المالية وتتولى مصلحة الميزانية والممتلكات المعالجة الحسابية لهذا الأجور.

ولدى طرح موضوع الأجور ومدى عدالتها وكفائتها على موظفي ولاية ورقلة لاحظنا تدمرا وسخطا كبيرا من قبل الجميع حول هذا الموضوع حيث تبقى هذه الأجور رمزية جدا وتجسد ضعف

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع سليمان المش رئيس مكتب ميزانية الولاية بتاريخ: 2014/04/22.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

القدرة الشرائية لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية بشكل عام وقد بين لنا اغلب الموظفين أن الأجور التي يتقاضونها لا تكفي لسد الاحتياجات الأساسية بالشكل الكافي وقد بين لنا الرئيس مكتب ميزانية الولاية أن موضوع الأجور ليس من صلاحية ولاية ورقلة هو من صلاحيات الوصاية المكلفة بن القوانين والمراسيم التنفيذية لان ولاية ورقلة تقوم بمنح أجور موظفيها حسب ما هو محدد في التنظيمات المعمول بها فقط وبين أيضا أن مشكل الأجور هو مشكل وطني يعاني منه كافة الموظفين في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية بشكل عام وجمود هذه الأجور هو نتيجة لجمود القوانين المحددة لها خاصة ما يتعلق بالشبكة الوطنية للأجور التي تبقى رهينة ممارسات سياسة يبقى المواطن يدفع ثمنها باهظا.

### المطلب الثالث : واقع الترقية على مستوى ولاية ورقلة

تبر الترقية من بين أهم الحوافز على مستوى ولاية ورقلة على اعتبارها إنها تزيد من اجر الموظف من جهة وتزيد من مرتبه الاجتماعية من جهة أخرى إذا يتعلق الأمر بترقية في الرتبة وتعتبر الترقية إحدى أهم العوامل التي تؤثر على مستقبل الوظيفي للموارد البشرية.

#### أ - الترقية في الدرجة<sup>1</sup>:

إن الترقية في الدرجة هي الأساس المعتمد لتعويض الأفراد عن الاقدمية في ظل شروط معينة متعلقة بمدة الخدمة وتحدد مدة الخدمة ( الاقد ) المطلوبة للترقية إلى درجة الأعلى مباشرة حسب ثلاث مدد وهي ( مدة دنيا متوسطة قصوى) تكون فيها تباعا 4.4.2 من عشرة موظفين أن الترقية من درجة الأخرى بالمدى القصوى حق مكتسب ما لم تسلط على الموظف عقوبات من الدرجة الثانية فما فوق وإضافة إلى شروط الاقدمية للترقية في الدرجة تتوقف هذه العملية أيضا على معدل التقويم السنوي والنقط التي تمنح للموظف خلال المدة المعتبرة للترقية والتقدير العام وفي حالة تساوي النقط بين الموظفين فإن التقدير العام للرئيس السلمي يصبح له دورا فعالا في الترقية حسب الدرجة مع استشارة اللجنة المتساوية الأعضاء مع التأكيد انه تخفض المدة المطلوبة للترقية في الدرجة بمدة ساوية لمدة دورة تحسين مستوى أو تجديد معلومات خضع لها الموظف على إن لا تقل هذه المدة عن شهر.

<sup>1</sup> ائلة أجريت مع الداوي رئيس مكتب تسيير ملفات الإطارات بتاريخ:2014/04/23.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

وتعتبر عملية الترقية في الدرجة من بين أهم الحوافز بالنسبة لموظف ولاية ورقلة على اعتبار إنها وسيلة لتدعيم أجورهم المنخفضة من جهة ونظرا لوجود صعوبات في الترقية من الرتبة من جهة أخرى وقد سجلت مصلحة المستخدمين على المستوى ولاية ورقلة ترقية حوالي 140 موظف (مهندسين متصرفين) كما استفاد 20 موظف من ترقية مباشرة في المدة السريعة لسنة 2014.

حيث أكد رئيس مكتب تسيير ملفات الإطارات على أن الصعوبات التي تواجهها المصلحة لدى إجرائها لعمليات الترقية في الدرجة من حيث دراسة كافة ملفات الموظفين وتقييمها لتأكيد مدى أحقيتها في الترقية في الدرجة وفق أي مدة ومن جهة أخرى تواجهها صعوبات مالية من أجل تأمين زيادات الأجور من هذا النمط من الترقية والتي يجب أن تخضع لتأشيرة المراقب المالي أيضا وقد اظهر موظف ولاية ورقلة استحسانهم لعمالية الترقية في الدرجة باعتبارها سبيلهم الوحيد في زيادة أجورهم.

**ب- الترقية في الرتبة<sup>1</sup>:**

تؤدي الترقية في الرتبة إلى زيادة اجر الموظف وتغيير وظيفته وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى في نفس السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة وهي عبارة عن عملية توظيف دا لي تتم عن طريق: الامتحانات المهنية التأهيل المهني والترقية الاختيارية.

وحسب رئيس مكتب تسيير ملفات الإطارات تعتبر عملية الترقية في الرتبة حلم كل موظف إلا أنها تبقى رهن عدد المناصب المالية الممنوحة للتوظيف من جهة ورهن طريقة التوظيف في الرتبة الم من جهة أخرى ويمكن أن نبين خيارات المؤسسة للترقية في الرتبة وفق نسب الأنماط القانونية للتوظيف كما يلي:

- لا يمكن إجراء الترقية إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوح للتوظيف يساوي على الأقل منصبين(02).

- لا يمكن القيام بترقية في الرتبة عن طريق الامتحان (30%) إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوحة يساوي أو يفوق منصبين(02).

- لا يمكن القيام بترقية في الرتبة عن طريق الاختيار (10%) إلا إذا كان عدد المناصب المالية المفتوحة يساوي أو يفوق خمس (5) مناصب مالية.

<sup>1</sup> مقابلة أجريت مع الداوي رئيس مكتب تسيير ملفات الإطارات بتاريخ:2014/04/23.

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

ويتبين لنا من خلال هذا الطرح ر الوصاية على توزيع سبل شغل المناصب المالية الشاغرة بين خيارات التوظيف الخارجي والداخلي مع التشديد على التوظيف الداخلي الذي يكون بالضرورة عن طريق ترقية في الرتبة التي تبقى مرهونة بعدد المناصب المالية المفتوحة للتوظيف.

وحسب رئيس مكتب تسير ملفات الإطارات فان الترقية على أساس قوائم التأهيل (انظر الملحق رقم 03) تكون باجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء عن طريق إعداد محضر اجتماع لجنة المستخدمين (انظر الملحق رقم 03) والذي يتكون من ممثلو الإدارة وممثلو المستخدمين المنتدبين من طرف الموظفين المرفق بجدول الأعمال وبعد افتتاح الجلسة ودراسة كافة المعايير المذكورة فان يتم موافقة على الترقية بإمضاء الرئيس المسئول.

في حين تجدر الإشارة إلى مصلحة المستخدمين لولاية ورقلة سجلت ترقية موظفين (02) أساس الامتحان المهني كما أكد مكتب تسير الإطارات انه هناك ترقيات من نوع خاص مثل الموظف الذي يثبت انه ابن شهيد فانه يترقى مباشرة في رتبة أعلى وصادفت هذه الحالة إحدى الموظفين على مستوى ولاية ورقلة العام الماضي.

أما بالنسبة للترقية الاختيارية فهي تقوم على معايير أساسية تمثلت في ( التقييم السنوي لخمس سنوات الأخيرة والأقدمية المكتسبة في الرتبة) حيث تتطلب الترقية الاختيارية وود منصب مالي للمخطط السنوي للموارد البشرية في حين نجد أن مصلحة المستخدمين سجلت ترقية حوالي (07) سبعة موظفين سنة 2014 على أساس الترقية الاختيارية في حين الترقية في الرتبة بالنسبة لموظائف العليا تختلف إجراءاتها بالنسبة لعدم وجود منصب الي في إطار المرسوم التنفيذي 26-90 ( انظر الملحق رقم 04 ).

و بطرحا لموضوع الترقية في الرتبة على بعض مستخدمي ولاية ورقلة أكدوا أن هذا حلم لا محال براود كل موظف ولم يخفوا سخطهم الكبير عن طرق التوظيف المعتمدة التي تحول دون حصولهم على مناصب من اجل الترقية في الرتبة إضافة إلى السلوكيات الانتهازية عند إجراء الامتحانات المهنية بغرض الترقية الداخلية مع الإشارة إلى أن هنالك أسلاك ورتب لم تستفد من الترقية في الرتبة لمدة طويلة.

وعليه فان واقع الترقية في الرتبة بولاية ورقلة يعكس صعوبات كبيرة في إجراء بسبب جمود القوانين المعتمدة في التوظيف و نقشي بعض الممارسات المشبوهة التي تحول دون تطبيق مبدأ

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة مما يجعلها حافزا من المستحيل الحصول عليه بالنسبة لأغلب الموظفين طول مسارهم المهني .

### المطلب الرابع : واقع نظام المكافآت والأوسمة الشرفية على مستوى ولاية ورقلة

إن المكافآت التي يتقاضاها بعض الموظفين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها أو بعض الأعمال التي فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي أو معنوي للعمل الإضافي حيث وضعت هذه المكافآت لمن ترى الإدارات العمومية انه يستحق مكافأة نظير جهده وأدائه المتميز مع أن القطاع العمومي في معظم الأحوال لا يرتقي نظام حوافز ومكافآت وأوسمة شرفية به بمستوى أنظمة الحوافز والمكافآت في القطاع الخاص الذي طالما يهتم بالحوافز ودفع الرواتب الجزية بهدف دفع أفراد للعمل بأقصى طاقتهم ومن ثم تحقيق أقصى ربح ممكن إلا أن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية نص على هذا النوع من الحوافز المتمثل في الأوسمة الشرفية والمكافآت بغرض دفع الموظف للعمل وضمان سير أعمال المؤسسات والإدارات العمومية بكفاءة وفعالية.

ولكن بالعودة إلى واقع الإدارة المحلية لولاية ورقلة نجد عدم اكترائها لمثل هذه الأنواع من التحفيز التي من شأنها أن ترفع معنويات الموظفين وحسب رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية فإن اغلب المشرفين على تسيير هذه المؤسسات والإدارات يفتقدون للآليات إدارة الموارد البشرية وهذا ما يؤثر في زعزعة المواطنة التنظيمية لدى اغلب الموظفين كما يفتقدهم الولاء التنظيمي اتجاه إدارتهم والمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى ضعف الأداء لدى الموظفين.

وقد أعرب موظفو ولاية ورقلة عن أسفهم لغياب هذا النوع من الحوافز التشجيعية حيث يمكن القول أن التشجيعات والأوسمة الشرفية قد فرغت من معناها فالموظف على مستوى ولاية ورقلة لا يمكنه الحصول على هذا النوع من التحفيز إلا إذا كان مقبل على التقاعد .

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظام تحفيز الموارد البشرية في ولاية ورقلة يفتقر لإجراءات من تقوية دوافع الموظفين وذلك بسبب الجمود الكبير الذي يميز هذه الحوافز فيتم منح أجور متدنية و ثابتة لا تراعي إطلاقا الفروقات بين أداء الموظفين كما يحكم عملية الترقية

## واقع دور التحفيز في تحقيق تنمية محلية في ولاية ورقلة

---

في الدرجة إجراءات مجحفة تؤدي إلى الحصول عليها في الغالب وفقا للمدة القانونية القصوى كما تعد الترقية في الرتبة حلم يراود كل موظف من الصعب تحقيقه بسبب خضوعها لإجراءات قانونية جامدة وممارسات بيروقراطية مشبوهة وكذلك أنعام المكافآت والحوافز التشجيعية للموظف ولعل كل هذه العوامل تضعف دوافع الموظفين للعمال مما ينعكس سلبا على مستوى أدائهم لواجباتهم.

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية لمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة تم التوصل إلى حقيقة مفادها أن أي إدارة عمومية محلية لا يمكنها الاستغناء عن نظام تحفيز وهذا مهما كان نشاطها أو مستواها وثقافتها.

فبعد دراستنا لواقع التحفيز على مستوى ولاية ورقلة توصلنا إلى أن مديرية الإدارة المحلية تستعمل عدة أنواع من الحوافز سواء مادية أو معنوية وهذا حسب ما ورد في نصوص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إذ تمثلت أهم الحوافز المادية في الراتب المنح المتنوعة أما الحوافز المعنوية والتي تمثلت في الترقية باعتبارها حافز مادي ومعنوي في نفس الوقت الأوسمة الشرفية.

وبالرغم من وجود عدة حوافز على مستوى ولاية ورقلة إلا أننا نجد عدم رضي الموظفين على هذه الحوافز بسبب الأساليب المتبعة والقوانين المجحفة في منح هذه الحوافز حيث نجد موظفو ولاية ورقلة يتقاضون أجور متدنية لا تفي بحاجاتهم الأساسية إضافة إلى جمود نسبي في عملية الترقية في الرتبة مع صعوبات في الحصول على ترقية في الدرجة.

كما يستفيد موظفو ولاية ورقلة من خدمات اجتماعية متنوعة تحت إشراف اللجنة المختصة كذلك خدمات الضمان الاجتماعي المختلفة وتقريراً لذلك يستفيد الموظفون من تعويضات عن المرض وعن العجز وحوادث العمل وعليه يقوم مكتب مستخدمي الولاية الذي يقع في قاعدة الهيكل التنظيمي بممارسة مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية تحت السلطة السلمية المصلحة المستخدمين (مديرية الإدارة المحلية) من جهة وسلطة الوصاية متمثلة في وزارة الداخلية ومفتشية الوظيفة العمومية من جهة أخرى وبين هذا وذاك يجب السهر على التطبيق الصارم لقوانين تجاوزها الزمن المجال لممارسات بيروقراطية هدامة مما اثر سلباً على الحياة المهنية للموظفين ومردودهم .

خاتمة

تأكدت المؤسسات في الوقت الحالي من أهمية المورد البشري كأداة لتحقيق أهدافها حيث يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرارها و يمكن استثمار العنصر البشري في المؤسسة إلا من خلال التطبيق الجيد لإدارة الموارد البشرية فيها إذ أظهرت الدراسة أن ز الموظفين وخاصة في الإدارة المحلية يلعب دورا أساسيا ومهما في تحقيق التنمية المحلية إذ تعتبر هذه الأخيرة من مسؤولية الإدارة المحلية فقد أكدت خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية لذلك وجب على الإدارة انتهاج سياسة تحفيز ملائمة ، الإبداع وتساعد على استمرار طاقة الموهوبين.

فالحوافز تعتبر أهم وسيلة تعتمد عليها الإدارة المحلية لإثارة نوافذ أفرادها وتوجيه سلوكهم إحدى الطرق التي تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وهذا ما أكد الفرضية الأولى من الدراسة إذ نجد أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل أكدت الدراسة كذلك على أن التنمية المحلية هي إشراك الجهود الحكومية والشعبية المحلية بما يحقق في الـ إحداث التغيير المرغوب فراد المجتمع وجماعته.

ومن أجل تعظيم فعالية التحفيز تعتمد المؤسسة عدد من الحوافز سواء مادية أو معنوية أسس وإتباع خطوات منهجية تشمل تحفيز الأفراد كل فعال وإيجابي لكن المؤسسات الخدمائية تعاني من مشكلة قياس أداء لان الخدمة غير ملموسة ولا يمكن وهذا ما استوجب إيجاد مجموعة من الحوافز خاصة بهذا النوع من المؤسسات.

لكن بقي الأمر مطروحا في ما يخص بعض المؤسسات العمومية لذلك قام المشرع الجزائري بوضع مجموعة من القوانين الخاصة أوردتها قانون الوظيف العمومي 2006 تحديد مجموعة الحوافز المقدمة للمؤسسات العمومية الإدارية بمختلف أنواعها حيث تعرف الإدارة المحلية صعوبة في عملية قياس أداء موظفي حيث يخضع معظم موظفيها لقانون الوظيفة العمومية والذي يحدد مجموعة الحوافز المقدمة لهذه الفئة من الأفراد العاملة فقد بنيت الدراسة على انه لا يمكن أن تحقق أهداف الإدارة المحلية في تعزيز خططها التنموية إلا من خلال وجود نظام تحفيز فعال وهذا ما أكد صحة الفرضية الثانية من الدراسة

في حين نجد إن التحفيز المادي يعتبر أهم حافز بالنسبة للموظف بالإدارة المحلية فقد بنيت نتائج الدراسة الميدانية لولاية ورقلة إن الأجر يعد من بين أهم وابرز أنواع الحوافز على مستوى الإدارة المحلية لهذا فعاليته تتلخص في أن الموظف يحصل على اجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به وتزداد أهميته بالنسبة للموظف من خلال أولويته الحوافز الأخرى فكلما كان الموظف يتقاضى اجر يكفي لسد احتياجاته أدى هذا إلى تحسين إنتاجيته في العمل وهذا ما أكد صحة الفرضية الثالثة فالتحفيز المادي اليوم يعد من أولى اهتمامات الموظف في الإدارة المحلية فهذه الأخيرة المسئولة عن التنمية المحلية وتحقيق هذا الهدف بات من الأحسن الاعتناء بالموارد البشري وتحقيق الأفضل كن تحقيق خططها التنموية في غياب العنصر البشري من بين آليات تحقيق التنمية المحلية نجد توفير رواتب وتحفيزات مناسبة . أن إنزال المهارات والكفاءات من أعلى هرم الإدارة من اجل تسيير شؤون الجماهير ومعالجة مشاكلهم يجب أن يقابله توفير أجور ومحفزات مادية تسهل قيامهم بهذه المهام فالتنمية المحلية هي وسيلة لتحقيق التنمية الشاملة على المستوى الوطني.

فمنطلق التنمية المحلية إذن هو تبني مبدأ البناء من الأسفل بان نجعل من تنمية الجماعات المحلية نقطة الانطلاق الأساسية للتنمية المجتمع ككل.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أهم الـ وهي كالتـ :

#### 1. النتائج:

- تعتبر الموارد البشرية أهم مورد تمتلكه المؤسسات حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون أفراد لان ذلك سوف يقتصر فقط على أصول جامدة بلا روح فلا يمكنها فعل أي شيء في غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات.

- يتأثر التحفيز بقيم واتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمال وبحضارة المجتمع ونظمه لان ذلك مرتبط بتركيبة الأفراد العاملين في المؤسسة.

- يمكن تغيير توليفة الحوافز وتنويعها مع إكسابها ميزة تحفيزية اكبر والدفع نحو تحقيق الأهداف.

- إن أساس كل عملية تنمية هو العنصر البشري الذي يعد ركيزة أساسية في كل إدارة أو مؤسسة سواء اقتصادية أو عمومية وخاصة إذا كان تطبيق نظام التحفيز فعال وجيد هذا الأخير يسعى لتحقيق تنمية محلية.

- بسهر نظام الوظيفة العامة الجزائري على ضمان المحافظة على الموارد البشرية كمطلب إنساني وقانوني تمليه الأعراف والقوانين الدولية حيث كفل المشرع الجزائري حق الموظفين - إن عملية تقييم الموظفين بالولاية لا تتسم بالموضوعية والعدالة بسبب وقوع اغلب الرؤساء أخطاء عملية تقييم الأداء المعروفة كما لا يوجد ربط مباشر بين نتائج تقييم أداء الموظفين والحوافز المالية الممنوحة.

- إن ترقية في الدرجة من أهم الحوافز التي يحصل عليها الموظفون بالولاية إلا أن العملية تلاقي صعوبات مالية كبيرة من أجل تأمين زيادات الأجور والتي يجب أن تخضع لتأشيرة المرتب المالي أن اغلب الموظفين يستفيدون من الترقية في الدرجة وفقا للمدة القصوى بقوة القانون.

- إن عدم عدالة آليات وطرق توزيع ومنح الحوافز بالتأكيد سوف يؤثر سلبا على أداء الوظيفي للعاملين بالإدارة المحلية ويمكن إن يعطي نتائج عكسية للحوافز.

- التحفيز يعتبر الدرجة الأولى في الموارد البشرية وهو من أهم العناصر التي تسعى إلى تنمية المؤسسة.

- تعتبر علاقة التحفيز بالتنمية المحلية علاقة تأثير فلا يمكن تحقيق تنمية محلية في غياب التحفيز فالموظف إذا توفرت له جميع امتيازات لتحفيز على مستوى الإدارة المحلية فهذا سيولد لديه ما يسما بالولاء التنظيمي اتجاه إدارته ومؤسسته و هذا الأخير سوف يسعى من خلاله إلى تنمية إدارته ثم مؤسسته على المستوى المحلي انتقالا إلى تنمية شاملة مستدامة.

- بينت الدراسة أن هناك اثر ضعيف لفعالية نظام التحفيز ودوره في تحسين أداء الموظفين مستوى الإدارة المحلية لولاية ورقلة وهذا راجع لعدم التطبيق الجيد لما هو موجود القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

- أظهرت نتائج الدراسة أن مديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة تفتقد لأحد أنواع التحفيز المتمثل في الأوسمة الشرفية و المكافآت و هذا ما سينعكس على أداء الموظف داخل الإدارة.

- أظهرت الدراسة انه تسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل  
والعاملين ورؤسائهم.و ذلك يمكن أن يساهم في تحسين مستوياتهم الأداء الوظيفي بشكل عام  
- أظهرت نتائج الدراسة أن مديرية الإدارة المحلية على مستوى ولاية ورقلة تفتقد لتحفيز  
معنوي الذي يتمثل في التشجيعات والمكافآت و هذا ما اثر سلبا على مرد ودية الموظفين داخل  
الإدارة و بالتالي عدم و جود تنمية محلية.

- إن عدم عدالة آليات و طرق توزيع ومنح الحوافز بالتأكيد سوف يؤثر سلبا على أداء  
الوظيفي للعاملين بالإدارة المحلية و ممكن إن يعطي نتائج عكسية للحوافز.

- بينت الدراسة أن هناك خلل في سياسات الحوافز والترقيات وسوء في التطبيق منح الحوافز  
وأن الوساطة والمحابات تسود نظام منح الحوافز على حساب الاعتبارات المهنية.

## 2. التوصيات:

بعد استعراض نتائج الدراسة لابد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط  
الضعف والخلل وذلك على النحو التالي:

- ضرورة خلق إدارة حقيقية بالولاية تسهر على تسير الموارد البشرية وليس مستخدمين فقط  
مع إعطائها مكانة في الهيكل التنظيمي للولاية لذا لابد من تكليف مختصين في تسير  
الموارد البشرية بالسهر على تسير هذه الإدارة.

- العمل على زيادة فاعلية نظام الحوافز وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق  
بنظام الترقيّة والأجور وتطويرها بشكل يتلام وتوقعات الموظف.

- الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز بناء على تلك النتائج بما يضمن أن  
يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.

- دعم وتعزيز العلاقات العمل الايجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل منسجم وأهداف  
الإدارة والعمل على ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول  
تحقيق الخطط التنموية.

- ضرورة وضع نظام لتقييم أداء الموظفين إضافة لتتقيطهم مع التركيز عند عملية تقييم  
الموظفين على الموظف مؤهلاته واستعداداته وليس بالأطر القانونية فقط.

- 
- ضرورة خلق علاقات أكثر تكاملا وانسجاما بين الرؤساء والمرؤوسين تبني على أسس عملية واجتماعية بالقدر الذي يمكن من نشر الثقة والاحترام المتبادل وإثارة مزيج للاتصالات الرسمية وغير الرسمية يسمح بتوفير ظروف مناسبة للموارد البشرية للتعبير عن مستواهم الحقيقي وعن آرائهم و مشاكلهم وذلك تدعيما للشعور بالانتماء لمجموعة.
  - ضرورة إعطاء أهمية أكبر لعملية التحفيز باعتباره الركيزة الأساسية في الإدارة المحلية من أجل تدعيم خطط التنمية.
  - تعتبر التنمية المحلية مسؤولية الإدارة المحلية المركزية لذلك من الضروري خلق نظام تحفيز جيد وفعال داخل الإدارة للنهوض بالتنمية المحلية والوصول إلى التنمية المستدامة.
  - ضرورة الابتعاد عن التقليد الأعمى للقوانين والتنظيمات عن ما هو موجود به بالدول الغربية خاصة فرنسا ويجب في هذا الشأن دراسة هذه التجارب واستخلاص العبر منها وتكييفها واقع المؤسسات والإدارات المحلية الجزائرية وسن القوانين مرنة يراعى إعدادها مبدأ المشاركة في إثراءها بدءا من القاعدة.
  - خلق نظام للتقييم الذاتي لكل موظف والشعور بالمسؤولية المهنية والأخلاقية وحتى الإنسانية تجاه الإدارة.

الملاحق

أسئلة المقابلة:

(1) التحفيز:

- هل يوجد نظام للحوافز في الإدارة؟
- ماهي أنواع الحوافز المقدمة للموظفين على مستوى الإدارة؟
- ما مدى نجاح هذه الحوافز في إشباع حاجات الموظفين؟
- هل هناك مشاكل تواجه تطبيق نظام الحوافز؟ وما هي؟

(2) التقييم:

- هل هناك سياسة واضحة لتقييم الأداء؟
- هل توجد معايير محددة للأداء؟ و على أي أساس توضع هذه المعايير؟
- هل توضح الإدارة للموظفين نتائج تقويم أدائهم وما يترتب على ذلك من إجراءات؟

(3) الرواتب و المنح المختلفة:

- هناك نظام واضح و محدد لتحديد الرواتب و المكافآت؟
- هل تتفق الرواتب المدفوعة بالإدارة بشكل عام مع المعدلات السائدة في سوق العمل؟
- ماهي أهم المزايا و الخدمات التي تقدمها الإدارة للموظفين؟
- هل يمكن لمس هذا النوع من التحفيز داخل الإدارة؟

(4) الترقية:

- توجد خطة واضحة للترقيات؟
- ماهي أسس الترقية؟
- هل توجد إجراءات و نماذج محددة لنظام الترقيات بالإدارة؟
- هل هناك مشكلات تواجه الإدارة فيما يتعلق بالترقيات؟
- ما هي المشكلات؟ و كيف يتم معالجتها؟

# قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

أولاً : الكتب

- 1) إبراهيم درة (عبد الباري) ،الصباغ (زهير نعيم) إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين ط2 دار وائل للنشر عمان 2007.
- 2) أبو (نادر احمد) إدارة الموارد البشرية ط1 دار صفاء للنشر عمان 2001 .
- 3) احمد رشوان (حسين عبد الحميد ) الاجتماعيا اقتصاديا اداريا بشريا مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية 2009.
- 4) بوضياف (عمار) الوجيز في القانون الإداري ط1 دار وجود للنشر والتوز، عمان 2007.
- 5) الجندي (مصطفى ) الإدارة المحلية واستراتيجياتها دار نشأة المعارف الإسكندرية 1987.
- 6) اروش (نور الدين) إدارة الموارد البشرية ط1 الجزائر دار الأمة للنشر 2011.
- 7) حجازي(محمد حافظ) إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ط2 دار وائل للنشر الأردن 1998.
- 8) حسونة ( ) إدارة الموارد البشرية دار أسامة للنشر عمان 2007.
- 9) خطار شطناوي( ) الإدارة المحلية ط1 دار وائل للنشر عمان 2002.
- 10) الدريدي (منير بن احمد) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ط1 دار الابتكار للنشر عمان 2013 .
- 11) زيتون (وضاح) المعجم السياسي دار أسامة للنشر عمان 2010 .
- 12) السلمي ( ) إدارة الموارد البشرية (د.ط) دار غريب للنشر القاهرة 1998 .
- 13) ثاويش (مصطفى نجيب ) إدارة الأفراد دار الشروق للنشر عمان 2000 .
- 14) شفيق (محمد) دراسات في التنمية الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية 2009.
- 15) شفيق (محمد) التنمية الاجتماعية- دراسات في التنمية ومشكلات المجتمع - المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية 1993.

- 16) الشماع(محمد حسن خليل) وخضير كاظم(محمود) نظرية المنظمة ط<sup>1</sup> دار المسيرة للنشر عمان 2000.
- 17) الشنواني (صلاح) التنظيم و الإدارة في قطاع الأعمال:مدخل المسؤولية الاجتماعية مركز الإسكندرية للنشر الإسكندرية 1999.
- 18) شوقي (عبد المنعم) تنمية المجتمع و تنظيمه نهضة الشرق للنشر القاهرة 1980.
- 19) الصيرفي(محمد) السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ط<sup>6</sup>الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 1997.
- 20) الطيطي (خضر مصباح) إدارة التغيير -التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين- ط<sup>1</sup> دار الحامد للنشر عمان 2011.
- 21) عبد الرحيم الهيتي (خالد) إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ط<sup>1</sup> دار وائل للنشر , عمان , 2003 ,
- 22) عبد اللطيف(رشاد احمد) تنمية المجتمع المحلي دار الوفاء للنشر الإسكندرية 2008.
- 23) عبد الموجود إبراهيم (أبو زيد أبو الحسن) التنمية الاجتماعية و حقوق الإنسان المكتب الجامعي الحديث للنشر الإسكندرية 2009.
- 24) العديلي(ناصر محمد) السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن معهد الإدارة العامة الرياض 1995.
- 25) عطية(ماجدة) سلوك المنظمة-سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر عمان 2003.
- 26) العميان(محمد سليمان) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط<sup>2</sup> دار وائل للنشر عمان 2002.
- 27) عودة المعاني(أيمن) الإدارة المحلية ط<sup>1</sup> دار وائل للنشر عمان 2010.
- 28) القريوتي (محمد قاسم) السلوك التنظيمي ط<sup>5</sup> دار وائل للنشر عمان 2009.
- 29) الكلالدة (طاهر محمود) تنمية و إدارة الموارد البشرية ط<sup>1</sup> دار عالم الثقافة للنشر عمان 2008.
- 30) ماهر (احمد) إدارة الموارد البشرية ط<sup>5</sup> الدار الجامعية للنشر الإسكندرية 2001.

- 31) محمد عباس ( ) إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ط3 دار وائل للنشر عمان 2011.
- 32) مرعي مرعي (محمد) التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي المعهد العالي للتنمية الإدارية جامعة دمشق 2003.
- 33) مقدم (سعيد) الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ط2 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2013.
- 34) مكتب الدراسات والبحوث القاموس دار الكتب العلمية للنشر لبنان 2006.

المقالات :

- 1) (عبد النور) "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة : تجربة البلديات الجزائرية" مجلة دفاتر السياسة والقانون العدد 01 الجزائر جامعة قاصدي مرباح 2009
- 2) عرب ( ) محاضرات في الإدارة المحلية - دراسات في المفاهيم و المبادئ البحث العلمي 1430هـ.
- 3) خلدون, "أساليب الحكم الراشد الإدارة الجزائر واقعا وتحديات" ,الملتقى الوطني حول إشكالية الحكم الراشد إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية , الحقوق و العلوم السياسية ,قسم الحقوق , الجلفة, 2010,

المذكرات :

- 1) بن عطا الله (العلمي) "علاقة الموارد البشرية بالتنمية المحلية" دراسة حالة ولاية ورقلة (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم علوم سياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية) 2012.
- 2) بوكعباش (نوال) "تأثير الموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر" دراسة ولاية جيجل (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و علاقات الدولية جامعة الجزائر 03) 2011.

- (3) خليل محمد العكش (علاء) " نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء الموظفين في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة." (رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة) 2007 .
- (4) صوا ( ) "نور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- (5) عبد اللاوي (عبد السلام), "نور المجتمع المدني التنمية المحلية بالجزائر دراسة ولايتي الميلة و برج بوعريرج " (مذكرة مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية و العلاقات الدولية) , ورقلة, الجزائر, 2011,
- (6) عقون (شراف) "سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية" (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية جامعة منتوري بسنطينة) 2007.
- (7) نعمور (احمد حمزة) " الأحزاب السياسية و التنمية المحلية في الجزائر " (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية قاصدي مرباح ورا ) 2013.
- (8) ربوح (ياسين), "الأحزاب ودورها التنمية السياسية الجزائر(مذكرة مقدمة شهادة الماجستير العلوم السياسية و العلاقات الدولية), الجزائر 3 2007 .
- (9) بحاياوي (حكيم) " دور المجالس المحلية في التنمية المحلية - دراسة مقارنة بين ولايتي ورقلة و غرداية"(2007-2011). (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية قاصدي مرباح ورقلة) 2009.
- (10) مرماط ( ) "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة احمد بوقرة - بومرداس) 2009.

#### رابعا: الوثائق الرسمية

- (1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي المؤرخ في 19 يوليو 2006 الجريدة الرسمية العدد 46 الأحد 16 جويلية 2006.
- (2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 102 يونيو 1966 الجريدة الرسمية العدد 46 الأربعاء 08 جوان 1966.

- (3) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي للعامل المؤرخ في 05 عشت 1978 الجريدة الرسمية العدد32 الثلاثاء 08 أوت 1978.
- (4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 23 مارس 1985 الجريدة الرسمية العدد03 الأحد 24 مارس 1985 .
- (5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المؤرخ في 19 يناير 2008 الجريدة الرسمية العدد03,20 2008.
- (6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بالعمال المنتدبين إلى قطاع البلديات المؤرخ في 02 فبراير 1991 الجريدة الرسمية العدد06 الأربعاء 06 فيفري 1991.
- (7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي الخاص بموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المؤرخ في 20 سبتمبر 2011 الجريدة الرسمية العدد53 الأربعاء 28 سبتمبر 2011.
- (8) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون الأساسي بالعمال المهنيين و سائقي السيارات والحجاب المؤرخ في 19 يناير 2008 الجريدة الرسمية العدد03 الأحد 20 2008.

### : المقابلات :

- (1) مقابلة مع رئيس مكتب تسيير مستخدمي الولاية بتاريخ: 2014/04/09.
- (2) مقابلة أجريت مع رئيس مكتب مستخدمي البلدية بتاريخ 23 /03/ 2014.
- (3) مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الدولة بتاريخ: 2014/04/21.
- (4) مقابلة أجريت مع رئيس مكتب ميزانية الولاية بتاريخ: 2014/04/22.
- (5) ابله أجريت مع رئيس مكتب تسيير ملفات الإطارات بتاريخ: 2014/04/23.

سادسا: الوثائق الالكترونية

- (1) وكبيديا الموسوعة الحرة الموقع الجغرافي لولاية ورقلة الجزائر تاريخ الزيارة :  
<http://ar.wikipedia.org/wiki/algeria> 30 wilaya : على الرابط التالي : 2014/03/24  
locator map-2009.svg

## ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة دور تحفيز الموظفين على مستوى التنمية المحلية في الإدارة المحلية حيث كانت مشكلة الدراسة تبحث في الدور الأساسي الذي يلعبه نظام التحفيز في تحقيق تنمية و الوصول إلى تنمية شاملة ومستدامة لذلك قمنا بإعطاء صورة عن واقع الإدارة المحلية في ولاية ورقلة ومختلف الحوافز التي تقدمها لموظفيها وقد نظرنا في بحثنا إلى مختلف النصوص التشريعية والتي وردت في قانون الوظيفة العمومي وأهم الحوافز التي نص عليها هذا القانون كما تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول حيث بينت دراسة الفصل الأول أن التحفيز ي ر إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أو إدارة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر الإدارة للموظف عن مدى تقديرها نائه المتميز وعمله المنقن وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين كما نجد أن دراسة الفصل الثاني أكدت على انه لا يمكن للحوافز أن تحقق

أهدافها بالإدارة المحلية إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها الأمثل توارر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل الإدارة وان يتم تقنين مثل هذه الحوافز والتي نص عليها قانون الوظيفة العمومي لضمان المحافظة على الموارد البشرية .

أما الفصل الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية حول نظام التحفيز في ولاية ورقلة حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التحفيز المادي من أهم الركائز الأساسية لموظفي الإدارة المحلية باعتبار أن الأجر هو المحفز الرئيسي لمدى ارتباطه بمرودية الموظف هذا إلى جانب عنصر أساسي وهو تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم السنوي لكل العاملين بالإدارة المحلية وهذه الأخيرة باعتبارها مسؤولة عن التنمية المحلية فلا يمكنها تحقيقها في ظل غياب نظام تحفيز فعال.

## الكلمات المفتاحية:

- التحفيز التنمية المحلية الإدارة المحلية الموظف التنمية الشاملة والمستدامة.

## Résumé

Cette étude, présente le rôle de la motivation des employées au niveau de la collectivité territoriale, au sein de l'administration local, pour découvrir le principal défis du système de la motivation, a fin de réalisé la croissance des localités. A cette raison, nous vous transmettant l'image réelle de l'administration locale, cas de la willaya d'Ouargla et ces différents types pour mobiliser les agents. Vue, les recommandations du texte juridique dont le code de travail qui nous décrit le champ d'application de ce dernier contexte.

Cette étude, est réparti en trois sections, la première section, est contribuer aux influences de la mobilisation des employées dont la contribution des objectifs de l'entreprises, puisqu'elle est un déterminant efficaces vis-à-vis au comportement positive des agents par le biais des conditions matériels favorable, le savoir faire et la mise en disposition par ce dernier à la faveur du personnel.

La deuxième section, considère que, l'administration local ne peut atteindre son objectif que s'il y'a la mise en œuvre des dispositifs légal d'un système très efficace qui projettera une transparence total dont l'application des procédures jugés acceptable pour mobiliser les employées au administration local et sauvegarder la confiance dans la matière du gestion des ressources humaine.

La troisième section, est sacrifiée à l'étude du cas de la willaya d'Ouargla, dont l'objet de travail nous rappel sur la motivation des employées et la relation entre la rentabilité et l'évaluation du rendement annuel au sein de l'administration local, qui vise à s'adapter a des nouvelles outils pour se rendre efficaces, du moment qu'elle est la seule responsable sur la croissance de la localité.

### Les mots clets:

- Le motivations,