

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University - M'sila

Faculty: economic, commercial and management
sciences

Department: Management Sciences



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

موضوع تقرير تربص:

واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية المسيلة

دراسة حالة الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في علوم: التسيير تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

الأستاذ: مهني بوريش

من إعداد الطلبة:

إكرام لوعيل

هبة الله لخذاري

السنة الجامعية: 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

باسم الله الرحمن الرحيم

" وَلَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق و السداد و منحنا الثبات
و أعاننا على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع
النقاط على الحروف و نكشف ما وراء ستار العلم و المعرفة
في البداية أتوجه بالشكر لجامعة محمد بوضياف -المسيلة- و لكل ما فيها
من إداريين و مسيرين و أساتذة لكل ما قدموه لنا من بداية مشوارنا إلى
إتمامه بانجاز هذا العمل
كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف " مهني
بوريش " على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات قيمة ساهمت في
إثراء موضوع دراستنا
كما نشكر الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة
لتقديمها لنا يد العون و تزويدنا بكل المعلومات اللازمة لإتمام بحثنا العلمي
شكرا لكل من ساهم في إيصالنا لانجاز هذا

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا و ما كنا لنصل إليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أنار لنا

الدرب و سخر لنا الأسباب ما يكفي لقطف ثمرة الجهد و الاجتهاد

أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الاحترام إلى الذي صدق فيهما قول العزيز:

"وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّهِمْ إِرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْنَاهُ صَغِيرًا"

صدق الله العظيم

إلى سندي عزي و عزوتي و ملجأي بعد الله طاب بك العمر

و طببت لي عمرا يا أبي

إلى جنة الله على الأرض و إلى من ينبض القلب مع أنفاسها

دمت وريد القلب يا أمي

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال

إلى كل من ساهم و لو بحرف في حياتي الدراسية إلى كل الأساتذة و موظفي الكلية

إلى كل من ساعدني في عملي هذا من قريب أو من بعيد

إلى كل من في ذاكرتي و لم تسعه ورقتي

إلى كل هؤلاء: اهدي هذا العمل الذي أسأل الله أن يتقبله



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز واقع تحفيز العمال بالوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة، و بيان الأساليب التي تستخدمها هذه الأخيرة من اجل تحفيز عمالها، و ذلك من خلال استخدام أدوات الملاحظة والمقابلة.

و توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوافز المادية و المعنوية من مكونات البيئة الداخلية للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة، بحيث تهتم كثيرا بتحفيز عمالها من خلال مختلف البرامج التدريبية و التكوينية التي توفرها لهم من اجل تشجيعهم على تحسين مستواهم العلمي و العملي و بالتالي ترقيةهم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي.

Summary:

This study aimed to highlight the reality of motivating workers in the state agency for urban real estate management and organization in the wilaya of M'sila, and to show the methods used by the latter in order to motivate their workers, through using of observation and interview tools.

This study concluded that the material and moral incentives are among the components of the internal environment of the State Agency for the Management and Urban Real Estate Regulation in the wilaya of M'sila, so that it is very interested in motivating its workers through the various training and formative programs that it provides to them in order to encourage them to improve their scientific and practical level and thus promote them .

Keywords: Motivation ; material motivation ; moral motivation .

الصفحة	فهرس المحتويات
-	البسملة
-	شكرو عرفان
-	إهداء
-	ملخص
I-IV	فهرس المحتويات.....
أ- د	مقدمة ..
المبحث الأول: الإطار النظري للتحفيز	
05	تمهيد
05	المطلب الأول: ماهية عملية التحفيز
07	المطلب الثاني: أساليب وعناصر و أنواع التحفيز
10	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لعملية التحفيز
11	خلاصة المبحث
المبحث الثاني: دراسة ميدانية بالوكالة العقارية بالمسيلة	
13	تمهيد
13	المطلب الأول: تقديم عام للوكالة العقارية بالمسيلة
16	المطلب الثاني: أساليب تحفيز العمال بالوكالة العقارية بالمسيلة
20	المطلب الثالث: تحليل واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية بالمسيلة
24	الخاتمة
27	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
14	الهيكل التنظيمي ونظام العمل	01

هفتاد و نه

مقدمة:

يختار الفرد مهنته أو يختار لها وفقا لقدراته و ميوله و اهتماماته لو أن مؤهلاته العملية تساعده للحصول عليها، وبمرور الوقت يتدرج في هذا العمل الذي التحق به من خلال ما يكتسبه من خبرة فيه أو من خلال البرامج التدريبية أو التعليمية التي يتزود بها سواء أكان ذلك ضمن المؤسسة أو في خارجها. ويحتاج الإنسان في تقدمه ضمن عمله و في مواصلة الحاجة فيه و زيادة مستواه و كمية إنتاجه كما يدفعه لهذا التقدم و النجاح و زيادة الإنتاج تلك هي التي تنطبق عليها حوافز العمل التي تتمثل في تلك الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي يتمثل في النقود أو في شكل معنوي و الذي يتمثل في التقدير أو هما معا بهدف تحقيق حفز العاملين و دفعه لزيادة إنتاجه كما و نوعا.

و عليه فتحفيز العاملين يمثل عنصرا حيويا في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن تحسين مستوى العاملين بالمؤسسة و زيادة إنتاجيتهم إلا إذا توصلت المؤسسة إلى تحفيز عمالها على نحو جيد و فعال يعود بالنفع على المؤسسة بالدرجة الأولى و أيضا على عمالها بالدرجة الثانية، إضافة إلى ذلك فان موضوع التحفيز يتناول تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس و اندفاع في حين انعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، فحتى تضمن المؤسسة انجاز المهام بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم و مؤهلاتهم، و إنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك و هو خلق التحفيز الكافي لدى عاملها، لتحقيق الانجاز المطلوب.

أولا: إشكالية البحث:

تعتبر عملية التحفيز داخل المؤسسات الاقتصادية و العمومية أمرا ضروريا لأنها تعتبر الباعث والمحرك لطاقت و رغبات العمال داخل المؤسسة، كونها توفر للعامل الكثير من المزايا المادية والمعنوية والانضباط و الجدية.

و تأسيسا على ما سبق، تبرز إشكالية بحثنا الحالي و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما هو واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية بالمسيلة؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تهتم الوكالة العقارية بالمسيلة بتحفيز عمالها؟

2. ما هي الأساليب التي تستخدمها الوكالة العقارية بالمسيلة من اجل تحفيز عمالها؟

ثانيا: فرضيات البحث:

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

- 1- تهتم الوكالة العقارية بالمسيلة بتحفيز عمالها.
- 2- تستخدم الوكالة العقارية بالمسيلة برامج تدريبية و تكوينية من اجل تحسين المستوى العلمي والعملية لعمالها و بالتالي ترقيةهم.

ثالثا: أهداف التربص:

- معرفة واقع التحفيز المعمول به في المؤسسة محل التربص؛
- معرفة ابرز أساليب التحفيز المعتمدة من طرف الوكالة العقارية بالمسيلة.

رابعا: أهمية التربص:

لقد عرف في مختلف المجالات أن عملية التحفيز تساعد في خلق دافعية الأفراد لتحقيق الأهداف، فالفرد في قيامه لأبسط وظائفه الحياتية يحتاج إلى عوامل خارجية تدفعه إلى تحقيق أو إشباع حاجاته الأساسية.

إن نجاح المؤسسة يتوقف على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات و أهداف واضحة ومحددة، أين يمكن للمديرين و كذلك إدارات و أقسام الموارد البشرية استخدام أساليب التحفيز كأدوات لتحفيز العاملين لتحقيق تلك الغايات و الأهداف، باعتبار هذه الحوافز احد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين، فالدوافع ترتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز، و ذلك لان أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل. و طالما تؤثر أساليب التحفيز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المؤسسة، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها و تحليلها و الوقوف على أثارها باستمرار.

خامسا: منهج البحث:

إن نجاح البحث و تقدمه يعتمد على الاختيار الأنسب و الرشيد للوسائل الملائمة للحصول على المعلومات، ونظرا لطبيعة موضوعنا "واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية"، اخترنا الاعتماد على المنهج الوصفي: الذي نراه ملما بكل ما ذكرنا سابقا، و الذي يمكن عن طريقه جمع البيانات و تبويبها وتحليلها و

مقارنتها و تفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

كما تم استخدام أداة **الملاحظة** التي تتمثل في مختلف المشاهدات التي عشناها أثناء تواجدها بالوكالة العقارية بالمسيلة، بالإضافة إلى أداة **المقابلة** أين قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع بحثنا على بعض من رؤساء المصالح بالمؤسسة محل التبرص.

سادسا: المجال الزمني والمكاني:

الإطار الزمني: لإجراء هذه الدراسة التي تدور حول موضوع " واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية " قمنا بمجموعة من الخطوات تمثلت في القيام بمجموعة من الزيارات الاستطلاعية للوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة، ابتداء من 14-02-2023 إلى غاية 26-03-2023. وذلك كمحاولة منا تشكيل تصور عام حول البحث من خلال ملاحظة و مراقبة ظروف العمل، حيث تحدثنا مع المسؤولين هناك، و من ثم تمكنا من جمع المعلومات و البيانات التي كنا بحاجة إليها، والتي من خلالها قمنا بتحديد خطوات البحث.

الإطار المكاني: و يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة و نظرا لطبيعة الموضوع فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات ذات الطابع الصناعي و التجاري تمثل المجال الجغرافي للبحث وهي الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة.

سابعا: تحديد المصطلحات و المفاهيم الإجرائية:

- **التحفيز:** هو الرغبة في التصرف أو التحرك نحو تحقيق هدف معين، يعطي التحفيز الموظفين نظرة ايجابية لما حولهم و يصبحون متحمسون لما يفعلونه.

- **نظام الحوافز:** هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

- **المكافآت:** هي تعويض إضافي يتم صرفه للموظف بالإضافة إلى أجره العادي.

- **الحوافز المادية:** هي عوامل تحفز الفرد على القيام بالعمل المطلوب منه و قد يكون هذا الحافز ايجابيا مثل المكافآت أو سلبيا مثل الرغبة في التخلص من العقاب " و هي الأجر و العلاوات و الزيادة في الأجر و المكافآت ".



- الحوافز المعنوية: هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة. كالترقية و احترام و تقدير جهود العاملين.
- المكافآت: هي التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.



المبحث الأول: الإطار النظري

للتحقيق

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل الإداري تستهدف البحث عن أسباب قيام الأفراد بعمل ما بحماس، بينما لا يتوافر مثل هذا الحماس و الرغبة عند شخص و أفراد آخرين أو حتى للشخص نفسه في مراحل زمنية متفاوتة.

المطلب الأول: ماهية عملية التحفيز

التحفيز من الموضوعات المهمة و التي تلقى اهتمام كبير من قبل المؤسسات و المجتمعات المتقدمة، لما له من دور مهم في رفع مستوى الرضا العام لدى الأفراد و الجماعات. و بشكل عام فان التحفيز منتشر و يختلف باختلاف التخصصات العلمية و لذلك فهو مرن و يمكن للجميع خلق أساليب تتماشى مع احتياجاتهم.

1- مفهوم التحفيز:

اختلف العلماء في تعريف الحوافز شكليا، إلا أنهم اتفقوا في مضمونها فعرفوا الحوافز بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني، و ساعد على توجيهه نحو الأداء المطلوب. عندما تكون هذه الحوافز مهمة بالنسبة للفرد و قيل أنها ما يقدم للفرد من مقابل مادي أو معنوي كتعويض عن أدائه المتميز. (العاني، 2007، الصفحة13)

كما يمكن تعريف التحفيز بأنه إثارة سلوك الفرد بهدف إشباع حاجات معينة، كما يمكن تعريفه على انه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات عند الأفراد، أي أن الحوافز هي المثيرات التي تحرك الإنسان للاستجابة و القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين و مساعدة المؤسسة على انجاز أداء معين، أما الدوافع فهي الرغبات و الحاجات التي تسيطر و توجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة.

"الحوافز مهمة لمختلف فئات المجتمع من أفراد و مدربين و مؤسسات، فتحفيز العاملين و تحميسهم من أهم عوامل النجاح". (تركي، 2018، الصفحة53)

2- أهمية التحفيز:

يمكن تحديد أهمية التحفيز في النقاط التالية :

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

(هادي، 2008، الصفحة 201)

و من أهمية التحفيز للقائد:

- الانضباط و الجدية: إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله و العقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط و جدية من يقود.
- رضا العامل و ثقته: الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل و الوفاء الفوري باجره يؤدي إلى ثقته و اطمئنانه مما يضمن انه يقوم بالعمل على أكمل وجه.
- العدل و الإنصاف: العدل و الإنصاف في الثواب و العقاب يؤديان إلى رضا و اطمئنان جميع من تقود.
- الضبط: العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء و منه العصيان.
- التشجيع: بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله و من لا يجيد و ذلك يسبب تزهيد للمجيدين في إجابة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز. (العاني، 2007، الصفحة 14)

3- أهداف التحفيز:

- تهدف المؤسسة من خلال استخدامها الحوافز إلى ما يلي:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج و جودة و مبيعات و أرباح ؛

- تخفيض التكاليف و تخفيض كميات الخامات ؛
 - إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، و على الأخص بما يسمى بالتقدير و الاحترام والشعور بالمكانة ؛
 - إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ؛
 - تحسين صورة المشروع أمام المجتمع، و أيضا تحسين نوعه و جودته ؛
 - تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق و التضامن ؛
 - جذب العاملين داخل المنظمة و رفع روح الولاء و الانتماء ؛
- تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العمال الممتازين .(علي، 1982، الصفحة 151)

المطلب الثاني: أساليب، عناصر و أنواع التحفيز.

إن التشجيع و التحفيز من الأمور الضرورية والهامة لإنجاز الأعمال والسير قدما والدفع إلى تشجيع و تحفيز الأفراد للاستمرار و العطاء.

1- من أساليب التحفيز:

- حيث يمكن للمسؤول أو المدير زيادة فاعلية المنظمة و نشاطها من خلال و باستخدام:
- التعرف على حاجات العاملين و ميولهم و اتجاهاتهم و التعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي) ؛
 - الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، و ليس على أساس آخر؛
 - تعرف بدقة على أهداف منظمك و انقلها بصورة محددة و واضحة لهم في تعتبر أهدافا لهم أيضا ؛
 - استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل ؛
 - حاول دائما أن تكون المكافأة ذات "قيمة" بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته ؛
 - قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء ؛
 - اشرح طبيعة المهام لمرووسيك دربهم بنفسك، ثم تابع الأداء؛
 - قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول "صلى الله عليه و سلم": " أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " ؛

- لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية ؛
 - تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية و صلاحيتك في هذا المجال ؛
 - إذا لم تستطع تقديم الحوافز المالية و المادية، فانك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية؛
 - شجع المشاركة و روح التعاون بين مرؤوسيك؛
 - تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها.
- (مدحت، 2012، الصفحة 179)

2- عناصر التحفيز:

هناك 4 عناصر أساسية في عملية التحفيز:

- أ- القدرة: تتمثل في مدى قدرة الشخص في تحسين الأداء و القيام بالأعمال بشكل أفضل، حيث يختلف مدى تأثير التحفيز من شخص لآخر، لذلك يعتبر الشخص المؤهل و القادر على انجاز المهام بسرعة يستجيب أسرع من الشخص الغير مؤهل.
- ب- الرغبة: و هي عبارة عن ضرورة وجود روابط تربط بين المؤسسة و العاملين و تبنيهم لأهداف المؤسسة، لذلك المؤسسة هي القادرة على زيادة رغبة العامل في تحسين قدرته على إنهاء الأعمال، من خلال المكافآت و الحوافز التي تقدمها.
- ج- الجهد: فهو الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف و الوقت اللازم لتحقيقه و بالتالي زيادة العجلة الاقتصادية.
- د- الثقة: لابد من زرع الثقة لدى العاملين حتى يكونوا مؤمنين بقدراتهم من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات و منحهم فرصة إبداء رأيهم و مناقشتهم في اتخاذ القرارات المهمة. (رجب، 2018، الصفحة 57)

3- أنواع التحفيز:

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها إلى:

1/ حوافز مادية: أي ذات الطابع المالي و الاقتصادي، و هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية حيث تشجع العاملين على بذل أقصى جهد من بين هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعية و العلاوات و المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات. و تكون على أشكال مختلفة:

الأجر: كلما كان كبيرا كان له دورا في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر. مكافآت العمل الإضافي: يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي. المشاركة في الأرباح: تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهما في شريكاتها لتحفيزهم. الترقية: تعد حافزا ماديا لأنها تتضمن الأجر، يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.

2/ حوافز معنوية: هي الحوافز التي لا تعتمد على المال بل على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري. أهمها:

- الشكر و التقدير؛
- فرص الترقية و التقدم؛
- المشاركة في الإدارة؛
- التوافق المهني.

كما قسمت الحوافز من حيث الهدف إلى:

حوافز ايجابية: هي ذلك المقابل المادي و المعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم و كفاءتهم في العمل، "الترسيم أي استقرار الفرد في عمله و منحه شهادات الاعتراف و التقدير. حوافز سلبية: تمثل الجانب الردعي و التأديبي الذي يتخذه مع الأفراد و العاملين المقصرين في واجباتهم، كالحرمان من التعويضات و التخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة. (رجب، 2018،

الصفحة 21)

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لعملية التحفيز:

سنحاول الآن شرح النظريات التي تطرقت لتفسير عملية دافعية الأفراد، و التي اهتمت بدراسة عملية التحفيز نذكر منها:

1. نظرية العدالة: Equity Theory روادها (آدمز)

تركز على إدراك الأفراد للأنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين (و نظرية العدالة تقترح أن الناس يحفزوا للبحث عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعونها من الأداء). (العاني، 2007، الصفحة 106)

2. نظرية التوقعات: Expectancy Theory

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964 من احدث نظريات الدافعية و أكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين. حيث تركز على أن دافعية الفرد لأداء عمل هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها. و شعوره و اعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. و على هذا فان النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات.(صبحي، 2002، الصفحة 46)

3. نظرية التعزيز: - روادها (سكر)

هذه النظرية توضح الحفز من خلال النظر في العلاقة بين السلوك و نتائجه لخبرات الفردية وهي تركز على تعديل سلوك الموظفين في العمل داخل المؤسسة من خلال استخدام مكافآت وعقوبات محددة. (العاني، 2007، الصفحة 119)

4. نظرية التعلم الاجتماعي: Social Learning Theory

هي نظرية تقول بأن الناس يتعلمون سلوكيات جديدة عن طريق التعزيز أو العقاب الصريحين، أو عن طريق التعلم بملاحظة المجتمع من حولهم.(معلومات عن نظرية التعلم الاجتماعي، 2017)

5. نظرية تحديد الأهداف:

التحفيز يبني على أساس الحالة المستقبلية المرغوبة:

نظرية الهدف تقترح بان سلوك الموظف يتأثر بالحالة المستقبلية التي يرغب الوصول إليها أو ما تعرف بالهدف، و نظرية تحديد الهدف تقترض أن الحافز يأتي من وعي الأهداف و التصميم أو العزم على تحقيقها. (العاني، 2007، الصفحة 125)

خلاصة المبحث:

من خلال التطرق لهذا المبحث تبين لنا أن عملية التحفيز من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال، فالعامل المحفز ايجابيا و الراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة و زيادة الأداء المنشود، حيث أن سبب نجاح الكثير من المؤسسات و تطورها راجع للأفراد العاملين بها و إلى وجود إدارة فعالة تهتم بحالتهم و مصالحهم.

المبحث الثاني: دراسة ميدانية بالوكالة
العقارية بالمسيلة

بعد أن تم التعرف في الفصل النظري عن بعض المفاهيم النظرية للتحفيز، سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم و اختبارها على أرض الواقع، و ذلك بالتطبيق على الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري بالمسيلة، وذلك من خلال التعرف على واقع تحفيز العمال بهذه الأخيرة ، و ماهية الطرق و الأساليب التي تنتهجها في تحفيز عمالها .

المطلب الأول: تقديم عام للوكالة العقارية بالمسيلة.

1- لمحة تاريخية:

أنشأت الوكالة العقارية لولاية المسيلة حسب المادة الأولى التي يهدف قرارها إلى إنشاء في مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي التجاري مؤسسة يشار إليها أدناه ب " الوكالة " و ذلك طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-408 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 المعدل و المتمم لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 90-405 المؤرخ في 22 ديسمبر 1990 المحدد لقواعد إنشاء و تنظيم الوكالات المحلية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري.(وثائق من المؤسسة محل التربص)

2- التسمية، الموضوع والمقر:

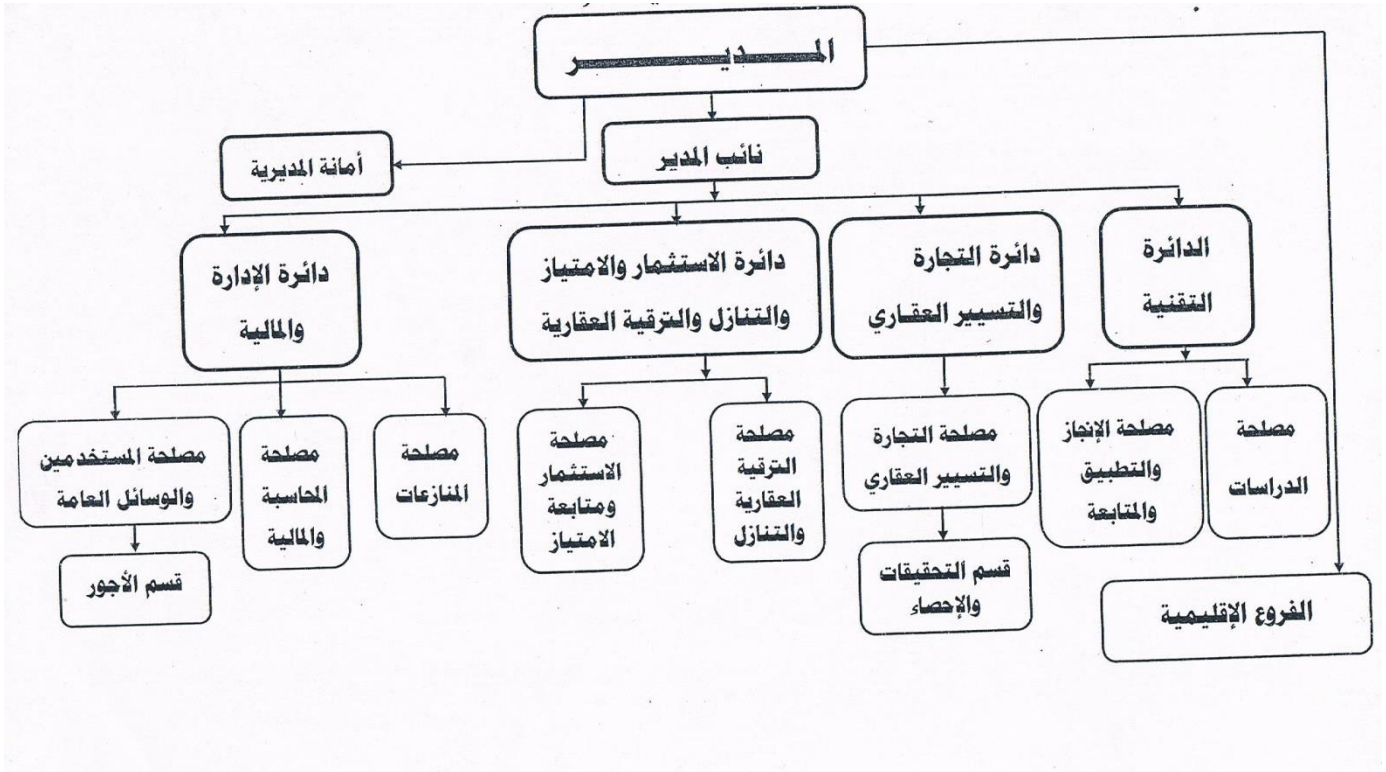
تسمى الوكالة ب "وكالة للتنظيم والتسيير العقاري الحضري لولاية المسيلة، باختصار "و. و.ت.ع.ح.مسي" و تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية.ويتسع ميدان الاختصاص الإقليمي للوكالة إلى مجموع بلديات الولاية، حيث تقوم الوكالة بصفة عامة في كامل ميدان اختصاصها الإقليمي بتسيير المحفظة العقارية الحضرية للجماعات المحلية.(التربص، 2023)

3- مهام و صلاحيات الوكالة:

- ممارسة وظيفة المهياً و المرقى العقاري لحساب الجماعات المحلية و الدولة؛
- اقتناء لحساب الجماعات المحلية كل العقارات غير المنقولة و كذا الحقوق الموجهة للتعمير و تملك هذه العقارات و هذه الحقوق حسب بنود محددة في دفتر أعباء؛
- القيام بعملية التنظيم العقاري و ذلك طبقا للتنظيم المعمول به؛
- مساعدة و ذلك في حدود إمكانياتها هيئات الجماعات المحلية في تحضير و وضع و تطبيق أدوات التعمير و التهيئة؛
- ترقية التجزئات و المناطق مهما كانت طبيعة نشاطها و ذلك تطبيقا لأدوات التعمير و التهيئة المتخذة؛

- المبادرة بعمليات اقتناء، امتلاك العقارات والحقوق غير المنقولة لحسابها الخاص.(الترخيص، 2023)

4- الهيكل التنظيمي ونظام العمل:



المصدر: وثائق من المؤسسة محل الدراسة

ملاحظة: تم إعداد الهيكل التنظيمي وفق لتعليمات محضر المجلس الإداري للوكالة الولائية للتسيير والتنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة.

أ- وصف عام للهيكل التنظيمي للوكالة:

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح سابقا يتضح أن المؤسسة تضم عددا من الدوائر و المصالح و الأقسام التابعة لها، و هذا راجع إلى اتساع الملك العقاري الحضري الذي يمثل مجموع العقارات المتواجدة من ضمن الإطار الحضري و التي تتبع في ملكيتها للجماعات المحلية و بالخصوص البلدية بينما افردها المشرع من حيث تسييرها بهيئة مختصة و هي الوكالة الولائية للتنظيم و التسيير العقاري الحضري.

ب- التنظيم و السير:

يشرف على إدارة الوكالة و يسيروها مجلس إدارة و تسيير و يديرها مدير، حيث تتمثل مهام كل من:

ب1: مجلس الإدارة و التسيير:

- تنظيم و سير الوكالة، البرنامج التوقعي لنشاط الوكالة؛
- المنظام و الجدول السنوي للمستخدمين؛
- القوانين الأساسية و الشروط الخاصة بمرتببات المستخدمين؛
- مخططات التسيير و كذا حصيلة نشاط السنة المالية المنصرمة؛
- الشروط العامة لإبرام الاتفاقيات، الصفقات و المعاملات الأخرى التي تلزم الوكالة...الخ.

ب2: مدير الوكالة:

- تمثيل الوكالة في جميع أعمال الحياة المدنية؛
- تحضير و تنفيذ مداورات مجلس الإدارة و التسيير؛
- إعداد مشروع الميزانية و تنفيذ الميزانية؛
- ممارسة السلطة السلمية على جميع المستخدمين؛
- تعيين و عزل المستخدمين في إطار القوانين و التنظيمات باستثناء مستخدمي التأطير الذين يجب أن يخضعوا للموافقة المسبقة لمجلس الإدارة و التسيير...الخ.

ج- النظام المالي و المحاسبي للوكالة:

تزود الوكالة برأسمال أصلي يحدد مبلغه بموجب مداولة الهيئة أو الهيئات المنتخبة في الجماعات المحلية المعنية، يصادق عليها طبقاً للتنظيم الجاري به العمل.

تتكون إيرادات الوكالة من:

- الإيرادات الناتجة عن نشاطات الوكالة نسبة لمهامها؛
- القروض المحصل عليها بموافقة مجلس الإدارة و التسيير؛
- الإعانات المحصلة الممنوحة من طرف الولاية، السلفيات و التسبيقات الممنوحة إليها لإنجاز العمليات المكلفة بها...الخ.

تحتوي نفقات الوكالة على:

- مصاريف المستخدمين و الأعباء الأخرى المنوطة بهم؛

- نفقات تسيير الوكالة؛
- نفقات التجهيز و الاستثمار؛
- تسديد القروض. (وثائق من المؤسسة محل الدراسة)

المطلب الثاني: أساليب تحفيز العمال بالوكالة العقارية بالمسيلة.

لقد رأينا مما سبق مفهوم الحوافز و أنواعها من الناحية النظرية، أما في هذا المطلب سنتطرق إلى دراسة أساليب الحوافز المعمول بها ميدانيا في الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري. تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي، و تقوم هذه العلاقة بمجرد العمل لحساب المستخدم و الوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة. وتنشأ عنها حقوق المعنيين و واجباتهم وفق ما يجدهه التشريع و الاتفاقية الجماعية و عقد العمل الذي يسلم للعامل يبين فيه مدة التشغيل، المنصب، الأجرة و العلاوات المضافة لها. العامل الذي يلتحق بالمؤسسة يجب أن تتوفر فيه شروط التوظيف و أن يخضع بعدها لفترة تجريبية و هي محددة حسب الفئات، حيث يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة، و يخضع لنفس الواجبات و تأخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى المستخدم عندما يثبت في منصبه اثر انتهاء الفترة التجريبية.

1- حوافز مادية:

أ- الأجر (المرتب): يعد الأجر من أهم المحفزات التي تدفع العمال إلى بذل مجهود اكبر في تأدية أعمالهم على أحسن وجه، و رضا العمال على الأجر يعد بصفة كبيرة رضاهم عن العمل كله، وهو حق من حقوقهم، و تعطى الأولوية لتسديد الأجور قبل كل شيء، ولا يقتطع منه مهما كان السبب، و يتكون الأجر المدفوع للعامل من:

✓ الأجر القاعدي الناجم عن التصنيف المهني ففي الهيئة المستخدمة؛

✓ التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل؛

✓ المنحة الجزافية للخدمة الدائمة IFSP: تمنح هاته المنحة المقدرة ب: 10% و 20% كحد

أقصى حسب الأصناف؛

✓ منحة العمل التناوبي ITP: يحق للعامل الذي يقوم بالعمل التناوبي في التعويض ويكون

العمل التناوبي حسب الأنظمة التالية:

- 1- النظام المستمر (8x3): ويتم في نفس الضرورة المستمرة (3x8) غير انه يتوقف آخر أسبوع و أيام الراحة.
- 2- النظام المتقطع (8x2): ويحتوي على فرقتين تعمل الأولى في النهار والثانية في الليل مع التوقف أيام الراحة القانونية.
- ✓ منحة المسؤولية والتسيير PR: تمنح بقرار من المدير و تقدر ب: من 10% إلى 20% لكل عامل مكلف بمسؤولية.
- ✓ منحة المنطقة: تمنح للعامل منحة المنطقة (الجنوب + الأوراس) وفقا للتشريع المعمول بع وعليه يستفيد حاليا من هذه المنحة عمال:
- فرع بوسعادة: 17%.
 - فرع عين الملح: 17.5%.
 - فرع مقرة: 10%.
- ✓ منحة الضرر: كل عامل يقوم بأعمال خطيرة أو تنتج عنها أوساخ يستفيد من تعويض عن الضرر.
- ✓ منحة المردود الفردي: يستفيد الأجراء شهريا من منحة المردودية الفردية و تقدر ب: ما بين 00% إلى 20% موزعة كالتالي:
- 05% الحضور و عدم الغياب.
 - 05% الالتزام و المواظبة.
 - 05% حجم العمل.
 - 05% نوعية العمل.
- ✓ علاوة الشباك: تمنح بقرار من المدير و تقدر ب: من 10% إلى 20% لكل عمال الشباك.
- ✓ علاوة الصندوق: تمنح بقرار من المدير و تقدر ب: من 10% إلى 20% لكل أمناء الصناديق.
- ✓ علاوة القفة: كل أجير يعمل حسب نظام الدوام بصفة مستمرة و تتجاوز ستة ساعات، يستفيد من منحة يومية تسمى منحة القفة و تحسب بالطريقة التالية:

$$\text{منحة الأكل (القفة)} = \text{SNMG} / 173.33 \times 1.74$$

و بعد حسابها بالأجر الوطني الأدنى المضمون الحالي (10،000،000دج)تقدر ب:
100،100دج وتحسب على أساس الأيام الفعلية، و يستفيد منها كذلك في أيام شهر رمضان.
✓ علاوة النقل: في حالة عدم توفر النقل الجماعي للعمال تمنح منحة شهرية لكل عامل
يسكن عن بعد أكثر من 03 كلم من مقر سكنه إلى مقر العمل تحسب على أساس:

- 03 كلم إلى 06 كلم.=00،30دج لليوم

- 07 كلم إلى 15 كلم. = 00،45دج لليوم

- أكثر من 20 كلم. = 00،2دج للكلم

✓ الساعات الإضافية.

✓ منحة المردود الجماعي: و يستفيد الأجراء من منحة المردودية الجماعية و تقدر ب
30% كحد أقصى و تحسب كل سنة على أساس الأهداف المسطرة للتوقعات و البرنامج
والانجازات المحققة خلال السنة كل فرع حسب التوقعات الملتمزم بها.

كما يوجد عدة منح غير التي ذكرناها تتمثل في:

- منح مهمات العمل و التنقل؛

- منح علاوة استعمال السيارة الشخصية للنقل؛

- منحة التمدريس؛

- منحة الأجر الوحيد ؛

- منحة الخبرة المهنية؛

- الاستخلاف ؛

- التسبيق على المرتب.

ب- الساعات الإضافية:

■ في حالة أداء العامل لساعات إضافية زيادة على المدة القانونية للعمل يكون حساب الساعات
الإضافية أسبوعيا حيث:

- الأربع ساعات الأولى تحسب بزيادة لا تقل عن 50% من الأجر القاعدي و الأربع ساعات
الإضافية فما فوق تحسب بزيادة 75% من الأجر القاعدي.

- أيام الأعياد الدينية و الوطنية و الأعمال الليلية بزيادة 100% من الأجر القاعدي.
- المدة القانونية للعمل (40) ساعة موزعة على خمسة أيام عمل، أما المدة القانونية للعمل في شهر رمضان (35) ساعة موزعة أيضا على خمسة أيام عمل.
- حق العامل في الراحة يوم كامل من الأسبوع، يحدد القانون أيام الأعياد و العطل مدفوعة الأجر، يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية أن يتمتع براحة تعويضية مماثلة لها و ينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية طبقا للأحكام الاتفاقية الجماعية.
- لكل عامل الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر يمنحها المستخدم لمدة (40) يوم بالنسبة لعمال فرع بوسعادة و فرع عين الملح أما باقي العمال الفروع يستفيدون (30) يوم.
- يرخص للعامل بتوقيف العطلة السنوية اثر وقوع مرض ليستفيد من العطلة المرضية والحقوق المرتبة عنها.ويمكن للعامل أن يتغيب دون أن يتوقف أجره إذا اعلم المستخدم بذلك و قدم له تبريرات مسبقا. و في حدث من الأحداث العائلية يستفيد العامل من (03) أيام كاملة مدفوعة الأجر.
- و في حالة الذهاب إلى البقاع المقدسة بغية أداء فريضة الحج يستفيد العامل من عطلة تقدر بثلاثين (30) يوم ولا يستفيد منها إلا مرة واحدة.
- تستفيد العاملات خلال فترة مقبل الولادة من عطلة الأمومة لمدة (98) يوم مع تقديم شهادة طبية لإثبات ذلك، كما تستفيد العاملات بعد إعادة الإدماج من عطلة الأمومة من ترخيص الإرضاع المولود:

- بساعتين (02) خلال (06) أشهر الأولى.

- ساعة (01) واحدة خلال (06) ستة أشهر الموالية طبقا للنظام الداخلي. (التربص، 2023)

2-حوافز معنوية:

- أ- التكوين: في إطار التشريع المعمول به يجب على المستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال. و ذلك حسب المادة 53، 54، 55 و 56 من الاتفاقية الجماعية للوكالة العقارية الولائية للولاية المسيلة.
- أما في المناسبات الوطنية العلمية و ثقافية كيوم العلم و عيد المرأة و عيد الأم تقوم المؤسسة ببعض التكريمات للعمال و العاملات و بالخصوص العاملين المتقنين في عملهم.

ب- الترقية: يحكمها الطابع القانوني و التي تتبناها الوكالة العقارية كأداة من أدوات التحفيز.(وثائق من المؤسسة محل الدراسة)

المطلب الثالث: تحليل واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية المسيلة:

بعد إجرائنا للدراسة الميدانية و زيارتنا للوكالة العقارية بالمسيلة، قمنا بمقابلة مجموعة من رؤساء المصالح بالمؤسسة و على رأسهم رئيس مصلحة المستخدمين، حيث كان استفسارنا حول واقع التحفيز بالمؤسسة و مدى اهتمامها به، فوجهنا مجموعة من الأسئلة إليهم تمثلت في:

- ما مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز؟
- كيف يتم تحسين المستوى العلمي للموظف من اجل الترقية؟
- ما الأفكار التي تتبناها المؤسسة من اجل الوصول إلى الأداء المطلوب؟
- ما هي استراتيجيات المؤسسة لتحفيز العمال و تعزيز رضاهم في العمل؟
- هل تُقدّم المؤسسة برامج تحفيزية مثل نظام المكافآت المالية أو الحوافز الأخرى لتعزيز أداء ومشاركة الموظفين؟
- هل تشجع المبادرة الذاتية و الابتكار في المؤسسة؟

و نتيجة المقابلة و إجابات رؤساء المصالح توصلنا إلى:

- تقوم الوكالة العقارية بالمسيلة بمنح تراخيص لمزاولة الدراسة الجامعية لكل من يقدم طلبا بذلك؛
- تقوم إدارة الوكالة العقارية بالمسيلة بعملية الترقية على أساس الشهادة تلقائيا فور استلامها للشهادة المتحصل عليها من طرف الجامعة؛
- تأخذ إدارة الوكالة العقارية بالمسيلة بعين الاعتبار كل عامل لديه روح المبادرة والإلتقان في عمله في أمور الترقية و الترقية إلى منصب أعلى، حيث أن الترقية تدفع العاملين لاقتراح أفكار جديدة لأداء ما هو مطلوب منهم، حيث أن هذا يدل على أن الرغبة في تحقيق مكسب وظيفي تدفع الغالبية إلى اقتراح أفكار جديدة.
- إن الوكالة العقارية بالمسيلة تقوم بإشراك أغلبية الموظفين و خصوصا رؤساء المصالح و الدوائر في أغلبية الاجتماعات و القرارات التي تخص مستقبل المؤسسة و الاستماع إلى

اقتراحاتهم، حيث تشجع المشاركة و روح التعاون بين المرؤوسين، و ذلك لأنها تسعى دائما للوصول إلى الأداء المطلوب؛

- استراتيجيات الوكالة العقارية تشمل عدة جوانب:

توفير بيئة عمل محفزة: تهتم الوكالة العقارية بتوفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة من خلال توفير مساحات عمل مريحة وملائمة، وتوفير المعدات والموارد الضرورية للقيام بالمهام بكفاءة. تقدير الإنجازات: تقوم الوكالة العقارية بتشجيع ثقافة الاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين. يمكن أن تشمل ذلك تكريم الموظفين المتميزين وتقديم شهادات تقدير وإعطاء ردود فعل إيجابية.

- تُقدّم الوكالة العقارية برامج تحفيزية متنوعة لتعزيز أداء ومشاركة الموظفين، وتشمل هذه البرامج:

نظام المكافآت المالية: حيث توفر المؤسسة نظامًا للمكافآت المالية بناءً على أداء الموظفين وتحقيق الأهداف المحددة، يتم تحديد المكافآت بناءً على معايير محددة مثل الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف المستهدفة.

الحوافز الغير مالية: بالإضافة إلى المكافآت المالية، يتم توفير حوافز غير مادية مثل الإجازات المكافئة والترقيات والتكريم العام وفرص التدريب والتطوير المهني. تعمل هذه الحوافز على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أفضل أداء.

- تُشجّع الوكالة العقارية المبادرة الذاتية والابتكار بين الموظفين، حيث تهتم بتوفير بيئة تحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة وتحسين عمليات العمل، و أيضا تُقدّر المؤسسة الابتكار وتعزز ثقافة الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة لديها لتحقيق التحسين المستمر وتحقيق النجاح في الأعمال. (واقع تحفيز العمال بالوكالة العقارية، 2023)

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي: " تهتم الوكالة العقارية بالمسيلة بتحفيز عمالها"، نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بالوكالة العقارية بالمسيلة أن هذه الأخيرة تهتم بتحفيز عمالها ببعديه المادي والمعنوي وبالخصوص الحوافز المادية، إذ تعتبر هذه الحوافز من مكونات البيئة الداخلية للوكالة؛ و هو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على ما يلي: " تستخدم الوكالة العقارية بالمسيلة ببرامج تدريبية و تكوينية من أجل تحسين المستوى العلمي و العملي لعمالها و بالتالي ترقيتهم"، نستنتج من خلال الدراسة الميدانية بالوكالة العقارية بالمسيلة أن هذه الأخيرة تهتم كثيراً بتحفيز عمالها من خلال مختلف البرامج التدريبية والتكوينية التي توفرها لهم من أجل تشجيعهم على تحسين مستواهم العلمي و العملي و بالتالي تمكينهم من الترقية بسهولة؛ و هو ما يثبت صحة هذه الفرضية.

الخلاصة

الخاتمة:

من خلال دراستنا لواقع تحفيز العمال بالوكالة الولائية للتسيير و التنظيم العقاري الحضري لولاية المسيلة و ذلك من اجل معرفة مدى تطبيق هذه الأخيرة لأساليب التحفيز داخل محيطها، لاحظنا أن الوكالة العقارية تقدم حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين و الترقية من الناحية المعنوية و كذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة و علاوات أخرى. كما يمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام الوكالة العقارية بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها و التي تم إهمالها من طرف هذه الأخيرة، و ذلك من اجل الدفع بالعمال إلى الإبداع و الابتكار كل في مجاله، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة.

النتائج المتحصل عليها:

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية، يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ✓ تعدد أساليب التحفيز؛
- ✓ تحفيز العنصر البشري من أهم الوظائف على الإطلاق في المؤسسة كونه الدافع الذي يقوم برفع الأداء؛
- ✓ تحفيز العمال و الرفع من معنوياتهم من بين أهم الأسباب لتحقيق الفاعلية لأي مؤسسة ؛
- ✓ الحوافز المادية لها دور كبير في المؤسسة، و لكن لا تكفي لتحفيز العاملين؛
- ✓ اغلب الحوافز المقدمة من طرف الوكالة العقارية هي حوافز مادية تقدر شهريا كمنح وعلاوات و تكون متضمنة في الأجر؛
- ✓ إن ظروف العمل في المؤسسة هي عموما مقبولة و هذا ما يحفزهم أكثر على أداء عملهم.

الاقتراحات و التوصيات:

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات نأمل أن تساعد متخذي القرار في الوكالة العقارية بالمسيلة و هي:

- ✓ الاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة و التي تعتمد على منح مختلف حوافز الأداء؛
- ✓ التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة و ذلك بعد دراسة و تصنيف حاجات العمال؛
- ✓ ضرورة إتباع دورات تدريبية للرفع من كفاءات العمال؛
- ✓ على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات؛

✓ إشعار العامل في المؤسسة بمدى أهميته و مساهمته في تحقيق أهدافها؛

✓ يجب على المؤسسة أن تقوم بالفصل بين الأجر المقدم و مختلف المكافآت التي تقدمها المؤسسة

كحوافز .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. براء رجب تركي. نظام الحوافز الادارية و دورها في صقل و تمكين قدرات الافراد (المجلد 2018). عمان، الاردن: دار الزاوية للنشر والتوزيع.
2. العتيبي صبحي. (2002). تطور الفكر و الانشطة الادارية (المجلد 1). عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
3. محمد ابو النصر مدحت. (2012). الادارة بالحوافز: اساليب التحفيز الوظيفي (المجلد 1). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
4. محمد عبد الوهاب علي. (1982). استراتيجية التحفيز الفعال نحو اداء بشري متميز. دار التوزيع و النشر الاسلامية.
5. مشعان ربيع هادي. (2008). علم النفس الاداري (المجلد 1). عمان: مكتب المجتمع العربي.
6. هيثم العاني. (2007). الادارة بالحوافز التحفيز والمكافآت. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

ثانياً: الوثائق الرسمية

1. وثائق من المؤسسة محل التريص. (03_02، 2023).

ثالثاً: المقابلة

1. مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين بالوكالة العقارية بالمسيلة. في الفترة الممتدة بين 14-02-2023 إلى غاية 26-03-2023 .

رابعاً: المواقع الالكترونية

1. معلومات عن نظرية التعلم الاجتماعي. (26، 11، 2017). تم الاسترداد من britannica.com.

الملاحق



2019-2020

سلم الأجر

الصفحة	درجة 01	درجة 02	درجة 03	درجة 04	درجة 05
01	15.320,00	15.400,00	15.580,00		
02	15.770,00	16.030,00	16.300,00		
03	16.520,00	16.810,00	17.060,00		
04	17.360,00	17.650,00	17.920,00		
05	18.240,00	18.600,00	18.890,00		
06	19.220,00	19.600,00	19.960,00		
07	20.220,00	20.540,00	20.860,00	21.120,00	
08	21.170,00	21.420,00	21.680,00	21.940,00	
09	22.220,00	22.490,00	22.920,00	23.230,00	
10	23.350,00	23.660,00	23.950,00	24.360,00	
11	24.770,00	25.090,00	25.570,00	25.900,00	
12	26.480,00	26.840,00	27.290,00	27.720,00	28.140,00
13	28.520,00	28.980,00	29.400,00	29.820,00	30.250,00
14	30.740,00	31.220,00	31.670,00	32.230,00	32.780,00
15	33.230,00	33.780,00	34.340,00	34.880,00	35.450,00
16	35.920,00	36.740,00	37.300,00	37.600,00	37.900,00
17	38.200,00	38.740,00	39.280,00	39.550,00	39.830,00
18	40.150,00	40.510,00	41.000,00	41.240,00	41.500,00
19	41.660,00	42.240,00	42.840,00	43.140,00	43.440,00
20	43.570,00	43.840,00	44.100,00	44.230,00	44.360,00

قيمة الساعة	عدد الساعات	SNMG
103,85	173,33	18.000,00

ملاحظة: يتغير هذا الجدول بتغير الأجر الوطني المضمون SNMG وفق محضر اتفاق .



2014

سالم الأجرور

الصفحة	قسم 01	درجة 02	درجة 03	درجة 04	درجة 05
01	16.010,00	16.090,00	16.280,00		
02	16.480,00	16.750,00	17.030,00		
03	17.260,00	17.570,00	17.830,00		
04	18.140,00	18.440,00	18.730,00		
05	19.060,00	19.440,00	19.740,00		
06	20.080,00	20.480,00	20.860,00		
07	21.130,00	21.460,00	21.800,00	22.070,00	
08	22.120,00	22.380,00	22.660,00	22.930,00	
09	23.220,00	23.500,00	23.950,00	24.280,00	
10	24.400,00	24.720,00	25.030,00	25.460,00	
11	25.880,00	26.220,00	26.720,00	27.070,00	
12	27.670,00	28.050,00	28.520,00	28.970,00	29.410,00
13	29.800,00	30.280,00	30.720,00	31.160,00	31.610,00
14	32.120,00	32.620,00	33.1000,00	33.680,00	34.260,00
15	34.730,00	35.300,00	35.890,00	36.450,00	37.050,00
16	37.540,00	38.390,00	38.980,00	39.290,00	39.610,00
17	39.920,00	40.480,00	41.050,00	41.330,00	41.620,00
18	41.960,00	42.330,00	42.850,00	43.100,00	43.370,00
19	43.530,00	44.140,00	44.770,00	45.080,00	45.390,00
20	45.530,00	45.810,00	46.080,00	46.220,00	46.360,00

قيمة الساعة	محدد الساعات	SNMG
103,85	173,33	18.000,00

ملاحظة : يتغير هذا الجدول بتغير الأجر الوطني المضمون SNMG وفق محضر اتفاق .





جدول التعويض عن الضرر

الرقم	المنصب	المشقة	الضرر	الاتساخ	الخطر	المجموع
01	عمال النظافة	04	03	03	04	% 14
02	حارس	04	01	/	05	% 10
03	عون طبوغرافي	03	03	02	03	% 11
04	أمين المخزن	03	02	02	02	% 09
05	عون استقبال	/	/	/	05	% 05
06	ميكانيكي	04	03	03	03	% 13
07	عون أمن	04	01	/	05	% 10
09	عون التقاط	04	02	02	03	% 11
10	رسام تنفيذي	02	03	03	02	% 10
11	سائق الوزن الخفيف	03	05	01	05	% 14
12	مدمج في الإعلام الآلي	04	03	/	05	% 12
13	مسير أشغال	05	/	03	05	% 13
14	تسقي ساسمي	04	/	04	04	% 12
15	عامل صاحب الوثائق	03	02	03	02	% 10
16	عمال الإدارة	02	03	02	01	% 08
18	تقني	03	02	03	05	% 13
19	عون تقني	03	02	03	03	% 11
20	مساعد أمين مخزن	03	02	02	01	% 08
22	عامل الأرشيف	01	03	02	02	% 08
24	متار	03	01	03	02	% 09
25	رئيس حضيرة	04	01	02	03	% 10
26	متار محقق	04	01	03	02	% 10
27	طبوغرافي تطبيقي	03	02	04	04	% 13
28	مهندس تطبيقي	02	02	02	02	% 08
29	مهندس دولة	02	03	02	03	% 10



المسيلة في: 12 فيفري 2023

رقم:

إلى السيد:
المرتب للجنة التسيير والتنظيم العقائري
المرتبة لمرتبة الأستاذ

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة تخصص:
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	لوميل كرام	2020 35 07 2383	20 55 12 253	
02	لخزاري صوبية اله	1920 35 08 76 48	20 35 63 13 7	
03	/	/	/	/
04	/	/	/	/

عنوان البحث:
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
		

المدير
قصاص اليد

الحمد لله