

مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: الحقوق

تخصص: قانون إداري

رقم:

إعداد الطالب(ة):

(1) مكي اسماعيل

(2) منقري نور اليمين

يوم:

نظام الحوافز في الوظيفة العمومية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	نسيغة فيصل
مشرفا	جامعة بسكرة	أستاذ	مستاري عادل
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ	عادل بن عبد الله

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم " يا أيها الناس اذكروا نعمة الله عليكم " صدق الله العظيم

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا و ألهمنا الصبر والقوة لانجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور مستاري عادل الذي شرفنا بإشرافه

على مذكرة التخرج ، والذي لم يبخل علينا بإرشاداته القيمة وتوجيهاته العلمية.

إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث

وتقييمه. إلى كل من مد لنا يد العون لإتمام هذا العمل.

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم . . .

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا :

إلى الوالدة الكريمة أطال الله في عمرها و حفظها و إلى إخوتي و أخواتي وأولادهم

و إلى زوجتي العزيزة على دعمها ومساعدتها

و إلى أولادي "أحمد أسامة" و "أصيل" .

إلى زملائي و أصدقائي في العمل و الدراسة الجامعية .

إلى السيد سفيان مجاهد مدير الشؤون الدينية والأوقاف على دعمه للعلم

وتحفيزه لنا.

إلى صديقي الطيب "محيي أسماعيل" .

إلى كل من علمني حرفا من اساتذة أفاضل .

- منقري نور اليمين -

إهداء

بسم الله الرحمان الرحيم

إلى والدي الكريمين وإلى إخوتي وأخواتي

وإلى زوجتي العزيزة

وإلى ابنتي الحبيبة دعاء

أهدي عملي هذا.

- إسماعيل ميجي -

مقدمة :

إن تطور المجتمعات والدول في العالم المعاصر يعتمد ويقاس بالدرجة الأولى على مدى فاعلية وكفاءة مختلف الهيئات والمؤسسات التي تنضوي تحت سلطة الدولة بمختلف أنواعها سواء كانت إقتصادية تهدف إلى تحقيق الربح، أو إدارية تهدف إلى تقديم الخدمات وتحقيق المنفعة العامة.

حيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها هذه المؤسسات من أجل تطبيق برامجها وتحقيق أهدافها ووظائفها ، فالعنصر البشري لم يحض بالقدر الكافي من الأهمية حيث كان يعتبر آلة إنتاج ، إلا أنه مع التقدم و تطور التكنولوجيا وعصر السرعة أصبح فشل أو نجاح أي منظمة مرتبط بمدى إهتمامها وتكوينها للعنصر البشري والمتمثل في الموظف العمومي لدى الدولة هذا مما دفع مدارس علم الإدارة إلى دراسة وتطوير نظام الحوافز ونوع الحوافز المقدمة للموظف من أجل تحسين أدائه لمهامه بفعالية وتأثير.

وما يهمنا في دراستنا هذه هو الهيئات الإدارية التي تستخدم موارد بشرية وطواقم إدارية ينظمها ويحكمها قانون الوظيفة العمومية، وإلى أي مدى يمكن تحقيق أكبر مردود من خلال تشجيع وتحفيز الأفراد على بذل أحسن ما لديهم من أجل تحقيق أهداف الإدارة العامة. ورغم قدم نشأة نظام الحوافز بإعتباره " كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وبإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية، في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات"¹. إلا انه يعتبر من المواضيع المتجددة البالغة الأهمية و التي تدفع كل باحث وصاحب إختصاص و علاقة بالعلوم الادارية وله صلة بالوظيفة العمومية بالإهتمام و البحث في اسس النظام ومستجداته.

1 - محمد فؤاد مهنا ،سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، إدارة المعارف، مصر ، 1967، ص 429.

1- أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية دراسة الحوافز وأثرها على أداء الموارد البشرية عامة، وفي الوظيفة العمومية بصفة خاصة، من خلال مجموعة من الجوانب نتطرق لها في النقاط التالية:

- **الأهمية العلمية:** تعتبر دراسة نظام الحوافز في الوظيفة العمومية ، و تأثيرها على الموظفين بالغ الأهمية لما تحققة من نتائج سواء على مستوى الأفراد من خلال إشباع حاجياتهم النفسية و المادية، مما يخلق نوع من الرضا و القبول و الاستقرار ، وبالتالي مردود أفضل في العمل و على مستوى الهيئات الإدارية ، من خلال تحقيق الأهداف الأساسية لها، و من خلالها تحقيق سياسات الدولة، مما يعود بالفائدة و النفع على المجتمع بصفة عامة، و على الأفراد بصفة خاصة بما يضمن الحقوق و التي هي من أكبر أهداف تشريع القوانين و يمكن حصر أهمية الدراسة العلمية في العناصر التالية :

- تسليط الضوء على دور النظام القانوني المعتمد للحوافز في تحسين أداء الموظفين.
 - تقديم إطار نظري علمي حول ماهية التحفيز و أنواعه و دوره في أداء الموظفين.
 - دراسة و تقييم نظريات الحوافز من خلال اعتماد العديد من التشريعات عليها.
 - معرفة السبل التي تجعل الموظف يعمل بكفاءة و أداء عالي لتحقيق أهداف الإدارة.
 - أهمية الرضا الوظيفي لدى الموظفين .
 - توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع التحفيز داخل الإدارات.
 - أهمية نظم الحوافز المطبقة في الوظيف العمومي الجزائي .
 - العلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي.
 - العلاقة بين نظم الحوافز والقيم الجوهرية .
 - كما أن لتحفيز أهمية كبيرة باعتباره نوع من الإستثمار في الموارد البشرية وخاصة في المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل كالتأخير والتغيب والإهمال في العمل لذا يعد التحفيز مهما لتقليل من هذه المظاهر السلبية و مكافحتها .
- **الأهمية العملية:** يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع الهامة بالنسبة للإدارات أو الموظفين فالإدارات تدفع عدة تعويضات مادية ومعنوية متمثلة في الأجور والمنح والترقيات والتشكرات المختلفة التي تعد حوافز يستطيع المورد البشري بواسطتها إشباع بعض الرغبات والحاجات الضرورية لديه، على أن يقوم هذا الأخير بتقديم عوائد متمثلة في الخدمات وتحسين الجودة وتقليل التكاليف، والتي تعتبر أداء وظيفي تسعى من خلاله الإدارات إلى تحقيق أهدافها.

تناول العديد من الباحثين دراسات مرتبطة بموضوع دراستنا ومشابهة له منها:
 الدراسة الأولى: للباحثين دروش أسيا و آيت عدي حميدة ، في مذكرة بعنوان "الحوافز و أثرها على الأداء الوظيفي في الإدارات العمومية في الجزائر- دراسة حالة ولاية تيزي وزو"-مذكرة لإجراءات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص سياسات عامة و إدارة محلية، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2016.

ركزت الدراسة على فهم طبيعة نظام التحفيز المطبقة في الإدارات العمومية بالجزائر (ولاية تيزي وزو)، استخلصت العلاقة القوية بين مستوى الأداء الوظيفي، و نظام الحوافز المطبق في الإدارات العمومية حيث كلما كان هناك نظام حوافز فعال وراشد كلما ساهم ذلك في فعالية الأداء الوظيفي.

• الدراسة الثانية: للباحثة سميرة ترشدة ، بعنوان " دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية: دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة حمة لخضر الوادي، 2015.

تناولت الدراسة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في "مديرية التجهيزات العمومية بالوادي" .

3- أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على أكثر أنواع الحوافز تأثيرا للمورد البشري داخل المؤسسات العمومية.
- معرفة مدى تأثير الحوافز على أداء المورد البشري في الوظيفة العمومية على ضوء ما جاءت به القوانين المنظمة للوظيفة العامة وخاصة المستحدثة منها.
- معرفة عقبات و أسباب فشل نظام الحوافز لاقتراح آليات وحلول ناجعة.
- تسليط الضوء على نظام الحوافز المعمول به في الإدارة الجزائرية وعلى مواضع قوته وشروط نجاحه وفعاليتها.
- التوصيات التي يقدمها البحث ومدى الاستفادة منه في الواقع العملي.

4- مبررات اختيار الموضوع:

لم يكن إختيارنا لموضوع نظام الحوافز في الوظيفة العمومية من قبل الصدفة و إنما يعود لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لذلك وتتجلى في مايلي:

أ- الأسباب الذاتية:

لكوننا موظفين في قطاع الإدارة الجزائرية مما يوفر إفادة علمية للموضوع.

- الرغبة في معرفة التأسيس القانوني لنظام الحوافز من خلال القوانين و خاصة الجديدة منها .

ب- الأسباب الموضوعية:

أهمية موضوع نظام الحوافز وتجده بإستمرار وخاصة انه يمس فئة واسعة من أفراد المجتمع وذلك لما تثبته الاحصائيات لارتفاع العدد حيث يتعلق الأمر بملايين الموظفين.

-المورد البشري هو أساس نجاح الإدارة العمومية ويجب تحفيزه ماديا ومعنويا لتحسين أدائه.

-الحوافز هي نقطة يجب أن تركز عليها الإدارة الجزائرية لتوجيه المورد البشري، لما لها من أهمية علمية و تنمية في تحقيق أهداف الإدارة والموظف.

5- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

- أ - **الحدود الزمنية:** تم التطرق في هذه الدراسة إلى نظام الحوافز في الوظيفة العمومية وتأثيره على أداء الموظف عبر جميع مراحل تطوره و التي جاءت بها مختلف النصوص القانونية وذلك منذ الإستقلال إلى غاية يومنا هذا من سنة 2023 .
- ب - **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على الوظيفة العمومية وبالخصوص مايمكننا دراسته وملاحظته بدقة في الإدارة الجزائرية م نقثلة في الوظيفة العمومية بمختلف هيئاتها المركزية و اللامركزية.

6- إشكالية الدراسة:

لقد كثر في الآونة الاخيرة الحديث عن ظاهرة هجرة الكفاءات من الموارد البشرية او تغيير الوظيفة إما بالاتجاه الى وظائف خارج الوطن او بالتحويل الى قطاعات تتوفر فيها ظروف معينة وخاصة القطاعات الإقتصادية وخاصة في دول العالم الثالث. فجاء هذا البحث كي يلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حل هذه المشكلة ، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي تفرض كيفية اتمام استغلال كفاءة وفعالية عاملها مما يحقق أهدافها ، بحيث تقوم بوضع نظام الحوافز الفعال القادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم وولائهم لهذه المؤسسة ومساعدتها على التقدم والربح والبقاء . و بناء على ماتقدم يمكن طرح الإشكالية التالية :

- ما مدى تأثير نظام الحوافز وفعاليته في الوظيفة العمومية ؟
- وتتفرع عن الإشكالية العامة لدراسة التساؤلات الفرعية الآتية:
- 1. ما هي أنواع الحوافز ومقوماتها ؟ وماهي أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها؟
- 2. و ما هي المشاكل و المعوقات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز؟
- 3. ما هي ملامح نظام التحفيز الفعال وشروط نجاحه؟
- 4. ما هي طبيعة العلاقة بين النظام القانوني للحوافز و أداء الموظف العمومي؟
- 5. كيف نظم المشرع الجزائري الحوافز بناء على القانون الأساسي للوظيفة العامة ؟

7- منهجية الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على قسم نظري يبحث في ماهية نظام الحوافز وأهدافه ومقوماته ،وقسم يتضمن دراسة قانونية لنظام الحوافز من خلال بحثنا في قوانين الوظيفة العمومية قديمها وجديدها مما أدى بنا إلى إستعمال منهجين في دراستنا:

1 - **المنهج الوصفي:** ولأنه الأنسب لهذه الدراسة تم إستعماله في الإطار النظري لدراسة في الفصل الأول والثاني.

2 - **المنهج التاريخي:** تم الإعتماد على هذا المنهج من خلال تناول التطور التاريخي ونشأة نظام الحوافز في الفصل الأول ، وكذلك التطور التاريخي لقوانين الوظيفة العمومية في توضيحنا لطبيعة القانونية للحوافز في الإدارة الجزائرية في الفصل الثاني.

8- صعوبات الدراسة :

لأنه من الصعب دراسة موضوع يرتكز محله حول العنصر البشري لما يتميز به الإنسان من تغييرات واختلافات وذلك ما لمسناه من صعوبة التطرق إلى أنظمة التحفيز الفعالة وذلك مرده الى إختلاف في الحاجات من موظف لآخر فما هو محفز لموظف قد لا يثير آخر تماما وكذا صعوبة تقييم أداء الموظفين مما يجعلهم يقومون بتغيير الحقائق وعدم الإفصاح على حاجاتهم.

وكذلك من الصعوبات التي واجهتنا كثرة المسؤوليات الوظيفية و العائلية بما لم يوفر لنا الوقت الأكبر ،هذا ونشير أن صفتنا كموظفين جعلنا أكثر قرب من موضوع الدراسة ومكننا من الحصول على المعلومات بالشكل الذي يمكننا من الإجابة على التساؤلات المطروحة أعلاه و التأكد من مصدقيتها بشكل مطلق.

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين :
الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار النظري لنظام الحوافز ومتطلبات فعاليته ونجاحه في الوظيفة العمومية . حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، **المبحث الأول** تم تخصيصه لتحديد ماهية نظام الحوافز في الوظيفة العمومية ، أما المبحث الثاني فسننتظر فيه إلى أنواع الحوافز والنظريات المنشأة لها ، في حين سنخصص المبحث الثالث لدراسة عقبات نظام الحوافز ومتطلبات فعاليته في الوظيفة العمومية.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الطبيعة القانونية للحوافز في الوظيفة العمومية ، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، في المبحث الأول سنتطرق إلى القانون المنظم للحوافز في الوظيفة العمومية . أما المبحث الثاني فسنخصصه لتحديد أنواع الحوافز في الوظيفة العمومية وذلك على ضوء القوانين القديمة و المستجدة.

وسنختم موضوعنا بخاتمة حول النتائج المتوصل إليها لدراستنا وأهم المقترحات و التوصيات و التي نامل ان تجسد في القوانين اللاحقة من أجل الرفع من الاداء الوظيفي .

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام الحوافز
ومتطلبات فعاليته ونجاحه
في الوظيفة العمومية

مقدمة الفصل الأول:

من الطبيعي أن لكل موظف مهارات وقدرات يمتلكها نتيجة لتراكم الخبرات و العلوم و المعارف وتكوينه وممارسته في الوظيفة العمومية ، إلا أن هذه السمات ليست كافية بحد ذاتها إذا لم يستثمر من طرف الإدارة بمعرفة المثبرات المادية و المعنوية للموظف و التي تؤدي الى تحفيزه لرفع الأداء الوظيفي الذي يحقق أهداف الإدارة.

انطلاقا من هذه الأهمية لنظام الحوافز اصبحت الإدارات تولي للعنصر البشري اهتماما بالغاً من خلال البحث في العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة الموظفين حيث يلعب موضوع الحوافز دوراً هاماً ترجمته ظهور العديد من نظريات ومدارس الإدارة التي اسست له بدراسة التأثير على سلوك الفرد و هذا لتغيير أدائه نحو الأفضل بما يتناسب مع الأهداف المسطرة من خلال اهتمامها بالأفراد و الموظفين بها باعتبارهم المورد الأساسي لها.

كما يجب على الإدارة العمومية تصميم نظام حوافز فعال وذلك بحصر جميع المعوقات ومواكبة شروط نجاح النظام بتعزيز مقوماته والأخذ بالتوصيات المقررة في هذا الإطار والبحث عن الأدوات و السياسات الملائمة التي يتم من خلالها التأثير على الموظفين من أجل تحسين أدائهم و إكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم من خلال استخدام أساليب تحفيز متنوعة و تقدير مؤهلات الموظفين و الذي ينعكس بإيجابية على أداء الموظفين.

ومما سبق ذكره قد سعينا جاهدين من خلال دراستنا لفهم نظام الحوافز في الوظيفة العمومية فهما معمقا من خلال الفصل الأول بعنوان الإطار النظري لنظام الحوافز ومتطلبات فعاليته ونجاحه في الوظيفة العمومية وتقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول :** ماهية نظام الحوافز في الوظيفة العمومية.
- **المبحث الثاني:** أنواع الحوافز و النظريات المنشأة لها.
- **المبحث الثالث:** عقبات نظام الحوافز ومتطلبات فعاليته في الوظيفة العمومية.

المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز في الوظيفة العمومية:

إن فاعلية الإدارة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال فاعلية الموظف العمومي بإعتباره عنصرا أساسيا ضمن الإدارة، و لا شك أن هذه الأهمية التي يحتلها الموظف العمومي تدفعه إلى البحث عن وسائل لتحقيق رضاه و تلبية حاجاته من أجل أداء مهامه المحددة له على أكمل وجه تحقيقا للمصلحة العامة وهذا ضمن ما يطلق عليه بنظام الحوافز فمن هذا المنطلق سنخوض بالبحث في ماهية نظام الحوافز من خلال التطرق لتعريف نظام الحوافز والوظيفة العمومية وبصفته محل الدراسة الموظف العمومي في مطلب أول ثم نتطرق إلى خصائص ومقومات نظام الحوافز في مطلب ثاني لنتطرق في مطلب ثالث لأهداف التحفيز و أهميته.

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز في الوظيفة العمومية:

الفرع الأول : تعريف نظام الحوافز: ولتعريف نظام الحوافز قمنا بتجزئته الى شقين بتعريفه لغة ثم إصطلاحا وذلك كمايلي:

أولا: تعريف النظام:

1/ لغة : التأليف ، نظمه ينظمه نظما و نظاما ، و ضمنت البعض إلى بعض أي نظمته و جمعه نظم ، و أناطيم.¹

2/إصطلاحا: عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي كونت منها.²

أو هو أنماط الأفعال الاجتماعية المنظمة و المستقرة و الهادفة لتحقيق هدف ، على أساس أن كل نمط من أنماط السلوك له نوع محدد من الأهداف.³

¹ - ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد السادس ، ط01 ، دار صادر ، بيروت ، 1997، ص213.

² - خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط01، دار المسيرة ، عمان ، 2000، ص89.

³ عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، 2010، ص477.

ثانيا : تعريف الحوافز :

- 1- لغة : من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفزه ، دفعه إلى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه، وأريته متحفزا أي مستقزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض).¹
- 2-إصطلاحا: تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين فعرفها البعض كتالي:
 - هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ، ومن محيطه في آن واحد والتي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه و شكله و مدته.²
 - من هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو القوة التي تحرك الفرد و تثيره من أجل انجاز المهام الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق تلبية احتياجاته و رغباته.
 - يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز هي عملية تتعلق أساسا بثلاث عناصر: بذل الجهود ، وتحقيق الأهداف و احتياجات الأفراد .
 - و يعرف التحفيز بأنه استخدام مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات. فالتحفيز يتعلق بتنشيط واقع الأفراد الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.³
 - يتبين من خلال التعريف أن التحفيز يتأثر بالعوامل المتعلقة بمحيط العمل و ذلك من خلال الاستجابة لاحتياجات الموظف لتحسين مردودية عمله و قد أهمل الجانب المتعلق بجاهزية الفرد النفسية.
 - و يعرف التحفيز كذلك بأنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة.⁴

¹ - أحمد رضا ، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية حديثة ، المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1958.ص122 .

² - وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر الجامعية ، قلعة ، 2006 ، ص 151.

³ - إبراهيم عبد الله الطخيس ، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، 2001، ص 109.

⁴ -علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز و المكفآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة ،غزة، 2007، ص9.

نستنتج أن هذا التعريف أنه ركز على الجانب النفسي للفرد و هنا يقع الخلط بين الحافز و الدافع للعمل وسيتم التفريق بين المصطلحين لاحقا في البحث.

- ويقول كين بلانشارد (بالنسبة لما يراه الدكتور جيرالد جرهام (الأستاذ بجامعة ولاية ويتشا) الحوافز هي : ما يأتي مباشرة من المديرين : بدلا من تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون ، فان الموظفين يقدرون كثيرا قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديريهم أو مشرفيهم.¹

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء و الباحثون عن التحفيز متقاربة من حيث دلالاتها تتفق جميعها في مفهوم واحد إلى أن التحفيز هو مجموعة العوامل الخارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته. فالتحفيز يتعلق بالمؤثرات التي تدفع الموظف العمومي نحو بذل جهد اكبر في عمله و الإقبال على تنفيذ مهامه بكفاءة وجدارة لرفع مستواه الوظيفي لأنه يوقظ حماسه و رغبته في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام .

ثالثا - تعريف نظام الحوافز: هو مجموعة الأسس و القواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالإدارة و يكون هذا النظام بشكل مكتوب و متقن تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجات موظفيها بغرض تحقيق أهدافها.²

رابعا - الفرق بين الحافز و الدافع و الحاجة: و يندرج تحت مفهوم التحفيز مفاهيم ثانوية ترتبط به كالدافع و الحاجة نوجزهما فيما يلي:

1/الدافع : تعود الى الكلمة اللاتينية "motive" اي ((يحرك او يدفع)) ويعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك موجهة له ، فهو قوة موجهة نحو هدف معين و عند تحقيق هذا الهدف يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة.³

¹ - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، كلية الدراسات العليا ، الدنمارك ، 2011 - 2012، ص 20 ، ص 9.

² - سميرة ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية : دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة حمة لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، الوادي ، 2014/2015، ص 3.

³ - د. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية-إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني ،بيروت ، ط1، ص 155.

2/ الحاجة :هي الشعور بالنقص أو الحرمان الذي يولد الرغبة في شيء ما و بمجرد إشباعها تخف و تزول شدة الرغبة.¹

من التعريفات السالفة يمكننا ان نستشف الفرق بين الحافز و الدافع: إذا كان الحافز هو شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للموظفين فيها لإثارة حاجاتهم، و دوافعهم، فإن الدافع هو شيء داخلي نابع من داخل الفرد، و هو تعبير عن حاجة ما تحت علي العمل و السلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة للحصول علي الحافز المتاح و بالتالي إشباع الحاجة.

الجدول رقم 1: يوضح الفرق بين الدافع ، الحاجة و الحافز.

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	الرغبة في الشرب	تقديم الماء
الشعور بالقلق	الرغبة في الاطمئنان	توفير الأمن و الأمان

المصدر: مدحت محمد أبو النصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1 المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر ، 2012.

الفرع الثاني : تعريف الوظيفة العمومية والموظف العمومي

ولتعريف الوظيفة العمومية والموظف العمومي قمنا بتقسيمه منهجيا وذلك كمايلي:

1- تعريف الوظيفة العمومية :

يتحدد مفهوم الوظيفة العمومية بناءا على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي يختاره لتحقيق غايتها ومن أجل توضيح مدلولها سنعرفها اصطلاحا وفقا للمعنى الشكلي و المعنى الموضوعي.

¹. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 02 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن، 2006 ص 277.

1-1 المعنى الاصطلاحي للوظيفة العمومية:

يعتبر مصطلح الوظيفة العمومية حديث الإستعمال في أدبيات الإدارة العمومية، ولقد أعطيت الوظيفة العمومية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي :

- "الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة من الاختصاصات القانونية، والأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته"¹ وتشمل الوظيفة العمومية على مدلولين، أحدهما شكلي والآخر موضوعي:

- **المعنى الشكلي:** تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الإدارية في مرافق الدولة، هؤلاء الموظفون يعملون لصالح الإدارة وبإسمها.
- **المعنى الموضوعي:** تعني الوظيفة العمومية بمعناها الموضوعي النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين والذي يتركز في تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات"²

2- تعريف الموظف لعمومي :

باعتبار الموظف العمومي هو مرآة الدولة ، و هو أيضا رأسها المفكر وساعدها المنفذ. وباعتباره متغير مستقل في مجال دراستنا لنظام الحوافز لذلك كان من الضرورة أن نحدد تعريف له ، كما أن مفهومه يختلف من دولة لأخرى ومن وقت لآخر، وهذا باختلاف النظام السياسي و الإجتماعي السائد في كل دولة.³

¹ - محمد أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1989، ص06.

² - عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، د ون سنة نشر ، ص69.

³ إلياس بن سليم ، الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة الجزائر، كلية الحقوق ، فرع إدارة ومالية، 2002، ص13.

2-1- تعريف الموظف العمومي من منظور المشرع الجزائري:

لم يعط المشرع الجزائري تعريفا دقيقا للموظف العمومي بل اكتفى فقط بتحديد الأشخاص الذين يطبق عليهم أحكام قانون الوظيفة العامة، ويظهر ذلك في جميع قوانين الوظيفة العمومية التي عرفتها الجزائر و صولا للأمر رقم 06-03 الصادر بتاريخ 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة¹، فقد اكتفى بتحديد مجال تطبيق قانون الوظيفة العامة، وقد جاء تعريفه في المادة 04 منه على أنه يعتبر موظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبته في السلم الإداري . ومن هنا نعرف الموظف على أنه شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أشخاص القانون العام. فإن الموظف يتميز بـ:

- دائمية الوظيفة .
- العمل في إحدى مصالح الدولة.
- صدور قرار تعيين.
- الترسيم في إحدى درجات التدرج الوظيفي.

ثانيا : تعريف الموظف العمومي من المنظور الفقهي: أنقسم الفقه الفرنسي اتجاه تعريف الموظف العمومي إلى اتجاهين ، قديم و حديث ومن التعريف نذكر:

1/ عرف ديجي (DUGUIT) الموظف العمومي بقوله: " الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في إدارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها".²

أما الاتجاه الثاني فقد ضيق من مدلول الموظف العمومي ، فقد عرفه الفقيه أندريه دي لوبادير (ANDRE DE LAUBADERE) على أنه: " عمال المرافق العامة التي تديرها الهيئات العامة ، والذين يشغلون وظائف دائمة داخلية في إطار هذه المرافق".³

¹ - الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، ع 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

² - علي جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ، 2004 ، ص 85.

³ - المكان نفسه .

أما بالنسبة للفقهاء الجزائري لا نكاد نجد أي تعريف حقيقي للموظف العمومي، ما عدا بعض الإسهامات القليلة جدا منها:

التعريف الذي قدمه الأستاذ أحمد محيو أن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية ، وليس من حقهم التمسك بأي حقوق مكتسبة.¹

ويرى الأستاذ عمار عوابدي أن التعريف الراجح فقها وقضاء وتشريعا هو أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الإستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية، ويشغلون وظيفة دائمة داخلية ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل به.²

ثالثا : التعريف الإجرائي لنظام التحفيز للموظف العمومي :

هو مجموعة الإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة في إطار تصميم نظام خاص لتنظيم عملية منح الحوافز لتحسين أداء موظفيها ، وتشمل إجراءات التحفيز المادية و المعنوية و الاجتماعية حيث يمثل التحفيز المتغير المستقل و الذي يتم تقصي أثره على أداء الموظف كمتغير تابع.

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز ومقوماته:

لنظام الحوافز مجموعة من الخصائص التي تميزه ومقومات يقوم عليها ونبينها كمايلي:

الفرع الأول : خصائص نظام الحوافز : للتحفيز مجموعة من الخصائص تتمثل في:

1- قابلية القياس : يجب أن تترجم السلوكيات الموظف العام الذي سيتم تحفيزه بشكل يمكن تقديره و قياسه.

2- الوضوح و البساطة : لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعابه و لاسيما من حيث إجراءات تطبيقه.

¹ AHMED MAHIOU, Cours d'institutions administratives ,OPU, ALGER ,1976,p329.

² - عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1982، ص 39.

3- المشاركة : لابد من مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى اقتناعهم به و الدفاع عنه.¹

4- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام التحفيز على وجود معدلات محددة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الموظفون بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

5- الملائمة : يفقد التحفيز أهميته إذا حصل جميع الموظفين على نفس المقدار من الحوافز لذا يجب ان يراعى الاختلافات في المستويات الإدارية و الأقدمية و الحاجات الإنسانية.....الخ

6- المرونة : استقرار نظام التحفيز لا ينف إمكانية تطويره أو تعديله مع الظروف المستجدة.

7- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية نظام التحفيز بمنح الحافز في الوقت المناسب فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم تأخيرها من حدوث السلوك أو التصرف.²

8- الإثارة : يجب أن يثير التحفيز سلوك الموظف و ينميّه نحو الأفضل.³

9- الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون نظام التحفيز في خدمة المصلحة العامة، و ذلك بتحسين جودة خدمات الإدارة مقارنة مع النتائج قبل استخدام نظام التحفيز.

الفرع الثاني : مقومات نظام الحوافز : للتحفيز مجموعة من المقومات تتمثل في:

• حسب الباحث GERALD SINCLAIR في أن الاعتراف بمجهود العامل يعتبر أحد أكبر أدوات التحفيز التي يمكن للمؤسسة استخدامها، والذهاب إلى أبعد من (شكرا) أو (عمل جيد) مبسط. يجب أن يكون لبرنامج الحوافز الفعال المقومات التالية:

1- مشاركة الموظف في اتخاذ القرار: مشاركة الموظف هو الجزء الأساسي من وجود خطة ناجحة .سيسمح- إشراك الموظفين في تحديد الأهداف أو الحوافز بتقديم الأداء الأفضل بالإضافة إلى فهم أفضل لتوجيهات الشركة وكيفية تأثير مشاركتهم على الصورة الكلية للشركة.

¹ - مفتاح زينب ومساوي نجاد إيناس، تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية : دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة دكتور مولاي طاهر سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، سعيدة ، 2022/2021، ص17.

² - حميد باجة ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة اكلي محمد اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة ، 2014/2013 ، ص 37.

³ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للعالم ، الإسكندرية ، 2009، ص 21.

2- أهداف الأداء الرئيسية المستهدفة : S.M.A.R.T هذه هي الأهداف التي تحركها حاجة الشركات والتكلفة والقيم التنظيمية. أهداف SMART محددة، وقابلة للقياس، ويمكن تحقيقها، وذات صلة بعمل الشركة وتستند إلى الوقت.

3 - الإدارة المتسقة للحوافز: يفشل العديد من أنظمة الحوافز بسبب أسباب مثل: الإدارة لا تحدد الفترة الكافية لتحفيز العمال، - ولا يتم الدفع في الوقت المناسب، أو تكون الحسابات غير صحيحة أو لا يتم الاعتراف بها بشكل ثابت.

4- يجب أن يكون هناك مستوى قوي من الالتزام والتواصل من الإدارة من أجل الحفاظ على الفعالية.
5- يجب أن يكون هناك فهم واضح من قبل الموظفين لنظام الحوافز المتبع في الشركة من خلال توضيح الأسس التي يركز عليها هذا النظام والميزانية المتاحة لتحديد كتل الحوافز الموزعة، الأمر الذي يؤدي بالموظفين إلى الوعي الكامل بكافة عمليات التحفيز والمكافآت المتبعة في الشركة.
6- خلق روح المنافسة الشريفة بين الموظفين واضفاء بيئة إيجابية للموظفين من أجل إثبات ذاتهم وإمكانياتهم في الشركة، الأمر الذي يؤدي بالموظفين إلى تقديم أفضل ما لديهم من أجل إثبات أنفسهم كموظفين فاعلين في الشركة.¹

المطلب الثالث : أهداف التحفيز و أهميته

يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق أهداف هامة ومن هذا المنطلق تظهر أهميته وبالأخص في الوظيفة العمومية وهذا ماسنبيته تباعا كمايلي:

الفرع الأول : أهداف التحفيز

تسعى المنظمة باعتماد نظام التحفيز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة أساسا بحاجات الموظف من جهة و بأدائه من جهة أخرى، لذلك فهي تراعي في تحفيز الموظفين تحقيق مجموعة من الأهداف تتعلق بـ:

- 1- ربط أهداف المنظمة بالعاملين بها فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال أداء و مردودية العاملين بها و هذا من خلال الحوافز التي تقدمها.
- 2/ تكييف الموظفين داخل المنظمة مع أهدافها، وكذا تكييفهم مع التطورات والمتغيرات الخارجية.
- 3/ تحقيق الاستجابة السريعة مع الظروف الخارجية بما يضمن التحفيز المتواصل لها.
- 4/ تنمية روح التعاون و روح الفريق ضمن العمل الجماعي بما يضمن الانتماء و الولاء للمنظمة.
- 5/ تحقيق الرضا الوظيفي و الاستقرار الداخلي مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة.

¹ - مقومات الحوافز ، متحصل عليه من موقع: <https://www.annajah.net/> بتاريخ 2023/04/05 على الساعة 21.30.

- 6/ تشجيع المنافسة بين الموظفين، و رفع الروح المعنوية لهم.¹
- 7/ المحافظة على الموظفين الأكفاء و ضمان عدم انتقالهم إلى قطاعات أخرى تعتمد نظام تحفيز أكثر فعالية، باعتبارهم أهم عنصر يخلق التميز.²
- 8/ الترابط بين نظام التحفيز و أنشطة الموارد البشرية و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الاختيار و التعيين و التدريب و غيرها من الأنشطة.
- 9/ تحسين علاقات العمل و ظروفه و المساهمة في إشباع حاجات الموظفين ، و الذي يمثل هدفا إنسانيا بحد ذاته.
- 10/ التحكم في سلوك الموظفين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و تقويمه حسب المصلحة المشتركة بين الإدارة و الموظف.
- 11/ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الموظف طالما أن العمل السيئ سريعا ما يتعرض صاحبه للجزاء الرادع ، فالاعت ارف بمجهودات الموظف و إتقانه لمهامه يمثل دافعا قويا لبذل المزيد من الجهود مستقبلا.
- 12/ أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الموظفين إلى الوقوف على نتائج أعمالهم و ملاحظة رد فعل الغير لاسيما المسؤولين اتجاههم استجابة لرغباتهم في معرفة البيانات و المعلومات الصحيحة عن أدائهم.
- 13/ تحمل المسؤولية : تعد المسؤولية من العوامل البارزة التي تؤثر بشكل كبير في انجاز العمل و تحقيق المصلحة العامة ، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين شخصية الموظف و حثه على إبارز كفاءته و دوره الفعال في أداء المهام الموكلة إليه.-
- 14/ المساهمة في الاستجابة للضغوطات المحيطة بالمنظمة في مختلف الجوانب مما يلزم المنظمة على مسايرة المستجدات و ابتكار أساليب مستحدثة للحفاظ على مكانة المنظمة .
- 15/ تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء.
- 16/ مكافأة الموظفين على الأداء المتميز.

¹ نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح ، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، غزة 2010، ص9.

² حميد باجة ، مرجع سابق ، ص38.

الفرع الثاني : أهمية التحفيز

يعتبر نظام التحفيز نابعا من أسلوب التنظيم الذي تعتمد عليه الإدارة اتجاه موظفيها ، و الذي يحدد سلم الأجور ، مقدار المكافآت و الطريقة المتبعة في منحها أي أن هذا النظام هو انعكاس لتصورات الإدارة و نظرتها لموظفيها فنظام التحفيز يشمل المنحى التنظيمي الخاص بالإدارة و كيفية التأثير على مواردها البشرية بإستعمال مختلف الحوافز المقررة لغرض تفعيل أداء الموظف و تحقيق أقصى فعالية ، فمن خلال التحفيز الذي يمثل قوة خارجية تنشط سلوك الموظف العام لإشباع حاجات و رغبات معينة و التقليل من حالات التوتر المصاحبة لنقص إشباع تلك الحاجات فقد وصف الحافز بأنه متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به و لكنه يؤثر على السلوك و يمكن استنتاجه من خلال هذا السلوك أثناء القيام بعمل معين فيما إذا كان الموظف محفزا أولا¹، و ذلك بملاحظة الجهد المبذول في العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للتحفيز .

و يعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى و له تأثير فعال على الموظف ويمكن ان نقسم هاته الأهمية على عدة مستويات نذكرها كتالي :

أولا : على مستوى المؤسسة العمومية

يعتبر نظام التحفيز أداة التغيير و التصحيح عبر إدخال عناصر جديدة و فعالة في العمل مما يؤثر بفعالية على تنفيذ المهام و المساهمة في تفجير القدرات و الطاقات و استخدامهما أفضل استخدام مما يؤدي الى تقليل التكاليف مع اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى إدارات أخرى قد تعاني نقصا في حجم القوى العاملة و حل الكثير من مشاكل العمل خاصة النزاعات العمالية و من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل و اعتماد أساليب و وسائل حديثة من شأنها تجنب هدر الوقت و المصاريف الأخرى كما يحافظ التحفيز على استقرار الموظفين في أماكن عملهم، و التي أصبحت تتسم بالتغير المستمر ذلك أن الموظفين المحفزين يساعدون الإدارة على تقديم أفضل الخدمات مقارنة بغير المحفزين .

¹ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، ط1، دار الميسرة ، عمان ، 2004، ص 169 .

ثانيا :على مستوى فريق العمل

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات حول أهمية التحفيز وتأثيره في دفع سلوك الأفراد و شعورهم بالسعادة و الارتياح¹، حيث تتجلى أهمية التحفيز في تنمية الروح المعنوية للعمل ضمن فريق العمل مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء و اكتسابهم لمهارات جديدة تبعا لتطور أساليب العمل ، و ضمان زيادة مشاركة الموظفين.

من خلال ما سبق ذكره يتضح أن نظام التحفيز يستمد أهميته من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الموظف و المنظمة و المجتمع على حد سواء، فأهمية التحفيز تتبع من كونها تمثل أهم المحاور الرئيسة للنشاط الإنساني والوصول بالأداء إلى مستوى عالٍ من الإجابة خلال تطوير الأداء وتحسينه على المستوى المهني ، فهناك علاقة ايجابية مباشرة بين حوافز العمل و درجة أداء الموظفين لمهامهم، فكلما زادت هذه العوامل التحفيزية زاد مستوى الأداء لدى الموظفين ،وهو ما يؤثر أيضا على الروح المعنوية و أن حب العمل يؤدي إلى خلق روح الانسجام و الود بين فريق العمل.

1- الفالح نايف بن سليمان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا الرياض، 2001، ص71.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز و النظريات المنشأة لها

كان نتاج تعدد النظريات في الإدارة التقليدية و الحديثة منها ظهور عدة أنواع من الحوافز تهدف الى تحقيق رضا الموظف لرفع أدائه ونبين أنواعها في مطلب أول ثم نتطرق بالتفصيل الى النظريات المنشأة لها مع تبين ما جاءت به كل مدرسة من حوافز كمايلي:

المطلب الأول : أنواع الحوافز.

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الإدارة ، يمكن الاختيار من بينها لتقديم الأنسب منها للموظفين لإشباع حاجاته.

الفرع الأول : الحوافز المادية والمعنوية فتقسم من حيث الطبيعة إلى حوافز مادية و معنوية.

أولاً: الحوافز المادية و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متعددة وتتمثل في ما يدفع للموظفين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الأداء في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر منحة المردودية والتأمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية فهي تتعلق بالجانب المالي للموظفين و تأخذ أشكالاً متعددة¹:

أ- حافز الأجر: يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للموظف

تحقيقها من وراء عمله، وهو المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً وبصفة منتظمة منذ التحاقه بعمله مقابل القيام بمهامه، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه الموظف ناتج حاصل لتراكم العديد من العوامل أهمها الأقدمية المهنية ، و العلاوة المرتبطة بالمنصب العالي إلى جانب القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.²

¹ شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، لبنان ، 2002، ص33.

² ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة 1995، ص64.

ب- **منحة المردودية** : تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا ، و بالتالي فهي مرتبطة بالجهد المبذول بطريقة مباشرة من طرف الموظفين، و الذي يتم تقييمه من طرف رؤسائه، غير أن تقدير الرئيس للمرؤوس قد تنقصه الموضوعية و الحياد.

من الصعب توقع أن يؤدي هذه المنحة إلى تحسين مستوى كفاءة الموظفين ، وهذا ما يؤدي إلى فقدان فاعليتها فينقلب تأثيرها من إيجابي إلى سلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ج- **التعويضات** : تمثل التعويضات حافز إضافيا لبذل المزيد من الجهود و منها تكاليف الأوامر بالمهام التي يقوم بها الموظف في إطار المعايينات الميدانية أو الاجتماعات التي يحضرها و التعويضات الخاصة بفت ارت التكوين التي يقوم بها الموظفون و غيرها.

د- **الزيادات العامة في الأجور** : هي تلك الزيادات التي يحصل عليها جميع الموظفين في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى الزيادة في الأداء حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الموظف، وكمثال على ذلك إعادة النظر في شبكة الأجور مثل رفع الحد الأدنى للأجور.

هـ- **الخدمات الاجتماعية** :تختلف الخدمات التي تقدمها الإدارة من حيث النوع و المستوى ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الموظف ،وهي تهدف بذلك إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكثر وهي:

و- **خدمات غذائية** : تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله الموظف حيث يعتبر الغذاء مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن الموظف من ممارسة مهامه على أكمل وجه¹.

ز- **خدمات الإسكان** : يعد السكن من أهم المجالات التي يجب على الإدارة الاهتمام بها نظرا لما تعرفه بلادنا من أزمات في ميدان السكن، سواء تعلق الأمر بارتفاع أثمان العقار

1- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2012/2011، ص40.

أو على مستوى ارتفاع تكلفة الكراء، حيث تتعلق هذه الخدمة بتوفير سكنات وظيفية للموظف وأسرته. فإذا كان الموظف يعاني من أزمة السكن فإن هذه الوضعية تسيء إلى نفسية الموظف وتركيزه في العمل مما يضعف أدائه الوظيفي.

ي- خدمات النقل : توفير وسائل النقل للموظفين لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى مكان العمل والعكس، حيث أن توفير خدمات النقل له آثار إيجابية مختلفة كالحفاظ على صحة الموظف وحمايته من التعرض للأخطار نتيجة انتظاره لوسائل النقل العام.

و- خدمات صحية : تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأم ارض .

وهناك مجال الترفيه، وذلك عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات : كتتظيم المخيمات الصيفية أو الرحلات لفائدة الموظفين وأبنائهم، أو منح مزايا لتمكين الموظفين من أداء مناسك العمرة وغيرها من الخدمات التي تساعد على تحمل ضغوط العمل ومواجهة متطلبات الحياة.¹

6/ المزايا العينية ذات القيمة المادية : و تكون على عدة أشكال منها الأجهزة و المعدات المكتبية بطاقات السفر و الغذاء و حضور بعض الحفلات و التي تمنح للموظفين .

7/ التأمينات : بتغطية الموظفين بضمانات تأمينية محددة مثل التأمين ضد حوادث العمل.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره من حوافز مادية نجد ظروف و امكانيات العمل المادية مثل تأثيث المكاتب و تجهيزها التي تعد مؤثر ار على كفاءة الموظفين في العمل ورغبتهم فيه ، فقد أثبتت الحوافز المادية مكانتها في تحسين أداء الموظفين من خلال السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الموظف لجهده بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد له و تحسينه بشكل دوري ومنظم. إلى جانب تأثيرها النفسي و الاجتماعي نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته و عليه، فإن المحرك الأساسي لسلوك العاملين يتمثل أساسا في العائد المادي.

1- آليات تحفيز الموظفين، متحصل عليه من موقع : droit-pub.blogspot.com بتاريخ : 2023/03/10 على الساعة

ثانيا : الحوافز المعنوية

تعنى الحوافز المعنوية بتحسين الأجواء المحيطة بالموظف ، حتى يتمكن من إشباع حاجاته النفسية والذاتية، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، حيث أنها تتمثل فيما يمنح للموظف من أمور غير مادية تركز على أساس الاحترام و التقدير للمورد البشري بهدف رفع معنوياته و تحسين الجو العام للعمل ، و قد أبرزت البحوث الميدانية أهمية هذه الحوافز في مجال العمل و تفوقها أحيانا على الحوافز المادية، و من هذه الحوافز نجد:

1/ الترقية: تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت، الصفة المادية للترقية توجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الأجر، أما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية، فالترقية تعني التقدم وتحمل مسؤوليات أكثر وهي تعد حافزاً للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم و تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للموظفين في المستويات العليا لارتباطها بالمكانة الوظيفية.

2/ إشراك الموظفين في الإدارة : يعتبر إشراك الموظفين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة لهم بالمشاركة بآرائهم و ذلك عن طريق مساهمة الموظف في تسيير الإدارة ، و إيجاد حلول لمختلف العراقيل و المشاركة في اتخاذ القرارات ، وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل، حيث أن هذه المشاركة تشعر الموظف بأهميته و مسؤوليته و تجعله يبذل جهدا اكبر في إطار وظيفته.¹

3/ توسيع العمل : و ذلك بإضافة مهام جديدة لعمل الموظف في نطاق تخصصه من أجل إخراجهم من الملل و محاربة الروتين أو تكليفه بملف ذو أهمية كبيرة.

1- اشرف محمد عبد الغني شريف و صبره محمد علي ، سيكولوجية الصناعة "أسس و تنظيمات "، دار المعرفة الجامعية القاهرة ، 2004، ص364.

4/ **ضمان استقرار العمل:** يساعد الاستقرار في العمل في رفع معنويات الموظف نتيجة للخبرة التي اكتسبها في منصب عمله ، و التي جعلته يتحكم في تسيير مختلف المهام.

5/ **الاعتراف بأهمية الموظف:** تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الإدارة بأهمية الموظف وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لإثبات كفاءته، وكلما ازد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية موظفيها كلما أدى ذلك إلى زيادة الجهود المبذولة و تحقيق رضا الموظفين، و يتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: الثناء و المدح الشفهي أمام الزملاء و تسجيل أسماء الموظفين الممتازين في لوحات الشرف داخل الإدارة أو في سجل خاص.¹

6/ **الوظيفة المناسبة :** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الموظف مع قدراته ومهارته ورغباته

7/ **الإثراء الوظيفي:** يعتبر هيرزبرج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني " زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنويع واجبات الوظيفة والتجديد في أعبائها مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدرته ويطور مهارته ويمارس الإبداع الذي يوجد عنده." كما يزيد الإثراء الوظيفي في الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى الموظف رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه.

8/ **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشبع حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين على شرط أن تكون مقترحات الموظفين وآرائهم محل اهتمام من جانب الإدارة فيدرسونها ويناقشونها ويقدمون الجازء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوياً.

9/ **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والتاريخ بين الموظفين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا، وبالتالي العمل بروح الفريق.

10/ **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة فكما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد، حيث يمكن إدراج ظروف العمل ضمن الحوافز المادية لارتباطها بما توفره الإدارة من

¹ نور الدين كتوفي ، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر
معهد العلوم الاقتصادية ، 1992 ، ص 80.

إمكانيات اراحة الموظف، و يبقى للموظف الحق في ظروف عمل تضمن له الكرامة و الصحة و السلامة.

11/ التكوين: إن استمرارية البقاء والتطور وتحقيق أعلى مستويات الأداء داخل الإدارة بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية مرتبط باستمرارية التدريب والتوجيه و التكوين.

ويمكن تعريف التكوين على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادر على مازولة عمله".¹

ويلعب التكوين دور حيوي في تنمية مهارات وسلوكيات الموظفين لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار التدريب وأهميته، بما يتركه من أثر على الموظفين في تحقيق الكفاءة والفعالية، و للتكوين العديد من المزايا فهو يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين حيث تنعكس زيادة مهاراتهم الموظف على حجم العمل وعلى جودته.

هذا بالإضافة إلى أن التكوين المستمر في الجوانب الفنية للوظائف في الوقت الحاضر و التي تدعو إلى التكوين المنتظم حتى يتوفر لدى الموظف على الأقل الحد الأدنى المطلوب من المعلومات لأداء هذه المهام إلى جانب اكتساب القدر المناسب من المهارات التي توفر له فرصا للترقية و التقدم في مساره المهني و تكسبه الثقة بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي و يعزز انتماءه للإدارة و يؤهله لمهام جديدة.²

12/ العلاقة الطيبة بين الموظفين: إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل، وتكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية.³

1- يوسف قزاقرة و آخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص55.

²الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، مرجع سابق، المادة 104، ص 10.

³الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص48.

و تكون العلاقات الطيبة بين الموظفين بتفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة و تبني روح الفريق، ولكي تتحقق العلاقات الطيبة بين الموظفين لابد أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال في تنظيم حفلات بالإدارة في المناسبات الوطنية و الدينية و تنظيم المقابلات الرياضية.

13/ القيادة كحافز: القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الأداء والعلاقات، فنمط (الرئيس المباشر) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصلحة الموظفين، ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز الموظفين لأنه يشعر الرؤوسين بالجدية وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد له للأداء الممتاز ، ويشعرون في نفس الوقت بعنايته لمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في تحفيز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقاتهم وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل بإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم .

14/ الأوسمة الشرفية و المكافآت : حيث يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية و مكافآت فيشكل ميداليات استحقاق و تكون حسب التنظيم المعمول به.¹

15/العطل : و ذلك بمنح الموظف عطلة سنوية مدفوعة الأجر تمنح على أساس العمل المؤدى و تعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف من أجل نشاطه و حيويته .

كما يمكن للموظف الاستفادة من فترات اراحة قانونية حددتها القوانين و التنظيمات السارية المفعول.²

و له أن يستفيد من فترات الغياب المرخص له بها من طرف الإدارة أو عطلة مرضية أو حوادث عمل أو عطلة الأمومة و ذلك مراعاة لظروف الموظف.

¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15، مرجع سابق ، المادة 112 ، ص 11.

² المرجع نفسه ، المواد 194 - 206 ، ص ص: 17 - 18.

و عليه ، تعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز الموظفين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه آمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله.

و عليه ، يمكن أن تتعلق الحوافز المعنوية بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط واثراء النتائج ، أو أن تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف ، القيادة ، الزمالة المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

نستنتج من خلال هذا التقسيم أهمية كل من الحوافز المادية و المعنوية حيث لابد على الإدارة الاعتماد عليهما معا في تحفيز الموظفين للحصول على أقصى كفاءة.

الفرع الثاني: الحوافز الايجابية والسلبية فتنقسم من حيث الآثار إلى حوافز ايجابية و سلبية¹ أولا : الحوافز الايجابية:

هي الحوافز التي تلبي حاجات و دوافع الموظفين و مصالح الإدارة فقيام الموظفين بزيادة أدائهم و تحسين نوعية و جودة الخدمات المقدمة و تقديم المقترحات و الآراء البناءة و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها و منها الحوافز المادية و المعنوية .

كما يمكن القول بأن الحوافز الايجابية هي مجموعة من المؤثرات التي تهدف للتأثير على سلوك الموظفين عن طريق إشباع حاجات معينة مثل التعهد بنقل موظف إلى منصب عمل أفضل في حال تحسن أدائه.²

ثانيا : الحوافز السلبية :

هي الوسائل التي تستعملها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي و تقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للموظفين كالإهمال و التكاثر و عدم الاستماع إلى التعليمات و التوجيهات مما يدفع بالإدارة إلى تطبيق هذه الحوافز لتغيير سلوك الموظف نحو تحسين الأداء ، فالحافز السلبي نوع من العقاب يجعل من الموظف يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب

¹ سنان الموسوي ، مرجع سابق ، ص ص: 232-233.

² التحفيز الإداري ، متحصل عليه من موقع: www.harddiscussion.com بتاريخ 2023/03/05 على الساعة 22:10.

العقوبة و الحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز ، فهي تذكر العاملين بأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف لتحفظ الإدارة بذلك هيبتها و تضمن جدية موظفيها.¹ ومن الحوافز السلبية التي تجد مدخلا لها من خلال العقاب و الردع عن طريق العمل التأديبي نجد : التوقيف عن العمل لمدة معينة ، الحرمان من الترقية ، الخصم من الأجر و غيرها.² من خلال ما سبق نجد أن الحوافز الايجابية أكثر فعالية من الحوافز السلبية لان طبيعة الموظف تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي و تكره الضغط و الإكراه بكافة أنواعه.

الفرع الثالث : حوافز فردية و جماعية: من حيث المعنيين بها وتنقسم إلى:

أولا : الحوافز الفردية :

هي دعم مالي أو معنوي للموظف مقابل مجهود معين في أداء وظيفته، و قد تكون ايجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية حيث يكون المقصود منها تشجيع أو وتحفيز موظف معين الذي يقدم أفضل أداء أو تخصيص جائزة في ذلك³، كما يمكن أن يحصل الموظف على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو إشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

ثانيا : الحوافز الجماعية:

ترتكز الحوافز الجماعية على العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين حيث تهدف إلى تنمية روح التعاون فهي تساعد على دعم الارتباط و تنمية الشعور بالمشاركة بين الموظفين و من أمثلتها : الرعاية الصحية و الاجتماعية التي توجه إلى مجموعة من الموظفين في إدارة واحدة قصد تحسين أداؤهم ،و إشباع حاجات نفسية و اجتماعية وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة.

1- توفيق إبراهيم عوض ميرفت ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية

العربية بالدخاركة ، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة و الاقتصاد ، 2012/2011، ص31.

2- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 ، مرجع سابق، المادة 163 ، ص 15.

3 - شفيق رضوان ، مرجع سابق ، ص 45.

وهي الحوافز التي تقدم للموظفين كمجموعة وليس للفرد باعتباره عضوا مستقلا والتي تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة مستوى كفاءة أداء الموظفين كمجموعة.¹

من خلال هذا التقسيم نجد أنه و رغم الآثار الجانبية للحوافز الفردية على الإدارة التي تؤدي إلى عدم التعاون بين الموظفين، و غياب روح العمل الجماعي ، فهي تبقى ذات أهمية و فعالية كبيرة في تحسين أداء الموظفين و دفعهم نحو بذل المزيد من الجهود حين يتم تقدير كفاءته و انجازاته المهنية عكس أسلوب الحوافز الجماعية الذي يعاب عليه في حالة وجود نقص في الأداء سيلقى كل موظف اللوم على الآخر و يتهرب من المسؤولية إلى جانب أن هذا الأسلوب يكبح حقوق المهارة الفردية عند وجود أفراد مجدين في المجموعة أو فريق العمل.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز المنشأة لها.

من النظريات التي المنشأة لنظام الحوافز على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تحفيز الموارد البشرية.

الفرع الأول : النظريات الكلاسيكية

أولا - النظرية الكلاسيكية : من أهم مؤسسي النظرية فريدريك تايلور Frederik Taylor سنة 1911 ، قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل.

تقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:

1/ إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل.

2/ للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.

3/ من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم.²

¹ أحمد عادل ارشد ، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص306.

² بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، عنابة ، 2012، ص197.

من خلال هذه النظرية نجد أنها تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر و الآلات و تنظر إلى الفرد و كأنه لا يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

ثانيا - نظرية العلاقات الإنسانية يعد التون مايو **Elton Mayo** رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة للدراسات و التجارب التي تمت تحت إشرافه في مصانع "هاوثرن" بالولايات المتحدة الأمريكية ، بدأ تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغيير الشروط المادية للعمل كالإضاءة و التهوية...الخ.¹

و كانت النتيجة أنه اكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص و أن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف الخارجية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية.

ثالثا: نظرية الحاجات الإنسانية: هي نظرية سيكولوجية اقترحها **ابراهيم ماسلو Abraham Maslow** في وثيقة نشرت عام 1943 بعنوان "نظرية في التحفيز الإنساني"، تعد من أشهر نظريات التحفيز، ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية و انتشرت فيما بعد على نطاق واسع وحاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر طبيعة الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني.

هذه النظرية هي من أكثر نظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم على مبدئين أساسيين:

1/المبدأ الأول: أن حاجات الفرد مرتبطة تصاعديا على شكل سلم حسب أولوياتها للفرد.

2/المبدأ الثاني: أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد ومستوى تحفيزه. بخلاف الحاجات المشبعة التي لا تؤثر على حاجات الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في تحقيق أساسيات الفرد التي لا ترقى إلى مستوى التحفيز، و قد رتب هذه الحاجات إلى (5) مستويات:

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، ط 01 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011، ص304.

- **الحاجيات الفزيولوجية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة و هي الحاجة إلى الطعام، الشراب ، الملبس، المسكن...الخ.
- **حاجات الأمان:** وتعني أن لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له الطمأنينة في الحاضر و المستقبل لضمان حياة خالية من الأخطار.
- **الحاجات الاجتماعية -الانتماء-** : تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوك العامل و من هذه الحاجات حاجة انتماء الفرد إلى الآخرين ، دعم الآخرين للفرد و الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية.
- **حاجات تقدير الذات:** تتعلق بما يقدمه الفرد و يتحمله من مسؤولية موكلة إليه، فذلك من شأنه تعزيز الشعور باحترام ذاته و تقديرها لديه و لدى الأفراد المحيطين به.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** و تتعلق بالميل الشديد للفرد إلى تطوير قدراته المعرفية الجسمية ، و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا و قادر على المبادرة في ميدان العمل لتجسيد مهارته و الوصول إلى تحقيق أقصى طموح على أرض الواقع.¹

الشكل رقم 02 : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:



المصدر: محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، ص28.

¹ Jean Marie Peritti, ressources humaines et gestion du personnel ,2eme edition , ,France ,1998,P28

لقد ركز ماسلو في وضعه لهرم الحاجيات على خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا تصاعديا، بمعنى أن الإنسان يبحث عنها بالترتيب المذكور سابقا فعندما يتم تلبية الحاجة الأدنى نسبيا يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات، واعتبر ذلك سلوك إنساني طبيعي، على اعتبار أن الإنسان في بحث مستمر لتحسين وضعه.

فتفكير الإنسان ينصب في المرحلة الأولى حول تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية كالمأكل والمشرب والهواء والسكن والأسرة، لذلك فإن الموظف يحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم من أجل توفيرها، مثل قروض السكن.

وبعد تحقيق الاحتياجات الفسيولوجية ولو بصفة جزئية، يحتاج في المرحلة المالية إلى تحقيق الأمان من المخاطر فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة.

أما بالنسبة للحاجات الموجودة أعلى الهرم و المتعلقة بتقدير و تحقيق الذات فهما تعطيان رؤية جديدة للإدارة بخلق بيئة جديدة تسمح بإشباع هاتان الحاجتان من خلال تحمل المسؤوليات و إخراج الطاقات الكامنة و تطوير الأفكار لتحسين الأداء و التفوق على المهام الصعبة من أجل إثبات الذات و إقناع الغير بقدرتهم على تخطي العقبات و مجابهة التحديات في بيئة العمل بجدارة و بالتالي تحقيق الاحترام و التأكيد على تحقيق الذات.

رابعا : نظرية "X" و نظرية "Y": ل Douglas MC Gregor دوغلاس ماك جريجور، حيث قام في الخمسينات بتطوير النظرية التي تقول أن معظم المدارس يميلون إلى الإشتراك في إحدى النظريتين عن طبيعة بشرية ، و قد أطلق على هاتين النظريتين "X" و "Y" ، حيث حسب نظرية "X" فإن المدراء ينظرون إلى الموظف بأنه خامل لا يحب العمل، ليس له طموح فكل ما يهيمه الأمان، كما أنه يحتاج إلى رقابة و إشراف مستمرين.¹

نظرية "Y" تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية و تحمل العديد من الجوانب الايجابية إذا تم استغلالها جيدا، و تتلخص في كون العمل عملية طبيعية و تحتاج إلى بذل جهد عقلي

¹ فيليب واتيلي ، التحفيز ، ترجمة احمد ظاهر يوسف ، دار الكتاب العربي ، لبنان، 2009، ص25.

و جسمي كما الالت ازم اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا و التحفيز و الموظف العادي يبحث عن المسؤولية و يقبلها في الأحوال الصحيحة.¹

خامسا : نظرية العاملين: صاحبها هو فريديريك هيرزبيرج "Frederik Herzberg" هي نتاج البحوث و الدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج وزملاؤه سنة 1959 على عدد من المهندسين والمحاسبين للكشف عن دوافع العمل التي تحقق الرضا و قد خلصت إلى وجود عاملين:

1/ العوامل الدافعة: و تتعلق بالعمل مباشرة و تتسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات احترام وتحقيق الذات حيث تتعلق بطبيعة العمل و انجازه الترقية و التقدم الاعتراف و التقدير للجهود المبذولة. هذه العوامل تعتبر محفزة حسب هذه النظرية .

2/ العوامل الوقائية : وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء و تتعلق عادة بالظروف المحيطة بالعمل.²

تتماشى هذه العوامل مع الحاجات الفيزيولوجية و حاجات الأمن و الحاجات الاجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو و تضم إجراءات التنظيم ، نمط الإشراف ، العلاقات بين الموظفين الأجور و المزايا الاجتماعية و ظروف العمل المادية. هذه العوامل حسب هذه النظرية ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر مصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا.

من خلال هذه النظرية نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بظروف العمل ،أما العوامل الدافعة فتتعلق بأهمية العمل المنجز، فوجود العوامل الوقائية لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا فالعوامل الوقائية لا ترتبط عادة بتحفيز الموظف لتحسين أدائه عكس العوامل الدافعة التي لها تأثير بالغ في تحفيز الموظفين و زيادة مجهوداتهم لإثبات كفاءتهم.

¹مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط01، مجموعة النيل العربية ، مصر،2007، ص ص: 344-345.

²عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارة ، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2005، ص ص: 268-269.

سادسا : نظرية الانجاز :

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند **David Maclelland** و تضمنت نفس سياق هرم الحاجات ، حيث حدد دافيد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك الفرد:

1/ الحاجة للانجاز : أي الحاجة للوصول إلى الأهداف عن طريق الدافعية القوية للعمل ، أما الأفراد الأقل دافعية فهم أقل اهتمام بالنتائج.

2/ الحاجة للانتماء للآخرين : أي الحاجة إلى تكوين علاقات شخصية و إنسانية مع الآخرين سواء في محيط العمل أو خارجه.

3/ الحاجة إلى السلطة و النفوذ: الحاجة في التحكم في سلوك الآخرين و إقناع الآخرين بما يريد عمله.¹

سابعا : نظرية الدرفير **Alderfers** حيث قام كلايتون الدرفير باقتراح تعديل نظرية ماسلو لتبسيطها، و قد حددت النظرية ثلاث حاجات متعلقة بحاجات البقاء و حاجات الانتماء و حاجات النمو و التطور عن طريق التطوير الشخصي و زيادة الكفاءة ، و عليه تم التقليل من عدد مجموعات الحاجات وفقا لتدرج هرمي و يعتبر هذا النموذج أقل صرامة من نموذج ماسلو حيث أوضح أن الأفراد يمكن أن ينتقلوا إلى الأعلى أو الأسفل .
لم تشترط نظرية الدرفير التدرج في إشباع الحاجات كما في نظرية ماسلو فأى حاجة يمكن تلبيتها في أي وقت.

¹ - علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط01، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2007، ص ص: 211-212.

الفرع الثاني: النظريات الحديثة.

تناولت هذه النظريات بمجملها طريقة او كيفية حدوث التحفيز ومن ابرز نظرياتها عملية التحفيز وتتمثل في :

أولا : نظرية التوقع : قدم فكتور فروم **Victor Vroom** هذه النظرية التي لعبت دوار مهما في سلوك تنظيم المنظمات ، و تبحث هذه النظرية في كيفية التنبؤ بشرح العلاقة بين المهنة و الجهد الذي يبذله الفرد فيها ، و هي تتضمن ثلاث متغيرات¹:

1/ الجاذبية : مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنتيجة المحتملة و المكافأة التي يحققها العمل.

2/ الارتباط بين الأداء و المكافأة: تتعلق بدرجة اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النتيجة المرغوبة.

3/ ارتباط الجهد و الأداء : اعتقاد الفرد بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء.

ثانيا : نظرية العدالة و المساواة: صاحبها ستاسي آدمز **Stacy Adams** الذي استند إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة جهوده المبذولة مع عوائد العمل فإذا كانت النتيجة عادلة و متساوية فالفرد يشعر بالرضا ، أما إذا كان العكس فإن ذلك يؤدي إلى شعور الفرد بعدم الرضا².

و يتعلق الإنصاف حسب هذه النظرية بأمرين : إنصاف في التوزيع و ذلك بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، و الإنصاف في الإيجارات المتعلقة بالترقية و العقوبات و تقييم الموظفين.

ثالثا: نظرية التعزيز: صاحب النظرية هو فريديريك سكينز **Frederik Skinner** حيث يرى أن العوامل البيئية الخارجية تحدد سلوك الفرد ، و عليه فان العوامل العقلية الداخلية ليست لها أهمية ، فالمحفزات هي التي تتحكم في السلوك³.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط01 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001، ص307.

² سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و نظريات الإدارة الحديثة، ط1 ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2009، ص120.

³ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأف ارد - ، ط01 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011، ص56.

فالسلك الذي يتبعه ثوبا أو تكون نتاجه إيجابية يرجح تكراره مستقبلا حيث حددت هذه النظرية كيفية تعامل المديرين مع أنماط السلوك السابقة من خلال تعزيز السلوك الإيجابي وتقويته لضمان تكراره.¹

رابعا : نظرية "Z": قدمها ويليام أوشي "William Ouchi" حيث تركز هذه النظرية حول سر نجاح الإدارة اليابانية، و الذي يرجع إلى الاهتمام بالعملاء و أهدافهم و السهر على تجسيده، حيث أدخلت متغي ارت ثقافية للمجتمع الياباني حول طرق التسيير و أنماط التنظيم في هذا البلد.²

من خلال عرضنا لمختلف نظريات التحفيز نجد أنه من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد ، وأنه وحده لا يكفي لتحفيز الموظف ولكن الإنسان له حاجات اجتماعية و حاجات تتعلق بالتقدير والإحترام و رفع الروح المعنوية لديه.

3- د. كامل بربير ، مرجع سابق ، ص 167.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995 ص 174.

المبحث الثالث : عقبات نظام الحوافز ومتطلبات فعاليته في الوظيفة العمومية.

إن الاهتمام بتحفيز الموظف لا يقتصر فقط على وضع الحوافز بل لابد من ربطها بأدائه بحيث توضع معايير محددة ، عادلة و موضوعية حتى تؤدي الحوافز الأهداف المرغوبة فتطبيق نظام الحوافز السليم يفرض على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للموظفين و ذلك عن طريق معرفة الحاجات المختلفة التي تشعر بها مختلف فئات الموظفين ولذلك أرتأينا أن نحدد عقبات وأسباب فشل نظام الحوافز بتخصيص مطلب أول لها بالبحث ثم التطرق الى متطلبات نظام التحفيز الفعال وآليات وطرق تحسين أداء الموظف ضمن مطلب ثاني.

المطلب الاول : عقبات وأسباب فشل نظام الحوافز

لقد رأينا من المنطقي العلم بعقبات نظام التحفيز ومسببات فشله لكشفها وحصرها باعتبارها تشكل إختلالات تنعكس على أداء الموظف و الوظيفة العامة وذلك وفقا لمايلي :

الفرع الأول : عقبات نظام الحوافز

هناك بعض الصعوبات التي يمكن أن تشكل عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز و منها:¹

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة نمطية للتحفيز في الإدارة، إذ تختلف الحوافز بما يتناسب و نشاط كل موظف ، كذلك من الأمور المحبطة للأداء الجيد المساواة بين الموظف الكفاء النشط و غير الكفاء.
- غياب الدراسات المتعلقة بدوافع الموظفين و اتجاهاتهم، و تكوين توقعات غير واضحة عن أداءهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على أساسها و هو ما يؤدي إلى عدم دقة تقييم الموظفين.

¹ سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق، ص ص: 316-318.

- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بتحفيز الموظفين، و غموض التعليمات الوظيفية.
- قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها.
- النقد الدائم للموظفين بدلا من التعليقات البناءة.
- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز في ظل غياب توجيهات العمل، فمن الممكن استخدامه لأداء محدد ، أما الأداء الجيد و الفعال فانه لا يكون في ظل التحفيز السلبي لأن إبراز قدرة الموظف و كفاءته تحتاج إلى بيئة عمل ملائمة، فيجب عدم وضع التحفيز السلبي في إطار تشجيع الموظف على زيادة الأداء لاسيما على المدى البعيد-
- القصور في برامج التدريب و التكوين، واقتصارها على فئات خاصة من الإداريين و قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء و تقويم السلوك.
- عدم الموضوعية في منح الحوافز بسبب سوء استخدامها من طرف المديرين و هو ما يؤدي إلى إحباط الموظفين و تراجع أدائهم.
- كثرة التغيير في القيادات وأن لكل منهم أسلوب في العمل.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين و الموظفين، و حجب المعلومات عن الموظفين هم بحاجة إليها لأداء عملهم.
- عدم الاعتراف بالكفاءات و ضعف برامج تقييم الموظفين.
- تسرب مستمر للإطارات و الكفاءات إلى قطاعات أخرى و إلى دول أجنبية نتيجة ضعف عملية التحفيز في تنمية ولائهم و عدم الحفاظ على الموظفين الأكفاء و التخلي عنهم بسهولة.
- **قصور التحفيز المادي:** تتجلى معوقات التحفيز المادي أساسا في نظام الأجور و المكافآت ذلك أن الأجر أو المكافأة لكي يكون دافعا للتحفيز يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص الضرورية أهمها الكفاية و العدالة.

و يقصد بالكفاية أن تكون الأجور قادرة على إشباع جميع الاحتياجات و خاصة الأساسية منها ، فكلما تحقق الإشباع إلا وزاد الرضا الوظيفي و تقوية أواصر الارتباط بين الموظف و الإدارة التي تشغله ، و كلما قل الإشباع إلا و فقدت الأجور أهميتها و فكر الموظف في الموارد الأخرى التي يمكن الحصول عليها.¹

1- حسين العمراني ، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية ، ج01، إدارة التعليم العالي و البحث العلمي ، المغرب ، 1996 ص138.

أما العدالة فتتمثل في توزيع الأجور و التعويضات حسب الاستحقاق بين مختلف فئات الموظفين و على كافة القطاعات.

كما يتأثر نظام التحفيز بعوامل عديدة منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة و منها ما يدخل ضمن إطار الإدارة و منها ما يرتبط بالموظف بحد ذاته.¹

وهو ما يجعل من نظام التحفيز حوصلة لجملة العوامل التي تحدد مختلف جوانبه و المتعلقة بمستويات معينة.

أولا : على مستوى الدولة:

حيث تتأثر أنظمة التحفيز بسياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية ، و التي تظهر غالبا في شكل قوانين تعمل الإدارة على تطبيقها، كما تتأثر بالقيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد ، و الذي يؤثر على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم و بالتالي يتحدد نظام التحفيز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

كما أن أغلب الدول لا تزال تعاني في تلبية الحاجيات الأساسية للموظفين ، حيث أن شريحة واسعة من موظفي الإدارات المختلفة لا ازلت تحلم بأدنى مستويات الرضا الوظيفي و الإداري.

و في ظل الخطابات الرائجة حاليا حول إصلاح الوظيفة العمومية ، فإن التحفيز يبدو آخر شيء يفكر فيه المسؤولون تحت ضغط الإكراهات المالية ، فكل الورشات الإصلاحية المفتوحة في الوقت ال ارهن تسعى إلى عقلنة تدبير الموارد البشرية ، بتقليص التوظيفات و تقليص الكتلة الأجرية للوظيفة العمومية.

1- عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، ط02 ، جامعة المنصورة ، مصر ، 2002 ، ص 340.

ثانيا : على مستوى الإدارة:

و ذلك من خلال نوع الجهاز الإداري و إمكانياته و تنظيمه، و قدرته على اختيار نظام التحفيز المناسب و الأمثل المطابق لتطلعات الموظف و قيود و أهداف الإدارة، إلى جانب التركيب المهنية و الثقافية للموظفين.

فعلى الموظف أن لا يتناقض في تطلعاته مع الحدود المالية الممنوحة للإدارة ، و أن يكون واعيا بالدور الموكل إليه. إلى جانب ذلك هناك مجموعة من العوامل التي لا تقل أهمية عن سابقتها والتي تأثر في نظام التحفيز و المتعلقة بما يلي:

- النظام الضريبي المطبق.

- المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف و يشمل المراكز الوظيفية واست ارتيجيات العمل و مدى توافق الموظف مع طبيعة العمل أو الجهد المبذول و الحاجات و كذا الظروف المحيطة به.

- المعايير المعتمدة في منح الحوافز للموظفين.
 - الحالة الاجتماعية للموظف.
 - حب الموظف للعمل و مدى تفانيه في الخدمة العمومية.
 - انسجام الموظف مع عمله و كذا بيئة العمل المحيطة به.¹
 - خوف أو رهبة من المؤسسة.
 - كثرة الإجراءات الشكلية التي ليس منها فائدة ، والتي يمكن اختصارها أو تجاوزها.
 - شعور العاملين بالقلق لوجود موعد محدد لإنهاء العمل.
 - تعارض وتقاطع الأوامر الصادرة من مصادر مختلفة.
 - كثرة سوء التفاهم بين المسؤولين والإدارة.
 - التقاطع بين أهداف المؤسسة بعيدة المدى مع الأهداف قصيرة المدى.
 - قلة الوقت وقلة المصادر التي يحتاج لها لإنجاز العمل.
 - عدم اكتراث الإدارة بتقييم العاملين الجيدين وإسهاماتهم المميزة.
- بالإضافة إلى العوامل المذكورة سابقا و التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أنظمة التحفيز نجد هناك عوامل أخرى ترتبط بعوامل تنظيمية و عوامل قيمية.

1- بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 21.

1/العوامل التنظيمية:

أ/ التنظيم الرسمي: ويشمل التنظيم الرسمي ثلاث وظائف أساسية لها تأثير مهم على تحفيز الموظفين و هي القيادة و الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات.

ب/ التنظيم غير الرسمي : و يقصد به شبكة العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ و تنمو بين الموظفين نتيجة اجتماعهم في مكان العمل.

مع العلم ، فإن التنظيمين الرسمي و غير الرسمي ليسا متناقضين أو منفصلين عن بعضهما و إنما هما وجهان لتنظيم واحد.¹

2 / العوامل القيمة:

إن العوامل القيمة تعكس الواقع المحيط بالموظف و الإدارة على حد سواء حيث أن هذهالعوامل القيمة تعبر عن كل ما يعتبره الموظف مهما ، و هي أكثر شيء يهمه ، كما يتم التعبير عنها في شكل أراء عن ما هو صواب و حق و عدل و غيرها .

ثالثا : المؤثرات المرتبطة بالموظف:² تتعلق هذه المؤثرات بـ:

• شخصية الموظف: تتحكم في شخصية الموظف عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها و التي تحدد الانضباط و الصرامة و الجدية في العمل ، هذا لأن طبيعة المجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته.

• الفروق الفردية : تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين الموظفين و هذا حسب أدائهم و دوافعهم فالأداء مرتبط بمدى إمكانية انتقاء الحلول المناسبة لمواجهة المواقف العملية ، أما قوة الدافعية فترتبط بمدى حب الموظف للآخرين و خدمة المصلحة العامة كما تتعلق هذه الفروق الفردية بمقدار الجهد و الوقت المخصص في خدمة الإدارة تحقيقا للنفع العام.

¹ بشير العلاق، مرجع نفسه، ص 30.

² عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون سنة نشر ، ص 197-198.

الفرع الثاني : أسباب فشل أنظمة الحوافز

من أهم أسباب فشل نظام الحوافز وعدم قيامه بوظيفته نذكر:¹

1. غموض التعليمات الوظيفية.
 2. عدم وضوح الأهداف بدقة.
 3. الاختيار غير الفعال للموارد البشرية.
 4. قصور في برامج التدريب.
 5. قصور البرامج الأخرى المدعمة للعاملين مثل التفويض.
 6. إن ربط الأجر بعدد الوحدات المنتجة قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة.
 7. إغفال استخدام الحوافز السلبية، فلا يجب التركيز على الحوافز الإيجابية فقط.
 8. إن التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز ومنح العلاوات والمكافآت بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.
- كما أجاب جاري ديسلر على سبب فشل نظام الحوافز بأن:²

1. الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أن تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن الحافز هو المتهم في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسة الاختيار والتدريب.
2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أم سوف يكافئون عليه، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معنية دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

¹ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، القاهرة، 2009، ص 316.

² جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003، ص 190.

3. أن الأجر ليس الحافز الوحيد، فالمال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، فعلى المؤسسة أن تقدم قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي فيظيفته.

المطلب الثاني: متطلبات نظام التحفيز الفعال آليات وطرق تحسين أداء الموظف

قبل التطرق لمبادئ نظام التحفيز الفعال ، لابد أن ندرك أن هذا النظام يعتمد على متغيرات تحدد قيمة التحفيز داخل الإدارة و هي:¹

أولاً: القدرة فالموظف القادر و المؤهل للقيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز

ثانياً : الجهد و هو مؤشر إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين .

ثالثاً : الرغبة إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو قام بأداء عمله فعلاً.²

الفرع الأول : متطلبات نظام التحفيز الفعال

1/ متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز :

تعمل إدارة الموارد البشرية على إعداد نظام تحفيز يتفاعل مع الأنظمة الأخرى لتحقيق أهداف الإدارة و لأجل ذلك لابد من توفر متطلبات لإعداده و تنفيذه كما يلي:³

✓ **الفقرة الأولى : تصميم نظام التحفيز:** يتطلب تصميم نظام التحفيز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني و النظام البشري ، و يمكن تلخيص عناصرها كما يلي:

¹ مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة، 2007، ص478.

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية، 1995، ص66.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد و العشرون الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص ص: 486-488.

أ- **الهيكل التنظيمي و هيكل الموظفين :** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الصورة الهيكلية لوحدة أي مؤسسة إدارية أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر و الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم.¹

و بالتالي يمكن الهيكل التنظيمي من معرفة العلاقات الرسمية و المهام المختلفة لشاغلي الوظائف و مستوى التفاعل بين الموظفين ، في حين يفيد تحليل هيكل القوى العاملة في تحديد مدى الخلل أو التوازن في الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للموظفين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

ب- **نظام الأجور:** يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل الإدارة.

ج- **وصف الوظائف:** يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي ، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة و الظروف التي يمارس فيها وظيفته ، و المؤهلات و الخبرات المطلوبة و معايير أداء الوظيفة.

د- **نظام تقييم الأداء :** تقييم الأداء هو العملية التي تستخدمها الإدارة لمعرفة مدى إنجاز الموظفين للمهام الموكلة إليهم² ، و ذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على أداء الموظف و سلوكه الوظيفي ، و ذلك بتحديد الأداء المستهدف بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

هـ- **النظام الفني :** يفيد هذا النظام في التعرف على طرق و إجراءات العمل ، حيث نعني بالنظام الفني الأساليب المطبقة في العمل لذلك استوجب اختيار نظام التحفيز المناسب الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا المستخدمة.

2/ **متطلبات تنفيذ نظام التحفيز:** تحتاج الإدارة إلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء الموظفين ، و توفير الإمكانيات التي من شأنها أن تجعله يؤدي مهامه كما ينبغي ، ومن بين المتطلبات التي تحتاجها عملية تنفيذ نظام التحفيز ما يلي:

¹ محمد قاسم القويوتي و مهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و الوظائف ، ط03، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 1993، ص 170.

² حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، 1997/1998، ص 361.

أ- القواعد: تتعلق بكيفية ربط الأداء بالحوافز المادية و المعنوية باستخدام معايير معينة .

ب- ممارسات إدارية ناضجة : تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل.

ج- النماذج : و تتعلق بمجموع الاستثمارات المتعلقة بأداء الموظفين و معدلات الأداء المرتبطة بهم.

د- تحديد حاجات العاملين : معرفة حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم.

هـ- الإجراءات : تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية المتتابعة الخاصة بمنح الحوافز للموظفين ، أي وضع و اعتماد نظام التحفيز من خلال تصميم أنظمة الأجور و المزايا و نظام حوافز لمختلف الموظفين.¹

و- تحديد قائمة الحوافز: و ذلك باختيار الإدارة للحوافز التي تقرر استخدامها.

تعتبر هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعمل و تساعد في تصميم نظام التحفيز، و في بعض الأحيان في تطبيقه.

¹حداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص150.

3/خطوات تصميم نظام التحفيز :

يمر تصميم نظام التحفيز بأربعة خطوات مع ما تصيغه كل إدارة من تعديلات حسب ما يناسبها ، و يمكن عرض هذه الخطوات كما يلي¹ :

أولاً- تحديد الأهداف : يجب عند وضع نظام التحفيز دراسة الأهداف العامة و الاستراتيجية المحددة للإدارة و ترجمة ذلك في شكل هدف لنظام الحوافز ، فلتحقيق الهدف العام يجب ترجمته إلى أهداف جزئية يسعى نظام التحفيز إلى تحقيقها وصولاً إلى المساهمات الفردية لكل موظف في تحقيق هذه الأهداف وهو ما يحقق المشاركة في وضع النظام.

ثانياً: دراسة الأداء: أي تحديد نوع و حجم الأداء الذي تمنح على أساسه الحوافز ، و ذلك من خلال توصيف الأداء المطلوب بشكل سليم من خلال التصميم السليم للوظيفة بان تكون واضحة و مفهومة تتضمن عدد من المهام المحددة ، مع وجود العدد المناسب من الموظفين و تحديد طبيعة المهام بينهم هل هي على أساس التكامل أو التشابه و التي على أساسها يكون الانتقال في نظام الحوافز الفردي و الجماعي، فإذا كانت مهام متتابعة و متكاملة يكون نظام التحفيز جماعي أما إذا كانت المهام متشابهة و منفصلة فيقترح لها نظام تحفيز فردي.

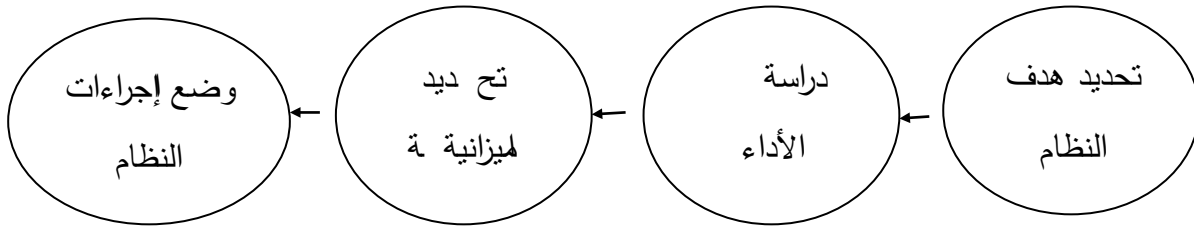
بالإضافة إلى وجود لوائح للعمل و قنوات للاتصال للحصول على المعلومات بدقة مع ملائمة ظروف العمل من حيث توفير التجهيزات وغيرها و يتم قياس أدائه حسب العمل المنجز و حجم مردوديته حيث يكون هذا القياس تقديري مثل الملاحظات المسجلة (ممتاز جيد ضعيف....الخ.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق مع نظام التحفيز و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية قيمة الحوافز و الجوائز مثل المردودية و الرحلات و غيرها و التكاليف الإدارية مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله و تدريب المدير عليه و تكاليف الترويج.

¹ هشام العاني ، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، ط1 ، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007 ص ص: 19-20.

رابعا : وضع إجراءات النظام: و هنا تتم ترجمة النظام في شكل إجراءات متسلسلة و هي ¹:

- تحديد وقت تقديم الحوافز مثل : شهرية ، ثلاثية، مرتبطة بمناسبات....الخ.
 - تحديد نوعية الحوافز و طريقتها بشكل فردي أم جماعي.
 - تحديد دور كل مسؤول عن التقييم و كيفية إجراء التقييم.
 - تحديد مواعيد لعقد اجتماعات دورية بين المسؤولين على نظام التحفيز لتقييم الحوافز.
 - استخدام الوثائق الإدارية المطلوبة مثل تقرير تقييم الأداء.
- و من خلال الشكل الموالي نوضح مراحل تصميم نظام التحفيز:



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره .ص256..

الفقرة الثانية : مقومات فعالية نظام التحفيز:

من المهم جدا للإدارة عند تطبيقها لنظام التحفيز الملائم أن تلتزم بشروط أساسية لوضع هذا النظام:

- البساطة : من خلال الاختصار و الوضوح من حيث صياغته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الموظف بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت : معناه اختلاف الأداء يؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- التنوع : هو أن تطبق الإدارة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- العلانية : هو إعلان الجائزة ايجابيا كان أو سلبيا على كافة الموظفين .

¹مرمات نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس ، 2008/2009، ص 7.

- الهدف: أن يكون للحوافز هدف معين أساسه دفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهود.
 - تدريب المشرفين: و ذلك بتدريب المسؤولين و تكوينهم على إجراءات نظام التحفيز.
- إلى جانب ذلك ، فإن الإدارة الفعالة هي التي تدرس و تقيم موظفيها حسب طبيعة مهامهم و مدة خدماتهم و مستوى أدائهم بتقديم مزيج من الحوافز الذي يحقق إشباعا للموظفين¹.
- و لهذا فان اختيار الحافز المناسب يكون أكثر دافعا للموظف من خلال دراسة الإدارة لشخصيات الموظفين و مشكلاتهم الاجتماعية و العملية في ميدان العمل و التأكد من نجاح نظام التحفيز و تحقيق الأداء على المدى البعيد، و فتح الاتصالات و المناقشات المستمرة مع تبادل الأفكار و خاصة إدارة الموارد البشرية و الموظفين لضمان فعالية نظام التحفيز .
- كما يمكن الاستعانة بالخبراء في تصميم نظم الحوافز الفعالة الذي يعتمد على الممارسات الإدارية الناضجة التي تقوم بتوفير العوامل المؤثرة في سلوك موظفيها و تحديد حاجاتهم و دوافعهم و إتباع طرق مختلفة في التحفيز باعتبار أن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الموظفين ، مع إدراك الموظفين لنظام التحفيز الذي يعتبر جزءا من إدارة الموظفين و يجب تقويمه و تطويره بإشراك الموظفين في وضعه و توجيهه للأداء الجيد ، و الذي يتفق معها أهداف الإدارة و أهداف و حاجات الموظف بحد ذاته .

¹ سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص ص: 318-320.

الفقرة الثالثة : أسس منح الحوافز : يركز نظام التحفيز على أساس عدة معايير للأداء و السلوك و مؤشرات الانجاز للأهداف المطلوبة ، و من أهمها¹:

أولا - معيار الأداء: حيث يتم تحليل الأداء و من ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل و جودته.

ثانيا - المجهود : يصعب قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس و واضح بالنسبة لوظائف الخدمة و الأعمال الحكومية ، حيث لا يؤدي المجهود المبذول دائما إلى إنجاز العمل بفعالية.

ثالثا: معيار الأقدمية يقصد به الفترة التي قضاها الموظف في الخدمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء ، و هذا المعيار شائع الاستعمال في الإدارات.

رابعا : معيار المهارة بعض الإدارات تكافئ موظفيها على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو ما يقوم به من دورات تكوينية، و قد ظهر اهتمام الإدارة بتنظيم دورات تكوينية للموظفين بالخارج ومنح خاصة بالدارسة و الإطلاع في دول أجنبية متعددة من أجل إكسابهم الرصيد الكافي من المعارف و الخبرات لمسايرة التغيرات السريعة ، و التحكم الأمثل في تسيير مختلف الملفات.

الفرع الثاني: آليات وطرق الحوافز المساعدة في تحسين أداء الموظف

هناك مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد المؤسسة على التفاعل مع الموظفين نحو تحفيزهم لأداء أفضل ،نوضحها كالتالي:

¹ كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، ط01 ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، مصر، 1995، ص13.

أولاً: آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء تتمثل فيما يلي:²

1. **مساعدة الموظفين على التوسيع:** لأن الموظفين عموماً لديهم الرغبة في التطور والتحسين، ولذلك يجب أن تقدم لهم الحوافز من أجل تحسين أدائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
2. **يجب وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل:** فإذا كان الأداء غير جيد أو غير مقبول يجب مناقشة ذلك مع العاملين والاستماع لآرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يروا واقعية لقياس الأداء، وبالتالي من خلال هذه المشاركة ستترك انطباعاتاً جيداً لدى العاملين وبالتالي محاولة تطوير أدائهم.
3. **تعيين حجم مسؤولية العاملين:** من أهم العوامل التي تضعف تحفز العاملين هو عدم وضوح ما هو مطلوب منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه مع الوظيفة المنوطة بها يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.
4. **مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى من الأداء:** يرغب أغلب العاملين في أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء، لأنه ربما يجد المشرف عن العمل عند العاملين معلومات عن رفع مستويات الأداء قد أغفلها أو لم يأخذها في الحسبان أو حتى قد لا يكون له دراية بها.
5. **توثيق ما اتفق عليه العاملين:** على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للعاملين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة و لقياس ما تم إنجازه.
6. **استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت:** وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع وتتنوع الحوافز والمكافآت.¹

¹ بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، ص 67

الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز ومواجهة العقبات التي تعترضه.

يبنى نظام الحوافز على عدة شروط يجب الاهتمام بها حتى ينجح النظام ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة طرق مواجهة العقبات التي تعترضه نبينها وفق لتالي:

أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز

من المهم والمفيد جداً أن الإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:¹

1. البساطة: وهذا يعنى أن يكون النظام مختصراً و واضحاً ومفهوماً، وذلك في بنوده وصياغته.

2. التفاوت: اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

3. ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

4. المشاركة: على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

5. التنوع: تطبيق أنواع مختلفة من الحوافز.

6. الهدف: أن يكون للحافز هدفاً معيناً كرفع الإنتاج مثلاً.

7. العلانية: إعلان الجزاء إيجابياً كان أم سلبياً على كافة العاملين.

8. تدريب المشرفين: تدريب المشرفين على إجراءات النظام.

9. الشمولية: أن يشمل نظام الحوافز كافة العمال وذلك حسب وظيفتهم.

10. أن يكون مناسباً: أن يكون الحافز مناسباً مع حاجيات كل فئة من الأفراد.

هناك أيضاً مجموعة شروط أخرى على المنظمة أخذها في الحسبان من أجل نجاح نظام الحوافز وتتمثل في:²

1- القبول: يتسم نظام الحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.

¹ منير أحمد بن دريدي، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، ط1، دار الابتكار عمان، 2005، ص 143.

1- بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني، ص 258.

- 2- **العدالة:** أن تتناسب الحوافز مع أداء الفرد العامل، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
 - 3- **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستمرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك.
 - 4- **التوقيت المناسب:** تتعلق فاعلية الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك أفضل من ذلك يتم بعد فترة من حدوث التصرف.
 - 5- **التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة العمال وحثهم على العمل، والتأثير فيهم لزيادة فيهم لزيادة إقبالهم على العمل وتحقيق الأداء المنشود.
- ومن جهة أخرى شروط نظام الحوافز:¹
- تتناسب مع الدافع الموجود لدى الفرد.
 - يجب أن يتسم بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المؤسسة، ولجميع العاملين مع توشي الإنصاف و العدالة في تطبيق نظام الحوافز.
 - يجب أن يتسم بالمرونة بحيث يكون قابلا للتعديل والتغيير وفق المستجدات التي تواجه المؤسسة.
 - يجب أن يتسم بالوضوح لجميع العاملين حتى يتسنى لهم فهم هذا النظام بوضوح.
 - يجب أن يتسم بالنزاهة والترفع عن الميول والرايات الشخصية بحيث لا يمنح إلا للعامل الجيد.
 - يجب أن يركز على إشباع الدافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد.

2- رافد الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ،

2008، ص 185.

ثانيا: مواجهة العقبات التي تعتلي نظام الحوافز

من أفضل وسائل تجنب عقبات نظام الحوافز، ما يلي:¹

1. تجنب التحيز لفرد من الأفراد لأسباب شخصية كانت أو اجتماعية.
2. إعطاء الحرية للأفراد في حدود متطلبات الوظيفة.
3. العمل في جو مرح وملائم.
4. الحرية والسماح للأفراد بوضع القواعد والتنظيمات التي يديرون بها أنفسهم.
5. إعطاء الأفراد دور في عملية اتخاذ القرار.
6. الاهتمام بالنتيجة وليس بالقواعد.
7. الثقة الكاملة في الفرد العامل وإشعاره بالأمان..
8. لا تهيمن على الفرد أو تزيد من مراقبته.
9. معاملة الأفراد باحترام.

1- إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2011، ص 30

خلاصة الفصل الأول:

يمكن القول من خلال دراستنا لنظام التحفيز في هذا الفصل بعدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم التحفيز تبعا للأهداف أو الاتجاهات ، و إنما يكمن الاختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها عملية التحفيز من حيث مصدر هذه الآلية إن كان الموظف و حاجاته أو كان المصدر يشير إلى المواقف المحيطة به و المؤثرة في سلوكه و التي تأتي في مقدمتها الحوافز .

إن عملية تحفيز الموظفين تتطوي على الكثير من العوامل، فمن الضروري أن تعطي الإدارة اهتمامها البالغ لهذه العملية حتى تستمر في تحسين خدماتها ، فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح ، و نستنتج و عليه نستخلص ما يلي:

- أن مفهوم التحفيز يرتبط بالوسائل المستعملة من طرف الإدارة لحثهم على تحسين أدائهم و ذلك من خلال إشباع مختلف حاجاتهم المادية و المعنوية.

- تعدد الحوافز و تنوعها منها الحوافز المادية التي تساهم في تلبية حاجات الموظف الاقتصادية و الحوافز المعنوية التي ترتبط بالحاجات الاجتماعية و الذاتية للموظف.

- الاستخدام المتزايد لوسائل و فنون التحفيز الإيجابي أدى إلى تناقص تدريجي استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف و العقاب نظرا لعدة عوامل أهمها نمو الحركات النقابية و ارتفاع مستوى ثقافة الموظفين التي برهنت على المزايا التي يحققها المدخل الإيجابي في تحفيز الموظف باللجوء إلى مختلف الحوافز حيث لا يصلح حافز واحد لتحفيز كافة الموظفين و إنما تتعدد الحوافز وتتفاوت في درجة فعاليتها وفقا لحالة كل موظف على جهة حسب درجة إشباعه لحاجاته.

إن لنظام التحفيز الفعال أثر ايجابي على أداء الموظف العمومي و تميزه في العمل و هو ما يؤدي إلى زيادة الرضا و الولاء للإدارة ، لذا أصبح من الضروري وجود إجراءات تحفيزية محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات الموظفين و أهداف المنظمة.

إن عملية تحفيز الموظفين تنطوي على الكثير من العوامل، فمن الضروري أن تعطي الإدارة اهتمامها البالغ لهذه العملية حتى تستمر في تحسين خدماتها ، فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح ، و نستنتج من خلال العناصر السابقة في الفصل ما يلي:

• وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية نظام التحفيز كاستعمال المحاباة في منح الحوافز و عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس و المروؤوس و تعدد القيادات مع تضارب أوامرها خاصة أن لكل رئيس أسلوبه في العمل و النقد الدائم بدلا من التعليق البناء و غيرها.

• إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء الموظف والحصول على الحافز، كما نتوقف فعاليتها على مدى رغبة الموظف في الحصول عليها من جهة ، و مدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

• تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الايجابي لأداء الموظفين ،إلا أنه هناك عوامل أخرى مؤثرة و التي تمس الجانب الاجتماعي و العملي كالرضا الوظيفي ، الولاء..الخ.

الفصل الثاني

الطبيعة القانونية للحوافز

في الوظيفة العامة

مقدمة الفصل الثاني:

إن الالتزامات التي تقع على كاهل الموظف تعتبر عبء ثقيلا لذا كان من الطبيعي أن يتمتع بعدد من الحوافز و الامتيازات التي تحمل الطابع المادي أو المالي في جوانب معينة و الطابع المعنوي أو الأدبي في جوانب أخرى ولان الموظف في مركز لائحي تنظيمي فإن هذه الحوافز لا تخضع للتعاقد أو التفاوض بل يضعها القانون و اللوائح في قواعد عامة على جميع المراكز و الوظائف المتماثلة، بحيث تهدف الهيئة المشغلة الدفع بالموظف لتقديم أفضل ما عنده.

حيث نتطرق في هذا الفصل إلى بيان الطبيعة القانونية للحوافز من خلال قوانين الوظيفة العمومية مع تبين الحوافز المادية و غيرها للموظف العمومي حيث قمنا بتقسيمها إلى حوافز مادية و حوافز اجتماعية من خلال ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول : القانون المنظم للحوافز في الوظيفة العمومية.
- المبحث الثاني: الحوافز المادية للموظف العام.
- المبحث الثالث: الحوافز الاجتماعية للموظف العام.

المبحث الأول: القانون المنظم للحوافز في الوظيفة العمومية

من خلال المبحث سنتطرق في المطلب الأول الى القانون الأساسي للوظيفة العمومية وفي المطلب الثاني الى القوانين الأساسية الخاصة التي تأخذ من القواعد القانون الأساسي للوظيفة العامة مرجعا لها، اما في المطلب الثالث نذكر اهمًا لتعديلات المستحدثة في الحوافز في اطار قانون الوظيفة العامة.

المطلب الأول: القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

ان الموظف وفي اطار مباشرته لوظيفته لا بد من قواعد تضبط ممارسته لتلك الوظيفة واهم هذه القواعد نجدها في القانون الأساسي للوظيفة العامة.

الفرع الأول: التعريف بالقانون الأساسي للموظف

إن المقصود بالقانون الأساسي للموظفين في فقه الوظيفة العمومية ، هو مجموعة القواعد النوعية المحددة سلفا من قبل السلطة التشريعية او التنظيمية التي يخضع لها مختلف أصناف الموظفين و الاعوان ابتداء من التحاقهم بالوظيفة العمومية، او من تاريخ صدور الإجراءات الخاصة بهذا الصدد وصولا الى نهاية الخدمة بطرق محددة سلفا، و هي قواعد تهدف في مجملها الي تحديد كافة عناصر النظام القانوني الذي يسري عليهم، و يحدد كفاءات مسار و تسيير حياتهم المهنية المكرسة في خدمة الهيئة او الإدارة التابعين لها.¹

الفرع الثاني: مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر

نقسم مراحل تطور هذا القانون الي مرحلتين: مرحلة ما قبل الاستقلال، ومرحلة الاستقلال.

أولاً- مرحلة ما قبل الاستقلال:

قبل الحرب العالمية الأولى لم يكن يحق للجزائريين المسلمين تقلد الوظائف العامة ، لكن بعد الحرب العالمية الأولى ووفاء لالتزامات السلطات الفرنسية مقابل ضريبة الدم التي دفعها

¹ - سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و اخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص73.

الجزائريون في سبيل تحرير فرنسا من الغزو الألماني، صدر قانون 04 فبراير 1919 و الذي سمح للأهالي المسلمين بحق الدخول الى الوظائف العمومية بنفس الشروط المطلوبة في حق المواطنين الفرنسيين ،الا ان هذا القانون لم يجسد ميدانيا لاعتبارين :
— عرقلة كل مبادرة من شأنها ان تقر ادنى حق لطالح من لا ينتمي للأقلية الفرنسية عدم وجود قانون أساسي، حيث كانت كل إدارة مستقلة تجاه اعوانها.¹

الا ان السلطات الفرنسية استدركت الامر بإصدار قانونا أساسيا للوظيفة العمومية بمقتضى مرسوم 10 جوان 1949، الا انه كان مقيد للجزائريين من حيث توظيفهم، ومن اهم النصوص التي صدرت في هذا الاطار:²

مرسوم 17 مارس 1956 الذي ادخل بعض المرونة في الشروط المطلوبة للدخول في الوظائف العمومية من حيث المستوى الثقافي و المهني.

— مرسوم 27 أكتوبر 1985.

— مرسوم 14 اوت 1960 الذي اقر العمل بأحكام امر 4 فبراير 1959 المتعلق للقانون الأساسي للوظيفة العامة.

— **ثانيا مرحلة مابعد الإستقلال:**

بعد الاستقلال شرعت الدولة الجزائرية في اصلاح جذري للوظيفة العمومية و اعادت النظر في مبادئها و أساليب تنظيمها ، حيث جاء الامر 66-133 المؤرخ في 2 جوان 1966 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية وليد جهود اعتمد في تحديد محاورها تجربتين:³
— التجربة الاستعمارية التي برزت سلبياتها بعد الاستقلال.

— تجربة الفترة الانتقالية التي سرعان ما انتهت اليها تحت ضغط عوامل محددة.

وستمر العمل بالأمر 66-133 الى غاية 1978 تاريخ صدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 87/15 المؤرخ في 5 اوت 1978 وكان الهدف منه توحيد عالم الشغل و إعادة تنظيمه و تطويره، وفي سنة 1985 صدر القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.¹

¹ — هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ،دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2010، ص38-39.

² — هاشمي خرفي ،مرجع سابق ، ص39

³ — هاشمي خرفي ، المرجع نفسه ، ص41.

و بعد الإصلاح الذي باشرته الدولة لتحديث هياكلها، أصدرت قانون أساسي للوظيفة

العمومية متمثل في الامر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، الذي شمل 11 بابا ضمت 244 مادة مقسمة كما يلي:²

الباب الأول :احكام عامة.

الباب الثاني: الضمانات و حقوق الموظف وواجباته.

الباب الثالث: الهيكل المركزي و هيئات الوظيفة العمومية.

الباب الرابع: تنظيم المسار المهني.

الباب الخامس: التصنيف ، الراتب.

الباب السادس: الوضعيات القانونية للموظف و حركات نقله.

الباب السابع: النظام التأديبي للموظف .

الباب الثامن: المدو القانونية للعمل ، و أيام الراحة.

الباب التاسع: العطل و الغيابات.

الباب العاشر: انتهاء الخدمة.

الباب الحادي عشر: احكام انتقالية و نهائية.

¹ - سعيد مقدم ، مرجع سابق ،ص139

² - نفس المرجع السابق،ص179،178

المطلب الثاني: القوانين الأساسية الخاصة

وهي النصوص التي تصدرها السلطة التنظيمية في شكل مراسيم تطبيقية لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية تخص اسلاكاً ورتباً نوعية، ومناصب عليا تاطيرية ذات طابع هيكلي أو وظيفي تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية والتقنية في المؤسسات والإدارات العمومية، وهي نصوص تراعي الشروط الخاصة لممارسة تلك الوظائف و غالباً ما يكون عدد القوانين الأساسية الخاصة، مرتفع بعدد الاسلاك النوعية لفرع من فروع نشاط القطاع، تتضمن خصوصيات مرخص بها قانوناً، كالعامل مثلاً بالترخيص الذي ينص عليه القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مجال التوظيف، و المتمثل في إمكانية اللجوء إستثناء للتوظيف المباشر عن طريق منتج التكوين المتخصص¹، و من أمثلة هذه القوانين نذكر :

— المرسوم التنفيذي رقم 16-280 مؤرخ في 2 صفر عام 1438 الموافق لـ 2 نوفمبر 2016، يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 و المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.

— المرسوم التنفيذي رقم 12-240 المؤرخ في 29 ماي 2012 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08/315 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية .

¹ - سعيد مقدم، مرجع سابق، ص 27

المطلب الثالث : التعديلات المستحدثة للحوافز في اطار قانون الوظيفة العامة

بما ان القانون رقم : 06-03 قد تجاوز مدة العمل به اكثر من 16 سنة، كان لابد من إضافة بعض التحفيزات و التعديلات التي من خلالها تواكب الزيادات في الأسعار و انخفاض العملة من جهة وما صاحب ذلك من مضاربة ومن جهة اخرى من اجل كسر الروتين و الجمود عند الموظفين وأهمها:

الفرع الأول: استحداث رتب جديدة

حيث سعت الحكومة على استحداث رتب جديدة لم تكن موجودة في القوانين الأساسية بهدف اتاحة الفرصة للموظفين للترقية الى رتب اعلى ت ثلاثم كفاءتهم و مؤهلاتهم سواء العلمية او المهنية، كاستحداث رتبة (مساعد متصرف و رتبة متصرف محلل ، مساعد مهندس مستوى اول و مستوى ثاني في شعبة الإدارة العامة، ورتبة أستاذ رئيسي و أستاذ مكون في سلك التربية و التعليم ورتبة مشرف تربية و مشرف تربية رئيسي واستحداث (3) رتب ضمن المناصب العليا تتعلق بالإمام المفتي والإمام المعتمد وإمام أول للمسجد في قطاع الشؤون الدينية و الاوقاف.¹

وقصد التأسيس الاولي للرتبة (مساعد متصرف)، يدمج بصفة مساعد متصرف ، عند تاريخ سريان هذا المرسوم:²

-الموظفون ، و المتربصون المنتمون لشعبة الإدارة العام ة الذين يثبتون شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية المتحصل عليها على أساس شهادة البكالوريا و بعد ثلاثة (03) سنوات من التعليم العالي أو شهادة معادلة في احد التخصصات المطلوبة.

¹ -المادة رقم 68 ، مرسوم تنفيذي رقم 08-411 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.

² -المادة رقم ، 26 مكرر 5 ، المرسوم التنفيذي رقم 16-208 مؤرخ في 02 صفر 1438 الموافق لـ 2 نوفمبر 2016 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 66 الصادرة في 09 نوفمبر 2016، ص6.

— الملحقون الرئيسيون للإدارة و كتاب المديرية الرئيسيون و المحاسبون الإداريون الرئيسيون الذين يثبتون عشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

الفرع الثاني : تثمين الشهادات العلمية

حيث من خلال القوانين الأساسية تم تثمين الشهادات العلمية للموظفين المتحصلين عليها خلال مسارهم الوظيفي للترقية الى الرتبة المعادلة للشهادة وهو الذي لم يكن معمول به سابقا.

حيث ان تجسيد اجراء الترقية ،يبقى في كل الحالات متوقف على توفر الشروط التالية :¹

1— ان يكون نمط التوظيف على أساس الشهادة او المسابقة على أساس الشهادة ، او على أساس الاختبارات، منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص الذي يحكم الترقية.

2— ان يكون تاريخ الحصول على الشهادة او المؤهل الجديد (تاريخ المداولة او النجاح)، لاحقا لتاريخ توظيف المعني.

3— ان يتناسب تخصص الشهادة او المؤهل العلمي الجديد مع التخصصات المطلوبة للالتحاق برتبة الترقية.

4— ان تتم الترقية في نفس الشعبة التي تنتمي اليها الرتبة الاصلية للموظف .

5— الا يكون التوظيف في رتبة الترقية متوقف على متابعة تكوين معين.

6— ان يتوفر منصب مالي شاغر، خاص برتبة الترقية ، و يكون مدون في مخطط السنوي

لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة او الإدارة المركزية المعنية ، للسنة المالية التي تتم فيها

الترقية ، و ذلك طبقا لأحكام التعليم الوزاري المشتركة رقم 01 المؤرخة في 23

ديسمبر 2015، التي تحدد كفايات تجسيد التدابير العملية الرامية الى تعزيز التوازنات

الداخلية للبلاد.

¹ — المراسلة رقم 04/ك/م ع و ع /إ/ 17 ، المؤرخة في 30 نوفمبر 2017، الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداريين، المتعلقة بالترقية على أساس الشهادة..الفقرة 6.

الفرع الثالث: استفادة الموظف من عطلة لإنشاء مؤسسة

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 23-93 يحق للموظف الاستفادة من عطلة مدتها سنة قابلة للتمديد لمدة 6 اشهر من اجل انشاء مؤسسة.

حيث على الموظف الراغب في الإستفادة من الحق في العطلة أن يستوفي الشروط التالية:¹

— أن يقل سنه عن خمس و خمسين (55) سنة كاملة عند تاريخ إيداع الطلب،

— أن يثبت أقدمية خمس (5) سنوات بصفته موظف،

— أن يتعهد بالالتزام بقواعد المنافسة النزيهة و عدم الاضرار بإرادته المستخدمة.

يستثنى من الإستفادة من العطلة الموظفين المنتمون للأسلاك الخاصة في:²

— الامن الوطني،الحماية المدنية ، إدارة السجون ،إدارة الجمارك ، إدارة الغابات ، امن

الاتصالات السلكية و اللاسلكية ،المواصلات السلكية و اللاسلكية الوطنية ، الاعوان

الدبلوماسيين و القنصليين.

¹ - المادة 02 ،المرسوم التنفيذي رقم 23-93 ،مؤرخ في 12شعبان عام1444 ، الموافق 5مارس سنة2023 ، يحدد شروط و كفايات استفادة الموظفين من عطلة الانشاء مؤسسة .

² - المادة 4،المرسوم التنفيذي ،رقم23-93،مرجع سابق.

المبحث الثاني: الحوافز المادية و الاجتماعية للموظف العام

إن الالتزامات التي تقع على كاهل الموظف تعتبر عبء ثقيلًا لذا كان من الطبيعي أن يتمتع بعدد من الحقوق و الامتيازات التي تحمل الطابع المادي أو المالي في جوانب معينة و الطابع المعنوي أو الأدبي في جوانب أخرى ولأن الموظف في مركز لائحي تنظيمي فإن هذه الحقوق لا تخضع للتعاقد أو التفاوض بل يضعها القانون و اللوائح في قواعد عامة على جميع المراكز و الوظائف المتماثلة .

المطلب الأول : الحوافز المادية للموظف العام

نتطرق في هذا المبحث لجميع الحقوق الخاصة بالموظف العام التي لها اثر مادي و مالي .

الفرع الأول: حافز الراتب

يعتبر الراتب من أهم الحقوق المادية للموظف العام لما يلعبه من أهمية في توفير سبل المعيشة له، وسنطرق في هذا المطلب إلى تعريف الراتب و عناصره.

أولاً: تعريف الراتب لغة

الراتب جمع رواتب: ما يقدم مكافأة لمن هو في منصب أو خدمة.¹

الفرع الثاني: التعريف الفقهي للراتب

لقد اختلف الفقهاء في إطار تعريف محدد للراتب، و لم يستقروا على مفهوم واحد ، فمثلاً أن الفقه الفرنسي في الغالب ينكرون كون الراتب مقابل عمل، و إنما هو مقرر لاحتفاظ الموظف بالمكانة الاجتماعية المقابلة للوظيفة .حيث يقول الأستاذ (ألن بلانتي) أن الوظيفة العامة في ظل النظرية القانونية الفرنسية ،ليست مهنة،و بالتالي فإن الراتب ليس مقابلًا للعمل كالأجر².

¹ - المنجد في اللغة و الإعلام، دار المشرق، بيروت، سنة 2007، ص 247.

² - عباس مفرج الفحل، الضريبة على الرواتب و الأجور و المخصصات (دراسة مقارنة قانونية) ، الطبعة الأولى، منشورات زين الحقوقية، لبنان، 2016 ، ص 38.

الفرع الثالث: التعريف القضائي للراتب

إن القضاء لم يحدد مفهوما للراتب، فإنه يرى أن الراتب عبارة عن نفقة تدفع من الدولة لموظفيها ، ومن جانب آخر يتجه صوب اعتبار الراتب كونه مقابل عمل ، و يبين مجلس الدولة الفرنسي ذلك من خلال حكم له قائلًا فيه(أن راتب المستخدمين ليس مكافأة للموظفين الممتازين ، بل هو حق مكتسب لكل أولئك الذين قلدوا الوظيفة)¹

الفرع الرابع : عناصر الراتب

يتكون راتب الموظف من الراتب الرئيسي، و العلاوات و التعويضات.

أولاً- الراتب الرئيسي:

تنص المادة 5 رئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف عليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية².

ثانياً- العلاوات و التعويضات:

تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا مكان ممارسة العمل و الظروف الخاصة ، و تكافئ العلاوة المرودية و الأداء³.

ثالثاً- أساس تحديد الراتب :

هناك العديد من الأسس العامة في تحديد الراتب تعتمد نفس هذه الأسس في تحديد الأجور أيضا و ذلك لأن كثيرا من الفقه أتجه إلى عدم التمييز بين الراتب و الأجر. ومن أبرز هذه الأسس⁴:

(المرجع نفسه، ص40. ¹

² المادة 5 المرسوم الرئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

(نفس المرجع المادة 7 ³

⁴) عباس مفرج الفحل، مرجع سابق، ص 49 و 50.

- إمكانية الدولة المالية و الاقتصادية و حجم إيراداتها من الاستثمارات و الإيرادات العامة.
- تمكين الموظف من مواجهة أعباء الحياة المختلفة ن وخاصة ان اغلب الموظفين يعتمدون على الرواتب في تكاليف المعيشة.
- العرض و الطلب على القوة العاملة.
- الشهادة العلمية الحاصل عليها في مجال اختصاصه.

المطلب الثاني : حافز الترقية و التكوين

يعتبر حافز الترقية من أهم الحوافز التي تقوم عليها الوظيفة العامة ولا يمكن وصف أي نظام وظيفي بالكفاءة إذا لم تتوفر فيه فرص عديدة للترقية أمام الموظفين. و نفس الشيء بالنسبة للتكوين.

الفرع الأول: الحق في الترقية

أولاً- تعريف الترقية :

أ - لغة: والترقية لغة تعني الصعود والإرتقاء... و"الترقية هي اسم من فعل رقى يرقى، ترقية.

ويقصد ارفع شخص أو عدة أشخاص من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع عدة جوانب كالجانب الاجتماعي والراتب الاقتصادي، فترقية شخص أو عدة أشخاص في مكانة أعيان البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية، أو اعتبار الشخص ثريا فهنا تكيف ثروته كرافد من روافد الترقية الاقتصادية.¹

ب - اصطلاحاً: "ينصرف مفهوم الترقية إلى كل ما يطرأ على الموظف من تغير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه وتميزه على أقرانه حتى ولو لم يصاحب هذا التقاد تحقيق أي نفع مادي للموظف المرقى، ولسياسة الترقية أهمية خاصة لدى الموظفين والعاملين فهي تستحوذ على تفكيرهم، لما تعنيه من تحسين أوضاعهم الوظيفية من ناحية المستوى الوظيفي والسلطة الموكلة إليهم وما تحمله من زيادة في مرتباتهم ومداخلهم.²

الترقية بمعناها الأعم هو ما يطرأ من تغيير في المركز الوظيفي للموظف و يكون من شأنه تقدمه و تسلمه مدرج السلم الوظيفي و الإداري و إذا كان نقل موظف من درجة مالية إلى درجة مالية أعلى هو الصورة الغالبة للترقية لما يحققه ذلك من ميزة مالية، فلا شك أن ذلك يتحقق أيضاً بتقليد الموظف وظيفة تعلو وظيفته المالية إلى وظيفة عليا بمثابة الترقية الحقيقية.³

¹- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية ، رسالة ماجستير، أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص: 87

²- مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة ، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 1.

³- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام دراسة مقارنة، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص84 .

ثانياً- أشكال الترقية:

للترقية شكلان أو صنفان ترقية في الدرجة و ترقية في الرتبة.

1) الترقية في الدرجة:

ترتبط هذه الصيغة من الترقية بفكرة المسار المهني، فالموظف بحكم طبيعة مركزه القانوني و بالتالي ملازمة للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية، و يحق له أن يطمح إلى تحسين مستوى لأجرته بصفة تدريجية طوال هذه المدة.¹

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الوتيرة و الكيفية التي تحدد عن طريق التنظيم²

2) الترقية في الرتبة:

و تتم هذه الترقية بنقل الموظف من فئة وظيفية إلى فئة أعلى و لذلك الرتبة الاعلى ذات مسؤوليات و اختصاصات مختلفة ، إذا كان يتمتع بمستوى تأهيل كاف أو قد اجتاز بنجاح أحد الاختبارات المهنية.

¹ - هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية ، د ط ، دارهومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر، 2010 ، ص120.

² - الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006، مرجع سابق ، المادة 106 ، ص.ص.03-19.

الفرع الثاني: حافز التكوين

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، و تأهيله لمهام جديدة.¹

أدرجت معظم الأنظمة الإدارية بما في ذلك البلدان التي تعمل بنظام الوظيفة العمومية المفتوح و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية التكوين بشقيها الأصلي و المتواصل في العناصر المكونة لسياسة تسيير الموارد البشرية.²

و لم تحد الجزائر عن هذا الاتجاه إذ تضمنت كل النصوص المتعلقة بالوظيفة العمومية منذ الاستقلال مبدأ التكفل بتكوين الموظفين و تحسين مؤهلاتهم واتخاذ كل التدابير الضرورية لتجسيد هذا المبدأ كحق للموظف وواجب في أن واحد على الإدارة أن تستوعب كل أبعاده في إطار نظامها البشري.³

¹ - المادة 104، أمر رقم 06-03، السالف الذكر

² - هاشمي خرفي، مرجع سابق، ص.145.

³ - المرجع و الموضع نفسه، ص.145

المطلب الثالث: التقاعد و الراحة

يعتبر التقاعد أهم ضمان للموظف عند بلوغه سن الشيخوخة و حماية له من العجز و الضعف المصاحب لتلك المرحلة، و الراحة حق للموظف لتجديد نشاطه و قوته.

الفرع الأول: الحق في التقاعد:

يكون للموظف الحق في التقاعد بعد استيفاء شروط معينة.

أولاً- الطبيعة القانونية للتقاعد:

التقاعد هو حالة انتهاء علاقة العمل بسبب وصول العامل إلى سن معينة يستفيد فيها بالضمانات الاجتماعية التي تخول له الحق في تقاضي منحة مقابل اشتراكات طويلة حياته المهنية.¹

و الإحالة على التقاعد تتم بناء على طلب الموظف أو تلقائية من جانب الإدارة و يستطيع الموظف أن يطلب إحالته على التقاعد متى أمضى مدة محددة و بلغ سنا معينة و يستحق بذلك المعاش.²

ثانياً- شروط التقاعد:

تتوقف وجوبا استفادة العامل العامل (ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين الآتيين:

- بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل، غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من سن الخامسة و الخمسين (55) سنة كاملة.
- قضاء مدة خمسة عشر (15) سنة على الأقل في العمل.³

¹ - محمد إبراهيم، نظام التقاعد و المعاشات في الجزائر ، د ط ، دار العلوم للنشر والتوزيع،الجزائر عنابه، 2015 ،ص 101.

² - محمد إبراهيم، المرجع نفسه، ص.101. ²

³ - المادة 2 ،قانون رقم 16-15 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1438 الموافق 31 ديسمبر سنة 2016،يعدل و يتمم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليوسنة 1983 و المتعلق بالتقاعد ، الجريدة الرسمية،العدد 78،الصادرة في 1 ربيع الثاني 1438هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2016 م،ص.ص.03

شرط السن هو بلوغ ستين (60) من العمر على الأقل غير انه يمكن إحالته العاملة (المرأة) على التقاعد بطلب منها ابتداء من خمس و خمسين (55) سنة كاملة، أما الأنواع الأخرى من التقاعد فربط المشرع الجزائي بين سنوات العمل (الخدمة الفعلية) وسن الإحالة.¹

شرط الخدمة و يتمثل في وجوب استيفاء شرط خمسة عشر (15) سنة على الأقل في العمل، و يتعين على العامل أو العاملة للاستفادة من معاش التقاعد. أن يكون قد عمل فعليا مدة تساوي على الأقل نصف المدة المشار إليها أعلاه و دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي

الفرع الثاني: الحق في الراحة

تعد الراحة وسيلة للموظف لأجل تجديد طاقته واستعادة نشاطه و تتمثل الراحة في أيام العطل العادية و الاستثنائية .

اولا – العطل العادية :

– العطل السنوية : تنص المادة 94 من الامر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية : " للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر"²

العطل الأسبوعية : طبقا للمرسوم 09/ 244 المحدد لتنظيم ساعات العمل في المؤسسات و الإدارات العمومية يصبح يوما الجمعة و السبت راحة أسبوعية للموظف لاستعادة نشاطه و مواصلة عمله.

– الأعياد الوطنية و المناسبات:

حدد القانون ن الجزائي الأعياد الوطنية بموجب القانون 278/63 المعدل و المتمم المحدد لقائمة الأعياد الرسمية³:

– رأس السنة الهجرية – عاشوراء – المولد النبوي الشريف – عيد الفطر – عيد الأضحى

– محمد إبراهيم ، المرجع نفسه ، ص 128 و 129.¹

² – المادة 94 من الامر رقم 06/06، السالف الذكر

³ – القانون رقم 278/63 المتضمن الأعياد الوطنية و الدينية ، الجريدة الرسمية رقم 53 لسنة 1963، ص 76.

— رأس السنة الميلادية — عيد العمال — عيد الاستقلال و الشباب — أول نوفمبر — رأس السنة الأمازيغية.

كذلك توجد عطل خاصة بالموظف تتعلق بأمور عائلية حسب ما نصت عليه المادة 54 من القانون 11/90 المعدلة بالمادة 08 من الأمر 21/96 حيث "يستفيد العامل من ثلاثة أيام كاملة مدفوعة الأجر بمناسبة حدث من الإحداث العائلية التالية :

زواج العامل، ولادة مولود له ، زواج أحد فروعه أو وفاة أحد الأصول أو الفروع أو الحواشي من الدرجة الأولى للعامل أو لزوجه أو وفاة زوج العامل أو ختان ابن العامل" **ثانيا- العطل الإستثنائية:** و ميزتها أن الموظف يحصل عليها لأسباب محددة في كل حالة تستدعي الحصول عليها و تختلف عن العطل العادية في كونها ليست عامة و ليست دورية و هي :

— العطل المرضية:

و تمنح للموظف في حالة المرض الذي يمنعه من القيام بواجباته و يجب على الإدارة التأكد من هذه الحالة بما يقدمه من شهادات طبية و يتولى الضمان الاجتماعي دفع الأجر.

— عطلة الأمومة :

تستفيد منها الأم الحامل خلال فترات قبل و بعد الولادة و تقدر بـ: 14 أسبوعا، كما أن للام المرضعة الحق ابتداء من انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة التغيب لمدة ساعتين مدفوعة الأجر يوميا، خلال ستة الأشهر الأولى و ساعة واحدة خلال ستة الأشهر الثانية حسب المادة 214 من الأمر 03/06.¹

— التغيبات الخاصة مدفوعة الأجر:

و تشمل ما يخص عليه الموظف من تراخيص غياب يتقاضى خلالها الراتب شرط إتباع الإجراءات التي يحددها القانون كالغياب المتعلق بممارسة التمثيل النقابي.

¹ — المادة 214 من الأمر 03/06 مرجع سابق

المطلب الرابع : حافز الحماية الصحية و النفسية و منع الاعتداءات أثناء تأدية الوظيفة

حتى يتسنى للموظف القيام بالوظيفة المناط بمهام لا بد من الهيئة الموظفة من توفير جميع شروط السلامة و الصحة الجسدية و النفسية ، و الحماية من الاعتداءات سواء الجسدية، و اللفظية الناتجة عن تأدية مهامه.

الفرع الأول: الحق في الحماية الصحية و النفسية أثناء الخدمة

اعتماد الفحوص الطبية الدقيقة للعاملين عند التعيين لأول مرة و بصفة دورية خلال مدة الخدمة، الاهتمام بالمقابلات الشخصية لكشف الاستعدادات و الميول الانفعالية، توفير الأجواء الصحية للعمل من تهوية و إضاءة و تكييف و أجهزة و معدات و ملابس وقائية ضد التعرض للأمراض و الإصابات، الاهتمام بالتوعية إقامة الندوات و طباعة الأدلة و لوحات الإرشاد المحذرة ، تخصيص أماكن للتدخين إذا اقتضت الضرورة ذلك لمنع التدخين في المكاتب و الممرات التي يوجد فيها غير المدخنين.¹

الفرع الثاني: الحق في الحماية من الاعتداءات و الإهانة أثناء الخدمة

طبقا للمادة 30 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية لعام 2006، تلتزم الدولة بحماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبة، ويجب عليها ضمان تعويض عن الضرر الذي يلحق به. و تحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال ، تمثله الدولة أنفس الغرض ،حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهات القضائية المختصة ، بل أن المشرع ذهب إلى أبعد من ذلك بنصه في المادة (31) من نفس القانون على إلزام المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها الموظف في حال ما تعرض لمتابع قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة إلى إن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه.²

¹ — محمد أحمد عبد النبي، ادرة الموارد البشرية ، د ط ، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص266، 262.

² — سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص270، 269.

المبحث الثالث: الحوافز الاجتماعية للموظف العام

نتطرق في هذا المبحث إلى الحوافز الاجتماعية للموظف و المتمثلة في الحق في الضمان الاجتماعي، الحق في الانتماء النقابي، الحق في الإضراب، الحق في الخدمات

المطلب الأول : حافز الضمان الاجتماعي

الضمان الاجتماعي من الأسباب و الحقوق التي تجعل الموظف يعمل و هو مطمئن من أي تقلبات مادية أو صحية.

الفرع الأول : تعريف الضمان الاجتماعي

الضمان الاجتماعي هو نظام تكافل اجتماعي تتكفل به الدولة تجاه العامل عندما يتعرض لمرض أو حادث عمل لعجز يمنعه من القيام بالنشاط، و عندما تضع المرأة حملها، و تجاه ذوي الحقوق عند وفاة العامل ، و يستفيد من التأمينات الاجتماعية كل العمال الأجراء الذين لهم علاقة طاعة مع رب العمل مهما كان قطاع النشاط الذي ينتمون إليه و يشمل كل أعوان الدولة و عمال الجماعات المحلية و المؤسسات العمومية و العمال الإجراء¹.

الفرع الثاني: أهمية الضمان الاجتماعي

للضمان الاجتماعي أهمية بالغة سواء بالنسبة للموظف أو عائلته و ذوي الحقوق تشمل خدمات التامين إصابات العمل و الأمراض المهنية ما يلي² :

- العناية الطبية التي ستلزمها الحالة المرضية للمصاب ، و تشمل تكاليف المعالجة الطبية و الإقامة في المستشفى.
- نفقات انتقال المصاب من مكان العمل أو من مسكنه إلى المكان الذي تعينه المؤسسة
- البدلات اليومية للعجز المؤقت عن العمل إذا أصبح المصاب غير قادر على العمل بسبب حادث.
- الرواتب الشهرية و التعويضات المقطوعة.
- الرواتب الشهرية للمستحقين.

¹ — سعد لعمش ، الجامع في التشريع المدرسي، ج1، دار الهدى ، ميله الجزائر ، 2011، ص386.

² — نادر أحمد أبو مشيخة ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2010، ص531، 532.

المطلب الثاني: الحق في الإلتقاء النقابي

كانت و لا زالت النقابات تلعب دورا هاما في الدفاع عن حقوق الموظفين و العمال و لها تاريخ حافل في النضال من أجل انتزاع حقوق و مطالب الطبقة العاملة. في هذا المطلب سنتطرق إلى تعريف النقابة و أهمية الانخراط فيها بالنسبة للموظف العام. " الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين"¹

الفرع الأول: مفهوم النقابة

ينصرف مفهوم النقابة إلى ذلك التنظيم الذي يمثل مصالح العاملين اتجاه الإدارة المستخدمة و الاهتمام بقضاياهم المتمثلة في الأجور و ساعات العمل و ظروفه، و غالبا ما يشارك العاملون في إدارة النقابة و يدعمون نشاطها من خلال دفعهم مبالغ نقدية كمستحقات مقابل الخدمات النقابية (الاشتراكات) les cotisations.²

و النقابة منظمة اجتماعية، تضم عمال صناعة معينة أو حرفة معينة و بالرجوع الي تاريخ ظهور النقابات المهنية في فرنسا مثلا ، نجد أن الفصل في ذلك ، يعود إلى قانون 01 جويلية 1901 المتعلق بالجمعيات ، حيث تحررت السلطات العمومية و أصدر وزير الداخلية منشورا بتاريخ 12 جانفي 1903 يتعلق بالنقابات المحلية ... ، و أصبح من حق المواطنين إنشاء جمعيات عادية فيما بينهم دون شرط الانتماء المهني، لها تقريبا نفس الامتيازات التي هي للنقابات المهنية ، مما أثر نوعا ما على انتشار النقابة ، قبل أن تظهر مع مرور الوقت العديد من النقابات المهنية على مستوى الإدارات ، تطبيقا الأحكام المواد 1 و 2 من هذا القانون.³

¹ — المادة 56 من الدستور 1996

² — سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص374.

³ — سعيد مقدم ، المرجع نفسه ، ص375.

الفرع الثاني : الهدف من الانتماء النقابي للموظف

يبرر الغاية من الانخراط في النقابات، جملة من الأسباب منها:¹

— العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية، باعتبار أن الثقافة إطار لتقديم ضمانات العمل للعمال المنخرطين فيها.

— العمل على تحقيق المساواة في الاستخدام ، بحيث يسعى بعض العاملين غير المقتنعين ببعض الجوانب و السياسات التنظيمية كالأجور و الحوافز المدفوعة إلى الانضمام للنقابات لتحقيق رغباتهم في عدالة التوزيع.

— زيادة التأثير على الإدارة في إجراء التغييرات التي يرغب بها العاملون.

ثمة أسباب أخرى تدعو العاملين لتكوين نقابات ينضمون إليها و هي :²

- تحقيق امال العاملين و رغباتهم و توصيلها إلى الجهات المسؤولة، بالإضافة إلى تحسين شروط العمل و المساعدة في تشغيل العاطلين عن العمل .
- إكساب العامل القوة و القدرة على مواجهة أرباب العمل مما يجعلهم أكثر طمأنينة.

كذلك تعمل النقابات على ضمان عدم تشغيل العاملين لساعات عمل طويلة لا تتسجم وحاجة الإنسان إلى الراحة بعد العمل. و في هذه الإطار فإنها تضغط باتجاه إصدار نظم قوانين تحدد ساعات العمل و تمنع تشغيل الأحداث الذين هم في سن لا يتناسب و عبء العمل و حجم الجهد الذي يبذل فيه. و تسعى النقابة كذلك إلى ضرورة إن تراعى ظروف المرأة العاملة و حالتها الصحية خلال مراحل الحمل و الولادة ، و إفساح المجال لها للتمتع بالإجازات اللازمة في مثل هذه الظروف.³

¹ — سعيد مقدم ، المرجع نفسه، ص374، 375.

² — نادر احمد ابو شيحة ، مرجع سابق ، ص 510، 511.

³ — نادر احمد ابو شيحة ، المرجع نفسه، ص511.

المطلب الثالث : الحق في الإضراب

الحق في الإضراب معترف به يمارس في إطار القانون يمكن أن يمنع القانون ممارسة هذا الحق ، أو يجعل حدودا لممارسته في ميادين الدفاع الوطني و الأمن ، أو في الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع.¹

الفرع الاول : تعريف الاضراب

تتسب كلمة إضراب " grève " إلى إسم ميدان شهير يقع على ضفاف نهر السين إمام فندق أفيل ، و يسمى هذا الميدان بميدان الإضراب ... و لقد إتجه المشرع في غالبية الدول التي تعترف بالإضراب إلى عدم وضع تعريف محدد للإضراب و على ذلك تعددت التعريفات الفقهية للإضراب بتعدد وجهات نظر أصحابها من حيث العناصر المكونة لحق الإضراب عندهم.²

فقد تم تعريفه بأنه : " اتفاق بعض العمال على الامتناع عن العمل لمدة معينة من الزمن دون أن تنصرف نيتهم إلى التخلي عن وظائفهم نهائيا و ذلك بقصد استيائهم من أمر من الأمور أو الإرغام الحكومة على تحقيق مطالبهم.³

و للقضاء المصري تعريف للإضراب لا يختلف في عناصره و شموله عن التعريف السابقة ذلكم هو تعريف محكمة امن الدولة العليا (طوارئ) الوارد بحكمها الصادر في 16 ابريل 1987 و الخاص بإضراب عمال السكة الحديدية حيث عرفت الإضراب بأنه " : الامتناع الجماعي المتفق عليه بين مجموعة من العاملين لفترة مؤقتة لممارسة الضغط للاستجابة لمطالبهم " . و متى إعترف المشرع بالإضراب فإنه يعتبر حقا.⁴

¹ — المادة 57 ، دستور 1996

² — مها علي إحسان العزاوي ، الحقوق و الحريات السياسية ، ط 1 ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ، مصر ، 2016 ، ص100

³ — المرجع نفسه ، ص100 .

⁴ — مها علي إحسان العزاوي المرجع السابق ، ص104 .

الفرع الثاني : شروط ممارسة الإضراب

حتى يمارس الإضراب في إطار قانوني نظم المشرع الفرنسي و الجزائري كيفية ممارسته، و بالرجوع إلى القانون المنظم لكيفيات ممارسة حق الإضراب ، و الأحكام الواردة فيه ، نجد أن المشرع قد وضع أربعة شروط رئيسية لشرعية الإضراب و هي كالتالي:¹

أولا – استنفاد إجراءات التسوية الودية:

نقصد بهذا الشرط انه لا يشرع في الإضراب إلا بعد التأكد من فشل التسوية الودية و القانونية و الرضائية و الاتفاقية ، و المتمثلة في الوساطة و المصالحة و في غياب طرق أخرى للتسوية ، و في هذا المجال رأينا انه من الأحسن الإشارة إلى الطرق السلمية لمعالجة النزاع الجماعي، و من بين الطرق السلمية نجد الوساطة التي تعتبر شكلا من أشكال التوفيق حيث يقوم وسيط بإقناع الأطراف المتنازعة حول حل وسط بل إنه يقترح شخصا -الوسيط- حل النزاع بعد سماعه للطرفين و يدعوهم إلى قبول الحل الذي اقترحه.²

ثانيا- موافقة جماعة العمال على الإضراب :

بمعنى أن يكون قرار اللجوء إلى الإضراب صادرا عن أغلبية العمال بإرادة حرة دون إكراه أو ضغط أو إنفعال ، و يتم ذلك في جمعية عامة تضم كافة العمال أو نصفهم على أقل تقدير يعبرون فيها عن رغبتهم أو عدم رغبتهم في الإضراب عن طريق الاقتراع السري يشترط أن يكون القرار النهائي للجوء إلى الإضراب صادر عن الأغلبية المطلقة للعمال الحاضرين بهذه الجمعية وذلك حسب نص المادة 28/من القانون 09-02 ، أما أقلية العمال الراضين للإضراب فيحق لهم متابعة العمل و لا يجوز للعمال المضربين إجبار العمال غير المضربين عن التوقف عن العمل فان كان القانون يحمي حق العامل في اللجوء إلى الإضراب فانه يحمي في المقابل حق و حرية العامل في ممارسة عمله.³

¹ – عتيقة بلجل ، الإضراب في المرافق العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة، ص83 .

² المرجع نفسه ، ص84،83.

³ – المرجع نفسه ، ص84-85.

ثالثا- الإشعار المسبق بالاضراب :

مؤدى هذا الشرط انه يجب الإشعار مسبقا بتاريخ و مدة الإضراب و ذلك بإعلام صاحب العمل سواء كانت إدارة أو سلطة عامة مسبقا بقرار اللجوء إلى الإضراب مع تحديد بداية الشروع فيه ، و مدته إذا كان محدد المدة ، أو إذا كان مفتوحا ، مما يعني إن بداية الإضراب ليس هو تاريخ إقراره، و إنما نفاذه من التاريخ الموالي لنهاية مهلة الإخطار المسبق ، و تحسب مدة الإشعار المسبق ابتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم و إعلام مفتشيه العمل المختصة إقليميا، و تحدد هذه المدة عن طريق المفاوضة و التي يجب أن لا تقل عن ثمانية أيام ابتداء من تاريخ إيداعه ذلك وفقا لنص المادة 30 من القانون رقم 90-102.

رابعا- ضمان أمن و سلامة أماكن ووسائل العمل :

أي عدم احتلال أماكن العمل بالقوة و ذلك باتخاذ كافة الاحتياطات و الإجراءات اللازمة لضمان المحافظة على وسائل و أدوات و أماكن العمل ، و عدم تعريضها لأية أضرار أو تخريب أو إتلاف أو مساس بالأموال العقارية و المنقولة و المنشآت التابعة للمستخدم.² يجب على كل مواطن أن يحمي الملكية العامة، و مصالح المجموعة الوطنية، و يحترم ملكية الغير.³

¹ — عتيقة بلجبل ، مرجع سابق ، ص 85.

² — عتيقة بلجبل ، المرجع نفسه، ص 86.

³ — المادة 80 ، دستور 2020

المطلب الرابع: حافز الخدمات الاجتماعية

تشمل الخدمات الاجتماعية التي توفرها الهيئة المستخدمة لموظفيها بهدف مساعدتهم أو الترفيه عنهم عدة أنواع كالمترتبة بالجانب المادي والجانب الاجتماعي والجانب الصحي فالخدمات الاجتماعية لها جانب تحفيزي و تشجيعي للموظف العام.

الفرع الأول : تعريف الخدمات الاجتماعية

هي مجموعة التسهيلات و المرافق التي يتمتع بها العامل داخل مكان العمل أو خارجه بغرض تيسير أدائه لعمله و استقراره في خدمته.¹

تعتبر خدمات اجتماعية في مفهوم هذا المرسوم ،جميع الأعمال أو الانجازات التي ترمي آلة المساهمة في تحسين معيشة العمال ماديا و معنويا عن طريق تكملة لأجر العمل في شكل خدمات ، في مجال الصحة و السكن و الثقافة و التسلية بصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف تسهيل الحياة اليومية للعامل و أسرته²

الفرع الثاني : أشكال الخدمات الاجتماعية

تعد الخدمات الاجتماعية التابعة للهيئة المستخدمة مكملة لأعمال الدولة و الجماعات المحلية و الهيئات المتخصصة و يتم التكفل بها تطبيقا للتشريع و التنظيم المعمول بها .

و يمكن القيام بها في المجالات الآتية:³

— المساعدات الاجتماعية

— الخدمات الصحية

— دور الأمومة و رياض الأطفال

¹ — بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، د ط ،دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2010 ، ص201.

² —المادة 2 من المرسوم التنفيذي 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المحدد لمحتوى الخدمات الاجتماعية و كيفية تمويلها

³ —المادة 3 من نفس المرسوم التنفيذي

— الرياضة الجماهيرية — أنشطة الثقافة و التسلية الأنشطة الرامية إلى تنمية السياحة الشعبية ، مثل الجولات، و مراكز الاستجمام، و مراكز الاصطياف ، و مراكز الاستراحة العائلية

— تعاونيات الاستهلاك

— الأنشطة ذات الطابع الإداري الرامية إلى تسهيل إنشاء التعاونيات

العقارية في إطار التشريع و التنظيم المعمول بهما.

للخدمات الاجتماعية إشكال مختلفة نوردتها في العناصر التالية .

اولا — الخدمات الاجتماعية في المجال المادي

تسعى المنظمات للعناية المستمرة و الاهتمام بالمعيشة الكريمة للعنصر البشري

الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج ، و أكثرها فاعلية و تأثيرا، و وسيلة المنظمة في ذلك هو أن تضمن برامج الخدمات و الرعاية المادية و الاقتصادية و التي تستهدف رفع مستوى العاملين من الناحية المادية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ¹.

ثانيا — الخدمات في المجال الاجتماعي

يواجه العاملون الكثير من المشكلات التي تنشأ داخل او خارج نطاق العمل، مما يترتب عليه مشكلات تؤدي إلى إحساس العاملين بالمعاناة النفسية و الاجتماعية و أهم أنواع وصور مشكلات المجال الاجتماعي ، توفير وسائل الانتقال للعاملين ، إنشاء دور الحضانة و أندية اجتماعية ومشروعات إسكان ².

ثالثا — الخدمات في المجال الصحي

تسعى غالبية المنظمات للاهتمام بصحة و سلامة العاملين و يزداد هذا الاهتمام كلما زادت مدة خدمة العاملين بها نظرا لأنه مع تقدم السن تزداد احتمالات إصابة العاملين بالعديد من الأمراض و تختلف المنظمات في تقديم أشكال متعددة من الرعاية الصحية ³.

¹ — محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، د ط ، زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، 2010، ص266.

² — المرجع نفسه، ص267.

³ — المرجع نفسه، ص269.

خلاصة الفصل الثاني:

يمكن القول من خلال دراستنا لطبيعة القانونية لنظام التحفيز في الوظيفة العمومية انها بدأت تتدارك الاحتياجات التي طالما طالب بها الموظف وكانت سبب تدمره وكثرة احتجاجه وهذا ما لاحظناه بصفة جدية من خلال بحثنا يتجلى في استحداث رتب جديدة في ترقية الموظفين في العديد من النصوص القانونية و اعطاء حوافز للموظف اكثر منها اعطاء عطلة تمكنه من إنشاء مؤسسة منح سكنات وظيفية تمكن الموظف من الشعور بالاستقرار و الولاء اشراك الموظف في صناعة القرار تفعيل العديد من الوزارات لعنصر تكوين الموظفين وخاصة في مجال رقمنة الادارة وتحسين ادوات العمل هذا ما جعل هناك نوع من الرضا لدى الموظفين رغم معاناة الموظف اليوم من ارتفاع الأسعار و اتساع ظاهرة المضاربة و الذي يجب على الادارة ان تراعيه في قوانينها للحد منه بما يحقق توازن بين نظام الحوافز المطبق وقدرة الموظف الشرائية .

خاتمة

خاتمة

بعد الدراسة المستفيضة لموضوع مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، من خلال الاطلاع على العديد من المراجع و المصادر العلمية والتي من خلالها أثرينا موضوع المذكرة وكذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة، والخبرة في مجال العمل نظرا لكوننا موظفون في القطاع العمومي مما أتاح لنا الحصول على بعض المصادر القانونية التي تخدم بحثنا العلمي. و بناء على ما سبق، ونحن في مرحلة ختام اعداد المذكرة، توصلنا إلى نتائج هامة نوردها فيما يلي:

• النتائج:

- ✓ تبين مفهوم الحوافر ونظام الحوافز في الوظيفة العمومية و الفرق بينه وبين ما يشابهه من مصطلحات.
- ✓ تبين أهمية الحوافز بالنسبة للموظف و الهيئة المستخدمة ومقومات وأسس نظام الحوافز.
- ✓ تم تبين أنواع الحوافز المادية منها و المعنوية، و الآثار المترتبة عنها الإيجابية منها و السلبية و النظريات المنشأة لها أين كان الفضل للمدارس التقليدية في وضع الأسس الأولى في حين كان الفضل للمدارس الحديثة في تطوير نظام الحوافز بما يتلاءم وحاجيات الموظف.
- ✓ الإلمام بأهم النصوص القانونية المنظمة للحوافز في الوظيفة العمومية، و إبراز التعديلات فيها من أجل تحفيز الموظف العمومي.
- ✓ التعرف على الحوافر التي حددها المشرع الجزائري على ضوء الأمر : 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ✓ ولما كان أي نظام قانوني من صنع اليد البشرية لا يخلو من بعض النقائص و الثغرات ارتأينا أن نشير إلى بعض الاقتراحات المتعلقة بالبحث.
- ✓ خضوع بعض الحوافز لتقدير المسؤول المباشر مما يخلق نوع من التحفيز وعدم العدالة بين الموظفين.

خاتمة

- ✓ وجود العديد من النصوص القانونية التي تحمي الموظف خلال تأديته لوظيفته، إلا أننا لا نلمسها فعليا في الواقع.
- ✓ عدم تحقيق بعض الحوافز لأهدافها إذا لم تقترن بالحفاظ على الآلية القانونية لحماية (زيادة الأجور لا بد ان تقترن بحماية القدرة الشرائية الموظف من خلال العمل على التحكم في الأسعار، و توفير تعاونيات استهلاكية توفر مواد و سلع بأسعار معقولة).
- ✓ يعتبر نظام التحفيز إحدى مقومات العمل الإداري ، و الذي بدوره لا يمكن لأي إدارة تحقيق أهدافها ، فالتحفيز يمثل الطريقة التي من خلالها تعبر الإدارة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن ، و قد حاولنا من خلال دراسة نظام تحفيز الموظف العمومي الإجابة عن إشكالية البحث المتعلقة بمدى تأثير نظام التحفيز على الموظف العمومي ، و التي تتجلى الإجابة عنها من خلال الأثر الايجابي للحوافز في تحسين أداء الموظفين ، من خلال إقرار نظام تحفيز فعال تسهر عليه منظومة إدارية جيدة في ظل تعدد أساليبه ، و ذلك لترغيب الموظف في العمل ، فنظام التحفيز يؤدي بذلك إلى تفعيل الموظف باعتباره استثمار للإدارة .
- ✓ أن مفهوم التحفيز يرتبط بالوسائل المستعملة من طرف الإدارة لحثهم على تحسين أدائهم و ذلك من خلال إشباع مختلف حاجاتهم المادية و المعنوية.
- ✓ تسعى كل إدارة لتحقيق هدف أو أهداف معينة من خلال موظفيها و هذا يستوجب قصد الوصول إلى نظام تحفيز فعال تكامل حاجات كل من الموظف و الإدارة.
- ✓ يتأثر نظام التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد و المجتمع ، كما يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل.
- ✓ تنوع مطالب الموظفين و تغييرها من وقت لآخر بسبب استحالة الحصول عليها أو تم الحصول عليها و يريد إشباع حاجات أخرى ، كما تختلف الحوافز التي تجذب الموظفين بسبب اختلاف الظروف المعيشة سواء تعلق الأمر بالمجتمع أو بمكتسبات الموظف .
- ✓ عملية تحفيز الموظفين غير سهلة و إنما تتطلب على الكثير من العوامل الأمر الذي تحاول مختلف الإدارات تحقيقه لأن التحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح.

خاتمة

- ✓ وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية نظام التحفيز كاستعمال المحاباة في منح الحوافز ، و عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس و المرؤوس و تعدد القيادات و تضارب أوامرها خاصة أن لكل رئيس أسلوبه في العمل.
- ✓ إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء الموظف و الحصول على الحافز ، كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الموظف في الحصول عليها من جهة ، و مدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية ، بحيث توضع معايير محددة عادلة و موضوعية حتى تؤدي الحوافز الأهداف المرغوبة .
- ✓ تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الايجابي لأداء الموظفين ، إلا أنه هناك عوامل أخرى مؤثرة و التي تمس الجانب الاجتماعي و العملي كالرضا الوظيفي ، الولاء وغيرها.
- ✓ تطبيق نظام الحوافز السليم يفرض على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للموظفين باستخدام الحافز الملائم و اختيار الوقت المناسب لمنحه.
- ✓ أن الاستخدام المتزايد لوسائل التحفيز الإيجابي أدى إلى تناقص تدريجي في استخدام التحفيز السلبي القائم على التخويف و العقاب نظراً لعدة عوامل أهمها ارتفاع مستوى ثقافة الموظفين التي برهنت على المزايا التي يدنو⁹¹ المدخل الايجابي في تحفيز الموظف باللجوء إلى مختلف الحوافز حيث لا يصلح حافز واحد لتحفيز كافة الموظفين و إنما تتعدد الحوافز و تتفاوت في درجة فعاليتها وفقاً لحالة كل موظف على جهة.

• التوصيات:

- ✓ إعطاء أهمية كبرى لعملية التوظيف و ذلك باختيار الكفاءات و وضعها في مكان العمل المناسب بتكليف أشخاص مختصين و ذوي خبرة لإجراء مسابقات التوظيف.
- ✓ ربط الحوافز بأهداف الموظفين و الإدارة معا بتحقيق الأهداف الشخصية للموظفين و عدم تعارضها مع الأهداف التنظيمية و إمكانات المنظمة .
- ✓ إشراك الموظفين في بناء و رسم نظم و سياسات التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة و فاعلية و تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة لزيادة قناعتهم بها.
- ✓ الاعتراف بالموظف و الاهتمام بانشغالاته من خلال فتح قنوات الاتصال لتقريب وجهات النظر و تبادل الأفكار و الاهتمام بظروفه و إشعاره بالأمن و الإستقرار.

خاتمة

- ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية لا سيما دعم و تعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة و تشجيع الاحتفالات بالمناسبات الدينية و الوطنية في جو عائلي جماعي بين الموظفين .
- ✓ إعادة صياغة معايير الترقيات للموظفين ، و أن يعتمد على كفاءة الموظف في العمل .
- ✓ الاهتمام بتنظيم دورات تكوينية متنوعة للموظفين لرفع كفاءتهم ، لاسيما زيادة فرص التكوين بالخارج لمواكبة التطورات و تطوير القدرات .
- ✓ تقديم جوائز وشهادات تكميمية لأكثر الموظفين أداء ومنتوج داخل المؤسسة .
- ✓ الاعتماد على المصادقية في تطبيق نظام التحفيز ، و القضاء على المحاباة في منحها بتقنين كافة الإجراءات المتعلقة بالنظام ليتم منحها للموظفين المتميزين في العمل .
- ✓ ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء و منح الحوافز ، بما يضمن أن يكون التقييم الأداة الرئيسية في منح الحوافز .
- ✓ تعزيز سياسة الثواب و العقاب على أن يتم تحديد المهام تحديدا دقيقا، و منح توجيهات و تعليمات للموظف تسمح له بتقويم أدائه في الاتجاه الصحيح .
- ✓ توفير ظروف و بيئة عمل جيدة من حيث الوسائل و الإمكانيات .
- ✓ إقامة ورشات عمل و عقد ندوات توضح عملية التحفيز و متطلباتها ، وأهمية العلاقة بين نظام التحفيز و الولاء التنظيمي .

قائمة المصادر
و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

1/1 المصادر باللغة العربية:

أولاً - القواميس والمعاجم :

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، ط01، دار صادر، بيروت، 1997.
- أحمد رضا ، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية حديثة ،المجلد الثاني ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت ، 1958.
- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، 2010.

ثانياً - القوانين والنصوص:

أ - القوانين والأوامر:

- القانون رقم 278/63 المتضمن الأعياد الوطنية و الدينية ، الجريدة الرسمية رقم 53 لسنة 1963.
- قانون رقم 15-16 مؤرخ في أول ربيع الثاني عام 1438 الموافق 31 ديسمبر سنة 2016 ،يعدل و يتم القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 و المتعلق بالتقاعد ، الجريدة الرسمية ،العدد 78 ،الصادرة في 1 ربيع الثاني 1438 هـ الموافق لـ 31 ديسمبر 2016 م.
- الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 ،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،ع 46، الصادرة بتاريخ 16 جويلية 2006.

ب - المراسيم:

- المرسوم التنفيذي 82-179 المؤرخ في 15 ماي 1982 المحدد لمحتوى الخدمات الاجتماعية و كيفية تمويلها.
- المرسوم الرئاسي رقم 304/07 مؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر 2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

قائمة المصادر والمراجع

- مرسوم تنفيذي رقم 08- 411 مؤرخ في 26 ذي الحجة عام 1429 الموافق 24 ديسمبر سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.
- المرسوم التنفيذي رقم 16-208 مؤرخ في 02 صفر 1438هـ الموافق لـ 2 نوفمبر 2016 يعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، الجريدة الرسمية العدد 66 الصادرة في 09 نوفمبر 2016.

2/ قائمة المراجع باللغة العربية:

أولا - الكتب:

- إبراهيم الفقي ، قوة التحفيز، ثم ارت للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة ، 2011.
- إبراهيم عبد الله الطخيس ، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، 2001.
- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت ، 1981.
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية، 1995.
- اشرف محمد عبد الغني شريف و صبره محمد علي ، سيكولوجية الصناعة " أسس و تنظيمات "، دار المعرفة الجامعية القاهرة . 2004.
- بروس أن بتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية عمان.
- بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، د ط ، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2010 .
- جاري ديسلر ،إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد و العشرون الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

- حسين العمراني ، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية ، ج01، إدارة التعليم العالي و البحث العلمي ، المغرب ، 1996 .
- حمد إبراهيم، نظام التقاعد والمعاشات في الجزائر، د ط ،دار العلوم للنشر والتوزيع،الجزائر عنابه،2015.
- حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1998/1997.
- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، ط01، دار المسيرة عمان ، 2000
- رافد الحريري ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ،2008.
- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و نظريات الإدارة الحديثة، ط1 ، دار أسامة للنشر الأردن ، 2009.
- سعد لعمش ، الجامع في التشريع المدرسي، ج1، دار الهدى ، ميلة الجزائر ،2011 .
- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2010.
- سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط 02 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،2006
- سيد محمد جاد الرب ،إدارة الموارد البشرية، دار المعارف، القاهرة ،2009.
- شفيق رضوان ، السلوكية و الإدارة ،ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر لبنان ، 2002 .
- عباس مفرج الفحل، الضريبة على الرواتب و الأجور و المخصصات (دراسة مقارنة قانونية)، الطبعة الأولى منشورات زين الحقوقية، لبنان، 2016 .
- عبد الحفيظ مقدم، الثقافة و التسيير ، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون سنة نشر .

قائمة المصادر والمراجع

- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسة إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية، 2007 .
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارة ،المكتب الجامعي الحديث مصر،2005.
- عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر د ون سنة نشر .
- عبد المحسن جودة و عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، ط02 جامعة المنصورة ، مصر ،بشير العلاق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط01 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001.
- علي جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة،دار المطبوعات الجامعية،الإسكندرية ، 2004
- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، ط1، دار الميسرة ، عمان ، 2004.
- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية، ط01، دار الفجر للنشر و التوزيع 2007.
- عمار عوابدي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر 1982.
- فيليب واتيلي ، التحفيز ، تر احمد ظاهر يوسف ، دار الكتاب العربي ، لبنان، 2009.
- كامل المغربي ، أساسيات الإدارة ، ط01 ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، مصر 1995.
- كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية-إتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني ،بيروت ط1،
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، د ط ، زمزم ناشرون و موزعون،الأردن،2010.

قائمة المصادر والمراجع

- محمد أنس قاسم، مذكرات الوظيفة العامة، الطبعة الثانية ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1989.
- محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للعالم ، الإسكندرية ، 2009.
- محمد فؤاد مهنا ، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، إدارة المعارف، مصر ، 1967 .
- محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية و الوظائف ، ط03، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان، 1993.
- مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط01 مجموعة النيل العربية ، مصر 2007.
- مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة، 2007.
- مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأف ارد - ، ط01 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن، 2011
- منير أحمد بن دريدي ، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية التدريب والحوافز، ط1، دار الابتكار عمان ، 2005.
- مها علي إحسان العزاوي ، الحقوق و الحريات السياسية ، ط1 ، دار الفكر والقانون للنشر والتوزيع ، مصر ، 2016 .
- نادر أحمد أبو مشيخة ،أدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2010.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة الرياض ، 1995 .
- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية، ط 01 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011.
- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2010 .
- هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، ط01 ، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع عمان، 2007 .

قائمة المصادر والمراجع

- وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر الجامعية ، قالمة 2006 .
- وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام دراسة مقارنة، ط1 ،دار الثقافة للنشر و التوزيع،الأردن ،2012.
- يوسف قزاقزة و آخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ،2002

02/ الكتب باللغة الأجنبية:

- AHMED MAHIOU, Cours d'institutions administratives ,OPU, ALGER ,1976,p329.
- Jean Marie Peritti, ressources humaines et gestion du personnel ,2eme edition , ,France ,1998.

المجلات :

- بلقايد براهيم، بوري شوقي ،علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد17، السداسي الثاني.

المذكرات:

- ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي،رسالة لنيل شهادة الماجستير ،معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة.
- إلياس بن سليم ، الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة الجزائر،كلية الحقوق ، فرع إدارة ومالية ،2002.
- بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار كلية الآداب والعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، عنابة ،2012.
- توفيق إبراهيم عوض ميرفت ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية بالدنمارك ، كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة و الاقتصاد ، 2011/2012.
- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير، أمحمد بوقرة، بومرداس،2010 .

قائمة المصادر والمراجع

- حميد باجة ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة اكلي محند اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة ، 2013/2014
- سمية ترشة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية : دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة حمة لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، الوادي ، 2014/2015.
- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2011/2012.
- عتيقة بلجل ، الإضراب في المرافق العامة ، رسالة ماجستير ، جامعة بسكرة.
- علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز و المكفآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة مذكرة لنيل ، شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2007.
- الفالح نايف بن سليمان ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا الرياض، 2001.
- مرمات نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة أمحمد بوقرة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، بومرداس ، 2008/2009.
- مصطفى جعيدل، نظام الترقية في الوظيفة العامة، مذكرة نيل شهادة ماستر في الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- مفتاح زينب ومساوي نهاد إيناس تأثير نظام الحوافز على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة نفطال سعيدة مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة دكتور مولاي طاهر سعيدة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، سعيدة ، 2021/2022

قائمة المصادر والمراجع

- ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
أنموذج البحث إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،
الأكاديمية العربية بالدنمارك ، كلية الدراسات العليا ، الدنمارك ، 2011 2012.
- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، تقييم اثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة
الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة
الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، غزة 2010.
- نور الدين كتوفي ، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ،رسالة لنيل شهادة
الماجستير، جامعة الجزائر ، معهدالعلوم الاقتصادية ، 1992.

مواقع الانترنت :

- مقومات الحوافز ، متحصل عليه من موقع : <https://www.annajah.net/> بتاريخ 2023/04/05
على الساعة 21.30.
- آليات تحفيز الموظفين، متحصل عليه من موقع : droit-pub.blogspot.com بتاريخ :
2023/03/10 على الساعة 14.00 .

رقم الصفحة	العنوان
07-01	المقدمة العامة
10	مقدمة الفصل الأول: لإطار النظري لنظام الحوافز ومتطلبات فعاليته ونجاحه في الوظيفة العمومية
11	المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز في الوظيفة العمومية
11	المطلب الأول : تعريف نظام الحوافز في الوظيفة العمومية
11	الفرع الأول : تعريف نظام الحوافز
11	أولا: تعريف النظام
11	1/ لغة
11	2/إصطلاحا
12	ثانيا : تعريف الحوافز
12	1 لغة
12	2 إصطلاحا
13	ثالثا : تعريف نظام الحوافز
13-14	رابعا : الفرق بين الحوافز و الدافع و الحاجة
14	الفرع الثاني : تعريف الوظيفة العمومية والموظف العمومي
14	تعريف الوظيفة العمومية

15	تعريف الموظف العمومي
16	2-1- تعريف الموظف العمومي من منظور المشرع الجزائري
16	2-2 : تعريف الموظف العمومي من المنظور الفقهي
17	ثالثا : التعريف الإجرائي لنظام التحفيز للموظف العمومي
17	المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز ومقوماته
17	الفرع الأول : خصائص نظام الحوافز
19-18	الفرع الثاني : مقومات نظام الحوافز
19	المطلب الثالث : أهداف التحفيز و أهميته
20-19	الفرع الأول : أهداف التحفيز
21	الفرع الثاني : أهمية التحفيز
21	أولا : على مستوى المؤسسة العمومية
22	ثانيا : على مستوى فريق العمل
23	المبحث الثاني: أنواع الحوافز و النظريات المنشأة لها
23	المطلب الأول : أنواع الحوافز.
23	الفرع الأول : الحوافز المادية والمعنوية
24-23	أولاً- الحوافز المادية

30-26	ثانيا : الحوافز المعنوية
30	الفرع الثاني : الحوافز الايجابية والسلبية فتنقسم من حيث الآثار إلى حوافز ايجابية و سلبية
30	أولا : الحوافز الايجابية
31-30	ثانيا : الحوافز السلبية
31	الفرع الثالث : حوافز فردية و جماعية
31	أولا : الحوافز الفردية
32-31	ثانيا : الحوافز الجماعية
32	المطلب الثاني: نظريات الحوافز المنشأة لها.
32	1- النظريات الكلاسيكية
32	أولا - النظرية الكلاسيكية
33	ثانيا - نظرية العلاقات الإنسانية
35-33	ثالثا: نظرية الحاجات الإنسانية
35	رابعا: نظرية "X" و نظرية "Y"
36	خامسا : نظرية العاملين
37	سادسا: نظرية الانجاز
37	سابعا : نظرية الدرفير Alderfers

38	الفرع الثاني: النظريات الحديثة :
38	أولا : نظرية التوقع : قدم فكتور فروم Victor Vroom
38	ثانيا : نظرية العدالة و المساواة
39-38	ثالثا: نظرية التعزيز
39	رابعا : نظرية "Z"
40	المبحث الثالث : عقبات نظام الحوافز ومتطلبات فعاليته في الوظيفة العمومية.
40	المطلب الاول : عقبات وأسباب فشل نظام الحوافز
42-40	الفرع الأول : عقبات نظام الحوافز
42	أولا : على مستوى الدولة
43	ثانيا : على مستوى الإدارة
45	الفرع الثاني : أسباب فشل أنظمة الحوافز
46	المطلب الثاني : متطلبات نظام التحفيز الفعال وآليات وطرق تحسين أداء الموظف
46	الفرع الأول : متطلبات نظام التحفيز الفعال
48-46	1/ متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز
48-47	2/ متطلبات تنفيذ نظام التحفيز
52-49	3/خطوات تصميم نظام التحفيز

52	الفرع الثاني: آليات وطرق الحوافز المساعدة في تحسين أداء الموظف
53	أولاً: آليات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء
54	الفرع الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز ومواجهة العقبات التي تعترض.
55-54	أولاً: شروط نجاح نظام الحوافز
56	ثانياً: مواجهة العقبات التي تعترض نظام الحوافز
58-57	خلاصة الفصل الأول

الصفحة	العنوان
60	مقدمة الفصل الثاني
61	الفصل الثاني: الفهرس
61	المبحث الأول : القانون المنظم للحوافز في الوظيفة العمومية
61	المطلب الأول: القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية
61	الفرع الأول: التعريف بالقانون الأساسي للموظف
61	الفرع الثاني: مراحل تطور قانون الوظيفة العمومية في الجزائر
61	أولاً- مرحلة ما قبل الاستقلال:
63-62	— ثانياً - مرحلة ما بعد الإستقلال:
64	المطلب الثاني: القوانين الأساسية الخاصة
65	المطلب الثالث : التعديلات المستحدثة للحوافز في اطار قانون الوظيفة العامة
65	الفرع الأول: استحداث رتب جديدة
66	الفرع الثاني : تثمين الشهادات العلمية
67	الفرع الثالث: استفادة الموظف من عطلة لإنشاء مؤسسة

68	المبحث الثاني: الحوافز المادية و الاجتماعية للموظف العام
68	المطلب الأول : الحوافز المادية للموظف العام
68	الفرع الأول: حافز الراتب
68	أولاً: تعريف الراتب
69	ثانياً: عناصر الراتب
69	أولاً – الراتب الرئيسي
70-69	ثانياً – العلاوات و المنح
71	المطلب الثاني: حافز الترقية و التكوين
71	الفرع الاول : تعريف الترقية
72	الفرع الثاني: أشكال الترقية
73	الفرع الثاني: التكوين
74	المطلب الثالث: التقاعد و الراحة
74	الفرع الأول: الحق في التقاعد
74	أولاً : الطبيعة القانونية للتقاعد
74	ثانياً: شروط التقاعد
75	الفرع الثاني: الحق في الراحة
75	أولاً: العطل العادية الدورية
76	ثانياً: العطل الاستثنائية
77	المطلب الرابع: حافز الحماية الصحية و النفسية ومنع الاعتداءات إثناء تأدية الوظيفة
77	الفرع الاول : الحماية الصحية و النفسية أثناء الخدمة
77	الفرع الثاني : الحماية من الاعتداءات و الاهانة أثناء الخدمة
78	المبحث الثالث: الحوافز الاجتماعية للموظف العام
78	المطلب الأول : حافز الضمان الاجتماعي
78	الفرع الأول: تعريف الضمان الاجتماعي

78	الفرع الثاني: أهمية الضمان الاجتماعي
79	المطلب الثاني: الانتماء النقابي
79	الفرع الأول: مفهوم النقابة
80	الفرع الثاني: الهدف من الانتماء النقابي للموظف
81	المطلب الثالث: الحق في الإضراب
81	الفرع الأول : تعريف الإضراب
83-82	الفرع الثاني : شروط الإضراب و أهدافه
84	المطلب الرابع: حافز الخدمات الاجتماعية
84	الفرع الأول: تعريف الخدمات الاجتماعية
85-84	الفرع الثاني : أشكال الخدمات الاجتماعية
86	خلاصة الفصل الثاني
91-88	خاتمة
100-93	قائمة المصادر و المراجع
108-101	الفهرس
108	ملخص

ملخص:

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا وهو النظام التحفيزي للموظف في التشريع الجزائري، يتضح لنا أن نظام الحوافز مهم جداً وحيوي لأي مؤسسة عمومية تسعى للنجاح، فالحوافز هي عبارة عن قوة خارجية تجذب الموظف أو تدفعه في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه حيث أنه يستخدم قدراته وخبراته لأداء الوظيفة المطلوبة منه، ويعمل على تحقيق قدر من التطور في أساليب العمل المختلفة. كما تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في تحسين مستوى أداء الموظف وزيادة إنتاجه وتحقيق الرضا الوظيفي لديه بالإضافة إلى حثه على الإبداع الإداري وتفعيل نشاطه. يعمل نظام الحوافز على تحريك الدوافع لدى الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك باستخدام عدة طرق، مثل الحوافز المادية والمعنوية التي تم تكييفها من قبل المشرع الجزائري بمرسوم 03/06 الصادر في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي.

Abstract :

Through our study of the subject of our research which is the employee incentive system in the Algerian legislation, it becomes clear to us that the incentive system is very important and vital for any public institution that seeks success. Incentives are an external force that attracts the employee or pushes him in his behavior to the activities required to him and he uses his abilities and experiences to perform the required job, as he works to achieve a measure of development in various work methods. The incentives are considered as a fundamental factor of improving the employee's performance level, increasing his production and achieving job satisfaction. In addition, it urges him to administrative creativity and activate his activity. The incentive system works to move the pent-up motives within the working individuals and strive to satisfy them using several methods, such as material and moral incentives that have been adapted by the Algerian legislator in the ordinance 06/03 of July 15, 2006 which includes the basic law of the public service.