



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المرجع:

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

نظام تحفيز الموظف العمومي

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

التخصص: قانون إداري

تحت إشراف الأستاذ(ة):

بن عودة نبيل

الشعبة: قانون عام

من إعداد الطالب(ة):

العنري عائشة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ(ة): بن قارة عائشة رئيسا

الأستاذ(ة): بن عودة نبيل مشرفا مقرا

الأستاذ(ة): مزبود بصفي مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

نوقشت بتاريخ 09 سبتمبر 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَمِيعٌ عَلِيمٌ
الَّذِي خَلَقَ الْمَرْءَ مِنْ
عِجْظٍ عَلِيمٍ

إهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من هما قدوتي و مثلي الأعلى الوالدين الكريمين أطالا الله في عمرهما

و حفظهما لي سالمين.

إلى أخي و أخواتي.

إلى زوجي عابد و أولادي آدم و سيلين.

إلى كل عائلتي من قريب أو بعيد.

إلى صديقاتي في المشوار الدراسي .

إلى رفيقتي الغالية سعيدة.

إلى كل من علمني حرفا و أراد أن يـراني دائما في الأمام .

شكر و عرفان

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

نحمد الله و نشكره الذي وفقنا و ألهمنا الصبر و القوة لانجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى الأستاذ: بن عودة نبيل الذي أسعدني بإشرافه على مذكرة

التخرج ، و الذي لم يبخل علينا بإرشاداته القيمة و توجيهاته العلمية .

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

إلى كل من مد لي يد العون لإتمام هذا العمل.

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الفرق بين الدافع ، الحاجة و الحافز	11
02	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	36
03	المكونات الأساسية لنظام التحفيز	48
04	مراحل تصميم نظام التحفيز	50

أ- المقدمة العامة:

يعد المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها و برامجها ، و تحقيق أهدافها ، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها ، و لا تزال المنظمات تعمل جاهدة في جعل هذا المورد البشري الذي يمثله الموظفون يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة و فعالية .

و يعتبر التحفيز من الوظائف المهمة التي تستوجب متابعته و الاهتمام به من طرف المنظمة ، كما يعتبر من أهم الموضوعات التي شغلت حيزا مهما من أبحاث علماء السلوك الإداري و لعل السبب في ذلك أن الحوافز بشتى أنواعها المادية و المعنوية واحدة من المتغيرات المستقلة التي تؤثر في دافعية العمل كما تؤدي الحوافز إلى تحريك طاقات الموظفين في العمل و التي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم¹.

إن الاهتمام بتحفيز و تطوير أداء الموظف يكون بضمان وجود نظام تحفيز ملائم و فعال ذلك أن عملية تصميمه و تنفيذه صعبة بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين (الإدارة و الموظفين) منتفعين و راضين بشكل متبادل كما أن الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها منحها لها تأثير عام على دافعية الموظفين و أدائهم.

و قد مرت أساليب التحفيز بمراحل و تبلورت بالصورة التي هي عليها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي اعتبرت أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول و يسعى دائما لإشباع حاجاته المادية، و بالتالي ركزت على الحوافز المادية فقط ، ثم أعقبتها المرحلة التي ظهرت فيها مدرسة العلاقات الإنسانية التي طورت في نظرتها للفرد بإدخال الجانب الإنساني و الفني حيث أقرت بوجود حوافز معنوية إلى جانب الحوافز المادية.

¹ وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، مديرية النشر الجامعية ، قالمة، 2006، ص170.

ثم جاءت المرحلة الحديثة و قامت بربط الحوافز بالنتائج المحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه الفرد من حوافز مادية ومعنوية حسب مستوى الأداء مع ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع نظام التحفيز.

ب- مشكلة الدراسة :

إن عدم توفر نظام تحفيز مناسب للموظف العمومي المجتهد و المنضبط ، قد يؤثر سلبا على أدائه و يفقد الحماس و الشعور بأهمية العمل و تنخفض روحه المعنوية و الرغبة في إنجاز مهامه بفعالية ، و بالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة و هو ما ينعكس سلبا على كفاءته في العمل ، و هذا ما يبرز أهمية التحفيز داخل أي منظمة أو إدارة حيث يكون للتحفيز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف بشكل سلبي أو إيجابي و ويؤثر على قدراتهم¹ الأمر الذي يتطلب ضرورة الاعتماد على نظام تحفيز فعال يقوم على توزيع الحوافز بشكل عادل و موضوعي.

و من هنا نطرح الإشكالية الآتية : ما مدى تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي؟

و للإجابة عن الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية الآتية :

1/ ما هي أنواع الحوافز و ما هي المشاكل و المعوقات التي تواجه تطبيق نظام التحفيز؟

2/ ما هي ملامح نظام التحفيز الفعال؟

3/ ما هي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز و أداء الموظف العمومي؟

¹ عبد الرحمان بن علي الوابل ، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، 2005، ص 27.

ج- فرضيات الدراسة :

1/ للتحفيز أساليب متعددة و متنوعة أهمها الحوافز المادية و المعنوية و تعترضه جملة من الصعوبات تتعلق أساسا بعدم الموضوعية في منح الحوافز و عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح على أساسها الحوافز .

2/ مبدأ الإنصاف هو جوهر فعالية نظام التحفيز فشعور الموظف أنه يحصل على المقابل الفعلي للجهد المبذول و أن هناك إنصاف في منح الحوافز يدفعه للعمل أكثر و يشعره بالرضا .

3/ توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام التحفيز و أداء الموظف العمومي .

د- أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية في الدراسة و الاطلاع على نظام تحفيز الموظف العمومي .
- ملائمة الموضوع للتخصص .

الأسباب الموضوعية :

- يعتبر التحفيز الأساس المعتمد من طرف الإدارة لتحقيق أهدافها .
- معرفة نظام التحفيز و تأثيره على أداء الموظف العمومي .
- وفرة المراجع المتعلقة بالموضوع .

هـ- أهداف الدراسة:

- معرفة العلاقة بين نظام التحفيز و أداء الموظفين .
- توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع التحفيز داخل الإدارات .
- معرفة مشاكل نظام التحفيز و محاولة طرح بعض الحلول لتطوير هذا النظام على مستوى الإدارات .

- إبراز أهمية نظام التحفيز و مساهمته في تطوير الموظف و تحقيق رضاه.
- تسليط الضوء على أهمية فهم سلوك الموظفين من قبل الإدارة من أجل التنبؤ بهذا السلوك و تعديله و توجيهه بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.

و- أهمية الدراسة:

يعتبر نظام التحفيز من المواضيع المهمة المطروحة للنقاش و التي لا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لارتباط التحفيز بحاجات و دوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر و من فرد إلى آخر داخل المنظمة أو الإدارة الواحدة ، و قد اكتسب هذه الأهمية في ظل التغيرات المسارعة و التحديات التي تواجهها الإدارات لذا انصبحت مختلف جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري أو الموظفين و كيفية تحسين أدائهم باعتبارهم العنصر الذي يخلق التميز و هذا عن طريق نظام التحفيز باعتباره وسيلة استثمار في المورد البشري في الإدارة التي أصبحت تعاني مشاكل تراجع أداء موظفيها بالرغم من امتلاكها لموارد مهمة كالتأخر عن العمل و ارتفاع معدل الغياب و الإهمال فأصبح تحفيز الموظفين ضرورة حتمية للقضاء على مثل هذه المظاهر و محاربتها.

ز- أدبيات الدراسة :

نظرا لأهمية موضوع نظام التحفيز تطرق له العديد من الباحثين و هذا ما وجهنا للبحث عن الجوانب التي لم يتطرقوا إليها و نذكر من بين هذه الدراسات:

1/ دراسة علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي، 2007¹ هدفت الدراسة للتعرف على دور نظام الحوافز و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء و خلصت إلى النتائج التالية :

¹ علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2007.

- هناك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز و المكفآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - وجود خلل في طرق و آليات ترقية الموظفين .
 - عدم وجود ضوابط و معايير في منح الحوافز و هو ما اثر سلبا على أداء الموظفين.
- 2/ دراسة مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري 2009/2008¹ هدفت إلى إبراز أهمية التحفيز و مدى مساهمته في تطوير و تنمية الفرد و تحقيق رضاه و خلصت إلى النتائج الآتية :
- استخدام الحافز الملائم و اختيار أسلوب منحه يعتبر مؤشر لنجاح المؤسسة.
 - الاعتماد على نظرية التوقع و نظرية الإنصاف في تطبيق نظام الحوافز أي أن العمال يعملون حب ما يتوقعون من رواتب و يأملون في أن هذا المقابل منصف للجهد المبذول و هو ما جعل الإدارات تعاني من مشاكل جمة من لامبالاة و إهمال العمل.
 - ضعف برامج التحفيز المادي و تسرب مستمر للإطارات.

ح- حدود الدراسة :

يكمن موضوع الدراسة في إطار نظري يتمحور حول نظام تحفيز الموظف العمومي حاولنا من خلاله طرح أهم الأفكار و النظريات التي حاولت تحديد مضمون التحفيز و كيفية تأثيره على دوافع الموظفين ليكون أكثر فعالية بالإضافة إلى الحوافز المقدمة و تسيير نظام التحفيز في الإدارة .

¹ نبيلة مرماط ، 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 ، 2009/2008.

ط- منهج الدراسة:

• تم الاعتماد في دراستنا على المنهج الوصفي و المنهج التحليلي حيث يسمح المنهج الوصفي بعرض المفاهيم و مختلف أنواعها و النظريات المتعلقة بالموضوع و غيرها من المفاهيم الخاصة بنظام التحفيز ، و من أجل فهم أعمق اعتمدت على المنهج التحليلي لشرح و تحليل بعض الأفكار المتعلقة بالموضوع.

ي- تقسيمات البحث:

قسمنا البحث إلى فصلين حيث استعرضنا من خلالهما ما يلي :

الفصل الأول : تناولنا في هذا الفصل الدراسة تحت عنوان الإطار النظري لنظام التحفيز حيث قمنا بتقسيمه إلى مبحثين أبرزنا من خلالهما مفهوم نظام تحفيز الموظف العمومي و طبيعة هذا النظام و خصائصه و أنواع الحوافز المقدمة للموظف و كذا النظريات المتعلقة بالتحفيز .

الفصل الثاني : تطرقنا في هذا الفصل لجزء من الدراسة تحت عنوان تأثير التحفيز على أداء الموظف العمومي مقسم إلى مبحثين حيث استعرضنا متطلبات نظام التحفيز الفعال من خلال التطرق لنظام التصميم و أسس منح الحوافز و كذا مبادئ التحفيز الفعال و كذا معوقات التحفيز ثم تطرقنا إلى دور التحفيز في رفع كفاءة الموظف العمومي من خلال التطرق إلى علاقة التحفيز بالأداء و الرضا الوظيفي و أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام التحفيز .

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام التحفيز

مقدمة الفصل الأول :

تولي الإدارات المختلفة للعنصر البشري اهتماما بالغا من خلال البحث في العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة الموظفين حيث يلعب موضوع الحوافز دورا هاما في التأثير على سلوك الفرد و هذا لتغيير أدائه نحو الأفضل بما يتناسب مع الأهداف المسطرة و التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال اهتمامها بالأفراد و العاملين بها باعتبارهم المورد الأساسي لها كما أن كفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته الذاتية فيه و التي تمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة¹.

كما تعتبر جملة المؤثرات و المغريات الخارجية عوامل مهمة في تشجيع الموظف على زيادة أدائه²، حيث يساهم في تحقيق مردودية العمل المطلوبة من خلال تحفيزه بتوجيه سلوكه في الاتجاه السليم الذي يخدم مصالح الإدارة و أهدافها، لذا وجب البحث 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.

و قد تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين و هي :

المبحث الأول : ماهية تحفيز الموظف العمومي .

المبحث الثاني: أنواع الحوافز و النظريات المتعلقة بها.

¹ نبيل رسلان ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978، ص3.

² محمد نايف أبو الكشك ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006، ص133.

المبحث الأول : ماهية تحفيز الموظف العمومي :

إن فاعلية الإدارة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال فاعلية الموظف العمومي باعتباره عنصرا أساسيا ضمن الإدارة، و لا شك أن هذه الأهمية التي يحتلها الموظف العمومي داخل الأجهزة الإدارية تدفع إلى البحث عن وسائل لتحقيق رضاه و تلبية حاجاته الأساسية، و كذا تجنب بعض المظاهر المحيطة به و التي تؤثر سلبا عليه، حيث يمثل التحفيز عنصرا مهما في بيئة العمل كونه يرتبط بالأداء الأفضل للموظفين من اجل بذل جهد اكبر لتنفيذ المهام الموكلة إليهم سعيا لتحقيق المصلحة العامة¹.

المطلب الأول : مفهوم تحفيز الموظف العمومي:

الفرع الأول : تعريف نظام التحفيز:

أولا : تعريف النظام:

1/ لغة : التأليف ، نظمه ينظمه نظاما و نظاما ، و ضمت البعض إلى بعض أي نظمته و جمعه نظم ، و أنماط².

2/ اصطلاحا : عبارة عن مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بتكاملها كيانا منظما أكبر من الأجزاء التي كونت منها³.

أو هو أنماط الأفعال الاجتماعية المنظمة و المستقرة و الهادفة لتحقيق هدف ، على أساس أن كل نمط من أنماط السلوك له نوع محدد من الأهداف⁴.

¹ التحفيز الإداري متحصل عليه من موقع : <http://www.droit-arab.com> بتاريخ 2020/03/02 على الساعة 10:30.

² ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد السادس ، ط01 ، دار صادر ، بيروت ، 1997 ، ص213.

³ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، ط01، دار المسيرة ، عمان ، 2000 ، ص89.

⁴ عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع ، دار المشرق الثقافي ، عمان ، 2010 ، ص477.

ثانيا : تعريف التحفيز

1/ لغة : يشير مصطلح الحوافز إلى حفّزه ، دفعه إلى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزا أي مستقزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض¹.
اصطلاحا: تعددت وتتنوع التعريفات المتعلقة بالحوافز وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين .

• هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ، ومن محيطه في آن واحد و التي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله و مدته².

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.

• هو كل الوسائل و العوامل التي من شأنها حث الموظفين و العمال على أداء واجباتهم بجد و إخلاص و تشجيعهم على بذل أكبر جهد و عناية في أداء هذه الواجبات³.
من خلال هذا التعريف نستنتج أن التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق و إرضاء رغباتهم و الإجابة على كل ما يطلب منهم .

• هو ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها⁴.
يتضح من خلال هذا التعريف أن التحفيز هو عملية تتعلق أساسا بثلاث عناصر : بذل الجهود ، وتحقيق الأهداف و احتياجات الأفراد ، فإذا تم تحفيز الفرد فانه يكون مستعدا لبذل المزيد و لكن هذا الجهد لا يكون فعالا إلا إذا تم توجيهه كما و كيفا لخدمة أهداف المؤسسة و لكي تستمر عملية التحفيز لابد أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

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

² وسيلة حمداوي ، مرجع سابق، ص 151.

³ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار معدلوي للنشر ، عمان ، 2004 ، ص222.

⁴ ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003، ص70.

• 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 الأداء¹.

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 محددة². نستنتج أن هذا التعريف أنه ركز على الجانب النفسي للفرد و هنا يقع الخط بين الحافز و الدافع للعمل .

وعلى هذا الأساس حوافز الموظف العمومي تختلف عن دوافع الموظف العمومي، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى أو العوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالموظف والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في الإدارة، فالحوافز تحرك و توقظ الدوافع.

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء و الباحثون عن التحفيز متقاربة من حيث دلالاتها و تصب في مجرى واحد في مجملها تشير إلى أن التحفيز هو مجموعة العوامل و الوسائل و الأساليب التي تختارها الإدارة بعناية فائقة من أجل توجيه سلوك الموظف لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع أداء الإدارة و تحقيق حاجاته و رغباته .

¹ إبراهيم عبد الله الطخيس ، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، 2001 ، ص 109.

² علاء خليل محمد العكش ، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة ، 2007، ص9.

فالتحفيز يتعلق بالمؤثرات التي تدفع الموظف العمومي نحو بذل جهد أكبر 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 التحفيز : 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 أهدافها¹.

و يندرج تحت مفهوم التحفيز مفاهيم ثانوية ترتبط به كالدافع و الحاجة نوجزهما فيما يلي :
1/الدافع : يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك و درجة الإصرار عليه فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك موجّهة له ، فهو قوة موجّهة نحو هدف معين و عند تحقيق هذا الهدف يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة².

2/ الحاجة :هي الشعور بالنقص أو الحرمان الذي يولد الرغبة في شيء ما و بمجرد إشباعها تخف و تزول شدة الرغبة³.

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.

¹ سمية ترشدة ، 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،ص3.

² Blanger Benabou et Bergeron Foucher , petit gestion stratégique des ressources humaines ,Gaetan Morin,canada 1988,p94.

³ Alain Martinet et Ahmed Silem ,lexique gestion ,Alloz ,4eme edition ,France,1996,p34

الفرع الثاني : تعريف الموظف العمومي:

يعد موضوع الموظف العمومي من أهم الموضوعات في العصر الحديث ،لأن وجود الموظفين ضرورة حتمية في حياة كل الدول على الرغم من تباين الاتجاهات الحديثة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بين الدول ¹.

فالموظف العمومي هو مرآة الدولة ، و هو أيضا رأسها المفكر وساعدها المنفذ .

إن تحديد معنى الموظف العمومي يبقى أمر عسير سواء على جميع المستويات،كما أن مفهومه يختلف من دولة لأخرى ومن وقت لآخر،وهذا باختلاف النظام السياسي و الاجتماعي السائد في كل دولة ².

لا نكاد نعثر على مرجع جامع مانع لمفهوم الموظف العمومي ، فهو مرتبط بميلاد المجتمعات و أنظمتها الوظيفية و خدماتها المرفقية ³.

أولا : تعريف الموظف العمومي من المنظور التشريعي :

إن تعريف الموظف العمومي المقصود هو المفهوم الوارد في القانون الإداري خلافا للمدلولات المتضمنة في القوانين الأخرى ،فقد كان التشريع الفرنسي أول من حاول إعطاء تعريف للموظف العمومي وكان ذلك في قانون الوظيفة العمومية رقم 46-2294 الصادر بتاريخ 19/10/1946 حيث نص في مادته الأولى على أنه يسري على الأشخاص الذين يعينون في وظيفة دائمة ويشغلون إحدى درجات السلم الإداري في إحدى الهيئات بالإدارة المركزية أو في المرافق القائمة على الأموال العامة والمؤسسات العامة .

¹ ماهر صالح علاوي، مبادئ القانون الإداري- دراسة مقارنة-،دار الكتب للطباعة والنشر،جامعة الموصل،1996، ص102.

² 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.

³ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و الأخلاقيات المهنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 13.

ويتضح مما سبق أن المشرع الفرنسي لم يضع تعريفا محددا للموظف العمومي، وإنما اكتفى بتحديد الأشخاص الذي ينطبق عليهم قانون الوظيفة العمومية، و بالرجوع إلى تحديد مفهوم الموظف العمومي في التشريع الجزائري اتبع في ذلك منهج التشريع الفرنسي مقتصرًا على بيان الأشخاص الذين تنطبق 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 .

و يعرف الترسيم طبقا لنفس المادة بأنه الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته.

و استثنى فئات لا تخضع لأحكامه وهي : القضاة ، المستخدمون العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني و مستخدمي البرلمان .

ثانيا : تعريف الموظف العمومي من المنظور الفقهي :

انقسم الفقه الفرنسي اتجاه تعريف الموظف العمومي إلى اتجاهين ، قديم و حديث فالإتجاه الأول واسع من حيث تحديد مدلول الموظف العمومي متأثرين بالنصوص التشريعية التي وسعت من ذكر الأشخاص الذين يخضعون لقانون الوظيفة العمومية ، فالموظف في نظر هؤلاء هو الشخص الذي يعمل في وظيفة دائمة في إطار إداري في مرفق عام.

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.

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 " ¹.

2/ أما **هوريو (HAURIU)** فقد عرفه بقوله: " الموظف العمومي هو كل شخص يشغل وظيفة داخلية في الإطارات الدائمة لمرفق عام يدار بمعرفة الدولة ،أو الإدارة العامة التابعة ويتم تعيينه بمعرفة السلطة العامة" ².

3/ وعرفه الفقيه **رولان (RELAND)** ب: "الأشخاص الذين يشغلون وظائف في الإطارات الدائمة المنشأة لضمان السير المنتظم للمرافق العامة" ³.

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" ⁴ .

أما الفقيه **فالين (WALLIN)** فقد عرفه بقوله، " الموظف العمومي كل من يتولى وظيفة دائمة مدرجة في إطارات الإدارة العامة ويساهم في إدارة مرفق عام إدارة مباشرة." ⁵

و يلاحظ من خلال التعريفات السابقة أنها اختلفت في تحديد مفهوم الموظف العمومي بين مضيق وموسع ،إلا أنهم أجمعوا على ضرورة توافر عناصر أساسية لاكتساب الشخص صفة الموظف العمومي : و المتعلقة بالتعيين في وظيفة دائمة و أن تكون الوظيفة داخلية في السلم الإداري للإدارة و أن يكون في خدمة مرفق عام، أن تكون الإدارة المباشرة للمرفق العام من طرف الدولة أو شخص عام كما لا بد و أن يكون التعيين بطريقة قانونية.

¹ علي جمعة محارب، التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية،الإسكندرية ، 2004 ص 85.

² نفسه.

³ أحمد سنة،حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري -دراسة مقارنة - ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام جامعة الجزائر، كلية الحقوق ، فرع إدارة ومالية، 2005، ص10.

⁴ نفسه .

⁵ علي جمعة محارب، مرجع سابق ، ص 86.

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

التعريف الذي قدمه ميسوم صبيح بقوله في شأن الموظفين العموميين أنهم أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة يخضعون للقانون العام للوظيفة العمومية ، و لا يعرف بصفة الموظف إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا فيها نهائيا¹.

كما يرى أحمد محيو أن الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية ، وليس من حقهم التمسك بأي حقوق مكتسبة².

ويرى عمار عوادي أن التعريف الراجح فقها وقضاء وتشريعا هو أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية، ويشغلون وظيفة دائمة داخلية ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل به³.

و عليه، يمكن استخلاص الشروط الواجب توافرها لاعتبار الشخص موظفا عموميا يخضع لأحكام قانون الوظيفة العمومية في الجزائر: العمل في مرفق تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر، التعيين من جانب السلطة المختصة قانونيا، شغل وظيفة دائمة ضمن الهيكل التنظيمي للمرفق العام و شرط الترسيم.

¹ MISSOUM SBIH, La fonction publique, Hachette, PARIS,1968,p13.

² AHMED MAHIOU, Cours d'institutions administratives ,OPU, ALGER ,1976,p329.

³ عمار عوادي، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1982، ص 39.

ثالثاً : تعريف الموظف العمومي من منظور القضاء

حاول قضاء مجلس الدولة الفرنسي تحديد معنى الموظف العام، و قد تأثر القضاء الإداري الفرنسي في ذلك بالأفكار الأساسية التي يستند إليها نظام الوظيفة العامة في فرنسا حيث تعتبر الوظيفة العامة رسالة و خدمة ينقطع لها الموظف و يكرس لها جل نشاطه¹.

و قد عرفه مجلس الدولة الفرنسي بقوله الشخص الذي يعهد إليه بوظيفة دائمة ضمن إطار الوظائف الخاصة بمرفق عام².

و نلاحظ من خلال التعريف اشتراط أن يكون المرفق إدارياً مع ديمومة الوظيفة و اندماج الموظف في الهرم الإداري من خلال تثبيته بالوظيفة³.

بالرجوع إلى قضاء مجلس الدولة الجزائري لا نكاد نعرش على قرار قضائي صريح يحدد مفهوم الموظف العمومي⁴، ويرجع ذلك ربما إلى حداثة نشأة مجلس الدولة وتكليفه بمهمة تطبيق القانون أي إصباح الشروط والعناصر التي نص عليها المشرع لاكتساب صفة الموظف العمومي على الوقائع المعروضة عليه.

حيث تكاد تجمع كلها على ضرورة توافر عناصر معينة لإضفاء صفة الموظف العمومي على العون بأن يعين الشخص في وظيفة دائمة في خدمة مرفق عمومي تديره الدولة أو سلطة إدارية بطريقة مباشرة وأن يكون تعيينه في الوظيفة العمومية بواسطة السلطة المختصة، ويرسم في رتبة معينة في السلم الإداري⁵.

¹ علي مصطفى، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي و في النظم الحديثة، ط1، مطبعة السعادة، القاهرة، 1981، ص134.

² أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص47.

³ علي خطار الشنطاوي، مبادئ القانون الإداري الأردني، الكتاب الثالث، مؤسسة وائل للنسخ، عمان، 1994، ص30.

⁴ أحمد سنة، مرجع سابق، ص28.

⁵ زياد بن سعيد النصيبي، صحيفة النبأ الإلكترونية بتاريخ 06 أوت 2018 تاريخ الولوج 11 جوان 2020 على الساعة

رابعاً : التعريف الإجرائي لنظام التحفيز الموظف العمومي :

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

الفرع الرابع : خصائص التحفيز: للتحفيز مجموعة من الخصائص تتمثل في :

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

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

03/المشاركة : لابد من مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى اقتناعهم به و الدفاع عنه¹.

04/تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام التحفيز على وجود معدلات محددة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الموظفون بان مجهودهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

05/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

06/المرونة : استقرار نظام التحفيز لا ينف إمكانية تطويره أو تعديله مع الظروف المستجدة.

¹ فن تحفيز الموظفين ، متحصل عليه من موقع: <http://www.tassili.algerie.com> بتاريخ 2020/03/02 على

07/التوقيت المناسب : تتعلق فعالية نظام التحفيز بمنح الحافز في الوقت المناسب فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم تأخيره من حدوث السلوك أو التصرف¹.

08/الإثارة : يجب أن يثير التحفيز سلوك الموظف و ينميه نحو الأفضل².

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

المطلب الثاني : أهداف التحفيز و أهميته

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 ب:

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 ، و كذا تكييفهم مع التطورات و المتغيرات 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 حميد باجة ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة الكلي محند اولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة ، 2013/2014 ، ص 37.

² محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للدنيا ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 21.

- 6/ تشجيع المنافسة بين الموظفين، و رفع الروح المعنوية لهم¹
- 7/ المحافظة على الموظفين الأكفاء و ضمان عدم انتقالهم إلى قطاعات أخرى تعتمد نظام تحفيز أكثر فعالية، باعتبارهم أهم عنصر يخلق التميز².
- 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 ، فالاعتراف 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 إبراز كفاءته و دوره الفعال في أداء المهام الموكلة إليه.

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.

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.

الفرع الثاني : أهمية التحفيز

يعتبر نظام التحفيز نابعا من أسلوب التنظيم الذي تعتمده 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 باستعمال 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 الحفز 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 أو لا¹، و ذلك بملاحظة الجهد المبذول في العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للتحفيز لان هذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة و يتفق علماء السلوك النفسي و الاجتماعي على أن كل أنواع السلوك قابلة للتحفيز و أن هناك أسباب معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوك محدد و هو ما يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و الرغبة في إشباع حاجات معينة.

و تتبع أهمية التحفيز من أهمية المورد البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد و أهداف المنظمة و أهداف المجتمع.

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

و يعتبر التحفيز ذو أهمية كبرى و له تأثير فعال على المورد البشري ، فإذا استخدم بطريقة عقلانية فان ذلك لا يؤدي إلى تحسين الأداء فحسب بل سيترتب عليه إشباع حاجات الموظفين المختلفة و تعزيز مساهمتهم داخل المنظمة ، كما يجسد نظام التحفيز دورا اقتصاديا و اجتماعيا في نفس الوقت بتحسين مستوى معيشة الفرد و تحقيق الرفاهية له و المحافظة على جودة الخدمات و تحسينها¹.

أولا : على مستوى المنظمة

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 استخدامها أفضل استخدام مما يؤدي إلى تقليص حجم قوة العمل من طرف الإدارة و 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 الغيابات ، إذ أن الاختيار السليم للحافز يؤدي إلى دفع الموظفين إلى زيادة الأداء في العمل و تحسين نوعية الخدمات و تلافي العديد من المشاكل المتعلقة بتقليص كلفة العمل 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 فايز الزغيبي و محمد إبراهيم عبيدات ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان ، 1997، ص 167.

ثانيا :على مستوى فريق العمل

لقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المنظمات حول أهمية التحفيز و تأثيره 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 العمال من خلال رفع كفاءتهم ، كما يساهم التحفيز الفعال على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للموظف و ربط مصالحه بمصالح المنظمة.

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 الإيجابية 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 ، و هو ما يؤثر أيضا على الروح المعنوية لان مستوى الأداء له علاقة بمستوى معنويات الموظف ، 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 الخاصة بها

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الإدارة ، يمكن الاختيار من بينها لتقديم الأنسب منها للموظفين لإشباع حاجاتهم ، كما يوجد العديد من النظريات التي تطرقت لموضوع التحفيز .

المطلب الأول : أنواع الحوافز

الفرع الأول : من حيث الطبيعة وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية.

أولا :**الحوافز المادية** و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا 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 أشكالا متعددة¹:

1/حافز الأجر : يمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للموظف تحقيقها من وراء عمله، وهو المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف شهريا 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 الأجور².

2/ 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 .

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

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

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.

3/ التعويضات : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود و منها تكاليف الأوامر بالمهام التي يقوم بها الموظف في إطار المعايير الميدانية أو الاجتماعات التي يحضرها و التعويضات الخاصة بفترات التكوين التي يقوم بها الموظفون و غيرها .

4/ 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.

5/ 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:

5-1/ 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.

5-2/ 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 أو على مستوى ارتفاع تكلفة الكراء، حيث تتعلق هذه الخدمة بتوفير سكنات وظيفية للموظف وأسرته.

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.

فإذا كان الموظف يعاني من أزمة السكن فإن هذه الوضعية تسيء إلى نفسية الموظف وتركيزه في العمل مما يضعف أدائه الوظيفي.

3-5/ 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.

4-5/ خدمات صحية : تمكين العامل من العلاج الطبي المتوفر من أطباء وأدوية ووقايته من الأمراض.

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 الحياة¹.

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 وإمكانيات العمل المادية مثل تأثيث المكاتب و تجهيزها التي تعد مؤثرا على كفاءة الموظفين في العمل وورغبتهم 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 : 2020/03/10 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 ترتكز 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 مسئوليات 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 بأرائهم 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 وظيفته¹.

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 زاد 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 خاص¹.

6/ الوظيفة المناسبة : يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الموظف مع قدراته ومهاراته 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 قدراته ويطور مهاراته 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 و يناقشونها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوياً .

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

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

10/ ظروف العمل : تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما 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 إمكانيات لراحة 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 قادرا على مزاولة عمله." ¹

ويلعب التكوين دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الموظفين لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على الإدارات 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 مهارات الموظف على حجم العمل وعلى جودته.

هذا بالإضافة إلى أن التزايد 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

¹ يوسف قزاقزة و (آخرون)، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2002 ص55.

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

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 الرسمية¹.

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 لأنماط القيادة 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 المرؤوسين 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 ، حيث تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم التأثير، تتضمن المرحلة الأولى توزيع المهام وتشمل نشاطات مثل التوجيه والتعليمات، و المرحلة الثانية تتضمن التنفيذ وتشمل النشاطات القيادية التي توجه وتراقب وتفوض وتدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، ويتضمن التقويم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة وتقويم العمل، وأخيرا يقوم المدير في مرحلة التحفيز بتقديم المعلومات حول مدى أداء المرؤوسين لمهامهم، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالموظفين كالرضا الوظيفي والغياب الخ.

¹ الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص48.

14/ الأوسمة الشرفية و المكافآت : حيث يمكن أن يسلم للموظفين أوسمة شرفية و مكافآت في شكل ميداليات استحقاق و تكون حسب التنظيم المعمول به¹.

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

كما يمكن للموظف الاستفادة من فترات راحة قانونية حددتها القوانين و التنظيمات السارية المفعول².

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.

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 وإثراء 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 لا بد على الإدارة الاعتماد عليهما معا في تحفيز الموظفين للحصول على أقصى كفاءة في أداء الموظفين غير انه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر ذو أهمية بالغة و خاصة بالنسبة للموظفين أصحاب الدخل الضعيف و لاسيما الأجر لأنها تتعلق بدفع مزايا نقدية للموظف على أساس أدائه و مواظبته طيلة فترة العمل كما أنها تحسس الموظف بالنتيجة المباشرة لمجهوده، و حتى يعطي نظام الحوافز المعنوية ثماره يجب أن يكون متجددا ومستمر وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للموظف بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الموظف.

¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006، مرجع سابق ، المادة 112 ، ص11.

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

الفرع الثاني : من حيث الآثار :وتقسم إلى حوافز ايجابية و سلبية ¹

أولاً : 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.

ثانياً : الحوافز السلبية :

هي الوسائل التي تستعملها الإدارة لفرض منع السلوك السلبيو 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 العقوبة و الحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز ، فهي تذكر العاملين بأنهم يعاقبون على الأداء الضعيف لتحفظ الإدارة بذلك هيبتها و تضمن جدية موظفيها³.

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

² التحفيز الإداري ، متحصل عليه من موقع: www.harddiscussion.com بتاريخ 2020/03/05 على الساعة 10:00.

³ 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 ، 2012/2011، ص31.

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 ¹.

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

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 تحفيز موظف معين الذي يقدم أفضل أداء أو تخصيص جائزة في ذلك ²، 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 أداءهم ، و إشباع حاجات نفسية و اجتماعية و زيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة .

¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 ، ، مرجع سابق ، المادة 163 ، ص 15.

² 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 كمجموعة¹.

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 المهارات الفردية عند وجود أفراد مجدين في المجموعة أو فريق العمل.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

من النظريات التي قدمت في هذه الجوانب على طول تاريخ الفكر الإداري منها ما تمت الاستفادة منه بشكل محدود ومنها ما يستعمل إلى اليوم في تسيير الموارد البشرية.

الفرع الأول: النظريات الكلاسيكية

أولا: النظرية الكلاسيكية من أهم مؤسسي النظرية فريديريك 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.

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

3/ من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم¹.

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 "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية ، بدأ تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغير الشروط المادية للعمل كالإضاءة و التهوية... الخ².

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.

¹ 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 ، غنابة، 2012، ص197.

² نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط 01 ، دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011، ص304.

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:

- **الحاجيات الفزيولوجية:** هي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة و هي الحاجة إلى الطعام، الشراب، الملابس، 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 الأخطار¹.
- **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 و الجسمية ، و البحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا و قادرا على المبادرة في ميدان العمل لتجسيد مهارته و الوصول إلى تحقيق أقصى طموح على أرض الواقع².

¹ كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت ، ص 158.

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

الشكل رقم 02 : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:



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

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 والمسكن 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 الموالية 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.

رابعاً : 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 يهمله الأمان، كما أنه يحتاج إلى رقابة و إشراف مستمرين¹.

نظرية "Y" تعتبر هذه النظرية مثالية تقدمية و تحمل العديد من الجوانب الايجابية إذا تم استغلالها جيداً، و تتلخص في كون العمل عملية طبيعية و تحتاج إلى بذل جهد عقلي و جسمي كما الالتزام اتجاه الأهداف مرتبط بالرضا و التحفيز و الموظف العادي يبحث عن المسؤولية و يقبلها في الأحوال الصحيحة².

خامساً : نظرية العاملين: صاحبها هو فريدريك هيرزبيرج "Frederik Herzberg" هي نتاج البحوث و الدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج و زملاؤه سنة 1959 على عدد من المهندسين و المحاسبين 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.

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

² مدحت محمد أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط01، مجموعة النيل العربية ، مصر 2007 ، ص : 344-345.

2/ العوامل الوقائية : وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء و تتعلق عادة بالظروف المحيطة بالعمل¹.

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 أداءه عكس العوامل الدافعة التي لها تأثير بالغ في تحفيز الموظفين و زيادة مجهوداتهم لإثبات كفاءتهم.

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.

¹ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص ص: 268-269.

3/ الحاجة إلى السلطة و النفوذ: الحاجة في التحكم في سلوك الآخرين و إقناع الآخرين بما يريد عمله¹.

سابعاً : 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 وفقاً لتدرج هرمي و يعتبر هذا النموذج اقل 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.

الفرع الثاني : النظريات الحديثة :

أولاً : نظرية التوقع :

قدم فكتور فروم **Victor Vroom** هذه النظرية التي لعبت دوراً مهماً 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 متغيرات²:

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.

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

² علاء الدين عبد الغني محمود ، إدارة المنظمات ، ط01 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2001، ص307.

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 الرضا¹.

و يتعلق الإنصاف حسب هذه النظرية بأمرين : إنصاف في التوزيع و ذلك بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، و الإنصاف في الإجراءات 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 السلوك².

ترتكز النظرية على شروط معينة تتعلق بتحديد السلوك المرغوب فيه ، جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه مع اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز³.

¹ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و نظريات الإدارة الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2009،ص120.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد - ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن،2011، ص56.

³ خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، ط02 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005،ص262.

رابعاً : 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 تجسيدها ، حيث أدخلت متغيرات ثقافية للمجتمع الياباني حول طرق التسيير و أنماط التنظيم في هذا البلد¹.

من خلال عرضنا لمختلف نظريات التحفيز نجد أنه من الحقائق التي تتفق عليها هذه النظريات أن المال ليس هو المحفز الوحيد ، وأنه وحده لا يكف لتحفيز الموظف، فالمال يلبي الاحتياجات الأساسية أو الفزيولوجية فقط ولكن الإنسان له حاجات اجتماعية و حاجات تتعلق بالتقدير والاحترام و رفع الروح المعنوية لديه، فهو يريد أن يشعر أنه يقوم بعمل له قيمته وأن أمامه تحديات يحاول التغلب عليها في ظل وجود من يقدر مجهوداته.

و عليه ، فالمال ليس هو المحفز الاستراتيجي للعمل وإلا فلماذا يريد موظف ثري الاستمرار في العمل.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995

خلاصة الفصل :

يمكن القول من خلال استقراء أدبيات 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 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 في 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 الايجابي 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.

الفصل الثاني

تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي

مقدمة الفصل الثاني:

إن الحوافز لا يمكن أن تحقق الأهداف المنشودة منها إلا من خلال تحديد نظام خاص بإدارتها بالشكل الأمثل ذلك أن نجاح نظام التحفيز يعتمد على العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة بالاعتماد على كفاءة المورد البشري، و كذا الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم ، و لهذا فإن وجود نظام تحفيز متكامل يحفز الموظفين على الأداء المتميز يستدعي التصميم الجيد له بتحديد هدفه ، و الأداء وإجراءات وضعه و مراعاة متطلباته و الوقوف على معوقاته مما يسهل تطبيقه و تنفيذه بفاعلية في ظل وجود خيارات كثيرة لتحديد أنواع الحوافز التي تعكس تطلعات الموظفين ، و تساهم في تحسين أداء الموظفين ، و تحقيق رضاهم مما يعزز انتماءهم و ولائهم للإدارة.

و قد تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين و هي :

المبحث الأول : متطلبات نظام التحفيز الفعال

المبحث الثاني: أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام التحفيز

المبحث الأول : متطلبات نظام التحفيز الفعال

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 في كل وقت .

و تستخدم الإدارة عدة أساليب لمعرفة هذه الحاجات أهمها الاتصال بالموظفين في مقابلات شخصية أو اجتماعات للمناقشة و تبادل الآراء¹.

المطلب الأول : نظام التحفيز الجيد و مقومات فعاليته

قبل التطرق لمبادئ نظام التحفيز الجيد ، لابد أن ندرك أن هذا النظام يعتمد على متغيرات تحدد قيمة التحفيز داخل الإدارة و هي² :

أولاً: القدرة فالموظف القادر و المؤهل للقيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز عكس الموظف غير المؤهل أو العاجز .

ثانياً : الجهد و هو مؤشر إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة لا يكفي .

ثالثاً : الرغبة إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو قام بأداء عمله فعلاً³.

¹ Salvatore Maugri , Theories de la motivation au travail ,Edition Dunod, Paris,2013,p121

² مدني عبد القادر علاقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة ،2007،ص478.

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ،1995،ص66.

الفقرة الأولى : تصميم نظام 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 يلي¹:

1/متطلبات البنية الأساسية لنظام 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 :

أ- الهيكل التنظيمي و هيكل الموظفين : يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الصورة الهيكلية لوحدات أي مؤسسة إدارية أي هو البناء أو الإطار المادي الذي يصور الدوائر و الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم².

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.

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد و العشرون الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص ص: 486-488.

² محمد قاسم القريوتي و مهدي حسن زويلف ، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظريات و الوظائف ، ط03، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993، ص 170.

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 إليهم¹ ، 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 ، و من بين المتطلبات التي تحتاجها عملية تنفيذ نظام التحفيز ما يلي:

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.

¹ حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية ، 1998/1997، ص 361.

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 الأجر و المزايا و نظام حوافز لمختلف الموظفين¹.

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

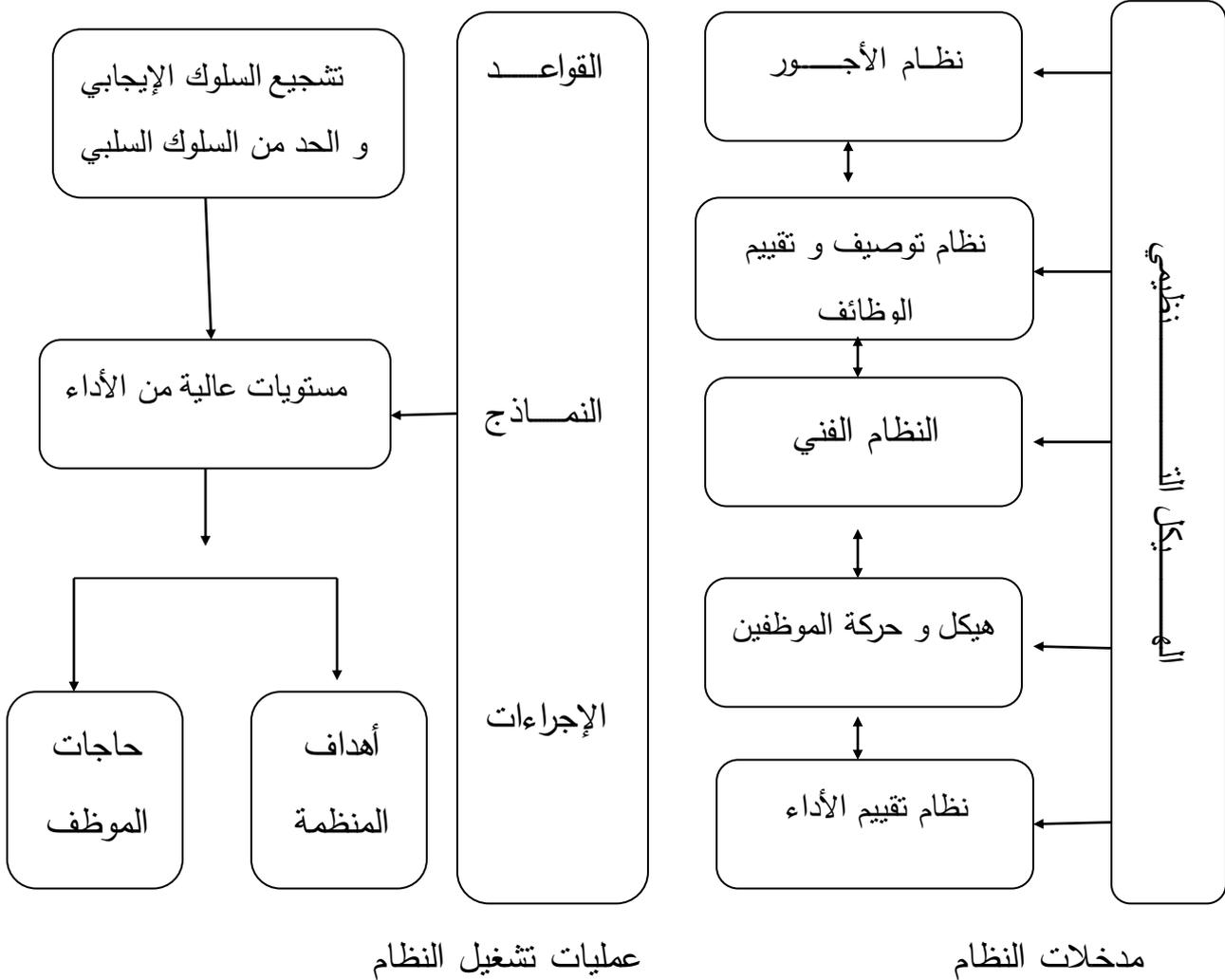
تعتبر هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعمل و تساعد في تصميم نظام التحفيز، و في بعض الأحيان في تطبيقه.

¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص150.

الشكل رقم 03: المكونات الأساسية لنظام التحفيز

متطلبات تنفيذ نظام التحفيز

متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز



المصدر : جمال الدين المرسي محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 488.

3/خطوات تصميم نظام التحفيز :

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

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

ثانيا: 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 وجود سيطرة كاملة للموظف على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له سيطرة عليه، و يتم قياس أدائه حسب العمل المنجز و حجم مردوديته حيث يكون هذا القياس تقديري مثل الملاحظات المسجلة (ممتاز ، جيد ضعيف....الخ).

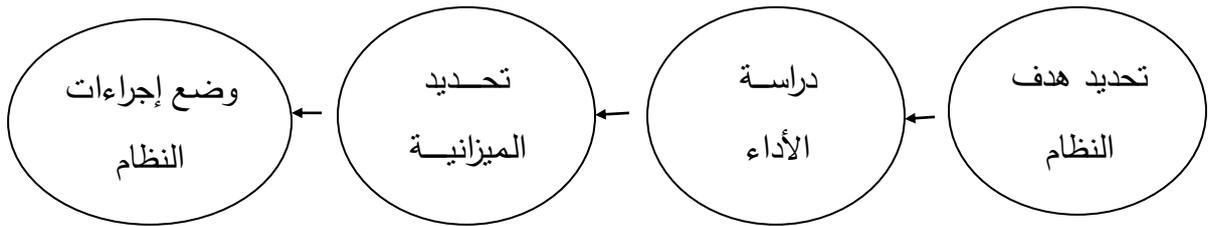
¹ هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، ط01 ، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2007 ص ص: 19-20.

ثالثا: 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 .

رابعا : وضع إجراءات النظام: و هنا تتم ترجمة النظام في شكل إجراءات متسلسلة و هي¹:

- 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.

¹ مرمات 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 ، 2009/2008، ص 7.

الفقرة الثانية : مقومات فعالية نظام التحفيز:

من المهم جدا للإدارة عند تطبيقها لنظام التحفيز الملائم أن تلتزم بشروط أساسية لوضع هذا النظام¹:

- 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 الجزاء ايجابيا كان أو سلبيا على كافة الموظفين.
- الهدف: أن يكون للحافز هدف معين أساسه دفع الموظف إلى بذل المزيد من الجهود.
- تدريب المشرفين: و ذلك بتدريب المسؤولين و تكوينهم على إجراءات نظام التحفيز.
- الشمولية: أن يشمل نظام التحفيز كل الموظفين كل حسب وظيفته و المهام المنوطة به.
- الكفاية :يمثل نظام التحفيز زيادة في الأجر حيث يجب أن يضمن دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه، كما يجب أن يتناسب الحافز مع حاجات كل موظف.
- التسجيل : حيث يجب تسجيل أنواع و مستويات الأداء كما تحدث بدون تحيز وبكل موضوعية من اجل حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- قوة البداية و النهاية: و بمساعدة من الإدارة العليا و تفعيل الاتصالات القوية مع الموظفين لإعطاء الدفعة الأولى للنظام كما يمكن توزيع الحوافز و إلقاء كلمات و تنظيم حفلات خاصة .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسة إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، 2007، ص ص:371-372.

• العدالة و الشفافية: تتعلق بكون الأهداف و المعايير الموضوعية أمام الموظفين ممكنة التحقيق و القياس و يجب أن يحصل الموظف على الحافز المناسب لأدائه و أن يعكس نظام التحفيز المستويات الهرمية للإدارة .

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 فإن 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 ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2009، 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 :

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

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

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

رابعاً : 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 و منح خاصة بالدراسة 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 .

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

المطلب الثاني : معوقات التحفيز

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 الإدارات، إذ تختلف الحوافز بما يتناسب و نشاط كل موظف ، كذلك من الأمور المحبطة للأداء الجيد المساواة بين الموظف الكفاء النشيط 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.
- 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.

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

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

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

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 ذاته¹.

و هو 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 لازالت 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 الراهن 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 التركيبة 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 تؤثر في نظام التحفيز و المتعلقة بما يلي :

- النظام الضريبي المطبق.
- المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف و يشمل المراكز الوظيفية و استراتيجيات 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.

¹ بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 21.

- 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/العوامل التنظيمية:

أ/ التنظيم الرسمي :

و يشمل 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

¹ بشير العلاق ،مرجع نفسه، ص 30.

2/ العوامل القيمة :

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

ثالثا : المؤثرات المرتبطة بالموظف:¹

تتعلق هذه المؤثرات ب :

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

المبحث الثاني : دور التحفيز في رفع كفاءة الموظف العمومي

يحتل موضوع التحفيز و علاقته بكفاءة ادعاء الموظفين مكانا بارزا لدى الكثير من الباحثين ، و برهنت الدراسات بأن الإدارة التي تستهدف تحسين أداء موظفيها عليها أن تهتم بمسألة الحوافز ، فعملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تحسين في الأداء عندما لا يتم التعامل معها بشكل مستقل عن العوامل الفردية و التنظيمية التي تحيط بالموظفين.

المطلب الأول : علاقة التحفيز بالأداء و الرضا الوظيفي

الفرع الأول : التحفيز و الأداء

يعبر مفهوم الأداء على المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمله ، كما يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الموظف حيث يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة¹.

يلعب نظام تقييم الأداء دورا مهما في الحياة الإدارية ، سواء للموظف بحد ذاته ، حيث يمكنه من معرفة مواطن القوة و الضعف في أدائه ، أو بالنسبة للعدارة كونه يشكل أداة تسترشد بها الإدارة في تسيير المسار المهني لموظفيها .

و بذلك يمكننا القول ، بأن نظام تقييم الأداء يشكل حجر الزاوية في الوظيفة العمومية .

إن هذه الأهمية البالغة دفعت بالمشرعين إلى إقراره في القوانين الأساسية للوظيفة العمومية و جعله محور المسار الوظيفي ، بأن رتب عليه أثارا بالغة الأهمية ، كما أحاطه بضمانات قانونية من شأنها أن تضمن له الفعالية و توجهه نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه.

¹ راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 80.

أولاً : كيفية تقييم أداء الموظف:

يخضع الموظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم متواصل ودوري من طرف مسؤوليه السلميين، يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقاً لمناهج تقييم بالنظر لخصوصيات رتبة انتمائه وطبيعة نشاطات الهيكل الذي ينتمي إليه¹.

ويتم التقييم بالنسبة للموظف الموجود في وضعية الإحالة على الاستيداع أو الخدمة الوطنية أو في عطلة مرضية طويلة، ويؤخذ في الحسبان تقييمه للسنة التي سبق إحالته فيها على إحدى هذه الوضعيات.

وتحدد الإدارات العمومية، بموجب قرار أو مقرر من المسؤول المعني، حسب الحالة مناهج تقييم الموظفين، بعد استشارة اللجان الإدارية المتساوية الأعضاء، وموافقة السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، وفقاً للشروط المنصوص عليها في القوانين.

و يتم تقييم الموظف وفقاً لمعايير تهدف إلى تقدير:

• احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية:

من خلال الأمانة وعدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة له، الالتزام بالتوقيت والانضباط، السلوك المحترم والمسؤول، اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ع 37، بتاريخ 09 جوان 2019، المادة 02، ص 8.

• الكفاءة المهنية:

من خلال التحكم في ميدان النشاط والمناهج والتقنيات والإجراءات ذات الصلة قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل، قدرات التعبير الكتابية والشفهية، قدرات الاستباق والتكيف والابتكار.

• الفعالية والمردودية:

من خلال تحقيق الأهداف المحددة، الفعالية في تأدية المهام وآجال تنفيذها.

• كيفية الخدمة:

من خلال روح العمل الجماعي، القدرة على التواصل، روح المبادرة والديناميكية.

ثانيا: سير عملية تقييم الأداء¹

يتم تقييم الموظف سنويا على إثر مقابلة التقييم المهني التي ينتج عنها نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط، يعد نظرا لخصوصيات السلوك الذي ينتمي إليه الموظف وطبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها، تقدير ذو طابع عام.

تتمحور مقابلة التقييم المهني للموظف حول نتائج المهنة خلال السنة الجارية بالنظر للأهداف التي تم تحديدها له وشروط تنظيم وسير الهيكل الذي ينتمي إليه ، الأهداف المحددة له للسنة المقبلة، وآفاق تحسين نتائج المهنة، قدراته على شغل وظائف التأطير تطلعاته المهنية وآفاق تطور مساره المهني، احتياجاته في مجال التكوين وتحسين المستوى.

¹ فنون التحفيز الإيجابي للموظفين ، متحصل عليه من موقع : www.asjp.cerist.dz بتاريخ 2020/06/08 على

تجري مقابلة التقييم المهني من قبل المسؤول السلمي المباشر للموظف و/أو المسؤول السلمي الأعلى، ويترتب عليها عرض حال، يوقع عليه المسؤول الذي أجره.

يتضمن عرض الحال، على وجه الخصوص، تقديرا ذا طابع عام حول القيمة المهنية للموظف وكذا الاقتراحات والتوصيات المتعلقة بتطوير مساره المهني.

ثالثا : أهداف تقييم الأداء:

يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم من طرف قبل المسؤول السلمي للموظف تتضمن تقدير ذي طابع عام للموظف ، و يهدف تقييم الموظف إلى ¹:

- الترقية في الدرجات و الترقية على أساس الاختيار إلى رتب أعلى .
- صرف المنح و التعويضات الخاصة بالمرودية و تحسين الأداء.
- منح الأوسمة الشرفية و المكفآت.
- التعيين في مناصب عليا و الاستفادة من دورة تكوين أو تحسين المستوى.

يتوقف صرف الحوافز المادية للموظف و المتعلقة بالعلاوات و التعويضات الخاصة بالمرودية و تحسين الأداء على التقييم الدوري له من طرف مسؤولية السلميين ، بالنظر إلى انضباطه ، مردوديته ، أدائه المهني و كفاءات الخدمة .

كما يؤخذ تقييم الموظف في الحسبان عند منحه أوسمة شرفية و مكفآت .

و يمكننا القول أن للحوافز اثر كبير على زيادة أداء الموظف ، فالحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 ، مرجع سابق ، المادة 14، ص 09 .

الملاحظ أن الموظفون يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم الإدارة عليه فمن الممكن أن يكون توقع مكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى الأداء .

إضافة إلى أن الحوافز تساهم في سد حاجات الموظف، فهي تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ، و تؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك و تقوم بتوجيه الموظف في اختياره بقية الأنماط السلوكية البديلة كالرضا بالوظيفة، و تفاعل الموظف بالدرجة التي تشبع بها الحوافز الحاجات المرتبطة به ، فمعرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير تلك الحوافز عامل أساسي و مهم لفهم السلوك الوظيفي و الأداء¹.

فالتحفيز يعالج قضية التزام الموظفين بمهامهم ، و بالتالي تحقيق ما يصبون إليه من أهداف شخصية كالحصول على ترقية أو منحة معينة، لذلك تسعى الإدارات الحديثة إلى تنمية رغبات الموظفين ، و معرفتها بملائمة نوع العمل لميولهم و اتجاهاتهم.

تعتبر عملية تحفيز الموظفين من المشاكل التنظيمية بسبب تنوع حاجات الموظفين و تغييرها من جهة و من جهة أخرى نجد أن للمنظمة حاجاتها التي تحققها من خلال جهود موظفيها وأدائهم² ، و هو ما يتطلب تكامل بين هذه الحاجات مع إشباع حاجات الموظف لضمان تحفيزه لأداء مهامه بطريقة أكثر فعالية و كفاءة .

إلى جانب ذلك ، فإنه يتم التأكد من وجود الرغبة لديه في القيام بالعمل لأن الأداء المتميز الذي تسعى إليه الإدارة يساوي القدرة على الأداء و الرغبة فيه، فبدون هذه الرغبة في الأداء لا يمكن ضمان مستوى عالي من الأداء ، الأمر الذي يجعل من الضروري للرئيس تفهم كيفية تحفيز مرؤوسيه لاستخراج طاقاتهم ومواهبهم.

¹ علي سلمي ، إدارة الأفراد و كفاءة الإنتاجية ، ط01 ، مكتبة غريب للنشر ، مصر ، 1995 ، ص254.

² سيزلاقي أندرودي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، تر أحمد جعفر أبو قاسم ، دار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية 1991 ، ص427.

فالموظف يتوقع من رؤسائه في العمل تقدير جهوده و أداءه و يترجم ذلك بما سوف ينتلقاه من حوافز مادية أو معنوية، ويقع على عاتق الرؤساء مسؤولية تقدير الأداء الجيد و تدعيمه و محاربة الأداء الضعيف و تحسينه، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال ربط نظام التحفيز بالأداء من خلال تقييم الموظف وفقا لمعايير محددة و عادلة و إعطائه استحقاقاته من ترقية و أجر و حوافز بأشكالها .

إن سياسات أنظمة الحوافز تعتمد على تقييم أداء الموظف بناء على النتائج المحققة خلال تأدية المهام الموكلة له، و ذلك بعد الربط بين نتائج تقييم الأداء و جهود الفرد و نظام الحوافز التي ينتلقاها الموظف مقابل تميزه في العمل .

الفرع الثاني : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

يعرف الرضا بأنه شعور الموظف بالقناعة من خلال عمله و التي تعتبر حوصلة للعلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله و بين ما يحصل عليه و بالتالي تتولد لدى الموظف ثقة كبيرة بالإدارة و فخر بالانتماء إليها و يعتبر أهدافه جزء منها مما يساهم في رفع الأداء¹ .

و بهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الموظف للعمل و المحيط الخاص به ، و هذا يعني أن الموظف يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له ، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل نظام التحفيز في الإدارة ، التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الموظف ، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من موظف إلى آخر².

¹ محمد علي جلعوك ، دليل المال و الأعمال :كيف يبين المدير الفعال فريق العمل الفعال ، دار راتب الجامعية ، بيروت 1999، ص157.

² سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط02، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ص ص 175-178.

و يمكن للإدارة أن تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى الأداء الناجع و التقليل من الانسحاب الوظيفي الذي يمثل مجموع السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الموظفين و المتمثلة في نسبة التغيب و معدلات الشكاوي و التظلمات و غيرها و بالتالي يمكن قياس فعالية نظام التحفيز من خلال معايير عدم الرضا نوجزها كما يلي :

أولاً : معدل الشكاوي و الصراعات¹ :

تعد محاولة الموظف لتغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا السبب في وجود صراعات تتطور إلى شكاوي و تظلمات للمسؤولين الإداريين و التي تعد معياراً للحكم على نظام التحفيز.

ثانياً : معدل دوران العمل:

يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة لأن أي موظف يمثل استثماراً للإدارة ، لأنها تكلفت من أجل إيصاله إلى مستواه مبالغ مالية من خلال تكوينه و دمجها في أهداف الإدارة و اطلاعه على ظروفها و أحوالها².

و يمكن تجنب هذه التكاليف بتوفير الظروف الملائمة و الحوافز اللازمة التي ستشعر الموظف بالرضا و هو ما يؤثر على قرار استمرارهم في الإدارة ، و بهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال معدل دوران العمل و الذي يعتبر مؤشر لتحديد نجاح أو فشل نظام التحفيز.

¹ علي سلمي ، علوم سلوكية في التطبيق الإداري، دار المعرفة ، مصر ، 1971 ، ص114.

² سيزلاقي أندرودي، مرجع سابق ، ص ص: 430-431

ثالثا: معدل التغيب:

تظهر ظاهرة التغيب نتيجة عدم الرضا الذي يظهر من خلال تغيير السلوك و ذلك بانخفاض مستوى الأداء ، و بعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل ثم التغيب ليوم أو يومين ، و قد ينتهي باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا ، لكن قبل ذلك يمكن للإدارة توفير آليات تعيد من خلالها إعادة بناء ثقة الموظف و بالتالي تخفيض معدلات الغياب حيث يمكن القول بأن أغلب قرارات التغيب ليست تلقائية بل ناتجة عن تراكم الشعور بعدم الرضا اتجاه الوظيفة و الحوافز المقدمة و بهذا يمكن القول بأن فعالية نظام التحفيز لها علاقة بمعدل الغياب فكلما كان معدل الغياب منخفض نقول عليه أنه نظام ذو فعالية و العكس صحيح.

رابعا : الانسحاب النفسي و درجة التوتر:¹

يعبر عن الانسحاب النفسي من خلال درجة الاندماج الوظيفي للموظفين الذي يحصل عندما يعتبر الموظف عمله ذو أهمية في حياته ، كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي معيار لقياس الانسحاب النفسي و الذي يعتمد للحكم على نظام التحفيز ، فكل من الاندماج الوظيفي و الالتزام التنظيمي للموظف يعبران عن درجة الرضا حول الحوافز المقدمة.

كما يمكن أيضا الاعتماد على بعض المشاكل النفسية و التي يواجهها الموظف مثل القلق و التوتر في العمل للحكم على مدى نجاح نظام التحفيز و ذلك من خلال التأكد من وجود أو عدم وجود توترات في العمل الناتجة أساسا من عدم رضا الموظفين.

¹ سهيلة محمد عباس ، مرجع سابق ، ص ص: 178-180.

المطلب الثاني : أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام التحفيز

تمثل أنظمة التحفيز أهمية متجددة بالأخص مع موجة الإصلاح و التحديث الاقتصادي و الإداري في المجتمعات الناجحة ، بما ينعكس و في كل المراحل على تطور و نمو القوى العاملة داخل أي إدارة ، لتطوير الخدمات العمومية و تحسين جودتها و مواكبة التحديات التي فرضها المحيط الخارجي.

و مع تطور النظم الاقتصادية و الاجتماعية و تغير أنماط التنمية ، قد غيرت من الغرض العام لنظام التحفيز لكي لا تشمل فقط زيادة العطاء ، إنما تعديل للقيم الاجتماعية السائدة في محيط علاقات العمل.

ومما لا شك فيه أن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة، و يظهر بأن الأجر المدفوع للموظف يساهم في توفير انطباعات ايجابية عن العمل لإبعاد الشكاوي و الغياب و ربط مستوى الأداء بمستوى الأجر وصولاً إلى الأداء المتميز¹، و الذي يتضمن قدراً من الابتكار و التجديد ، و هذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

إن نظام التحفيز باعتباره مبدأ للإدارة الحديثة و التي تتجه إلى عصنة خدماتها وفقاً لما يسمى بالإدارة الالكترونية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها و إعادة تقييم دور الحوافز في سلوك الفرد و الجماعة و المجتمع ككل².

¹ محمد حافظ الحجازي ، مرجع سابق ، ص 172.

² زهية إيصولاح ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية ، 2007، ص85.

من المهم أيضا تحليل ديناميكيات الحوافز و ديناميكيات المصالح و الحاجات و التغيرات التي تخضع لها ، فمع اختلاف الحافز المعنوي عن الحافز المادي ، حيث يمكن هذا الأخير الموظف من الاستفادة من المصلحة المادية بشكل ملموس لا سيما الأجر و العلاوات يظهر الجانب غير الملموس المتمثل في تحسين ظروف العمل باستخدام المعدات الحديثة و إدخال التكنولوجيا الأكثر تطورا و تقدما و غيرها.

إن متطلبات الإدارة الحديثة تفرض عليها إتباع سياسات واضحة للتأثير على أداء موظفيها و تكون محفزا لهم للعمل أكثر و يمكن ملاحظة ذلك من خلال :

• الاتصال :

يمثل الاتصال تقنية مهمة في الإدارة لتحفيز موظفيها و معرفة تطلعاتهم و حاجاتهم و توفيقها مع الهدف العام للإدارة ، حيث يشكل الاتصال قناة لنقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة لا يمكن تحديد بدايتها أو نهايتها¹.

ترتكز الإدارة في نظام التحفيز الفعال على الاتصال لتقريب وجهات النظر بين مختلف الموظفين و امتصاص الطاقات السلبية التي تؤثر على مردودية العمل ، و كذلك فهو يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات و الصراعات مما ينعكس بإيجابية على الأداء.

¹ محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط01 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص22.

• البرامج التدريبية أو التعليمية:

إن سعي الإدارة لمواكبة مختلف التطورات و عصرة خدماتها يفرض عليها التوفيق بين مساعها و إشباع الحاجات الخاصة بالموظفين من خلال برمجة جملة من النشاطات المصممة و الموجهة ، إما لرفع مستوى المهارات و معارف و خبرات الموظفين أو لتعديل إيجابي في ميولهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم¹.

• الاهتمام بسلوكياتهم و تصرفاتهم و سلوكياتهم¹:

يختار الموظف المهنة التي تتناسب مع قدراته و مؤهلاته العلمية ، و بمرور الوقت يكتسب خبرة مهمة ، و هو يحتاج لضمان تقدمه في العمل و زيادة مستواه إلى حوافز العمل بمختلف أنواعها المادية و المعنوية ، حيث أن الإدارات الحديثة تتبع أسس و أساليب تبدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية لخطوات العمل و ظروفه و وواجبات الموظف حتى يكون أداءه لعمله على أكمل وجه .

و يهدف تحليل العمل إلى تحديد القدرات الفكرية و الإدراكية للموظف و كذا تقييم مهاراته، إعداد البرامج النظرية و العملية التي من شأنها رفع مستوى الموظف ، تقويم الوظائف من خلال معايشة ظروف العمل و الاهتمام بدراسة مشاكل الموظفين لمعرفة العوامل النفسية من سمات شخصية تمهيدا لعلاجها مع إدارة العمل .

¹ إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط01 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002، ص 236.

• فرض الرقابة :

إلى جانب توفر الإدارة على نظام تحفيز يجب فرض نوع من الرقابة عليه من أجل المحافظة على مكانة الإدارة و دورها في توفير الآليات المناسبة لمنح الحوافز للموظفين وفقا لمعايير موضوعية تقوم على نظام الاختيار الأصح للترقية و المكفآت و الذي يحدد قيمة الموظف في محيط العمل و مدى إسهامه في تحقيق المصلحة العامة ، و هذا هو أساس قيمة اهتمام الإدارات و المنظمات بالحوافز المادية و المعنوية.

• قدرة المدير و خبرته:

لا بد من وجود اقتناع من الموظفين بحكمة الرئيس أو المدير و قدرته على اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحفيز موظفيه ، و إشعارهم بأهمية العمل ، و ملائمة المهام لكفاءة الموظفين¹.

• النظر إلى الموظف كزبون:

بتقديره و احترامه و إلقاء التحية عليه عند وصوله و التحدث معه و الاستماع إليه.

• سياسة الولاء الوظيفي:

أصبحت سياسة الولاء الوظيفي ركنا أساسيا في الفلسفة الإدارية التي تدار بها المنظمات و الإدارات الحديثة ، و يدرك مديري هذه المنظمات أهمية الولاء من خلال مبدأ التعامل بينهم و بين من يتقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم و ذلك قصد جذب أفضل الموظفين و المحافظة عليهم و ضمان استقرارهم وولائهم للمنظمة².

¹ صالح علي عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، ط01 ، دار حامد للنشر ، عمان ، 2016 ، ص 290.

² خلايفية العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، 2016/2017 ، ص 62.

• درجة السيطرة الذاتية للموظف:

تتفاوت الأعمال و المهام في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للموظف في أدائه لعمله فكلما زادت الحرية في اختار طرق أداء العمل و اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضا الموظف عن عمله، فزيادة الحرية للموظف في هذا المجال تتيح له تكييف أدائه بما يتناسب مع قدراته و نمطه الخاص في تأدية العمل.

• خبرات النجاح و الفشل في العمل:

تحقيق الموظف لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل و تحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح و أثر خبرات النجاح و الفشل على تقبل عمله تتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته¹.

• نمط الإشراف:

يتعلق بالدرجة التي يكون بها المدير أو الرؤساء مدركين لحاجات الموظفين و مشاعرهم لأن ذلك يكسبهم ولائهم و رضاهم عن العمل ، فتأثير المدير على الموظفين يتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم ، فوسائل إشباع حاجات الموظفين و الحوافز المستعملة تزيد من تأثير سلوك المدير اتجاه مرؤوسيه على رضاهم عن الحافز ، فالمدير الذي يفوض سلطات واسعة لمرؤوسيه يفضلون الاستقلالية في العمل و يتمتعون بقدرات عالية على انجاز ما يوكل إليهم من مهام ، أما المدير الذي يحتفظ بتلك السلطات و لا يفوضها للموظفين فإنه يخلق لديهم نمط محدد من المسؤولية اتجاه عملهم ، و هو ما يؤدي إلى خفض قدراتهم و بالتالي يخلق ارتباك لدى الموظفين و استياء اتجاه العمل.

¹ محمد أمين بريكي و جمال بلخير ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الملحقة الجامعية مغنية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية 2016/2015، ص74.

• توفير فرص الترقية:

إن العامل المحدد لتأثير فرصة الترقية على تحفيز الموظف هو طموح و توقعات الموظف لهذه الفرص ، فكلما كان طموح الموظف لديه أكبر مما تتيحه له الإدارة من فرص للترقية كلما قل أدائه و رضاه عن العمل ، و يمكن القول بأن حصول الموظف على ترقية لم يتوقعها تحقق له تحفيزاً أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة .

• شعور الموظف أنه جزء لا يتجزأ من هذه الإدارة:

فنجاحها نجاح له وفشلها فشل له، الإدارة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

• اقتناع كل موظف في الإدارة أنه عضو مهم في هذه الإدارة:

فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للإدارة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل موظف معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في الإدارة وأن عمله هو من أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء¹.

¹ محمد بن علي شيبان العامري ، فن التحفيز الإداري ، متحصل عليه من الموقع : <https://sst5.com/Article/235/53>

بتاريخ: 2020/02/12 على الساعة: 11:00.

• وجود مساحة للاختيار:

لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للموظفين معه، فيطرح عليهم المشكلة ويطرح مثلاً بدائل لحلها، ويستشير الموظفين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

خلاصة الفصل الثاني :

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 المرؤوس 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 و الحصول على الحافز، كما تتوقف 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 وغيرها.

خاتمة

خاتمة

خاتمة

يعتبر نظام التحفيز إحدى مقومات العمل الإداري ، و الذي بدونه 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 .

اختبار الفرضيات :

قامت دراستنا بناء على الفرضيات التي سيتم اختبارها كما يلي :

✓ الفرضية الأولى : للتحفيز أساليب متنوعة أهمها الحوافز المادية و المعنوية و تعترضه جملة من الصعوبات تتعلق بعدم الموضوعية في منح الحوافز و عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء .

لا تختلف الحوافز عن كونها ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية - وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف و الإدارة ، فنجد من الحوافز المادية الأجر و منح المردودية و الخدمات الاجتماعية، فهي ضرورة حتمية على الإدارة كونها تساهم في تلبية الحاجات الاقتصادية و الحوافز المعنوية كالاستقرار و المشاركة في اتخاذ القرار ، فهي ترتبط مباشرة بالحاجات الذاتية و الاجتماعية غير أن منح هذه الحوافز إلى جانب ما جاءت به الفرضية فإن هناك نقص اهتمام من طرف الإدارة لمعرفة رغبات الموظفين و نقص التكوين و بالتالي فهي فرضية صحيحة.

✓ الفرضية الثانية : مبدأ الإنصاف هو جوهر فعالية نظام التحفيز فشعور الموظف أنه يحصل على المقابل الفعلي للجهد المبذول و أن هناك إنصاف في منح الحوافز يدفعه للعمل أكثر و يشعره بالرضا.

إلى جانب توقع الموظفين لما سيحصلون عليه في المقابل من حوافز مادية كانت أو معنوية و هو ما يؤدي في الكثير من الأحيان إلى ظهور لامبالاة و إهمال في العمل عندما لا يكون التحفيز منصفا و خارج عن توقعات الموظفين.

✓ الفرضية الثالثة : توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام التحفيز و أداء الموظف العمومي.

إن وجود العلاقة الارتباطية الطردية بين نظام التحفيز و أداء الموظف العمومي ضعيفة ذلك أن هناك عوامل أخرى تأثر على أداء الموظف العمومي كاختلاف مستويات الأداء و سياسة الدولة ، القيم الاجتماعية السائدة و نوع الجهاز الإداري و إمكاناته و تنظيمه و قدرته على اختيار نظام التحفيز الفعال و نوع القوى العاملة و تركيبها المهنية و الاجتماعية و النظام الضريبي و هيكل الأجور و توافقه مع طبيعة العمل، و من هنا ننفي صحة الفرضية.

و قد استخلصنا من خلال هذه الدراسة النتائج و التوصيات الآتية :

النتائج :

✓ 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 وإنما تنطوي على الكثير من العوامل الأمر الذي تحاول مختلف الإدارات تحقيقه لأن التحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح.
- ✓ 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 نظرا لعدة عوامل أهمها ارتفاع مستوى ثقافة الموظفين التي برهنت على المزايا التي يحققها 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 وفقا لحالة كل موظف على جهة.

التوصيات :

- ✓ إعطاء أهمية كبرى لعملية التوظيف و ذلك باختيار الكفاءات ووضعها 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 الاستقرار.
- ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية لا سيما دعم و تعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف المنظمة.
- ✓ إعادة صياغة معايير الترقيات للموظفين ، و أن يعتمد على كفاءة الموظف في العمل.
- ✓ الاهتمام بتنظيم دورات تكوينية متنوعة للموظفين لرفع كفاءتهم ، لا سيما زيادة فرص التكوين بالخارج لمواكبة التطورات و تطوير القدرات .
- ✓ الاعتماد على المصدقية 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 و المراجع

1/ باللغة العربية:

الكتب:

- ابن منظور، لسان العرب، المجلد السادس، ط01، دار صادر، بيروت، 1997.
- أبو النصر مدحت محمد ، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط 01 مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007.
- أبو قحف عبد السلام ، إدارة الأعمال، مدخل بناء المهارات ، المكتب الجامعي الحديث، مصر ، 2005.
- أبو مصلح عدنان، معجم علم الاجتماع، دار المشرق الثقافي، عمان، 2010.
- الزغبى فايز و عبيدات محمد إبراهيم ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار المستقبل ، عمان 1997.
- الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاظم ، نظرية المنظمة، ط01، دار المسيرة عمان ، 2000.
- الشنطاوي علي خطار ، مبادئ القانون الإداري الأردني ، الكتاب الثالث ، مؤسسة وائل للنسخ ، عمان ، 1994.
- الطخيس إبراهيم عبد الله ، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، 2001.
- العاني هيثم ، الإدارة بالحوافز التحفيز و المكافآت ، ط01 ، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، 2007.
- العلاق بشير ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان ، 2008.
- العمراني حسين ، ضرورة تقوية القدرات التنظيمية ، ج01، إدارة التعليم العالي و البحث العلمي ،المغرب، 1996.

- القريوتي محمد قاسم و زويلف مهدي حسن ، المفاهيم الحديثة في الإدارة النظرية و الوظائف ، ط03، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ،1993.
- المرسي جمال الدين محمد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد و العشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسة و ممارسة إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ،2007.
- المغربي كامل ، أساسيات الإدارة ، ط01 ، دار الفكر للطباعة و التوزيع ، مصر 1995.
- الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دالر معدولاي للنشر عمان ، 2004.
- الهلالات صالح علي عودة ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ، ط01 ، دار حامد للنشر عمان ، 2016.
- الهيتي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية ، ط02 ، دار وائل للنشر و لتوزيع الأردن ، 2005.
- أندروقي سيزلاقي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، تر أحمد جعفر أبو قاسم ، الدار العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية ، 1991 .
- بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، ط01، دار المنهل اللبناني بيروت .
- بوضياف أحمد ، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر ،المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر،1986 .
- جعلوك محمد علي ، دليل المال و الأعمال كيف يبين المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار راتب الجامعية ، بيروت ، 1999.

- جلدة سامر ، السلوك التنظيمي و نظريات الإدارة الحديثة ، ط01، دار أسامة للنشر الأردن ، 2009.
- جودة عبد المحسن و عبد الفتاح عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية ، ط02، جامعة المنصورة ، مصر، 2002.
- حجازي محمد حافظ ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للعالميا ، الإسكندرية ، 2006.
- حسن بلوط إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، ط01 ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2002.
- حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003.
- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، ط01، مديرية النشر الجامعية ، قالمة ، 2006.
- حنفي محمود سليمان ، وظائف الإدارة ، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 1998/1997.
- رسلان نبيل ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1978.
- رضا أحمد ، معجم متن اللغة ، موسوعة لغوية حديثة ، المجلد 02 ، منشورات دار مكتبة الحياة ، بيروت، 1958.
- رضوان شفيق ، السلوكية و الإدارة ، ط02، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر لبنان ، 2002.
- سلمي علي ، علوم سلوكية في التطبيق الإداري، دار المعرفة ، مصر، 1971.
- سلمي علي، إدارة الأفراد و كفاءة الإنتاجية، ط01، مكتبة غريب للنشر، مصر، 1995.
- سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2009.

- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد ، ط01 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
- شريف أشرف محمد عبد الغني ، صبره محمد علي ، سيكولوجية الصناعة " أسس و تنظيمات" ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 2004.
- عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر،بيروت ،1981.
- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة ، ط01، دار الميسرة ، عمان ، 2004.
- عبد الغني محمود علاء الدين ، إدارة المنظمات ، ط01 ، دار الصفاء للنشر و التوزيع الأردن ، 2001.
- عدون ناصر دادي ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة الجزائر ، 2003.
- علاقي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الخوارزم للنشر، جدة ،2007.
- علاوي ماهر صالح، مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة ،دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل،1996 .
- عوابدي عمار ، الأساس القانوني لمسؤولية الإدارة عن أعمال موظفيها ،الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 1982.
- غربي علي و(آخرون)، تنمية الموارد البشرية ، ط01، دار الفجر للنشر و التوزيع 2007.
- فيليب واتيلي ، التحفيز تر أحمد ظاهر يوسف ، دار الكتاب العربي ، لبنان ،2009.
- قزاقرة يوسف و(آخرون)، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع الإسكندرية ،1995.

- محارب علي جمعة ،التأديب الإداري في الوظيفة العامة دراسة مقارنة، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية ، 2004 .
- محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط02، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
- محمد منير حجاب ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط01 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007.
- مصطفى علي ، الوظيفة العامة في النظام الإسلامي و في النظم الحديثة ،ط01 مطبعة السعادة ، القاهرة ، 1981 .
- مقدم سعيد ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و الأخلاقيات المهنية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
- نايف أبو الكشك محمد ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر و التوزيع عمان ، 2006.
- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ،ط01، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع الجزائر ، 2011.

المذكرات:

- ابن نوار صالح، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة، 1995.
- أبو شرخ نادر حامد عبد الرزاق ، تقييم أثر 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.

- العكش علاء خليل محمد ، نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، 2007.
- العلمي خلايفية ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر3 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، 2017/2016.
- الوافي الطاهر ، التحفيز و أداء الممرضين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2012/2011.
- إيصولاح زهية ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية ، 2007.
- باجة حميد ، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، البويرة ، 2014/2013 .
- بريكي محمد أمين و بلخير جمال ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الملحقة الجامعية مغنية ، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية 2016/2015.
- بن سليم إلياس ، الفصل التأديبي للموظف العام في الجزائر ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة الجزائر ، كلية الحقوق ، فرع إدارة و مالية ، 2002 .
- بن سليمان الفالح نايف ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 2001.

- بن علي الوابل عبد الرحمان ، دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا 2005.
- بوكروش بسمة ، 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.
- ترشة سمية ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية : دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة حمة لخضر كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، الوادي ، 2014/2015.
- سنة أحمد، حقوق الموظف العمومي في التشريع الجزائري -دراسة مقارنة - ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام ، جامعة الجزائر، كلية الحقوق، قسم إدارة ومالية، 2005.
- عوض ميرفت توفيق إبراهيم ، أثر 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.
- كتوفي نور الدين،دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية، 1992.
- مرماط 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.

الجرائد و المجلات:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ع 46، بتاريخ 16 جويلية 2006.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 ماي 2019 المحدد لكيفيات تقييم الموظف ، ع 37 ، بتاريخ 09 جوان 2019.
- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1995.
- زياد بن سعيد النصيبي، صحيفة النبا الالكترونية بتاريخ 06 أوت 2018 .
- مقدم عبد الحفيظ ، الثقافة و التسيير ، ورقة بحثية ضمن أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، دون سنة نشر.

وصلات أنترنت:

- آليات تحفيز الموظفين، متحصل عليه من موقع : droit-pub.blogspot.com
- التحفيز الإداري ، متحصل عليه من موقع : <http://www.droit-arab.com>
- التحفيز الإداري ، متحصل عليه من موقع : www.harddiscussion.com
- شيبان العامري محمد بن علي ، فن التحفيز الإداري ، متحصل عليه من موقع : <https://sst5.com/Article/235/53>
- فن تحفيز الموظفين ،متحصل عليه من موقع : <http://www.tassili-algerie.com>
- فنون التحفيز الإيجابي للموظفين : متحصل عليه من موقع : www.asjp.cerist.dz

02 / باللغة الأجنبية:

- Benabou Blanger et Foucher Bergeron, petit gestion stratégique des ressources humaines ,Gaetan Morin,canada ,1988.
- Mahiou Ahmed, Cours d'institutions administratives ,OPU, ALGER ,1976.
- Martinet Alain et Silem Ahmed ,lexique gestion ,Alloz ,4eme édition France,1996.
- Maugri Salvatore, Theories de la motivation au travail , édition Dunod, Paris,2013
- Missoum Sbih, La fonction publique, Hachette, PARIS,1968.
- Peritti Jean Marie, ressources humaines et gestion du personnel ,2eme édition , France ,1998.

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
06-01	المقدمة العامة
07	مقدمة الفصل الأول: الإطار النظري لنظام التحفيز
08	المبحث الأول : ماهية تحفيز الموظف العمومي
17-08	المطلب الأول : مفهوم تحفيز الموظف العمومي
22-18	المطلب الثاني : أهداف التحفيز و أهميته
23	المبحث الثاني : أنواع الحوافز و النظريات الخاصة بها
33-23	المطلب الأول :أنواع الحوافز
41-33	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
42	خلاصة الفصل الأول
43	مقدمة الفصل الثاني: تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي
44	المبحث الأول : متطلبات نظام التحفيز الفعال
53-44	المطلب الأول : نظام التحفيز الجيد و مقومات فعاليته
59-54	المطلب الثاني : معوقات التحفيز
60	المبحث الثاني : دور التحفيز في رفع كفاءة الموظف العمومي

67-60	المطلب الأول : علاقة التحفيز بالأداء و الرضا الوظيفي
74-68	المطلب الثاني : أثر السياسات التحفيزية الحديثة في إعطاء نتائج ايجابية لنظام التحفيز
75	خلاصة الفصل الثاني
79-76	خاتمة
88-80	قائمة المصادر و المراجع
90-89	الفهرس

ملخص المذكرة:

لقد انصب اهتمامنا في دراستنا إلى التعرف على تأثير نظام التحفيز على الموظف العمومي حيث يعد التحفيز إحدى أهم الآليات لتدبير الموارد البشرية بالإدارة العمومية و تمحورت إشكالية الموضوع حول: ما مدى تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي؟ و قد خلصت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للموظفين مرتبط بتوفر نظام تحفيز فعال يجعلهم يقبلون و بكل تفان على أداء مهامهم و يساهم في تحقيق رغباتهم و إشباع حاجاتهم فالتحفيز عملية متنوعة تقوم بها الإدارة لإثارة رغبة الموظف في بذل طاقاته لأداء عمله في أقصى ما يملكه من مستويات المردودية ، و لتحقيق ذلك فإنه يجب مواكبة حاجيات الموظف المتجددة باستمرار.

كما تأتي مساهمتنا هذه للتأكيد على أن العملية التحفيزية تعد المدخل الأساسي لإصلاح الوظيفة العمومية ، و يجب أن تحظى بالأولوية و النجاح في كسب رهانها و الذي يكون بمثابة ضمانة حقيقية لإنجاح الإصلاحات المختلفة الأخرى.

الكلمات المفتاحية : 1/تحفيز 2/ الموظف العمومي 3/الإدارة العمومية 4/ الأداء.

Abstract of The master thesis:

In our study, our attention was focused on identifying the effect of the incentive system on the public employee, where motivation is one of the most important mechanisms for managing human resources in public administration .

The issue focused on: what is the impact of the incentive system on the performance of the public employee ?

The study concluded that the optimal use of employees is linked to the availability of an effective motivation system that makes them accept, with dedication, to perform their tasks and contribute to achieving their desires and satisfying their needs.

Motivation is a varied process that the administration undertakes to arouse the employee's desire to exert his energies to perform his work at the maximum level of profitability he possesses. To achieve this, he must keep pace with the employee's constantly renewed needs.

Our contribution also comes to emphasize that the motivational process is the primary entry point for public service reform, and it must receive priority and success in winning its bet, which is a real guarantee for the success of various other reforms.

keywords: 1/ motivation 2/ public employee 3/ public administration
4/ performance.