

جامعة عبد الحميد بن باديس

المرجع:

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: القانون العام

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر

نظام التحفيز كوسيلة لرفع مستوى الأداء الوظيفي

التخصص: قانون إداري

الشعبة: حقوق

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

أمينة طواولة

بساحة فاطيمة

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذة: شيخي نبية..... رئيسا

الأستاذة: طواولة أمينة... مشرفا مقررا

الأستاذة: دويدي عائشة..... مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

نوقشت يوم:

2023/10/9

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرافان

أشكر الله عز وجل وأحمده

الذي أنار طريقي وأعطاني الصبر والعزيمة لإنجاز مذكرتي.

وأقدم جزيل الشكر للأستاذة المشرفة "طواولة أمينة" على ما قدمته من توجيهات ونصائح

علمية ثمينة؛ أدعوا الله أن يوفقها لمزيد من النجاحات.

وأشكر لجنة المناقشة على اطلاعها على هذا العمل وتصويبه بما تراه مناسب.

كما أشكر كل أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة عبد الحميد بن باديس.

والشكر لعائلتي التي دعمتني وساعدتني على إتمام مذكرتي.

إهداء

أهدي هذا العمل:

إلى معطاءة الحب والحنان، من أنارت طريقي؛ وباركتني بدعواتها، رفيقة روعي،
من ألبستني لباس التحدي.. أمي الغالية -أطال الله في عمرها وحفظها-
إلى الذي منحني الرعاية والأمان، وعلمني الصبر والمثابرة... أبي الغالي -أطال الله في
عمره وحفظه-

إلى أعز البشر إلى قلبي، رفيق دربي، ومعيني في هذه الحياة؛
الذي ساعدني في إنهاء منكرتي بتشجيعه الدائم؛ ولم يدخر جهدا من أجلي...

زوجي الغالي "سايح" حفظه الله

إلى أجمل ما أملك في الحياة؛ نوري بصري.. أبنائي "بلقاسم" و "محمد"، حفظهما الله
ورعاهما

إلى أخوتي الأعمام:

الحنونة الغالية "زهية"

وسنداي في هذه الحياة أخوأي: "بن زهيدة" و "لخضر"

حفظهم الله وأنار طريقهم للنجاح

قائمة المختصرات

أولاً_ باللغة العربية

ص: الصفحة.

ص.ص: من صفحة...إلى صفحة....

د.ط: دون طبعة.

د.ت.ن: دون تاريخ نشر.

ج.ر: الجريدة الرسمية.

ج.ر.ج.ج: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

ج: الجزء.

ف: فقرة.

ثانياً_ باللغة الفرنسية

P: Page

مقدمة

أضحت الدولة الحديثة تتدخل في مجالات النشاط المختلفة في المجتمع، وترتب عن ذلك اتساع مجالات وظائفها وتعددتها، مما أدى بدوره الى اتساع دور الوظيفة العمومية في هذه المجالات؛ حيث أصبحت تنال القدر الأوفى من الأهمية والاهتمام، بأن يكون لها نظمها القانونية الخاصة بها، وتصدر بها القوانين والتنظيمات التي تحدد طبيعتها وتضع لها ضماناتها وتبين واجباتها وحقوقها.

لم تعد الوظيفة العمومية مجرد وسيلة قانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة، وإنما هي معيار لمدى تقدمها وتطورها. وليس الموظف هو الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهله لأداء معين في نطاق تنفيذ هذه السياسة، وإنما هو الممثل الحقيقي للدولة والمعبر عن إرادتها. فهذه الأخيرة لا تساوي إلا ما يساويه موظفوها، فهم رأسها المفكر وعونها المنفذ ومرآتها المعبرة، فلا تعلق مكانة إلا بقدر كفايتهم وجدارتهم في تحقيق أهدافها، ولا تهبط منزلة إلا بقدر ضعفهم في تنفيذ سياستها.

أصبحت الإدارة في عصرنا تعتمد بشكل أساسي على موردها البشري الذي يمثله الموظفون، باعتباره ثروة تتسابق عليها المنظمات لتوفيره، والتي لا تزال تحاول جاهدة على جعلهم يقدمون لها الأفضل بكفاءة وفعالية، بحيث تخلق لها مزايا تنافسية تضمن لها الأفضلية في دخول المنافسة مع المؤسسات الأخرى ومواجهتها بكل ثقة.

في سبيل ذلك، صارت الإدارة تطبق أساليب التحفيز على الموظفين، وهذه الأخيرة هي مجموعة القوى التي تحرك الأفراد لأن ينصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، كما أن هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة، حيث يعبر عن احتياجات أو تمنيات غير محققة، الذي يبدأ من شعور الفرد بالحاجة الى شيء معين. مما يؤدي الى اتخاذ الفرد سلوكا لإشباع هذه الحاجة.

يشكل التحفيز المحور الجوهري في نجاح أي إدارة الأمر الذي يوجب الاهتمام به، باعتباره المتغير المستقل المؤثر في الدافعية.

تبرز أهمية التحفيز في أي إدارة من خلال دوره في تغيير الأداء الوظيفي للموظف إما بالإيجاب أو السلب، ويظهر ذلك من جهتين: الأولى إشباع حاجات الموظف ورغباته؛ والثانية تحقيق أهداف الإدارة المنشودة.

إن عدم معرفة الإدارة استخدام نظام تحفيز مناسب للموظف؛ يؤثر على أدائه وشعوره مما ينقص من كفاءته في العمل وزيادة الكسل والخمول والغيابات وانعدام الرضى الوظيفي، والذي بطبيعة الحال يكون نتيجته انخفاض فعالية الإدارة التي لا تتحقق إلا بفعالية الموظفين وزيادة مردودهم، ومعرفة العلاقة التي تجمع بين التحفيز وأداء الموظف تحتاج إلى دراسة معمقة لإبراز جوانب التأثير المحتملة لنظام التحفيز المتبع على فعالية ومردودية الموظف، في ضوء النصوص التشريعية ذات الصلة بالموضوع، ولهذا تطرح هذه الدراسة إشكالية مفادها: **ما مدى تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري؟**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية أسئلة فرعية أبرزها:

- ما المقصود بنظام التحفيز في إطار الوظيفة العامة؟
- ما علاقة التحفيز بأداء الموظف العام؟

وإجابة عن الأسئلة السابقة تطرح الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: يعتبر التحفيز وسيلة من الوسائل التي تستعملها مختلف المنظمات على موظفيها لدفعهم نحو أقصى مستويات الأداء من أجل الوصول الى أهدافها.

الفرضية الثانية: للتحفيز نقاط إيجابية وسلبية؛ حيث يجتمع مع الأداء

الوظيفي بارتباط طردي.

إن موضوع التحفيز من الموضوعات التي تناولتها العديد من الدراسات من جوانب متنوعة، لكن تعد هذه الدراسة فريدة من نوعها من حيث ربط دراستنا بالموظف العمومي الجزائري، الذي يتميز بنظام قانوني يختلف عن بقية العمال في القطاعات الأخرى، كما أن الدراسة جاءت في إطار قانوني بخلاف الدراسات السابقة التي تمت من طرف باحثين في حقل علم الاجتماع أو العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ومن الناحية العملية التحفيز يؤدي الى أداء وظيفي جيد وبالتالي وظيفة جيدة وخدمات إدارية جيدة، وهذا يعني تطوير المرافق العامة في الدولة.

أما أسباب اختيار هذا الموضوع كونه يعتبر من الموضوعات المرتبطة بتخصص القانون الإداري لتعلقه بالمسار المهني للموظف، بالإضافة إلى الميول الشخصية لدراسة هذا الموضوع، الذي يتميز بطابعه الفني والتشريعي في الوقت ذاته.

هذا وتهدف الدراسة الى معرفة مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي وذلك بالتطرق إلى مختلف النظريات المفسرة للتحفيز وتعريفاته وأنواعه المتعددة؛ مع إبراز أهم التنظيمات المطبقة على الموظف.

وينحصر نطاق الدراسة في إطار موضوعي يتحدد بالوظيفة العامة حيث أن نظام التحفيز يطبق في مجالات متعددة، لكن الدراسة ستمحور حول الموظف العام، أما الإطار القانوني للدراسة فينحصر في التشريع الجزائري وتحديدا قانون الوظيفة العامة الصادر بموجب الأمر 03/06¹ والنصوص التنظيمية المتعلقة به أهمها المرسوم

1 الأمر رقم 03/06، المؤرخ في 15 يوليو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد 46، الصادر في 16 يوليو 2006.

الرئاسي 304/07¹، والمرسوم التنفيذي 75/65 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 292/07².

وتفرض دراسة نظام التحفيز استخدام مناهج متعددة؛ بحيث سيستعمل المنهج الأمثل للدراسات القانونية وهو الوصفي التحليلي. حيث سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي في ضبط الإطار المفاهيمي لنظام التحفيز، مع ضرورة مزاوله هذا الوصف بتحليل النصوص القانونية المتعلقة بالموضوع بغية الوصول الى فهم دقيق ومحدد، واستخدام أيضا المنهج التاريخي في دراسة النظريات المفسرة للتحفيز.

وتبعا للأهداف المسطرة وانطلاقا من الإشكالية المطروحة سيتم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين: حيث يتناول الفصل الأول ماهية نظام التحفيز، أما الفصل الثاني فسيتم تخصيصه لعلاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي.

1 المرسوم الرئاسي رقم 304/07، مؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج.ر.ج.ج، العدد 61، الصادر في 30 سبتمبر 2007.
2 المرسوم التنفيذي رقم 75/65، المؤرخ في 23 مارس 1965، يتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية، ج.ر.ج.ج، العدد 26 الصادر في 26 مارس 1965، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 292/07، المؤرخ في 26 سبتمبر 2007، ج.ر.ج.ج، العدد 62، الصادر في 3 أكتوبر 2007.

الفصل الأول: ماهية نظام التحفيز

إن أسلوب الإدارة في تحفيز الأفراد وتطبيقاته على الموظفين يلعب دورا مهما، بتكوين شعور الدافع للعمل بجد وولاء وجهد إضافي خدمة وتكريسا لمؤسستهم والدوام في العمل، وما هو إلا رغبة في تحسين أدائهم وكفاءتهم الإنتاجية، باعتبار التحفيز متغيرا مهما على إنتاجية المؤسسة، والذي يتحقق بتوجيه شعور الموظف نحو الرضا في وظيفته لرفعه نحو أداء متميز.

حيث الموظف هو أهم الموارد البشرية التي تطبق عليها أنظمة للتحفيز وهذا وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائرية.

إن تطبيقات التحفيز على الموظف يطرح أمامنا تساؤلا مفاده: ما هو نظام

التحفيز؟

ولبحث هذه الإشكالية تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين: يعالج الأول ماهية نظام التحفيز، باعتباره المتغير المستقل لموضوع البحث، أما المبحث الثاني فيتناول تطبيقات نظام التحفيز على الموظف العام في التشريع الجزائري.

المبحث الأول: مفهوم التحفيز والنظريات المفسرة له

اهتم العلماء بدراسة الحوافز التي تعتبر مؤثرا أساسيا في سلوك الأفراد لا سيما بخلق رغبة لديهم في أداء وظائفهم، فالأساليب التي تطبقها الإدارة على الموظفين يجعلها تمتلك أفرادا عاملين بكفاءة وجهد لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة العاملين فيها، والتي لا تتحقق إلا بكفاءة نظام التحفيز المطبق، إلا أن أوجب على أغلبية المؤسسات البحث عن وسائل التحفيز المتنوعة بمعرفة نظرية مختلف العلماء له وتطويرها.

وقبل معرف الأساليب التي تطبقها الإدارة على الموظفين ينبغي أولا التساؤل:

فيما يتمثل نظام التحفيز؟ وماهي النظريات المفسرة له؟

ولذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحفيز (المطلب الأول) ونظرياته

(المطلب الثاني)

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

اختلفت الآراء حول مفهوم التحفيز، هذا الأخير يؤثر على أداء الأفراد داخل الإدارة بتوفير لهم فرص؛ ومكافآت؛ وتحقيق رغباتهم في تولي مناصب أعلى، ولذلك سنتناول في الفرع الأول تعريف التحفيز وعناصره أما الفرع الثاني فيتناول أنواع التحفيز وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف التحفيز وعناصره

تحت هذا العنوان سنتطرق إلى تعريف التحفيز (أولا) وعناصره (ثانيا):

أولا- تعريف التحفيز

تعددت وتنوعت تعاريف التحفيز، فحسب "محمد علي السلمي" فإن الحوافز هي:

"العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه".¹

1 فرحات سليمي ماس، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ط.1440_2019م، دار الخلدونية، الجزائر، 2018، ص.163.

أما "طاهر محمود كلاله" يعرف الحوافز بأنها: "إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كلاهما؛ والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على القناعة ورضي النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل".¹

كما أن الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد؛ والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.²

هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه، أي بمعنى آخر فإن الحوافز هي: "مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته".³

من جانب آخر، توصف الحوافز بأنها مجموعة الوسائل المتاحة للفرد في بيئته المحيطة به، والتي تمكنه من توجيه سلوكه ورغبته في اتجاه القيام بعمل معين، وذلك بغرض تلبية رغباته وإشباع حاجاته ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، والرفع من مستوى أدائها.⁴

ويرى الدكتور محمد فؤاد مهنا أن اصطلاح الحوافز يشمل: "كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وبإخلاص،

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.163.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص.284.

³ نفس المرجع، ص.ص. 284-285.

⁴ جمال مزغيش، كمال طاطاي، "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، المجلد 24، العدد 02، 02/06/2021، ص. 672.

وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات".¹ وينظر هذا التعريف للحوافز بالنظر إلى الهدف أو النتيجة المتوخاة منها، من حيث تحرك القدرات الإنسانية للفرد في العمل للاستجابة لمتطلبات الإدارة وخدمة أهدافها.

هذا ويعرف الدكتور نبيل رسلان الحوافز بأنها: «مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم؛ وأهدافهم؛ ورغباتهم وبما يحقق أيضا أهداف الإدارة».²

من خلال ما سبق نستنتج أن التحفيز هو التأثير على أداء الموظفين بالعوامل المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم بغرض تحقيق أهداف الإدارة.

ثانيا- عناصر التحفيز

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك عناصر أساسية للتحفيز والمتمثلة فيما يلي: القدرة (أ)، الجهد (ب) والرغبة (ج).

أ- القدرة

معناها توفر الموظف العمومي على القدرات والمؤهلات العقلية والجسمانية اللازمة لمباشرة مهامه المرتبطة برتبته الوظيفية، لأن القاعدة تقضي بأن الشخص القادر على أداء عمل ما يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز أو غير المؤهل اصلا.³

¹ سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم_ تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، السنة الجامعية 2016/2017، ص.153.

² سميحة لعقابي، مرجع سابق، ص. 153.

³ خالد عطوي، "النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر"، دفاثر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023، المجلد 15، العدد 01، 2023/01/31، ص.169.

ب- الجهد

هو الطاقة والوقت اللازمين الذين يستخدمهما الموظف لتحقيق هدفه، لأن وجود القدرة وحدها لا تكفي بل لابد من جهد كافي لتحقيق الأداء المطلوب.¹

ج- الرغبة

هي المثير الداخلي الذي يدفع الموظف لاتباع سلوكه صوب الهدف المنشود، لأنه إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلا، وهذا هو الشيء الذي يدفعنا للقول بأن القدرات؛ والمؤهلات؛ والحوافز؛ والمؤثرات الخارجية وحدها لا تكفي لأداء الخدمة العمومية، بل لابد من وجود مثير داخلي في نفسية الموظف حتى يستطيع هذا الأخير القيام بواجباته الوظيفية.²

الفرع الثاني: أنواع التحفيز وأهدافه

إن التحفيز قسم إلى أنواع مختلفة وفق معايير متعددة، كما أن تطبيق نظام تحفيز فعال يؤدي إلى تحقيق أهداف وعليه سنتطرق إلى أنواع التحفيز (أولا) وأهدافه (ثانيا):

أولا- أنواع التحفيز

هناك عدة تقسيمات للتحفيز التي تركز عليها الإدارة لرفع من مستوى أداء الأفراد وفق معايير مختلف أهمها: معيار الطبيعة (أ)؛ اتجاه تأثيرها (ب)؛ معيار المستفيدين منها (ج) ومعيار الطريقة (د) ومعيار المصدر (هـ)

أ- أنواع التحفيز حسب طبيعته

ينقسم التحفيز حسب طبيعته إلى تحفيز مادي (1) وتحفيز معنوي (2):

1- التحفيز المادي

يتمثل التحفيز المادي في تلك الحوافز المادية/المالية التي يقدمها المسؤول لعماله من أجل دفعهم نحو تحسين أدائهم وممارسة مهامهم بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية، وتعتبر هذا النوع من بين أهم الحوافز لأنها تشبع حاجات العامل الضرورية (مأكل،

¹ خالد عطوي، مرجع سابق، ص.169.

² نفس المرجع، ص.169.

مسكن، صحة، تعليم، ...الخ)؛ ومن بين الحوافز المادية/المالية نذكر: العلاوات، التعويضات، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقية، وسنبينها فيما يلي:

1.1- العلاوات

تعتبر العلاوات بالمقام الأول بمثابة تشجيع للعامل وتشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير وهي ترتبط عموماً بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج.¹

2.1- التعويضات

وهي تلك التعويضات التي يقدمها رب العمل لعماله من جراء الأخطار المتعلقة بالمهنة (التعويضات عن الأعمال المضرة بالصحة)، وقد تدفع هذه التعويضات كذلك بسبب التكاليف التي يدفعها العامل في عمله والمتعلقة بالعمل (مثلاً: مصاريف النقل).²

3.1- المكافآت

هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو وفرة في مجال ما.³

4.1- الترقية

وهي عملية نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها أو ترقيته في الدرجات في نفس الوظيفة؛ وهي تعتبر كوسيلة يستخدمها المسؤول لتحفيز عماله ودفعهم لتقديم مجهودات إضافية.⁴

1 فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية – بحوث ودراسات -، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة-2-لونيسسي علي، الجزائر، 2019، المجلد5، العدد14، 2019/06/13، ص.36.

2 فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.164.

3 رابح أوكيل، ريم خالدي، "التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية"، إدارة المجالات المغربية للمنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، المجلد3، العدد1، 2019/12/25، ص.128.

4 فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.165.

2-التحفيز المعنوي

هو التحفيز الذي يخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية؛ ويقصد به تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية¹.

ومن بين صور التحفيز المعنوي نذكر: الشكر، التقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاثراء الوظيفي، إشراك العمال في تحديد الأهداف، وسنبينها فيما يلي:

1.2-الشكر والتقدير

يكون الشكر عادة في شكل شهادات وأوسمة من خلالها يعترف المسؤول بالمجهودات التي يقوم بها العامل، ويقدمها المسؤول للعامل المتميز والنشيط².

2.2-إشراك العامل في تحديد الأهداف

عندما يشارك العامل في تحديد أهداف المؤسسة سيشعر بأن رب العمل يحترمه ويقدره، وهذا الأمر سيزيد من ثقة العامل بنفسه وسيرفع معنوياته مما سيحقق الرضى الوظيفي، وسيحفزه هذا الأمر إلى تحسين أدائه.

ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية نذكر:

شهادات التقدير، الاعتراف بالكفاءة ومجهود المرؤوسين، الأوسمة، عمل حفل على شرف المرؤوسين، تحسين لقب المرؤوس أو الاداري، الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الادارية، امتيازات نقل الموظف، تسمية الموظف المثالي، إعطاء اجازة استجمام، خطاب شكر، إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة، اتباع أسلوب القيادة التشاركية، كلمات الشكر والمدح والثناء الشفوية، كلمات الشكر والمدح المكتوبة، الدروع، الكؤوس، الميداليات، الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزء من مهماته لمرؤوسيه، تخصيص يوم احتفالي بالموظف

¹ نوري منير، مرجع السابق، ص. 286.

² فرحات سلمي ماس، مرجع سابق، ص. 165.

أو المرئوس، وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف جدارية أو نشرها في مجلة، ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز، ترشيح الموظف للدراسات عليا، تكليف الموظف بعمل قيادي والتقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية¹.
وجدير بالذكر أن الحوافز المادية والمعنوية هي الأكثر اعتمادا لدى الإدارات، حيث يمكن القول إن الحوافز المادية لها ميزة سرعة الشعور بالنتيجة المباشرة لمجهود الفرد؛ بأخذ مقابل مالي على أدائه مع العلم انها أقدم أنواع التحفيز، أما الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية فهي تؤثر على نفسية الموظف من اجل أداء عمله بجهد وتفاني، غير انه يجب أن يكون متنوعا ومستمر لأن الحافز بمرور الوقت يفقد قيمته لدى الموظف.

ب-أنواع التحفيز حسب تأثيره

وفقا لهذا المعيار ينقسم التحفيز إلى تحفيز إيجابي (1) وتحفيز سلبي (2)

1-التحفيز الإيجابي

يقصد بالتحفيز الإيجابي تلك الحوافز التي تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المؤسسة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي يكافئه. ويتمثل هذا النوع في الحوافز التي تعمل على رفع الروح المعنوية والتجديد، وهي فردية وجماعية².

ويعرف الحافز الإيجابي بأنه: الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر. لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.165-166.

² سامية لحول، فطيمة زرع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة باتنة- الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية-"، جامعة زيان عاشور، بالجلفة، الجزائر، 2015، المجلد 24، العدد 1، 2015/06/30، ص.235.

المادية تشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء¹.

2-التحفيز السلبي

يتمثل التحفيز السلبي في الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الانصياع للأوامر والتوجيهات، وهي فردية أو جماعية².

بمعنى آخر، التحفيز السلبي يمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه المسؤول مع العاملين المقصرين في واجباتهم، مثلاً: حرمانهم من التعويضات والتخفيض في الأجر أو التنزيل في الرتبة.

وينجح هذا التحفيز من خلال شعور العامل بالخوف من أن يتلقى عقوبات جراء تقصيره في أداء مهامه، حيث أن هذا الأمر التأديبي سيحفز العامل على الاجتناب في الوقوع في الخطأ³.

من خلال ما يسبق يمكن القول إن الموظف يميل إلى التشجيع، والتقدير سواء مادياً أو معنوياً، ويكره كافة الضغوطات؛ وعليه فالتحفيز الإيجابي ذو فعالية أكثر على أداء الموظف من التحفيز السلبي.

ج-أنواع التحفيز من حيث المستفيدين منه

ينقسم التحفيز من حيث المستفيدين منه إلى: تحفيز فردي (1) وتحفيز جماعي

(2)

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، د.ط، قطاع غزة-الجامعة الإسلامية غزة-، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2007، ص. 10.

² سامية لحوول وفطيمة زعزع، مرجع سابق، ص.235.

³ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.168.

1-التحفيز الفردي

التحفيز الفردي هو تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع؛ أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل موظف، ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين سعياً لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الانتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز¹.

2-التحفيز الجماعي

ان الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى الموظفين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم، إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معاً وبذلك

تكون النتائج مشتركة، ويحرس كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضراراً بالأهداف الرئيسية للعمل كما أن الموظف لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبباً للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين الموظفين.²

من خلال هذا التقسيم يلاحظ بأن رغم سلبيات الحوافز الفردية على الإدارة التي تؤدي إلى غياب التضامن والتعاون في أداء العمل بين الموظفين، إلا أنها ذات أهمية كبيرة تكمن في دفع الموظفين على تحسين ادائهم وبذل مجهودات أكبر التي يكون مقابلها تقدير إنجازاته وقدراته المهنية، عكس الحوافز الجماعية التي تكبح حقوق المهارات الفردية عند وجود أفراد مجدين في المجموعة، خاصة في حالة وجود نقص في الأداء سيتهرب كل موظف من المسؤولية .

¹فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص.38.
1 نفس المرجع، ص.38.

د-أنواع التحفيز حسب الطريقة

المقصود هنا الطريقة التي يؤثر بها التحفيز على العمال، وينقسم التحفيز حسب هذا المعيار الى تحفيز مباشر (1) وتحفيز غير مباشرة (2).

1-التحفيز المباشر

التحفيز المباشر هو كل الاساليب والوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز؛ ودقة الأداء في العمل، هذا النوع من التحفيز له تأثير مباشر على العاملين، ويمكن ان يكون اما ماديا او معنويا¹.

2-التحفيز غير المباشر

يعبر عنه في غالب الأحيان في شكل توفير أو تحسين ظروف العمل، كإدخال الآلات والمعدات الجديدة وتغيير بعض الإجراءات واستبدالها بأخرى أفضل، لتوفير الجو المناسب وإزالة العراقيل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للعمل².

ه-أنواع التحفيز حسب المصدر

وفق هذا المعيار ينقسم التحفيز إلى: تحفيز داخلي (1) وتحفيز خارجي (2)

1-التحفيز الداخلي

هو التحفيز الذي يتحقق من خلال العمل ذاته كالاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة، القيام بأداء عمل مهم، حيث تحفز العامل بشكل مستمر للإبداع في عمله وإتقانه وكذا ليجد فيه التسلية ويزيد اهتمامه به، فهي عادة ما تؤدي للعامل للشعور بالإبداع، الشعور الإيجابي بالإنجاز، والشعور بالمسؤولية.

¹ فريد حمامي، "الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، مركز الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، 2022، المجلد 10، العدد 3، 2022/10/08، ص. 950.

² نفس المرجع، ص.ص. 950-951.

2-التحفيز الخارجي

هذا النوع من التحفيز يأتي من طرف الآخرين، فهو لا يرتبط بالعمل نفسه بل يعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة وهو يشمل كل من الحوافز المادية الإيجابية، والسلبية والمعنوية¹.

ثانياً: أهداف التحفيز

تطبيقات الإدارة للتحفيز تحقق أهدافاً متعددة أهمها ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين (أ) وربط أهداف المنظمة والعاملين بها بأهداف المجتمع (ب):

أ- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين

بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للتحفيز المادي الإيجابي أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنه يمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام التحفيز المعنوي الإيجابي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة².

ب- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع

من النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها³.

وعليه، إن الهدف من الحوافز مزدوج: مادي ومعنوي، فأما الهدف المادي (الاقتصادي) فيتمثل في أن الحوافز يجب أن تعود الفائدة على الشركة والعاملين فيها، وأما الهدف المادي المعنوي فهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من

¹ رابع اوكيل وريم خالدي، مرجع سابق، ص. 130.

² فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص. 35.

³ نفس المرجع، ص. ص 35-36.

عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية، وهو عقلها المؤثر، كما أنه المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغبات العامل واحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها، كذلك فانه من البديهيّات المتوخى تحقيقها عند وضع نظام للحوافز الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج¹.

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

توجد العديد من النظريات التي حاول أصحابها تحديد مجموعة من المفاهيم والتحليلات الأساسية، التي من شأنها إعطاء طابع تفسيري لمختلف الظواهر السلوكية المتعلقة بمفهوم التحفيز²، وعليه سنحاول التطرق إلى ما يلي:

الفرع الأول: نظريات المحتوى.

الفرع الثاني: النظريات العملية.

الفرع الأول: نظريات المحتوى

تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك، سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية³، حيث تتمثل هذه النظريات في: نظرية سلم الحاجات (أولا)، نظرية "ألدرفر" (ثانيا)، نظرية "مكلياند" في الحاجات (ثالثا)، نظرية العاملين (رابعا)، مدرسة العلاقات الإنسانية (خامسا)

¹ عادل بضياف، "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية (دراسة ميدانية- جامعة يحي فارس المدينة)"، مجلة دراسة وابحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2018، المجلد 10، العدد 4، ديسمبر 2018، ص. 666.

² مروان بن اعراب والهاشمي مقراني، "آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة... عرض تحليلي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر II ابو القاسم سعد الله، الجزائر، 2019، المجلد 6، العدد 2، 2019/01/17، ص. 71.

³ نوري منير، مرجع سابق، ص. 286-287.

أولاً- نظرية سلم الحاجات (Hierarchy of need)

في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الانساني" بين ابراهام ماسلو¹ (Abraham Maslow) ، أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تجريبية، وبصفته متخصصا في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، حيث استند "ماسلو" في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها، الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وهي تتلخص فيها ما يلي:

أ-الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.

ب-تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

ج-يتقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية)، ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الامان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

د-ان الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في اشباعها، يمكن أن تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وقد يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها ان يحمي نفسه من هذا الإحباط.² وعليه رتب "ماسلو" حاجات الإنسان على شكل هرم كما يلي:

¹ أبراهام ماسلو هو عالم نفس أمريكي اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة ويسكنسن حيث حصل على بكالوريوس في علم النفس في سنة 1930، وحصل على الماجستير في علم النفس سنة 1931، ودكتوراه في الفلسفة سنة 1934.
² فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص. 39-40.

الشكل رقم 1: هرم ماسلو



تمتعت نظرية "ماسلو" بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات¹.

من خلال هذه النظرية تبين أن الإنسان يشبع حاجاته بالتدرج وبالترتيب، والذي عبر عنها "ماسلو في الهرم أعلاه.

ثانياً - نظرية ألدرفير Alderf's ERG Theory

قام "كلايتون" بتقديم نظريته في الحاجات الانسانية، حيث افترض أن حاجات الإنسان تصنف ضمن ثلاثة أنواع تشكل الأحرف الأولى من كل منها (ERG) :

أ- حاجات البقاء

تشمل الحاجات الفيزيولوجية والمادية للإنسان، وبالتالي فهذه الحاجات تقابل اول مستويين من الحاجات عند "ماسلو" اي الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والسلامة².

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص.40.

² يمينة بو قندورة، لطفي دنبري، "المقاربة السلوكية للحوافز-قراءة في إسهامات بعض الرواد-"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2020، خالمجلد7، العدد1، 2020/03/30، ص.278.

ب- حاجات العلاقة مع الآخرين

تشمل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الطيبة مع الآخرين، وهي تقابل المستوى الثالث من الحاجات عند "ماسلو" اي حاجة العلاقات الاجتماعية¹.

ج- النمو

تتمثل حاجات النمو في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم "ماسلو" حاجات تحقيق الذات وجزءا من حاجات التقدير والاحترام.² كما تقتض هذه النظرية أن الحاجات المشبعة لا تفقد أهميتها في تحفيز الفرد، إذ تعود هذه الحاجات إلى التأثير على سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع حاجاته العليا، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق يعود إلى بناء علاقاته الاجتماعية السابقة بشكل أفضل، كذلك إذا لم تسمح سياسات المنظمة وانظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، قد يوجه الفرد جهوده نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.³ يمكن القول إن هذه النظرية اتبع صاحبها نموذجا أسهل من نموذج "ماسلو"، حيث تمثل التسهيل في تلبية الحاجة بدون ترتيب وتدرج.

ثالثا- نظرية "ماكلياند" في الحاجات McClelland Needs Theory

قدم هذه النظرية عالم النفس "ديفيد ماكلياند"⁴ من جامعة "هارفرد" سنة 1961، وهذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنيا، وآخرين إنجازهم عاليا وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد. حيث ركز "ماكلياند" في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، وقد توصل

1 يمينة بو قندورة، لطفى دنبري، مرجع سابق، ص. 278.

2 فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص. 45.

3 يمينة بو قندورة ولطفى دنبري، مرجع سابق، ص. 278.

4 ديفيد ماكلياند هو: باحث نظري أمريكي في مجال علم النفس. اشتهر بعمله في نظرية الحاجة، وطور أنظمة تحقيق أهداف جديدة لاختبار إدراك الموضوع وفروعه. وينسب لمكلياند تطوير نظرية الإنجاز المعروفة بالحاجة للإنجاز.

الى ثلاث حاجات رئيسية وهي: الإنجاز (أ)، القوة (ب)، والانتماء (ج)، وسيتم توضيحها فيما يلي:¹

أ- الحاجة إلى الإنجاز: Need for achievement:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز، يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح، وذلك لمجرد تحقيق النجاح، دون اعتبار إلى المردود المادي، مالم ينظر إلى المردود المادي "المال" على أنه مؤشر للنجاح.

هذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي، والقيام بمهام صعبة وتحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، والرغبة في الحصول على المعلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال².

ب- الحاجة إلى القوة Need for power

إن الأفراد الذين يميزون بحاجاتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة شخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما انهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد³.

ج- الحاجة إلى الانتماء Need for affiliation

وهي تشير الى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات⁴.

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص.ص 41-42.

² يمينة بوقندورة ولطفي دنبري، مرجع سابق، ص.278.

³ نفس المرجع، ص.278.

⁴ نوري منير، مرجع سابق، ص.293.

والأفراد الذين لديهم الحاجة الشديدة إلى الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما انهم يدفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع الزملاء.

أكد "مكلياند" أن الحاجة إلى الإنجاز والحاجة إلى القوة، بالإضافة إلى حاجة الفرد للعمل مع الأصدقاء؛ والأقارب؛ والأصحاب تمثل العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد، فالأشخاص الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز لهم نمط سلوكي معين، فهم يصنعون لأنفسهم اهدافا غير خيالية قابلة للتحقيق، بها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكانياتهم، يفضلون عدم المغامرة على حساب العمل، يحبذون التعامل مع المشكلة ومواجهتها وعدم تركها للظروف، يهتمون بالإنجاز أكثر من اهتمامهم بالعائد من العمل¹.

رابعا: نظرية العاملَين The Two Factors Theory

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين، وتتسبب للكاتب فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg)² الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها ان يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضى والعوامل المؤدية إلى عدم الرضى. وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين: عوامل وقائية (أ) وعوامل محفزة (ب)

أ-العوامل الوقائية (الصيانة)

يؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضى لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقائية: سياسات الشركة وإدارتها، العلاقات مع المرؤوسين، ظروف

¹ليمينة بوقندورة، لطفي دنبري، مرجع سابق، ص.279.

² فريدريك هيرزبرج هو عالم نفس أمريكي مشهور لكونه من أوائل المروجين لدراسة التحفيز في مكان العمل، كانت مساهمته في مجال علم النفس الاجتماعي هي نظرية العاملَين، أحد أكثر العوامل استخداما حتى اليوم في الشركات.
² نفس المرجع، ص.41

العمل، العلاقات مع الزملاء، الحياة الشخصية، العلاقات التبادلية مع المشرف، الاستقرار في العمل، الإشراف الفني، الأجر، المركز أو المكانة¹.

ب-العوامل المحفزة

هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء، ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضى لدى العامل، وأهم هذه العوامل: الإنجاز في العمل، التقدم والترقي في العمل، إمكانية النمو والتطور الشخصي، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل نفسه ومحتواه، المسؤولية².

إذن، فالعوامل الوقائية تنسب درجة عالية من عدم الرضى عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحافز عند وجودها، في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضى والحفز عند توافرها. ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند عدم توافرها.

وقد اسهمت نظرية "هيرزبرج" في توجيه انتباه المديرين إلى أعمال أخرى غير الأجر، وظروف العمل، والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت عدة انتقادات وعلى الرغم من ذلك، ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والنيل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون "هيرزبرج" قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة³.

من خلال هذه النظرية إن العوامل المتعلقة ببيئة العمل هي وقائية وليست محفزة للفرد، أما العوامل الدافعة عكس العوامل السابقة الذكر فهي التي تؤثر في زيادة كفاءة الفرد وتحفيزه، وذلك لارتباطها بمضمون الوظيفة.

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص.ص 40-41.

³ نفس المرجع ص.41.

خامسا: مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري بني على هامش الانتقادات التي وجهت إلى النظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل والانعكاسات السلبية على الإنسان العامل، لهذا اشتهر "إلتون مايو"¹ بالتجارب التي قام بها والتي سميت بتجارب هاوثورن والتي كانت في منشأة وسترن الكتريك خلال الفترة 1924-1932.

حفزت مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية منها:

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري.
- إعادة تقسيم الوظائف.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

وهكذا نشأت نظرية العلاقات الإنسانية وآثارها على المردودية، هذا ما نقل ذلك الاعتقاد السائد أن الظروف المادية وحدها لها تأثير على المردودية إلى الاعتقاد أن العلاقات الإنسانية داخل مجموعة العمل هي التي كان لها الأثر الأكبر على مستوى المردودية، والدروس التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب يجمعها المختصون في أربعة نقاط:

- يغير الأفراد سلوكهم عندما يعرفون اننا نراقبهم.
- يغير الأفراد سلوكهم بصفة إيجابية عندما يشعرون اننا نهتم بهم.
- تتوقف إنتاجية المجموعة على طبيعة العلاقات العاطفية الموجودة بين افرادها.
- فريق العمل يطور أنماط عمل غير شكلية مضبوطة بدقة².

¹ جورج إلتون مايو هو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وعالم نفس أسترالي، في عام 1907 بدأ دراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلايد وتخرج بمرتبة شرف، وبعد عام 1923 تحول تركيزه الى البحث الصناعي وأصبح أستاذا في كلية هارفارد للأعمال

² مروان بن إعراب، الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص.ص 71-72.

الفرع الثاني: النظريات العملية

تركز النظريات العملية على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري، ومن أهم هذه النظريات نجد: نظرية العدالة (أولاً)، نظرية التوقع والتفضيل (ثانياً)، نظرية التنظيم العلمي للعمل (ثالثاً)، نظرية X وY لدوغلاس ماك غريغور (رابعاً)

أولاً- نظرية العدالة لآدمز Adam's Theory

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء، ويميل الأفراد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء والحافز الذي يستلمه مع الحافز الذي يستلمه زملاؤه، فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز، فإنه سيرفع مستوى رضاه عن العمل وتزداد دافعيته والعكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة، إذ يشعر الفرد بالغبين، مما يؤدي إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المؤسسة، والبحث عن مكان عمل آخر يحقق له الشعور بالعدالة والرضى.

ان نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادية للحوافز والاجور لتحقيق وتيرة عالية من الدوافع والاداء، ولتحقيق العدالة لابد للمدير من الإجابة على الأسئلة التالية¹:

- ما هي مساهمات أو مدخلات الأفراد؟
- ما هو مستوى تعليم الفرد وخبرته وجهوده؟
- ما هي الفوائد المستلمة من قبله وتفضيلاته لهذه الفوائد؟
- ما هو مستوى التعقيد في عمل كل فرد؟
- ما هي نسبة المدخلات إلى المخرجات؟

ثانياً - نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم Expectancy Theory

تبنى هذه النظرية على عدد من التفسيرات السلوكية لحوافز الفرد في مواقف العمل أهمها، فرضين: الأول أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص.296.

النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكبر نفع ممكن أو بأكثر القيمة، والثاني: يجب الأخذ في الحسبان امرين هما الغايات والرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، والمدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله طبقاً للفرض الأول، هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها. فإن كانت النقود تمثل الهدف الذي يرمي إليه الفرد واعتقد أن زيادة الإنتاج هو الوسيلة لتحقيقها، فإن زيادة الأجر تبعاً لإنتاجيته سوف تلعب الدور الرئيسي في تحقيق أهداف المنظمة كلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن زيادة الإنتاج هي الوسيلة للحصول على الزيادة في الأجر - الحوافز - كان هذا الحافز هو الحافز الرئيسي الذي يجب أن تأخذ به المنظمة لتشجيع الفرد على تحقيق أهدافها¹.

وتفترض هذه النظرية أن الدافعية هي محصلة التفاعل بين عوامل ثلاثة هي الجهود المبذولة، والمكافئ من هذه الجهود؛ وتوقع الفرد بأن الجهود ستقود إلى أداء، وهذا الأداء سيعود إلى فوائد مباشرة والمعادلة التالية توضح هذه العوامل:

$$\text{الدافعية} = \text{الجهد المبذول} \times \text{المكافئ} \quad (\text{القيمة النسبية المتوقعة من المخرجات}) \\ \times \text{احتمال المخرجات} \quad (\text{التوقع} \times \text{المكافئ} \times \text{العلاقة المتوقعة بين الأداء والمكافأة})$$

إن سلوك الفرد مبني على تصوراتهِ وتحليلهِ للبدائل المختلفة في أدائه؛ والموازنة بين الكلفة والفائدة المتوقعة لكل بديل من تلك البدائل، إذ يسلك الفرد السلوك الذي يتوقع أنه يحقق له الفائدة الأكبر ويجنبه الصعوبات، ولذلك فإن هذه النظرية تؤكد على أن ارتفاع الدافع يعتمد على درجة العلاقة الإيجابية بين الجهود المبذولة من قبله وتوقعه بأن هذا الجهد سيؤدي إلى المخرجات المتمثلة بتحسين الأداء، وأن هذه المخرجات المتمثلة بالأداء ستؤدي إلى المكافأة المرغوب من قبل الفرد².

تبين من هذه النظرية أن اعتقاد الفرد كلما كان هناك مجهود وأداء كلما كان هناك نفع يعود عليه وعلى الإدارة بالإيجابية، وهذا هو السبب الرئيسي في تحفيزه.

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص. 297.

² نفس المرجع، ص. 297-298.

ثالثاً - نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور

يعتبر فريدريك وينسلو تايلور¹ (1856-1916) مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل، إذ كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية آنذاك، فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل إلى الدراسة العلمية للكشف عن المشكلات المتعلقة بالتنظيم والظواهر السلوكية المتعلقة بالعمال في إطار ما يسمى تسيير الحياة المهنية للعامل، على غرار موضوع الصراع التنظيمي والاجور ...

النظرية التايلورية تركز أساساً على مفهوم المكافآت والحوافز المادية تبعاً لاقتصاد المؤسسة، آخذين بعين الاعتبار احتياج الأفراد المادية التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي. تايلور جاء بمجموعة من المفاهيم التي كانت تدعم أفكاره وتحليلاته، حيث يمكن التعبير عن الأفكار الأساسية التي جاء بها على النحو التالي:

- الثورة العقلية.
- دراسة الحركة والزمن.
- تصميم المصنع وترتيب الآلات.
- فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ.
- تحليل العمل.
- التدريب.

وهذا بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية هي:
-زيادة الانتاجية.
-زيادة الأرباح (وهو هدف الإدارة).
-زيادة الأجور (وهو هدف العمال).²

¹ فريدريك وينسلو تايلور هو مهندس ومخترع أمريكي، يعتبر أبا الإدارة العلمية، بدأ دراسة القانون في أكاديمية فيليبس إكستر الواقعة في نيو هامبشاير، كما أنه أحد أوائل استشاري الإدارة.

² مروان بن إعراب، الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص 71.

وفق هذه النظرية ترتبط تقديم الحوافز والمكافآت للأفراد بإنتاجية المؤسسة وتطوراتها.

رابعاً: نظرية X و Y لدوغلاس ماك غريغور

قام "ماك غريغور"¹ بانتقاد شديد لطرق الإدارة الناتجة عن تصميم الكلاسيكي للتنظيم، والذي يطلق عليه اسم النظرية X، وقام باقتراح فلسفة جديدة تحمل أفكار معاكسة ويرأها إيجابية مقارنة بالنظرية الأولى -سابقة الذكر- والتي سماها النظرية Y. وفيما يلي سنحاول تقديم أهم الأفكار الأساسية الخاصة بكل نظرية من النظريتين المقدمتين من طرف دوغلاس ماك غريغور:

1- النظرية X

يتضح من خلال ابحاث "ماك غريغور" العناصر التالية المكونة للنظرية X:

- العامل أو الإنسان سلبي بطبيعته ولا يحب العمل.
- العامل لا يحب تحمل المسؤولية.
- الفرد العامل يجب ان يعمل بجانب شخص آخر يقوده ويوجهه.
- الفرد العامل اناني ولا يلبي احتياجات المنظمة.
- ركز على الرقابة الشديدة لاستمرار النشاط.
- ركز على الاجر والحوافز المادية.²

2- النظرية Y

قدم دوغلاس نظرية أخرى معاكسة لنظرية X سماها نظرية Y، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى حرية الحركة وهو ما يترجم الاهتمام بالعمل، مما يؤدي إلى التركيز على المبادرة والمسؤولية لهذا يمكن إيجاز العناصر المكونة لهذه النظرية كالآتي:

- الفرد ليس كسولاً، إنما أصبح كذلك بسبب نقص التجربة.
- الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- التركيز على أهمية جماعة العمل.

¹ دوغلاس ماك غريغور هو: عالم نفس وأستاذ جامعي واقتصادي أمريكي، عاش في النصف الأول من القرن العشرين، مهنة الخدمة دفعته الى تقديم مساهمات فائقة على مستوى الأعمال.

² مروان بن إعراب، الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص.73.

• الفرد يتمتع بضمير حي وسعي لتحقيق الأهداف المنشودة.¹ مما سبق يمكن ملاحظة أن تطور النظريات كان تابعا لتطور حاجات الفرد، حيث يحفز الفرد بتلبية احتياجاته، وبينت كل نظرية فيما تتمثل وسائل التحفيز الواجب إتباعها.

المبحث الثاني: تطبيقات نظام التحفيز في التشريع الجزائري

إن تطبيق الإدارة لنظام التحفيز على الموظف نص عليه المشرع الجزائري في الامر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية -سالف الذكر- كحقوق للموظف. وخضعت أيضا لقوانين أساسية خاصة اخرى، حيث سنتطرق إلى مختلف الحوافز وفق أكثر التقسيمات اعتمادا، التي يطبقها قطاع الوظيف العمومي في مختلف المؤسسات الإدارية، ولذلك تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، يتناول الأول التحفيز المادي في التشريع الجزائري أما الثاني فيبحث التحفيز المعنوية

المطلب الاول: التحفيز المادي في التشريع الجزائري

التحفيز المادي هو ذلك التحفيز الذي يعتمد على المال لتحفيز الفرد، لرفع كفاءة ومستوى أدائه، وذلك بإشباع حاجاته المادية التي تعتبر دافعا للعمل، وأهم وسائل التحفيز المادية في التشريع الجزائري الراتب (الفرع الأول)، الترقية (الفرع الثاني)، التعويضات (الفرع الثالث)، والمنح (الفرع الرابع)

الفرع الأول: الراتب

تحت هذا العنوان سنتطرق إلى مفهوم الراتب (أولا) وخصائصه (ثانيا):

أولا- مفهوم الراتب

الراتب هو الحق الأساسي والأول للموظف بل هو السبب الرئيسي للاتحاق بالوظائف². وهذا ما نص عليه في الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة: "للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب"³.

¹ مروان بن إعراب، الهاشمي مقراني، مرجع سابق، ص. 73.

² علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، د.ط، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص. 227.

³ المادة 32 من الأمر 03-06، سالف الذكر.

إن القانون المقارن بصفة عامة والجزائري بصفة خاصة لم يعرف الراتب وإنما اكتفى بالنص بأن المرتب هو: حق للموظف يدفع له شهريا بعد أدائه العمل، فأكد على نقطتين أساسيين هما أن الراتب يكيف على أنه حق من حقوق المواطنين، وأن الراتب يدفع للموظف بعد أدائه للعمل¹.

وعليه نستنتج أن الراتب تتمثل أهميته في تحفيز الأفراد على بذل جهد أكبر في العمل وتحسين مستوى أدائه، لأنه مادام يتقاضى أجره ويشبع حاجاته المادية والشخصية، زاد الحافز لديه على أداء عمله.

وعليه، فالراتب هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف العامل في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛ والمؤسسات العمومية ذات طابع العلمي؛ والثقافي، والمهني؛ والمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، سواء كان هذا الموظف أثناء فترة التربص أو في وضعية القيام بالخدمة أو غيرها من الحالات الأخرى المتعلقة بمرضه وتكوينه وتحسين مستواه وعطله السنوية والعلمية.

ولهذا حاول المشرع الجزائري منذ الاستقلال إلى اليوم إدخال العديد من التعديلات على نظام الرواتب رغبة منه في تحفيز الموظفين على أداء واجباتهم الوظيفية، لأن تحسين الوضع المادي للموظف من شأنه أن يدفعه للقيام بمهامه المقابلة للمجهودات المبذولة بمناسبة أداء الوظائف المهنية².

ثانيا- خصائص الراتب

للراتب مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

أ- قاعدة العمل المؤدى

استنادا إلى هذه القاعدة فإن اي غياب أو اضراب أو توقف غير شرعي عن العمل، يعد عملا غير مؤدى؛ ومن ثم تقتطع الايام التي لم يعمل فيها الموظف من راتبه طبقا للمادة 32 من الأمر 03-06 المتعلق بالقانون الأساسي للوظيفة العمومية، سالف

¹ فيساح جلول، "حق الموظف في الراتب ومبدأ العمل المؤدى"، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، المجلد 2، العدد 9، 2017/07/01، ص 76.

² خالد عطوي، مرجع سابق، ص. 170.

الذكر، والمادة 04 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المتعلق والمحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،¹ وكذلك المادة 207 من الأمر 06-03 -سالف الذكر- التي تنص صراحة على أنه: "لا يمكن للموظف مهما تكن رتبته أن يتقاضى راتب عن فترة لم يعمل خلالها، ويعاقب الموظف الذي تغيب تغيبا غير مبرر بالخصم من مرتبه على أيام الغياب دون الإخلال بالعقوبات التأديبية المقررة في هذا المجال".

ب- قاعدة عدم الجمع بين الرواتب

ان الموظف مطالب وملزم بأن يكرس كامل وقته لأعمال وظيفته، ولا يمكن له في هذا الصدد أن يمارس اي نشاط مربح سواء كان تجاريا أو اقتصاديا أو في إدارة عامة أو نشاط خاص مربح الا في حالات استثنائية بنص القانون، وهذا ما نصت عليه المادة 43 من الأمر 06-03 السالف الذكر، حيث جاء فيها: "يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه...".

تطبيقا لهذا النص يمنع منعاً باتاً على الموظف أن يكون موظفاً في إدارة عمومية ما ويمارس نشاطاً غير النشاط الموكل إليه ويتقاضى عليه راتباً ثانياً، إذ أن الأصل أن الموظف يجب أن يتلقى راتباً واحداً فقط ولا يجمع بين مرتبات عدة².

¹ المرسوم الرئاسي رقم 07-304، السالف الذكر.

² فيساح جلول، مرجع سابق، ص. ص 77-78.

الفرع الثاني: الترقية

لتحديد الترقية كتحفيز مادي في التشريع الجزائري، ينبغي تحديد مفهومها (أولا) وأسسها ومعاييرها (ثانيا)

أولا- مفهوم الترقية

عادة ما ترتبط الترقية بتقييم أداء الموظف أثناء مساره المهني، وهو تقييم دوري ومستمر يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا للمناهج الملائمة غالبا ما تؤدي إلى الترقية في الدرجة وفي الرتبة وإلى منح امتيازات مرتبطة بالمرتبة¹.

عرفت الترقية في المرسوم 59/85 كما يلي: "عملا بالمادة رقم 117 من القانون رقم 12/78 المؤرخ في 05 غشت 1978 المذكور أعلاه والمتعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، يحدد هذا المرسوم القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات والإدارات العمومية، كما يحدد القواعد القانونية التي تنطبق على العمال الذين يمارسون عملهم في المؤسسات والإدارات المذكورة؛ تتمثل الترقية في الالتحاق بمنصب العمل أعلاه حسب التسلسل السلمي، وتترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك.

وتجرى هذه الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القانون الأساسي النموذجي ووفق الكيفيات التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة"².

وفق المادة السابقة تبين أن الترقية هي تولي منصب جديد يكون أعلى رتبة من الذي كان فيه إما في نفس السلك أو في سلك آخر جديد، وتكون وفق القوانين الخاصة به.

ثانيا- أسس ومعايير الترقية

إن تحديد أسس لنظام الترقية راجع لسببين: الأول يتمثل في حاجة الجهاز الإداري ومتطلباته لشغل الوظائف الشاغرة والثاني هو حماية الجانب الإنساني للموظفين من أجل تكريس مبدأ المساواة وخلق الرضى بين الطرفين.

¹ سعد العنتري، النظام القانوني للموظف العام، د.ط، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص.70.

² المادة 54 ف1 و2 من المرسوم رقم 85-59، المؤرخ في 29 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر.ج، العدد 13، صادر في 24 مارس 1985.

والحقيقة أن نجاح أي أساس أو معيار للترقية لابد وأن توازن الإدارة بين مصلحتها ومصلحة الموظفين في تنظيم المعايير، فهذه المعايير تجري عادة على ثلاث أسس هي: الأقدمية (أ) والاختيار (ب) أو الجمع بينهما (ج)، بحيث تهدف من خلالها إلى الوصول إلى إيجاد الموظف الأجدر أو الأصلح لشغل هذه الوظائف، وسيتم فيما يلي بحث هذه الأسس:

أ- الترقية على أساس الأقدمية

هذه الطريقة تتخذ من مدة خدمة الموظف أساسا للترقية من وظيفة إلى أخرى. وتقوم على أساس افتراض أن هناك علاقة وثيقة بين طول مدة الموظف وبين كفاءته وصلاحيته أي أن الأقدمية تعتبر قرينة على الكفاءة.¹

ومن مزايا الترقية بالأقدمية ما يلي:

- تحقيق العدالة والموضوعية بين جميع الموظفين.
 - إتباع مبدأ الأقدمية لترقية الموظفين يجعل الإدارة حريصة على الاهتمام بهم وتوفير التدريب اللازم لشغل الوظيفة الجديدة.
 - تعتبر الترقية بناء على الأقدمية مكافأة من جانب المصلحة للموظف مقابل سنوات التي قضاها في خدمتها.
 - تؤدي الأقدمية إلى أن يؤدي الجميع واجبه في العمل دون قلق أو خوف على مستقبلهم.
 - أخيرا تتميز الأقدمية بالبساطة والسهولة في التطبيق.²
- ب- الترقية على أساس الكفاءة (القدرة أو الجدارة)

¹ عبد الكريم بلعراي، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، المركز الجامعي نور البشير، البيض، الجزائر، 2013، المجلد 1، العدد 1، 2013/12/01، صص 35-36.

² محمد انس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1989، صص 173.

يقصد بهذا المعيار اختيار أكفأ العناصر لتولي الوظائف الشاغرة ذات المستوى الأعلى؛ من حيث المسؤوليات والسلطات الوظيفية من طرف سلطة الإدارة في اختيار الأكفأ سواء كانت هذه السلطة مطلقة أو مقيدة بشروط إجراءات معينة¹.

يلاحظ أن أسلوب الاختيار المطلق كان يطبق في الماضي بصورة كبيرة في أنظمة الخدمة المدنية المقارنة مثل: الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، إلا أن الأمر تغير واتجهت قوانين التوظيف إلى الحد من السلطات المطلقة للإدارة.

رغم أن هذه الطريقة تمنح الإدارة السلطة التقديرية في اختيار من تشاء من الموظفين الأكفأ والممتازين لينقلوا أهم المناصب والوظائف الرئيسية، إلا أنه يعيبها أن تفتح الباب على مصراعيه للوساطة والمحسوبية، مما يؤدي إلى الانحراف بالسلطة عند الاختيار ويشيع الكراهية لدى الموظفين الذين لم يقع عليهم الاختيار، وتلغي اعتبارات الرد والقرابة على الكفاءة ومن ثم يكون سبيلا لضياع حقوق الأصلاح (الأكفأ) فعلا وطريقا لإشاعة الفوضى دون ضوابط موضوعية.²

ج- الترقية على أساس الجمع بين الأقدمية والكفاءة

تعتمد بعض الأنظمة طريقة الجمع بين معياري الأقدمية والجدارة فتكون الترقية بالأقدمية بالنسبة للوظائف الدنيا وتكون على أساس الجدارة للوظائف العليا تضاف إلى ذلك شروط أخرى وفق لطبيعة الوظيفة الشاغرة وعدد المرشحين لشغله هو ما أخذ به المشرع الجزائري في نظام الترقية في المادة 107 من الأمر 03/06 المذكور.

لقد نظمت القوانين الأساسية للوظيفة العامة في الدولة المسار المهني للموظفين وعالجت ذلك، كالأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، بحيث يخضع كل موظف، أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقرير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة وهو ما نصت عليه المواد من 97 إلى 102 من الأمر رقم 03/06 المتعلق بالوظيفة العمومية الجزائري³

¹ عبد الكريم بلعراي، مرجع سابق، ص.39.

² نفس المرجع، ص.39.

³ نفس المرجع، ص.ص.41-42.

وعليه، يعتبر الحق في ترقية الموظف كما نصت عليه المادة 38 وأحكام الفصل السادس من الباب الرابع من أمر 03/06، أحد أكبر الحوافز المادية للموظف المعني لكونه يتوج بزيادة في راتبه ومنحه وعلاواته وتولي الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتك المهنية، وهو ما يسمح له بتحسين وضعه المادي والاجتماعي.¹

الفرع الثالث: التعويضات والمنح

وفق الأمر 06/03 المتعلق بالوظيفة العمومية الجزائري، التعويضات والمنح تعتبر من حقوق الموظف العمومي، وهي جزء من الراتب الأساسي والتي تعمل على تحفيز الموظف في تقديم أداء أفضل، وعليه سنتطرق إلى: مفهوم التعويضات والمنح (أولاً) وأنواعها (ثانياً):

أولاً _ مفهوم التعويضات والمنح

نص عليها في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنها: "تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها وبالظروف الخاصة للعمل.

وتخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء".²

بمعنى أن التعويض هو مبلغ يقدم مقابل الأداء الإضافي الذي قدمه الموظف زيادة على الراتب الرئيسي، بينما المنح خصصت للتحفيز على رفع المردودية والأداء.

ثانياً_ أنواع التعويضات

تتمثل أنواع التعويضات فيما يلي: تعويضات المؤهل العلمي (أ)، تعويضات المنح العائلية (ب)، تعويض التمثيل (ج)، تعويضات العمل الإضافي (د)، التعويضات اليومية عن حادث العمل أو المرض المهني (هـ)، التعويض عن الوفاة (و)، وسيتم بيانها تباعاً:

¹ خالد عطوي، مرجع سابق، ص. 171.

² المادة 124 من الأمر 03/06، سالف الذكر.

أ_ تعويضات المؤهل العلمي

يعتبر المؤهل العلمي قويا في توظيف وإسناد المهام والمسؤوليات للكفاءات وبالتالي يتوقف الأجر على ضوء ذلك من خلال قدرة هذه الكفاءات على التخطيط والتصميم والتوجيه والتنظيم، وبالتالي قيادة أعضاء الفريق إلى تحقيق أهداف المنظمة مما ينعكس عليها إيجابا من خلال تحفيزها ومنحها أجرا محترما.¹

ب_ تعويضات المنح العائلية

نص عليها المرسوم التنفيذي 75/65 على أن: "يحدد في جميع المستويات المعدل السنوي لإضافة اللاحقة بالتعويض العائلي والإقامة عن الأولاد الذين يتجاوز عمرهم العشر سنوات بمبلغ 135 دينارا عن كل ولد، ولا تطبق هذه الإضافة على أكثر من ثلاثة أولاد.

يحدد في جميع المستويات المعدل السنوي للتعويض الخاص بالحالة العائلية بمبلغ 66دينار.²

وفق هذه المادة يلاحظ أن الموظف يتلقى زيادات في الراتب عن كل الحالة العائلية وإقامة الأولاد، والملاحظ في هذه المادة أن الإضافات حددت لثلاثة أولاد في العائلة فقط بالإضافة الى أن مبلغ التعويض قليل بالنظر الى طول المدة للاستفادة منه وهي سنويا.

ج_ تعويض التمثيل

تمنح الموظف عوضا عن النفقات التي يتكبدها في سبيل أداء عمله، والهدف من تقرير هذه التعويضات هو مواجهة ما تتطلبه الوظيفة العامة من نفقات تقضيها ضرورة ظهور الموظف الذي يشغل هذه الوظيفة بمظهر اجتماعي لائق.³

فهناك مناصب يحتاج فيها الموظف لمصاريف إضافية التي تساعد في الظهور بأناقة وهيبة، وذلك بسبب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك وهي فئات معينة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الوارد البشرية، ط2، دار الأمة، الجزائر، 2016، ص.110.

² المادة 1 الفقرة 2 و3 من المرسوم التنفيذي رقم 75/ 65، سالف الذكر.

³ محمد إبراهيم الدسوقي علي، حماية الموظف العام إداريا، د.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006، ص.93.

د- تعويضات العمل الإضافي

حسب ما نص عليه في القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل: "يخول أداء ساعات إضافية الحق في زيادة لا تقل باي حال من الاحوال عن 50% من الأجر العادي للساعة".¹

فهو تعويض الموظف عن أدائه خارج أوقات العمل العادية.

ه- التعويضات اليومية عن حادث العمل أو المرض المهني

في هذا الإطار فإن التعويض اليومي يستحق من كل يوم عمل أو غيره ولا يمكن أن يقل عن 3/1 من مبلغ الأجر الشهري الذي تقطعه منه اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبي، ولا يمكن أن تكون نسبة التعويض اليومي أقل من 3/1 من مبلغ الشهري للأجر الوطني الأدنى المضمون، يدفع هذا التعويض حسب نفس الشروط التي تدفع وفقها التعويضية في حالة المرض،² وهذا حسب ما نص عليه في القانون رقم 13/83 المعدل بالأمر 19/96 الذي نص على: "يحسب الربع على أساس الأجر المتوسط الخاضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي الذي تتقاضاه الضحية، لدى مستخدم واحد أو عدة مستخدمين خلال الإثني عشر (12) شهرا التي تسبق توقف عن العمل نتيجة الحادث".³

و- التعويض عن الوفاة

يهدف التعويض عن الوفاة إلى حماية أسرة المؤمن له في حالة وفاته، ويختلف مدى الضرر الذي يصيب المتوفي باختلاف الظروف، وكذا الأشخاص الذين يعيّلهم ومدى احتياجات هؤلاء، ومع ذلك فإنه من الصعب تحديد مقدار التعويض بشكل فردي

1 المادة 32 من قانون 11/ 90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، ج.ر.ج.ج، العدد 17، الصادر في 25 أبريل 1990، معدل ومتمم بقانون رقم 29/91 مؤرخ في 21 ديسمبر 1991، ج.ر.ج.ج، العدد 68، الصادر في 25 ديسمبر 1991.

2 الطيب سماتي، المنازعات العامة في مجال الضمان الاجتماعي، ج1، ط1 دار الكتب العلمية، الجزائر، 2008، ص.57.

3 المادة 39 من القانون 13/83، المؤرخ في 02 يوليو 1983، يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ج.ر.ج.ج، العدد 28، الصادر في 5 يوليو 1983، المعدل والمتمم بالمادة 6 من الأمر 19/96، المؤرخ في 6 يوليو 1996، ج.ر.ج.ج، العدد 42، الصادر في 7 يوليو 1996 .

بما يتناسب مع كل حالة وتذهب أغلب التعويضات في حالة الوفاة إلى تقرير المعاش للمستحقين.¹

تعد وفاة الموظف قوة قاهرة يفسخ من خلالها عقد العمل بقوة القانون سواء كان العقد محدد المدة أو غير محدد المدة، لأن التزام هذا الأخير ينحصر في تنفيذ العمل نفسه، ويتعذر على ورثته أدائه، ومن ثم بمجرد وفاة الموظف تنتهي علاقة العمل.² وعليه تعتبر المنح والتعويضات جزءا مكتملا للراتب، وهي تحفيز لتحسين أداء الموظفين والرفع من كفاءتهم ومؤهلاتهم المهنية، كما تعتبر كذلك تحفيزا للموظفين من أجل الالتحاق بالوظيفة العمومية في بعض المناطق.³

المطلب الثاني: التحفيز المعنوي في التشريع الجزائري

نص الأمر 03-06 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية على مجموعة من الحقوق للموظف، التي أصبحت حافزا معنويا له في رفع مستوى أدائه ومردودية الإدارة، حيث أن الأحاسيس والمعنويات المرتفعة للفرد تلعب دورا مهما في أداء الموظف، وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى فرعين: يدرس الأول الحقوق الاجتماعية للموظف، أما الفرع الثاني فيتناول الحقوق السياسية للموظف.

الفرع الأول: الحقوق الاجتماعية للموظف العمومي في التشريع الجزائري

تتمثل الحقوق الاجتماعية التي قننها التشريع الجزائري للموظف في العطل (أولا) والتقاعد (ثانيا) والاستقالة (ثالثا)

أولا- العطل

للموظف الحق في العطل والراحة⁴. حيث بعدما تعب الموظف من بذل مجهودات في عمله، ستكون العطلة راحة معنوية وجسدية في نفس الوقت للموظف لتجديد نشاطه؛

1 أحمد حسن البرعي، المبادئ العامة للتأمينات وتطبيقاتها في القانون المقارن، دبط، دار الفكر العربي، مصر، 1983، ص.498.

2 الطيب سماتي، مرجع سابق، ص.57.

3 خالد عطوي، مرجع سابق، ص.170.

4 المادة 39 من الأمر 03/06، سالف الذكر .

وعند انتهاء عطلته سيقدم أداء أفضل للإدارة. وعليه، فالعطل تعتبر كمكافأة على أدائه ومجهوداته المقدمة للإدارة.

والعطل أنواع تتمثل في: العطل السنوية (أ)، العطل المرضية (ب)، عطل المواسم والأعياد (ج)، عطل خاصة (د).

أ_ العطل السنوية

تحتسب العطلة السنوية المدفوعة الأجر على أساس يومين من الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين (30) يوما في السنة الواحدة للعمل¹.

وتستطيع الإدارة عند الضرورة استدعاء الموظف، وقطع إجازته السنوية قبل نهاية مدتها ويعطى في هذه الحالة عندما تسمح ظروف العمل بذلك عطلة تعويضية؛ كما يمكن أن يطلب الموظف قطع عطلته السنوية إثر إصابته بمرض أو حادث حوله إلى عطلة مرضية.² ولا يمكن بأي حال أن تخول العطلة المرضية الطويلة الأمد كما يحددها التشريع المعمول به، مهما كانت مدتها الحق في أكثر من شهر واحد كعطلة سنوية.³

بالإضافة الى هذا هناك عطل إضافية يستفيد منها الموظفين في ولايات الجنوب والخارج وهذا ما نص عليه في الأمر 03/06 على ما يلي: "يمكن للموظفين الذين يعينون في بعض المناطق من التراب الوطني، لاسيما في ولايات الجنوب وكذا الذين يعينون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية الاستفادة من عطل إضافية.⁴ لم يقتصر المشرع الجزائري على منح الموظف العطل فقط بل منحه أيضا الحق في التغيب.

يمكن للموظف، شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية :

1 المادة 197 من الأمر 03/06، سالف الذكر.

2 الطيب سماتي، مرجع سابق، ص. 99.

3 المادة 202 من الأمر 03/06، سالف الذكر

4 المادة 195 من نفس الأمر .

- لمتابعة دراسات ترتبط نشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها.

- للقيام بمهام التدريس حسب الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.
- للمشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية إذا لم يكن في وضعية انتداب.

- لأداء مهام مرتبطة بالتمثيل النقابي أو المشاركة في دورات للتكوين النقابي طبقاً للتشريع المعمول به.

- للمشاركة في المظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
وأيضاً يستفيد الموظف من تراخيص للغياب للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية.¹

ب_ العطل المرضية

تعتبر العطلة المرضية من الحقوق المكتسبة بالنسبة للموظفين، وهي تعطى للموظف بمناسبة إصابته بمرض يقعه عن أداء واجبات وظيفته، وللتعرف أكثر على هذا الحق يجب أولاً تحديد شروط العطلة المرضية (1):

1- شروط العطلة المرضية

إن إحالة الموظف على العطلة المرضية يرجع أساساً لوجود المرض الذي اضطر الموظف من أجله الانقطاع عن العمل وأداء مهامه، وبناء على ذلك اشترط المشرع مقابل ذلك شرطين هامين هما :

- أن يمنع المرض الموظف من أداء عمله.
- أن يقدم الموظف إلى إدارته طلباً للحصول على عطلة مرضية مرفقاً بشهادة طبية تؤكد مرضه أو عجزه، سلماً له طبيب الإدارة حيث يوصي فيها بمنح الموظف

¹ المادة 208 و209 من الأمر 03/06، سالف الذكر.

عطلة مرضية تزيد عن أسبوع، إلا إذا قلت المدة عن أسبوع فيمكن لأي طبيب منحه إياها¹.

إلا أن المشرع الجزائري كان قد أشار إلى العطلة المرضية في الأمر 133 /66 -الملغى- كما يلي: " في عطلة مرضية لمدة أقصاها ستة أشهر أثناء فترة إثنى عشر شهرا متتالية، وذلك في حالة ما إذا كان المرض بمنعه من ممارسة مهامه، وتتقضى الموظف خلال العطلة المرضية أجرته كاملة لمدة ثلاثة أشهر وخلال الثلاثة أشهر المالية لها يخفض مرتبة إلى النصف ويحتفظ عند الاقتضاء، بالاستفادة من التعويضات التي يمكن ان يكون له الحق فيها وعلى كل حال من مجموع المنح العائلية." بمعنى يتقاضى الموظف خلال ثلاثة أشهر الأولى من العطلة المرضية أجره كاملا ونصفه في ثلاثة أشهر المالية ويحتفظ بالتعويضات والمنح².

ج_ عطل المواسم والأعياد

وفقا للقانون 278/73 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية المعدل بالقانون 10/23 تتمثل الأعداد الرسمية فيما يلي: عيد أول ماي، عيد رأس السنة الميلادية، 5 جويلية عيد الاستقلال، أول محرم رأس السنة الهجرية، عاشوراء، المولد النبوي الشريف، عيد الفطر، عيد الأضحى، أول نوفمبر عيد الثورة، يناير رأس السنة الأمازيغية الموافق ل 12 جانفي. جدير بالذكر أن عطلة عيد الأضحى وعيد الفطر تقدر ب 3 أيام أما باقي الأعياد فيوم واحد فقط.³ وهذا وفق آخر تعديل بالقانون 10/23 المؤرخ في 26 يونيو 2023.

1 محمد انس قاسم، مرجع سابق، ص.188.

2 المادة 39 فقرة 2 من الأمر 66-133، المؤرخ في 2 يونيو 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج، العدد46، الصادر في 08 يونيو1966، الملغى.

3 المادة 1ة الفقرة 2 من القانون 63-278، المؤرخ في 26 يوليو1963، الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، ج.ر.ج، المعدل والمتمم بالقانون 23-10، المؤرخ في 26 يونيو2023، ج.ر.ج، العدد43، الصادر في 27 يونيو2023.

د- العطل الخاصة

تتمثل العطل الخاصة في عطلة الأمومة (1) عطلة الحج (2)

1- عطلة الأمومة

تمنح الموظفة عطلة الأمومة مدفوعة الأجر خلال فترة الحمل والولادة مدتها 98 يوما، ويدفع صندوق الضمان الاجتماعي راتبها الرئيسي دون العلاوات.¹

2- عطلة الحج

للموظف الحق مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لإجراء مناسك الحج في البقاع المقدسة. بمعنى يستفيد الموظف براتب كامل خلال مدة أدائه لمناسك الحج.² مما سبق تبين أن العطل تمنح للموظف الطاقة الإيجابية للعودة للعمل بعد استعادة كافة نشاطه ومكتسباته؛ والرفع من معنوياته.

ثانيا- التقاعد

هو المرحلة التي ينتقل إليها العامل أو الموظف الأجير أو غير الأجير عندما " ينسحب" من منصب عمله، بعد قضاء مدة زمنية معينة محددة متفق عليها في نظام التقاعد، بعد قضاء مدة زمنية محددة متفق عليها في نظام التقاعد أو وصل إلى سن معينة لا تسمح له بمزاولة النشاط.

يهدف التقاعد إلى ضمان دخل بديل لعامل أو موظف أو أجير، أو غير أجير، بعدما يتقاعد ويسحب من ميدان الشغل، ويسمى هذا الدخل البديل معاشا، ويحل الدخل البديل أو المعاش محل الأجر الذي كان يتقاضاه المعني في منصبه لسد حاجاته، وحاجيات أهله وذويه، حماية من أخطار الفقر والعوز والشيخوخة.³

¹ مراد بو طبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، د.ط، دار هومة، الجزائر 2018، ص.341.

² لمادة 210 من الأمر 03/06، سالف الذكر.

³ عبد الحميد قرفي، " نظام التقاعد في الجزائر "، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2008، المجلد 08، العدد 13، 03/06/2008، ص.70.

ويشمل معاش التقاعد في القانون الجزائري معاشا مباشرا، يمنح على أساس نشاط العامل نفسه؛ أو معاشا منقولاً يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة، ومعاشاً إلى أبناء المتقاعد المتوفي ومعاشاً إلى الأصول¹.

فالتقاعد إذن هو حالة انتهاء علاقة العمل بسبب وصول العامل أو الموظف إلى سن معينة، يستفيد فيها من الضمانات الاجتماعية التي تخول له الحق في تقاضي منحة، مقابل اشتراكات دفعها طيلة حياته المهنية².

وللتقاعد شروط: بلوغ السن القانونية للتقاعد (أ) التقاعد النسبي (ب):

أ- بلوغ السن القانونية للتقاعد

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

- بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل، غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد، بطلب منها، ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة.

- قضاء مدة خمس عشرة (15) سنة على الأقل في العمل.

يتعين على العامل (ة) للاستفادة من معاش التقاعد، أن يكون قد قام بعمل فعلي تساوي مدته على الأقل سبع سنوات ونصف سنة (7,5)، مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي.

مع مراعاة أحكام المادة 10 أدناه، يمكن العامل (ة) أن يختار إرادياً مواصلة نشاط بعد السن المذكورة أعلاه في حدود خمس (5) سنوات لا يمكن للهيئة المستخدمة خلالها إحالته على التقاعد³.

وفق ما سبق تتمثل شروط التقاعد في :

- شرط السن وهو 60 سنة على الأقل في العمل.

¹ عبد الرحمن خليفي، نظام التقاعد والمعاشات في الجزائر، د.ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2015، ص.19.

² إيمان قداري، " نظام التقاعد في الجزائر "، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، كلية الحقوق والعلوم السياسية _ جامعة جيلالي ليايس _ سيدي بلعباس، الجزائر، 2018، المجلد 4، العدد 01، 01/15/2018، ص.193.

³ المادة 06 من القانون 83_12، المؤرخ في 02 يوليو 1983، المتعلق بالتقاعد، ج.ر.ج.ج، العدد 28، الصادر في 5 يوليو 1983، المعدل والمتمم بالمادة 2 من القانون 16_15، المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، ج.ر.ج.ج، العدد 78، الصادر في 31 ديسمبر 2016.

- قضاء مدة 15 سنة على الأقل في العمل.
- العمل الفعلي على الأقل سبعة سنوات ونصف.
- دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي.

ب_ التقاعد النسبي

وهو من حق الموظف ويكون بإرادته، إذا استوفى الشرطين التاليين:
بلوغ سن 50 سنة على الأقل، واستيفاء 20 سنة من العمل على الأقل ودفع اشتراكات الضمان الاجتماعي. أما بالنسبة للنساء تخفض المدة الى: 45 سنة بالنسبة للسن و15 سنة من العمل، مع الإشارة الى أن المعاشات الممنوحة في إطار التقاعد الجزئي لا تكون قابلة للمراجعة في حالة عودة الموظف للنشاط المأجور بعد إحالته على التقاعد.

وتتم الإحالة الى التقاعد بناء على طلب الموظف الأجير دون سواء وقرار الإحالة التي قد يتخذ بصفة منفردة من طرف المستخدم يعد باطلا وعدم الأثر.¹
يمكن القول إن التقاعد يساعد الموظف على تأمين حياته وأولاده بمبلغ معاشه، وبعد المدة التي قضاها في العمل يمنحه التقاعد الراحة، فهو تحفيز للموظف على أداء واجباته دون خوف من المستقبل على حياته.

ثالثا - الاستقالة

ينبغي تعريف الاستقالة (أ) وتحديد شروطها (ب):

أ- تعريف الاستقالة

بالرجوع إلى قانون للوظيفة العمومية الجزائري فإننا نجد أن المشرع لم يدرج تعريفا للاستقالة، وإنما اكتفى ببيان أنها تعتبر من بين الحقوق التي يجب أن يمارسها الموظف وفق الكيفيات والشروط التي يسمح بها القانون، ولذلك فهو لا يعالج الاستقالة من جهة وضع مدلول لها وهو الوضع المعتاد عليه في دور المشرع حيث يعمل على بيان مدى

¹ بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري نسبة علاقة العمل والآثار المترتبة عنها، ج2، د.ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2010، ص.276، نقلا عن: سماح مروجي وريان مخلوف، النظام التحفيزي للموظف العام في التشريع الجزائري، مذكرة ماستر ل م د، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة العربي التبسي-تبسة، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020، ص.56-57.

أحقيتها وكيفية مباشرة إجراءاتها ومختلف أثرها وهو ما نجده في المواد من 217 إلى 220 من 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وقد حاول الفقه وضع تعريف للاستقالة حيث يعرفها الأستاذ محمد أنس قاسم: "بأنها عملية إدارية يباشرها الموظف بطلب منه وتنتهي الخدمة فيها بقرار إداري صادر بقبول هذا الطلب، فللموظف الذي يقدم استقالته يفصح عن إرادته في ترك الخدمة قبل سن التقاعد"¹.

أما الأستاذ "هاشمي خرفي" فيري أن الاستقالة تمثل إعلان الموظف عن إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي ترتبط بالدراسة بصفة نهائية.² من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاستقالة هي إرادة الموظف صراحة؛ بإنهاء العلاقة الوظيفية قبل بلوغ سن التقاعد التي لا تنتهي إلا بموافقة الإدارة.

ب- شروط الاستقالة

اشتراط المشرع الجزائري لانعقاد الاستقالة بصفة قانونية أن تتم وفق طلب مكتوب (1) تتم الموافقة عليه من السلطة المختصة (2).

1- الطلب المكتوب

ألزم المشرع الجزائري الموظف الذي يرغب في تقديم استقالته أن تتجه إرادته إل ذلك وفق ما تنظمه الأحكام العامة لصحة الرضى المقررة في النظرية العامة للالتزام، حيث يعبر عن ذلك بطلب كتابي، فقد نصت المادة 218 من الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على أنه: " لا يمكن أن تتم الاستقالة إلا بطلب كتابي من الموظف يعلن فيه إرادته الصريحة في قطع العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة نهائية."

1 سليمان علاونة، "النظام القانوني للاستقالة في ظل قانون الوظيفة العمومية الجزائري 03/06"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2023، المجلد 8، العدد 01، 2023/03/01، ص.1136.
2 نفس المرجع، ص.1136.

معنى ذلك أن المشرع الجزائري اشترط توفر إرادة من لدن الموظف ويجب أن تكون صريحة أي لا تحمل أي دلالة على رغبة أخرى مخالفة لما يريده الموظف، كان يعبر عن تظلم أو يحمل طلب الاستقالة ترددا ملحوظا، أو يكون مكرها أو غير ذلك، كما يشترط على الموظف في حالات الإرادة غير الصريحة أن يثبت ذلك أمام القاضي بكل وسائل الإثبات من الضغط عليه¹.

وعليه يتم الحكم بوجود الإرادة الصريحة من خلال الطلب المكتوب الذي يتقدم به الموظف إلى السلطة المختصة وهي التي تملك صلاحيات التعيين. ولأن مشرنا لم يشترط أي شكل لهذا الطلب أو أي شرط للكتابة، فيفهم من أنه يتعين على الموظف حينها أن يوفر شرط الكتابة فقط دون أي شكلية أخرى؛ بحيث لا يكون الطلب شفاهية، ولا يمكن أن يقبل تعبير الموظف عن رغبته في الاستقالة بكل ما يدل على الرضى، بل الطلب المكتوب الصادر من الموظف وللموقع عليه بنفسه هو وحده الكفيل بإعلان الرغبة الصريحة في ترك المنصب².

وعالج المشرع الجزائري ذلك بأن يتم إرسال ذلك الطلب إل الجهة المختصة ممثلة في الإدارة التي ينتمي إليها الموظف وتربطه علاقة وظيفية بها وبالأخص الجهة التي تملك سلطة التعيين، حيث نصت على أن: " يرسل الموظف طلبه إلى السلطة المختصة صلاحيات التعيين عن طريق السلم الإداري، ويتعين عليه أداء الواجبات المرتبطة بمهامه إل حين صدور قرار هذه السلطة³."

2_ الموافقة الصريحة من السلطة المختصة

لا ترتب الاستقالة أي أثر إل بعد قبولها الصريح من السلطة المخولة صلاحيات التعيين التي يتعين عليها اتخاذ قرار بشأنها في أجل أقصاه شهران (2) ابتداء من تاريخ إيداع الطلب⁴.

1 مهدي بخدة، "النظام القانوني للاستقالة- دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري"-، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، حسيبة بن بو علي، شلف، الجزائر، 2019، المجلد11، العدد02، 08/06/2019، ص.48.

2 نفس المرجع، ص.48.

3 المادة 1/219 من الأمر 03/06، السالف الذكر.

4 المادة 1/220 من نفس القانون.

في هذا النص يشترط المشرع الجزائري الموافقة الصريحة من الإدارة المختصة والتي تكون أيضا مكتوبة بحيث لا يمكن أن نقول بحدوث استقالة الموظف إلا بعد اقتران طلبه بموافقة الإدارة، ويبدأ سريان الاستقالة وما يترتب عنها من آثار من تاريخ الموافقة المتخذة من جانب الإدارة وليس من تاريخ إيداع الطلب.

في هذا الشأن لا يمكن أن تخضع الإدارة العمومية لرغبة الموظف الذي يلتحق بوظيفته حيث شاء ويتركها متى شاء، بل يتعين من التسيير اللائق للمرفق العام وحتى لا يتضرر بتلك الرغبة أن تتم عبر موافقة صريحة من الإدارة المعنية؛ ولكن ذلك لا يعد إلا شكليا بحيث لا يفصل بين قبول الإدارة وتحقيق الاستقالة سوى الآجال المحددة قانونا.

ما يهم في هذه النقطة هو الاقتران الواضح الذي يشترطه التشريع الجزائري بين الطلب الصريح والموافقة الصريحة. فحين يجتمع هذان الشرطان تتحقق استقالة الموظف بصفة قانونية وترتب جميع آثارها.¹

مما سبق يمكن القول إن الاستقالة ترفع من معنويات الموظف وذلك عند إيجاده لمنصب أحسن وأفضل من المنصب الذي كان فيه، فيقطع علاقته مع الإدارة السابقة بإرادته المنفردة، وليس مجبرا على البقاء مادام له حق الاستقالة.

وعليه إن ما تمنحه الحقوق الاجتماعية للموظف من راحة وضمان لحياته بعد إنهاء علاقته الوظيفية، تولد له الدافع على تقديم أداء متميز في وظيفته.

الفرع الثاني: الحقوق السياسية للموظف العمومي في التشريع الجزائري

تتمثل الحقوق السياسية للموظف في التشريع الجزائري في كل من الإضراب (أولا)

والحق النقابي (ثانيا):

أولا- الإضراب

لبحث الإضراب كأحد الحقوق السياسية للموظف وجب تعريفه وبيان أنواعه (أ) ثم

تحديد إجراءاته ومراحلته (ب):

¹ مهدي بخدة، مرجع سابق، ص.48.

أ- تعريف الإضراب وأنواعه

يعرف الإضراب بأنه امتناع العمال امتناعا جماعيا عن تنفيذ العمل الملزمين به بموجب عقود العمل التي تربطهم بأصحاب العمل، وذلك بهدف الحصول على بعض المطالب بشأن العمل.

يتخذ الإضراب عدة أشكال وأساليب فمنها الإضراب التقليدي وهو الأكثر شيوعا، ويعني التوقف الجماعي عن العمل بعد القيام بالإجراءات التحضيرية الواجبة من طرف العمال، ومن بين أنواع الإضراب أيضا الإضراب بالتناوب، حيث تضرب فئة من العمال بعد الأخرى حسب تخصصها في العمل¹.

وعليه، يمكن القول إن الإضراب هو توقف العمال جماعيا عن أداء عملهم، بهدف تحقيق بعض المطالب تخص عملهم، ولالإضراب نوعان الإضراب التقليدي والإضراب بالتناوب.

ب- إجراءات الإضراب (التسوية الودية)

فرض المشرع الجزائري مجموعة من المراحل والإجراءات القانونية التي يجب على العمال أو المنظمات النقابية الأكثر تمثيلا إتباعها قبل اللجوء إلى ممارسة الإضراب بصفة فعلية، أي ما يعرف باستنفاد طرق التسوية الودية للنزاع، والتي يترتب على تخلفها الحكم بعدم الشرعية للإضراب، وتبنت الجزائر الأسلوب الفرنسي الذي ميز بين أساليب التسوية الودية للنزاع بين القطاع الاقتصادي (القطاع الخاص) (1) وقطاع المؤسسات الإدارية (2):²

¹ سلطان زنقيلة، "الإضراب في الجزائر" دراسة قانونية"، مجلة القانون والتنمية المحلية، مخبر القانون والتنمية المحلية، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2021، المجلد 03، العدد 02، 2021/06/29، ص. 142.

² نفس المرجع، ص. 142.

1- إجراءات التسوية الودية في إطار القطاع الخاص

تتمثل هذه الإجراءات في إجراء المصالحة؛ الوساطة؛ التحكيم وسيتم بيانها تباعا:

1-1- إجراء المصالحة

تعد المصالحة إجراء إجباريا وسابقا على أي شروع في الإضراب، بحيث يمكن لطرفي الخلاف مباشرة إجراءات المصالحة الاتفاقية، المدرجة في الاتفاقيات الجماعية أو العقود التي يكون كل من الجانبين طرفا فيها، أما إن لم تكن هناك أي إجراءات اتفاقية للمصالحة أو في حالة فشلها، فإن النزاع يرفع وجوبا إلى مفتشية العمل المختصة إقليميا.¹ وعند انقضاء المصالحة التي لا يمكن أن تتجاوز 08 أيام ابتداء من تاريخ الجلسة الأولى، يعد مفتش العمل محضرا يوقعه الطرفان ويدون فيه المسائل المتفق عليها، كما يدون المسائل التي سيستمر الخلاف الجماعي في العمل قائما في شأنها إن وجدت، وتصبح المسائل التي اتفق عليها الطرفان عليها نافذة من اليوم الذي يودعها الطرف الأكثر استعجالا لدى كتابة الضبط بالمحكمة المختصة إقليميا.² إذا لم يتمكن مفتش العمل من التوصل إلى مصالحة بين الأطراف فإنه يحزر "محضر عدم الصلح"، هذا المحضر الذي يعطي الطابع الشرعي للإضراب، ماعدا في حالة وجود نص في الاتفاقيات على طرق أخرى للتسوية، يلتزمون بمراعاتها قبل اللجوء إلى الإضراب كالوساطة؛ والتحكيم.³

¹ دليلة بو سعيدة، " التنظيم القانوني لممارسة حق الإضراب وفقا لأحكام قانون العمل الجزائري "، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، الجزائر، 2010، المجلد5، العدد 9، 01/12/2010، ص.86.

² المادة08 من القانون90-02، المؤرخ في 06فبراير1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الاضراب، ج.ر.ج.ج، العدد06، الصادر في 7 فبراير1990، المعدل والمتمم بالمادة04 من القانون91-27، المؤرخ في 21 ديسمبر1991، ج.ر.ج.ج، العدد68، الصادر في 25ديسمبر1991.

³ Belloula Tayeb, Droit de travail, Editions Dahlab, Alger, 1994, p.543.

1-2- إجراء الوساطة

هو إجراء ذو طبيعة اتفاقية يلجأ إليه الأطراف بموجب نص في الاتفاقية الجماعية أو بموجب اتفاق لاحق لفشل المصالحة.

حيث نص المشرع الجزائري على ما يلي: " يتلقى الوسيط من الطرفين جميع المعلومات المفيدة للقيام بمهمة ويتعين عليه أن يتقيد بالسر المهني إزاء الغير في كل المعلومات التي يكون قد اطع عليها أثناء قيامه بمهمته. وتساعد الوسيط في مجال تشريع العمل، بناء على طلبه، مفتشية العمل المختصة إقليمياً¹، فإن الوسيط يتمتع بصلاحيات واسعة في قيامه بمهمة البحث عن حل للنزاع المعروض عليه، على أن يعرض ما توصل إليه من حلول على الطرفين في الأجل الذي حدده له، كما يرسل نسخة منها إلى مفتش العمل.

وبسبب عدم تمتع التوصية بأية قوة إلزامية، فإنه لا يمكن لأحد الأطراف إجبار الطرف الآخر على تنفيذها، إلا ان الاتفاق المشترك بين الأطراف على اللجوء إلى الوساطة قد يفهم منه، انها قد اختارت الالتزام بتنفيذ التوصية.²

1-3- إجراء التحكيم

إذا انتهت محاولة تسوية النزاع وديا بالفشل دون استعمال طريق التحكيم يبقى العمال محتفظين بحقهم في ممارسة الإضراب، ذلك لأن اللجوء إلى التحكيم أمر اختياري من حيث المبدأ، وإجباري من حيث المآل والنتائج، لأن اختيار الأطراف واتفاقهم على اللجوء إليه يلزمهم مسبقا بالامتنال لقرار التحكيم و التنفيذ , وهو ما يؤدي إلى القول ان التحكيم وسيلة من وسائل تقاضي الإضراب أو على الأقل تقاضي الاستمرار فيه، و أداة من ادوات إنهائه و ليس فقط تجميده أو توقيفه، لأن من آثار اللجوء إلى التحكيم، منع ممارسة الإضراب إذا لم يشرع فيه، أو توقيفه إذا كان قد شرع فيه.³

¹ المادة 11 من القانون 90-02، السالف الذكر.

² دليلة بو سعيدة، مرجع سابق، ص. 87.

³ نفس المرجع، ص. ص 87-88.

من كل ما سبق، نستخلص أنه لا يمكن في القانون الجزائري الشروع في الإضراب إلا بعد استنفاد الإجراءات الأولية لمحاولة إيجاد تسوية ودية للخلاف القائم وتتمثل هذه الإجراءات في المصالحة، الوساطة، والتحكيم.

إلا أن هذه الإجراءات ليست كلها إجبارية حيث تعد المصالحة الإجراء الإجباري الوحيد، وبالتالي يعتبر الإضراب الذي يشرع فيه مباشرة بعد فشل المصالحة مشروعاً.¹

2- إجراءات التسوية الودية في إطار المؤسسات الإدارية

في هذا الصدد يتدخل مجلس الوظيف العمومي المتساوي الأعضاء كجهاز يكلف بالمصالحة بين الأطراف المتنازعة، وكذلك اللجنة الوطنية للتحكيم، ومن هذا سنتطرق إلى المصالحة في إطار مجلس الوظيفة العمومي المتساوي الأعضاء، وتحكيم اللجنة الوطنية للتحكيم كالتالي:

2-1- المصالحة في إطار مجلس الوظيفة العمومي المتساوي الأعضاء

يمكن للمنظمات النقابية إن وجدت أو ممثلي العمال أن يرفعوا إلى السلطات الإدارية المختصة على مستوى البلدية أو الولاية التي تنتمي إليها المؤسسة أو الإدارة المعنية محلياً، كل المسائل التي اختلف عليها مع الإدارة، أما إذا كان الخلاف الجماعي ذا بعد وطني أو جهوي يرفع الأمر إلى الوزارة أو المسؤولين المؤهلين لحل هذه الاختلافات، وإذا لم يتم حل الخلاف على مستوى السلطات العمومية المحلية أو المركزية، تستدعي السلطة السلمية العليا في أجل ثمانية (08) أيام من إخطار السلطات العمومية، طرفي الخلاف الجماعي إلى اجتماع المصالحة بحضور ممثلي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية و مفتشية العمل المختصة إقليمياً.²

2-2- تحكيم اللجنة الوطنية للتحكيم

تختص اللجنة الوطنية للتحكيم بالفصل في المنازعات التي تعني المستخدمين الذين يمنعون من الإضراب على غرار أعوان مصالح الأمن، والقضاة، والأعوان الميدانيين العاملين في مصالح الحماية المدنية، وكذلك تختص بالفصل في النزاع

¹دليلة بوسعيدة، مرجع سابق، ص.90.

²سلطان زنقيلة، مرجع سابق، ص.146.

الجماعي إذا اقتضت ضرورات اقتصادية واجتماعية قاهرة، بعد فشل الوساطة التي يقوم بها كل من الوزير المكلف بالقطاع أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي حسب الحالة، بعد استشارة المستخدم وممثلي العمال¹.

وعليه فالتسوية الودية في إطار المؤسسات الإدارية هي المصالحة يكلف بها مجلس الوظيف العمومي المتساوي الأعضاء، والتحكيم تكلف بها اللجنة الوطنية للتحكيم. مما سبق أن الإضراب يدفع الموظف على أداء واجباته الوظيفية دون تخوف على حقوقه وطلباته، التي يمكنه طلبها والدفاع عنها بصفة قانونية مشروعة.

ثانيا: الحق النقابي

يعتبر الحق النقابي أحد أهم الحقوق السياسية للموظف، ولدراسته يجب بيان مفهومه (أ) ثم إجراءات تأسيس النقابات (ب) ثم ضمانات ممارسة الحق النقابي (ج)

أ- مفهوم الحق النقابي

لتحديد مفهوم الحق النقابي ينبغي بداية تعريف النقابة، التي يمكن تعريفها على أنها: "تلك المنظمة التي تتكون بطريقة حرة من جماعة من العمال لتمارس أحوالهم والتعبير عنهم على الصعيد المهني والوطني بالمنازعة والمساهمة"².

أما المشرع الجزائري فلم يعط تعريفا للنقابة واكتفى بذكر حق العمل وأرباب العمل في تكوينها وذلك من خلال القانون 90-14 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي³.

ويمكن تعريف حق إنشاء النقابات بأنه: "مصلحة ذات قيمة معنوية يمنحها القانون لفئة معينة من المجتمع الا وهي العمال وأصحاب العمل، تتأثر هذه الفئة بموجبه بصلاحيات تمثيل العمال الدفاع على مصالحهم"⁴.

¹ سلطان زنقيلة، مرجع سابق، ص.147.

² نصيرة لوني، "النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر"، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، المجلد11، العدد4، 2019/10/08، ص.257.

³ المادة 02 و 03 من القانون 14/90، المؤرخ في 2 يونيو 1990، يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، ج.ر.ج.ج، العدد23، الصادر في 6 يونيو 1990، المعدل والمتمم بالمادة 04 من القانون 06/22، المؤرخ في 25 أبريل 2022، ج.ر.ج.ج، العدد30، الصادر في 27 أبريل 2022.

⁴ نصيرة لوني، مرجع سابق، ص.257.

مما سبق يمكن القول إن الحق النقابي في الحقيقة لا يوجد إجماع على تعريفه، فكل منهم قدم شرح للمفهوم من خلال الممارسات العملية له، حيث تم التفريق بينه وبين الحرية النقابية، على أساس أن الحق النقابي ما شرع له من مواد قانونية وتشريعات تساعد على الحرية النقابية التي تعبر عن ممارسة هذا الحق كحرية إنشاء النقابات، والانخراط فيها.¹

هذا وتهدف النقابة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الدفاع عن مصالح العمال وأعضائها وترقية أحوالهم والتعبير عنهم.
- الدفاع عن الحقوق المادية والمعنوية للعمال أي عن الحقوق المهنية والاجتماعية المتمثلة أساسا في الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل المهنية الصحة، طب العمل... إلخ.²

ب_ إجراءات تأسيس النقابات

يخول المشرع الجزائري للعمال وأصحاب العمل، الحق في تكوين المنظمات النقابية بغرض الدفاع عن مصالحهم المادية؛ والمعنوية، شريطة ممارستهم لمهنة واحدة أو الانتماء إلى فرع واحد أو قطاع النشاط الواحد، ونميز في إجراءات تأسيس النقابات بين: إجراءات تأسيس المنظمات النقابية (1)؛ وإجراءات تأسيس الفيدراليات النقابية (2).

1_ إجراءات تأسيس المنظمات النقابية

يشترط القانون الجزائري لتأسيس المنظمة النقابية مجموعة من الشروط منها ما يتعلق بالممثل النقابي³، والتي تتمثل فيما يلي: "أن يتمتعوا بحقوقهم المدنية والوطنية، أن يكونوا راشدين، ألا يكونوا قد صدر منهم سلوك مضاد للثورة التحريرية وأن يمارسوا نشاط له علاقة بموضوع المنظمة النقابية."⁴

1 الصالح منسول ولطيفة طبال، " الحق النقابي في الجزائر بين التشريع والممارسة «، مجلة العلوم الإنسانية، كلية علوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة وهران 2_ أحمد بن بلة، الجزائر، 2022، المجلد 22، العدد 01، 2022/06/11، ص.ص 245_246.

2 نصيرة لوني، مرجع سابق، ص. 257.

3 بن عزوز بن صابر، سعاد عناني، " الحرية النقابية بين النصوص والممارسة العملية في الجزائر "، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2017، المجلد 03، العدد 01، 01/05، 2017، ص. 652.

4 المادة 06 من القانون 14/90، السالف الذكر.

كما يشترط على المؤسسين عقد جمعية تأسيسية تنتهي أشغالها بتحرير تصريح بتأسيس التنظيم النقابي ويودع هذا التصريح بناء على طلب أعضائه المؤسسين لدى والي الولاية التي يتواجد على إقليمها التنظيم، إذا كان هذا الأخير ذو طابع محلي أو لدى وزير العمل فيما يخص التنظيمات الوطنية، ثم يتم تسليم لهم وصل تسجيل تصريح التأسيس خلال 30 يوما على الأكثر من إيداع الملف¹.

بالإضافة إلى الإجراءات السابقة نجد أن المشرع قد نص على وجوب استيفاء شكليات الإشهار وذلك في جريدة يومية وطنية إعلامية على الأقل وذلك على نفقة المنظمة النقابية المعنية بالتأسيس، غير أنه ما يعاب على المشرع الجزائري في هذا الإجراء كونه لم يقيد عملية النشر بمدة معينة.

2- إجراءات تأسيس الفيدراليات النقابية

يخضع تأسيس المنظمات النقابية لنفس إجراءات تأسيس المنظمات النقابية التي سبق ذكرها في السابق.

ولقد كانت هناك عدة محاولات لتأسيس فيدراليات قوبلت بالرفض من قبل السلطات العمومية المعنية.²

ج- ضمانات ممارسة الحق النقابي

نص عليها المشرع في القانون 14/90 يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل والمتمم بقانون 06/22 سالف الذكر وتتمثل فيما يلي:

- عدم التمييز بين العمال بسبب نشاطاتهم النقابية مهما كان نوعها.
- عدم ممارسة أي ضغوطات أو تهديدات تعارض تنظيم النقابي ضد العمال
- منع المستخدم من تسليط عقوبة العزل أو التحويل أو تأديبية. على أي مندوب نقابي بسبب نشاطاته النقابية.

- إعلام التنظيم النقابي بمباشرة المستخدم لإجراء تأديب ضد مندوب نقابي.³

¹ بن عزوز بن صابر، سعاد عناني، مرجع سابق، ص.652.

² نفس المرجع، ص.653.

³ المادة 50 _ 54 من القانون 90_14، السالف الذكر.

وعليه أن الحق النقابي يولد شعور للموظف بالأمان، والطمأنينة على حقوقه
مادام هناك حماية من طرف المنظمات النقابية. وعليه يرفع من أدائه في العمل.
مما سبق تبين أن الحقوق السياسية للموظف تمنحه الدافع على الأداء دون
تخوف، وذلك بضمان حماية له، أو بالأصح كحصانة لمنصبه.

الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي

إن نجاح أي منظمة مرتبط بأداء الموظف، وذلك يكون بامتلاكها لموظفين ذوي امتيازات عالية ترجع على المنظمة بالمنفعة والنجاح، وأداء الموظف مرهون بكيفية معاملة واهتمام المنظمة به، بحيث ينصب اهتمام المدراء على تقييم أداء الموظف ومعرفة نقاط الضعف والقوة لديه؛ التي ستبين له كيفية تطبيقه لنظام تحفيز فعال يؤثر على أدائه إما إيجاباً أو سلباً، فكلما زاد التحفيز زاد رضا الموظف بوظيفته وتعلقه بها وتطور أدائه نحو الأحسن؛ فتنجح أهدافه وأهداف المنظمة.

إن تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي يطرح أمامنا تساؤلاً مفاده: ما هي طبيعة العلاقة بين التحفيز وأداء الموظف العام؟

ولبحث هذه الإشكالية تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين: يعالج الأول ماهية الأداء الوظيفي، باعتباره المتغير التابع لموضوع البحث، أما المبحث الثاني فيتناول الدور الذي تلعبه ديناميكية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن المستوى الجيد لأداء الموظفين يضمن بشكل أساسي للإدارة الكفاءة والفعالية في مجالها، حيث أن المؤهلات والخبرات المكتسبة سابقا تسهل للموظف تقديم أداء جيد ومتطور؛ وعليه، تطبق الإدارة طرقا لتقييم أدائهم الذي ينعكس بأهمية بالغة على المديرين، والعمال وعلى المؤسسة أيضا.

ولكن قبل معرفة الطرق التي يتم بواسطتها زيادة وتحسين الأداء الوظيفي وتقييمه ينبغي أولا التساؤل: ما هو الأداء الوظيفي؟ ثم كيف يتم تقييمه؟ لمعرفة الإجابة على هذين السؤالين سيتم بحث مفهوم الأداء الوظيفي في المطلب الأول، ثم تقييم هذا الأداء في المطلب الثاني:

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

إن جهود المدراء موجهة دائما نحو أداء الموظف؛ باعتباره ذا أهمية بالغة في تحقيق أهداف الإدارة، والملاحظ أن مفهوم الأداء تعددت صياغته ولم تحدد بدقة، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب بيان تعريف الأداء الوظيفي (الفرع الأول) وعناصره (الفرع الثاني)، ثم تحديد أنواع الأداء الوظيفي (الفرع الثالث) والعوامل المؤثرة عليه (الفرع الرابع):

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

توجد العديد من التعريفات لمصطلح الأداء الوظيفي نورد بعضها فيما يلي:
حسب "جمال خنشور" فإن أداء الموارد البشرية هو: "الكيفية التي يؤدي بها العاملين مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية؛ والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطرة والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة."¹

¹ فرحات سليمان ماس، مرجع سابق، ص.126.

ويرى "حسن رواية محمد" أن أداء الموارد البشرية يشير إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد."¹

أما "سليمي ماس فرحات" فيعرف أداء الموارد البشرية بأنها: "ذلك المجهود الذهني أو العضلي الصادر من العامل، والذي يلتزم بتأديته بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية مقابل حصوله على أجر محدد وامتيازات خاصة بالوظيفة التي يشغلها."²

وقيل في تعريف الأداء الوظيفي أيضا بأنه عبارة عن "حصيلة الجهد المبذول من قبل فرد معين، والنتائج عن تفاعل ثلاثة عوامل (متغيرات) وهي دافعية الفرد؛ وقدراته؛ ومستوى إدراكه."³ في حين ينظر آخرون إلى الأداء على أنه نتاج ومحصلة فاعلية عوامل عديدة متداخلة تتعلق بكفاءات الفرد والعمليات التنظيمية.⁴

مما سبق، يمكن القول إن الأداء هو: الجهد الذي يقدمه العامل، بتأديته كافة متطلبات وظيفته بكفاءة وامتنياز؛ مقابل راتب محدد. بحيث الأداء المتميز يتركز على مستوى ومؤهلات الفرد من مهارات وخبرات مكتسبة سابقا.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر هي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة (أولا) نوعية العمل (ثانيا) كمية العمل المنجزة (ثالثا) المثابرة (رابعا) الوقت (خامسا) التكلفة (سادسا)

أولا: المعرفة بمتطلبات الوظيفة

تشمل المعرفة بمتطلبات الوظيفة كلا من المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ويمكن تعدادها فيما يلي:

فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.126.

²نفس المرجع، ص.127.

³ عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2015، المجلد3، العدد1، 2015/06/30، ص.61.

⁴نفس المرجع، ص.61.

أ_ المعرفة الإجرائية

يقصد بالمعرفة الإجرائية مجموعة الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمل ما، وهي خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف. ومع أن الإجراءات والخطوات المتبعة في إنجاز العمل مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين.¹

ب_ المعرفة الوظيفية

المعرفة الوظيفية هي خريطة ذهنية خاصة بموضوع معين بمعنى الإجابة على السؤال: " كيف يعمل شيء ما؟"، هذه الخريطة تساعد العامل في تفهم العلاقات بين العوامل المختلفة عن طريق تزويده بصورة ذهنية للموقف، والمعرفة الوظيفية تنشط وتزود المهارات التنظيرية.

ج- المعرفة الإدارية

إن الأداء يتطلب توفر المعرفة، والتي تمثل نشاطا معلوماتيا ذهنيا يستخدمه العامل لاختيار السلوك المناسب.

د- معرفة المسؤولية

أن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهو يعني جميع الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما.²

¹ مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-"، مجلة التغيير الاجتماعي، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، المجلد3، العدد2، 2018/06/30، ص.482.

² نفس المرجع، ص.483.

هـ - معرفة السلطة

بعد تحديد المسؤولية لأبد من منح السلطة الضرورية لإنجاز العمل؛ بهذا المعنى فإن السلطة تتضمن ناحيتين هما: التمكين والنيابة.¹

ثانيا: نوعية العمل

تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ثالثا: كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع موظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.²

رابعا: المثابرة

ويدخل فيها الجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.³

خامسا: الوقت

ترجع أهمية الوقت إلى كونه موردا غير قابل للتجديد أو التعويض، فهو رأس مال وليس دخلا، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن.

سادسا: التكلفة

وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بينهما.⁴

¹ مريم أرفيس، مرجع سابق، ص.483.

² فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.127.

³ عتيقة حرايرية، مرجع سابق، ص.66.

⁴ مريم أرفيس، مرجع سابق، ص.484.

الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى أنواع وفق معيار المصدر (أولاً)، إضافة إلى معيار الشمولية (ثانياً).

أولاً: أنواع الأداء وفق معيار المصدر

وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي (أ)، والأداء الخارجي (ب).

أ- الأداء الداخلي

يسمى أيضاً أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساساً من الأداء البشري (1) والأداء التقني (2) والأداء المالي (3):

1- الأداء البشري

وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

2- الأداء التقني

ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

3- الأداء المالي

ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.¹

ب- الأداء الخارجي

يقصد بالأداء الخارجي ذلك الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلاً، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، مما يفرض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.²

¹ مريم أرفيس، مرجع سابق، ص.484.

² نفس المرجع، ونفس الصفحة.

ثانيا: أنواع الأداء وفق معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما: الأداء الكلي (أ) والأداء

الجزئي (ب):

أ- الأداء الكلي

هو الأداء الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر. وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية الأرباح، النمو...إلخ.

ب- الأداء الجزئي

هو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة؛ وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج وأداء وظيفة التسويق.¹

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء الوظيفي وهي التوظيف (أولا) التكوين (ثانيا) التنظيم (ثالثا) التكنولوجيا (رابعا) ظروف العمل (خامسا) الأجور والتحفيزات (سادسا) الرقابة والتقييم (سابعا) الصراعات العمالية (ثامنا) الإشراف والتأطير (تاسعا):

أولا: التوظيف

من الضروري أن توظف المؤسسة الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل وظيفة، فمثلا المحاسب يجب أن تكون له معارف ومهارات في " عمليات الحساب" والتحليل والتشخيص المالي، فتوظيف الكفاءات سيساهم بشكل فعال في رفع من مردودية الكلية لأداء العمال في المؤسسة.²

¹عتيقة حرايرية، مرجع سابق، ص.67.

² فرحات سليمان ماس، مرجع سابق، ص.129.

ثانياً: التكوين

هو عملية تنمية مهارات وقدرات الموظفين، وهو تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم، ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة.

ثالثاً: التنظيم

هو مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تنفذها المؤسسة ويتم هنا تقسيم المسؤوليات والمهام على العمال كل حسب اختصاصه وقدرته وكفاءته، وتحدد السلطات والصلاحيات.¹

رابعاً: التكنولوجيا

أصبحت التكنولوجيا تمثل العنصر الأساسي في أغلب المؤسسات، كونها تساعد الموظف في أداء مهامه، حيث أن أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله، فمثلاً العامل في إدارة الموارد البشرية يحتاج إلى حاسوب وبرنامج يساعده في تأدية وظائفه المختلفة.²

خامساً: ظروف العمل

يجب على مسؤولي المؤسسة أن يهتموا بتحسين ظروف العمل (الإنارة، الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل...) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم تؤثر على أدائه، ويمكن القول إنه كلما توفرت ظروف ملائمة للعمل كلما تحسن أدائهم العكس صحيح.

سادساً: الأجور والتحفيزات

الأجر هو ذلك المقابل الذي يتلقاه العامل نتيجة تنفيذه لمجموعة من المهام، ويمكن أن يلعب الأجر دوراً في تحسين مردودية العمال من خلال الحوافز المالية والمكافأة التي تشجع العامل على بذل مجهود إضافي.

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.129.

² نفس المرجع، ص.130.

وكلما كانت الأجور والتحفيزات مرتفعة كلما استطاعت المؤسسة أن توظف كفاءات عالية ومن ثم تحسين أداء مواردها البشرية.¹

سابعاً: الرقابة والتقييم

الرقابة هي عملية مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو الوصول إليه واستخراج الفجوات وتحليلها؛ واكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء.

إن عملية الرقابة والتقييم على الأداء هي العملية الأولى التي يتبناها المكلف بهذه المهمة قبل الشروع في مرحلة تنمية أداء عماله، كونها تستخرج نقاط الضعف في المرودية، لذلك يجب أن تكون بصفة مستمرة.

ثامناً: الصراعات العمالية

تعتبر الصراعات العمالية من بين الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما اشتدت تلك الصراعات في المؤسسات كلما انخفض الأداء وانخفضت نسبة تحقيق الأهداف.

تاسعاً: الإشراف والتأطير

الإشراف هو عملية توجيه وتقييم ومراقبة مجهودات العمال، وهو يمثل من الواجبات الضرورية التي يوكل بها المسؤول أو إطارات أخرى مؤهلة؛ حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عماله لضمان توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبفعالية.² مما سبق نستنتج أن للأداء تسعة عوامل أساسية تؤثر عليه، فإذا اهتمت الإدارة بهذه العوامل تكون قد ضمنت الأداء الجيد لموظفيها في تحقيق أهدافها المنشودة.

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.130.

² نفس المرجع، ص.131.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء يعتبر أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات لإدارة مواردها البشرية، التي تكون وفق طرق ومراحل معينة؛ وتحديد معناه يستلزم بيان مفهوم تقييم الأداء الوظيفي (الفرع الأول) وأهميته (الفرع الثاني) وطرق التقييم (الفرع الثالث) ومراحله (الفرع الرابع)

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

توجد عدة مفاهيم لتقييم الأداء نوردتها فيما يلي:

- يعرف تقييم الأداء بأنه قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي قررت.
 - كما قيل في تعريفه أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه؛ وهذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد و/أو جهوده و/ أو سلوكه.¹
 - كما عرف كونه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.²
 - وعرف كذلك بأنه الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة معينة، للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه وبطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه.³
- مما سبق يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: إجراء لتقدير المهام الموجهة للموظفين التي تم تأديتها، ومدى تطور أدائه.

¹ مريم أرفيس، مرجع سابق، ص.489.

² نوري منير، الوجيز في تفسير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، مرجع سابق، ص.163.

³ نفس المرجع، ص.163.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تقييم الأداء على ثلاث مستويات: على مستوى المديرين (أولاً)؛ على مستوى العمال (ثانياً) وعلى مستوى المؤسسة (ثالثاً):

أولاً: أهمية التقييم على مستوى المديرين

من الضروري تقييم المدراء كونهم يساهمون بشكل مباشر في تسيير العمال وتحقيق فعاليتهم؛ كما أنهم يؤطرون ويوجهون جهودهم لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً وإن التقييم الجيد للمديرين سيمكن رب العمل أو الرئيس المدير العام من التعرف على نقاط العجز والقوة في أداء المديرين؛ ومعرفة المستوى الكلي لأداء المدراء. كما سيمكن المدير من أن يتعرف على أخطائه ومشاكله المتواجدة في عمله؛ ويحسن قدراته ومهاراته من خلال تبيان مستواه أمام مستوى المدراء الآخرين. وسيتمكن رب العمل أو رئيس مدير العام أن يعين المدراء في الوظائف المناسبة كل حسب قدراته وأدائه؛ يميز بين المدراء الأكفاء والمدراء الغير أكفاء.¹

ثانياً: أهمية التقييم على مستوى الموظف

تقييم الأداء له أهمية كبيرة على مستوى الموظف لأنه يسمح باكتشاف الفوارق الموجودة بين أدائه والتزامات المنصب والأداء الذي حدده مسؤوله المباشر؛ وتمييز وتحديد الموظفين الأكفاء والموظفين غير الأكفاء؛ كما يساعد في تشخيص أداء الموظف؛ وتحديد الموظفين الذين يحتاجون لعملية التكوين؛ ويساهم في التعرف على مشاكلهم وأخطائهم الشخصية لتصحيحها مستقبلاً.²

ثالثاً: أهمية التقييم على مستوى المؤسسة

يساهم تقييم الأداء على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- تقييم المردودية الكلية للمؤسسة واستخراج الفوارق الموجودة بين الأهداف والأداء المنجز.

- استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص. 142-143.

² نفس المرجع، ص. 143.

- قياس مدى ومستوى تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة.
- التعرف على الجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتحسين.
- تقييم سياسة المؤسسة وتنظيمها الإداري.
- التعرف على الوضعية الحالية للمؤسسة.¹

الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

تقسم طرق تقييم الأداء الوظيفي إلى طرق تقليدية (أولا) وطرق حديثة (ثانيا):

أولا: الطرق التقليدية لتقييم الأداء الوظيفي

تتنوع الطرق التقليدية للتقييم، ومن أبرزها: الترتيب الرقمي أو الرمزي (أ)، طريقة التقرير الحر (ب)، طريقة التقرير المضبوط (ج)، طريقة تقدير السمات الشخصية (د)، طريقة الترتيب الحر (هـ)، طريقة المقارنة الزوجية (و)، طريقة التوزيع الإجباري (ز)، طريقة الاختيار الإجباري (ح)، طريقة التقييم البياني (ط)، طريقة قوائم المراجعة (ي)، طريقة الحوادث الحرجة (ك) وسنبينها فيما يلي:

أ- طريقة الترتيب الرقمي أو الرمزي

تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية، حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل ويتم ترقيمها بشكل متسلسل، بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب، وفي النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل، وقد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

تقوم هذه الطريقة على ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التي يتفق عليها كأساس لتقييم قد تكون من بين الصفات مثلا: التعاون مع الزملاء، أو المعرفة بالواجبات والمهام، القدرة على اتخاذ القرارات، الدقة في العمل، تقبل الأفكار الجديدة، القدرة على حل المشاكل.²

¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص. 143.

² نفس المرجع، ص. 168.

ب- طريقة التقرير الحر

يشار إلى هذه الطريقة أحيانا باسم مدخل لوحة الورقة البيضاء أو الفارغة (The white sheet of paper approach) حيث أن المقوم لا يستخدم هنا أية نماذج معينة، وإنما هو مطالب فقط بالتعبير بعباراته الخاصة عن تقويمه لأداء مرؤوسيه وقدراتهم، وهذا ما يجعل هذه الطريقة تتميز بالسهولة والبساطة.

ج- طريقة التقرير المضبوط

لا تستند هذه الطريقة إلى وجود استمارة كاملة للتقويم، وإنما تعتمد على وضع عدد من المحاور الرئيسية كخطوط موجهة للمقيم أثناء التقويم. وتتميز هذه الطريقة عن الطريقة السابقة بكون المقيم ليس حرا بشكل مطلق في عملية التقويم بل هناك مجموعة من المحاور المرشدة له عند التقويم.¹

د- طريقة تقدير السمات الشخصية

في هذه الطريقة يتم تحديد عدد معين من الصفات المرغوب تقييم الفرد بناء عليها، حيث يتم إعطاء الفرد تقديرا معيناً حسب توفر تلك الصفات فيه، وبعد ذلك يتم جمع تقديرات جميع الصفات للحصول على نتيجة عامة تعبر عن مستوى أداء الموظف وسماته الشخصية، وتتميز هذه الطريقة بالسهولة والبساطة.²

هـ- طريقة الترتيب البسيط

تسمى أيضا طريقة الترتيب، وكذلك طريقة الترتيب العام، وتعتبر هذه الطريقة من أسهل طرق التقويم؛ حيث يقوم الرئيس (المقيم) بترتيب المرؤوسين حسب مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأسوأ.

¹ لعللي بوكميش، "طرق تقييم أداء العاملين"، مجلة الحقيقة، جامعة أهد دراية-أدرار، الجزائر، 2010، المجلد 09، العدد 04، 2010/12/30، ص.97.

² نفس المرجع، ص.98.

و- طريقة المقارنة الزوجية

تعتمد هذه الطريقة على إجراء مقارنات ثنائية بين الموظفين، بحيث يتم في كل مرة تحديد من هو الأفضل، وهكذا حتى يتم في النهاية تحديد من هو الأفضل في المجموعة كلها ثم الأقل فالأقل حتى أضعف موظف.¹

ز- طريقة التوزيع الإجباري

تقوم هذه الطريقة على افتراض أن مهارات أعضاء جماعة العمل تتبع التوزيع الإحصائي الطبيعي، وهو توزيع يرى أن أغلب الناس في أي مجموعة يأخذون درجة الوسط في القياس، ثم تأخذ نسبتهم في الانخفاض كلما ابتعدنا من درجة الوسط؛ سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.

وللإشارة فهناك نوعان من التوزيعات الطبيعية المشهورة في المنظمات، وهما:

1- التوزيع الثلاثي

حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى ثلاث فئات كما يلي: (20%) منهم يأخذون درجة ممتاز، (60%) منهم يأخذون درجة متوسط و(20%) منهم يأخذون درجة ضعيف.

2- التوزيع الخماسي

حيث يوزع الموظفون في هذه الحالة إلى خمس فئات كما يلي: (10%) من الموظفين يأخذون درجة ممتازة، (20%) منهم يأخذون درجة جيد جداً، و (40%) منهم يأخذون درجة جيد، (20%) منهم يأخذون درجة متوسط، و(10%) منهم يأخذون درجة ضعيف.

وتتميز هذه الطريقة بالسهولة، كما أنها تساعد في القضاء على النزعة (الميل) التي تجعل الرؤساء يميلون إلى إعطاء تقديرات أعلى أو أقل من الحقيقة.²

¹ لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص.98.

² نفس المرجع، ص.ص97-101.

ح- طريقة الاختيار الإجباري

تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء الفرد؛ ويتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي الطيبة في الفرد؛ والثنائيات كل منها يعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب فيها.¹ ومن مميزات هذه الطريقة كونها لا تسمح بالتحيز، حيث لا يعلم المقيم بالعبارات الحقيقية الواردة في الشفرة. ولكنها رغم ذلك صعبة الإدراك إلى جانب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة.²

ط- طريقة التقييم البياني

بموجب هذه الطريقة يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات اللازمة للعمل الكفاء؛ والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد. ويطلب من المقيم تقييم مدى توفر هذه الصفات لديه؛ عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة؛ والمقسم إلى أقسام حيث يمثل كل قسم منها توفر معيار التقييم لدى الفرد الذي يقيم أداءه. ولهذا التقسيم أسلوبين هما: التقسيم بواسطة الأوصاف التقديرية؛ والتقسيم بواسطة الجمل الوصفية، وهذا الأخير الأكثر استعمالاً، نظراً لإعطائه فكرة واضحة ودقيقة - أكثر من السابق- لمدى توفر الصفات في الفرد ويستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل وأدق، ويسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة.³

ي- طريقة قوائم المراجعة

تعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، هذه الطريقة تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية متعددة الأجوبة، والتي يتمثل فيه دور المقيم بدور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة

¹نوري منير، مرجع سابق، ص.169.

²نفس المرجع، ص.170.

³فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.ص136-137.

ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.¹

ك- طريقة الحوادث الحرجة

والتي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته، أو انخفاضها ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهته.

ويتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودين الأول للتصرفات الجيدة المميزة وتواريخ حدوثها، والثاني للأخطاء المميزة وتواريخ حدوثها، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف، وبالتالي تكون نتيجة شاهدا ودليلا على الأداء الجيد أو السيء.²

ثانيا: الطرق الحديثة لتقييم الأداء الوظيفي

وهي متنوعة أهمها: طريقة الإدارة بالأهداف (أ)؛ طريقة مقياس التوقع السلوكي (ب)؛ طريقة قياس الملاحظات السلوكية (ج) وطريقة البحث العلمي (د):

أ- طريقة الإدارة بالأهداف

منهج الإدارة بالأهداف يقوم على التركيز على الأداء المستقبلي إلى جانب الأداء الماضي، ويعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.³

فطريقة الإدارة بالأهداف إذن، تولى اهتمامها الرئيسي للأداء المستقبلي للفرد، وهي كذلك تهدف إلى تنمية قدرة الفرد على تحديد أهداف وتعيين سبل تحقيقها وتحليل قدراته والحكم على أدائه بنفسه، بالإضافة إلى هذا فإنها تركز على إنجازات أو نواحي سلوك

¹نوري منير، مرجع السابق، ص.173.

²نفس المرجع، ص.350.

³نوري منير، مرجع سابق، ص.352.

محددة في عمل الفرد وتتماشى والاعتماد الكلي على قياس صفات الفرد أو تعميم الحكم على أدائه.

غير أنه على رغم من تلك المزايا، فإنه هناك عددا من المشاكل في هذه الطريقة، حيث أنها تفرق بين الأهداف التي يضعها المرؤوس ومشرفه ومستويات بلوغ هذه الأهداف قد لا تكون متوافقة مع خطة المنظمة، وليست منسجمة مع الأهداف العامة لها، وغير مناسبة لتقدم المنظمة.¹

ب- طريقة مقياس التوقع السلوكي

تسمى أيضا مقياس التدرج على أساس سلوكي، أو طريقة السلوكيات المتوقعة، وقد تم تطوير هذه الطريقة من طرف كل من "سميث" (Smith) و" كندل" (Kindle) سنة 1963.

هذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من: طريقة التدرج البياني وطريقة الحوادث الحرجة، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم أعمدة (Bars) لكل صفة أو سلوك مستمدة من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني، ويحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين، عمود يتم فيه شرح ووصف الأداء وعمود ثانٍ يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء.²

ج- طريقة قياس الملاحظات السلوكية

تقوم هذه الطريقة على تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال؛ لكنها تتميز عن سابقتها في كون المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم وفق خمسة أوزان، حيث يكون لكل بعد بدلا من وزن واحد -كما هو الحال في الطريقة السابقة (BARS) - خمسة أوزان، وبعد ذلك يتم جمع الدرجات التي يحصل عليها الموظف

¹نوري منير، مرجع سابق، ص. 354.

²لعلي بوكميش، مرجع سابق، ص. 110.

بالنسبة لكل بعد من أبعاد العمل للوصول إلى النتيجة النهائية والتي تعبر عن مستوى أدائه.¹

د- طريقة البحث الميداني

تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية تقييم الأداء، حيث يتم الحصول على البيانات عادة شخصيا دون استعمال أي نماذج أو تأشير على قوائم محددة.²

الفرع الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

تمر عملية تقييم الأداء الوظيفي على مراحل، حيث تبدأ بمرحلة التعرف على الأهداف (أولا)؛ ثم جمع وإحصاء العمل (ثانيا)؛ تليها مرحلة مقارنة الأهداف المحددة سابقا مع العمل الذي تم إعداده (ثالثا)، وفيما يلي توضيح هذه المراحل:

أولا: مرحلة التعرف على الأهداف

يقوم مراقب التسيير والمكلف بعملية التقييم؛ بالتعرف على الأهداف التي تم تحديدها مسبقا في برامج العمل المحدد على المدى البعيد، المتوسط والقصير، ويكون ذلك من خلال استجواب المسؤول الذي طلب إنجاز التقييم أو العمال المكلفين بالقيام بالأعمال ويكون ذلك عن طريق مقابلة شخصية أو عن طريق خدمات تكنولوجيا المعلومات.³

ثانيا- مرحلة جمع وإحصاء العمل

يقوم مراقب التسيير أو المكلف بعملية التقييم بجمع العمل الذي نفذه المورد البشري من حيث الكم والكيف والوقت الذي استلزم لتنفيذه، ويكون ذلك من خلال الاطلاع على مختلف الوثائق الإدارية إذا استلزم الأمر، أو عن طريق مقابلة العمال والمسؤولين

¹ لعلي بو كميث، مرجع سابق، ص.113.

² نفس المرجع، ص.114.

³ فرحات سليمان ماس، مرجع سابق، ص.144.

واستجوابهم عن العمل وتكون عملية جمع العمل المنجز عن طريق الحواسب والبرامج أو عن طريق خدمات تكنولوجيا المعلومات.¹

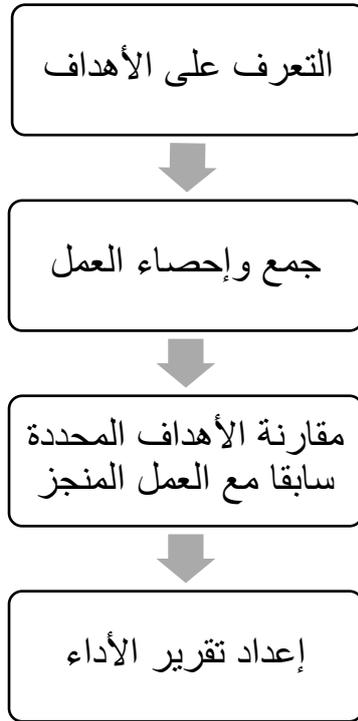
ثالثا: مرحلة مقارنة الأهداف المحددة سابقا مع العمل الذي تم إعداده

في هذه المرحلة يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بمقارنة العمل الذي أنجز مع الأهداف المحددة سابقا واستخراج النتائج الإيجابية والسلبية (النقائص والفوارق الموجودة بينهم).

رابعا: مرحلة إعداد تقرير الأداء

بعد عملية مقارنة الأهداف المحددة سابقا واستخراج النتائج، يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بإعداد تقرير شامل ومفصل عن الأداء أو العمل المنجز، الذي يحتوي على ملاحظات وجدول وأشكال بيانية ونصائح وتوجيهات لاستدراك الوضع.

الشكل رقم 2: يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية²



¹ فرحات سليمي ماس، مرجع سابق، ص.144.

² نفس المرجع، ص.145.

المبحث الثاني: تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

تعتبر الأساليب المتبعة من طرف الإدارة خاصة هامة، حيث تهدف الإدارة بامتلاكها العناصر المادية والبشرية الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها بتطبيقها لطرق حديثة، وباعتبار الحوافز من أهم الطرق التي تدفع الموظفين لتحسين أدائهم الوظيفي لابد من معرفة أهم الخطوات والآليات المساعدة في تحسين الأداء.

ولكن قبل معرفة الخطوات والآليات ينبغي أولاً التساؤل: ما هي مظاهر تأثير التحفيز؟ وما هي الخطوات والآليات المساعدة في تحسين الأداء؟

لمعرفة الإجابة على هذين السؤالين سيتم البحث عن مظاهر تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي في المطلب الأول، ثم الخطوات والآليات في المطلب الثاني:

المطلب الأول: مظاهر تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

يتأثر أداء الموظف بنظام التحفيز المطبق من طرف الإدارة، الذي إما أن يؤدي إلى تحقيق المردودية العالية للمؤسسة أو العكس، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب بيان التأثير الإيجابي للتحفيز على الأداء الوظيفي (الفرع الأول) ثم التأثير السلبي للتحفيز على الأداء الوظيفي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: التأثير الإيجابي للتحفيز على الأداء الوظيفي

إن الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع للأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.¹

¹ أسماء بوزيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-بمسكرة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بمسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019، ص.59.

إن لنظام التحفيز أهمية وتأثيرا فعالا في مسار المؤسسة إذا ما استخدم بطريقة عقلانية وبعادلة وشفافية، وتتمثل هذه التأثيرات في شعور العمال بالقيمة والمسؤولية تجاه إنجاز العمل وذلك لتحكمهم في مخرجات وظائفهم وتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم الضرورية المادية والمعنوية والاجتماعية، وهذا ما يولد لديهم القدرة على العطاء والابتكار ليحسنوا أدائهم ويرفعوا إنتاجيتهم، وينعكس كل ذلك على مردودية المؤسسة.¹

إضافة إلى ما سبق، فإن تقييم أداء العمال وقياس كفاءتهم الإنتاجية، ومراقبتهم وربطهم بنظام تحفيز فعال يشجعهم على الإخلاص في العمل والوفاء للمؤسسة والحرص على مصلحتها.

كما يؤدي الأداء الجيد للعمل الى تحسين الإنتاج كما ونوعا مما يضمن توسيع الحصة السوقية للمؤسسة ويكسب العمال والموظفين سلوكيات إيجابية مما يخلق جوا من الألفة بينهم ويحد من كثرة النزاعات والخلافات ويقوي من أواصر المحبة بينهم، وكل هذا ينعكس إيجابيا على إنتاجيتهم وعلى سيرورة العمل داخل المؤسسة، كما يخلق جوا من الثقة بين العمال والرؤساء وتقوية روابط الاتصال بينهم، وهذا ما يحث العامل على العطاء وتنفيذ الأوامر دون مماطلة أو تخاذل.²

الفرع الثاني: التأثير السلبي للتحفيز على الأداء الوظيفي

يمكن أن يكون لنظام الحوافز انعكاسات سلبية على أداء المورد البشري بالمؤسسة خصوصا في ظل انعدام العدالة والشفافية في عملية التحفيز، حيث قد يؤدي إلى تفاقم المشاكل بين العمال لعدم رضاهم عن عملية التقييم وما يترتب عنها من تحفيز، مما يؤدي الى اشتداد الصراع بينهم وهذا يؤثر على سير العمل وإنتاجيتهم.

¹ محرز صالح، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2016، المجلد 6، العدد 1، ص.185.

² نفس المرجع، ص.185.

كما قد تؤدي المنافسة بين المؤسسات في استقطاب العمال المؤهلين وذوي الكفاءات والخبرات بدفع أجور خيالية، وتقديم تحفيزات مادية كبيرة الى تسرب العمالة إلى هذه المؤسسات، وبالتالي تفقد المؤسسة إطاراتها بعد أن تحملت تكاليف عالية لتدريبهم وتكوينهم وتأطيرهم، وينعكس ذلك على مردوديتها وحجم نشاطها سيما إذا استمر الوضع ولم تتخذ الإجراءات الضرورية لمنع ذلك.¹

هذا ويؤثر عدم التفاعل بين العمال وانعدام التواصل فيما بينهم وبين المرؤوسين على سيرورة العمل وعلى تنفيذ المهام المطلوبة منهم وهذا ما ينعكس سلبا على مردوديتهم؛ كما أن عدم تناسب الحافز مع الجهد المبذول من قبل العمال يثبط من عزيمتهم ويقلل من فعاليتهم.

وأخيرا يلاحظ أن ثبات نظام الحوافز بالمؤسسة وعدم إدخال تعديلات عليه بما يتناسب مع المتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة وفي البيئة الخارجية، يحسس العمال بالإهمال فيؤثر ذلك على معنوياتهم وسلوكياتهم ويزيد من عدم انضباطهم مما يؤدي الى ارتفاع معدل دوران العمل والغياب فيتأثر نشاط المؤسسة.²

المطلب الثاني: خطوات وآليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات والآليات تساعد إدارة المؤسسة في عملية التفاعل مع العاملين نحو تحفيزهم لأداء أفضل، كما يظهر تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، لذا سنحاول من خلال هذا المطلب تبيان خطوات التحفيز المساعدة على الأداء (الفرع الأول) ثم آليات التحفيز المتبعة لتحسين أداء الموظف (الفرع الثاني):

¹ محرز صالح، مرجع سابق، ص.186.

² نفس المرجع، ص.186.

الفرع الأول: خطوات التحفيز المساعدة على الأداء

يمكن بيان خطوات مساعدة التحفيز على تحسين أداء الموظف، في نقاط أهمها: مساعدة الموظفين على التطوير (أولا) تحديد مستوى العمل (ثانيا) تعيين حجم مسؤولية الموظفين (ثالثا) مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء (رابعا) توثيق ما يتفق عليه الموظفون (خامسا) استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت (سادسا) وفيما يلي بيانها:

أولا- مساعدة الموظفين على التطوير

فالموظفون عموما لديهم رغبة في التطوير والتحسين، ويزيد تحفيزهم على مضاعفة جهودهم للتطور.

ثانيا- تحديد مستوى العمل

أي وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيدا أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة الأمر مع العاملين والاستماع الى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المشاركة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.¹

ثالثا - تعيين حجم مسؤولية الموظفين

من أهم العوامل التي تضعف تحفيز العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فمعرفة كل فرد بكيفية تصرفه المنوط به يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي ستزيد من تحفيزه للأداء الجيد.²

¹ محرز صالح، مرجع سابق، ص.63.

² سهام بن عويطة وخيرة عباسي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020، ص.51.

رابعاً- مساعدة الموظفين على اكتساب مستويات أعلى للأداء

يرغب أغلب الموظفين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء، وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك الموظفين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء.¹

خامساً- توثيق ما يتفق عليه الموظفون

على المدير أو المشرف أن يدون قائمة المعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والموظفون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرقه الوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل، ثم توثيق ذلك وإعطاء نسخ للموظفين عند المراجعة للأداء لكل عامل حتى تكون أساساً للمناقشة ولقياس ما تم إنجازه.

سادساً- استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت

خاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوع الحوافز والمكافآت.²

الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على الأداء

تتمثل آليات التحفيز التي تستخدمها المؤسسة لرفع أداء الموظف فيما يلي:

أولاً- تخطيط ووضع الأهداف

إن مشاركة الموظف في وضع أهداف له نتائج، والعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، ترضي طموحه وذات قيمة عالية، فتحديد الأهداف يعد عاملاً مساعداً قوياً في رفع الروح المعنوية للعاملين خاصة إذا كانت هذه الأهداف قادرة على جذب العمال لتحقيقها، ومن هنا تبرز

¹ سهام بن عويلة وخيرة عباسي، مرجع سابق، ص.ص 51-52.

² عائشة عثمانية وتونس مكبوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة-دراسة حالة في جامعة المدية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2022، ص.60.

أهمية وضرة اقتران مصالح وأهداف وآمال المؤسسة مع مصالح وأهداف وآمال العمال بها.

ثانيا- المشاركة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة الموظفين في القرارات والأمر ذات علاقة بعملهم يزيد من حماسهم وانتمائهم والتزاماتهم ومن أهم النتائج المترتبة عن ذلك ترشيد عملية اتخاذ القرارات، كما أن مشاركة الموظفين تتفق مع ميل النفس لهم ليعملوا من خلال ما يقرونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، لذلك تأتي أعمالهم لتعكس مدى رضاهم على عملهم والالتزام بأدائه على أحسن وجه.¹

ثالثا- تعديل السلوك

بتغيير أفعال الموظفين وسلوكهم من خلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج الى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة لتدعيم والتعزيز لتشجيع الموظفين على إحداث التغيير.

رابعا- أثر الموظف

من خلال توسيع وتنويع مهام الموظفين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل موظف بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا، كما يجب على الإدارة ان تعطي الموظف صورة أكبر عن الفرص بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إن ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الموظف والمؤسسة على حد سواء، فالعاملون تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيز.²

¹ سهام بن عليوة وخيرة عباسي، مرجع سابق، ص.52.

² أسماء بو زيان، مرجع سابق، ص.64.

خامسا- التحفيز بالتغذية الراجعة

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو القصور فيتوقف الأثر التحفيزي لها عن السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها، فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء فإن هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الموظف كتغذية راجعة لعمله إيجابية وواضحة وتوقيتها مناسباً وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً ومحفزاً.¹

مما سبب يمكن القول -بوجه عام- أن الموظفين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا ان يكون توقع المكافآت حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى اختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فالحوافز أهميتها بالنسبة للموظفين لأنها تسد حاجات تتعلق بالعمل، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي كما أنها تشبع الحاجات أو تخفض قوة الدافع وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة من السلوك.²

¹ أسماء بو زيان، مرجع سابق، ص.64.

² نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في الصحة العمومية الجزائرية، مذكرة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2005/2006، ص.56.

خاتمة

في ختام دراسة نظام التحفيز كوسيلة لتحسين أداء الموظف، وبعد الغوص والتنقل في فصول البحث، تبين أن نوع أسلوب التحفيز المطبق في الإدارة يؤثر على أداء الموظف العمومي؛ لذلك يجب معرفة الطريقة الفعالة التي ترفع من دافعية الموظفين لأداء إيجابي؛ حيث أقر المشرع الجزائري نوعين أساسيين من التحفيز هما: التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وذلك في الأمر 03/06 المتعلق بالقانون الأساسي للموظف العام الجزائري ومختلف القوانين المتعلقة به، وذلك يؤكد أن الموظف يعتبر الركيزة الأساسية التي تساهم في فعالية و تحقيق أهداف الإدارة.

ونخلص في نهاية هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج، كما نورد بعض الاقتراحات:

أولاً_ النتائج

- أ- من خلال دراسة مفهوم التحفيز تم التوصل الى النتائج التالية:
 - على الرغم من تعدد تعريفات العلماء للتحفيز إلا إنهم أقرروا على أنه أداة مؤثرة على أداء الموظف، الغاية منه تطوير الأداء الى الأفضل.
 - كثرة أنواع التحفيز جعلت الإدارة تعتمد على التحفيز المادي والمعنوي بشكل أكبر من باقي التحفيز، وهذا يجعلها تنحصر في تطبيق نفس أساليب التحفيز الذي يزول تأثيرها مع التطور.
 - تفسير العلماء للعوامل الذاتية والخارجية للفرد ساعدت الإدارات على معرفة الأساليب المناسبة للتأثير عليه.
 - إقرار المشرع الجزائري الحقوق للموظف كضمانة لحياته الاجتماعية، الذي يسعى دائماً لتلبية حاجاتها.

ب- ومن خلال دراسة مفهوم الأداء تم التوصل إلى:

- الأداء يقاس على أساس ما يقدمه الفرد من منافع.
- التقييم المستمر للأداء يساعد الإدارة على تقديم المكافآت الأنسب للموظف.
- تحقيق الرضا الوظيفي يدفع الفرد على الأداء المتطور.
- محاولة الإدارة المشي بخطوات متوازنة، جعلت الفرد يتأثر بها.

ثانياً_ الاقتراحات

يمكن تقديم بعض الاقتراحات كالاتي:

- على المشرع الجزائري اعتماد نظام حوافز جدي ومدروس بالتركيز على جوهر الحوافز الذي لابد ان يكون بسيطاً وواضحاً.
- وجوب تطوير أساليب التحفيز في الوظيفة العامة الجزائرية، من حيث الاهتمام برفع الأجور واتباع نظام ترقيات عادل حسب التدرج الوظيفي.

قائمة المراجع

1-القوانين

-القانون 13/83، المؤرخ في 02 يوليو 1983، يتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ج.ر.ج.ج، العدد28، الصادر في 5 يوليو 1983، المعدل والمتمم بالمادة 06 من الأمر 19/96، المؤرخ في 06 يوليو 1996، ج.ر.ج.ج، العدد42، الصادر في 07 يوليو 1996.

-القانون 12/83، المؤرخ في 02 يوليو 1983، المتعلق بالتقاعد، ج.ر.ج.ج، العدد28، الصادر في 5 يوليو 1983، المعدل والمتمم بالمادة 02 من القانون 15/16، المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، ج.ر.ج.ج، العدد78، الصادر في 31 ديسمبر 2016.

-القانون 02/90، المؤرخ في 06 فبراير 1990، المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، ج.ر.ج.ج، العدد06، الصادر في 7 فبراير 1990، المعدل والمتمم بالمادة 04 من القانون 27/91، المؤرخ في 21 ديسمبر 1991، ج.ر.ج.ج، العدد68، الصادر في 25 ديسمبر 1991.

-القانون 11/90، المؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، ج.ر.ج.ج، العدد17، الصادر في 25 ابريل 1990، معدل ومتمم بقانون رقم 29/91، مؤرخ في 21 ديسمبر 1991، ج.ر.ج.ج، العدد68، الصادر في 25 ديسمبر 1991.

-القانون 14/90، المؤرخ في 02 يونيو 1990، يتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، ج.ر.ج.ج، العدد23، الصادر في 6 يونيو 1990، المعدل والمتمم بالمادة 04 من القانون 06/22، المؤرخ في 25 أبريل 2022، ج.ر.ج.ج، العدد30، الصادر في 27 أبريل 2022.

2- الأوامر

-الأمر 133/66، المؤرخ في 2 يونيو1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد46، الصادر في 08يونيو1966، الملغى.

-الأمر رقم03/06، المؤرخ في 15 يوليو2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد46، الصادر في 16 يوليو2006.

3- المراسيم

- المرسوم التنفيذي رقم 75/65، المؤرخ في 23مارس1965، يتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية، ج.ر.ج.ج، العدد26، الصادر في 26مارس1965، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم292/07، المؤرخ في 26سبتمبر2007، ج.ر.ج.ج، العدد62، الصادر في 3 أكتوبر2007.

-المرسوم رقم59/85، المؤرخ في 29مارس1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، ج.ر.ج.ج، العدد13، الصادر في 24 مارس 1985.

- المرسوم التشريعي10/94، المؤرخ في 26مايو1994، يحدث نظام التقاعد المسبق، ج.ر.ج.ج، العدد34، الصادر في 01يونيو1994

-المرسوم الرئاسي رقم304/07، المؤرخ في 29سبتمبر2007، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، ج.ر.ج.ج، العدد 61، الصادر في 30سبتمبر2007.

4-الكتب بالعربية

-أحمد حسن البرعي، المبادئ العامة للتأمينات وتطبيقاتها في القانون المقارن، د.ط، دار الفكر العربي، مصر، 1983.

- الجيلالي عجة، الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية (نظرية علم القانون الاجتماعي في الجزائر)، د.ط، دار الجنوبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- الطيب بلولة وجمال بلولة، انقطاع علاقة العمل انتهاء المطابق للإجراءات الانقطاع التعسفي، طرق التعيين، إعادة إدماج، التفويضات المدنية اجتهاد قضائي، د.ط، بيرتي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
- الطيب سماتي، المنازعات العامة في مجال الضمان الاجتماعي، ج1، ط1، دار الكتب العلمية، الجزائر، 2008.
- بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري نسبة علاقة العمل والآثار المترتبة عنها، ج2، د.ط، دار الخلدونية، الجزائر، 2010.
- سعد العنتري، النظام القانوني للموظف العام، د.ط، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1989.
- محمد إبراهيم الدسوقي علي، حماية الموظف العام إداريا، د.ط، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2006.
- مراد بو طبة، نظام الموظفين في القانون الجزائري، د.ط، دار هومة، الجزائر، 2018.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة، الجزائر، 2016.

-فرحات سليمي ماس، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الطبعة 1440هـ_2019م، دار الخلدونية، الجزائر، 2018.

-علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، د.ط، قطاع غزة-الجامعة الإسلامية غزة-، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2007.

-علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، د.ط، دار الهدى، الجزائر، 2012.

-عبد الرحمن خليفي، نظام التقاعد والمعاشات في الجزائر، د.ط، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2015.

5-الكتب بالفرنسية

-Balloula Tayeb, Droit de travail, Editions Dahlab, Alger,1994.

6-مقالات أكاديمية

-الصالح منسول ولطيفة طبال، "الحق النقابي في الجزائر -بين التشريع والممارسة-"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة وهران2- أحمد بن بلة، الجزائر، 2022، المجلد22، العدد01، 2022/06/11، ص.ص157-244.

-إيمان قداري، "نظام التقاعد في الجزائر"، مجلة القانون العام الجزائري والمقارن، كلية الحقوق والعلوم السياسية -جامعة جيلالي ليابس- سيدي بلعباس، الجزائر، 2018، المجلد04، العدد01، 2018/01/15، ص.ص190-204.

-بن عزوز بن صابر وسعاد عناني، "الحرية النقابية بين النصوص والممارسة العملية في الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية والسياسة، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2017، المجلد03، العدد01، 2017/01/05، ص.ص643-660.

-دليلة بو سعيدة، "التنظيم القانوني لممارسة حق الإضراب وفقا لأحكام قانون العمل الجزائري"، مجلة معارف، جامعة أكلي محند أولحاج، بويرة، الجزائر، 2010، المجلد 05، العدد 09، 2010/12/01، ص.ص 83-108.

-سامية لحول وفطيمة زعزع، "أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات -وكالة باتنة- الجزائر"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2015، المجلد 24، العدد 01، 2015/06/30، ص.ص 232-248.

-سلطان زنقيلة، "الإضراب في الجزائر دراسة قانونية"، مجلة القانون والتنمية المحلية، مخبر القانون والتنمية المحلية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، 2021، المجلد 03، العدد 02، 2021/06/29، ص.ص 139-160.

-سليمان لعلاونة، "النظام القانوني للاستقالة في ظل قانون الوظيفة العمومية الجزائري 03/06"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2023، المجلد 08، العدد 01، 2023/03/01، ص.ص 1133-1147.

-محرز صالح، "فعالية نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية دراسة حالة: شركة اسمنت تبسة"، مجلة الاقتصاد الصناعي، مخبر الدراسات الاقتصادية للصناعات المحلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، الجزائر، 2016، المجلد 06، العدد 01، 2016/06/02، ص.ص 172-200.

-مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة-دراسة نظرية-"، مجلة التغيير الاجتماعي، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، المجلد 03، العدد 02، 2018/06/30، ص.ص 477-498.

-مهدي بخدة، "النظام القانوني للاستقالة -دراسة في التشريع الوظيفي الجزائري-"،
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، حسيبة بن بو علي، شلف، الجزائر، 2019،
المجلد 11، العدد 02، 2019/06/08، ص.ص 43-51.

-عبد الحميد قرفي، "نظام التقاعد في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد
خضير، بسكرة، الجزائر، 2008، المجلد 08، العدد 13، 2008/03/06، ص.ص 69-
85.

-عبد الكريم بلعربي، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية"، مجلة دراسات في الوظيفة
العامة، بالمركز الجامعي نور البشير بالبيض، الجزائر، 2013، المجلد 01، العدد 01،
2013/12/01، ص.ص 21-45.

-عتيقة حرايرية، "الأداء الوظيفي للعاملين"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،
مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، الجزائر،
2015، المجلد 03، العدد 01، 2015/06/30، ص.ص 59-78.

-عادل بضياف، "نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين
بالمؤسسات الجامعية (دراسة ميدانية -جامعة يحي فارس المدية-)"، مجلة دراسة وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، بالجلفة، الجزائر،
2018، المجلد 10، العدد 04، ديسمبر 2018، ص.ص 660-682.

-مروان بن إعراب والهاشمي مقراني، "آليات تحفيز العاملين في المنظمات
المعاصرة... عرض تحليلي"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مخبر علم اجتماع
المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله، الجزائر، 2019، المجلد 06،
العدد 02، 2019/01/17، ص.ص 64-75.

-نصيرة لوني، "النظام القانوني للحق النقابي في الجزائر"، دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، المجلد 11، العدد 04، 2019/10/08، ص.ص 255-268.

-فيساح جلول، "حق الموظف في الراتب ومبدأ العمل المؤدى"، مجلة آفاق العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، المجلد 02، العدد 09، 2017/07/01، ص.ص 75-85.

-فيروز بو زورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2-لوني سي علي، الجزائر، 2019، المجلد 05، العدد 14، 2019/06/13، ص.ص 29-50.

-فريد حمامي، "الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات"، مجلة الحكمة للبحوث والدراسات، الجزائر، 2022، المجلد 10، العدد 03، 2022/10/08، ص.ص 936-960.

-رابح أوكيل وريم خالدي، "التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية"، إدارة المجالات المغاربية للمنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، المجلد 03، العدد 01، 2019/12/25، ص.ص 125-134.

-جمال مزغيش وكمال طاطاي، "واقع نظام الحوافز بإدارة الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية مع دراسة حالة بلدية خرايسية ولاية الجزائر"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021، المجلد 24، العدد 02، 2021/06/05، ص.ص 667-686.

-خالد عطوي، "النظام القانوني للتحفيز المادي والمعنوي للموظف العمومي في الجزائر"،
دفا تر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023، المجلد 15،
العدد 01، 2023/01/31، ص.ص 167-183.

-يمينة بو قندورة ولطفي دنبري، "المقاربة السلوكية للحوافز-قراءة إسهامات بعض الرواد-
«، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي، الجزائر، 2020،
المجلد 07، العدد 01، 2020/03/30، ص.ص 272-286.

7-الرسائل الجامعية

-أسماء بو زيان، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير-بسكرة-، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير
المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-
، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2019.

-سماح مروجي وريان مخلوف، النظام التحفيزي للموظف العام في التشريع الجزائري،
مذكرة ماستر ل م د، تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق،
جامعة العربي التبسي-تبسة-، الجزائر، السنة الجامعية 2019/2020.

-سهام بن عويلة وخيرة عباسي، دور التحفيز في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر
أكاديمي، تخصص تسيير استراتيجي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم
التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس-مستغانم-، الجزائر، السنة
الجامعية 2020/2021.

-عائشة عثمانية وتونس مكوي، التحفيز ودوره في تطوير أداء العاملين في المؤسسة-
دراسة حالة جامعة المدية-، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، الجزائر،
السنة الجامعية 2021/2022.

-نور الدين بولشراش، الحوافز وأداء العاملين في الصحة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2006/2005.

-سميحة لعقابي، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم، تخصص قانون الإدارة العامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، السنة الجامعية 2017/2016.

فهرس العناوين

أ شكر وعرفان

ب إهداء

ج قائمة المختصرات

1 مقدمة

5 الفصل الأول: ماهية نظام التحفيز

6 المبحث الأول: مفهوم التحفيز والنظريات المفسرة له

6 المطلب الأول: مفهوم التحفيز

6 الفرع الأول: تعريف التحفيز وعناصره

9 الفرع الثاني: أنواع التحفيز وأهدافه

17 المطلب الثاني: نظريات التحفيز

17 الفرع الأول: نظريات المحتوى

25 الفرع الثاني: النظريات العملية

29 المبحث الثاني: تطبيقات نظام التحفيز في التشريع الجزائري

29 المطلب الأول: التحفيز المادي في التشريع الجزائري

29 الفرع الأول: الراتب

32 الفرع الثاني: الترقية

35 الفرع الثالث: التعويضات والمنح

38 المطلب الثاني: التحفيز المعنوي في التشريع الجزائري

38 الفرع الأول: الحقوق الاجتماعية للموظف العمومي في التشريع الجزائري

47 الفرع الثاني: الحقوق السياسية للموظف العمومي في التشريع الجزائري

56 الفصل الثاني: علاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي

57 المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

57 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

57 الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

58 الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

61 الفرع الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

62 الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

65 المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

65 الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

67 الفرع الثالث: طرق تقييم الأداء الوظيفي

73 الفرع الرابع: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي

75 المبحث الثاني: تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

75 المطلب الأول: مظاهر تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي

75 الفرع الأول: التأثير الإيجابي للتحفيز على الأداء الوظيفي

76 الفرع الثاني: التأثير السلبي للتحفيز على الأداء الوظيفي

77 المطلب الثاني: خطوات وآليات التحفيز المساعدة في تحسين الأداء

78 الفرع الأول: خطوات التحفيز المساعدة على الأداء

79 الفرع الثاني: آليات التحفيز المساعدة على الأداء

84 قائمة المراجع

84 1- القوانين

85 2- الأوامر

85 3- المراسيم

85	4-الكتب بالعربية
87	5-الكتب بالفرنسية
87	6-مقالات أكاديمية
93	فهرس العناوين
96	فهرس الأشكال
97	ملخص مذكرة ماستر

فهرس الأشكال

16

الشكل رقم1: هرم ماسلو

74

الشكل رقم 2: يوضح مراحل عملية تقييم أداء الموارد البشرية

ملخص مذكرة ماستر

تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى أهمية تطبيق نظام تحفيز فعال في الهيئات الإدارية والذي يؤثر بالإيجاب أو السلب على أداء الموظف، ولبحث هذه الأهمية تناول الفصل الأول ماهية نظام التحفيز من خلال بيان مفهومه ونظرياته، أما الفصل الثاني فتناول علاقة التحفيز بتحسين الأداء الوظيفي.

وتبين من خلال البحث أن التحفيز هو وسيلة لإثارة رغبة الموظف على أداء متميز نافع، وذلك باتباع عدة أساليب مادية أو معنوية بشكل أساسي، حيث حظي باهتمام كبير من طرف المشرع الجزائري في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية كحقوق للموظف، بالإضافة الى بعض القوانين والمراسيم الخاصة.

الكلمات المفتاحية:

1- التحفيز. 2- الموظف العمومي. 3- الأداء الوظيفي.

Abstract

This study aims to demonstrate the importance of implementing an effective motivation system in administrative bodies, which positively or negatively affects employee performance. To examine this importance, the first chapter dealt with the nature of the motivation system by explaining its concept and theories, while the second chapter dealt with the relationship of motivation to improving job performance.

It became clear through the research that motivation is a means of arousing the employee's desire for distinguished and beneficial performance, by following several methods, mainly material or moral, as it received great attention from the Algerian legislator in Order 06/03, which includes the basic law of public employment as rights for the employee, in addition to some Special laws and decrees.

Key words:

1- Motivation. 2- Public employee. 3- Job performance.