

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم الحقوق



مذكرة ماستر

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: الحقوق

تخصص: قانون إداري

رقم:

إعداد الطالب(ة):

(1) نويوة فريال

(2) وغلاني راوية

يوم: 2024/06/10

النظام القانوني للحوافز في قانون الوظيف العمومي

لجنة المناقشة:

اقوجيل نبيلة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة	رئيسا
بلجل عتيقة	أستاذ تعليم عالي	جامعة محمد خيضر بسكرة	مشرفا ومقدرا
عبة سليمة	أستاذ مساعد ب	جامعة محمد خيضر بسكرة	ممتحنا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

« رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه لي وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين » النمل آية -19-

نتقدم بشكرنا الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: بلجبل عتيقة التي تفضلت بقبول الإشراف على مذكرتنا ونشكرها على جهودها القيمة وصبرها في تعليمنا وتوجيهنا وحسن متابعتها لنا في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندًا وعونًا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرًا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك وعملك وامتّعك بالصحة والعافية

ثم شكرنا لجميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية وخاصة قسم الحقوق الذين كان لهم الفضل في تكويننا

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في انجاز هذا البحث

ولنا الشكر والعرفان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج هذا العمل بصورة مرضية يرضي الله ويستفيد منه الآخرون

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

إهداء

بسم خالقي وميسر أموري وعصمة أمري لك كلّ الحمد والامتنان

ما سلكننا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً، ثم إلى كلّ من سعي معي لإتمام هذه المذكرة زميلتي "راوية"

إلى من أحمل اسمه بكلّ فخر، إلى من لا يتركني أسأل حاجتي ومن حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى أبي الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه

"أبي الغالي" حفظه الله

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى نور حياتي وبسمتي إلى سرّ قوتي ونجاحي

"أمي الغالية" حفظها الله

أهدي تخرجي إلى ملهبي نجاحي وأمان أيامي، إلى من يذكرني بمدى قوتي واستطاعتي سندي والكتف الذي أستند عليه دائماً لطالما كانوا الظلّ لهذا النجاح

"أختي وأختي" وفقهم الله

وأهدي هذا العمل إلى بركة عائلتنا ورائحة أمي [جدي وجدتي] أطل الله بعمرهما

ورحمة الله على من شاءت القبور أن تحتضنهم

"خالي وعمي"

إلى الداعمين والساندين شكراً على تواجدكم في حياتي

"خالاتي، أخوالي وزوجاتهم"

ولا أنسى رفقاء الروح الذين كانوا لي عوناً وسنداً في هذا الطريق ومن ساهموا في إنجاح

هذا العمل سواء من قريب أو بعيد.

لله الشكر كله الذي وفقني لهذه اللحظة

فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم

خريجتكم فريال

إهداء

الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا على البدء والختام

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون

لم يكن الحلم قريبًا ولا الطريق كان محفوظًا بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها...

تاھت مشاعري بين وديان النجاح وأمطرت نفسي بكلمات الحب والاهتمام.

يوم تخرجي ها قد جاء الحمد لله أولاً ودائمًا

بداية أهدي تخرجي وفرحتي إلى نفسي الطموحة...

إلى من تحلت بالأخوة وتميزت بالوفاء والعطاء رفيقتي في هذا المشوار "فريال"

وفي اللحظة الأكثر فخرًا أهدي عملي هذا إلى من لا ينفصل اسمه عن إسمي، إلى الذي دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملأذي بعد الله فخري واعتزازي

"والدي" حفظه الله

إلى من أفضلها على نفسي، إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سرّ قوتي نجاحي ومصباح دربي إلى بهج حياتي "أمي" محبوبتي وملهمتي إلى ضلعي الثابت وأماني أيامي، إلى من شدّدت عضدي بهم، إلى قرّة عيني "أختي وإخواني" أدامهم الله سندًا لي.

إلى كلّ الأهل والعائلة الكريمة كلّ باسمه ومقامه... وبالأخصّ عمي وزوجته "عادل وولياء"

إلى "جدتي الغالية" حفظها الله لنا، ورحمة الله على من شاءت القبور أن تحتضنهم

إلى الذين يفرحهم نجاحي ولكلّ من كان عونًا وسندًا في هذا الطريق، لأصدقائي في العمل "سارة وباسط"

ورفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات بالأخصّ صديقتي "بثينة"

سائلة المولى عز وجلّ أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

خريجتكم راوية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان إهداء فهرس المحتويات فهرس الأشكال
أ-هـ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز والأداء الوظيفي لقانون الوظيف العمومي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفهوم نظام الحوافز الوظيفية
3	المطلب الأول: تعريف الحوافز الوظيفية
3	الفرع الأول: المقصود اللغوي للحوافز
4	الفرع الثاني: المقصود الاصطلاحي للحوافز
8	المطلب الثاني: أنواع الحوافز الوظيفية
9	الفرع الأول: أنواع الحوافز حسب الطبيعة
15	الفرع الثاني: أنواع الحوافز من حيث الأطراف
17	المبحث الثاني: مفهوم الرضا والأداء الوظيفي
17	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي
17	الفرع الأول: المقصود بالرضا الوظيفي
20	الفرع الثاني: مكونات وأنواع الرضا الوظيفي
23	الفرع الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

24	الفرع الأول: المقصود بالأداء الوظيفي
28	الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
29	الفرع الثالث: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي
30	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي	
32	تمهيد
33	المبحث الأول: أثر نظام الحوافز على تحسين أداء الموظف العمومي
33	المطلب الأول: أثر نظام الحوافز على أداء الوظيفي
36	المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية
38	المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز في دعم ولاء العمال
40	المبحث الثاني: العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي في ظل قانون الوظيف العمومي
40	المطلب الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي
40	الفرع الأول: مساعدة الموظفين على التوسع
41	الفرع الثاني: تحديد مستويات العمل
41	الفرع الثالث: تعيين حجم مسؤولية الموظفين
41	الفرع الرابع: مساعدة الموظفين على اكتساب المستويات أعلى للأداء
42	الفرع الخامس: توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين
42	الفرع السادس: استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت
43	المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي
43	الفرع الأول: تخطيط وضع الأهداف
44	الفرع الثاني: المشاركة في العمل
45	الفرع الثالث: تعديل السلوك
46	الفرع الرابع: أثر العمل
47	الفرع الخامس: التدريب وإعادة التدريب
48	الفرع السادس: التحفيز بالتغذية الراجعة

49	الفرع السابع: العمل الجماعي
50	الفرع الثامن: توفير الحوافز
52-51	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز الوظيفية
53	خلاصة الفصل الثاني
58-57-56	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
06	مخطط يوضح طريقة تحفيز السلوك الإنساني	01
16	مخطط يوضح تصنيف الحوافز	02
39	مخطط يوضح العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	03
44	مخطط يوضح تخطيط وضع الأهداف	04
46	مخطط يوضح الخطوات الأساسية في تعديل السلوك	05
49	مخطط توضيحي للتغذية الراجعة	06
51	مخطط يوضح توفير الحوافز	07



مقدمة

تطورت وظائف الدولة بشكل كبير في مختلف المجالات، حيث أصبحت مسؤولة عن توفير خدمات متنوعة للمواطنين بما في ذلك الصحة والتعليم والنقل، ولم تعد مقتصرة على الدفاع والأمن والقضاء فقط كما كانت في الماضي.

وازدهرت الوظيفة العامة أيضًا، مما أدى إلى زيادة عدد الموظفين العموميين لتلبية الاحتياجات المتزايدة، مع التركيز على اختيار وتعيين الموظفين الجيدين، وتوفير الحوافز لتعزيز أدائهم وتحفيزهم.

إن نظام التحفيز المطبق على المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر يتم تنظيمه بموجب الأمر 03-06 الصادر في 15 يوليو 2006، الذي يشمل القانون الأساسي للوظيفة العمومية،¹ بالإضافة إلى بعض المراسيم والقوانين الأخرى التي تنظم هذا النظام وتحدد مبادئه ومعاييرها.

أسباب الدراسة

إن تحديد الأسباب الذاتية والموضوعية لموضوع النظام القانوني للحوافز في قانون الوظيفة العمومية يمكن أن يساهم في فهم الأهمية الكامنة وراء هذا الموضوع.

أ. أسباب ذاتية (شخصية)

- إن توفير نظام حوافز يعتمد على الأداء أي يمكن أن يشجع الموظفين على تحسين أدائهم الفردي وتحقيق الأهداف المحددة.

- يمكن أن تكون الحوافز فرصة للموظفين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف الأداء والحصول على مكافآت.

¹ الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، (الجريدة الرسمية 46 مؤرخة في 2006/07/16).

مقدمة

- يمكن أن يسهم نظام الحوافز في بناء جوّ من التعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين حيث يتنافسون بشكل صحيح لتحقيق أداء متميز وبالتالي يتحقق النجاح الجماعي للمؤسسة.

ب. أسباب موضوعية (علمية)

- يمكن لنظام الحوافز الفعال أن يسهم في تحسين الأداء العام للخدمة العامة.
- من خلال تقديم حوافز ملائمة، يمكن للقطاع العام جذب المواهب والكفاءات والحفاظ عليها، ممّا يساهم في تطوير وتعزيز القدرات الإدارية.
- يمكن لنظام الحوافز أن يشجع على تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين إدارة الموارد البشرية بشكل عام، مما يزيد من كفاءة الإدارة وفعاليتها.

أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة على مدى فاعلية نظام الحوافز في القطاع العمومي بصفة عامة وأثره في تحسين مستوى الأداء لتحقيق دوافع متميزة.
- محاولة التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية ومستوى ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- تعزيز أداء الموظفين وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين جودة الأداء.

أهمية الدراسة

إن تحفيز الموظفين يُعدّ أمرًا حيويًا في الإدارة حيث يعزّز الاستمرارية في أداء الأنشطة المطلوبة. يؤثر التحفيز بشكل كبير على رضا الموظفين بشكل إيجابي، ويتمّ ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة. وتهدف عمليات التحفيز إلى تحقيق أهداف الإدارة وفي الوقت نفسه تلبية احتياجات الموظفين وتذهب هذه الأهمية إلى:

مقدمة

أ. أهمية علمية (نظرية)

- تقديم إطار نظري يشرح ماهية التحفيز وأداء العاملين.
- يعتبر موضوع الحوافز كحلّ للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسات كالتأخير والإهمال في العمل.
- يمكن أن يكون النظام القانوني للحوافز جزءًا مهمًا في استراتيجية جذب واحتفاظ المواهب في القطاع العام أي عندما يعرف الموظفون أن هناك فرصًا للحصول على مكافآت ومزايا إضافية بناءً على أدائهم، فإنهم يشعرون بالتقدير والاعتراف، مما يجعلهم يبقون في الوظيفة لفترة أطول.

ب. أهمية عملية (تطبيقية)

- العمل على تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات العمومية.
- التعرف على مستوى أداء الموظفين داخل المؤسسات عن طريق الاختبارات.
- زيادة رضا العاملين، أي عندما يكون هناك نظام عادل وشفاف يزداد رضا الموظفين عن العمل والمؤسسة بشكل عام، مما يؤدي إلى تحسين الجو العملي وتقليل معدلات الاستقالة والانتقادات.

الإشكالية

بما أن النجاح في العمل الإداري يتوقف على تفاعل الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم، يمكننا طرح الإشكالية على النحو الآتي:

- كيف تساهم الحوافز على مردود الموظف العمومي في قانون الوظيف العمومي؟

الدراسات السابقة

قد تمت مناقشة هذا الموضوع من قبل عدة باحثين بجوانب متنوعة، وقد اعتمدنا على بعض هذه الجوانب منها:

- دراسة بن رحمون سهام، بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي"، وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية

مقدمة

والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، خلال السنة الجامعية 2014.

حيث استنتجت الباحثة بن رحمون سهام من هذه الدراسة أن تحقيق الإدارة الجامعية أهدافها وفعاليتها بجودة عالية يجب أن لا تغفل الدور الفعّال الذي تلعبه بيئة العمل الداخلية بعناصرها الإدارية والمادية في التأثير على الأداء الوظيفي للعمال الإداريين والإدارة الجامعية بمختلف مستوياتهم الوظيفية وخاصة الإداريين، ولتحسين أدائه الوظيفي بشكل يحقق ذاته للوصول به إلى أعلى المراتب الذي بدوره يحقق الأهداف العامة للجامعة.

• **دراسة مجاهد رشيد،** بعنوان: "نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية"، وهي دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، بجامعة الجزائر-3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع التخطيط، حيث أجري الباحث دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية خلال السنة الجامعية 2016/2015.

حيث استنتج الباحث مجاهد رشيد من هذه الدراسة: أن نجاح أي منظمة يعتمد في المقام الأول على مواردها البشرية، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يتحقق من دونها. فالموارد البشرية تمثل أساس النظام الإنتاجي وتلعب دوراً حاسماً في تحديد هوية المنظمة ورسم مستقبلها.

• **دراسة مرماط نبيلة،** بعنوان: "فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري"، وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير في جامعة احمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، فرع إدارة الأعمال حيث أجرت الباحثة دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية خلال السنة الجامعية 2009/2008.

مقدمة

حيث استنتجت الباحثة مرماط نبيلة من هذه الدراسة أنه لا يمكن لأي مؤسسة لتخلي عن تحفيز موظفيها، حيث يتمثل التحفيز في جوانب مادية ومعنوية، وفقاً لما جاء في القوانين الجزائرية.

المنهج المتبع

في هذه الدراسة اخترنا المنهج الوصفي كأساساً للدراسات القانونية، حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي لفهم الإطار المفاهيمي لنظام التحفيز.

خطة الدراسة

وللإجابة على الإشكالية السابقة قسمنا بحثنا إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز والأداء الوظيفي لقانون الوظيف العمومي من خلال مبحثين والمتمثلات في المبحث الأول مفهوم نظام الحوافز الوظيفية والمبحث الثاني مفهوم الرضا والأداء الوظيفي.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي لقانون الوظيف العمومي من خلال مبحثين والمتمثلات في المبحث الأول أثر نظام الحوافز على تحسين أداء الموظف العمومي والمبحث الثاني العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي في قانون الوظيف العمومي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز والأداء الوظيفي
لقانون الوظيف العمومي

تمهيد

الحوافز هي آلية خارجية تستخدم لتحفيز الأفراد على بذل الجهد وتحقيق الأداء المطلوب والتميز. تعد الحوافز بمثابة المقابل المحفز للأداء المتميز، مما يؤثر بشكل كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات، وزيادة الإنتاجية، ورفع مستوى رضا العاملين. ورغم أهمية هذا الموضوع، فإنه لا يلقى الاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية في الوطن العربي، حيث لا يتم في كثير من الأحوال مراعاة مبادئ التحفيز وتطبيقها بشكل صحيح.

يجب أن يتم تدريس الحوافز بعناية لفهم دوافع العمال واحتياجاتهم المختلفة، حيث تلعب الحوافز والدوافع دوراً مهماً في توجيه اتجاهاتهم وأهدافهم وتوجيههم نحو اختيار طبيعة العمل. وتعدّ عامل جذب يمكن أن يجعل الأفراد ينضمون إلى العمل الذي يلبي احتياجاتهم ويرضيهم.

لذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى مبحثين يتمثلان في:

- المبحث الأول: مفهوم نظام الحوافز الوظيفية
- المبحث الثاني: الرضا والأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم نظام الحوافز الوظيفية

إنّ تحفيز الموظفين يعتبر أمراً حيوياً لسير العمل بفعالية، فالى جانب الأجر، يسعى الموظفون للعديد من الجوانب الأخرى كالاقراراف بجهودهم واستثمار وقتهم وجهدهم في المؤسسة. يشير الفكر الإداري الحديث إلى أنّ اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية لا يكفي لضمان الإنجاز المرغوب، بل يتطلّب أيضاً توفير الحوافز الكافية لهم من قبل المؤسسة لتحقيق هذا الإنجاز.¹

لذلك سننظر في هذا المبحث إلى تعريف الحوافز الوظيفية وبيان أهميتها في المطلب الأول، ثمّ إلى أنواع الحوافز الوظيفية في المطلب الثاني.

المطلب الأول: تعريف الحوافز الوظيفية

لقد تعدّدت التعاريف حول الحوافز واختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم الحوافز، إلا أنها جميعاً لا تخرج من الإطار المفاهيمي له ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

الفرع الأول: المقصود اللغوي للحوافز الوظيفية

تعود كلمة الحافز في أصلها إلى مصطلح "حفز" في اللغة والتي تعني دفعه من الخلف تهيأً للمضي فيه واستعد.²

ويقصد بكلمة الحافز "الباعث أو المنبه للسلوك"، أي أن كلّ منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً.

¹ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص135.

² عبد العالي مجمج، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين،-دراسة حالة بلدية العفرون- البلدية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد07، العدد01، الجزائر، جوان 2008، ص63.

الفرع الثاني: المقصود الإصطلاحي للحوافز الوظيفية

تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتعزيز قدراتهم الإنسانية وتحفيزهم لزيادة كفاءة أدائهم في العمل، سواء عبر تحقيق حاجاتهم وأهدافهم أو تلبية رغباتهم بشكل أفضل وأكبر".

أي أن الإدارة تسعى إلى تلبية احتياجات ورغبات الموظفين لتحفيزهم واستثمار طاقاتهم الكامنة، بهدف زيادة كفاءتهم في أداء العمل. وبالتالي زيادة الإنتاجية، وهو الهدف الأساسي والأهم للمؤسسة.¹

وتعتبر الحوافز نظامًا معقدًا من العلاقات المتشابكة بين مجموعة من العوامل البيئية داخل وخارج المؤسسة، وبالتالي فهي تمثل تحديًا كبيرًا لا يمكن توقع حلول سريعة وسهلة لمشكلات التحفيز.²

عرفه صلاح الشنواني بأنه: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".

أما علي السلمي فعرفه على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته".³

ويعرفها حسن محمد عبد الغني بأنها: "مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجد الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.

¹ منير بن دريدي، مرجع سابق، ص36، ص37.

² نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، د ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص334، ص335.

³ مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد02، الجزائر، في 26 ديسمبر 2022، ص131.

كما يمكننا أن نعرف الحوافز بأنها مجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العمال من جهة وتحقيق الأهداف والأداء المتميز للمؤسسة من جهة أخرى.

ويعرفها محمد قاسم القريوتي هي "مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل، تشبع رغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل".¹

أما الأستاذ نور الدين حاروش يرى بأن الحوافز "هي عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، وتتوقف فعالية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد وحاجاته ورغبته".

أما الباحثة خلفوني فازية ترى الحوافز "مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المؤسسات التابعة لها".²

وفي تعريف آخر للدكتور محمد فاتح صالح في كتابه "إدارة الموارد البشرية"، يعرف الحافز على أنه: "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة القيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لديهم كمّاً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها".³

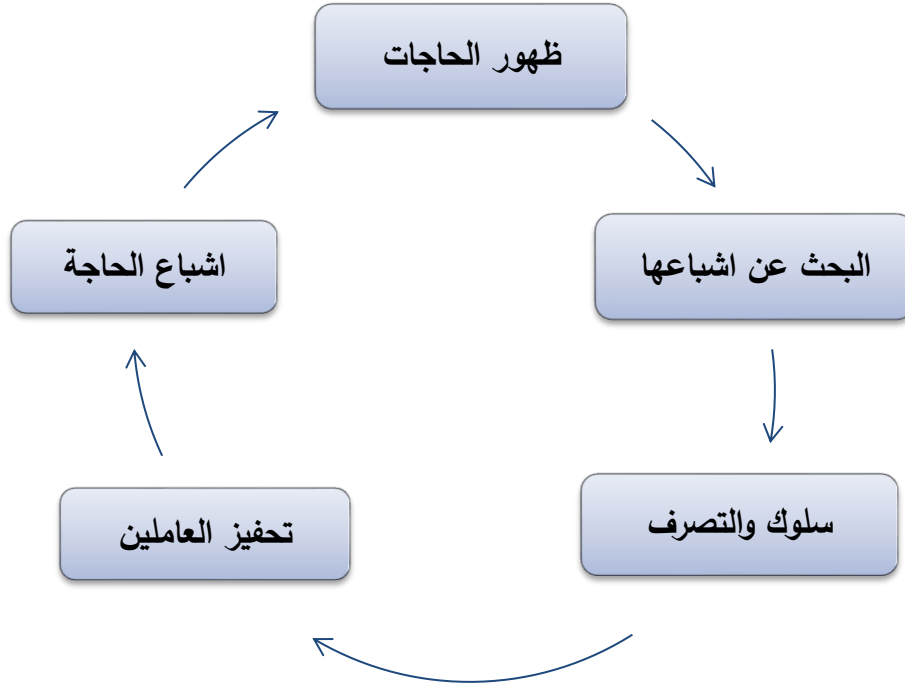
ومن خلال هذا الأخير نقوم بوضع التعريف الإجرائي للحوافز الوظيفية ونستنتج بأنها فرص ووسائل خارجية ممنوحة من طرف الإدارة لتشبع وتثير رغبات الموظفين وتخلق لديهم الدافع من أجل تحقيق أهدافها ومتطلباتها، وأدائهم الإنساني اتجاه العمل.

¹ محمد بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة جزائرية للمياه -وحدة الوادي-)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2020، ص 192.

² منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018، ص 10، ص 11.

³ مرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الشكل رقم 01: طريقة تحفيز السلوك الإنساني



المصدر: محمد الفالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عرض والتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 113.

ونلاحظ من خلال هذه التعريفات أن للحوافز عدة سمات وخصائص تتمثل في الآتي:

- إن نظام الحوافز ينبغي أن يكون واضحًا بالنسبة لجميع الموظفين.
- ارتباط الحوافز ارتباطًا وثيقًا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل لتحقيق الحد الأدنى من الأداء والإنتاجية.
- مرونة نظام الحوافز يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي في مجال العمل.
- تعمل الحوافز على تعزيز ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، وتعزيز تفاعله معها عن طريق توضيح كيف يؤدي أداء جيد للحصول على الحوافز.
- يجب أن يتسم الحافز بالنزاهة، دون تأثير الاعتبارات الشخصية أو العلاقات، ويمنح فقط بناءً على الأداء الجيد، لضمان تحقيق الهدف المنشود.
- تقوم هذه الحوافز بمتابعة التحديات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية التي يواجهها العاملون، والتي قد تؤثر على سلوكهم.¹

¹ منير بن دريدي، مرجع سابق، ص 16، ص 17.

وتكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحفيز العمال وتشجيعهم على أداء العمل بشغف واهتمام، وهذا يتحقق فقط من خلال توظيف الحوافز كوسيلة لتعزيز الحماس والدافع والاهتمام بالعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

- المساهمة في توجيه وتعزيز سلوك العاملين بحيث يتماشى مع أهداف ومصلحة المؤسسة ويتم التحكم فيه وضبطه بشكل يضمن تحقيق الغايات المشتركة.
- تساهم في تلبية احتياجات الموظفين وتعزيز معنوياتهم.
- إن المؤسسة تسعى إلى تطوير عادات وقيم سلوكية جديدة بين موظفيها.¹
- إحساس الموظفين بالعدالة والمساواة داخل الشركة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة من قبل الموظفين.
- تحسين مستوى رضا العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم.
- تقليل معدلات الهدر في العمل، مثل معدلات البطالة.²
- يساهم في حل المشكلات التي تعاني منها الإدارة مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدل التكاليف والغيابات.
- تطوير الوضع الشخصي بما في ذلك الجوانب المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية للفرد.³
- زيادة إنتاج العمل من حيث الكم والنوع.
- تعزيز التعاون والمشاركة بين العاملين.⁴
- يعتبر الدعم المالي أمراً مهماً لغالبية الأفراد، حيث يحتلّ التعويض المالي مكانة بارزة في بيئة العمل.

¹ منيف لكل، مرجع سابق، ص16، ص17، ص18.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، د. ط، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص12، ص13.

³ مهدية بن طيبة، مرجع سابق، ص132.

⁴ فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص115.

- تشجيع المورد البشري على تحمّل المسؤولية.¹

بالإضافة إلى ذلك تساهم في تنظيم وتنسيق نظام العمل وتعزيز التناغم بين مكوناته بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وسياساتها، وتحسين قدراتها على استيعاب احتياجات وأهداف العاملين.

وكذلك تعزيز الإبداع والابتكار لدى الموظفين لضمان تطور وتفوق المؤسسة. وكذا جذب المواهب والخبرات والعقول المتميزة للانضمام إلى الفريق العامل في المؤسسة.²

ولكن تبقى أبرز مظاهر أهمية الحوافز بالنسبة للفرد هي تلك التي لخصها صلاح بيومي في العوامل التالية: "تلبية احتياجات الفرد الأساسية من النواحي الروحية والمادية، وتعزيز رضاهم، وتعزيز العلاقات العملية المبنية على التعاون والثقة بين القائد والمرؤوسين".³

المطلب الثاني: أنواع الحوافز الوظيفية

هناك العديد من الحوافز التي تساهم في تحسين العمل وتحسين أداء المؤسسة وإشباع رغبات العاملين وتحقيق أهدافهم، فيوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المؤسسة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما ونوعا.

ويمكن تقسيم الحوافز بعدة طرق، فبعض الباحثين يفصلونها إلى إيجابية وسلبية، وآخرون يفضلون تقسيمها إلى فردية جماعية، في حين يعتمد آخرون على تقسيمها إلى أربعة فئات مختلفة، وهذا يعتمد على اختلافات في متطلبات وقدرات وتقديرات المنظمات لما يحفز موظفيها.

¹ محمد بوطي، مرجع سابق، ص 193.

² خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 35، ص 36.

³ نسيم بوقطاية، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين - وكالة الأنباء الجزائرية نموذجا-، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة دالي إبراهيم - الجزائر -، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تدبير المؤسسات الإعلامية، الجزائر، 2010، ص 52.

ومن خلال ما سبق ذكره سنعمد في دراستنا هذه على تصنيف الحوافز حسب المعيارين الآتيين:¹

الفرع الأول: أنواع الحوافز حسب الطبيعة

تقسم الحوافز من حيث مادتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية والتي سيتم التطرق إليها في هذا الفرع:

أولاً: الحوافز المادية

هي مجموعة الحوافز التي تلبى احتياجات الفرد المادية بشكل كامل دون استثناء، وتتجلى هذه الحوافز في شكل ملموس ومتعدد: كالأجر والعلاوات السنوية والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين، وللحوافز المادية أشكال ووسائل مختلفة منها:²

1. الأجر: لم يقوم المشرع الجزائري بتعريف الأجر بل اكتفى بتحديد أهم عناصره، واستخدم ثلاث مصطلحات مختلفة: الأجر، المرتب، والدخل للدلالة على ما يتقاضاه العامل مقابل العمل المؤدى.³

يعرّف على أنه: "العائد المادي الذي يعبر عن الجهد المبذول في عملية الإنتاج، مظهرًا المساهمة الفعالة للعامل في العملية الإنتاجية".⁴

¹ رشيد مجاهد، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر -، (رسالة دكتوراه) مقدمة إلى جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، الجزائر، 2016، ص134.

² حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سكيكدة، الجزائر، 2014، ص11.

³ بن صابر بن عزوز، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، د. ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص166، ص167.

⁴ رشيد مجاهد، مرجع سابق، ص135.

ويعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه تعويض العامل عن الجهد البدني الذي يبذله في العمل.

كما تكمن أهمية الأجر كحافز للإنتاج تأتي من قدرته على تلبية الحاجات الأساسية للفرد، وهو الهدف الرئيسي الذي يسعى العامل لتحقيقه من خلال عمله.¹

إن هذا الأجر يتوزع بأشكال مختلفة، وكل شكل له تأثيره في تحفيز العامل وتشجيعه على العمل، ومن بين هذه الأشكال:

أ. الأجر حسب وحدة زمنية معينة: إذا كانت المدة الزمنية التي يعمل فيها العامل مهمة مثل الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، فإن التحديد الأفضل لأجره هو بالشهر حيث يمكنه ضمان استقرار دخله بغض النظر عن كمية الإنتاج.

تعتبر الأجرة الشهرية من أكثر صور الأجر الزمني انتشارا في الواقع العملي، حيث تحدد بشكل جزاف دون أخذ في الاعتبار ساعات العمل أو أيام العمل الفعلية المنجزة خلال الشهر، بما أنها لا تتأثر بانخفاض ساعات العمل خلال الشهر مادام السبب لا يعود إلى العمل، أو بأيام لم يتم فيها العمل، طالما تعتبر هذه الأيام ضمن العطل والراحة القانونية.

ب. الأجر حسب الإنتاج: وتتم عن طريق تحديد الأجر استنادا إلى الإنتاج، حيث يكون الربط بين الأجر ومعدل إنتاج العامل أو متوسط إنتاج مجموعة من العمال. يطبق هذا النهج عادة في الصناعات والأعمال التي يمكن فيها قياس إنتاجية العمل بدقة، ورغم فوائدها في تعزيز الإنتاج وبالتالي زيادة أجور العمال، يجب أن لا تتم زيادة الإنتاج على حساب صحة العمال وسلامتهم. ولهذا الغرض وضعت منظمة العمل الدولية في عام 1951 مجموعة من المبادئ والضمانات التي يجب توفرها في هذا النوع من الأساليب.²

¹ منير بن دريدي، مرجع سابق، ص 136.

² بن صابر بن عزوز، مرجع سابق، ص 168، ص 169.

كما جاء في نص المادة 120 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، على أن: "يتقاضى الموظف، مهما تكن رتبته وراتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا".¹

2. **المكافآت:** وهي المبالغ المالية الممنوحة فوق الأجر المعتاد تعطى كمكافأة تشجيعية إضافية للعمل الإضافي غير المنتظم، أو للتفوق في الأداء سواء من حيث الجودة أو الكمية. وتمنح هذه المكافآت وفقا لتقييم مستمر لأداء الموظفين، يستند إلى معايير علمية وفنية، وقد تكون المكافآت:

- أ. مكافآت الأداء الجماعي على حسب المردود الجماعي.
- ب. مكافآت المردود الفردي على حسب مجهود كل فرد.
- ج. المكافآت العينية وتشير إلى تكاليف يتحملها صاحب العمل نيابة عن العامل والتي يمكن للعامل الاستفادة منها مثل توفير الإقامة، أو دعم تكاليف الإيجار، أو توفير وسيلة نقل خاصة...

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة مثل مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، ومكافآت الأقدمية النهائية...²

وتمنح هذه الجوائز سنويا لتكريم وتميز أحد الموظفين في العمل نتيجة لإبداعه وأدائه المتميز، وذلك بناءً على تحقيقه لمعايير الأداء الوظيفي المحددة.³

د. كما جاء في نص المادة 113 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية "يمكن الموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.

¹ المادة 120 من الأمر 06-03، مصدر سابق.

² منير بن دريدي، مرجع سابق، ص 137.

³ براء رجب تركي، مرجع سابق، ص 20.

هـ. يحدد تشكيل هذه اللجنة وسيرها وصلاحياتها الخاصة عن طريق التنظيم.¹

3. **العلاوات:** وتعني زيادة مالية تضاف إلى الراتب الشهري الأساسي للموظف بعد مرور فترة معينة من خدمته الفعلية، أي إذا كان الموظف خدماته مرضية من قبل مسؤوليه يستحق زيادة محددة على راتبه الأصلي (الأسمى).

وتمنح هذه العلاوات إما بشكل دوريًا ومستمر، أو باستثناء، أو لأغراض تشجيعية.²

كما يمكن تصويرها على أنها المبلغ الدوري الذي يتم دفعه للعاملين كجزء من تعويضهم المباشر والذي يعكس مساهمتهم في المؤسسة.

أما العلاوة الاستثنائية فهي كل ما يخرج عن القاعدة العامة أو الحكم العام يعتبر استثناءً.³

4. **المشاركة في الأرباح:** ويمكن تعريفها على أنها نسبة مئوية من أرباح الشركة تخصص للموظفين بناءً على عدة معايير مثل المرتب، الدرجة الوظيفية، الأداء، أو أسس أخرى. تعتبر الأرباح نتيجة لجهود ونشاط الموظفين، وتعتمد فكرة المشاركة في الأرباح على تحفيزهم لزيادة الإنتاجية وبالتالي تعزيز الأرباح. ويمكن توزيع هذه المشاركة نقداً مرة واحدة أو على دفعات متعددة خلال السنة.⁴

وهناك ثلاثة طرق رئيسية لتقديم حصة الأرباح للموظفين وهي:

أ. المشاركة في الأرباح فقط، أي أن الموظفين يستحقون نسبة من صافي الأرباح التي تحققت للمؤسسة، وتوزع هذه النسبة بناءً على حجم الأرباح المحققة والحالة المالية للمؤسسة خلال الفترة المعنية، دون وجود معيار ثابت لتحديدها.

¹ المادة 113 من الأمر 06-03، مصدر سابق.

² نجم عبد الله وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 487.

³ نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري-حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة أحمد بوقرة "بومرداس" (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2009، ص 39.

⁴ منير بن دريري، مرجع سابق، ص 138.

- ب. إضافة إلى حصة الأرباح، يمكن للموظفين المشاركة في المشروع عن طريق امتلاك أسهم فيه، أي حصول الموظف على نسبة معينة من الأرباح نتيجة اشتراكه بنسبة معينة من الأسهم في المشروع.
- ج. المشاركة عبر شراء الأسهم من طرف الموظف بماله الخاص المتمثل في نسبة معينة من الأسهم.¹

ثانياً: الحوافز المعنوية

وتعرف بأنها الحوافز التي تلبي احتياجات الفرد الاجتماعية والشخصية مع التركيز على الجوانب النفسية والسلوكية، بهدف تعزيز روح الفريق وتحسين الأداء العملي، مما يعزز الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة والتعاون بين الزملاء.²

تتمثل هذه الحوافز في ما يلي:

1. **فرص الترقية والتقدم:** تعد الترقية في السلم الإداري من أهم الوسائل الضرورية واللازمة التي يمكن للإدارة من خلالها الارتقاء والتطور، حيث تتضمن مزايا معنوية ومادية تعمل كحوافز مباشرة للموظفين، مما يشجعهم على تطوير كفاءاتهم وتحسين أدائهم.
- عرفها الدكتور بكر قباني بأنها: "رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى ومسؤولية أكبر، مما يجعل الترقية عادة مقترنة بزيادة في الراتب".³
- والترقية هي تقديم فرصة للعاملين للتقدم نحو مسؤوليات ووظائف أكثر تحدياً وتطلباً، مما يتطلب مهارات وخبرات إضافية، وتصاحبها زيادة في الأجور والمزايا المرتبطة بها.⁴

¹ فاذية خلفوني، الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام -دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين (1999-2010) -، (رسالة ماجستير) مقدمة إلى جامعة الجزائر -3-، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2010، ص42.

² محمد بوطي، مرجع سابق، ص194.

³ وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة حالة)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص83، ص86.

⁴ منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص292.

وبالإستناد إلى نص المادة 107 من الأمر 03-06 المذكور سابقا "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

أ. على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.

ب. بعد تكوين متخصص.

ج. عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

د. على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل.¹

2. **ضمان استمرار العمل:** وذلك إذا كان الفرد يعتمد على العمل كمصدر رئيسي للدخل، فإن فقدانه للعمل بأي سبب سيؤدي إلى انقطاع الدخل، مما يجعل الاستقرار المهني عاملا أساسيا لتحفيز الأفراد على بذل مزيد من الجهد وتحسين إنتاجيتهم.

3. **تقدير جهود العاملين:** يمكن تقديم الشكر والتقدير للموظفين المتميزين والذين يسهمون في نجاح المؤسسة عبر منحهم شهادات تقدير أو إرسال رسائل شكر، كما يعكس ذلك امتنان إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في تحقيق مستويات إنتاج ممتازة.²

4. **اشتراك العاملين في الإدارة:** يجب أن يكون للموظفين دور فعال في مجلس الإدارة، حيث يسهمون في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة، مما يضمن مشاركتهم الفعالة في إدارة العمل وتطويره.

5. **الباب المفتوح:** سياسة "الباب المفتوح"، تعد أحد أشكال الحوافز المعنوية التي تلبي حاجات الذات وتعزز احترام الآخرين، حيث تسمح للموظفين بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم إلى الإدارة وتعمل على تلبية احتياجاتهم.³

¹ المادة 107 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

² فريد حمادي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 08 أكتوبر 2022، ص 946.

³ حميدة زرقوط، مرجع سابق، ص 40، ص 41.

6. بيئة العمل المناسبة: وتعني الظروف الطبيعية المحيطة بالعامل أثناء أداء مهامه الوظيفية، وقد أصبح توفير ظروف عمل ملائمة من الأمور المهمة التي تؤثر إيجاباً على كفاءة العمل وإنتاجيته، وتعزز روح المعنويات وتقلل من حوادث العمل.¹

الفرع الثاني: أنواع الحوافز من حيث الأطراف

تقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى حوافز فردية وجماعية.

أولاً: الحوافز الفردية

تعتبر الحوافز الفردية تلك التي تركز على تحفيز الأفراد لتحقيق الأداء الفردي المتميز، سواء كان ذلك من خلال تضافر الجهود لتحسين الأداء الشخصي أو كمكافأة على الإنجازات المتميزة التي يحققها الفرد. وتسهم هذه الحوافز في تعزيز جو التنافس بين الأفراد، حيث يسعى كل فرد لتحقيق أفضل أداء له. ومن الأمثلة على الحوافز الفردية: الترقيات والمكافآت التحفيزية.

وقد تكون الحوافز الفردية إيجابية أو مادية أو معنوية، فيحصل الموظف على مكافأة تشجيعية مقابل أدائه الممتاز، أو على خطاب شكر من قبل مديره، أو حل مشكلة معينة.

ثانياً: الحوافز الجماعية

وهي الحوافز التي تشجع على التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، وقد تكون كذلك الحوافز الجماعية إيجابية، مادية أو معنوية.²

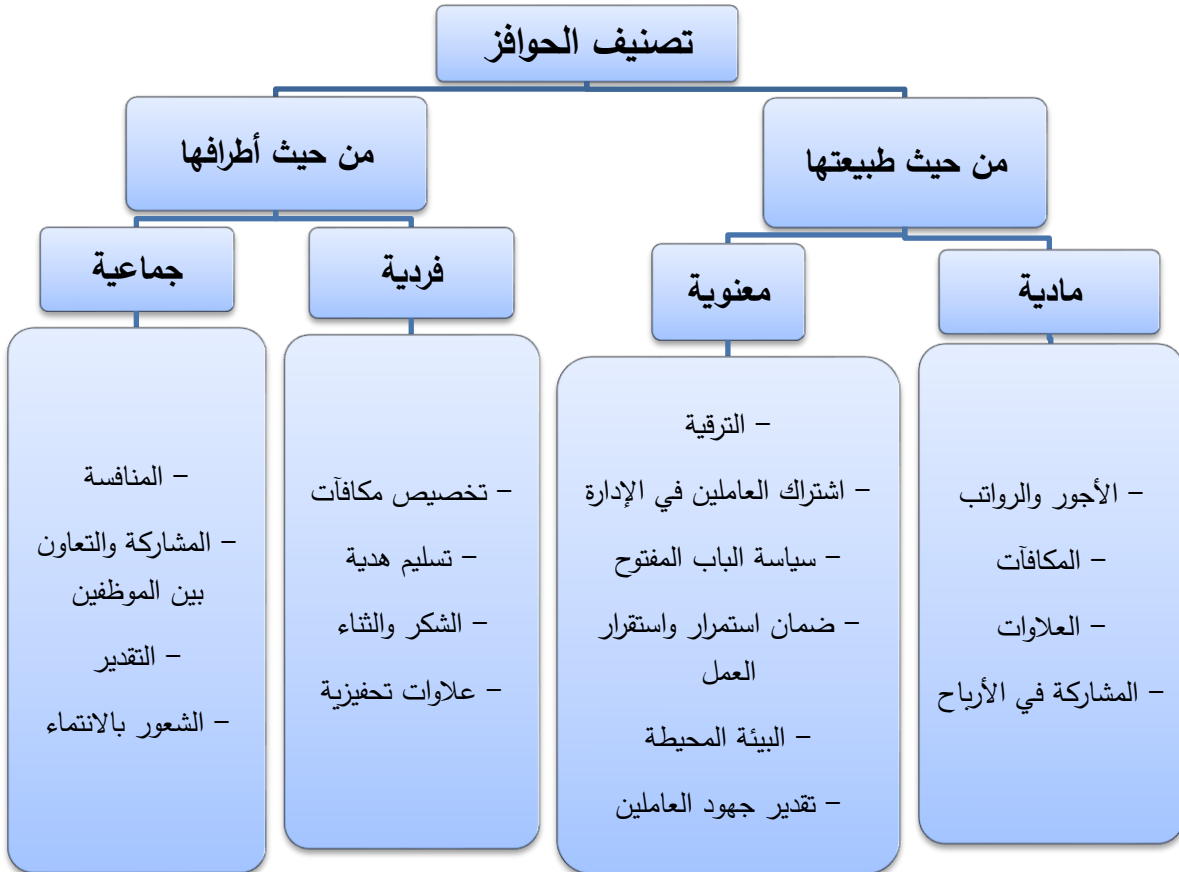
¹ رشيد مجاهد، مرجع سابق، ص 139.

² محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين/ دراسة حالة: عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة-، (رسالة ماجستير) مقدمة إلى جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، الجزائر، 2009، ص 67.

وتهدف الحوافز الجماعية إلى تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية لأفراد المجتمع، مثل حاجات الانتماء والتقدير، والتعاون والترابط مع بقية الأفراد في الجماعة.¹

ومن هنا سنضع هذا المخطط لنبيّن تصنيفات الحوافز:

الشكل رقم 02: تصنيف الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ عبد الفتاح بوخمخ وزهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، 2008، ص 92.

المبحث الثاني: مفهوم الرضا والأداء الوظيفي

تأثير الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي يعتبر موضوعاً هاماً في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل الهدف الرئيسي للدراسات في معرفة أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي في مختلف الشركات والمؤسسات، ويظهر البحث على أن الرضا له تأثير كبير على أداء الموظفين، وأن رفاهيتهم وسعادتهم تلعب دوراً هاماً في تحسين جودة الحياة وزيادة إنتاجيتهم وتُشير أيضاً الدراسات إلى أن هناك عدّة عوامل يمكن أن تؤثر على رضا الموظفين مثل: بيئة العمل، والتدريب، والحوافز، والعلاقات بين الزملاء أو الموظفين والإدارة.

ومن هنا سوف نتطرق إلى ما يخص الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مهماً في مجال الإدارة حيث يشير إلى مدى رضا الموظفين عن عملهم وبيئتهم الوظيفية بشكل عام، لذلك سوف نرى المقصود بالرضا الوظيفي.

الفرع الأول: المقصود بالرضا الوظيفي

هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة).¹

عرف "هيرزبيرج" الرضا الوظيفي على أنه: "حالة من السعادة يتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها وبأنه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبره حالة من الاستياء تأتي من عوامل تتعلق بالبنية الداخلية للعمل".

ويعرّفه "بوك": بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل الفرد على القول بصدق إنني راضي عن وظيفتي.

¹ فايز عبد الكريم الناظور، مرجع سابق، ص130.

والرضا الوظيفي عند "المزوع": هو بمثابة التعبير بشعور السعادة والارتياح لدى الفرد أثناء قيامه بوظيفته، وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجته.¹

ومما سبق يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظفون اتجاه وظائفهم داخل مكان العمل، كما يسعى الموظف الراضي دائما نحو تقديم أفضل ما لديه أثناء تأدية مهامه، ونرى أيضا أن الرضا الوظيفي يزيد من إنتاجية المؤسسات ونجاحها. حيث تهتم كافة المؤسسات بتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها لتصبح عنصراً أساسياً في أي مكان عمل يرغب في تحقيق النجاح.

وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية:

- يعتبر الرضا الوظيفي عاملاً مهماً في تطوير مشاعر الولاء لدى الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، فهو يساعد على دعم القيم والمبادئ التي تتبناها المؤسسة، ويجعل الفرد مخلصاً لها، وكلما كانت هذه المشاعر قوية، كلما كان الفرد متمسكاً بأهداف المنظمة وملتزماً بها، ويعمل بجهد كبير باسم المؤسسة، ويشعر بالرغبة في البقاء فيها.
- يؤدي تحقيق الرضا الوظيفي إلى المحافظة على رصيد المؤسسة ومنع التسرب البشري، حيث يتم استنفار كافة المواهب والطاقات لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها. حيث الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتميز بالنشاط والمشاركة في حل المشكلات والإبداع في العمل، وبالتالي يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

لذلك يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي أمراً حيوياً لنجاح أي مؤسسة أو شركة.

- تتجسد أهمية الرضا الوظيفي في فهم سبب استجابة الأفراد لمختلف جوانب عملهم بطريقة مختلفة، وكيف يؤثر الرضا الوظيفي على توافقهم النفسي والاجتماعي، حيث أثبتت الأبحاث أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل مباشر على الدعم العاطفي الأسري

¹ حمزة عونالي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر - بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، بسكرة-الجزائر، 2016، ص23.

والرضا الأسري، ويؤثر على الحياة الأسرية (العملية) بشكل إيجابي. وبالتالي، يجب تلبية احتياجات الموظفين وتوفير بيئة عمل تتناسب مع مستوى طموحاتهم ومتطلباتهم النفسية والاجتماعية، وتحفيزهم وتقديم الدعم اللازم لهم لتحقيق أهدافهم وتطور مهاراتهم وقدراتهم.¹

ويمكن أن نحدد خصائص الرضا الوظيفي في ما يلي:

أولاً: تعدد مفاهيم طرق القياس: تعدد التعريفات للرضا الوظيفي يعود إلى اختلاف وجهات النظر بين العلماء، ويُشير العديد من الباحثين إلى هذا التعدد والتباين في مجال الرضا الوظيفي. ومع ذلك فإن الرضا يُعد مفهوماً مهماً في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي، حيث يؤثر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم وجودة حياتهم العملية والشخصية.

ثانياً: النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: الرضا الوظيفي عادة هو موضوعاً فردي، ويمكن أن يُشكل رضا لشخص قد يشكل عدم رضا لشخص آخر، بسبب تفاوت وجهات النظر والحاجات والدوافع المختلفة بين الفردين وهذا يؤثر على تنوع طرق القياس المستخدمة في البحوث التي تتعلق بالرضا الوظيفي. فإن الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور بالرضا والسعادة اتجاه العمل والوظيفة التي يقوم بها الفرد، ويختلف بين الفردين في تعريفه وتجربته بالرضا والعمل.

ثالثاً: الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: تتباين أنماط السلوك الإنساني فيما بينها، وتتأثر بالعديد من العوامل المختلفة، مما يؤدي إلى تباين النتائج والاستنتاجات التي وصلت إليها الدراسات المختلفة حول الرضا الوظيفي. ويعود ذلك إلى تداخل جوانب السلوك الإنساني وتنوع الظروف التي تم إجراء الدراسات فيها. وبالتالي فإن النتائج المتضاربة والمناقضة للدراسات المختلفة تعكس هذا التنوع في الظروف التي تم إجراء الدراسات فيها.

¹ نسيم بوقطاية، مرجع سابق، ص74.

رابعاً: الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا بأنه حالة من القناعة والقبول، وينشأ نتيجة تفاعل الفرد مع العمل وبيئة العمل، وإشباع حاجاته ورغباته وطموحاته، حيث يؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له إلى زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج، وتحقيق أهداف العمل وغاياته.¹

ومن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي ما يلي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- لأفراد ذوي درجات رفيعة من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن وقتهم الفارغ وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بشكل عام.
- الموظفون الأكثر رضا عن عملهم يكونون أول عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، حيث كلما كان هناك مستوى عالٍ من الرضا، زادت الإنتاجية.²

الفرع الثاني: مكونات وأنواع الرضا الوظيفي

من خلال ما تطرقنا له في مفهوم الرضا الوظيفي يبدو لنا للوهلة الأولى أنه عبارة عن مشاعر الفرد اتجاه عمله فقط، لكن الحقيقة أنه يتكون من ثلاث مكونات تتكامل فيما بينها لتنتج عنها تلك المشاعر، وهذه المكونات هي المكون العاطفي المتمثل في مشاعر الفرد إضافة للمكونين الفكري والسلوكي، سوف نذكرهم باختصار:

¹ منيف لحدل، مرجع سابق، ص61، ص62.

² عيسى عليشيو، اتجاهات مدراء المتوسطات نحو مادة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد أولحاج -البويرة-، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، الجزائر، 2019، ص56.

أولاً: مكونات الرضا الوظيفي

1. **العنصر المعرفي "المعلومات"**: هذا العنصر يمثل الفرد والتعليم والخبرة والثقافة التي يكتسبها من عمله وهي تساعد على تكوين معارف ومعتقدات اتجاه وظيفته، ويتجلى ذلك في مشاعره وتصرفاته.
2. **العنصر العاطفي "المشاعر"**: بناءً على معرفة الفرد و معتقداته فإنه تتكون مشاعر وعواطف تظهر في شكل قبول أو رفض، حب أو كراهية، رضا أو عدم رضا.
3. **العنصر السلوكي**: يظهر في شكل نية الفرد للتصرف والميل إلى سلوك معين حول أشياء موجودة في بيئة العمل كرئيسه أو زملائه أو مهامه وغيرها.

يمكن القول أن كلما زادت المشاعر المرتبطة بالرضا، كان من المرجح أن تظهر هذه المشاعر وتعبّر عن نفسها من خلال سلوك خارجي واضح، على الرغم من ذلك، فإن المكون السلوكي للرضا الوظيفي لا يعكس بالضرورة المشاعر الحقيقية للأفراد. قد يحدث عدم توافق بين سلوك الشخص واتجاهاته، مثلاً قد يستمر الموظف في العمل رغم كرهه للوظيفة نتيجة لاعتبارات مالية، وهذا ما يعرف بـ "الإصطفاد الذهبي".

في هذه الحالة، يبقى الموظف في عمله ليس لأنه لا يستطيع تركه، بل لأنه يرغب في تلقي مكافأة أقل مما يحصل عليه حال تركه، على الرغم من كرهه للعمل.¹

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو شعور بالارتياح النفسي في محيط العمل، يتعلق بزملاء العمل، محتوى العمل أو ظروف العمل. ويمكن تقسيمه إلى عدة أقسام بعسر التعيين على اعتبارات معينة كالتالي:

¹ عمر شابونية، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء-دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة2-، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم المكتبات ومراكز المعلومات، الجزائر، 2015، ص35، ص36.

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية

يمكن تقسيمه إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ. الرضا الوظيفي الداخلي

يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، مثل:

- الاعتراف والتقدير القبول.
- الشعور بالتمكن والإنجاز.
- التعبير عن الذات.

ب. الرضا الوظيفي الخارجي:

يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل، مثل:

- المدير.
- زملاء العمل.
- طبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الزمن

يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

- أ. الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان من المتوقع أن يكون الجهد الذي يبذله متناسبا مع هدف المهمة.

ب. الرضا الوظيفي الفعلي: ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف ويشعر حينها بالرضا الوظيفي.¹

الفرع الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي

التحفيز يؤثر على الرضا الوظيفي في المنظمة، حيث يزيد من إلهام وحماس الموظفين لتحقيق الأهداف المنظومية ويؤدي إلى تعزيز الأداء والإنتاجية.

وإذا كانت استراتيجية التحفيز تلبي احتياجات الموظفين، فإن ذلك يؤثر بشكل إيجابي على مستوى رضاهم الوظيفي. لذلك، يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج التحفيز المناسبة التي تعكس احتياجات موظفيها وتسهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- يوجد علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي، حيث تعتبر الحافز (الوسيلة أو الأسلوب أو الأداء) تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة. وبالتالي، تزيد توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية رضا الموظفين بشكل كبير. كلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- تأثير التحفيز على العمل يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين أو الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية، مما ينعكس على تحسين أحوالهم المعيشية وظروف العمل والحياة.

- التحفيز يحقق رضا العمل من خلال إدراك الفرد لعوامل مثل ارتباط الأداء بالمكافآت والحوافز، وشعوره بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب.

- إدراك الفرد لأهمية حوافز ومكافآت العمل بالنسبة له، وللعدالة التنظيمية وتوزيع الحوافز بشكل عادل.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1429، ص65.

- تلبية حاجات الفرد من خلال العمل، مع اختلاف درجات إشباع هذه الحاجات، حيث يزيد توفير هذه الحاجات من رضا الفرد عن العمل.

التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد يشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت، ويرى أن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية. في هذه الحالة، نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

- إن عدالة التحفيز والمكافآت هي عنصر رئيسي في تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي يجب على المنظمات والشركات توفير تحفيزات ومكافآت عادلة وموضوعية للموظفين أو العاملين.¹

المطلب الثاني: تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في مجال الإدارة لذلك يشير إلى مدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف والمعايير المحددة لوظيفته بفعالية وكفاءة وهذا ما سنتعرض إليه:

الفرع الأول: المقصود بالأداء الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع الأداء الوظيفي في المؤسسات تعددت الآراء حول تعريفه وسنذكر أهمها:

فقد عرّفه "فريدريك تايلور" (F.Taylor): الأداء بأنه تحقيق أقصر إنتاجية من المورد البشري والآلة.

وعرّفه "شارل نيكولاس" (Charles K Nickols) بأنه: نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي تقوم به الموارد البشرية، أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخّضت عن ذلك السلوك.

¹ لكل منيف، مرجع سابق، ص 88، ص 89، ص 90.

كما أشار "توماس جلبرت" (Thomas Gilbert) في هذا الصدد إلى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما تقوم به الموارد البشرية من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات، أو تصميم نموذج، أو التفتيش، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن تتوقف الموارد البشرية عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج، كتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا، على أن تكون هذه النتائج قابلة للقياس.¹

وعرّفه "هانز": الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه، بأي عمل من الأعمال".

ويرى "شمري" أنّ الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم، إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة، وبأقل تكلفة ممكنة.

كما يرى "بدوي ومصطفى" أن الأداء عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.²

ومن التعريفات السابقة يمكننا القول بأن الأداء الوظيفي يعني طريقة يسير بها الموظف في نفذ وظيفته ومسؤولياته الوظيفية بشكل جيد يمثل درجة مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ويتم تقييمه للتأكد من أنه يلبي توقعات وأهداف المنظمة أو المؤسسة.

يحتل الأداء الوظيفي مكانة مرموقة داخل المنظمة، إذ يُعتبر الناتج النهائي لمحصلة جميع أنشطتها، ويلعب دوراً هاماً في استقرارها، حيث يعتبر مفتاح بقائها. يُحدد مستوى منافسة المنظمة في البيئة الخارجية (العملاء، المورد، المجتمع) بناءً على أدائها: تولى إدارة المنظمة اهتماماً بالغاً لمستوى الأداء وتسعى لتطويره بصورة مستمرة لتحقيق أهدافها.

يعتبر الأداء الوظيفي داخل المنظمة انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين والرؤساء والقادة.

¹ محمد العيفة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة الجزائر "3"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2018، ص144، ص145.

² مجاهد رشيد، مرجع سابق، ص 178، ص179.

وتعود أهمية الأداء الوظيفي للفوائد التي يحققها للمنظمة وهي:

- الأداء الوظيفي يمثل درجة تحقيق رؤية المنظمة.
- الأداء الوظيفي يساعد في تحقيق أهداف المنظمة.
- الأداء الوظيفي يعبر عن مستوى نجاح المنظمة في تنفيذ المهام.
- الأداء الوظيفي يساعد في استمارة البقاء المنظمة في السوق.
- الأداء الوظيفي يساعد في معرفة الطاقات والقدرات الكامنة للموظفين.
- تقويم الأداء الوظيفي يعتبر أساسًا جوهريًا لعمليات التطوير الإداري.¹

وللأداء الوظيفي مجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:

أولاً: الأداء الوظيفي مسألة إدراك

يختلف الأداء الوظيفي بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

1. بالنسبة لمالكي المنظمة: يعني الأرباح، وبالنسبة للقادة الإداريين: يعني المردودية والتنافسية.
2. بالنسبة للموظفين: يعني الأجور ومناخ العمل.
3. بالنسبة للزبائن: يعني نوعية الخدمات والمنتجات.

هذا يُثير صعوبة ضبطه وقبوله بمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة أو المؤسسة، مما يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء المنظمة على كافة الجوانب.

ثانياً: الأداء الوظيفي مفهوم شامل

الأداء الوظيفي لا يحدد فقط الجوانب الاقتصادية، بل يمتدُّ إلى الجوانب التنظيمية والاجتماعية. تنظيم الجيد يساعد في خدمة أداء المنظمة بمنح الاحترام للهيكلة الرسمية وتقليل الصراعات بين المصالح.

¹ محمد سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية - جدة-، 2 تموز 2020، ص 638.

1. هذا يسمح للمنظمة بالانتقال الجيد للمعلومات وتحقيق الفعالية.
 2. إهمال الجانب الاجتماعي (تحقيق الرضا) لمختلف أفراد المنظمة يمكن أن يؤثر سلبًا على أداء المنظمة.
 3. تحقيق الرضا يمكن أن يساعد في تحسين المنتجات والخدمات وتحسين العمليات الإدارية في حين أن إهمال هذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى تلف التنسيق والانتقال الجيد للمعلومات.
- بالنتيجة، تحتاج المنظمة إلى تنظيم جيد وتعزيز الاجتماعية لتحقيق أداء عالي وتحسين أداء المنظمة كاملاً.

ثالثاً: الأداء الوظيفي ذو أثر رجعي على المنظمة: معرفة مستوى الأداء الوظيفي من خلال قياسه وتقييمه تهدف إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية لتحقيق الأداء المستهدف. في حال كانت النتائج بعيدة عن الأهداف، يجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط والاستراتيجيات.

رابعاً: الأداء الوظيفي مفهوم متطور عبر الزمن: تحديد معايير الأداء الوظيفي يعتمد على عوامل داخلية وخارجية للمنظمة، وهذه المعايير قد تتغير مع تطور المنظمة وتغير الظروف. تتأثر التوليفات البشرية والتقنية والمالية والتنظيمية التي تؤثر في أداء المنظمة بالمواقف المختلفة لذلك التحدي الرئيسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المثلى لتحقيق أداء وظيفي متميز.

خامساً: الأداء الوظيفي غني بالتناقضات: تحدد الأداء الوظيفي بواسطة مجموعة من العوامل، بعضها متكامل وبعضها متناقض. يمكن أن تتعارض بعض الأهداف، مثل تحقيق هدف تقليل التكاليف وتحسين جودة المنتجات والخدمات في نفس الوقت. لذلك يجب على القادة الإداريين اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التوازن المثالي بين هذه العوامل المتناقضة.¹

1 أمال زرفاوي، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2019، ص85، ص86.

الفرع الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي

يشمل الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر تشكّله وهي:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل:** المهارات الفنية والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل يمثلون الجوانب الأساسية التي يجب أن يتمتع بها أي شخص يرغب في النجاح في أي عمل.
2. **كمية العمل المنجز:** في الظروف العادية، الموظف يمكنه إنجاز عمليات وتحليلات بأداء متوسط أو عالي بناء على تربيته ومهاراته الوظيفية. ومع ذلك، سرعة الإنجاز تختلف بناء على تربية الموظف ومهاراته الفنية والتنظيمية.
3. **المثابرة والثوق:** تتضمن الجدية، التقاني، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإتمام الأعمال في الوقت المحدد. يمكن أن يحتاج هذا الموظف إلى التوجيه والإرشاد من قبل المشرفين، بالإضافة إلى تقييم نتائج عمله.¹

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي

الأداء تتحكم فيه مجموعة من المحددات هي التي تحدد طبيعة أداء الموظفين أو العاملين، وهي كالتالي:

1. **الدافعية للعمل:** تعبّر عن الطاقة الجسمانية أو العقلانية التي تؤثر على سرعة وكمية الأداء خلال فترة زمنية محددة. وتعبّر عن البعد الكمي للطاقة المبذولة وترتبط بالحوافز التي يحصل عليها الموظف، سواء كانت مادية أو معنوية، لتحفيزه على زيادة الإنتاج وزيادة مستوى الجهد.

1 سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014، ص71.

2. القدرة على العمل: تعبر عن مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول

لمواصفات نوعية معينة. ويمكن استخدام المقاييس لقياس نوعية الجهد التالية:

أ. الخبرة المكتسبة للمشرف على الإنتاج: يمكن استخدامها لحكم على نوعية الجهد وجودته.

ب. التقييم الزبائني: يتم هذا التقييم عن طريق استخدام مسح آرائهم، وغالبا ما يتم هذا المسح ومعالجته من خلال هيئات مختصة بالدراسات والبحوث، لتأكيد مصداقية العينة علمياً.

هذه الوسيلة تعتبر من أفضل الطرق والمقاييس المعتمدة في قياس الجودة والنوعية، وهي بمثابة تقييم الزبائن للسلعة، أو الخدمة المقدمة.

3. مناخ العمل: يشير إلى الطريقة التي يبذل بها الفرد جهده في العمل وكيفية أداء الأنشطة.

ويعكس هذا النمط كيفية توجيه جهود الفرد وأهمية الأنشطة في أداء مهامه. حيث يؤثر هذا المحدد بشكل كبير على أداء الفرد، وقد يؤدي اتجاه غير مناسب للجهود إلى أداء غير مقبول وغير مستحسن من قبل المسؤولين.¹

الفرع الثالث: علاقة الحوافز بالأداء الوظيفي

- تؤثر الحوافز بأنواعها على أداء معظم الموظفين اقتصادياً واجتماعياً، حيث تزيد من جهودهم.
- تحفيز الأفراد ينبعث من تنوع وتغير حاجاتهم، مما يتطلب تكامل حاجات الفرد والمنظمة لتحقيق أهدافها.
- إشباع حاجات الأفراد يضمن تحفيزهم لأداء أعمالهم بفعالية، مع الأخذ بعين الاعتبار ورغبتهم في القيام بواجباتهم.
- بدون تحفيز ورغبة في الأداء، لا يمكن ضمان أداء عالٍ وإنتاجية.

¹ حميدة زرقوط، مرجع سابق، ص 67.

لذلك، يجب على المنظمات فهم كيفية تحفيز العاملين والموظفين للحصول على أداء مثالي.

فالحوافز تلعب دورًا هامًا في تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية من حيث الجودة والكمية، مستندة إلى قدرة وكفاءة العامل ووجود حوافز تحفزه.¹

¹ رشيد مجاهد، مرجع سابق، ص 150، ص 151.

خلاصة الفصل الأول

نتوصل في هذا الفصل إلى أن الدافع يعدّ العامل الذي يستخدم لتحفيز الموظفين ويؤثر على سلوكهم، ممّا يدفعهم نحو بذل أفضل ما لديهم وتحقيق أهدافهم، فالدافع يلعب دورًا كبيرًا في تلبية احتياجات الموظف وتوجيه سلوك المنظمة، ونظام هذا الأخير يوضح للموظف كيف يقدر عمله الجيد ويشجع على بذل مزيد من الجهد وهو جزء من طرق المساعدة التي تتبعها المنظمة.

حيث توفير الدوافع هو أفضل طريقة لتشجيع موظفيها وتحفيزهم لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم، ولكن يجب إتباع الإجراءات المناسبة قبل وبعد إنشاء النظام.

ومن خلال التشجيع الفعال، تعمل العملية على تحسين أداء الموظفين ممّا ينعكس بشكل مباشر على أداء الإدارة وبشكل أفضل.

الفصل الثاني:

فعالية نظام الحوافز على الأداء الوظيفي

تمهيد

إن جهود الإدارة في تحقيق الكفاءة والفعالية تعكس اهتمامها الدائم بموظفيها، حيث تسعى جاهدة لاختيار الكفاءات وتطوير أدائهم باستخدام جميع الوسائل المتاحة. يرتبط نجاح الإدارة بثقة موظفيها، وتعزيز هذه الثقة يتم من خلال عمليات التحفيز والتفاعل الإيجابي.

حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى بيان فعالية نظام التحفيز، وقسمناه إلى مبحثين:

- المبحث الأول: أثر نظام الحوافز على تحسين أداء الموظف العمومي
- المبحث الثاني: العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي في ظل قانون الوظيف العمومي

المبحث الأول: أثر نظام الحوافز على تحسين أداء الموظف العمومي

الاعتقاد المتفق عليه هو أن الحوافز تحفّز على الأداء، تقلّل من معدل الانتقال بين الوظائف، وتقلّل من الغياب. تعتبر الحوافز جذابة للعاملين المؤهلين، حيث يتوقعون المكافآت لمحفّز قوي للأداء والالتزام بالمؤسسة. بشكل عام، يتجه العاملون نحو الفرص التي توفر لهم المكافآت المناسبة وتلبي احتياجاتهم المتعلقة بالعمل. إلى جانب ذلك، تلعب الحوافز دوراً مهماً في تعزيز أنماط مختلفة من السلوك الفردي وفي تلبية الاحتياجات الشخصية، وتشجيع تعلم أنماط سلوكية جديدة.¹

وسنتناول في هذا المبحث ثلاثة مطالب حيث نُخصص في المطلب الأول تأثير نظام الحوافز على أداء الموظف، وفي المطلب الثاني تأثير نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية أما المطلب الثالث تطرقنا إلى أثر هذا النظام على ولاء العمال.

المطلب الأول: أثر نظام الحوافز على أداء الموظف

إن تطوير الحوافز للموظفين يعود بالنفع على المؤسسة والفرد. فالحوافز تعزز رضا الفرد واستقراره الوظيفي، مما يزيد من ولاء للمؤسسة وانتمائه لها، وبالتالي يعزز إنتاجيته.

يظهر تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال زيادة مستوى الإنتاج ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيزها في نفوس العاملين ممّا يسهم في تحقيق العيش الكريم لأصحاب العمل والعاملين على حدّ سواء.

تطمح المنظمات إلى تحسين أداء موظفيها من خلال ربط أنظمة الحوافز بالإنتاجية، حيث تعزز هذه الحوافز الإصرار على الأداء بزيادة الحماس والدافعية ممّا ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، ويقوّي التفاعل الإيجابي بين الأفراد والمنظمة، حيث يتحفز الموظفون على بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد بن سعد أبو حميد، مرجع سابق، ص 639.

وتضاعف في الوقت نفسه الدافعية لدي الموظفين وتقلل من مشاعر الإحباط من خلال تهيئة بيئة عمل إيجابية تزيد من اجتهاد وثقة الموظف بالإدارة، مما يؤدي إلى تعزيز الكفاءة وتحسين أدائهم من خلال أجواء تشجع على الابتكار وتحفيز العمال، بالإضافة إلى نظام الحوافز المعتمد الذي يحسن أساليب عملهم.¹

إن تحقيق فعالية الحوافز يتطلب وجود نظام محدد وآلية عمل تضمنان التنفيذ الأمثل والمصادقية، حيث تكون الحوافز مقابل أداء متميز يتمتع بالعدالة والإنصاف. يجب أن يستند نظام الحوافز إلى مبادئ العدالة والمساواة لتعزيز الشعور بالتساوي بين الموظفين وتجنّب التمييز.

كما أنّ توفير نظام فعال يتوقف إلى حدّ كبير على براعة الإدارة في تحفيز الموظفين حيث يهدف إلى تعزيز الإنتاجية. والإبداع، وتحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. وشعور الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وإن نجاحها يعكس نجاحه الشخصي، وعلى العكس فإن فشلها يعني فشله. وإذا نجحت المؤسسة في توصيل هذه الفكرة إلى موظفيها فسيكون ذلك أكبر حافز لهم.

كما سبق الذكر بأن نظم التحفيز وسيلة فعالة لتلبية احتياجات العاملين وتوجيه سلوكهم من خلال تشجيع الأفراد على التصرف بالطريقة المطلوبة التي تتماشى مع أهداف المؤسسة.

وبفضل نظام الحوافز تخلق علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء يستند إلى التواصل الفعال والتعاون، مع تجنب أي نوع من العدا، سواء بين الزملاء أو مع الإدارة، بهدف تحقيق بيئة عمل تتسم بالتفاهم والتعاون داخل المؤسسة.²

بلا شك أن تجاهل نظام الحوافز يؤدي إلى تراجع في أداء الموظفين، وتتنخفض معدلات الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة مستويات عدم الرضا بينهم.

¹ عبد الهادي محمد درهوب، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام (دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرصة الشاطئ)، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، المجلد 1، العدد2، أكتوبر 2020، ص273، ص274.

² فريد حمامي، مرجع سابق، ص941، ص954.

كما يؤثر سلبًا على التعاون ويفضّل المصالح الشخصية، ويزيد من غياب الروح المسؤولة ومعدلات التسرّب والدوران، ويسهم في زيادة حوادث العمل والإصابات بسبب الأخطاء والإهمال، مما يُشكّل تهديدًا لاستمرارية المؤسسة ونجاحها في التأقلم مع متطلبات البيئة المحيطة بها.

كما أن عدم وجود نظام حوافز فعال يعرض المؤسسات لمخاطر عديدة تؤثر سلبًا على الأداء الوظيفي والسلوكي، مما قد يسبب خسائر نتيجة للروتينية في العمل وقلة التحفيز للعاملين في المؤسسة.

وقلة الاهتمام بتوفير الحوافز المناسبة تؤثر سلبًا على رضا الموظفين على العمل، مما يقلل من حماسهم وروحهم المعنوية، ويقلل من كفاءتهم وأدائهم الوظيفي.

لهذا يُعد توفير الحوافز عاملاً مهمًا في تأثير أداء الموظفين، حيث تمثل الحوافز أداة دافعة أساسية، وتعويض الحوافز يعدّ شكلاً من أشكال المكافآت التي تقدمها المنظمات للموظفين الذين يبذلون جهدًا.

وما سبق ذكره يظهر لنا تأثير نظام الحوافز وأهميته على أداء الموظف ورضائه في أي مؤسسة، مما يعود بالنفع الجيد على المؤسسة بشكل عام. أما على الجانب الآخر، إذا تمّ إهمال الحوافز فقد يؤدي ذلك إلى تقليل جودة الخدمات وتكبد الخسائر، مما يوضح العلاقة الإيجابية المتبادلة بين نظام الحوافز وجودة الخدمات المقدمة.¹

¹ محمد بن ظافر عثمان الشهري، أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية (دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص12، ص13.

المطلب الثاني: أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية

إن إظهار نظام الحوافز للفرد يكشف عن دوافعه التي تدفعه نحو استثمار طاقاته الإنتاجية في العمل النافع، سواء كانت رغبة في احترام المجتمع له أو كجزء من تطويره الروحي.

ومعظم الدراسات تشير إلى أن الروح المعنوية للأفراد تؤثر بشكل كبير على إنتاجيتهم، لذا فإن بناء علاقات جيدة إيجابية بين أفراد المجتمع، وتنمية الثقة والتعاون بينهم وبين الإدارة يساهم في استفادة الأفراد من طاقاتهم بشكل كامل.

كما جاء في دراسات الهوثورن سلسلة من التجارب بقيادة "التون مايو" لدراسة العوامل المادية والطبيعية المحيطة بالعمل، وتمحورت أولى التجارب حول تأثير الإضاءة على الإنتاجية، حيث تم تقسيم مجموعتين من العمال وتعريضهما لمستويات مختلفة من الإضاءة (عالية ومنخفضة)، مما أدى إلى زيادة في إنتاجيتهم.

ونستنتج من هذه التجارب بأن كمية العمل اللازمة لتحقيق مستوى الكفاءة الإنتاجية لا تعتمد على الطاقة الفسيولوجية للعامل، بل تعتمد على طاقته الاجتماعية وأن رضا الموظف في العمل يؤثر مباشرة على إنتاجيتهم.

بالإضافة إلى ذلك تعود عملية تحسين الكفاءة الإنتاجية إلى نظام التحفيز الذي يؤثر على الأداء الوظيفي، والتي لا تقتصر على تعزيز جودة العمل وأداء الموظفين، بل يتعلق أساساً بتحسين كفاءة العمليات وتنظيمها بشكل صحيح.¹

وتعرف الكفاءة على أنها "الاستخدام الأمثل للموارد والذي يشير إلى الطريقة الفعالة لاستغلالها في شيء معين".

¹ صباح حيمر، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل (دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية - طولقة-)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2010/2009، ص32، ص33، ص62، ص63، ص89.

والكفاءة "هي التحقيق الأمثل لأقصى إنتاجية من موارد محددة، أو تحقيق الكفاءة في الإنتاج باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد"، وكذلك تعني تحقيق التوازن الأمثل بين المدخلات والمخرجات.

ومن خلال ذلك يمكن القول بأن الكفاءة الإنتاجية هي تحقيق للنتائج المرغوبة بأقل مجهود ممكن، سواء بزيادة الإنتاجية من المدخلات المحددة أو بتقليل هذه المدخلات لتحقيق النتائج المطلوبة.

أما العملية الإنتاجية تتضمن جانبين: الجانب التقني والذي يقيس كمية المخرجات المنتجة من خلال استخدام كمية محددة من المدخلات، أما الجانب التكاليفي والذي يحدد أسعار المدخلات. وبالتالي، تعتبر الكفاءة الإنتاجية ناتجاً للكفاءة التقنية وكفاءة التكلفة.¹

وتكمن أهمية نظم التحفيز في قدرتها على توليد التغيير بفعالية، حيث يمكنها تحويل رغبات الإنسان إلى قوة محفزة تزيد من الإنتاجية.²

وتحقق أنظمة الحوافز زيادة في عوائد المؤسسة من خلال تعزيز الكفاءة الإنتاجية للعاملين. فاختبار الحوافز المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية، يدفع الموظفين نحو زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية العمل.³

¹ محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص8، ص10.

² موسى حمد محمد شبحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018/2017، ص24.

³ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص230.

المطلب الثالث: أثر نظام الحوافز في دعم ولاء العمال

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي مسألة بارزة في مجال إدارة الموارد البشرية، نظرًا لتأثيرها المباشر على الأداء والإنتاجية.

ويعتبر التحفيز من بين النشاطات الرئيسية التي يمارسها المديرون، كما أنه أداة دافعية أساسية لكسب ولاء العاملين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة، نظرًا لتأثيره المباشر على متغيرات الأداء الكمي والنوعي.

فأصبحت عملية التحفيز جزءًا أساسيًا من نظريات السلوك الإداري، حيث تُشير إلى أهمية تغيير سلوك العاملين وضرورته، حيث يمكن تدعيم الرغبة في تكرار السلوك المرغوب فيه عن طريق تقديم المكافآت، في الوقت نفسه يمكن إضعاف الرغبة في السلوك غير المرغوب فيه أو حتى منعه، من خلال تقليل المكافآت المرتبطة به أو زيادة العقوبات المحتملة، ويتم ذلك باستخدام مثيرات خارجية للتحكم في الدافعية.

وتكمن محددات الولاء التنظيمي في ثلاثة نقاط وهي البيئة المحيطة بالعمل، إدراك العدالة في سياسات وإجراءات المؤسسة من قبل الفرد، بالإضافة إلى عوامل التحفيز. عندما يتوفر التحفيز بمستوى محدد، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي.

وللوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء في المؤسسة يجب تحقيق عامل الرضا والذي بدوره يشرف على تحسين الأداء الوظيفي.¹

والمقصود بالولاء هنا هو الارتباط الفعال بين الشخص والمؤسسة، حتى لو كان الشخص يحصل على مكافأة أقل، حيث يتجلى الولاء في امتثال الفرد لقيم وأهداف المؤسسة، ورغبته في البقاء عضوًا فيها لتسهيل الهدف المشترك، ومن عناصره الاهتمام بالتقييم الإيجابي للتنظيم والالتزام الحقيقي به، الموافقة على أهداف وقيم المؤسسة والإصرار القوي على البقاء والالتزام بالمؤسسة والدفاع عنها، وكذلك تحقيق انتماء متميز للمؤسسة.

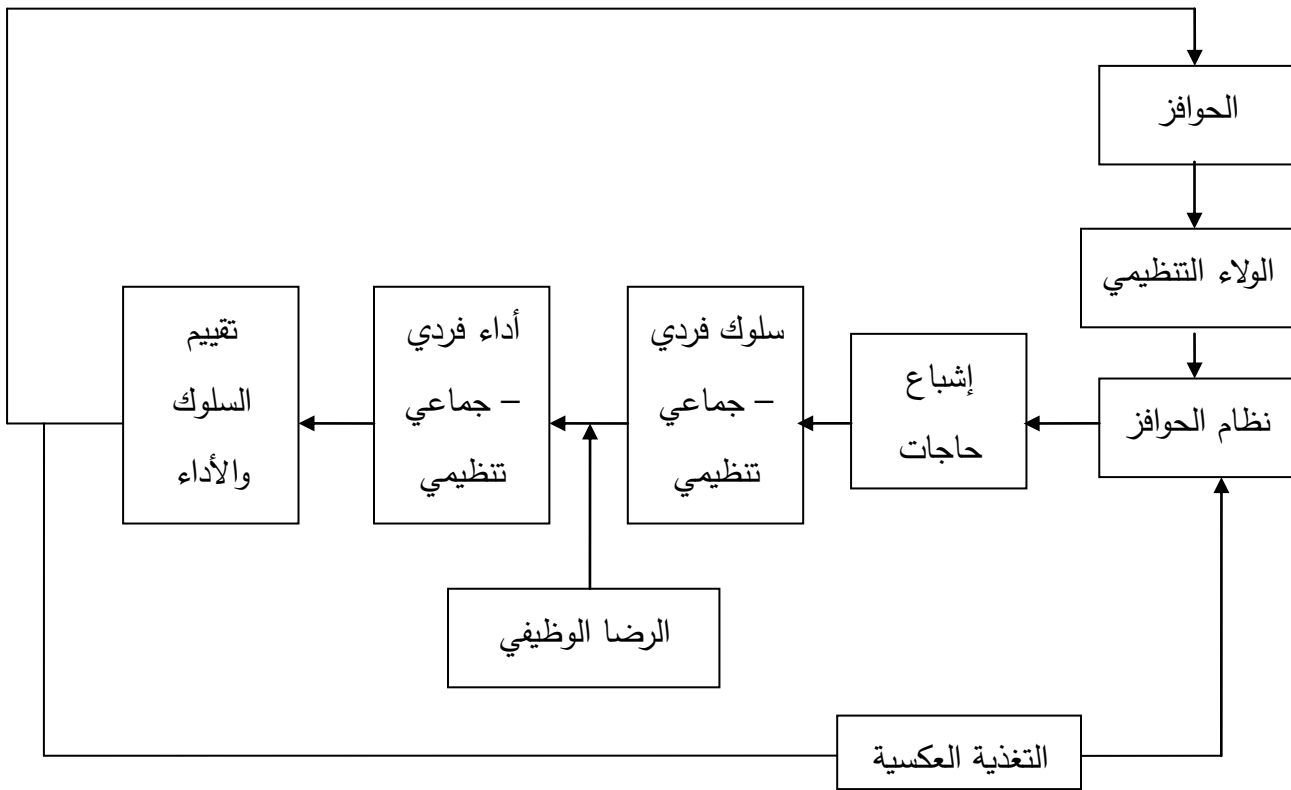
¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011، ص 69، ص 71، ص 72، ص 73.

باعتبار نظام الحوافز من العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي، يتطلب توفير مناخ يتضمن حوافز مادية ومعنوية مناسبة، مما يسهم في رفع مستوى الرضا وبالتالي زيادة الولاء وتحسين معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.¹

وبالإضافة إلى ذلك، تساهم نظم التحفيز في تطوير بيئة العمل بمختلف جوانبها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيع السلوك الوظيفي والأخلاقي للموظفين، وبالتالي تقوية شعورهم بالانتماء والتقدير وتعزيز الرضا والروح المعنوية داخل المؤسسة.²

استنادا إلى المعلومات السابقة يمكننا الاستعانة بمخطط يوضح لنا تأثير الحوافز على ولاء العمال:

الشكل رقم 03: العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 75.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016، ص238، ص241.

² سليمان الفارس، مرجع سابق، ص80.

المبحث الثاني: العوامل المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي في ظل قانون الوظيف العمومي

إن تحسين الأداء الوظيفي في ظل قانون الوظيفة العمومية يعتمد على عدة عوامل مثل التكوين الإداري لأن خلال هذه الفترة يكتسب الموظف قدرات عقلية تؤثر بشكل كبير على أدائه، أيضا الثقافة التنظيمية تسهم في تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم.

يجب على الإدارة أن تكون ملتزمة بتطبيق استراتيجيات فعالة لتحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية تعزز التطوير المهني والشخصي للموظفين.

حيث هذه الخطوات يمكن أن تكون جزءًا من إستراتيجية شاملة لتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز كفاءة وإنتاجية الموظفين.

ومن هنا يمكننا أن نتطرق إلى الخطوات وآليات التحفيز المساعدة على تحسين أدائهم وشروط نجاحه في ظل قانون الوظيف العمومي.

المطلب الأول: خطوات الحوافز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي

لتحفيز الموظفين نحو تحسين أدائهم وربط مصالحهم الشخصية بأهداف العمل، يمكن إتباع خطوات محدّدة. يمكننا اعتماد الإجراءات التالية:¹

الفرع الأول: مساعدة الموظفين على التوسّع

عمومًا، يرغب الموظفون في التطور والتحسين، ولكن قد يترددون في ذلك إذا كانوا يشعرون بأنهم مجبرون على تحقيق أهداف تفرض عليهم من قبل الإدارة. حيث يمكن لهذه الأخيرة تحفيز الموظفين لتحقيق أداء يتجاوز الأهداف المطلوبة من خلال إتباع استراتيجيات محفزة.

¹ محمد عزوز، مرجع سابق، ص 101.

وهذا حسب نص المادة 104 من الأمر رقم 03-06: "يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة، قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة".¹

الفرع الثاني: تحديد مستويات العمل

يتضمن وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل، والتي تميز الأداء وتساعد في تحديد ما إذا كان هذا الأداء جيداً أم غير مقبول. حيث يجب أن يتضمن هذا العمل مناقشة مع الموظفين والاستماع إلى آرائهم، مع تشجيعهم على تقديم الموصفات التي يرونها مناسبة لقياس الأداء.

يعتبر هذا التفاعل مهماً لتحفيز الموظفين على قبول هذه القياسات والسعي نحو تطوير أدائهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام.²

الفرع الثالث: تعيين حجم مسؤولية الموظفين

من بين العوامل الرئيسية التي تقوم بتقويض تحفيز الموظفين هو عدم وضوح الأهداف والتوقعات المتعلقة بأدائهم في العمل.

يعزز فهم كل فرد لكيفية تصرفه في مهامه المحددة شعوره بالمسؤولية مما يعزز تحفيزه لتحقيق أداء متميز.

الفرع الرابع: مساعدة الموظفين على اكتساب المستويات أعلى للأداء

يُعبّر معظم الموظفين عن رغبتهم الشديدة في المشاركة في تحسين أدائهم من خلال تقديم اقتراحات وتوقعات حول كيفية تحسين الأداء.

ويصبح من الضروري أن يشارك الموظفون في وضع رؤى وأفكار حول كيفية تحسين الأداء حيث قد يكون لديهم معلومات قيمة قد تقوت المدير أو المشرف، والتي قد لا يكون لديهم الوعي بها.

¹ المادة 104 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

² محمد عزوز، مرجع سابق، ص 101.

حسب نص المادة 38 من الأمر رقم 03-06: "للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية".¹

الفرع الخامس: توثيق ما اتفق عليه مع الموظفين

يجب على المدير المشرف توثيق قائمة بالمعلومات حول تقييم أداء الموظفين وتحديد الزمن اللازم لتحقيق مستويات الأداء المتوقعة في أنواع معينة من الأعمال.

ويجب تسجيل هذه المعلومات وتقديم نسخ منها للموظفين خلال عمليات مراجعة الأداء، وذلك لتكون أساساً للنقاش وتقييم ما تم تحقيقه.

حسب نص المادة 96 من الأمر 03-06: "يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية وتنتشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين وترسيم وترقية الموظفين وإنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية".²

يحدّد محتوى هذه النشرة الرسمية وخصائصها عن طريق التنظيم.

الفرع السادس: استخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت

خاصة لمن يحقق من الموظفين نتائج جيّدة تفوق الأداء المتوقع، وتتنوّع الحوافز والمكافآت، يمكن توسّع الفكرة باستخدام أسلوب واضح في الحوافز والمكافآت. وهذا الأسلوب يمكنه بتحسين أداء الموظفين وتفاعلهم بشكل أفضل مع أدائهم المتوقع.³

¹ المادة 38 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

² المادة 96 من الأمر 03-06، مصدر نفسه.

³ محمد عزوز، مرجع سابق، ص 102

المطلب الثاني: آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء الوظيفي

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها وأشكالها لتطوير العمل وضمان ارتقاء بالمؤسسة نحو التقدّم. ولكن هناك اختلاف في وجهات النظر حول الرق والأساليب المستخدمة لتحفيز الموظفين وتطوير أدائهم.

حيث أنّ الموظّفين اليوم يتمّ تحفيزهم بما هو أكثر من الجيّد، فالشباب حاجات المستوى الأعلى لها نفس الأهميّة مع إشباع حاجات المستويات الدّنيا.

ومن أجل تحفيز الموظّفين وضمان تحسين وتطوير أدائهم يجب على أصحاب العمل والمديرون أن يذهبوا إلى ما هو أبعد الحفظات التقليدية.

ومن أهمّ الطّرق والأساليب المستخدمة لتحفيز الموظّفين وتطوير أدائهم هي:

الفرع الأول: تخطيط وضع الأهداف

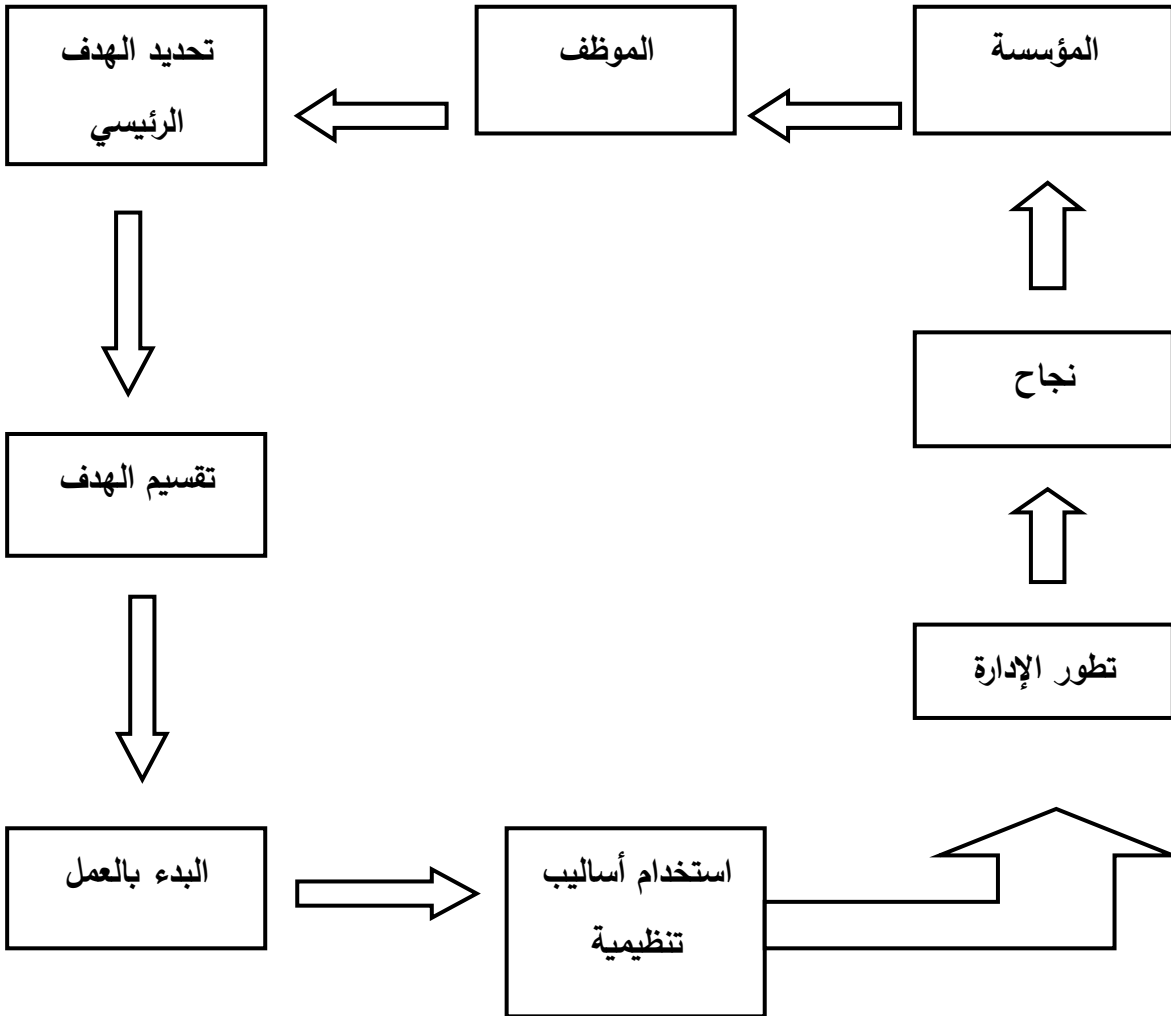
مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج لعمله يعزّز دافعيته، خاصة إذا كانت تلك الأهداف واضحة، محدّدة، قابلة للقياس، وتتماشى مع طموحاته وقيمه.

وتحديد الأهداف بوضوح يلعب دوراً مساعداً قوياً في رفع روح المعنويات للموظّفين، خصوصاً إذا كانت هذه الأهداف جاذبة لتحقيقها. من هنا يبرز أهمية ربط مصالح وأهداف وآمال المنظمة بتلك للموظّفين فيها.

وإذا اختلفت هذه الأهداف أو كانت غير واضحة، فإنّ المنظمة تتوقّف عن التطوّر، وإدارة تفقد هدفها. يجب أن يكون سلوك الأفراد دائماً موجّهاً نحو تحقيق الأهداف الإيجابية بعيداً عن السلبية.¹

¹ لميدي عادل و جلاب مصباح، متطلبات إعداد نظام حوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الخامس، الجزائر، د.س، ص 127.

الشكل رقم 04: مخطط يوضح تخطيط وضع الأهداف



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثاني: المشاركة في العمل

إذا شارك الفرد في اتخاذ القرارات والمسائل المتعلقة بعمله وفي الوحدة التنظيمية التي يعمل فيها، فإن ذلك يزيد من حماسه وشعوره بالإنتماء والالتزام. ومن أهم النتائج المترتبة عن هذه المشاركة في العمل هو ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث تكون المشاركة متناسبة مع احتياجات الأفراد ليعملوا بناء على قراراتهم الخاصة، مما يؤدي إلى رضا عالٍ والتزام وفعالية.¹

¹ لحميدي عادل و جلاب مصباح، مرجع سابق ص127.

بالإضافة إلى ذلك، تقلل المشاركة من فرص التنافس غير الشريف وتساهم في إزالة الحقد وتطهير بيئة العمل من هذه الظواهر التي تؤثر سلبًا على كفاءة المنظمة. ويزداد هذا التأثير إذا كانت المشاركة شاملة وتشمل مشاركة في الأرباح، خصوصًا إذا كانت مبنية على مبدأ المساواة بين الموظفين في المكافآت، حيث يشعرون بالمساواة في ساعات العمل التي يقدمونها.¹

وهذا حسب نصّ المادة 74 من الأمر 03-06: "يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية".²

الفرع الثالث: تعديل السلوك

يتمّ تغيير أفعال الموظفين وسلوكياتهم في الشركات من خلال تشجيع الأفعال المرغوبة وتنشيط الأفعال غير المرغوبة. حيث يبدأ المديرون بتحديد السلوكيات المرغوبة والتي تحتاج إلى تغيير، ثمّ يستخدمون الطرق المناسبة لتعزيز وتشجيع الموظفين على تحقيق هذا التغيير.

الدراسات أثبتت أنّ استخدام الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فعالية من استخدام أساليب العقاب.

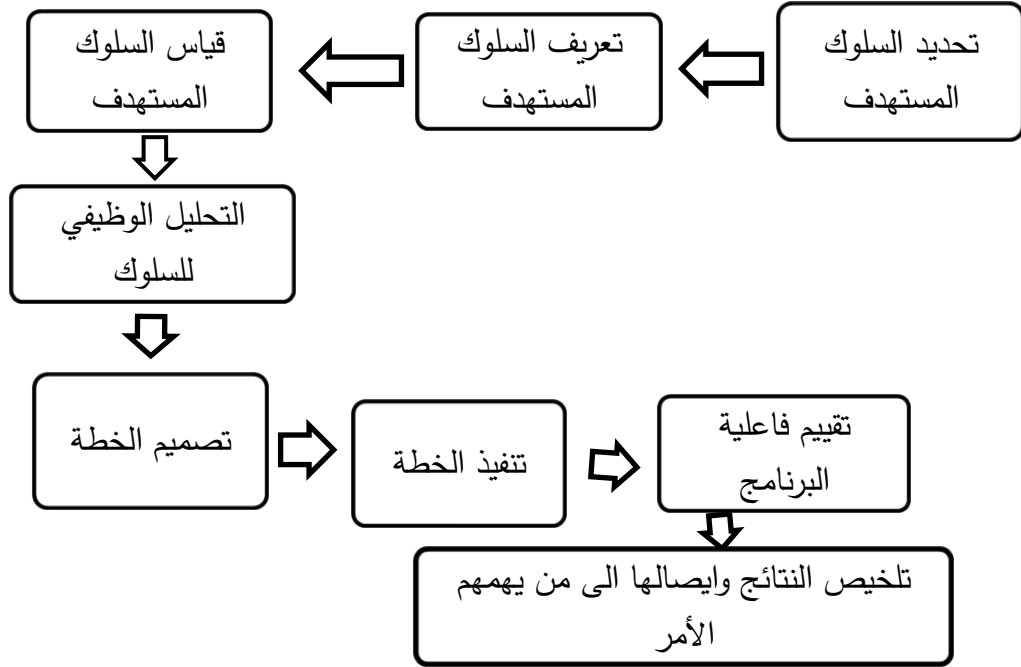
بالإضافة، تستخدم المؤسسات مجموعة متنوعة من المكافآت لتعزيز سلوك الموظفين المجتهدين، وقد تأخذ هذه المكافآت شكل الهدايا، الشهادات، أو أشكال أخرى من التقدير.

¹ مرجع نفسه، نفس الصفحة.

² المادة 74 من الأمر 03-06، مصدر سابق.

ومن خلال هذا المخطط سنوضح الخطوات الأساسية في عملية تعديل السلوك:

الشكل رقم 05: مخطط يوضح خطوات أساسية في تعديل السلوك



المصدر: د. ماهر محمد عواد العامري، تعديل السلوك، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضية، قسم الدراسات العليا، الدكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2018، ص 11.

الفرع الرابع: أثر العمل

يهدف تنويع وتوسيع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته إلى تمكينه من المزيد من الفرص للابتكار والحرية في اتخاذ القرارات.

ومن الأمور الحيوية التي يجب على الإدارة أن تأخذها في اعتبارها هو توعية كل موظف بأهمية دوره، حتى لو كان بسيطاً، وتحفيزه بأن عمله يشكل جزءاً أساسياً في نجاح العمل بأكمله.

علاوة، على ذلك ينبغي للإدارة أن تقدّم رؤية شاملة للموظّف حول دوره في العمل بشكل عام، مما يساعده على فهم أهمية مساهمته.¹

حيث تحقّق ظروف عمل محسّنة يعود بالنفع على الموظّف والمؤسسة على حدّ سواء، حيث يتاح للموظّفين استغلال قدراتهم وتطوير مهاراتهم، ممّا يجعل المؤسسة أكثر إثارة للاستثمار.

الفرع الخامس: التدريب وإعادة التدريب

يشعر الكثير من الموظّفين اليوم بالتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن أن يؤدي إلى تحفيز أقلّ للموظّف كما يهدّد إنتاجية المنظمة كما يمكن أن تؤدي مخاوف العمل إلى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها وأداء الموظف أثناء العمل واحدا من طرق تحفيز هؤلاء الموظفين هي توفير التدريب الذي يزيد من مهاراتهم أو إعادة التدريب الذي يمدّ الموظفين بمهارات جديدة تمامًا وقد أشارت الدراسات أنه كلّما تقبّل الموظّفون برامج التدريب على أنها تطوير لقدراتهم ومهاراتهم الذاتية كلّما كانت الفوائد الناتجة زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية أو الخدمة المقدّمة، وهنا يجب مراعاة ربط التدريب بالحاجات الخاصة للموظّفين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب وأن يكون التدريب طوعي وليس مفروض على الموظفين والبدء في برامج التدريب في الوقت المناسب.²

حيث تكمن أهمية التدريب في أنه ذا أهمية بالغة للفرد والمنشأة، لذا تعددت أوجه أهميته ويعود إلى الأسباب التالية:³

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في مختلف المنشآت، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المنشأة.

¹ لحميدي عادل وجلاب مصباح، مرجع سابق، ص 128.

² مرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ مبروك إبراهيم السعيد، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012، ص 73.

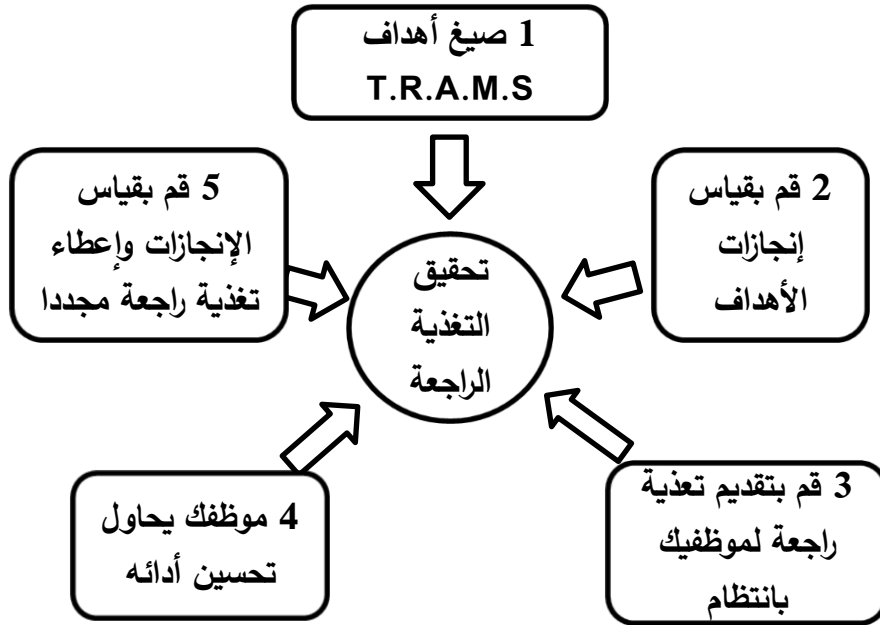
- تدريب الأفراد على مختلف مستوياتهم الوظيفية لزيادة مهاراتهم وتنمية قدراتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة لإدخال التطوير والتحسين في مهاراتهم بهدف تطوير المنشآت وزيادة كفاءتها.
- زيادة رغبة المديرين والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل بأن حركة المجتمع متسارعة وأنّ تقدّم وارتقاء الوسائل والأساليب التقنية التي تسود المجتمع وجميع الموظفين فيه إنما تقتضي الموائمة في القيم والأهداف والأساليب والوسائل بين الإدارة والمجتمع الذي يحيط بها.
- زيادة خبرة المديرين والمشرفين والأفراد وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتنمية.
- إنجاز وظيفي أقصر كمًا ونوعًا، أي زيادة في الإنتاجية وبالتالي خفضي في التكاليف.
- تنمية المعرفة والمعلومات لدى القادة والإداريين.
- تنمية المهارات والقدرات وتنمية السلوك والاتجاهات.¹

الفرع السادس: التحفيز بالتغذية الراجعة

يُشير مصطلح "المعلومات المرتدة" إلى المعرفة التي يحصل عليها الشخص بناءً على أدائه وإنجازاته، وعندما يكون على دراية بسلوكه وأدائه، يمكن لهذه المعرفة توفير دافع لزيادة التزامه وحماسه، ممّا يعزّز الأداء الإيجابي لديه إذا كانت هذه المعلومات تتعلّق بالسلوك أو الإنجاز وتشير إلى جوانب إيجابية، فإنّ تقديم تغذية راجعة حول هذه الجوانب يكون محفّزاً. ومن ناحية أخرى، إذا كانت التغذية الراجعة تتضمن أخطاء أو نقائص في الأداء، فإنّ تأثيرها التحفيزي يتوقّف على كيفية تقديم هذه المعلومات والطريقة التي يتم بها تصحيح الأخطاء. بشكل عام، يكون للمعلومات التي تقدّم بشكل سلبي والتي تساعد في التعرّف على أسباب القصور وتقديم طرق لتصحيح الأخطاء تأثير تطويري على الأداء. لذلك، يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها الشخص كتغذية راجعة إيجابية وهادفة، مقدّمة بشكل واضح وفي توقيت مناسب، حيث تساعد في فهم أسباب القصور وكيفية معالجتها لتكون دافعاً قوياً للشخص.

¹ مرجع نفسه، ص73.

الشكل رقم 06: مخطط توضيحي للتغذية الراجعة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع السابع: العمل الجماعي

إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك والمتآلف يمكن أن يكون مصدر التحريك حماس الأفراد، حيث يستشيره ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق وقيامهم بمهام جماعية. فعمل الفريق يوفر التعاون، والتآزر، والمساندة، والمشاركة، والشعور بالالتحام وتماسك الأعضاء.

كل ذلك يمكن أن يمثل قوة تحفيزية كبيرة لتفجير طاقات الحماس للعمل الجماعي لدى الأفراد. على الرغم من أهمية التجانس بين الأفراد الموظّفين في جماعة معينة، إلا أن الواقع يثبت أنّ إيجاد هذا التجانس بين أفراد الجماعات وتحقيق هدف تقليل المنازعات بينهم يتطلب التدريب والتعلّم والتوجيه.¹

¹ لميدي عادل وجلاب مصباح، مرجع سابق، ص 128.

وتكمن أهمية فرق العمل أو العمل الجماعي في تحقيق الآتي:

أولاً: إنتاجية عالية من مدخلات قليلة: تسهم فرق العمل في تعزيز التعاون الإيجابي التي تسهم في زيادة الإنتاجية بأقل عدد ممكن من الأفراد الموظّفين.

ثانياً: زيادة الدوافع: فرق العمل تعزز المشاركة، وتجعل الوظائف أكثر إثارة للاهتمام، وتلبي الاحتياجات الاجتماعية للعضو ويخفف ضغوطاً اجتماعية على المتهربين لبذل جهد أعلى من أجل البقاء الفريق الجيد.

ثالثاً: زيادة رضا الأفراد: العمل في فرق يزيد من تفاعل العمال ويخلق حالة من الرضا لدى أعضاء الفريق.

رابعاً: زيادة الالتزام: يشجّع الفريق الأفراد على تجاوز أهدافهم الفردية وهذا يؤدي إلى وحدة عالية من الالتزام بأهداف الفريق.

خامساً: تحسين عملية الاتصال: يسهم العمل ضمن فريق إلى تسهيل عملية الاتصال والتفاعل بين الأعضاء أكثر بكثير من عمل الأفراد في وظائف بمفردهم، وهذا سيكون له تأثير على التكلفة والوقت والمعايير النهائية للمشروع.¹

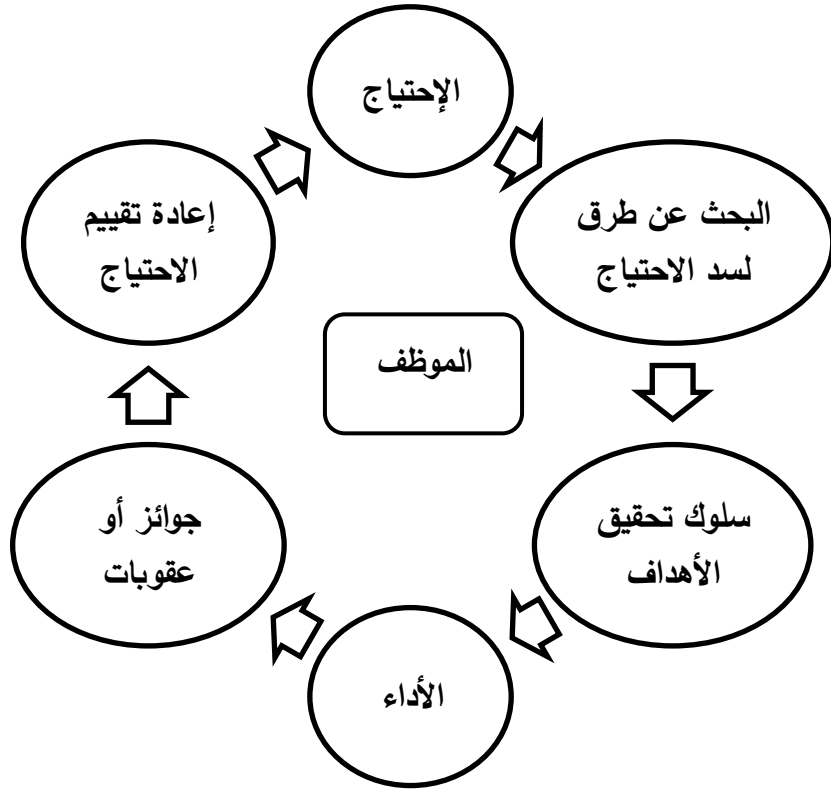
الفرع الثامن: توفير الحوافز

إعادة تصميم العمل، التقييم الذاتي السيطرة والرقابة الذاتية، واستغلال القدرات هي أدوات تحفيزية مهمة تعتمد على فكرة تقديم الحوافز ستشجع الأفراد على بذل جهود إضافية وتحفيزهم لتحقيق أداء متميز.²

¹ طارق كاظم، فرق العمل، (أطروحة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات العليا، تخصص الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2020، د. ص.

² لحميدي عادل وجلاب مصباح، مرجع سابق، ص 128.

الشكل رقم 07: مخطط يوضح توفير الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز الوظيفية

لبدأ الحديث عن شروط نجاح نظام الحوافز يجب التركيز على عدّة جوانب مهمّة، تعدّدت في ما يلي:

1. شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
2. العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
3. الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.¹
4. الثناء والمدح وإحساس الموظّف بأهميّة وظيفته.²

¹ فايذة عبد الكريم، مرجع سابق، ص120.

² محمد بن ظافر عثمان الشهري، مرجع سابق، د ص.

5. بساطة النظام أي يكون واضح ومختصر.
6. ربط الحوافز بالأداء أي شعوره بمجهودات تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
7. المشاركة والأخذ بآراء وأفكار الموظفين.
8. التنوع في الحوافز عند تطبيقها.
9. هدف الحوافز في رفع الإنتاج.¹
10. اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
11. إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.²
12. حرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز.
13. حث الموظف على تقديم المزيد من المجهودات وتشجيعهم على الابتكار والإبداع.
14. اختلاف ظروف كل منظمة وطبيعتها ونظام الحوافز النمطي لها.³
15. تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز.⁴
16. وجوب ضمان استمرارية الحوافز من خلال خلق الشعور والطمأنينة لدى الموظفين.⁵

¹ براهيم بلقايد، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، جامعة وهران -2-، الجزائر، ص258.

² غازي حسن عودة الحلاوية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الأردن، 2013، ص19.

³ عادل لحميدي، مرجع سابق، ص127.

⁴ زهرة بن قمحة ونور الدين زحوفي، السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، جامعة الجزائر -3-، ص143.

⁵ حميدة زرقوط، مرجع سابق، ص9.

خلاصة الفصل الثاني

وتبيّن لنا من هذا الفصل تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين في القطاع العام بالجزائر، مشيرة إلى أهمية هذا النظام في تحفيز الموظفين وتحسين أدائهم. حيث يشير إلى أن الحوافز تؤثر على مستويات رضا الموظفين وتعزز فعالية الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، يسلط التركيز على دور نظام الحوافز في تحسين أداء الموظفين في كل القطاعات (كل ما يشمل الوظيف العمومي) أي العمل بالجزائر.

وهو إبراز أهمية تصميم وتنفيذ نظام حوافز فعال لتحقيق أداء مثالي ورضا الموظفين.

حيث وجوب وضع نظام تحفيزي يتناسب مع طبيعة إدارة المؤسسة وظروفها، والتكيف مع القطاع العمومي وقيمه، بالإضافة إلى مهارات كلّ فرد. ينبغي على المسير أن يلتزم بشروط مثل ارتباط الحوافز بالأداء، تقديمها في الوقت المناسب والقيمة المحددة، وضمان علم الموظفين بالمعايير التي يحصلون من خلالها على الحوافز.



خاتمة

تسلط هذه الدراسة الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات في ظلّ التغيرات السريعة في العالم اليوم وعلى الفرص اللامتناهية التي تقدمها هذه التحولات للمضي نحو المستقبل في بيئة متغيرة باستمرار. لا يمكن استخدام استراتيجيات الأمس لحلّ مشاكل اليوم.

ترتبط المشاكل الناشئة في المؤسسات بشكل أساسي بالعنصر البشري الذي يمثل الثروة الحقيقية لأي مؤسسة تسعى للبقاء والتميز في عالم الأعمال، وهذا ما استعرضه نظام الحوافز للموظفين في القانون الأساسي للوظيفة العامة المتضمن الأمر رقم 03-03 حيث أن المشرع يهدف من خلال هذه النصوص إلى تقديم مجموعة من الحوافز للموظفين سواء كانت مادية أو معنوية ويهدف أيضا إلى تعزيز كفاءات العمل الإداري وتحفيزهم لتحقيق أداء أفضل.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والاقتراحات وهي كالآتي:

النتائج

تتمثل في:

- تنوع مطالب الموظفين وتغيرها يجعل نظام الحوافز مشكلة في بعض المؤسسات، فقد يكون من الصعب الحصول على الحوافز المطلوبة في بعض الأحيان، أو قد يرغب الموظفون في حوافز أخرى.
- يتأثر التحفيز بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وهو يخلف من مؤسسة إلى أخرى حسب الأهداف المرجوة.
- يقرّ المرسوم الرئاسي 03-06 العديد من الضمانات والحقوق والحريات مثل نظام الرواتب ووضع القواعد العامة التي تحكمها.
- يساهم التوزيع العادل للحوافز وتكافؤ الفرص بين العاملين، بالإضافة إلى إشراكهم في صياغة السياسات والقرارات المتعلقة بمجال عملهم، في تعزيز روحهم المعنوية، وشعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، مما يحفزهم على المزيد من العطاء والتفاني في خدمة

خاتمة

المنظمة. كما تسهم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تنمية قدرات العاملين في مواجهة تحديات العمل في تحسين أدائهم.

- إن الأمر 03/06، ركز على أهمية الترقية كحق من حقوق الموظفين في مسارهم المهني. تعتبر الترقية فرصة مهمة للموظف للنمو والتطور في مجال عمله، وهي عنصر أساسي في بناء مسار مهني ناجح. بالإضافة إلى ذلك تعزز الترقية الشعور بالرضا والانتماء للمؤسسة وتعكس الاعتراف بالجهود والمهارات التي يبذلها الموظف لأداء واجباته.

- يشير الأمر 03/06 إلى أنه يعتمد على الحقوق الأساسية للموظفين العموميين، والذي ينص على حقهم في الدفاع عن حقوقهم الاجتماعية من خلال الإضراب، حتى وإن كان لهذا التصرف تأثير مباشر على الخدمة العمومية. يعترف أيضًا بحق الموظفين بالتعبير عن آرائهم والانتماء السياسي بحرية، ويعتبر هذا الحق جزء من سياسة الدولة في الوظيفة العمومية.

- الحوافز هي العوامل المتاحة للفرد في محيطه، والتي تساعد على توجيه سلوكه ورغباته نحو أداء معين أو تحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال تلبية رغباته واحتياجاته. من خلال تحفيز الأفراد على هذا النحو، يمكن رفع مستوى أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

- إن التركيز على الجوانب السلوكية والنفسية للعاملين يعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في فعالية أدائهم وكفاءتهم، حيث تساهم هذه العوامل في تعزيز فاعلية القوى العاملة. وقد تبين أن المناخ التنظيمي في المؤسسات المدروسة يتضمن كافة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وأدائهم، مما يعوق تحقيق أهداف المؤسسات وعملية التطوير السليم. يتطلب ذلك توفير مناخ مناسب يقدم كل الدعم لتطوير مستوى أداء العاملين وتحفيزهم على المشاركة الفعالة.

الاقتراحات

اقتراحات محتملة يمكن للمشرع الجزائري أن ينتهجها بخصوص النظام القانوني للحوافز في قانون الوظيف العمومي:

- إنشاء إطار قانوني واضح أي يجب أن يتضمن القانون تحديداً دقيقاً لأنواع الحوافز المسموح بها وشروط منحها ومعايير الأداء المرتبطة بها حيث يجب أن يتمتع هذا الإطار بالشمولية والمرونة ليتناسب مع احتياجات الإدارة العمومية وتطلعات الموظفين وتشجيعهم.

- تعزيز مبدأ العدالة والشفافية حيث يجب أن يضمن القانون توزيع الحوافز بناءً على أداء فعلي ومعايير محددة مع ضمان عدم وجود تمييز غير مبرر بين الموظفين، وأن تكون العمليات المتعلقة بالحوافز الشفافة وموضوعة للرقابة والمساءلة.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، (الجريدة الرسمية 46 مؤرخة في 2006/07/16).

ثانياً: المراجع

• الكتب

2. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، د. ط، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. براهيم بلقايد، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، جامعة وهران -2-، الجزائر، 2017.
4. بن صابر بن عزوز، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، د. ط، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
5. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2008.
6. فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
7. مبروك إبراهيم السعيد، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2012.
8. محمد الفالح الصالح، إدارة الموارد البشرية، عرض والتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
9. منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب والحوافز، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

10. منير نوري وفريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
12. نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، (د.ط)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2016.
14. وليد سعود القاضي، ترقية الموظف العام (دراسة حالة)، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

• المقالات العلمية

15. زهرة بن قمحة ونور الدين زحوفي، السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خميس مليانة، جامعة الجزائر -3.
16. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 1، 2011.
17. عبد العالي مجمع، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين، -دراسة حالة بلدية العفرون- البليدة، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 07، العدد 01، جوان 2008، الجزائر.
18. عبد الفتاح بوخمخ وزهية عزيزون، أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، مجلة الاقتصاد والمجتمع، العدد 05، 2008.
19. عبد الهادي محمد درهوب، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع العام (دراسة ميدانية على المصرف التجاري - فرع القرضة الشاطئ)، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بوللي، المجلد 1، العدد 2، أكتوبر 2020.

قائمة المصادر والمراجع

20. فريد حمامي، الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 10، العدد 03، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 08 أكتوبر 2022.
21. لحميدي عادل و جلاب مصباح، متطلبات إعداد نظام حوافز، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد الخامس، الجزائر، د.س.
22. محمد بوطي، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة جزائرية للمياه -وحدة الوادي-)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، الجزائر، 2020.
23. محمد سعد أبو حيمد، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 21، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية -جدة-، 2 تموز 2020.
24. مهدي بن طيبة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 13، العدد 02، الجزائر، في 26 ديسمبر 2022.

• الرسائل الجامعية

- رسائل الدكتوراه

25. أمال زرفاوي، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في بعض البنوك الجزائرية-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، الجزائر، 2019.
26. رشيد مجاهد، نظام الحوافز وانعكاساته على تحسين إنتاجية المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة الجزائر-، (رسالة دكتوراه) مقدمة إلى جامعة

قائمة المصادر والمراجع

- الجزائر3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص التخطيط، الجزائر، 2016.
27. سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، الجزائر، 2014.
28. طارق كاظم، فرق العمل، (أطروحة دكتوراه)، كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات العليا، تخصص الإدارة العامة، جامعة بغداد، 2020.
29. عمر شابونية، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية الجزائرية وأثره على الأداء-دراسة ميدانية بمكتبات جامعات الشرق الجزائري-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة2-، معهد علم المكتبات والتوثيق، قسم المكتبات ومراكز المعلومات، الجزائر، 2015.
30. عيسى عليلشو، اتجاهات مدرء المتوسطات نحو مادة التربية البدنية والرياضية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة محمد أولحاج -البويرة-، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، الجزائر، 2019.
31. ماهر محمد عواد العامري، تعديل السلوك، كلية التربية وعلوم الرياضية، قسم الدراسات العليا، رسالة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، 2018.
32. محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الاقتصادية في المؤسسات المصرفية، دراسة نظرية وميدانية للبنوك الجزائرية خلال الفترة 1994-2003، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
33. محمد العيفة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي-دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة-، (رسالة دكتوراه)، مقدمة إلى جامعة الجزائر "3"، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، الجزائر، 2018.

قائمة المصادر والمراجع

- رسائل الماجستير

34. إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة أم القرى بمكة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 1429.
35. حمزة عونالي، الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة محمد خيضر -بسكرة-، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التربية، بسكرة-الجزائر-، 2016.
36. حميدة زرقوط، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين خزينة ولاية سكيكدة نموذجاً، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، سكيكدة، الجزائر، 2014.
37. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، تخصص برنامج إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
38. صباح حيمر، الروح المعنوية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية للعامل (دراسة ميدانية بمؤسسة المشروبات الغازية -طولقة-)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2010/2009.
39. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، (رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، الأردن، 2013.
40. فائزة خلفوني، الحوافز المادية ودورها في تنمية الدوافع لدى الموظف العام - دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين (1999-2010) -، (رسالة

قائمة المصادر والمراجع

- ماجستير)مقدمة إلى جامعة الجزائر -3-، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2010.
41. محمد بن ظافر عثمان الشهري، أثر الحوافز على جودة الخدمات الصحية (دراسة تطبيقية على مستشفى عسير المركزي)، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة بيشة، المملكة العربية السعودية، 2022.
42. محمد عزوز، دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين/ دراسة حالة: عمال المركب الأولمبي الرياضي محمد بوضياف -الجزائر العاصمة-،(رسالة ماجستير) مقدمة إلى جامعة الجزائر، معهد التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت الرياضية، الجزائر، 2009.
43. موسى حمد محمد شيحان الدليمي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018/2017.
44. نبيلة مرماط، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري-حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية- جامعة أمحمد بوقرة "بومرداس"،(رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، 2009.
45. نسيم بوقطاية، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين -وكالة الأنباء الجزائرية نموذجًا-،(رسالة ماجستير)، مقدمة إلى جامعة دالي إبراهيم -الجزائر- ، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية، الجزائر، 2010.

ملخص الدراسة

من خلال دراستنا لموضوع النظام القانوني للحوافز في قانون الوظيف العمومي يعتبر أحد أهم عوامل تحفيز الموظفين في المؤسسات العامة. يهدف هذا النظام إلى زيادة أداء الموظفين وتحسين إبداعهم من خلال جذبهم وتحفيزهم باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب، سواء كانت مادية أو معنوية.

وتتمثل فعالية هذا النظام في توجيهه لتحقيق أهداف معينة، مما يحفز الأفراد على التميز والإسهام في تطوير المؤسسات العامة وتحقيق أهدافها. وبالتالي المساهمة في التقدم والتطور للمؤسسات العمومية.

Summary of the study

Through our study of the issue of the legal system of incentives in public employment law, it is considered one of the most important factors for motivating employees in public institutions. This system aims to increase the performance of employees and improve their creativity by attracting and motivating them using a variety of methods, whether material or moral.

The effectiveness of this system is in directing it to achieve... specific goals, which motivates individuals to excel and contribute to the development of public institutions and the achieve their goals. Thus contributing to the progress and development of public institutions.