

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان الحقوق و العلوم السياسية

تخصص : قانون اداري



كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم الحقوق

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، تخصص قانون اداري

نظام التحفيز كآلية لرفع مستوى الآداء الوظيفي

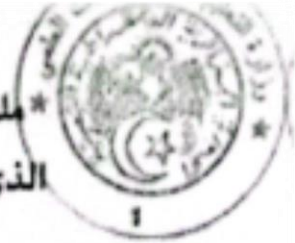
إشراف الأستاذ
- أ / سيد يوسف

إعداد الطلبة
- بن بشير أحمد
- سقاي لخضر

لجنة المناقشة

اللقب و الإسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
مقروف محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
سيد يوسف	أستاذ مساعد ب	جامعة المسيلة	مشرفا و مقرا
لعمارة عبد الرزاق	أستاذ مساعد أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الدراسية 2023 / 2024



ملحق بالقرار رقم 10821... المؤرخ في 27 شهر 2023
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

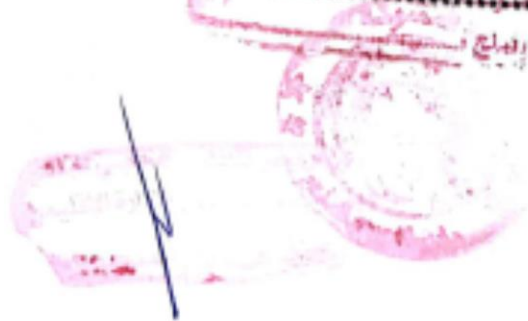
أنا الممضي أسفله،

السيد (ة): معقاي لخصصر..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب
الحامل (ة) لبطاقة التعرف الوطنية رقم: 201727516... والصادرة بتاريخ: 2017/07/31
المسجل (ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية..... قسم الحقوق
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
تطلع التحفيز كالتالي لرفع مستوى الأداء الوطني
عنوانها:

أصح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه
معد لأجل التصديق 2024
وقبيل السيد
التاريخ:

المعني (ة)



شكر وتقدير

أولا نحمد الله و نشكره في توفيقنا في إتمام

هذا العمل المتواضع

فإن أصبنا فمن الله وحده ، و إن أخطأنا فمن أنفسنا

بداية نتقدم بالشكر للأستاذ المشرف : السيد صيد يوسف

أولا على قبوله الأشراف على هذا العمل و الذي بدعمه و

توجيهاته كللنا بهذا الإنجاز ، كما نتقدم بالتقدير و الإحترام

للجنة المناقشة رئيسا و أعضاء على إتاحة لنا الفرصة لعرض

عملنا عليهم .

دون أن ننسى شكر كل من سألهم في نجاحنا من أساتذتنا الكرام

و الشكر موصول لكل من أمدنا يد العون في إنجاز بحثنا.

✍ الطالب : بن بشير أحمد

✍ الطالب : سقاي خضر

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى

*روح والدي رحمهما الله و تغمدهما برحمته الواسعة

* زوجتي و أولادي

* من كان له يد العون في مواصلة دراستي الجامعية

* زملائي في العمل كل باسمه

* من جمعتنا الصدف في المقاعد الجامعية

" مجموعة ماستر قانون اداري 5-6-7-8 "

* كل من قدم لي المساعدة في عملي و تمنى لي النجاح

* كل طالب مجتهد مثابر ليرقى في علمه

✍ الطالب : سقاي لخضر

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى أبي أطلال الله عمه .

وإلى زوجتي وأبنائي

وفقههم الله لما تحب ويرضى

وإلى كل من شجعني ومد لي يد المساعدة .

الطالب : أحمد بن بشير

قائمة المختصرات

أولا - 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



مقدمة :

يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع ذات الصدى الواسع على مستوى العالم ، حيث عمل علماء القانون والتنظيم بمختلف تخصصاتهم على إنتاج أطر علمية وقانونية توضح و تبين مدى أهمية هذا العنصر في المنظمات و الإدارات على حد سواء ، فالقوانين المنظمة للعمل تولي أهمية لكل التفاصيل من أجل تحقيق الأهداف وهي في ذلك لا تغض الطرف عن تبيان واجبات العامل أو الموظف ، كما تبين الحقوق والضمانات التي يتمتع بها إنطلاقا من حاجياته المختلفة التي تدرس و تصنف بعناية ثم النظر في مدى الإستجابة لها وفق الإمكانيات المتوفرة لدى الهيئة المستخدمة .

و من المؤكد أن المشرع الجزائري لم يغفل هذه المسألة حين تناول التحفيز في مختلف التشريعات و القوانين إستناداً إلى خلاصة ما توصل إليه علم الإدارة و نقلا عن قوانين من فرنسا و مصر ، غير أن القوانين و التنظيمات لا يمكن أن تتكفل بكل شيء ما يترك المجال مفتوحا للإضافة في إطار النظام الداخلي للإدارة أو المنظمة .

والملاحظ في الميدان هو وقوف المسيرين و المسؤولين عند الإلتزام بتطبيق القوانين و التنظيمات دون محاولة الإبداع أو الإجتهد، مما يدفعنا إلى طرح سؤال الإشكالية موضوع البحث وهي :

أولا : إشكالية الدراسة :

ما هو دور التحفيز في رفع مستوى الأداء الوظيفي ؟ و ماهي آلياته في قانون

الوظائف العمومي ؟

ثانيا-أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما جانب علمي و آخر عملي

أ - الأهمية العلمية :

يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة التي أسالت الكثير من الحبر و تناولها بالدراسة علماء كثيرون في أوروبا و أمريكا و حتى من العالم العربي .

ب - الأهمية العملية :

يتم طرح التساؤلات حول مدى توفر التحفيز المناسب و كفايته في مختلف بيئات العمل وكثيرا ما تتسبب مشاكل ضعف الأداء الوظيفي إلى ضعف التحفيز كعذر يتحجج به العمال و الموظفين كمبرر مشروع .

ثالثا - أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في مجموعة من النقاط التالية :

- توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع التحفيز و الأداء الوظيفي .
- تسليط الضوء على مدى إهتمام المشرع الجزائري بالتحفيز وآلياته من خلال إستعراض النصوص القانونية التي تخصه .

رابعا : مبررات إختيار الموضوع :**01 - الأسباب الموضوعية :**

بغض النظر عن كون التحفيز مهم في العمل فإن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في مختلف الدراسات الحديثة و التي تتطور بإستمرار في إطار إنتاج فكري ضخم تتناوله المجالات المكتوبة و الإليكترونية .

02 - الأسباب الذاتية :

ورد موضوع آليات التحفيز في التشريع الجزائري ضمن قائمة المواضيع التي أقرتها اللجنة العلمية للمعهد حيث قمنا بدراسة إستطلاعية تبين من خلالها إمكانية دراسة هذا الموضوع بشكل وافي حيث تتوفر دراسات سابقة مماثلة و مقارنة في المحتوى سواء في كتب علم الإدارة أو في الموقع الإلكتروني ASJP أو في مقالات مجلة الأستاذ الباحث الخاصة بالكلية .

خامسا : منهج الدراسة :

تم إعتقاد المنهج الوصفي التحليلي حيث ندرس الإطار المفاهيمي لنظام التحفيز و الأداء الوظيفي من منظور علم الإدارة و تحديد المصطلحات ، ثم نقوم بتحليل مضمون النصوص القانونية المتعلقة بموضوع الدراسة في بيئة العمل في الجزائر .

سادسا : خطة البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى فصلين ، الفصل الأول :التحفيز و الأداء الوظيفي وفيه المبحث الأول : التحفيز و نظرياته و المبحث الثاني : الأداء الوظيفي أما الفصل الثاني: آليات تحفيز الموظف في التشريع الجزائري المبحث الأول : التحفيز المادي و المعنوي في التشريع الجزائري المبحث الثاني : تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري .

سابعا : الدراسات السابقة :

في هذا البحث تم إعتقاد مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل جزئي أهمها :

- مذكرة بعنوان : " نظام تحفيز الموظف العمومي " للطالبة العنتري عائشة تحت إشراف الأستاذ بن عودة نبيل مذكرة لنيل شهادة الماستر .كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة مستغانم 2019-2020 ، بالإضافة إلى مجموعة مذكرات تناولت أجزاء من البحث تم إدراجها في قائمة المراجع .

وحيث أن الدراسات السابقة تمكن الباحث من الإنطلاق من حيث توقف الآخرون فقد تم التوسع لاسيما في الفصل الثاني لتأخذ الدراسة طابع قانوني بإستعراض و مناقشة القوانين والتنظيمات التي عالجت موضوع تحفيز الموظف إنطلاقا من الأمر 06-03 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية و النصوص المكملة له.



الفصل الأول

التحفيز و الأداء الوظيفي

تمهيد الفصل

إن دراسة التحفيز من المواضيع الهامة و الأساسية في علم تسيير الإدارة و العمل لما له علاقة بالموارد البشري داخل المؤسسات ، فالحافز ليس مجرد مثير لتحسين الأداء بل يعتبر أيضا مصدر خارجي يشبع الحاجة أو الهدف الذي يسعى الفرد إليه ، أين أيقنت الإدارات أهمية تحفيز الأفراد و إشباع حاجاتهم بهدف تحسين مستوى أدائهم الوظيفي بغية تطوير و تحقيق أهداف المنظمة فيما يتعلق بالنمو و ضمان البقاء و الإستمرارية ، فسعت إلى إيجاد نظم تحفيزية جيدة و فعالة لتحقيق أداء وظيفي متميز من خلال دفع عاملها للتطور و التجديد المستمرين للوصول إلى مستوى أداء مرضي ، و هذا ما سنحاول التطرق إليه و دراسته و القيام بتوضيحه أكثر في هذا الفصل من خلال مفهوم التحفيز وأهم النظريات المفسرة له ونظام التحفيز الفعال إضافة إلى الأداء الوظيفي ماهيته ومتطلباته ، و معرفة مدى تأثير التحفيز على الأداء الوظيفي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : التحفيز و نظرياته

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

المبحث الأول : التحفيز و نظرياته

لقد تباينت وجهات نظر المختصين حول مفهوم التحفيز و درجة أهميته ، وظهرت عدة نظريات في هذا المجال ، حيث أصبح التحفيز الشغل الشاغل للمؤسسات التي تهدف إلى إيجاد آلية تحت المورد البشري على العمل و التوجيه و تطوير كفاءته ، مما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم التحفيز و عناصره وأنواعه ، كما سنوضح أهم نظريات التحفيز .

المطلب الأول : ماهية التحفيز

تسعى الإدارة لأجل تحقيق فاعليتها بتدعيم الموظف بإعتباره عنصرا أساسيا ضمن المؤسسة ، أين عمدت إلى تحفيز الموظف لتحقيق رضاه و تلبية حاجياته الأساسية لأداء أفضل .

الفرع الأول : التحفيز (تعريفه ، عناصره و أنواعه) :

أولا : تعريف التحفيز : يوجد عدة تعريفات للتحفيز منها :

***التعريف 01 :** عرفت الحوافز على أنها " العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر في سلوكه " ¹ .

***التعريف 02 :** عرفت على أنها " إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما ، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية بإتجاه أهداف المؤسسة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل " ² .

***التعريف 03 :** عرفت بأنها : " مجموعة العوامل و المؤثرات التي تدفع العامل - سواء كان مديرا أو منفذ - نحو بذل أكبر جهد في عمله ، و الإمتناع عن الخطأ فيه. " ³ .

- و مما سبق، نستخلص أن التحفيز هو التأثير على أداء الموظفين بالعوامل المادية و المعنوية لإشباع حاجاتهم و رغباتهم بغرض تحقيق أهداف الإدارة .

1 محمد علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، ط 1985، 3، ص 30.

² فرحات سليمي ماس ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2018 ، ص.163 .

³ ابراهيم بدر شهاب ، الحوافز الادارية في الفكر الاسلامي ، دورية الادارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 02 ، الاردن ، 2005، ص246 .

ثانيا : عناصر التحفيز: و تتمثل في¹ :

01 - القدرة : يقصد بها أنه يمكن للشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين تحسين

أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المتدرب أو غير المؤهل.

02 - الجهد : يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود

القدرة وحدها لا تكفي بل لابد من جهد كافي لتحقيق الأداء المطلوب.

03 - الرغبة : هي المثير الداخلي الذي يدفع الموظف لإتباع سلوكه صوب الهدف المنشود ،

لأنه إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في العمل تقل .

ثالثا : أنواع التحفيز: هناك أنواع مختلفة من التحفيز والتي يمكن إستخدامها في تحفيز

الموظفين و هي مطروحة و متاحة أمام الإدارات أهمها²:

1 : التحفيز من حيث طبيعته : و يقسم بدوره إلى نوعين :

01-1- التحفيز المادي : هي التي تشبع الحاجات الفسيولوجية للإنسان وهي حوافز ملموسة

تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات

المعيشة و المشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية و غيرها لما له علاقة

بالتعويض المالي ، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية .

01-2- التحفيز المعنوي تعتبر الحوافز المعنوية إحدى الركائز المهمة في منظومة الحوافز

التي تضعها المؤسسة، والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل،

وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته ولا يمكن أن يعيش بعيداً

عن احترام وتقدير الآخرين له و من امثلتها: الترقية ، الأمن الوظيفي ، العطل... .

02 : الحوافز من حيث أثرها (فاعليتها) : و هي كالتالي :

¹ سميحة لعقابي ، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم - تخصص قانون الإدارة العامة ،

كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، الجزائر ، السنة الجامعية 2016-2017 ، ص 153 .

² أوكيل رابح ، خالد ريم ، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية ، [Revue Maghrébine](http://RevueMaghrébine) ،

Management des Organisations ، المجلد 4 ، العدد 1 ، 2019-12-25 ، ص 127-131 .

- 02-1- الحوافز الإيجابية :** هي المزايا المختلفة التي تُقدّم للفرد إذا قام بالعمل المطلوب، وتعتمد على الترغيب ، ويُذكر أن هذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو رفع الأداء، وتعد من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين .
- 02-2- الحوافز السلبية :** هي التي تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار و تقويمه و الحد منه ، و من أمثلتها التكاثر و الإهمال و عدم الإنصياح للأوامر والتوجيهات.
- 3: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين) :**
- 3-1- الحوافز الفردية :** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد و من أهم مزاياها ، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة و لهذا فهذا النوع هو الأكثر إستخداماً¹.
- 3-2- الحوافز الجماعية :** و تهدف إلى تنمية روح التعاون بين الأفراد و تقوية الروابط و إثارة التنافس بينهم و تنمية الشعور بالمشاركة بين الموظفين وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة و الأهداف المشتركة ، و من أمثلتها : الرعاية الصحية .
- 4 - أنواع التحفيز حسب الطريقة :** المقصود هنا الطريقة التي يؤثر به التحفيز على العمال ، و ينقسم التحفيز حسب هذا المعيار إلى قسمين هما :
- 4-1- التحفيز المباشر:** و يقصد به كل الأساليب و الوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز، و دقة الأداء في العمل ، و يمكن أن يكون ماديا أو معنويا.
- 4-2- التحفيز غير المباشر :** يعبر عنه في أغلب الأحيان في شكل توفير أو تحسين ظروف العمل ، كإدخال الآلات و المعدات الحديثة و تغيير بعض الإجراءات و إستبدالها بأخرى أفضل ، لتوفير الجو المناسب و إزالة العقاقيل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للعمل.
- 5- أنواع التحفيز حسب المصدر :** و بدوره ينقسم إلى قسمين هما :
- 5-1- التحفيز الداخلي :** هو التحفيز الذي يتحقق من خلال العمل ذاته كالإستقلالية في العمل ، إستخدام مهارات متنوعة ، القيام بأداء عمل مهم ، حيث تحفز العامل بشكل مستمر

¹ نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و ترجمة و التوزيع ، 2011

للإبداع في عمله و إتقانه و كذا ليجد فيه التسلية و يزيد إهتمامه به ، فهي عادة ما تؤدي بالعامل للشعور بالأبداع ، الشعور الإيجابي بالإنجاز و الشعور بالمسؤولية .

5-2 التحفيز الخارجي : هذا النوع من التحفيز يأتي من طرف الآخرين ، فهو لا يرتبط

بالعمل نفسه بل يعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة ، و هو يشمل كل من الحوافز المادية الإيجابية منها و السلبية و المعنوية¹.

الفرع الثاني : أهمية التحفيز و أهدافه :

أولاً: أهمية التحفيز : تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن إستخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و غيرهم ، و نحو المنظمة و طموحاتها و نحو الإنتاجية و عملياتها² ، و تأتي أهمية نظام الحوافز من خلال الكثير من الفوائد و المزايا التي تحققها على الصعيدين المنظمة و الأفراد و نذكر منها :

- تحفيز الموظفين على زيادة الكفاءة وزيادة الإنتاج .

- تعزيز أرباح الموظفين .

- تخفيض التكلفة الإجمالية بسبب زيادة إنتاجية الشركة أو المؤسسة .

- التقليل من الحاجة إلى الأشراف .

- التقليل من الوقت الضائع و من تغيب الموظفين عن العمل.

ثانياً : أهداف التحفيز : تسعى الإدارة من خلال تطبيق التحفيز إلى تحقيق مجموعة من

الأهداف كما تساعد في تقوية علاقاتها بالعاملين لديها ، و من بين هذه الأهداف سواء على

المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات نذكرها على النحو التالي :

1- الهدف الجماعي : حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة

على المنظمة و العاملين لديها على حد سواء .

¹ رابح أوكيل و ريم خالدي ، مرجع سابق ، ص 130 .

² الهاشمي لوكياء ، السلوك التنظيمي ، ج2 ، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2006 ، ص 155 .

2- الهدف الفردي : هو الهدف المتعلق بالعامل مباشرة ، حيث يعد العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المتحكم في العملية الإنتاجية و عقلها المؤثر و هو المستهدف في وضع نظام الحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع حاجاته .

المطلب الثاني - أهم نظريات التحفيز :

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية من بين نظريات التحفيز تتمثل في:

الفرع الأول : نظريات المحتوى :

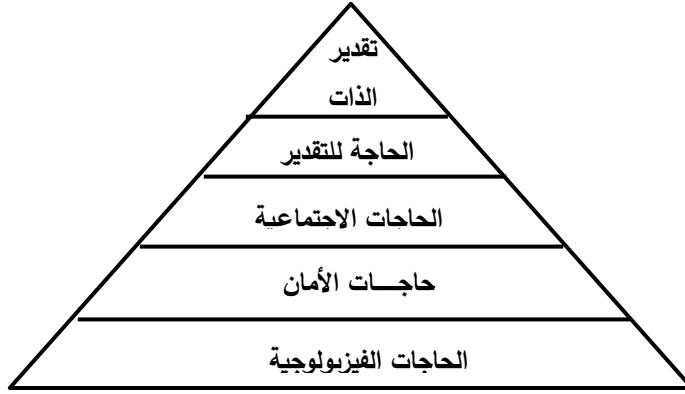
يتفق علماء هذه النظريات على أن احتياجات الإنسان متعددة و أن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية ، فجاءت هاته النظريات لدراسة الحوافز و تناولها عدة باحثين منهم :

أولاً- نظرية سلم الحاجات : هي نظرية نفسية قدمها العالم أبراهام ماسلو¹ ، وهي أكثر النظريات شيوعاً تقول هذه النظرية بأن الفرد في سعيه للتقدم وتحسين نوعية حياته يحاول إشباع حاجاته بشكل متدرج و ينتقل من خلال ما يسمى بهرمية الحاجات ، وهذه الحاجات :

- **الإحتياجات الفسيولوجية :** وهي الإحتياجات اللازمة للحفاظ على الفرد وهي : الحاجة إلى التنفس، الحاجة إلى الطعام و الماء .
- **حاجات الأمان :** بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية ، تظهر الحاجة إلى الأمان وهي تشمل : السلامة الجسدية من العنف و الإعتداء و الأمن الوظيفي الأمن الأسري الصحي .
- **الإحتياجات الإجتماعية :** وتشمل العلاقات العاطفية و الأسرية و إكتساب الأصدقاء.
- **الحاجة للتقدير :** هنا يتم التركيز على حاجات الفرد في تحقيق المكانة الإجتماعية المرموقة والشعور باحترام الآخرين له والإحساس بالثقة والقوة .
- **الحاجة لتحقيق الذات :** وفيها يحاول الفرد تحقيق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات.

¹ أبراهام ماسلو ، عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك ، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون الجامعة تحت تأثير ضغط والديه، ولكنه سرعان ما ترك مدينته ليدرس في جامعة ويسكنسن حيث حصل على بكالوريوس في علم النفس، وحصل على الماجستير في علم النفس عام، ودكتوراه في الفلسفة عام

الشكل رقم (01) سلم الحاجات حسب ماسلو



- ومن مزايا هذه النظرية هي البساطة والسهولة والقدرة على إستيعابها من قبل المدراء وفهمها و إستخدامها في تحفيز العاملين، إلا أن ما يؤخذ عليها صعوبة تطبيقها على كل الأفراد وفي كل الأوقات بنفس الظروف ، إذ أن لكل فرد دوافع وظروف خاصة تحدد نوع الحوافز التي من شأنها أن تحفزه على تحسين الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

ثانيا - نظرية الدافع للإنجاز (دافيد ماكلياند)¹ : يعرف ماكلياند دافعية الإنجاز بأنها : "نظام شبكي من العلاقات المعرفية و الإنفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الإمتياز والتفوق." ، ورغم تركيز النظرية على حاجة الإنجاز إلا أنها ترى أن هناك ثلاث حاجات موجودة لدى كل الأفراد وبدرجات متفاوتة، ولها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمة، وهي:

- الحاجة إلى القوة (السلطة) : لوحظ أن الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يهتمون كثيراً بممارستها تجاه الآخرين، وهؤلاء الأفراد يتسمون بقوة الشخصية ، والقدرة على فرض الرأي.
- الحاجة للإنتماء : إن الأفراد الذين يحتاجون للإنتماء يشعرون بالسعادة عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين، لذلك فأنهم يهتمون بإستمرار وجود علاقات إجتماعية مع الآخرين.
- الحاجة للإنجاز: تعني أن الأفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح ، وهم يميلون إلى التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة للوصول إليها .

1 ديفيد ماكلياند : هو باحث نظري أمريكي في مجال علم النفس .اشتهر بعمله في نظرية الحاجة ، وينسب تطوير نظرية بالحاجة للإنجاز .

الفرع الثاني: النظريات العملية :

إقترح بعض الباحثين نظريات عملية التي تفترض أن الحوافز تتباين من وضع لآخر و تتأثر بالتغيرات البيئية و نذكر من بين هذه النظريات مايلي :

أولا - **نظرية التوقع أو التفضيل** : وضع فروم نظرية تتمثل في (الحوافز = التوقع X النتائج) ، حيث هناك عوامل أساسية يجب أخذهم بعين الاعتبار لتحقيق التحفيز و هم¹ :

- **التوقع**: ويقصد بها توقع نتائج مرغوبة عندما يبذل الفرد جهدا مثابرا ومجدا مكافئا ويسمى هذا (توقع الجهد - الأداء) .

- **المنافع** : وهي اعتقاد الأفراد بأن الأداء الناجح ستتبعه مكافأة مناسبة وتسمى هذه الحالة (توقع الأداء - المنافع) .

- **القيمة**: وتمثل تقييم الفرد للمنافع المتوقع حصولها على إنجاز العمل أو المهمة.

ثانيا : نظرية X Y لدوجلاس ماكغريغور: هما نظريتان حول الدوافع البشرية، تم أنشاؤها وتطويرها من قبل ماكغريغور دوغلاس ، وهي تصف موقفين مختلفين للغاية عن دوافع القوى العاملة ، ورأى ماكغريغور أن المؤسسات تتبع أحدهما و تتمثلان في :

1-نظرية (X) : في هذه النظرية التي ثبت تأثيرها العكسي في الممارسة الحديثة، حيث

تنظر الإدارات التي تنتهج هذه النظرية نظرة تشاؤمية تجاه موظفيهم و يفترضون بأن :

- الإنسان كسول بطبيعته و لا يحب العمل ، و لا يستطيع تحمل المسؤولية .

- يجب إجبارهم وتهديدهم ليقوموا بإنجاز أعمالهم ، كما يحتاجون إلى الإشراف في كل خطوة.

- ليس لديهم حافز للعمل ، لذا فهم يحتاجون إلى التحفيز بالمكافآت المادية لإنجاز أعمالهم .

لذلك يرى المدراء بأن أفضل طريقة للتأكد من إنجاز الموظفين لأعمالهم هي عن طريق مكافأتهم أو معاقبتهم بشكل مستمر ، و غالبا ما يستندون في تقييم أداء موظفيهم و مكافئتهم على النتائج الملموسة ، كما أنه يتميز المدراء الذين يتبعون هذا النهج بالإستبداد و التدخل بشكل حازم و صارم لتحقيق أهداف إدارتهم .

¹ المهدي طاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم ، الأسس و الوظائف) ، دار الكتب الوطنية بنغازي ، ط 1 ، 2003 ، ص 207

2-نظرية (Y) : هذه النظرية تفترض فيها الإدارة بأن الموظفين طموحين، ولهم دوافع، ويتحلون بممارسات ضبط النفس، و تنظر الإدارة التي تنتهج هذه النظرية بنظرة إيجابية و متفائلة إتجاه موظفيها ، و يفترضون بأنهم : مبادرون لإنجاز أعمالهم و يرغبون في المشاركة بصنع القرار ، و يستطيعون تحمل المسؤولية و يحتاجون إلى القليل من التوجيه ، أيضا لديهم درجة عالية نسبيا من الخيال و الإبداع في حل المشكلات التنظيمية المعقدة .

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يعتبر من المفاهيم التي إهتم به من الباحثين في إدارة الأعمال ، و نظرا لأهمية هذا العنصر بالنسبة للمؤسسات و الموظف سنحاول التعرف عليه في ما يأتي :

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسات بشكل عام لأنه يسهم في تطورها.

الفرع الأول : الأداء الوظيفي (تعريفه عناصره وأنواعه) :

أولا : تعريف الأداء الوظيفي : يوجد عدة تعاريف لمصطلح الأداء منها ما يلي :

● **التعريف 01** : يعرف الأداء على أنه : " هو المخرجات و النتائج و الإنجازات التي يتم تحقيقها بواسطة فرد أو جماعة أو منظمة " ¹.

● **التعريف 02** : كما يعرف أيضا أنه " يعبر مفهوم الأداء الوظيفي على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه ، و الأداء هو المجهود الذي بذله كل عامل في المؤسسة " ² .

● **التعريف 03** : كما يعرف الأداء على أنه : " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، و لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى

¹ سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، الدار الجزائرية ، 2015 ، ص 31 .

² حمداوي وسيلة ، اداة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، قالمه ، ط1 ، 2004 ، ص 123 .

تحقيقها داخل المنظمة " ¹ .

نخلص في الأخير إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي بأنه : الجهد الذي يقدمه العامل ، بتأدية كافة متطلبات وظيفته بكفاءة عالية و امتياز .

ثانيا : عناصر الأداء الوظيفي : يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر منها:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهنية عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

2 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4 - المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة .

ثالثا : أنواع الأداء الوظيفي: تم تقسيم أنواع الأداء وفق معايير معينة نذكرها كالتالي ² :

01- حسب معيار المصدر : وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما :

1-1- الأداء الداخلي : أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مايلي:

● **الأداء البشري :** وهو أداء افراد المنظمة الذي يمكن إعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة و تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

● **الأداء التقني :** و يتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارهم بشكل فعال .

● **الأداء المالي :** و يكمن في فعالية تهيئة و إستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد ، مصر ، دار النهضة العربية ، 2003-2004 ، ص 3

² امنة مسغوني و سهيلة شوية ، الية اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرياء و الغاز بالوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، كلية العلوم الإجتماعية ، 2014 - 2015 ، ص 84 .

1-2- الأداء الخارجي : يقصد به الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في أحداثه ، و لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة.

2- حسب معيار الشمولية : حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين :

1-2- الأداء الكلي : و هو الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر و الوظائف و الأنظمة

الفرعية للمؤسسة في تحقيقها ، و لا ينسب إنجازها إلى عنصر دون مساهمة باقي العناصر .

2-2- الأداء الجزئي : و هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، و ينقسم

بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة ، حيث يمكن

أن يصنف المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة الموارد البشرية ، أداء وظيفة التموين ، أداء وظيفة التسويق و أداء الوظيفة المالية .

3- حسب معيار الطبيعة : حيث يمكن تقسيم الأداء إلى التصنيفات التالية :

1-3- الأداء الإقتصادي : يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة

إلى بلوغها و يتمثل في الفائض الذي تجنيه من وراء تعظيم نواتجها ، و يتم قياسه عادة بإستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .

2-3- الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية

التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين .

3-3- الأداء الإداري : و يتمثل الأداء الإداري للخطط و السياسات و التشغيل بطريقة ذات

كفاءة و فعالية ، و يتم تحقيق ذلك بحسن اختيار البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ،

و لتقييم الأداء الإداري يمكن إستخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات و البرمجة الخطية .¹

الفرع الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

هو عملية يجري فيها تقييم مدى نجاح الموظف في أداء مهامه الوظيفية بالإستناد إلى مجموعة

¹ عادل عشي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006 ، ص 7 .

من المعايير المحددة مسبقاً، الغرض الرئيسي منه هو تحديد أن كان الموظف يلبي التوقعات المنتظرة منه في أداء دوره الوظيفي، مع تحديد مجالات التحسين ، و يُعدُّ هذا التقييم ركيزةً أساسيةً من ركائز الإدارة، ذلك أنه يساعد على ضمان أن يعمل الموظفون بفاعلية وكفاءة ، إذ غالباً ما يُجرى تقييم الأداء بصورة منتظمة، سنويًا أو نصف سنوي، و يتضمن طرائق متعددة لإجرائه نذكر منها :

أولاً : طرق تقييم الأداء الوظيفي : هناك العديد من الطرق المستخدمة منها :¹

01-01- الطرق التقليدية : حيث تعتمد الطرق التقليدية على الحكم الشخصي للرؤساء

على المرؤوسين ، و تتميز بالبساطة و سهولة الإستخدام و من أهمها على سبيل المثال :

● **طريقة الترتيب البسيط :** هي تقوم على ترتيب الأفراد بالتسلسل ، حيث يتم اعداد قائمة

بأسماء العاملين ، و يبدأ المقيم باختيار افضل الموظفين أداء و يقوم بذكر إسمه في أعلى القائمة ثم اختيار اسوء العاملين و يذكر اسمه في اسفل القائمة.

● **طريقة المقارنة المزدوجة :** حيث تتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة

زوجية ثنائية) ل يتم اختيار افضل و هكذا ليتم وضع ترتيبا تنازليا للموظفين ، وهذه الطريق تناسب المجموعات الصغيرة حيث تقل فعاليتها كلما كان عدد أعضاء المجموعة أكثر بسبب طول الوقت الذي تستغرقه من ناحية و لصعوبة المقارنة من ناحية اخرى .

طريقة التدرج : حسب هذه الطريق يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين من قبل الإدارة و يمثل

كل تصنيف درجة معينة للأداء و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات .

● **طريقة التقييم البياني :** بموجب هذه الطريقة يتم حصر عدد من الصفات أو الخصائص

التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ، و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني

المحدد و وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات ، ولهذا التقسيم أسلوبين هما : التقسيم بواسطة

الأوصاف التقديرية ، و التقسيم بواسطة الجمل الوصفية ، و هذا الأخير الأكثر إستعمالاً نظرا

¹ حمداوي وسيلة ، مرجع سابق ، ص 130 .

لإعطائه فكرة واضحة و دقيقة أكثر من السابق لمدى توفر الصفات في الفرد ، و يستطيع المقيم تقديرها بشكل أسهل و أدق ، و يسمى هذا الأسلوب بمقاييس التقييم السلوكية الثابتة¹ .

● **طريقة قوائم المراجعة :** تتمثل في إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب

توافرها في العمل ، و يتم تحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد و قيمة هذه الأهمية ، ولا يوجد عدد محدد لهاته العناصر بل أن عددها يتوقف حسب طبيعة كل وظيفة .

● **طريقة الإختيار الإجباري :** في هذه الطريقة يتم حصر عدد من العبارات التي تصف أداء

الموظف من الناحيتين الإيجابية أو السلبية ، و تصنف هذه العبارات إلى ثنائيات و تجمع كل ثنائية في مجموعة واحدة ، إذ تصنف الثنائية الأولى النواحي الإيجابية في أداء الموظف في حين تصنف الثانية النواحي السلبية ، و يختار المقيم عبارتين من كل مجموعة ، أين يختار العبارات الأكثر إنطباقا عليه ، حتى يتم تحديد مستوى أداء الموظف عن طريق مقارنة العبارات التي إختارها المقيم مع العبارات الموجودة في القائمة السرية التي تحتفظ بها إدارة شؤون الموظفين² .

01-02- الطرق الحديثة : لأجل تفادي أي عيوب و اخطاء الطرق التقليدية في التقييم

ظهرت الطرق الحديثة و نذكر من بينها :

● **طريقة الإدارة بالأهداف :** أين تسعى إلى التركيز في مقارنة الأهداف الموضوعية للفرد مع

ما تم إنجازه منها فعليا ، حيث يتم وضعها ليطم تحقيقها خلال فترة زمنية محددة تكون بعد ذلك عملية المقارنة ، ثم القيام بعمل تقرير الأهداف و خطط مستقلة للفرد ، و هذا يظهر الفرق بين هدف التقييم التقليدي و الإدارة بالأهداف ، فالأولى يتم التركيز على الماضي بينما في الثانية يتم التركيز على المستقبل ولا تسعى إلى إصدار حكم على الموظف و إنما مدى مساعدته على النمو و التطور .

● **طريقة مقياس التوقع السلوكي :** حيث طورت هذه الطريقة من طرف " سميث " و " كندل "

سنة 1963، و هذه الطريقة عبارة عن محصلة لدمج كل من طريقة التدرج البياني و طريقة

¹ فرحات سليمي ماس ، مرجع سابق، ص . ص 136-137 .

² محمد علي السلمي ، مرجع سابق ، ص 248 .

الحوادث الحرجة ، ويتم ضمن هذه الطريقة تصميم اعمدة (BARS) لكل صفة مستمدة من واقع العمل الفعلي و ليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ، و يحتوي نموذج التقييم في هذه الطريقة على عمودين ، عمود يتم فيه شرح و وصف الأداء و عمود ثان يحتوي على تقدير وصفي لمستوى الأداء مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

● **طريقة قياس الملاحظات السلوكية :** و تقوم هذه الطريقة بالإعتماد على تقييم الأداء على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ، و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف و هو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء .

و يحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل، و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمسة (05) أوزان لكل بعد و من ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

● **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 شخصا دون إستعمال أي نماذج أو التأشير على قوائم محددة .

و الخطوات المتبعة في هذه الطريقة تتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الأفراد بمقابلة كل رئيس في مكتبه ، و طرح بعض الأسئلة عليه للحصول على إجابات عنها بخصوص كل فرد أو عامل يعمل تحت إشرافه ، بعدها يقوم ممثل إدارة الأفراد بصياغة الإجابات التي حصل عليها بشكل وصفي مكتوب ، ثم يتم إرسال نسخة منها في شكلها الأولي إلى الرئيس ليراجعها ، في الأخير يتم صياغتها في شكلها النهائي .

ثانيا : معايير تقييم الأداء الوظيفي : هناك عدة معايير نذكر منها :

01- معايير العناصر: وهي جميع المميّزات والصفات التي يجب أن يمتلكها الموظف،

ويحرص على تطبيقها في سلوكه ووظيفته ، حتى يستطيع تنفيذ واجباته بكفاءة ونجاح ،
وتُصنّف هذه المعايير عموماً إلى نوعين من العناصر، وهما¹ :

● **العناصر الملموسة:** وهي العناصر التي يسهل قياسها عند الموظفين ، مثل الدقة في العمل، والمواظبة عليه، ومرات تغيّبهم عنه .

● **العناصر غير الملموسة:** هي العناصر التي يصعب قياسها عند الموظفين ، لأنها تمثل صفاتهم الأخلاقية ، مثل : التعاون، والأمانة، والذكاء .

02- معايير معدلات الأداء: هي المعايير التي تُساعد مقيم الأداء على تقييم معدل إنتاجية الموظفين، من أجل التعرف على كفاءتهم حسب الكمية والجودة الخاصة بإنتاجهم خلال مُدة محددة من الوقت، عن طريق المقارنة بين المهام المُنجزة لكلّ موظف مع معدل معين ، وتشمل هذه المُعدّلات ثلاثة أصناف، وهي :

● **المُعدّلات الكمية:** وهي معدلات تُحدّد الكمية المناسبة من الوحدات الإنتاجية التي من الواجب إنتاجها خلال وقت معين .

● **المُعدّلات النوعية:** هي معدلات تهدف إلى تحقيق الموظف لمستوى معين من الدّقة، والجودة، والإتقان في العمل .

● **المُعدّلات النوعية والكمية:** هي دمج من المعدّلات السابقة، حيث تهتمّ بوصول إنتاجية الموظف إلى كمية مُحددة من الوحدات خلال وقت معين، مع تميّزه بمستوى مُحدّد من الإتقان والجودة.

ثالثاً: مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي: تعد هذه العملية صعبة و معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة ، حيث تمر على مراحل نذكرها كالتالي² :

¹ موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002 م، ص217

² فرحات سليمي ماس ، مرجع سابق، ص . ص 144-145

01 : وضع توقعات الأداء : تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة و العاملين على وضع توقعات الأداء و بالتالي الإتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها .

02 : مرحلة مراقبة التقدم في الأداء الوظيفي : تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل و قياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل و إمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي يتم تم تحديد عملية الأداء بصورة مستمرة و بالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمنية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال و دور بارز في تصحيح الإنحرافات التي قد تحدث في العمل .

03 : مرحلة تقييم الأداء الوظيفي : يتم في هذه المرحلة تحديد مكامن قوى و مخابئ ضعف الأفراد ، و يهدف التقييم إلى تحسين الأداء بالدرجة الأولى ، و يكشف عن السلوكيات الإيجابية و السلبية للأفراد ، و كذا مناقشة الأداء المستقبلي من أجل وضع رزمة عمل تتناول الإتجاهات و الأهداف المستقبلية الواجب إتباعها و تحقيقها .

04 : مرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري : في هذه المرحلة يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بمقارنة العمل الذي أنجز مع الأهداف المحددة سابقا و إستخراج النقائص و الفوارق الموجودة بينهم .

05 : مرحلة إعداد تقرير الأداء : تأتي هذا المرحلة بعد عملية مقارنة الأهداف المحددة سابقا و إستخراج النتائج ، حيث يقوم المكلف بعملية تقييم الأداء بإعداد تقرير شامل و مفصل عن الأداء أو العمل المنجز ، الذي يحتوي على ملاحظات و جداول واشكال بيانية و نصائح و توجيهات لاستدراك الوضع .

الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

من بين العوامل المؤثرة على الأداء ، نذكر منها¹ :

أولاً : غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها،

ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها، لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك.

ثانياً : عدم المشاركة في الإدارة: أن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يخلق فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم مهمشين في المنظمة .

ثالثاً : اختلاف مستويات الأداء : من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج .

رابعاً : مشكلات الرضا الوظيفي: أن عدم الرضا الوظيفي أو إنخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف، مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

خامساً : التسبب الإداري: فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة

¹ جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات ، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 46 ، 2022 ، ص : ص 14 - 18

لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

سادسا : نظام المكافآت و الحوافز : يعتبر هذا النظام الإطار الذي تضعه المؤسسة و تستخدمه لتقديم نوع من المكافأة للموظفين مقابل ادائهم بهدف تحفيزهم لمواصلة العمل لصالح المؤسسة ، إذ تتكون أنظمة المكافآت في الأساس من البرامج و السياسات المرتبطة بالتعويضات وقد تشمل الإمتيازات التي سوف تمنح للموظفين التي تلبى احتياجاتهم .

المطلب الثاني : اثار التحفيز على الأداء الوظيفي

الفرع الأول : تأثير الحوافز في الأداء الوظيفي و الكفاءة الإنتاجية :

أولا : تأثير الحوافز في الأداء الوظيفي : بعض المؤسسات تتجح في كسب ولاء و اخلاص العاملين بها ، حيث تعتمد على ولاء منسوبها بإعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجيتها و التي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات و التكنولوجيا المتاحة من الإلتزام بمعدلات عالية من الجودة و تقديم خدمة تنافسية في سوق العمل ، ولهذا فالنجاح في عملية التحفيز يتحقق إذا توافرت فيه نقاط القوة الأتية¹:

01- رفع الروح المعنوية : رفع الروح المعنوية ترتبط بعوامل تتمثل في : ثقة أعضاء الفريق في الهدف و في بعضهم البعض ، الكفاءة التنظيمية للفريق ، الرضا عن عمل الجماعة .

02- تحقيق الولاء التنظيمي : و هو شعور ينمو داخل الفرد بالإنتماء للمنظمة و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال أهدافها ، وهذا المفهوم يتصف بالشمولية و الإيجابية .

03 - الرضا على العمل : تسعى المؤسسات إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى اثاره

الحماس و خلق قوة الدفع للسلوك ، فتوافر نظام الحوافز و مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا ، كما أن تلك السعادة هي التي تأتي من خلال العمل .

¹ نورالدين بو الشرش ، الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2005-2006 ، ص 56 .

ثانيا :اثار الحوافز على كفاءة الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية تحقيق كمية اكبر من الإنتاج و حسن إستخدام الموارد و الإمكانيات الأخرى المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة في أوقات محددة و بكميات معينة و بالجودة المطلوبة .

و تبرز علاقة الحوافز بالإنتاجية كون أن المنظمة التي تستهدف زيادة إنتاجية افرادها العاملين عليها أن تهتم بمسألة الحوافز، وأن تأخذ بعين الإعتبار عند وضعها الخطط التحفيزية التالية¹.

- تحليل دقيق للعمل الذي يرتبط بكفاءة الأداء .
- تصميم أو اعادة تصميم العمل بما يجعل العمل المؤدى منسجما مع خصائص الأفراد العاملين الشخصية و معارفهم و قدراتهم .
- التركيز على التغذية العكسية عند اجراء عملية تقويم الأداء .

الفرع الثاني : شروط نجاح نظام التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي و معوقاته

أولا : شروط نجاح نظام التحفيز : لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط العامة الآتية :

- 01- الوضوح و البساطة :** لابد من وضع نظام تحفيز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه ، و الإستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقه و حسابه .
- 02- المشاركة :** يفضل أن يشارك الموظفين في عملية وضع نظام التحفيز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة اقناعهم و الدفاع عنهم .
- 03- تحديد معدلات الأداء :** يعتمد نظام التحفيز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية الأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- 04- القبول :** يتم النظام الفعال للتحفيز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه .

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ، عمان ، 2010 ، ص ، ص 267 ، 268 .

05- الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع الموظفين على نفس المقدار ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الإختلافات في المستويات الإدارية ، و معايير تسديد مقدار الحوافز .

06-المرونة : يجب أن يتسم نظام التحفيز بالإستمرار و الإنتظام ، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا تطلب الأمر ذلك .

07- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية التحفيز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة افضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف .

08- العدالة : يقصد به أن تتناسب حوافز الفرد مع ادائه ، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء .

09- التنوع : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة و مرضية لكافة الإحتياجات فمنها المادي و منها المعنوي ... الخ¹ .

10-العلانية : حتى يزيد من ثقة العاملين فيه يجب أن يكون نظام التحفيز معلنا.

ثانيا : معوقات نظام التحفيز لتحسين الأداء الوظيفي : تعتبر الأسباب التي تعيق فاعلية نظام

التحفيز و لا تحقق العدالة بين العمال في المنظمات التي بدورها تؤثر على الأداء ، وهي :

1-الميل لإعطاء تقديرات متوسطة : وهو عندما يقوم المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين

على أنهم متوسطو المستوى في ادائهم و يتردد في إعطاء تقديرات متباينة بين العمال .

2- خطأ التأثير بالأداء الوظيفي الحديث : حيث يميل أغلب المقيمين إلى التقييم على أساس

وقائع و تفاصيل الأداء الحديث للعامل دون الرجوع إلى المسيرة المهنية السابقة مما يؤثر

على الأداء ، وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يضع تقدير المقيم متحيزا .

3-خطأ اللين أو التشدد : و يتمثل في الميل إلى إعطاء تقديرات عالية مما يتسبب في اختلال

التقييم دون التمييز بين الموظفين ذوي الكفاءات و ذوي الأداء الضعيف مما ينتج عنه ظلم

¹ احمد ماهر ، نظام الأجور و التعويضات " دليلك إلى الرواتب و الحوافز و خدمات العاملين " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2016 ، ص 320 .

لبعض الموظفين اصحاب الأداء الجيد .

4-تحيز المقيم : قد يقيم المشرف العامل جيدا لأسباب دينية أو سياسية أو جهوية ، ومصادر

التحيز متعددة كالقربة و غيرها من المصادر التي تجعل عملية التقويم بعيدة عن الموضوعية.

5-إستخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الموظفين و وظائفهم .



الفصل الثاني
آليات تحفيز الموظف
في التشريع الجزائري

تمهيد الفصل :

يخضع نظام التحفيز المسبق في المؤسسات العمومية الإدارية في التشريع الجزائري للأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، كما تخضع أيضا لقوانين أساسية خاصة أخرى ، لذا سنتطرق إلى مختلف الحوافز وفق ما إعتده قطاع الوظيف العمومي في مختلف المؤسسات العمومية الإدارية ، والضمانات التي أقرها لهذه الحوافز ، و ذلك من خلال مبحثين ، المبحث الأول : التحفيز المادي و المعنوي في التشريع الجزائري ، و المبحث الثاني : تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري .

المبحث الأول : التحفيز المادي و المعنوي في التشريع الجزائري :

الحوافز المادية و المعنوية من أكثر الحوافز إستعمالاً و شيوعاً ، نظراً لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية لدى الفرد و الدافع الأساسي له للعمل ، وأهم وسائل التحفيز المادي و المعنوي في التشريع الجزائري نذكرها كالتالي :

المطلب الأول : التحفيز المادي في التشريع الجزائري : و تتمثل في :

الفرع الأول : التحفيز المالي :

أولاً :- الراتب : يعتبر الراتب الحق الذي ينتظره الموظف مقابل العمل الذي يؤديه ، فهو المصدر الوحيد ، و تصرف الرواتب شهرياً و يحدد مقدارها على أساس درجة الوظيفة ، وهو ما نصت عليه المادة 32 من الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية " للموظف الحق ، بعد أداء الخدمة في راتب ¹ ، حيث أن القانون الجزائري لم يعرف الراتب و إنما اكتفى بالنص على أنه جق للموظف يدفع له بعد ادائه العمل .

و يمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف، فهو يشبع حاجات الموظف المادية و الشخصية مما يحفزه على أداء عمله ، وقد شهد نظام الرواتب في الجزائر منذ الإستقلال إلى يومنا هذا تغييرات و تعديلات رغبة من المشرع الجزائري في تحفيز الموظفين على أداء مهامهم الوظيفية ، و تماشياً مع تحسين وضعيتهم المادية الذي من شأنه الدفع بالموظف ببذل مجهودات أكثر في تطوير ادائهم المهنية ² .

ثانياً : المنح و التعويضات : المنح و التعويضات هي جزء مكمل للدخل لتحفيز العمال على الأداء الأحسن أو لتجاوز بعض النقائص أو السلبيات في المهنة ، حيث تناول المشرع الجزائري المنح و التعويضات في الأمر 03-06 ، أين قام بربط المنح و التعويضات بالحث على المردودية و تحسين الأداء وهو ما جاء في نص المادة 124 من الأمر 03-06

¹ المادة 32 الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة المؤرخ في 15 يوليو 2006.

² خالد عطوي ، النظام القانوني للتحفيز المادي و المعنوي للموظف العمومي في الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة المسيلة ، دفا تر السياسة و القانون ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2023 ، ص 170 .

على أن : " تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات ، و كذا بمكان ممارستها و بالظروف الخاصة للعمل ، تخصص المنح للحث على المردودية و تحسين الأداء"¹.

01 - مفهوم التعويضات و المنح :

01-1- التعويضات : يعتبر التعويض شكلا من اشكال التامين على توفير بديل للراتب و يستفيد منه الموظف يتمثل في قيم مالية يدفعها له المستخدم .

01-2- المنحة : هي مردود مالي يستفيد منه المستخدم كمحفز لتحسين المردودية في العمل كمنحة المردودية أو إعانة مالية لجبر تعطل عن العمل كمنحة الأمومة و الأصل فيها غير ثابت حيث تختلف من سلك .

02- أنواع التعويضات : تمثل التعويضات عناصر حقيقية في مرتب الموظف تساعد على مواجهة الأعباء المعيشية المتزايدة و تحفزه على القيام بالمهام الموكلة إليه ، ونذكر بعض هذه التعويضات التي يتقاضاه الموظف فيما يلي :

1-2- تعويضات المؤهل العلمي : أين يعتبر المؤهل العلمي مقياسا أساسيا في توظيف و اسناد المهام و المسؤوليات للكفاءات ، و عليه تكون قيمة الأجر متوقفة على ذلك من خلال قدرة هذه الكفاءات على التخطيط و التنظيم ، و تحمل المسؤولية و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة مما ينعكس عليها إيجابا من خلال تحفيزها و منحها راتبا محترما².

2-2- المنحة العائلية : و تخصص للموظف الذي يعيل أولاده و الزوج الغير العامل لمساعدته على تحمل نفقاته و حددت بـ 300 دج عن كل طفل شهريا .

2-3- تعويض التمثيل : هو ما تتطلبه الوظيفة العامة من نفقات تقتضيها ضرورة ظهور الموظف الذي يشغل هذه الوظيفة بمظهر اجتماعي لائق وذلك بسبب طبيعة الوظيفة التي تتطلب ذلك ، و يحدد القانون هذه الفئات و مقدار التعويض الذي يتقاضاه .

¹ المادة 124 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق

² نورالدين حاروش ، مرجع سابق ، ص 110 .

4-2- تعويض المنصب : و هو ما يمنح لقاء الطبيعة الخاصة للوظيفة و العمل الذي يتطلبه و الإجهاد الفكري و الجسدي الذي يميزها .

5-2- المصاريف الخاصة بالمهام المنجزة خارج مكان العمل : و تتمثل في تعويض المهام والأعمال بعيدا عن المقر المعتاد لعملهم، الأمر الذي يجبرهم على تحمل تكاليف خاصة بالإقامة، النقل والإطعام وما إلى ذلك من نفقات أخرى¹.

6-2- تعويض العمل الإضافي : و يمنح هذا التعويض مقابل ما يقوم به الموظف من أعمال إضافية خارج ساعات العمل الرسمية .

7-2- التعويضات اليومية عن حادث العمل أو المرض المهني : في هذا الإطار يتعرض العامل إلى حوادث العمل بمناسبة أداء مهامه التي تنتج عنها إصابات عمل بأنواعها فتؤدي إلى عجزه جزئيا أو كليا و بالتالي توقفه عن أداء عمله و من ثم توقف الأجر الذي يحتاجه العامل لتغطية حاجاته ، و لهذا أقر القانون بتغطية مثل هذه الحوادث .

الفرع الثاني : حافز الترقية :

تعتبر الترقية كحافز مادي و معنوي في نفس الوقت يدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، أي يسعى إليها الفرد لسببين : أما من أجل زيادة في الأجر أو من أجل تحقيق مكانة و زيادة الصلاحيات و السلطات الممنوحة له ، حيث عدد المشرع أنواع الترقيات و المتمثلة في الترقية في الدرجات و الترقية في السلم الإداري .

أولا : أنواع الترقيات : حسب ما جاء في المادة 54 من الفقرة 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية على أنه : " تتمثل الترقية في التحاق بمنصب أعلى حسب التسلسل السلمي و تترجم أما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"².

¹ مرسوم تنفيذي رقم 24-79 مؤرخ في 8 فبراير 2024 ، يحدد مبلغ المنح التعويضية عن المصاريف التي ينفقها الموظفون و الأعوان خلال قيامهم بمهام مطلوبة منهم عبر التراب الوطني و شروط منحها .

² المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية .

وفق ما سبق تبين أن الترقية هي تولي منصب جديد يكون أعلى رتبة من الذي كان فيه أما في نفس السلك أو في سلك اخر جديد ، و تكون وفق القوانين الخاصة به ، و هنا ميز المشرع بين نوعين من الترقية نذكرهما كالتالي :

01 : الترقية في الدرجات : و يقصد بها الترقية عن طريق الانتقال في الدرجات أي من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة و تتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم ، و قد حدد المشرع الدرجة 12 كأقصى حد و حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة¹ ، أين حدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر طبقا للجدول ادناه².

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة	(سنتان و 6 أشهر)	(3 سنوات)	(3 سنوات و 6 أشهر)
المجموع : 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

- حيث يستفيد الموظف من الترقية في الدرجة إذا توفرت لديه الأقدمية المطلوبة و تخضع للتقييم و النسب بالنسبة لعدد الموظفين مستحقي الترقية ، كما تتم ترقية الموظف في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى .

02 : الترقية في الرتبة : و تعني تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى منها في السلك نفسه أو في لسلك الأعلى مباشرة ، وقد وضع المشرع الجزائري للترقية في الرتبة إطار قانوني و حدد المعايير و الأساليب التي من خلالها تتم الترقية و ذلك استنادا للمادة 38 من الأمر 06-03 التي تنص على أن : " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية"³ ، طبقا لمبدأ المسار المهني الذي يقوم عليه نظام الوظيفة العمومية المغلق ، فإن الموظف يستفيد من الترقية في الرتبة خلال مساره المهني ، بل أكثر من ذلك فإن الترقية تعد حقا بالنسبة له ، و تعتبر ذلك الإمتياز الذي يمنح للموظف العام و الذي ينتج عنه زيادة في الراتب و ارتقاء في منصب العمل مما يؤدي إلى

¹ المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29-09-2007 ، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم .

² المادة 11 ، مرجع سابق .

³ المادة 38 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق .

الزيادة في مسؤولياته و بعض امتيازاته .

ثانيا : أسس و معايير الترقية في الرتبة :

نظم المشرع الجزائري كيفية الترقية في الرتبة حسب الآتي :

01- الترقية على أساس الشهادة : كرسست المادة 107 من الأمر رقم 06-03 ، مبدا الترقية على أساس الشهادة و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى ، في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حيث بإمكان الموظف الذي تحصل خلال مساره المهني على الشهادات أو المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالرتب العليا التابعة لنفس السلك أو السلك الأعلى من نفس الشعبة الترقية إلى الرتب الموافقة لهذه المؤهلات و الشهادات ، وذلك في حدود المناصب المالية الشاغرة المطلوب شغلها¹ ، وفقا للشروط التالية :

• أن يكون نمط الترقية على أساس الشهادة ، منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص الذي يحكم رتبة الترقية .

• أن يكون تاريخ الحصول على الشهادة أو المؤهل الجديد (تاريخ المداولة أو النجاح) ، لاحقا لتاريخ توظيف المعني .

02- الترقية على أساس الإمتحان المهني : تعتبر الترقية عن طريق الإمتحان المهني، أحد أنماط الترقية الداخلية، وهي تتمثل في الانتقال من رتبته الأصلية إلى الرتبة الأعلى في نفس السلك أو في سلك أعلى، من بين الموظفين الذين يثبتون شرطي الرتبة والأقدمية المحددة بموجب القوانين الأساسية الخاصة ، و بناء على نص المادة 107 من الأمر 06-03 التي تنص على أن الترقية في الرتبة تكون وفقا لعدة كفاءات من بينها الترقية عن طريق الإمتحان المهني أو الفحص المهني ، كما لم ينص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ولا النصوص التنظيمية المتخذة لتطبيقه، على الشروط الأساسية التي ينبغي توافرها قبل تجسيد عملية الترقية عن طريق الإمتحان المهني، حيث أنه ومن خلال إستقراء مختلف النصوص

¹ المنشور رقم 04 المؤرخ في 30-11-2017 المتعلق بالترقية على أساس الشهادة ، المديرية العامة للوظيفة العمومية و الإصلاح الإداري .

القانونية والتنظيمية سارية المفعول في هذا المجال، يمكننا أن نوجز أهم هذه الشروط في الآتي:

- أن يكون الموظف المعني بالترقية مرصفا في رتبته الأصلية.
- أن يكون نمط الترقية عن طريق الإمتحان المهني منصوص عليه في القانون الأساسي الخاص، الذي يحكم رتبتي الإنتماء و الترقية.
- أن يتوفر الموظف المعني على شرطي الرتبة والأقدمية المحددة في القانون الأساسي الخاص، الذي يحكم رتبة إنتمائه.
- أن يجتاز الموظف المعني بنجاح مجموعة الإختبارات المحددة بموجب القرارات التي تحدد إطار تنظيم المسابقات والإمتحانات المهنية، الخاصة بالقطاع المعني.
- أن يتوفر المنصب المالي الشاغر والمخصص لنمط الترقية ، وأن يكون مدون في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية للسنة المالية التي يتم فيها تجسيد عملية الترقية.

حيث أنه وفي إطار تطبيق أحكام التعلية الوزارية المشتركة رقم 01 المؤرخة في 23 / 12 / 2015، التي تحدد كفيات تجسيد التدابير العملية الرامية إلى تعزيز التوازنات الداخلية للبلاد ، يمكن تجسيد عمليات الترقية عن طريق الإمتحان المهني في حدود المناصب التي أصبحت شاغرة بسبب التحرر في إحدى الحالات المذكورة في التعلية المشار إليها أعلاه.

03- الترقية الإختيارية : هذا النوع من الترقية و المتمثل موضوعها في الترقية على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء ، من بين الموظفين الذي يثبتون الأقدمية المطلوبة¹ ، فهذا النوع من الترقية يعطي للإدارة حافز لبعض موظفيها الذين امضوا في خدمتها مدة معينة حددها التنظيم ، كما يعطي لها السلطة التقديرية في اختيار الموظف الجدير بالترقية ، كما تجدر الإشارة إلى أن الإستفادة من هذا الإمتياز تتم مرة واحدة خلال المسار المهني للموظف و هذا بتوفر الشروط القانونية ، و عليه

¹ عمار بوضياف ، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 116 .

فترقية الموظفين المعنيين تتم بقوة القانون دون الزامية وجود مناصب مالية في إطار المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية أو الإدارة العمومية المعنية¹.

المطلب الثاني : التحفيز المعنوي في التشريع الجزائري .

رغم أهمية الحوافز المادية إلا أن المشرع الجزائري لم يغفل الجانب المعنوي للحوافز داخل الإدارة الجزائرية ، و ذلك من خلال خلق بعض الحوافز المعنوية ولو أنها محدودة المجال ، و نذكر من بينها كما يلي :

الفرع الاول : الاوسمة و الاستحقاقات الشرفية

تعتبر الأوسمة والنياشين من الوسائل التي اهدت إليها مختلف الدول لتكريم موظفيها، وتقدير جهودهم لتشريفهم بها نظير الخدمات الجليلة غير المتوقعة التي قدموها، والإشادة بهم في اجواء احتفالية، بما تقتضيه مكانة الدولة، ولذلك أنشئت أنظمة للاعتراف والتقدير والتشجيع بالأوسمة و القلادات والنياشين، تمنح باسم الحكومة أو الدولة ، الى الافراد الذين يقدمون لبلدانهم بكل شرف أعمال تتميز بالشجاعة والتضحية ونكران الذات، وتساهم في تطور البلاد وازدهارها وأمنها وسلامتها سواء كانت في المجال العسكري أو المدني، و هو ما تناوله المشرع الجزائري من خلال²:

أ - **مصنف الإستحقاق الوطني** : مصنف الاستحقاق الوطني هو وسام استحقاق جزائري وُضع في حيز التطبيق في 2 جانفي 1984 . يعترف بالخدمات الجليلة المقدمة للوطن، خدمة مدنية، جمهور أو عسكري، كذلك خدمات هامة متميزة في الثورة. يهدف أيضا المواطنين الذين ساهموا عن قرب أو بعد في رفع مكانة الوطن وتعزيزه.

ب- **ميدالية الشجاعة** : تمنح ميدالية الشجاعة للموظف الذي تميز ، اثناء أو بمناسبة تأدية مهامه ، بعمل شجاع مثبت قانونا ، معرضا نفسه لخطر حقيق و وشيك ، بهدف انقاذ حياة او

¹ المنشور رقم 01 المؤرخ في 03 - 01 - 2009 ، المتعلق بترقية الموظفين في إطار التعليم الوزارية المشتركة المؤرخة في 29 افريل 2008 .

² القانون 84-02 ، يتضمن إنشاء مصنف الاستحقاق الوطني ،الموافق ف 02/01/1984 ، ج .ر العدد 1 السنة 1984

ممتلكات عمومية او خاصة¹ .

ج- ميدالية الإستحقاق : تمنح ميدالية الاستحقاق للموظف الذي تميز ، اثناء او بمناسبة تأدية مهامه ، بنوعية اعمال او اشغال استثنائية ساهمت في تحسين اداء مصالح الادارة العمومية او خدمة الصالح العام² .

د- الشهادة الوزارية : تمنح للموظف الذي يتميز بخدمات مشرفة مقدمة للإدارة العمومية او لتقانيه و / او سلوكه المثالي المشهود بهما اثناء تأدية مهامه خلال مساره المهني³ .

الفرع الثاني : الخدمات الإجتماعية:

تقوم هذه الخدمات بإشباع حاجات ذاتيه للعدد العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الإجتماعية خدمات للعامل دون مقابل أو بمقابل رمزي بسيط. وتلعب هذه الخدمات دورا هاما في رفع درجة رضاء العامل والحفاظ على معنوياته العالية ودافع لإستمراره في المنظمة بالإضافة إلى الغاية من العمل الجماعي وروح التعاون حيث يشعر العمال أنهم أسرة واحده .

الفرع الثالث . التأهيل والتكوين المتواصل: يقصد به تلقين المعلومات و اكتساب المعارف ، ويهدف تكوين الموظف إلى رفع كفاءاته و ذلك بفتح المجال امامه للحصول على مؤهلات و اكتساب المهارات التي تتطلبها المهام الموكلة اليه ، كما انه يحسن مستوى الموظف الفني و زيادة تحكمه في مجال تخصصه (انظر المادة 104 من الامر 06-03) .

الفرع الرابع : تحسين شروط العمل : يمثل حافز الأمان وشروط العمل حافز معنوي قوي حيث أن حمايه العاملين ضد المخاطر وإصابات العمل وكذلك منح العامل الشعور بالأمان مثل تغيير التجهيزات وإجراءات العمل وتدريب والتأهيل لتحقيق السلامة، يساهم ذلك في شعور

¹ أنظر المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 17 - 323 مؤرخ في 2 نوفمبر سنة 2017 ، ج.ر العدد رقم 66 صادرة في

2017/11/12

2 المادة 4 ، نفس المرجع.

3 المادة 5 ، نفس المرجع.

الموظفين بالقيمة الحقيقية لهم فالإدارة و المؤسسة التي تحسن التهوية وتحسن الإنارة والنظافة وكذلك شروط الأمان والسلامة و الوقاية من المخاطر و إقتناء وسائل الأمان والمنشورات التوجيهية تبين كلها الإهتمام بالعامل.

المبحث الثاني : تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري .

لتقييم الأداء ضوابط و معايير يعتمد عليها من أجل ضمان موضوعيتها و عدالتها ، و تحديد السلطة المختصة بها ، حتى يشعر الموظف من خلالها بأن مجهوداته قد أخذت بالحسبان و بذلك نربح ثقة الموظف و السير قدما إلى تحقيق أهداف الإدارة ،

المطلب الأول : معايير و طرق تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري

الفرع الأول : معايير تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري :

تطرق المشرع الجزائري إلى معايير لتقييم أداء الموظف العام الجزائري من خلال التشريعات الخاصة بالوظيفة العامة و المتمثلة في :

أولا : الأمر 03-06 : تضمن الأمر رقم 03-06 في نص المادة 99 من الفصل الخامس معايير تقييم الموظف العام و المتضمن أربعة معايير فقط دون أن يتحدث عن العناصر المكونة لهذه المعايير ، حيث جاء في نص المادة ما يلي : " يرتكز تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقدير¹ :

- احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية ،
- الكفاءة المهنية ،
- الفعالية و المردودية ،
- كيفية الخدمة . "

كما اضاف المشرع إلى أنه بالإمكان اضافة معايير اخرى تتناسب و خصوصيات كل سلك من الأسلاك ، و هذا ما تضمنته الفقرة 02 من نفس المادة العبارة التالية : " ... يمكن أن

¹ المادة 99 من الأمر رقم 03-06 ، السالف الذكر .

تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير اخرى، نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك ".
فالمشرع اضاف معايير اخرى بطريقة غير مباشرة و ذلك عند صياغة القوانين الأساسية الخاصة بها ، و عليه فالمشرع قسم معايير تقييم الموظف العام إلى قسمين :

01- القسم العام (معايير عامة) : هي تلك المعايير التي نجدها متضمنة في كل القوانين الأساسية للقطاعات الأسلاك التابعة للوظيفة العمومية المذكورة في المادة 99 سالفه الذكر .

02- القسم الخاص (المعايير الخاصة) : و هي المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة لكل سلك من الأسلاك التابعة للتوظيف العمومي و التي تختلف من سلك لآخر ، هنا نرى أن المشرع قد ترك السلطة التقديرية للإدارة لتقدير المعايير المناسبة حسب كل قطاع .

ثانيا : المرسوم التنفيذي رقم 19-165 : أين جاء هذا المرسوم ليحدد كفاءات تقييم الموظف ، حيث نصت المادة 05 من المرسوم المشار إليه اعلاه و المتعلق بمعايير التقييم :

" يتم تقييم الموظف العام وفقا لمعايير تهدف على وجه الخصوص، إلى تقدير¹ :

* **احترام الواجبات العامة و الواجبات القانونية الأساسية ،** من خلال : الأمانة و عدم التحيز، تنفيذ المهام الموكلة له ، الإلتزام بالتوقيت و الإنضباط ، السلوك المحترم و المسؤول ، اللباقة في علاقته مع المسؤولين السلميين و زملاء العمل و المرؤوسين و مستعملي المرفق العام .

* **الكفاءة المهنية ،** من خلال : التحكم في ميدان النشاط و المناهج و التقنيات و الإجراءات ذات الصلة ، قدرات التحليل و التلخيص و حل المشاكل ، قدرات التعبير الكتابية و الشفهية ، قدرات الإستباق و التكيف و الإبتكار .

* **الفعالية و المردودية ،** من خلال: تحقيق الأهداف المحددة ، الفعالية في تأدية المهام و آجال تنفيذها .

* **كيفية الخدمة ،** من خلال : روح العمل الجماعي، القدرة على التواصل ، روح المبادرة و الديناميكية . "

¹ أنظر المادة 05 من المرسوم رقم 19-165 مؤرخ في 27 مايو 2019 ، يحدد كفاءات تقييم الموظف .

الفرع الثاني : طرق تقييم أداء الموظف في التشريع الجزائري

بعد التطرق إلى المعايير لتقييم الموظف العام ، يستوجب وجود وسيلة من أجل ترجمتها على الحياة المهنية للموظف و عليه إعتد المشرع الجزائري للقيام بهذه العملية على التالي :

أولاً : نصوص الأمر رقم 06-03 : من خلال نصوص هذا الأمر تحدث المشرع عن عملية التقييم بصفة موجزة وهذا ضمن الفصل الرابع من الباب الرابع تحت عنوان تقييم الموظف ، الإطار القانوني لتقييم الموظف العمومي ، بحيث يهدف تقييم الموظف¹ إلى : الترقية في الدرجات ، الترقية في الرتبة، منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء ، منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.

و أحالت المادة 103 إلى تنظيم تفصيل كفيات تطبيق تقييم الموظف التي لم يتم إصدارها لحد الساعة ، مما يمدد العمل بالأحكام الواردة في المرسوم التنفيذي 66-149 و التعلية رقم 05 المؤرخة في 1968/07/02، و من خلال أحكام المواد السابقة تبين أن المشرع ادخل مفاهيم جديدة لم تتضمنها القوانين السابقة من بينها :

- التأكيد على إلزامية تقييم الموظف أثناء مساره المهني و يكون بصورة مستمرة و دورية .

- إرساء مبادئ التحفيز المعنوي الذي يدفع إلى الرضا الوظيفي و الرفع من الأداء الوظيفي للموظف في الإدارة و ذلك من خلال منح أوسمة تشريفية و مكافأة للموظفين في الأداء المتميز في شكل (ميدالية الإستحقاق أو شجاعة ، و شهادات وزارية)².

ثانياً : المرسوم 19-165 : أين حدد هذا المرسوم سير تقييم الموظف ، حيث جاء في نص المادة 07 من المرسوم 19-165 من الفصل الثالث المتعلق بسير التقييم ، ما يلي: " يتم تقييم الموظف سنويا على أثر مقابلة التقييم المهني . و ينتج عنه :

- نقطة مرقمة تحدد حسب سلم تنقيط ، يعد نظرا لخصوصيات السلك الذي ينتمي إليه الموظف و طبيعة نشاطات المصلحة التي ينتمي إليها ،

¹ أنظر المادة 98 من الأمر 06-03 ، السالف الذكر .

² أنظر المواد 112 و 113 من الأمر 06-03 ، السالف الذكر .

- تقدير ذو طابع عام.¹

وفي المادة 12 نصت على أنه : " يتم سنويا إعداد بطاقة تقييم ... تودع في ملفه الإداري ، كما تتضمن بطاقة التقييم جزئين : الجزء الأول : مخصص للنقطة المرقمة و الجزء الثاني : مخصص للتقدير ذي الطابع العام ، كما حددت المادة 13 من نفس المرسوم على أن عملية تقييم الموظفين خلال السنة المعنية و في أجل اقصاه 31 مارس من السنة الموالية .

من خلال ما جاء في المواد سالفه الذكر نجد أن المشرع أبقى على مصطلح التقييم وذلك من خلال طريق إعطاء نقطة مرقمة مرفقة بتقدير عام يعكس مؤهلات و مدى أداء الموظف العام.

- و من هنا نستخلص أن المشرع أنتج في طرق تقييم الموظف العام طريقة مزدوجة ، حيث مزج

بين طريقتين أحدهما قديمة و الأخرى حديثة و المتمثلة في (طريقة التدرج البياني) بالنسبة

لعملية التقييط ، و طريقة (قياس المتدرج على أساس السلوك) بالنسبة لعملية التقدير ذو طابع

عام ، و هنا يمكننا الإشارة أيضا إلى محتويات إستمارة التقييم و التي تحتوي على التالي:

أ - قسم مخصص للمعلومات الخاصة بالموظف المراد تقييمه .

ب- قسم مخصص للتقييم يشمل جزءا للنقطة المرقمة و الجزء الآخر المتضمن التقدير العام .

المطلب الثاني : سلطة تقييم أداء الموظف و ضماناته في التشريع الجزائري :

الفرع الأول : السلطة المختصة بتقييم الأداء الوظيفي

تعتبر السلطة المختصة بتقييم أداء الموظف العام في منظور المشرع الجزائري على أنها تتمثل

في شخص المسؤول السلمي المباشر و / أو المسؤول السلمي الأعلى ، و هذا ما تم تكريسه

في النصوص القانونية المنظمة لسير عملية تقييم أداء الموظف العام ، و بالرجوع إلى نص

المادة 101 من الأمر 03-06 نجد أن المشرع لم يحددها صراحة بل أشار إلى أن صلاحية

التقييم من اختصاص السلطة السلمية المؤهلة² ، كذلك نفس الشيء نجده في نص المادة 10

من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 ، كما نجد أن المشرع أشار إلى أنه في حالة عدم رضا

¹ أنظر المادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 ، السالف الذكر .

² أنظر المادة 101 من الأمر رقم 03-06 ، السالف الذكر .

المرووس عن نتائج تقييمه يطلب من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء أن تقترح على السلطة التي لها صلاحية التعيين مراجعة هذه النتائج¹.

الفرع الثاني : ضمانات تقييم الأداء :

وضعت التشريعات الوظيفية جملة من الضمانات القانونية من شأنها أن تضمن له الموضوعية ، و يمكن ردها إلى ضمانات ادارية و اخرى قضائية .

أولا : الضمانات الإدارية لنظام تقييم الأداء :

01- ابلاغ الموظف بقرار تقييمه : و في هذا الصدد أوجبت المادة 102 من الأمر 06-03 على أنه : " تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكنها اقتراح مراجعتها . تحفظ إستمارة التقييم في ملف الموظف." ، بمعنى أن الإدارة ملزمة قانونًا بإعلام الموظف حول نقطة التقييم الممنوحة له ، دون التقدير العام التي يحكمها مبدأ السرية ، و لم يوضح نص المادة كيفيات هذا التبليغ ، وكذلك الجزاء المترتب على إغفاله ، أيضا المادة 11 من المرسوم 19-165 التي حددت آجال تبليغ النقطة المرقمة للموظف المعني في أجل 15 يوما قبل اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء .

02- جق التظلم الإداري : للموظف بعد اطلاعه على النقطة الممنوحة له الحق في أن يطعن في التقييم ، إذا كان يرى أنه قد ظلم في حقه ، و هو ما اكده المشرع من خلال إعطاء الحق للموظف بأن يتظلم أمام اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة ، و يقتصر حق التظلم على نقطة التقييم فقط دون التقدير العام ، كما أن المشرع لم يحدد الآجال الممنوحة لتقديم التظلم و لا المدة التي يجب على اللجنة أن تثبت في التظلم خلالها².

ثانيا : الضمانات القضائية لنظام تقييم الأداء الوظيفي : بما أن قرار التقييم قد تمس الموظف

¹ أنظر المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 19-165 ، السالف الذكر .

² سميحة لعقابي ، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري - بين الفعالية و القصور ، كلية الحقوق و العلوم

السياسية ، جامعة سطيف 02 ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 08 ، جانفي 2016 .

في مركزه القانوني فإنه يستوجب خضوعه للرقابة القضائية باعتبارها الأكثر فعالية بحكم ممارستها من جهة مستقلة و محايدة و تنقسم الدعوى القضائية على التقييم إلى قسمين :

01-دعوى الإلغاء على قرار التقييم : إن القضاء الإداري هو الجهة المختصة بإلغاء القرارات غير المشروعة على اعتبار أنها قرارات ادارية ، في حالة ثبوت اساءة إستعمال السلطة من الجهة الإدارية ، ولذا فإن رقابة مشروعية قرار التقييم تكون في رقابة ركن السبب و الغاية في هذا القرار ، وألا يكون مشوبا بإساءة إستعمال السلطة ، و قد حدد المشرع ميعاد رفع التظلم و اجال البت فيه فهو يخضع للقواعد العامة الواردة في المادة 830 من قانون الإجراءات المدنية و الإدارية ، وعليه فإن ميعاد رفع دعوى الإلغاء هو أربعة أشهر من تاريخ تبليغ قرار التقييم أو شهرين من تاريخ تبليغ قرار الرفض الصريح للتظلم أو فوات ميعاد الشهرين الممنوح للجنة البت في التظلم¹.

دعوى التعويض عن اضرار قرار التقييم : تناول المشرع الجزائري دعوى التعويض

الناجمة عن القرارات الإدارية غير المشروعة بصفة عامة و ضمنية على مستوى النصوص القانونية بدءا بالدستور ثم القانون المدني و أيضا قانون الإجراءات المدنية و الإدارية ، فدعوى التعويض الناجمة عن القرارات الإدارية باعتبارها الوسيلة المتبعة للمطالبة بجبر ضرر القرار الإداري غير المشروع ، يجد سنده القانوني بصفة ضمنية في إطار الاعتراف لكل شخص بالحق في التقاضي المكرس بمقتضى المادة 03 من قانون الإجراءات المدنية و الإدارية التي نصت على أنه : " يجوز لكل شخص يدعي حقا ، رفع دعوى أمام القضاء للحصول على ذلك الحق أو حمايته"² ، كما يجد أساسه أيضا في المادتين 800 و 801 من القانون نفسه ، فالأولى في سبيل تحديدها للاختصاص النوعي للمحاكم الإدارية حيث نصت أن: " المحاكم الإدارية جهة الولاية العامة في المنازعات الإدارية ، تختص بالفصل في أول درجة ، بحكم قابل للإستئناف في جميع القضايا، التي تكون الدولة أو الولاية أو إحدى المؤسسات ذات الصبغة

¹ أنظر المادة 830 من القانون 08-09 مؤرخ في 25 فيفري 2008، يتضمن قانون الإجراءات المدنية و الإدارية .

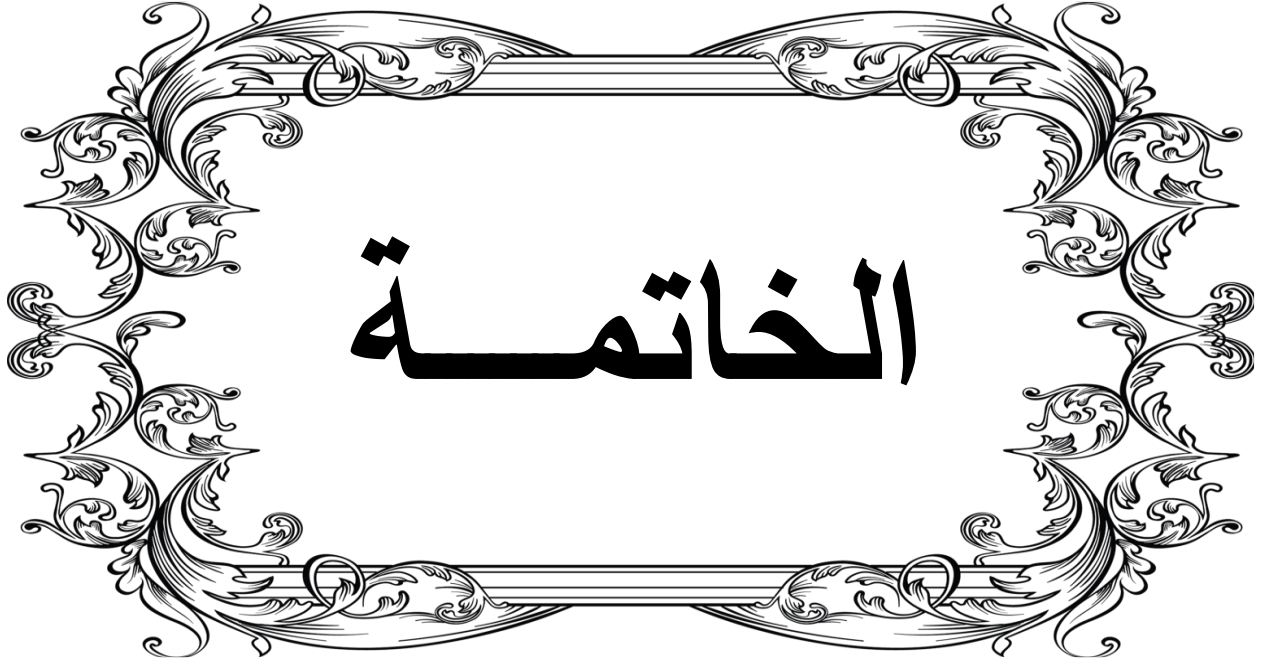
² المادة 03 فقرة 01 من القانون 08-09 ، مرجع سابق

الإدارية طرفا فيه .¹ ، أما المادة 801 فقد نصت أيضا على بعض أنواع الدعاوى التي تختص بها المحاكم الإدارية ، و من بينها دعاوى القضاء الكامل و التي تشمل دعاوى التعويض في طبيعتها بإعتبارها أنها تشكل جزءا منها .²

- وحتى يكون هناك تعويض عن أي ضرر يشترط أن يكون الضرر أكيدا ، مباشرا و أن يمس بحق مشروع ، و يقصد بالضرر الأكيد ذلك الذي يكون وجوده ثابتا و يكون واقعا و حالا حتى و إن لم يكن بصورة كاملة و فورية و هذه القاعدة ملزمة في البت في الدعوى ، وأن يكون الضرر أكيد لا يعني أن يكون بالضرورة حاليا ذلك أن التعويض عن الضرر المستقبلي جائز .
- إذا كان حدوثه أكيد و من امثله :الحرمان من فرصة الحصول على ترقية بفعل قرار اداري .

¹المادة 800 ، المرجع نفسه .

²المادة 801 ، مرجع نفسه .



الخاتمة

بعد أن استعرضنا مفهوم التحفيز ومفهوم الأداء الوظيفي والعلاقة بينهما في فصل أول نظري عموماً تناولنا فيه أبرز النظريات وما توصل إليه علماء الإدارة والتنظيم ، إنتقلنا في الفصل الثاني إلى النظام القانوني للموظف العمومي حيث تناولنا أبرز ما جاء به القانون 03/06 المتضمن القانون العام للتوظيف العمومي مع بعض النصوص التطبيقية والتكميلية حيث وقفنا على اهتمام المشرع الجزائري بتحفيز العامل والموظف في الجزائر حيث خلصنا إلى ما يلي :

أهم النتائج :

- 1- التحفيز عامل مهم في الإدارات والمنظمات ويجب الإهتمام به.
- 2- التحفيز له دور وتأثير كبير على الأداء الوظيفي للعامل ومن شأنه رفع من أداء العامل كما و نوعا .
- 3- هناك عدة طرق تناولتها النظريات المختلفة يمكن تطبيقها بأشكال مختلفة حسب خصوصية الإدارة و المنظمة .
- 4- التحفيز المادي له دور هام جدا ويجب أن يكون في مستوى تطلعات العمال .
- 5- التحفيز المعنوي له نفس الأهمية وأكثر لا سيما إحترام العامل إحتراماً مباشراً وغير مباشر ، حيث يجب أن يتحقق الرضاء الوظيفي والقضاء على الإغتراب الوظيفي والإحترق الوظيفي.
- 6- في الجزائر نظام الوظيفة هو نظام مغلق وعليه فإن الجزء الهام من التحفيز يجب أن تتضمنه القوانين الأساسية والقوانين المكملة التطبيقية بما يتناسب مع حالة الإدارات والمنظمات الجزائرية .
- 7- بالإضافة إلى القوانين يجب أن يتم العمل في إطار لجنة الخدمات الإجتماعية وفي النظام الداخلي للإدارات والمؤسسات على الرفع الدائم لمعنويات العامل والموظف و إرضائه بشكل يسمح له بالتركيز في عمله والأبداع .

8- وجوب إستعمال الإدارة بالأهداف والمناجحه التشاركي واشراك العامل في مناقشة الشؤون الإدارية والإستماع له بشكل دائم و متواصل.

9- بعض حلول الإدارات والمنظمات قد تأتي من مقترحات العمال التي هي اقرب إلى الميدان

إقتراحات :

1- تحديث القوانين الأساسية و إصلاح المنظومة عموما بما يتماشى مع التطورات العامة المحيطة بالإدارة أو المؤسسة.

2- راتب العامل أو الموظف يجب أن تتماشى الزيادة فيه مع تضاعف أسعار المواد و الخدمات ويجب أن تكون هناك آلية سلسة و مرنة فإذا كانت الأسعار تتغير كل ثلاث سنوات يجب أن يتغير راتب وفقا لذلك .

3- الإهتمام بالعمل والإنتاج لا يجب أن يلغى الإهتمام بالعامل البشري والذي يسمى بالموارد البشرية نظرا لما له من تأثير .

4- يجب الإهتمام بأسرة العامل التي هي الداعم المعنوي الأساسي له.

5- تنشيط لجنة الخدمات الإجتماعية ودعمها لتقديم الإمتيازات المناسبة للعامل أو الموظف. إن المورد البشري يعتبر أهم مورد حيث يلعب دور في نجاح الإدارة أو المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة وبالتالي فإن الإهتمام به يجب أن يكون على رأس الأولويات وأن يتم العمل عليه باستمرار، كما يتطلب الأمر المراجعة الدائمة والرقابة في إطار دراسة التغذية الإسترجاعية أين تكتمل سلسلة المناجحة العمومي (التخطيط - التنظيم - الرقابة - التقييم) .

كما لا يفوتنا أن نشير إلى وجوب إضفاء اللمسة الإنسانية التي أوردها عالم الإدارة الشهير " بيتر دراكر " في كتابه (فن الإدارة / Human touch) ، حيث يشير كل حرف من هذه العبارة إلى عنصر يجب الإهتمام به من أجل تحفيز العامل في المنظمة ، نتطرق فيما يلي إلى تفصيل تلك العبارة حرفا بحرف

H : " Hear him " : استمع له ، استمع الى الموظف أو العامل

U : Understand his feeling : تفهم شعوره بحيث لا يشعر العامل بالاغتراب الوظيفي أو الاحتراق الوظيفي .

M : Motivate him : حفزه بالحوافز المادية و المعنوية .المباشرة و غير المباشرة

A : Acknowledge him : علمه بكل الطرق المتاحة

N : News: مكنه من متابعة الأخبار و المستجدات حول عمله

T : Train him: كونه و حسن قدراته و مهاراته

O : Open his eyes: افتح عينيه على المحيط الخارجي و الداخلي

U : Unify them: وحد العمال بحيث يشعرون بالعدل و الاهتمام و الانتماء

C : Communication : الاتصال الفعال و الناجح و تقوية الاتصال الرسمي (formal)

ومحاربة الاتصال غير الفعال (informal) وعلى رأسه الشائعات و تداول المعلومات المغلوطة او المحبطة

H : Honor him : تقدير العامل و منحه الإحترام المناسب و إعطاء قيمة للرجال المتفانون في العمل و المضحون من أجل رقي و إزدهار المنظمة و كذلك تكريم أصحاب الإنجازات الإستثنائية و المبادرات.

تعد هذه العبارة الجوهرية ملخص لكيفية تحفيز العامل أو الموظف وهي فعلا لمسة إنسانية في قمة البراعة جملة و تفصيلا .

وفي مجمل ما سبق و حيث أننا موظفان في الإدارة الجزائرية لمدة فاقت العشرين سنة عايشنا فيها الإدارة الجزائرية عن قرب نرى أن شخصية الفرد الجزائري تحتاج إلى تلك اللمسة الإنسانية لاسيما آخر عنصر و هو الإحترام و التقدير الذي هو جوهر الفرد الجزائري ، و على كل مسير أن يأخذ بعين الإعتبار هذا العنصر و العمل عليه لتحقيق تحفيز وافي للموظف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر مع خلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة.

فائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية

01 : قوانين و مراسيم ومناشير :

- القانون رقم 22-22 المؤرخ في 18 ديسمبر 2022 المتمم للأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظائف العمومية ، ج ر ، العدد 85 الصادرة في 19 ديسمبر 2022 .
- الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، ج.ر العدد 46 ، مؤرخة في 16 يوليو سنة 2006.
- المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29-09-2007 ، يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم ، ج . ر رقم 61 صادرة في 30 سبتمبر سنة 2007 .
- المرسوم التنفيذي رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ، .
- المرسوم التنفيذي رقم 17-323 المؤرخ في 02 نوفمبر 2017 يحدد طبيعة و خصائص و كفاءات منح الاوسمة الشرفية و/أو المكافآت للموظفين ، و كذا تشكيلة و سير و صلاحيات اللجنة الخاصة المكلفة بمنحها
- مرسوم تنفيذي رقم 19-165 مؤرخ في 27 مايو 2019، يحدد كفاءات تقييم الموظف ج.ر سنة 2019 عدد 37 .
- مرسوم تنفيذي رقم 24-79 مؤرخ في 8 فبراير 2024 ، يحدد مبلغ المنح التعويضية عن المصاريف التي ينفقها الموظفون و الأعوان خلال قيامهم بمهام مطلوبة منهم عبر التراب الوطني و شروط منحها.
- المنشور رقم 01 المؤرخ في 03 - 01 - 2009 ، المتعلق بترقية الموظفين في إطار التعلية الوزارية المشتركة المؤرخة في 29 افريل 2008 .
- المنشور رقم 04 المؤرخ في 30-11-2017 المتعلق بالترقية على أساس الشهادة ، المديرية العامة للوظيفة العمومية و الاصلاح الإداري .

02 : الكتب باللغة العربية :

- حمداوي وسيلة ، اداة الموارد البشرية ، ط1 ، مديرية النشر الجامعية قالمة ، الجزائر ، 2004 .
- الهاشمي لوكياء ، السلوك التنظيمي ، ج 2 ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- نورالدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، الجزائر ، دار الأمة للطباعة و ترجمة و التوزيع ، الجزائر ، 2011
- فرحات سليمي ماس ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2018 .
- عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري ، ط 1، جسور للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 .
- سلوى عمر عبد الرحمن ، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين ، الدار الجزائرية ، 2015 ، ص 31 .
- احمد ماهر ، نظام الأجور و التعويضات " دليلك إلى الرواتب و الحوافز و خدمات العاملين " ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، القاهرة ، 2016.

- محمد علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، 1970.
- توفيق محمد عبد المحسن ، تقييم الأداء " مداخل جديدة... لعالم جديد " ، مصر ، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2003-2004 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، ، عمان ، 2010 .
- المهدي طاهر غنية ، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم ، الأسس و الوظائف) ، دار الكتب الوطنية بنغازي ، ط1 ، 2003 .
- موسى اللوزي ، التنظيم و إجراءات العمل ، ط1 ، دار وائل للنشر والطباعة، عمان الأردن، 2002 م

03 : المذكرات و الرسائل

- سميحة لعقابي ، ترشيد قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه في العلوم – تخصص قانون الإدارة العامة ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة باتنة 1 ، الجزائر ، السنة الجامعية 2016-2017
- جهاد احمد عبد الرزاق نعيرات ، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة ، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات ، العدد 46 ، 2022 .
- نورالدين بو الشرش ، الحوافز و أداء العاملين في مؤسسة الصحة العمومية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة بسكرة ، 2005-2006.
- عادل عشي ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية ، رسالة ماجستير ، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006.
- امنة مسغوني و سهيلة شوية ، الية اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، كلية العلوم الإجتماعية ، 2014 – 2015 .

المقالات

- خالد عطوي ، النظام القانوني للتحفيز المادي و المعنوي للموظف العمومي في الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم السياسية بجامعة المسيلة ، دفا تر السياسة و القانون ، المجلد 15 ، العدد 01 ، 2023 .
- ابراهيم بدر شهاب ، الحوافز الادارية في الفكر الاسلامي ، دورية الادارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 02 ، الاردن ، 2005
- رابح أوكيل ، ريم خالدي ، " التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل و الحياة الشخصية " ، إدارة المجالات المغاربية للمنظمات ، جامعة ابوبكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2019 ، المجلد 3 ، العدد 1 ، 2019/12/25.
- سميحة لعقابي ، نظام تقييم أداء الموظف العمومي في التشريع الجزائري – بين الفعالية و القصور ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة سطيف 02 ، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية ، العدد 08 ، جانفي 2016 .



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر و عرفان
	إهداء
	قائمة المختصرات
4-2	مقدمة
الفصل الأول : التحفيز و الأداء الوظيفي	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : التحفيز و نظرياته
07	المطلب الأول : ماهية التحفيز
08	الفرع الأول : التحفيز (تعريفه عناصره و أنواعه)
10	الفرع الثاني : أهمية التحفيز و أهدافه
11	المطلب الثاني : أهم نظريات التحفيز
11	الفرع الأول : نظريات المحتوى
13	الفرع الثاني : النظريات العملية
14	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي
14	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
14	الفرع الأول : الأداء الوظيفي
16	الفرع الثاني : تقييم الأداء الوظيفي
22	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
23	المطلب الثاني : اثار التحفيز على الأداء الوظيفي
23	الفرع الأول : تأثير التحفيز على الأداء و كفاءة الإنتاجية
24	الفرع الثاني : شروط نجاح نظام التحفيز لتحسين الأداء و معيقاته

الفصل الثاني: اليات تحفيز الموظف في التشريع الجزائري	
28	تمهيد
29	المبحث الأول : التحفيز المادي و المعنوي في التشريع الجزائري
29	المطلب الأول : التحفيز المادي في التشريع الجزائري
29	الفرع الأول : التحفيز المالي
31	الفرع الثاني : حافز الترقية
35	المطلب الثاني : التحفيز المعنوي وفق التشريع الجزائري
35	الفرع الاول : الاوسمة و الاستحقاقات الشرفية
36	الفرع الثاني : الخدمات الإجتماعية
36	الفرع الثالث . التأهيل والتكوين المتواصل
36	الفرع الرابع : تحسين شروط العمل
37	المبحث الثاني : تقييم أداء الموظف وفق التشريع الجزائري
37	المطلب الأول : معايير و طرق تقييم الأداء وفق التشريع الجزائري
37	الفرع الأول : معايير تقييم الأداء وفق التشريع الجزائري
39	الفرع الثاني : طرق تقييم الأداء وفق التشريع الجزائري
40	المطلب الثاني : سلطة تقييم الأداء و ضماناته في ظل التشريع الجزائري
40	الفرع الأول : سلطة تقييم الأداء
41	الفرع الثاني : ضمانات تقييم الأداء
45	خاتمة
49	قائمة المراجع
52	فهرس المحتويات

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح نظام التحفيز و الأداء الوظيفي و العلاقة بينهما ، والتعرف على اليات التحفيز و التدابير التي أقرها المشرع للموظف لإشباع حاجاته وتحسين ادائه . و لتحقيق أهداف البحث إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الموضوع ، من خلال جمع المعلومات المتعلقة به للوصول إلى حل لإشكالية البحث . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن التحفيز وسيلة مهمة في الإدارات والمنظمات ويجب الإهتمام به ، ويوجد عدة وسائل تثير رغبة الموظف على أداء متميز ، كما أن المشرع أبان على اهتمامه بالتحفيز من خلال النصوص القانونية ذات الصلة . و خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات ابرزها : تجديد القوانين الأساسية واصلاح المنظومة عموما بما يتماشى مع التطورات العامة المحيطة بالإدارة أو المؤسسة ، وجوب إستعمال الإدارة بالأهداف واشراك العامل في مناقشة الشؤون الإدارية والإستماع له بشكل دائم.

الكلمات المفتاحية : التحفيز ، الأداء الوظيفي ، الموظف العمومي

Abstract

This study aimed to clarify the motivation system and job performance and the relationship between them, and to identify the motivation mechanisms and measures approved by the legislator for the employee to satisfy his needs and improve his performance.

To achieve the research objectives, we adopted the descriptive analytical method because it suits the nature of the topic, by collecting information related to it to reach a solution to the research problem.

The study reached several results, the most important of which are: Motivation is an important means in departments and organizations and must be given attention. There are several means that stimulate the employee's desire for outstanding performance, and the legislator has expressed his interest in motivation through the relevant legal texts.

The study concluded with a number of recommendations, the most prominent of which are: renewing the basic laws and reforming the system in general in line with the general developments surrounding the administration or institution, the necessity of using management by objectives and involving the worker in discussing administrative affairs and listening to him permanently.

Keywords : motivation , job performance , public employee