



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



## نظام الحوافز في التوظيف العمومي في الجزائر

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان العلوم السياسية

تخصص: سياسة عامة وإدارة محلية

تحت إشراف الاستاذ:  
عبد الحميد فرج

إعداد الطلبة :  
سليمان ساحة  
عمار واسع

### لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	عبد الحميد فرج
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	خير الدين عبادي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	حفيظة معمر

السنة الجامعية: 2017/2016



مقدمة

## أ- تمهيد

- لقد شغل موضوع التحفيز حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الافراد قديما، وازداد الاهتمام به كثيرا حديثا، ولم يقتصر عليه الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد بل تعد المصدر ليكون أحد ابرز محاور البحث في العلوم الأخرى والعمل على إعتبار أنه من المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

ومن هنا ركز العديد من الإدارات الحديثة أهم أوقتها للمحافظة على مستوى الدوح المعنوية لأفرادها العاملين وتمييزهم التحقيق الإندماج بين الأفراد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل، وقصد تحفيز الأفراد وتسعى المنظمات بإختلاف أنواعها الى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤشرات الخارجية التي تشجع الفرد على تحسين أدائه .

## ب- أهمية الموضوع:

ان الهدف من إختيار الموضوع هو معرفة مجموعة من المتعلقة بنظام الطواف اذا يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين ولا تزال تحتاج إلى دراسات جديدة نظرا لإرتباطه بحاجات ودوافع الفرد التي تتغير من وقت لآخر ومنفرد إلى آخر داخل المؤسسات.

بالإضافة الى معرفة إسهام انتظام الحوافز في كيفية دفع الأفراد نحو تحسين ادائهم وتوضيح العلاقة بين الأفراد وفعالية نظام الحوافز ومناقشة بعض العوامل المؤثرة على الطرق والأساليب المستعملة في تشجيع العاملين داخل المؤسسة .

كما أن لتحفيز أهمية بإعتبار نوعا من الإستثمار في المورد البشري وخاصة في المؤسسات العمومية التي تعاني من مشاكل كثيرة كتأخير والتغيب والإهمال في العمل لذلك بعد التحفيز مهمة للأفراد العاملين والتقليل من هذه المظاهر السلبية ومكافحتها .

ج- مبررات اختيار الموضوع :

تتخصر أسباب اختيارنا للموضوع للأسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

• الأسباب الذاتية :

- رغبة ذاتية في دراسة و الاطلاع أكثر على نظام الحوافز داخل المؤسسات العمومية .
- اظهار دور الحوافز و مالها من أثر في تحسين اداء الموظفين .
- محاولة الفات الانتباه لهذا الموضوع من اجل التحسين وتحقيق الأهداف .

• الأسباب الموضوعية :

رد الاعتبار للعامل وتحفيزه على العمل اكثر نظرا لدوره المهم الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة.

د- حدود الدراسة :

يكمن موضوع الدراسة في اطار نظري يتمحور حول نظام الحوافز في الوظيف العمومي بالجزائر بصفة عامة، أما الإطار الزمني تنطلق الدراسة إبتداءا من تاريخ القانون الأساسي العام للوظيف العمومي لسنة 2006 .

هـ - اشكالية الموضوع :

فيما يتمثل نظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية :

1. ما هو مفهوم الحوافز وما هيا أهم انواعه ؟
2. هل يساهم نظام الحوافز بالوظيف العمومي على تحسين أداء العاملين؟
3. ما هو مفهوم الوظيفة العمومية؟
4. كيف تطورت الوظيفة العمومية بالجزائر؟
5. ما هيا أهم التحفيزات التي جاء بها القانون الأساسي العام للوظيف العمومي بالجزائر؟

و- فرضيات الدراسة :

من خلال الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية يمكن أداء الفرضية التالية :

يعتبر التحفيز كوسيلة او نمط تعتمد الإدارة او المؤسسة للتأثير على الفرد و توجيه سلوكياته الى تحقيق اهدافها .

ز- المنهج المعتمد :

اعتمدت الدراسة على المنهج :

المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك في الجانب النظري للدراسة حيث يسمح المنهج الوصفي بعرض مختلف التطورات الفكرية للتحفيز وأنواعه وغيرها من المفاهيم الخاصة والمتعلقة بالحوافز وأيضا عرض للوظيفة العمومية والخدمات المقدمة فيها . ومن اجل فهم أعمق اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي وذلك لشرح ومحاولة تحليل بعض الأفكار وبعض القوانين المتعلقة بالحوافز داخل الوظيفة العمومية في الجزائر .

ح- خطة الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتقرب أكثر من الموضوع تم تقسيم العمل الى فصلين :

الفصل الأول :

يدرس هذا الفصل ماهية الحوافز من خلال ثلاث مباحث بحيث تشكلت كلاتي :

**المبحث الاول :** تعلق هذا المبحث بتعريفات لنظام الحوافز وذلك بطرح بعض الدكاترة والمفكرين لهذا الموضوع ، أما **المبحث الثاني** تمثل في انواع الحوافز أما **المبحث الثالث** فقد تم التعرف فيه على نظريات الحوافز الكلاسيكية والحديثة .

الفصل الثاني :

درس هذا الفصل ماهية الوظيفة العمومية في الجزائر بحيث قسم على ثلاث مباحث :

**المبحث الاول :** تعلق بتعريف عام للوظيفة العمومية بحيث درس المفهوم الموضوعي في المطلب الاول والمفهوم الشخصي للوظيفة العمومية في المطلب الثاني ، أما **المبحث الثاني** فقد كان لدراسة الوظيفة العمومية في الجزائر بصفة خاصة حيث قسم هذا المبحث في ثلاث مطالب الاول كان للنظام القانوني للوظيف العمومي في الجزائر والمطلب الثاني درس تطور الوظيف العمومي في الجزائر ، أما **المبحث الثالث** تمثل في دراسة نظام الحوافز المادية والمعنوية في الوظيف العمومي في الجزائر، وفي الاخير استخلص من هذه الدراسة عدة نتائج والتي من اجلها الاجابة على الفرضية المطروحة .

# الفصل الأول

## الإطار النظري للحوافز

## تمهيد :

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع المطروحة في الوقت الحالي حيث تلعب الحوافز دوراً هاماً في التأثير على سلوك الفرد و هذا لتغيير أدائه نحو الأحسن لما يتناسب مع الأهداف المرسومة والتي تسعى المؤسسة من خلال اهتمامها بالأفراد و العاملين لديها باعتبارها المورد الأساسي لها كما أن كفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام المواد المتاحة لأن الرغبة في العمل تكمن في نفس الفرد وتصبح مهمة الإدارة هي إثارة تلك الرغبة وتوجيه سلوك الفرد المترتب عنها في الاتجاه الذي يخدم المؤسسة لذا وجب عليها البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم التأثير على القوى العاملة والتي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال تلبية حاجاتهم ورغباتهم وهذا ما يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على الكوادر ذات المهارات العالية وجذب موارد بشرية أخرى من خلال النظام الجيد للحوافز .

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- المبحث الأول: ماهية الحوافز .
- المبحث الثاني: أنواع الحوافز .
- المبحث الثالث: نظريات الحوافز .

## المبحث الأول: ماهية الحوافز:

من المهم معرفة سلوك الأفراد داخل كل مؤسسة ومعرفة مدى رغبته وقدرته على العمل بحيث ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وسوف يتناول هذا المبحث تعريف الحوافز وخصائصها مروراً بأهداف وأهمية الحوافز .

## المطلب الأول: تعريف الحوافز:

من خلال هذا المطلب نتناول الدراسة مختلف التعاريف لمفهوم الحوافز:

فقد عرفها الدكتور محمد علي السلمي أنها: العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه كما عرفها كذلك على أنها مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً<sup>1</sup>

كما تعرف الحوافز على أنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>

الحوافز هو الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>3</sup>

كما تُعرف كذلك بأنها: " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر و العمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - متحصل عليه من الموقع: [www.tassili.algerie.com](http://www.tassili.algerie.com) بتاريخ: 2016/11/27 الساعة: 20:30

<sup>2</sup> - سمية ترشة. دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية . مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية . جامعة حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2015/2014. ص 3 .

<sup>3</sup> - هناء بن سلمان . الحوافز و المكافآت و دورها في تحسين الأداء الوظيفي . مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية . جامعة قاصدي مرياح ورقلة . كلية الحقوق و العلوم السياسية . 2014/2013. ص: 10 .

<sup>4</sup> - الطاهر الوافي . التحفيز و أداء الممرضين . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع . جامعة قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2013/2012. ص: 7

أيضا هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الإقتناع الذي يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استثارة فيه بحيث يعمل التحفيز على تنمية الدافعية ويقود إليها إلا أنه قوة خارجية تسلط على الأفراد<sup>1</sup>

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الحوافز هي: تلك السلوك التي ينتهجها الفرد نتيجة القواعد والأسس الموجودة بالمؤسسة وهذا وفق نظام يضمن تلبية حاجيات ومتطلبات العمال بغرض تحقيق الأهداف المرسومة .

<sup>1</sup> - نبيلة مرماط . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2009/2008.ص: 12 .

**المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز:**

يتميز نظام الحوافز بعدة خصائص نذكر من بينها:

1. **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه بشكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
2. **إمكانيات التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
3. **الوضوح و البساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه وإستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
4. **التحفيز:** يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.
5. **المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه.<sup>1</sup>
6. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
7. **القبول:** يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة .
8. **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها لذا يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و غيرها...<sup>2</sup>
9. **المرونة:** يجب أن يتسم بالاستقرار و الإنتظام إلا أن ذلك لا ينف إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدع الأمر ذلك .
10. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون نظام منفعه للمنظمة على شكل زيادة إراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها و يتم ذلك بمقارنة النتائج قبل و بعد النظام .

<sup>1</sup> - [www.tassili.com.algerie](http://www.tassili.com.algerie) . مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> - سمية ترشة. مرجع سابق . ص: 25 .

**11. التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - حميد باجة . دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . جامعة آكلي محند أولحاج . البويرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . 2014/2013.ص: 37 و 38 .

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف نظام الحوافز:

أولاً: أهمية نظام الحوافز: للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق النجاح نذكر منها:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع الروح المعنوية بما يحقق هدف إنساني مهم في حد ذاته و غرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية .
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولوياتها و تعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة و قدراتها على مطالب العاملين .
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول لإستخدام أفضل لطاقاتهم و قدراتهم مما يزيد من إنتاج المنظمة و يحسن من قدراتهم<sup>1</sup>.

#### على مستوى المؤسسة:

- يعمل التحفيز على توفير فرص أكثر لنمو المؤسسة و التطوير
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة فالأفراد المحفزين يسعون إلى إستخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء .
- زيادة الإنتاج حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاج المؤسسة و تحقيق أهدافها .
- زيادة قدرة المؤسسة على الإستجابة لتغيرات البيئة .
- الحصول على نتائج أفضل في نهاية الأداء .

#### على مستوى فريق العمل:

- زيادة قدرة الفريق على الإبداع و المخاطرة .
- مساعدة الفريق على إكتساب مهارات جديدة و إثراء معرفتهم .
- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة .
- يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن علي الوابل . دور الحوافز المادية و المعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجه نظر ضباط الأمن

العام المشاركين في موسم الحج. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية . جامعة نايف للعلوم الأمنية . كلية

الدراسات العليا . 2005. ص: 27

<sup>2</sup> - نبيلة مرابط . مرجع سابق . ص: 13-14 .

كما تكمن أهمية الحوافز أيضا في:

• تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز ( مادية - معنوية) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته .

• تساهم نظم الدوافع في تفجير قدرة العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام و يؤدي هذا إلى الإختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .

• تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل إنخفاض قدرات الإنتاج و إرتفاع معدلات المكلف و الغياب و المنازعات والشكاوي و دوران العمل<sup>1</sup>.

• تتبع الأهمية الأساسية لتحفيز من أهمية العنصر البشري و ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>2</sup>.

ثانيا: أهداف التحفيز: للحوافز عدة أهداف نذكر منها:

### 1. على المستوى الفردي:

• الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع و التوبيخ يجيب الإعتراف بحق من يبذل الجهد و يتقن الأداء و يتميز بالإخلاص في العمل .

• أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم و رد فعل الغير تجاههم إستجابة لرغباتهم لمعرفة البيانات و المعلومات على أدايمهم .

<sup>1</sup> - هناء بن سليمان . مرجع سابق . ص: 19 - 20 .

<sup>2</sup> - سلمان الفارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. 2011.

• حمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعال .<sup>1</sup>

#### على مستوى الجماعات:

• تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم .

• إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم و يحدث التنافس بينهم .

• تنمية المهارات فيما بين أفاد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل .

#### على مستوى المؤسسة:

• التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تساهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية مما يلزم المنظمة على إبتكار طرق و وسائل حديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها .

• التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الإستقطاب و الإختيار و التعيين و التدريب و غيرها من الأنشطة .

• تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم على الحرص عن المصلحة العامة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - غنية بن سعيد و وردة غسيل. تأثير الحوافز على أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية. جامعة أكلي محند أولحاج. كلية العلوم الاقتصادية. 2010/2011. ص: 41-42 .

<sup>2</sup> - غنية بن سعيد و وردة غسيل. مرجع سابق. ص: 41-42 .

و يمكن حصر أهداف المنظمة في ما يلي:

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين، فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها. تكييف العمال داخل المنظمة و تحقيق المرونة و الإستجابة السريعة لمختلف الظروف .
- تنمية روح التعاون و روح العمل الجماعي وبالتالي الولاء و الإنتماء.
- الإهتمام بالعاملين و ضمان إحترامهم و الثقة فيهم من خلال تلبية مختلف الرغبات .
- تحسين علاقات العمل وظروفه و شروطه و بالتالي الحصول على تعاون جميع الأفراد.
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز <sup>1</sup>.
- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد أو العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق ذلك هدفا إنسانيا في حد ذاته و غرض رئيسي له و لإنعكاساته على زيادة الإنتاج .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه و توجيهه أو تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين فيها .
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم لأن العاملين كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة و يفسرونها تفسير خاطئ .
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الإهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول لأهدافهم و الإستخدام الأفضل لطاقتهم و قدراتهم مما يزيد من إنتاج المؤسسة في الحجم و الكم و يحسن من خدماتها و عطائها <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حميد باجه. مرجع سابق. ص: 08-09 .

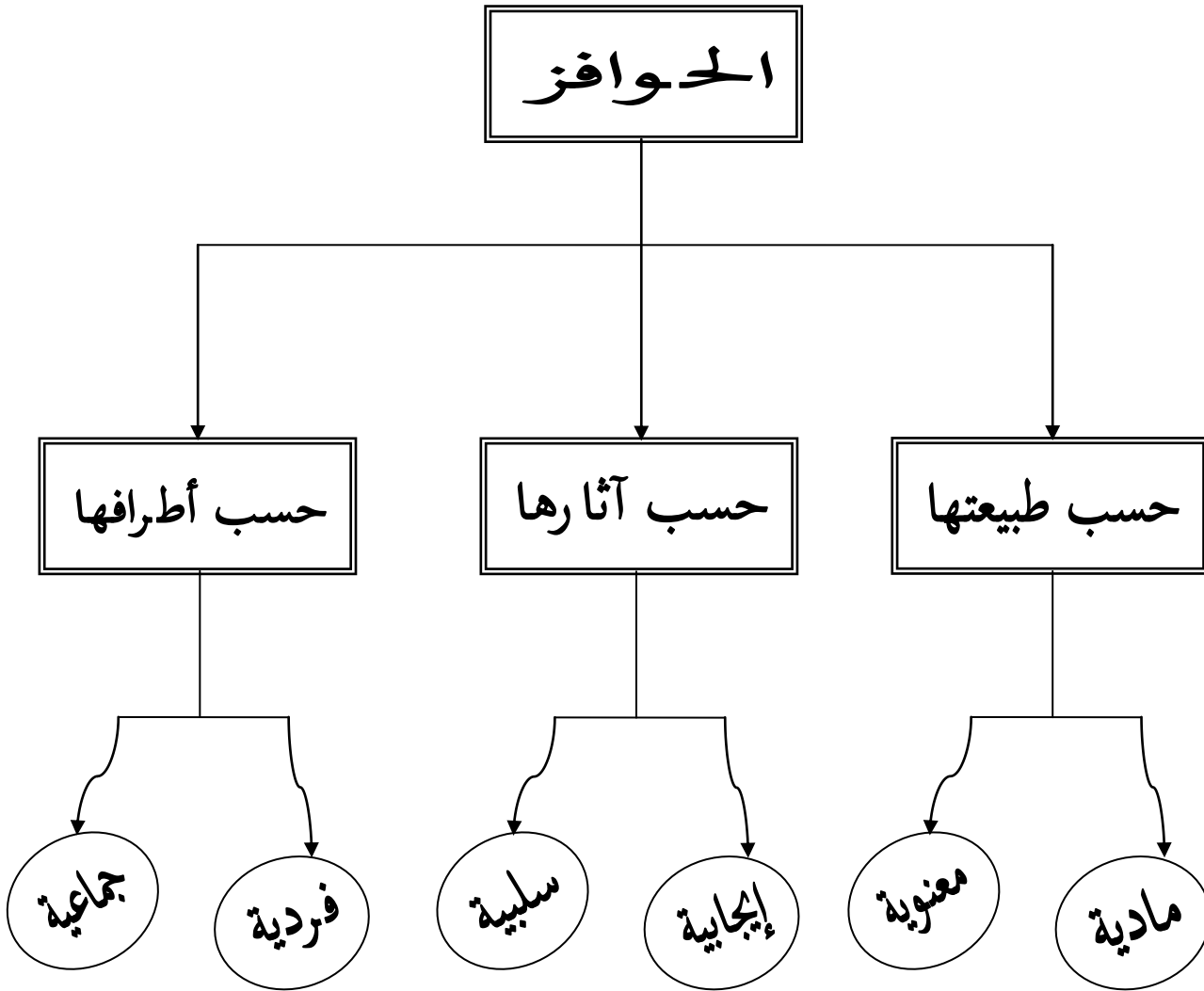
<sup>2</sup> - عبد الله حمد محمد الجساسي. أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم

سلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. 2010/2011. ص: 31 .

المبحث الثاني: أنواع الحوافز:

تباينت الآراء في تصنيف و تحديد أنواع الحوافز و ذلك إعتقادا على عدة معايير و أسس مختلفة حيث نستعص في هذا المبحث الحوافز من حيث طبيعتها ( مادية - معنوية) و من حيث أطرافها .

شكل رقم 01: مخطط لأنواع الحوافز.<sup>1</sup>



<sup>1</sup>المصدر ، من اعداد الطلبة

المطلب الأول: من حيث طبيعة الحوافز ( مادية - معنوية):

أولاً: مادية:

- هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية و المعنوية و هي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة و المشاركة في الأرباح و ضمان إستقرار العمل و ظروف إمكانية العمل المادية و ساعات العمل و الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.<sup>1</sup>

كما يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال نذكر منها:

- الأجر و المرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص ببذل الجهد و العمل أي كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد .
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود و منها العلاوات و المنح و البدلات و طبيعة العمل و تعويض التخصص .
- المزايا العينية ذات القيمة المادية: و تكون على عدة أشكال منها: الأجهزة و بطاقات السفر و الغذاء و حضور الحفلات التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات .
- المشاركة في الأرباح: يكثر إستخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أرباح و حوافز فيها تحققه من مستويات في الربح بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم.<sup>2</sup>

في الأخير يمكن القول بأن الحوافز المادية هي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الأرباح و الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - متحصل عليه من الموقع: [www.abhe.co.uk](http://www.abhe.co.uk) بتاريخ: 2016/11/28 ساعة: 12:50 .

<sup>2</sup> - علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في

قطاع غزة -الجامعة الإسلامية غزة- كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. غزة فلسطين. 2007. ص: 10-11

<sup>3</sup> - هناء بن سلمان. مرجع سابق. ص: 18 .

ثانياً: الحوافز المعنوية:

و هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية و الذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية و السلوكية للأفراد بهدف رفع مغنوياتهم و تحسين الجو المحيط بالعمل و قد أبرزت الكثير من الدراسات و البحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل و نجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكتف بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة و ذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعور بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله و من دلائل هذه الحوافز:

- الأمن و الاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان و الإستقرار في العمل الذي له تأثير كبير على نفسية العاملين .<sup>1</sup>

- فرص الترقية و التقدم: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض من مراكز العمل مثل التقاعد و الاستقالة ، أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض تلك المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد على ملء تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية و تكمن فعالية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد و كفاءته .<sup>2</sup>

و من بين الحوافز الأخرى أيضا نجد:

- إشراك العاملين في تحديد وزيادة دورهم و تفاعلهم مع المنظمة يعتبر حافزاً مهماً بالنسبة لهم وذلك عن طريق تحديد المواعيد و المتابعة لسير الأعمال.
- الإعتراف بجهد العاملين حيث يعطي كثير من العاملين أهمية للإعتراف بمجهودهم وهذا حافز لهم .
- العمل والحاجة إلى تحقيق الذات : والمقصود منها أن الإنسان يواجه كل إمكاناته وطاقاته ويسعى إلى إستغلالها داخل العمل وذلك للحصول على أهدافه وطموحاته المنشودة .
- العمل و الحاجة إلى التقدير و الإحترام: يطلق عليها حاجة الإنجاز لأنها تتضمن تكوين علاقة مع الآخرين مبنية على الرضا و المحبة و المكانة الإجتماعية .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن و سعيد المصري. إدارة الأعمال. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 1997. ص: 37 .

<sup>2</sup> - عبد العزيز شنيق. الحوافز و الفعالية التنظيمية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. 2008/2007. ص: 19 .

<sup>3</sup> - متحصل عليه من الموقع : [www.mowdoo.com](http://www.mowdoo.com) . بتاريخ: 2016/11/28 الساعة: 20:00 .

## المطلب الثاني: من حيث آثار الحوافز:

## أولاً: الإيجابية:

و هي الحوافز التي تلبي حاجات و دوافع العاملين و مصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج و تحسين النوعية و تقديم المقترحات و الآراء البناءة و الابتكارات و تحمل المسؤولية و التفاني و الإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين و من هذه الحوافز: الحوافز المادية و الحوافز الإجتماعية و الحوافز الذاتية و المعنوية.<sup>1</sup>

كما يمكن القول أن الحوافز الإيجابية هي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي مثل: إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حال بلوغهم مستويات معينة من الأداء أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حال تحسين معدلات أداءه أو في حال إنتظام دوامه.<sup>2</sup>

عرفها "زرياف" بأنها الأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة و المكافآت و المشاركة في الأرباح و يذكر أن الحوافز المادية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء.<sup>3</sup>

## ثانياً: السلبية:

وهي تلك الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة للقيام بتطبيق الحوافز السلبية كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به للهدف المنشود والمرغوب فيه .

فالحافز السلبي يتضمن نوع من العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة والحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم إذا كانوا

<sup>1</sup> - بدور راني. التحفيز. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد.

<sup>2</sup> - متحصل عليه من الموقع: [www.hardiscussion.com](http://www.hardiscussion.com) بتاريخ: 2016/11/28 على الساعة: 20:40 .

<sup>3</sup> - علاء خليل محمد العكش. مرجع سابق. ص : 10 .

يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.<sup>1</sup>

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في الخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو الحرمان من الترقية أو إدراج إسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على مرأى العاملين بالمنشأة أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوية.<sup>2</sup>

ويمكن القول أن علة هذه الحوافز هي:

التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطلق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير أنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية وذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه.<sup>3</sup>

**المطلب الثالث: من حيث أطراف الحوافز :**

**أولاً: فردية:**

هي دعم مالي أو معنوي للموظف مقابل مجهود متميز في أداء وظيفته و بالتالي مقابل مساهمته في مساعدة المنظمة على النجاح و تتعامل الحوافز الفردية مع أداء الموظف و ليس أداء مجموعة من الموظفين و هذا لا يعني تخصيص نوع مختلف من الحوافز لكل موظف فالحوافز توضع على مستوى وظيفة أو مجموعة وظائف بحيث يستفيد منها جميع شاغلي هذه الوظائف مثلا تقرر شركة ما تحفيز رجال البيع لديها بمنح كل منهم نسبة 20 % من أرباح مبيعاته و بالتالي تكون هذه الحوافز لكل شاغلي وظيفة مندوب مبيعات إلا أن الحافز لا يوزع

<sup>1</sup> - توفيق إبراهيم عوض الله ميرفت. أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية بالدنمارك. كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة و الاقتصاد. 2012/2011. ص:

. 31

<sup>2</sup> - متحصل عليه من الموقع : [www.vb.medi.u.edu.my.com](http://www.vb.medi.u.edu.my.com) بتاريخ: 2016/11/29 على الساعة: 10:11 .

<sup>3</sup> - عنه بن سعيد و وردة غسيل. مرجع سابق. ص: 43.

على جميع رجال البيع لمجهودهم الجماعي إنما يوزع على كل رجل بيع على حدة حسب مجهوده الفردي.<sup>1</sup>

**و من الأمثلة أيضا على الحوافز الفردية:**

**علاوة الكفاءة:** عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله و هي تمنح بعد فترة عام تقريبا، حيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية .

**علاوة الأقدمية:** و هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة و تعبيرا عن إخلاصه لمدة عام .

**العلاوة الاستثنائية:** و هي تمنح بسبب وجود أداء أو مجهود مميز يستلزم التعويض الإستثنائي أو كل علاوة تتميز بأن تأثيرها تراكمي أي أنه يحصل عليها الفرد فتصبح حقا مكتسبا له و تضاف في الأمر على عوائد المستقبل.<sup>2</sup>

و تعرف الحوافز على أنها الأداة التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي و هي التي تمنح لفرد معين لمضاعفة أداءه كمكافأة له على إنتاجه المتميز و يؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد وهي كل ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها : الترتيبات والمكافآت والعلاوات التشجيعية والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو إجتماعية أو مادية.<sup>3</sup>

**ثانيا: جماعية:**

تتركز الحوافز الجماعية على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد والعاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية وتحقيق الحوافز الجماعية أهداف هامة منها: إشباع حاجة الانتماء والولاء وزيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة أثاره المنافسة وتقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

<sup>1</sup> - متحصل عليه من الموقع: [www.sa.hr.com](http://www.sa.hr.com) . بتاريخ: 2016/11/30 . على الساعة: 11:10 .

<sup>2</sup> - محمد أبو النصر مدحت. **الإدارة بالحوافز**. دار المنهاج للنشر. ص : 159.160 .

<sup>3</sup> - [www.mowdoo.com](http://www.mowdoo.com) مرجع سابق .

لكن ما يعيب هذه الطريقة هو في حالة وجود نقص في الإنتاج سيلقى كل عامل اللوم على الآخر وبتهرب من المسؤولية كذلك الحوافز الجماعية تكبح حقوق المهارات الفردية وهذا عند وجود أفراد مجدين في المجموعة.<sup>1</sup>

وهناك اتجاه عام بين المنشآت وخاصة الصناعية نحو إنجاز مهم عن طريق فريق عمل بدلاً من إنجازهم عن طريق أفراد ويعتمد هذا الأسلوب على تكوين فريق عمل يتكون من خمسة إلى خمسة عشر عضو حسب طبيعة المنتج بحيث يقوم كل فريق بتجميع المنتج وتوزيع المهام وتوفير العمل بين الأعضاء ولقد أثبتت هذه الطريقة نجاحها وتقبلها من الموظفين لعدة أسباب وهذا راجع لكسر الروتين اليومي الذي يوجه العامل في خط الإنتاج.<sup>2</sup> ومن أمثلة الحوافز الجماعية نذكر:

• **المشاركة في الأرباح** : ويستفيد منها غالبية الموظفين العاملين في المنظمة وهي عبارة عن نسبة من أرباح الشركة يتم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء .

• **خطط الاقتراحات**: ويطلق عليها توفير التكاليف والسبب أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيف العمل والإنتاج و أن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساس مكافأة لحساب من قامو بتقديم هذه الاقتراحات .

• **ملكية العاملين لأسهم في الشركة** : ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في النتائج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - متحصل عليه من الموقع : [www.isammemo.cc.com](http://www.isammemo.cc.com) بتاريخ: 2016/11/29 الساعة: 10:00 .

<sup>2</sup> - [www.sa.hr.com](http://www.sa.hr.com) مرجع سابق .

<sup>3</sup> - محمد أبو النصر مدحت. مرجع سابق. ص: 160

## المبحث الثالث : نظريات الحوافز:

شغل موضوع حفز الأفراد و أثره على العمل الكثير من الباحثين عن مبدأ العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع حيث تطورت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز العامل و الإرتقاء بمستواهم و من هذا المنطلق سوف نستعرض في هذا المبحث أهم النظريات المفسرة لنظام الحوافز من خلال النظريات الكلاسيكية و النظريات الحديثة .

## المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية: "لفريديريك تايلور":

و هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد و أساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس و معايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل في زمن أقل و جهد محدود عن طريق إستخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل<sup>1</sup>.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود و زمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد و زيادة الإنتاج .

- و لقد أثبتت تايلور أنه يمكن زيادة الحوافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجر فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية و كل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى و هكذا... و لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى

- فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله و أثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها و ذلك بتحليل العمل إلى حركاته و عملياته الأولية ثم إستبعاد الحركات الزائدة و غير الضرورية ثم قدر الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونو متر ثم التآليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة في أداء العمل و تكون هذه الطريقة الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله و قد عرفت دراسته هذه باسم: "دراسة الحركة والزمن" .

<sup>1</sup> - الطاهر الوافي. مرجع سابق. ص: 95 .

- و ينتمي "تاييلور" إلى علماء الإدارة الأوائل الذين إعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم العملية النفسية المهمة .
- و الذين إفترضوا بأن الإنسان أي إنسان يعمل فقط من أجل المال و تتحدد قوة إندفاعه بمبلغ هذا المال و فيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:
- 1. الإنسان كائن إقتصادي فهو يعلم بسبب حاجة و دافع واحد و هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة .
- 2. الإنسان كائن عقلائي أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه .
- 3. يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق داخلا عاليا .
- هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك و العمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل .
- لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها إعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية و ككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة و من أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته و أنه لا يستجيب دائما لمبلغه و حتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالب ما يستخدم عقله في الحكم عليه و قد يقوم بفعل غير ما تريده الإدارة .<sup>1</sup>

### نظرية: Y-X: لدوجلاس ماك جريجور:

<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، مرجع سابق ص : 931 .

- يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة و ثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل .
- و لقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه و الضبط و هي:
- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل و يحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك .
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقص مع أهدافهم<sup>1</sup>.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة و يحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه و لا يوجه و البحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء
- و قد لاحظ "ماك جريجور" من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم
- الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X و التي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل إلا قليل لا طموح له و يكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أي يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة و كل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته .
- هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد و تحفيزهم و الرقابة على أعمالهم و تغيير سلوكهم بما يتوافق و حاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة و حتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشديد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر و أدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف و الرقابة المباشرة و هذه فلسفة الضغط ما يسمى بنظرية X و هي فلسفة "العصا و الجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف و أنظمة الأجور و المرتبات و ملحقاتها و ظروف العمل المادية الأخرى و هي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله و بالتالي فإن التراخي في

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق. مرجع سابق. ص : 70 .

الأداء يحول هذه المسائل إلى عصا يمكن للإدارة إستخدامها لضغط على الأفراد وإستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة و ليس بإرادة الفرد .

- و يعتقد " دوجلاس ماك جريجور " بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الإفتراضات البديلة فيما يسميه نظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X و هي كالتالي:

- بذل الجهد الجسماني و العقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل اللعب و الراحة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- المرجع نفسه. ص: 71 .

### III. نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو :

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد ، أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية وصاحب هذه النظرية هو " التون مايو " وزملائه في مصانع هاو تورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن يستعمل حوافز أخرى معنوية . حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية بل إلى حاجات نفسية واجتماعية .

و إثر إختبارات هاو تورن الشهيرة التي قام بها " التون مايو " وزملائه ، حيث كانت مصانع هاو تورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعن بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل : الأجور ، الإضاءة ، التهوية ، فقدان الراحة ، الرطوبة ، النظافة والضوضاء على أداء العمل<sup>1</sup>

<sup>1</sup>سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، ص 312.

المطلب الثاني: النظريات الحديثة :

### 1. نظرية العدالة أو المساواة "لأدمز" :

تمثل هذه النظرية تعديل للنظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية ، فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا ، وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية .

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مداخلته ، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا .

### 2. نظرية التوقع أو التفضيل "لفيكتور فروم" :

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل إستجابة الفرد لحافز يتعرض له ، صاحب النظرية هو الأستاذ " فيكتور فروم " وهي تحاول التنبؤ عن قوة إندفاع الفرد في وقت معين وكذلك إختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الإندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد ، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود إحتمال أن يرسب فيها . وبناء على ذلك وضع " فروم " عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها :

- إختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.

يرتكز الإختيار على إعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه . تلعب التوقعات دورها في إتحاذ الفرد لقراره .<sup>1</sup>

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته ، كما أوضحت هذه نظرية الفارق بين قيمة الحافز وإحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعط نمط عام لسلوك الأفراد تجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . سعاد نائف برنوطي ، مرجع سابق ، ص 313.

<sup>2</sup> . نفس المرجع ، ص 322 .

### 3. نظرية تدعيم السلوك " لفرديريك سكيتر " :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس " سكيتر " عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإن قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي إستمراره ، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأي مكافئة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت والتشجيعية، الترقية ، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي إستمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز ، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبى للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذه السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدى إليها<sup>1</sup>

### 4. نظرية Z لويليام أوشي :

تعد نظرية ( Z ) اليابانية من أهم النظريات المعاصرة في الدافعية، وتستند هذه النظرية على أسس معينة ؛ لتحقيق الدافعية من أهمها التوظيف لمدى الحياة والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات، والرقابة الضمنية، والإعتبار الكلي للعامل والمسئولية الجماعية، وضمان الترقى العادل من خلال التقويم البطيء ولا شك أن التركيز في هذه النظرية يكون على التنسيق بين العاملين، والجهود الجماعية بدلا عن التكنولوجيا، وذلك من أجل التحسن في الإنتاجية، وتحقيق الأهداف، وهذا يتطلب التركيز على جميع الأسس السابقة من أجل تحقيق الدافعية .  
ومن الباحثين الذين اهتموا بالتجربة اليابانية ( وليم أوتشي ) الذي طور نموذجا إداريا أطلق عليه نظرية (Z) ويؤكد النموذج على الإهتمامات الإنسانية للأفراد في النظم.

<sup>1</sup>. محمد رسلان الجبوسي وجريدة جاد الله، " الإدارة علم وتطبيق " دار السيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 155.

### خصائص نظرية (Z)

أ- **العائلية** : ينظر إلى المؤسسة على أنها مؤسسة عائلية يتقاسم أفرادها العمل معا ويعيشون مسراتهم ومعاناتهم معا، ويتصرفون وكأن الجميع ينتمون إلى عضوية عائلة واحدة.  
 ب- **الاستخدام طويل الأجل** : تقوم الإدارة اليابانية على درجة عالية من الإستقرار الذي مصدره ضمان الوظيفة، إذ لا تنتهي خدمة العامل إلا إذا كان السبب جسميا، ويعد العامل الياباني العمل حياته ولذلك فهو يرى الإستمرار فيه ما دام قادرا على العمل، وبذلك يسود المؤسسة إحساس، وفهم ضمنى بإستمرارية علاقة العامل بمؤسسته، وبأبدية هذه العلاقة.

ويرتبط بذلك مفهوم الترقية على أساس الأقدمية، وهم بذلك يضمنون إستمرار عمل العامل في النظام لأنه لو إستقال العامل، وإنتقل إلى العمل في نظام آخر<sup>1</sup> ، فستبدأ الأقدمية من نقطة الصفر وبالتالي يتأخر في تقدمه الوظيفي، ويرى (زويلف والعضايلة) أن الإستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة .

ج- **جماعية صنع القرار** : يميل اليابانيون إلى الرغبة في المشاركة في صنع القرارات ويمتازون بأنهم يصرفون وقتا طويلا في النقاش، وفي إقرار القرارات، وقراراتهم تتعرض لمعارضة ضئيلة جدا بعد إتخاذها، وذلك لأن كل من يتأثر بالقرار قد تم إشراكه في صنعه ، وهم بذلك يعتبرون إتخاذ القرارات مسئولية جماعية، وذلك يعود إلى أن التقاليد اليابانية قد إعتبرت نجاح المؤسسة مسئولية جماعية أمام المجتمع .

د- **شمولية الإهتمام بالفرد** : تهتم الإدارة بالعامل سواء داخل المؤسسة، أم خارجها ولا يتوقف ذلك الإهتمام على الفرد نفسه ، إنما يتعدى إلى الإهتمام بأسرته وبولديه، ومن يعولهم، لذا تعمل الإدارة اليابانية على الإهتمام بالإنسان وحاجاته الروحية والنفسية والاجتماعية والإقتصادية من منطلق أن الفرد إذا ما تحققت حاجاته المختلفة، فإنه سيتفرغ للعمل، وستزداد إنتاجيته ، وسيجد الوقت للإبداع والإبتكار .

<sup>1</sup> عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مجلة العلم ، د،د،ن ، د،س،ن. ص21 . -

- هـ -المسئولية الإجتماعية : تهتم المؤسسات اليابانية بالمجتمع إهتماما كبيرا، وهي تعمل جاهدة على كسب ثقة المجتمع، ويصل الأمر بها إلى أنها تفضل إكتساب ثقة المجتمع على تحقيق الأرباح وتسعى أن تكون أهدافها قريبة جدا من أهداف المجتمع<sup>1</sup>.
- و - المشاركة الجماعية وروح الفريق في إدارة النظام وصنع القرار : تتبنى الإدارة اليابانية روح الفريق التي تقود إلى الإحساس بالمسئولية الجماعية، فالكل مسئول عن القرارات، وتنفيذها باعتبار أن الكل أسرة واحدة متضامنة متكاملة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> . نفس المرجع، ص 22. -

<sup>2</sup>. أحمد عبد الرحمن عياصرة ، مرجع سابق ، ص 22.

## خلاصة :

أخذ موضوع نظريات لحوافز من الزاوية النظرية صوراً مختلفة ، بحكم الإختلاف في المنطلقات والمتغيرات التي تشكل منها المعادلة التنظيمية الخاصة بكل نظرية وتجدر الإشارة إلى أن جل النظريات تقريبا التي تم الإشارة إليها إستطاعت وإلى حد بعيد تحليل الظروف والمشكلات التي تصاحب ظهورها وما ترتب عنها من مشكلات وعلى الرغم من ذلك فقد كان الإختلاف واضحاً في الكثير من الجوانب التي تطرقت إليها هذه النظريات وذلك راجع إلى الإختلاف المنطلقات والعقائد بين النظريات.

# الفصل الثاني

نظام الحوافز في الوظيفة العمومية والجزائر



**تمهيد :**

تعتبر الوظيفة العمومية أهم مرتكزات كل جهاز إداري ذو طابع عمومي وتتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تستند إلى شخص التأهيل المحددة من تعليم غيره تدريبا ومعارفا.... إلخ

وسوف تتناول الدراسة في المبحث الاول من الفصل مفهوم الوظيفة العمومية وذلك من خلال تعريف الوظيفة العمومية في النظام المفتوح كمطلب أول وتعريفها في النظام المغلق كمطلب ثاني .

**المبحث الأول : مفهوم الوظيف العمومي .**

بوجه عام يمكن القول أن الوظيف العمومي هو تصور في الذهن بمعنى الدولة بأجملها ، بمعنى أن الوظيفة العمومية هي وعاء السلطة و أن مولد الأولى مرتبط بالثانية ، وأن تلاشي الوظيفة العمومية من تلاشي الدولة صاحبة السيادة . غير أن التعريف الإصطلاحي للوظيفة العمومية يمكن أن يقتصر في معنيين هما :

المعنى الموضوعي - المعنى الشخصي - وهما اللذان سنتطرق إليهما في المطالبين الآتيين ؛ الأول : مفهوم الوظيفة العمومية في النظام المفتوح (المعنى الموضوعي) .

**المطلب الأول : المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية : (النظام المفتوح )**

وسيتناول هذا المطلب لتبيين معنى الوظيفة العمومية بدلا عن تبيين خصائص هذه الأخيرة .

ومعنى هذا المفهوم يقوم على التركيز على الوظيفة ذاتها باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات ، وعلاقة الوظائف أيضا بعضها ببعض دون النظر لمشاغل الوظيفة<sup>1</sup> . حيث يقتصر هذا المفهوم على أن الوظيفة العمومية ما هي إلا مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات ، بغض النظر وصرفه عن شاغل الوظيفة وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدمية في الخدمة ، وغير ذلك من الظروف الشخصية<sup>2</sup>

ويطلق على هذا المعنى أحيانا بالمفهوم الأمريكي للوظيفة العامة ، لأنه بدأ تطبيقه بالولايات المتحدة الأمريكية ، ثم إنتقل لبعض الدول المتأثرة في تشريعاتها الوظيفية بالولايات المتحدة الأمريكية ؛ كالبرازيل وكندا، فالمعنى الموضوعي إذن يركز على ما تقوم به الإدارة من أعمال ومهام بواسطة موظفيها دون البحث عن أحوال الموظفين ومراكزهم القانونية<sup>3</sup> وكما أشرنا سابقا بأن هذا المفهوم مطبق ونشأتها كانت في الولايات المتحدة الأمريكية وبعدها إلى الدول الأخرى، ومن خصائص هذا النظام :

<sup>1</sup>. أشرف محمد أنس جعفر ، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة ، دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، 2011 ، ص 14.

<sup>2</sup>. محمد أنس قاسم ، مذكرات في الوظيفة العامة ، ط 12 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989 ، ص 21.

<sup>3</sup>. محمد الصالح فنيش ، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية ، ط 2 ، السنة الجامعية : 2007-2008 ، ص 10

- تعريف الوظيفة العامة ووصفها وصفا مدبرا في بداية الأمر ثم يتم البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات والخبرة اللازمة لشغلها . ومدة الخبرة والمؤهلات تراعي دائما سواء من التعيين لأول مرة أو حالة الترقية من وظيفة لأخرى أعلى منها .
- إرتباط الموظف بالوظيفة التي أختير لشغلها ومن إلغائها يفصل الموظف وليس له الحق في الإجتماع على الإدارة مرة أخرى.
- تأخذ الترقية دائما حكم التعيين في وظيفة أعلى وبشروط أقل ، فهي مرتبطة دائما بالدراسة والجدارة فقط

وعليه فإن ما يميز الوظائف العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية عن بعضها البعض ؛ هو العوامل الثلاثة الآتية :

1. نوع العمل.
2. مطالب التأهيل اللازمة لأداء العمل.
3. مستوى صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات.

ولقد تأثرت بهذا النظام بعض الدول العربية فمنها من حاولت تطبيقه بكل محتوياته ومنها من إقتصر على أمن نظام الترقية كليبيا والكويت ومصر، ومنها من آمن به فيما يخص الترتيب الموضوعي لمناصب العمل كالجزائر<sup>1</sup>

وبناء على ما سبق يتضح لنا بعض الخصائص المميزة لهذا المفهوم الموضوع ومن بينها :  
**أولاً :** تعريف الوظيفة العمومية وصفا مجردا ، ثم يتم البحث بعد ذلك عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لشغلها ، أي "الرجل المناسب في المكان المناسب " ، ويتم التمييز بين الوظائف بعضها ببعض على أساس نوع العمل.

**ثانيا :** إرتباط الموظف بالوظيفة التي أختير لشغلها على أساس مقوماتها وخصائصها المحددة  
**ثالثا :** تأخذ الترقية حكم التعيين الجديد ، ولا تعتبر حقا للموظف لمجرد قضائه فترة زمنية محددة في وظيفته الحالية ، وإنما ترتبط بالصلاحية والجدارة لشغل الوظيفة المرقى إليها تأسسا على مقوماتها ومطالبها المحدد<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. صبري جليبي أحمد عبد العال ، نظام الجدارة في توليه الوظائف العامة ، دار الجامعة الجديدة ، 2008 ، ص 30 .

<sup>2</sup>. أحمد فاروق الحاصيلي ومحمد حسين ، الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة ، دار الكتب القانونية ، مصر ،

### المطلب الثاني : مفهوم الوظيفة العمومية في النظام المغلق ( المفهوم الشخصي):

ستتناول الدراسة في هذا المطلب معنى الوظيفة العمومية من حيث المفهوم الشخصي الذي يركز هذا الأخير على شخص الموظف بما يحمله من مؤهلات دراسية وصفات وقدرات شخصية ، وعلى مركزه في السلم الوظيفي، وأقدميته وعلاقته بغيره من الموظفين ، وذلك بصرف النظر عن العمل الذي يقوم به عن علاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى<sup>1</sup> حيث تعتبر الوظيفة العمومية في هذا النظام مهنة أو سلك تتسم بالدوام والاستقرار ، ينقطع لها الموظف ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لإنهاء الخدمة أو يستقيل أو يفصل لأي سبب من الأسباب ولا يرتبط مصير الموظف بوظيفة معينة ، إن الإدارة في حالة إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف لأي سبب من الأسباب لها أن تستفيد من خدماته في عمل آخر يتناسب مع قدراته واستعداداته<sup>2</sup>.

ويعتبر أيضا هذا المفهوم أنه من النظام المغلق أو الأوروبي للوظيفة العمومية ، لأنه طبق في البداية في الدول الأوروبية .

وقد تميز هذا المفهوم الشخصي أو هذا النظام المغلق بعدة مميزات أهمها :

1.إن سياسة إختيار الموظفين تقوم على أساس إختيار أفراد مؤهلين علميا بعد إجراء إمتحان يكشف عن المستوى الثقافي لهم ، على أن يتوفر لهم التدريب الكافي بعد إلتحاقهم بالأعمال التي أوكلت إليهم قصد إكتسابهم التخصص المطلوب .

2.عدم إرتباط الموظف بوظيفة معينة وإنما للإدارة أن تلحقه بأية وظيفة داخل الإطار العام للفتة أو الصنف التي يلتحق بها ، ولهذا فإن إلغاء الوظيفة لا يستحبه بالضرورة فصل الموظف .

3.وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى ، وإعتبارها حقا من من الحقوق للحيقة بالوظيفة عن توافر شروطها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسن علي و أحمد فاروق الحاميلي ، مرجع سابق ، ص 04

<sup>2</sup> محمد أنس قاسم ، مرجع سابق ، ص 21 .

<sup>3</sup> محمد الصالح فنينش ، مرجع سابق ، ص 11 .

وتعتبر الوظيفة العمومية في ظل النظام مهنة أو سلك ( *carriere* ) تتسم بالدوام والإستقرار ينقطع لها الموظف ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لإنهاء الذمة أو يستقبل أو يفصل لأي سبب من الأسباب ، ولا يرتبط مصير الموظف معينة بل أنه من إلغاء الوظيفة التي يشغلها الموظف تقوم جهة الإدارة بالاستفادة منه هي على آخر يتناسب مع قدراته وإستعداداته .

بما يعني أن الموظف يلتحق بالوظيفة في المستويات الوظيفية ويتدرج فيها إلى أن يبلغ على المستويات وفقا للقواعد المقررة في هذا الإطار والتي يراعي في ضبطها حاجة الإدارة العامة المتزايدة والمتجددة.

فتعديل وترتيب الوظائف في هذا المفهوم (الشخصي) يقوم على أساس الموظف كقاعدة أساسية ثم ينتقل إلى مؤهلاته بعد ذلك البحث والضبط في عملية إستخدامه<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن علي ، أحمد فاروق الحميلي ، مرجع سابق، ص4، 5 .

### المبحث الثاني : الوظيف العمومي في الجزائر.

سيتناول هذا المبحث ثلاث مطالب بحيث المطلب الأول يدرس النظام القانوني للوظيف العمومي والمطلب الثاني فيه تطور الوظيف العمومي في الجزائر والمطلب الأخير فيه الطوابط القانونية للإلتحاق بالوظيف العمومي .

#### المطلب الأول : النظام القانوني للوظيف العمومي في الجزائر

تبنت الجزائر عام 1962 نظام الوظيفة العمومية ذات الاتجاه الشخصي (النظام المغلق) والذي أفرزته الأحكام القانونية السارية المفعول في الحقبة الاستعمارية ، حيث نقل المشرع مفاهيم وأنظمة وظائفها العمومية ، والتي لم يكن من السهل الإستغناء عنها في هذه الفترة الحساسة من تاريخ الجزائر المستقلة<sup>1</sup>.

وقد مر الوظيف العمومي في الجزائر بعدة حقبات تاريخية والتي قد أثر عليه من تطوير وتغيير وتقنين للقوانين ، حيث إمتدت الفترة الأولى من 02 جوان 1946م إلى تاريخ أوت 1978م ، والذي يعبر هذا الأخير بتاريخ صدور القانون العام للعمال ، وقد جاء بصدد تكريس النظام الإداري الملائم للنمط الإشتراكي ، حيث تميز بالإعتماد على المبادئ المؤسسة للدولة وتقليصه بعض الحقوق الخاصة بالموظفين ، وقد ركز أيضا على تغيير الوضعية السائدة آنذاك في الحقبة الإستعمارية ، وتجديد نمط النظام العمومي للوظيفة لندرة ونقص الموظفين وتراجع نسبة تأهيلهم .

فكان من نتائج تبني هذه الإفرازات التي إنتقلت إلى الجزائر غداة الإستقلال صورة الإدارة المركزية والردعية ، التي كانت تتميز بها الإدارة الجزائرية المستعمرة آنذاك ، ومن ثم لم يكن للإدارة لدى المواطنين والمترشحين الأكفاء أي إمتياز لشغل الوظائف العمومية<sup>2</sup> فكان من الأرجح لجوء الإدارة في هذه الحقبة أو المرحلة الإستقلالية إلى التوظيف المكثف الأقل إنتقاءا لسد الفراغ الكبير الذي خلفه الإستعمار.

<sup>1</sup>. سعيد معدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان

المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010 ، ص190.

<sup>2</sup>. محمد انس قاسم ، مرجع سابق ، ص 100 .

وعملت الجزائر في هذه الفترة على تبني النظام الشخصي للوظيفة العمومية القائم على فكرة الإحتراف أو الحياة المهنية لتمكين الإدارة الجزائرية الفتية من الإستجابة لإحتياجاتها من الأعدان العموميين الأكفاء ومن أسس وقواعد قانونية تنظيمية قائمة بذاتها وتستتير بها لتوفير وضمان إستقرار الوظيفة العمومية.

أما المرحلة الأخرى للوظيفة العمومية في الجزائر قد برزت في دستور 23 فيفري 1989م ، والذي كرس النظام الليبرالي ولإقتصاد السوق وأعطى إنفتاحا واسعا في مجالات عديدة ، ثم بموجبها إعادة النظر في القوانين السابقة بما فيها تلك القوانين المتعلقة بالوظيفة العمومية<sup>1</sup>

فمفهوم الوظيفة العمومية هنا يتحدد بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية ، وعلى القائمين بها ، والنظام الذي تختاره لتحقيق غاياتها وأهدافها . فالوظيفة العامة بمفهومها الواسع هي : "كل الأشخاص الذين يقومون بالعمل في خدمة المرافق العامة" ، المعنى يدخل في مفهوم الوظيفة العمومية كل الأشخاص العاملين في الإدارة العامة والذين تربطهم بها روابط قانونية . أما المعنى الضيق للوظيفة العامة فيدخل تحت مفهوم الأشخاص الذين هم للقانون الأساسي للوظيفة العمومية<sup>2</sup>

وأبقت الجزائر كما أشارت الدراسة سابقا على النظام المغلق للوظيف العمومي وعملت بمرور الوقت على تكييفه مع الإدارة وأهدافها ، وجعلها في خدمة التنمية الشاملة لمجتمعنا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>. هناوي حنان ، المساواة في الوظيفة العامة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق ، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

2011-2012 ، ص 11 .

<sup>2</sup>. نفس المرجع ، ص 12 .

<sup>3</sup>. سعيد مقدم ، مرجع سابق، ص 101-102 .

### المطلب الثاني : تطور الوظيف العمومي في الجزائر

مرت الوظيفة العمومية بالجزائر بمراحل متعددة إختلفت باختلاف التوجهات السياسية والإجتماعية والإقتصادية وحتى الثقافية ، ويمكن دراسة هذا التطور من خلال أربعة نقاط أو مراحل وهي :

1. المرحلة الإنتقالية وتمتد من 1962 إلى 1966
2. مرحلة التكيف تمتد من 1966 إلى 1978
3. مرحلة توحيد عالم الشغل تمتد من 1978 إلى 1990
4. مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية.

#### أولا : المرحلة الإنتقالية للوظيفة العمومية (1962 . 1966) :

وجدت الإدارة الجزائرية خلال الإستقلال ، نفسها تعاني من وطأة وسيطرة الآثار السلبية الموروثة سواء كانت المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها ، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل الإدارية من الناحيتين القانونية والبشرية، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما :<sup>1</sup>

- أ. تعدد القوانين مما أدى إلى عدم السيطرة عليها من قبل المسيرين لنقص تأهيلهم.
  - ب. المعانات من ندرة التأطير ، ومن إنعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر . سيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قداماء الموظفين الفرنسيين وصعوبة إستخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات كافية .<sup>2</sup>
- وفي هذا الوضع لم يبقى للسلطات في هذه الفترة ، إلا أن تتخذ إحتياطات تمكنها من مجابهة المشاكل الراهنة بدون أن تهمل ضرورة إعادة النظر في مستقبل الوظيفة العمومية ودورها ضمن المؤسسات الإجتماعية والإقتصادية الجديدة الأخرى.

<sup>1</sup>.هاشمي شرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر،

الجزائر، 2010، ص40.

<sup>2</sup>.نفس المرجع، ص41.

ويعد المحاولات المستهدفة من المسيرين تجاه الوظيفة العمومية أدى إلى خلق نوع من الفوضى في تطبيق هذه القوانين المؤطرة ، فتعددت نظم التوظيف ، أو تعقدت إدارة الأفراد ونتج عن كل هذا عدم الإستقرار من الناحيتين العضوية والوظيفية .  
هذا ما جعل الحكومة الجزائرية تسعى إلى محاولة تكييف وتطوير الوظيفة العمومية بإعادة النظر في مبادئها وأساليب تنظيمها .<sup>1</sup>

### ثانيا : مرحلة تكييف الوظيفة العمومية (1966 . 1978) :

إنطلقت هذا المرحلة في عام 1966م أرادت من خلالها الجزائر تكييف وظيفتها العمومية من أجل تحقيق التنسيق والإنسجام وذلك من خلال مراجعة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية ، وقد أكد المشرع الجزائري على أهم المبادئ التي تقوم عليها ، كالبنيان الهرمي Structure Rycamidale وسلم الأسلاك والرتب ، والفصل بين الرتبة والوظيفة ، ليقصر الأمر على الشراء وتبني نموذج ليبرالي كثير المساوى لبعده عن الأهداف والغايات التي رسمها ميثاق الجزائر 1964م وبالرغم من هذا التباعد في التوجه والأهداف ، فقد شهدت هذه المرحلة إعتقاد جملة من المبادئ هي :<sup>2</sup>

1. إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية
  2. مساواة المواطنين في تولي الوظائف العامة.
  3. حق الموظف في المشافي وتسيير حياته المهنية بواسطة مختلف اللجان الإستشارية.
- ولما كانت الإدارة الجزائرية في حاجة إلى تنظيم وتطوير فإن إصلاح 1966 أعطى تصور بما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العمومية مستقبلا ، مما أدى إلى إتخاذ عدة إجراءات أهمها :
- أ. الإهتمام بمنظومة التكوين الإداري ، وذلك بإنشاء معاهد ومدارس للتكوين الإداري المتخصص قصد مواجهة الإحتياجات المتزايدة.

<sup>1</sup> .سعيد مقدم، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون، الجزائر، بحث

للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص القانون العام، 2006، ص73.

<sup>2</sup>.المرجع نفسه، ص73.

حيث شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة ENA والمكلفة بمهمة التأهيل للإطارات قبل الالتحاق بالوظائف العامة.

وتم إنشاء مراكز للتكون الإداري سنة 1968 ، متخصصة في تكوين أعوان التحكم والتنفيذ في مختلف الأسلاك والرتب.

ب. الاهتمام بانسجام شبكة الأجور والمرتبات ، حيث قامت السلطات المكلفة بالشغل سنة 1974 بإنشاء لجنة وطنية عهدت لها مهمة دراسة واقتراح سياسة وطنية لانسجام الأجور والمرتبات بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي.

ج. الاهتمام باستقرار الموظفين في القطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين.<sup>1</sup>

### ثالثا : مرحلة توحيد عالم الشغل (1978 - 1990) :

انطلقت هذه المرحلة رسما سنة 1978 ، وكان الهدف من هذه المرحلة الجديدة هو توحيد عالم الشغل من جهة ، والعمل على إعادة تنظيمها وتطويره من جهة أخرى ، لاسيما في ما يتعلق بحقوق العامل وواجباته بمختلف قطاعات الشغل دون التمييز بينهما وذلك في محاولة يائسة للاستجابة لمتطلبات المجتمع ومقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية ومرونة أكثر في مجال التسيير والإدارة.

فالسلطات العمومية كانت تعتقد أن الوظيفة العمومية الحالية لا يمكنها الوصول بدورها لمحرك التنمية ، إلا إذا كانت وظيفة عمومية وطنية بمعنى دمجها مع النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلاد ، أي الانتقال من مرحلة التكيف والانسجام إلى مرحلة الإصلاح الهيكلي لمختلف البنيات المتوارثة.

ولقد أعتبر كل عامل مستخدم ، كما أعتبر قطاع الوظيفة العمومية دون ذكر تسميته من فروع قطاع الشغل ، يخضع شأنه في ذلك إلى باقي النشاط الأخرى إلى قانون أساسي نموذجي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.مقدم سعيد، مرجع سابق، ص74

<sup>2</sup>Taib.ESSATD.Droit dc la fonetionpbblque. Editions distuibuitionHouna Alger. 2005.p17.

رابعا : مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية :

إن التغييرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدور دستور 1989 ، والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة خصوصا في الديمقراطية والتعددية ، وإعطاء مفهوم جديد للدولة ، والتحول الإقتصادي الواسع ، التي غيرت مسار الدولة نحو إقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية التي أصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بان تسيير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة ، وان تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة اليوم لتحقيقه من أهداف ومهام ، فلا تبقى الإدارة تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإرادتها بل يجب ان تكون إدارة ذات فعالية قادرة على تجسيد حقوق موظفيها ضامنة لخدمة المتعاملين معها. ولقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الإعتبرات التي شجعت على عملية الإصلاح ، نذكر منها :

- (1)- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية لعام 1966 حيث كان من الأسباب التي علقت التهور المنظم والمنسجم لتعداد المستخدمين.
  - (2)- عدم التحكم في التوظيف لغياب نظام صارم في الإنتقاء.
  - (3)- إتسام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة بالغموض والإلتباس على إعتبار أن لعديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية<sup>1</sup>. وفي هذا السياق قامت الجزائر لإصلاح منظوماتها الإدارية ، حيث هدفت السلطات العمومية سنة 1987 إلى إنشاء مجموعة عمل وزارية عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل حول واقع الإدارة العامة بخصوص مجال وطرق تدخلها ومهامها . وفي إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد ، بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر من سنة 1991 بتشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها. وتمحورت نتائج اعمال هذه اللجنة بتقديم جملة من المقترحات تهدف الى بناء :
- إدارة قوية محايدة ، نظيفة وملتزمة بالمرفق العام.
  - إدارة قادرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.

<sup>1</sup>Mohamed cherif Belmiboule

- إدارة قادة على تحقيق فعالية الجهاز الإداري.
  - إدارة قادرة على ضمان إحتراف الموظفين وتعبئتهم.
  - إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار والتشاور.
  - إدارة تستقطب إهتمامات وإنشغالات موظفي الإدارات المركزية والمحلية والمتعاملين الإجتماعيين من خلال السهر على تنظيم الإتصال المباشر والمحفز بين الحكومة والإطارات ومختلف الأطراف الفاعلة<sup>1</sup>.
- إن سياسة الإصلاح المنتهجة أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية والتي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف والمهام الجديدة الموكلة في ظل الدور الجديد للدولة.
- مما يستوجب سرعة تغييرها، لكي تساير النمط الجديد الذي تبنته الجزائر على المستوى السياسي والإقتصادي ، فلم تعد مثل هذه القوانين قادة على تلبية إحتياجات المواطن.
- لذا كان يجب على السلطات العمومية أن تعمل وبسرعة على وضع قانون وظيف عمومي جديد ومتكيف مع المستجدات الحالية.
- ومن أجل الحفاظ على مكانة وهيبة الوظيفة العمومية في الدولة ، عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من أجل إختصاص التشريع ، ويعتبر هذا حماية للموظفين من أي ضغط ضمانا لحياده.
- وبالفعل كانت هناك مبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للموظفين العمومي سنة 1998 ، الغاية من ذلك وضع قانون يتميز بالنوعية المطلوبة حاليا على مختلف مستويات الإدارة. وتعزيز مصداقيتها ، وكذا خلق علاقات جديدة بعيدة عن التعسف الإداري.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>.سعيد مقدم، مرجع سابق، ص101.

<sup>2</sup>.التقرير التمهيدي في مشروع القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزء الأول، رئاسة الجمهورية، أفريل 1999،

**المطلب الثالث : الضوابط القانونية للإلتحاق بالوظيف العمومي في الجزائر**

قد تختلف الضوابط من نظام لآخر ومن دولة لأخرى حسب طبيعة القانون العام للوظيف العمومي، ولهذا سيتناول هذا المطلب الضوابط التي من أجلها يتم الإلتحاق بالوظيف العمومي في الجزائر .

**الفرع الاول : الضوابط الموضوعية للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر**

قام صانع القرار والمشرع الجزائري بتحديد وتعيين الضوابط الموضوعية اللازمة والمتوفرة في من يرشح لشغل الوظيفة العمومية دون أن يترك لجهة الإدارة سلطة تحديدها ، حتى لا تخضع للتغيير والتعديل حسب ما يترأى لها .

وتدخل المشرع أيضا لتحديد ضوابط شغل الوظائف العامة معناه أنها ضوابط عامة تسري على كل من تتوفر فيه هذه المميزات والخصائص دون تمييز بسبب الجنس أو الأصل أو اللغة وذلك إستنادا لما جاء به الدستور الذي ينص على أنه يتساوى مع أطياف المواطنين في تقلد المهام والوظائف العامة في الدولة دون أي شروط أخرى غير الشروط التي يحددها<sup>1</sup> وتتمثل الضوابط فيما جاء به المشرع الجزائري من خلال القانون العام الأساسي للوظيفة العمومية وذلك في الآتي :

**أولا: ضابط الجنسية:**

من جهة قد تقسم الدول المختلفة وظائفها العامة على مواطنيها حرصا منها على سلامتها وأمنها بما يتطلب توافر الولاء لها

من جانب من يشغلون وظائفها العامة ، وذلك فضلا عن حماية الأيدي العاملة الوطنية والحيلولة دون منافسة الأجانب للمواطنين في هذا المجال المتصل بمصالح الوطن وأمنه واستقراره<sup>2</sup>.

وقد أخذ المشرع الجزائري بهذا المبدأ حيث إشتراط من خلال المادة 75 من القانون العام للوظيفة العمومية " فيمن يشغل وظيفة عامة عليه أن يكون متمتعا بالجنسية الجزائرية "<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المادة 51 من التعديل الدستوري الجزائري لسنة 1996 .

<sup>2</sup> محمد حسن علي وأحمد فاروق الحاميلي ، مرجع سابق ، ص 118 .

وهنا يتضح من هذه المادة أن المشرع الجزائري ركز على مبدأ الجنسية الجزائرية دون الخوض في تفاصيل أخرى ، بمعنى أن المشرع الجزائري لم يقتصر على الجنسية الوطنية الأصلية أو الجنسية المكتسبة.

#### ثانيا: ضابط التمتع بالحقوق المدنية :

ورد هذا الشرط في أحكام الفقرة 03 من المادة 75 من القانون العام للوظيف العمومي 03-06 سابق الذكر ، وتجدر الإشارة إلى أن عدم التمتع بالحقوق المدنية يعود مرده إلى المعلومات المنصوص عليها في أحكام قانون العقوبات ، وهذا الشرط يقتضي من الإدارة المعنية بالتوظيف إجراء تحقيق أولي حول سيرة وأخلاق المترشح للوظيفة العمومية قبل وأثناء التحاقه بها<sup>2</sup>

#### ثالثا: ضابط الوضعية تجاه الخدمة الوطنية :

هنا وضع المشرع الجزائري مادة تنص على كل مترشح من جنس ذكر لوظيفة عمومية مطالب بتوضيح وضعيته تجاه الخدمة الوطنية ، حيث ينبغي أن تكون وضعيته منتظمة تجاه الخدمة الوطنية طبقا لقانون الخدمة الوطنية الصادر سنة 1974<sup>3</sup>

ويذكر هنا أن كل مترشح عليه تسوية وضعيته الخاصة بالخدمة الوطنية، سواء كان معفى أو مؤجلا أو مؤدي .

#### رابعا: ضابط السن والقدرة البدنية والذهنية :

يعتبر شرط السن من الشروط الأساسية لشغل الوظيفة العمومية ، حيث نصت معظم التشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية على ضرورة أن يكون المترشح بالغا من العمر سنا

<sup>1</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ف 02 للمادة 75 من الأمر 06 . 03 المؤرخ في 15-07-2006 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ج ر ، عدد 46 .

<sup>2</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المادة 09 ف02 من الأمر 66-156 المؤرخ في 08-06-1966، المعدل والمتمم ، المتضمن قانون العقوبات ، ج ر ، عدد 49 .

<sup>3</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لأمر 74-103 ، المؤرخ في 15-11-1974 ، المعدل والمتمم ، المتضمن قانون الخدمة الوطنية، ج ، ر . الصادرة سنة 1974 .

محددة ، يمكنه من تحمل تبعات الوظيفة العمومية وعليه إدراك مسؤولياتها ، ويميز في تصرفاته بين المصلحة العامة للدولة وبين المصلحة الخاصة ، وباعتبار الموظف نائبا عن الدولة في مباشرة وظائفها فمن حق الأصيل أن يحدد الشرط الواجب توفرها في حق هذا النائب ومن بينها شرط السن فهو شرط بديهي ومنطقي<sup>1</sup>

ويختلف تعيين السن من دولة لأخرى ، ومن وظيفة لأخرى ، لكن حسب المشرع الجزائري السن الأدنى لتولي الوظيفة العمومية هو بثمانية عشرة سنة كاملة<sup>2</sup> ومن جهة أخرى إشتراك المشرع الجزائري في القانون العام للوظيف العمومي في أن يكون المترشح لديه القدرة على القيام بأعبائه الوظيفية أو تثبت له القدرة الصحية لمباشرة وممارسة الوظيفة العمومية المطلوب شغلها<sup>3</sup>

### الفرع الثاني : الضوابط الإجرائية للإلتحاق بالوظيفة العمومية .

تعددت الضوابط الإجرائية للإلتحاق بالوظيفة العمومية في عدة نقاط وذلك لتتناسب وطبيعة الوظائف المطلوبة شغلها ونذكر منها:

#### أولا : طريقة المسابقة :

أسلوب للكشف عن جدارة وصلاحية المرشح للوظيفة العمومية ، حيث يعد هذا الأسلوب من أفضل طرق الإختيار وكثرها شيوعا في الإدارة الحديثة ، باعتبارها وسيلة موضوعية لإثبات الصلاحية المتقدم للوظيفة<sup>4</sup> وتنوعت طرق المسابقات بأشكال عدة :

**1 تنظيم مسابقات بالوظيفة العمومية:** يتم تنظيمها بموجب قرار يتمكن إتخاذه من قبل السلطة المختصة بالوظيفة العمومية عندما يتعلق الأمر بالأسلاك المشتركة ، أو الوزير المعني عندما يتعلق بالأسلاك الخاصة التابعة لقطاعه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة ودراسة مقارنة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006 ، ص 17 .

<sup>2</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 78 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق.

<sup>3</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 75 ف 06 من الأمر 06-03 ، مرجع سابق

<sup>4</sup>. محمد باهي أبو يونس ، الإختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، الطبعة 1 ، دار الجامعة

الجديدة، الاسكندرية، 1999، ص146

<sup>5</sup>. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المادة 08 من المرسوم التنفيذي 12. 194 ، المتضمن تنظيم المسابقات في

الإدارات العمومية، ج ر ، عدد 49.

**2 فتح المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية:** يتم فتح الإمتحانات حسب الحالة بقرار من السلطة التي لها الصلاحية بالتعيين أو السلطة الوصاية.

**ثانيا :إجراء المسابقات والإمتحانات والفحوص المهنية :**

تجرى الإمتحانات والمسابقات والفحوص المهنية في أجل أقصاه 04 أشهر من تاريخ الحصول على رأي المطابقة المنصوص عليها في القانون، ويمكن تمديد هذا الأجل بمدة شهر واحد بمقرر من الوزير الوصي على الإدارة أو المؤسسة المعنية ، وفي حالة عدم إجراء المسابقة بعد فوات هذه الآجال يصبح مقرر فتح هذه المسابقات أو الإمتحانات باطلا ، ويتم إعلام المترشحين بذلك بأية وسيلة ملائمة<sup>1</sup>.

**ثالثا : إعلان النتائج :**

يعد المترشحين الذين حصلوا على معدل عام يساوي 20/10 على الأقل، دون الحصول على نقطة إقصائية لا تقل على 20/05 ، ناجحين في إختبارات القبول ، وفي حالة ما إذا كانت المسابقة تتضمن إختبارات شفوية تكميلية تستدعي المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية المترشحين الذين نجحوا في إمتحانات القبول لإجراء الإمتحانات الشفهية في أجل لا يقل عن 10 أيام عمل قبل التاريخ المقرر لإجراء هذه الإختبارات<sup>2</sup>

<sup>1</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة11 من المرسوم التنفيذي 12-194 ، مرجع سابق.

<sup>2</sup>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،لمادة 24 و 25 من المرسوم التنفيذي 12 - 194 ، مرجع سابق

### المبحث الثالث : نظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر

يخضع نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إضافة الى المراسيم التي صدرت بعده و خاصة تلك التي تعني بإعادة هيكلة الأجور وكذا قوانين أساسية خاصة و سنتطرق فيما يلي إلى مختلف أنواع الحوافز المقدمة من طرف القطاع العمومي وذلك تماشيا مع الفصل السابق الذي تطرقنا فيه لنظام الحوافز .

#### المطلب الأول : الحوافز المادية

لقد ذكرنا سابقا توليفة الحوافز ذات الطابع المادي و الممكن إيجادها في مختلف أنواع المؤسسات لكن في هذا العنصر سنعرض الحوافز المادية التي شرعها المشرع الجزائري بالنسبة للمؤسسات العمومية .

#### أولا : الحوافز المادية

نذكر منها ما تم إستنباطه من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية وهو كآآتي :

**الراتب :** نص المشرع الجزائري على : للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب ، ويتكون من الراتب الرئيسي مضاف إليه العلاوات و التعويضات و كذا المنح ذات الطابع العائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به و يتمثل هذا الراتب المقابل للواجبات.<sup>1</sup>

القانونية الأساسية للموظف ، و التي يتقاضاها مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها وظيفته فعليا .

يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الإستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الإستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها و ينتج من خلاله حاصل ضرب الرقم الإستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الإستدلالية و تحدد هذه الأخيرة و كذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سابق ، المادة 124.119.32. ص 06.11.12.

زيادة على الراتب ، يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات المنح للحث على المردودية و تحسين الأداء.

بعد إجراء أهم الحوافز المادية لذلك إهتمت الجزائر إهتماما كبيرا به وقام صاحب القرار بإصلاحات لمواجهة تدني مستوى المعيشة حيث حاول تحقيق القدر الكافي الذي يدفع الموظف للعمل و البقاء في المؤسسات العمومية لأنه في ضل إنخفاض الأجر نلاحظ دوران عمل كبير و بالتالي تفقد المؤسسة الكفاءات التي تساعد على البقاء و الإستمرارية بإعتبار الفرد أو المورد البشري مورد نادر و البحث عن بديله يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة .<sup>1</sup>

إن إختيار الحافز المناسب يعتمد على عملية تقييم العامل حيث أدلى بذلك صاحب القرار على أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني على تقييم مستمر و دوري يهدف تقديم مؤهلاته المهنية كما يهدف التقسيم الى:

1 الترقية في الدرجات

2 الترقية في الرتبة

3 منح إمتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء

4 منح الأوسمة التشريفية و المكافآت

ويرتكز تقييم العامل أو الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص الى

تقديم :

- إحترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها

- الكفاءة المهنية

- الفاعلية و المردودية

- كيفية الخدمة

**ثانيا : الترقية :** تعتبر الترقية حافز يدفع العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة إذ يسعى

إليها الفرد لغرضين ، إما من أجل الأجر المرتفع أو من أجل تحقيق مكانة مرموقة وزيادة

الصلاحيات و السلطات الممنوحة له حيث ميز صانع القرار بين نوعين من الترقية :

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ،مرجع سابق ص 12.11.

- الترقية في الدرجات :
- تتمثل في الانتقال من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم
- الترقية في الراتب : وتعني تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة الى الرتبة الأعلى منها في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفية التالية
- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة :
- بعد التكوين

• عن طريق إمتحان مهني أو فحص مهني

• على سبيل الإختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل<sup>1</sup>.

يسعى غالبية الموظفين للترقية لذلك تعمل المؤسسات إستغلاله كحافز الفرد لتحقيق أهدافها ، لذلك أورد صانع القرار الجزائري مختلف أنماط الترقية و الشروط الواجب توفرها حيث نلاحظ أن الكيفية الأولى و المتمثلة في الترقية على أساس الشهادة ، يدفع الموظفين للتحصيل العلمي و زيادة مؤهلاتهم العلمية و كسب معارف جديدة وهذا ما يكسب المؤسسة أفراد ذوي كفاءات و بالتالي ميزة تنافسية تمكنهم من البقاء في ظل التطورات الحالية و الملاحظة نفسها بالنسبة للطريقة الثانية و الثالثة<sup>2</sup>.

أبرز المشرع الجزائري هنا أهمية تقييم الموظف باعتباره الأساسي لتحديد الحوافز الواجب تقديمه له ، حيث أنه علم الموظف بأنه يخضع لتقييم و الذي على أساسه تتم ترقيته أو منح إمتيازات ما دية او معنوية له ، يدفعه للعمل و إبراز قدراته خصوصا و أنه يعلم أن نظام التقييم يخضع لمعايير موضوعية .

**ثالثا : النقل :**

يمكن الإعتماد على طريقة النقل كجزء للعامل الذي قام بإنجاز عمله على أحسن وجه ، أي تحفيزه من خلال نقله الى وظيفة أخرى بمهام أكثر و مسؤوليات أكبر لكن بنفس الإجراء ،

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سابق ص 13.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سابق المادة 10 . 102 ص 10.04

لذلك لم يهمل المشرع الجزائري هذا الجانب حيث أنه يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام و دوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضرورات العمل . حيث تأخذ بالإعتبار رغبات المعنيين ووظيفتهم العائلية و أقدميتهم وكذا كفاءاتهم المهنية حيث تسعى المؤسسة من خلال دوران العامل على مختلف الوظائف في المؤسسة لإكتسابه مهارات و كفاءات أكثر و إلمامه بكل الأعمال و هذا ما يدفع العامل إلى عدم الإحساس بالروتين و الإحباط و تحفيزه على العمل بكفاءة و نشاط لتحقيق أهداف المؤسسة .

#### رابعاً: المنح و التعويضات :

قام المشرع الجزائري بربط نتيجة للأداء حيث تنص المادة (124) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو. إلى أن المنح تخصص للحث على المردودية وتحسين أي أداء لأنه لا بد على العامل بذل مجهود معتبر و الحصول على مردودية معينة للحصول على المنح ، أي تحفيز الفرد عن طريق المنح يكون بالوصول الى مستوى معين من المردودية و الأداء .<sup>1</sup> كما يخصص أيضا زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه حسب ما أوردهته المادة (125) من الأمر نفسه .

#### خامساً : الظروف المادية للعمل :

تسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية لتهيئة جوا مناسباً للعامل لتحفيزه على الإبداع و الإبتكار وقد نوه المشرع الجزائري أنه يخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و كذا بمكان ممارستها و الظروف الخاصة للعمل ، كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية .

تمثل التوليفة السابقة لنظام الحوافز المادية التي أوردها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، حيث تمثل هذه الحوافز الدافع لإنجاز أعمال الفرد بما يحقق أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني : الحوافز المعنوية

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية ،مرجع سابق المادة 156 ص 14

<sup>2</sup> المرجع سابق المادة 37. 124. ص 06.06

للحوافز المعنوية أثر كبير على توجيه سلوك الموظفين و التأثير في نفسيتهم ورضاهم ، لذلك أورد المشرع الجزائري توليفة من هذه الحوافز في القانون العام للوظيفة العمومية و الذي ينظم المؤسسات العمومية الإدارية و نستعرض لهذه الحوافز فيما يلي :

### اولا : الحوافز المعنوية :

تستعمل هذه الحوافز للتأثير في الروح المعنوية للموظفين و زيادة رضاهم ، و تعتبر كجزء مؤثر على سلوكهم الإيجابي و تحقيق أهداف المؤسسة و تميز ما جاء به القانون العام للوظيفة العمومية في الحوافز التالية :

### ضمان وإستقرار الوظيفة :

إن شعور الفرد بأن هذه الوظيفة دائمة تجعله يشعر بالإستقرار و الأمان مما يدفعه للعمل بكل قوته ليضمن بقاءه و إستقرار المؤسسة لأن هذا مقترن ببقائه و إستقراره حيث نلاحظ أن المشرع الجزائري يضمن له هذه الخاصية حيث يعتبر الموظف كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري <sup>1</sup>.

إذ أن ديمومة الوظيفة ما يشجع الأفراد في سوق العمل على الترشح لوظائف في المؤسسات العمومية الإدارية ، وهو أيضا ما يجعل الموظف مطمئن البال و غير متخوف من المستقبل و شبح البطالة .

### توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق ،

تقطن المشرع الجزائري لأهمية توفير جو ملائم للعمل و خلق علاقات إحترام بين الموظفين ، و منحهم حرية الراي و الإنصاف في التعامل مع الأفراد كما تضمن لهم الحماية . هذه التصرفات أو التعاملات تزيد من ثقة الموظف و تدفعه لإحترام آراء الآخرين بدوره و الإبداء بأفكاره و إقتراحاته ، مما يسهم في حل بعض المشاكل أو المشاركة في إتخاذ القرارات . هذه الحماية و الثقة التي يشعر بها الموظف تجعله يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من أجل ضمان بقاءها و إستمرارها حيث ألزمت المادة (52) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، الموظف التعامل بأدب و إحترام في علاقاته مع رؤسائه و زملائه و مرؤوسيه ، كما إن شعور الموظف بأنه محمي من طرف الدولة في حال تعرضه لإعتداء يقوي عزيمته و

<sup>1</sup>. الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، مرجع سابق المادة 158.207 ص 18.14

يشجعه على العمل أكثر و يبعد عنه إحساس الخوف و يشعره بأمان إذ أنه يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو إعتداء من أي طبيعة ممارسة وظيفته أو بمناسبةها و يجب عليها ضمان تعويض لفائدته من الضرر الذي قد يلحق به وهي التي تتكفل برفع دعوى أمام القضاء .أو تحميه من العقوبات المدنية إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير في حال تسبب خطأ في الخدمة.<sup>1</sup>

### التكوين :

تسعى المؤسسة إلى زيادة كفاءة موظفيها من خلال التكوين لذلك نص المشرع الجزائري عليه بصراحة في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية حيث إعتبر في المادة (38) أن للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية كما أكدت أن على الإدارة تنظيم دورات لتكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد تحسين تأهل الموظف وترقيته المهنية و تأهله لمهام جديدة.

فتكوين الموظف يكسب مهارات جديدة و يوفر له فرصا للترقية و التقدم في مساره المهني، لذلك فتوفير هذه الفرصة له يجعله يشعر بالرضى و بإهتمام المؤسسة به و توفير جو ملائم لترقيته و بهذا يندفع نحو العمل بجد و إخلاص.

ولضبط قائمة الموظفين تقوم المؤسسة بتحديد شروط الإلتحاق بالتكوين و تحسين المستوى و كفايات تنظيمه و مدته و واجبات الموظف و حقوقه المترتبة على ذلك إذ حدد هدف التكوين في تحسين و رفع مستوى أداء الموظفين و بذلك تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية تساعدها على المنافسة في الأسواق المحلية و الدولية.<sup>2</sup>

### الوظيفة الملائمة :

و نعني بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب و هذا إثبات التأهيل بشهادات و إنجازات أو مستوى تكويني إضافة الى مجموعة من الشروط وضعها في عملية التوظيف و أكد على مبدأ المساواة في الترشح أو الإلتحاق بالوظائف العمومية فشعور الفرد بأنه يعمل في

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ،مرجع سابق المادة 31 .52. ص 5 و 7

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية ، الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ،مرجع سابق .المادة 104.105. ص 10

الوظيفة التي تلائم مع شهاداته تجعله يحس بالرضى عن المؤسسة التي يعمل بها وتدفعه للإبداع و الابتكار في مجال تخصصه .

### المكافآت المعنوية :

يمكن أن يسلم الموظفين أوسمة شرفية و مكافآت في شكل ميداليات إستحقاق أو شجاعة و شهادات وزارية يحدد طبيعتها وخصائصها وكيفيات منحها عن طريق التنظيم .  
ويمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته لمهامه بعمل شجاع مثبت قانونا أو قام بمجهودات إستثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة أن يستفيد من أوسمة شرفية أو مكافآت بعد إستشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.<sup>1</sup>

### العطل :

للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو السنة السابقة للعطلة الى 30 يوليو من سنة العطلة وتحسب على أساس يومين و نصف يوم من الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة (30) يوما في السنة الواحدة وتعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف من أجل نشاطه وحيويته وقد قام المشرع الجزائري بالتطرق لكل النقاط الخاصة بها في الفصل المخصص للعطل من المادة (194) الى المادة (206) من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة .

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية حيث الموظف له الحق في يوم كامل لراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا إقتضت ضرورة المصلحة ذلك و يستفيد أيضا من أيام الراحة و العطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به وهي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة بالإضافة لما سبق يستفيد الموظف من فترات الغياب المرخص له من قبل الإدارة وكذا عطلة الأمومة أو المرض أو حوادث عمل وهذا ما يجعل مرتاح و متيقنا أنه في حال مرضه أو إصابته بحدث أثناء العمل أو غياب مبرر مدفوع الأجر مراعات بالظروف التي يمر بها العامل و التي تؤدي إلى غيابه عن العمل .

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية ، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يمرجع السابق .المادة 112.113.ص 11

رخصت المؤسسة للموظف الغياب دون فقدان الراتب في الحالات الآتية:

\_ لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطات الممارسة في حدود (04) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضروريات المصلحة.<sup>1</sup>

\_ المشاركة في دورات المجالس التي يمارس فيها عهدة إنتخابية.

\_ المشاركة في الملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي لها علاقة بنشاطات المهنية.

\_ أداء مناسك الحج في البقاع المقدسة مرة في مساره المهني لمدة (30) يوما متتالية.

\_ عطلة 03 أيام مدفوعة الأجر في المناسبات العائلية كزواج الموظف أو إزدياد طفل أو

ختان ابن الموظف ...

\_ تستفيد الموظفة المرضعة إبتداءا من تاريخ إنتهاء عطلة لأمومة ولمدة سنة من التغيب

ساعتين مدفوعتين الأجر كل يوم خلال الستة أشهر الأولى وساعة واحدة مدفوعة الأجر كل

يوم خلال الأشهر الستة الموالية.

### تنظيم ساعات العمل

تراعي المؤسسة خصوصية العمل الذي يقوم به الموظف في تحديد عدد ساعات العمل

وذلك لضمان بقاء الموظف بكامل قوته وإستعداده حيث تحدد المدة القانونية للعمل في

المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به كما يمكن أن تقلص هذه المدة بالنسبة

للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبه جدا أو خطيرة ، ويتم اللجوء إلى الساعات الإضافية

للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة إستثنائية. ولا يمكن أن تتعدى بأي حال نسبة (20%) من

المدة القانونية للعمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سابق ، ص11.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية لامر 06\_08\_06 المؤرخ في 15 يوليو ،مرجع سابق، المادة 189 ص 11

**خلاصة :**

تبين في هذا الفصل أن لنظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر له أثر كبير على أداء العامل أو الموظف ، وذلك بتحقيق رغباته وتحفيزه بالعوامل التي تؤثر فيه من الناحية المادية أو المعنوية ، فبطبيعة الحال إن للموظف هدف يسمو بتحقيقه وأيضا المؤسسة لها هدف تسمو بتحقيقه وذلك بوضع تحفيزات للموظف لتحقيق ما ينبغي أن يكون مستقبلا وبدرجة عالية .

خاتمة

إن لنظام الحوافز الفعال أثرا ايجابيا على أداء العاملين ورفع معنوياتهم كما أن له أثرا ملحوظ على تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية للعامل ومما لاشك فيه أن موضوع الحوافز طويل ومتشعب وان لكل مؤسسة ظروفها الخاصة لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه لكي تستطيع وضع نظام حوافز خاص يفي بمتطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجل هو من أجل وضع نظام حوافز جيد وفعال يستلزم على المؤسسة عند منحها للحوافز سواء مادية أو معنوية على أسس معينة وإتباع خطوات منهجية تشمل تحفيز الأفراد وبشكل فعال وايجابي، يرتبط تقديم الحافز بالأداء المتحصل عليه فقياس الأداء معيار لمعرفة مدى إنصاف الحافز المقدم .

ويعد الدراسة لجوانب الموضوع نجيب على الفرضية المقدمة لهذا البحث وذلك باستنتاجات نذكر أهمها :

- يتأثر التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد والمجتمع ، وكما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل كما يتغير من مؤسسة لأخرى حسباً لأهداف التي تريد الوصول إليها .
- تتوع مطالب الموظفين وتتغير من وقت إلى آخر بسبب استحالة الحصول عليها في المؤسسة أو تم الحصول عليها ويريد الحصول على حاجات أخرى لذلك نظام الحوافز من أهم مشاكل بعض المؤسسات .
- تسعى كل مؤسسة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال الأفراد العاملين وهذا يستوجب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة .
- ان عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل التي مر ذكرها في هذا البحث ومن الضروري أن تعطي إدارة المؤسسات هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المؤسسة و تواكبه متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح .
- وكما تناولت أيضا الدراسة عن الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر نجد بان نظام الحوافز داخل الإدارات العمومية الجزائرية له أثر كبير على الموظف و أداءه في إطار عمله ،سواء كان التحفيز من جانب معنويا ومادي ، وذلك بالتحفيز التي اقراها صانع القرار أو بالأحرى المشرع الجزائري في القانون الأساسي العام للوظيف العمومي .

# قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

أولاً: الكتب والمجلات :

- 01 أحمد عبد الرحمن عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مجلة العلم ، دة،د،ن ، د،س،ن.
- 02 أحمد فاروق الحاصيلي ومحمد حسين ، الموسوعة العملية في نظام العاملين المدنيين بالدولة ، دار الكتب القانونية ، مصر ، 2006
- 03 أشرف محمد أنس جعفر ، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة ، دراسة مقارنة ، دار الجامعة الجديدة ، 2011.
- 04 سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل ، عمان.
- 05 سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010.
- 06 شريف يوسف حلمي خاطر ، الوظيفة العامة ودراسة مقارنة، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 2006.
- 07 صبري جلبي أحمد عبد العال ، نظام الجدارة في توليه الوظائف العامة ، دار الجامعة الجديدة ، 2008.
- 08 صلاح الشنواني. إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. مصر 1987.
- 09 عبد الله حمد محمد الجساسي. أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم سلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. 2010/2011.
- 10 محمد الصالح فنينش، ملخص محاضرات في قانون الوظيفة العمومية ، ط 2 ،السنة الجامعية : 2007-2008.
- 11 محمد أبو النصر مدحت. الإدارة بالحوافز. دار المنهاج للنشر.
- 12 محمد أنس قاسم ،مذكرات في الوظيفة العامة ، ط 12 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1989.

- 13 محمد باهي أبو يونس ، الاختيار على أساس الصلاحية للوظيفة العامة في النظام الإداري الإسلامي، الطبعة 1، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 1999.
- 14 محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله ، " الإدارة علم وتطبيق " دار السيرة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- 15 محمد فريد الصحن و سعيد المصري. إدارة الأعمال. الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية. 1997.
- 16 هاشمي شرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2010.

ثانياً: المذكرات :

- 01 الطاهر الوافي. التحفيز وأداء المرضين . مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع . جامعة قسنطينة . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية . قسم علم الاجتماع 2013/2012.
- 02 بدورراني. التحفيز. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد.
- 03 توفيق إبراهيم عوض الله ميرفت. أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الأكاديمية العربية بالدنمارك. كلية الدراسات العليا. قسم الإدارة والاقتصاد. 2012/2011.
- 04 حميد باجة . دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير . جامعة آكلي محند أولحاج . البويرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . 2014/2013.
- 05 سعيد مقدم، الوظيفة العمومية وآفاقها في الجزائر في ظل العولمة ،كلية الحقوق والعلوم الإدارية، بن عكنون،الجزائر،بحث للحصول على درجة الدكتوراه، تخصص القانون العام، 2006.
- 06 سلمان الفارس ، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. جامعة دمشق. كلية الاقتصاد. 2011.

- 07 سمية ترشدة. دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية . مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية . جامعة حمه لخضر الوادي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .2015/2014..
- 08 عبد الرحمان بنعلي الوابل .دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجه نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج .مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية .جامعة نايف للعلوم الأمنية . كلية الدراسات العليا .2005.
- 09 عبد العزيز شنيق. الحوافز والفعالية التنظيمية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة. كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية. قسم علم الاجتماع. 2008/2007.
- 10 علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة -الجامعة الإسلامية غزة- كلية التجارة. قسم إدارة الأعمال. غزة فلسطين. 2007.
- 11 غنية بن سعيد ووردة غسيل. تأثير الحوافز على أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية. جامعة آكلي محند أولحاج. كلية العلوم الاقتصادية.2011/2010.
- 12 نبيلة مرماط . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير . جامعة الجزائر .كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . 2009/2008.
- 13 هناء بنسلمان . الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي . مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية .جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية الحقوق والعلوم السياسية. 2014/2013.
- 14 هناويحنان،المساواة في الوظيفة العامة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2011.

ثالثا: الجرائد والمقالات :

- 01 التقرير التمهيدي في مشروع القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجزء الأول، رئاسة الجمهورية، افريل 1999
- 02 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ف 02 للمادة 75 من الأمر 06. 03. المؤرخ في 15-07-2006 ،المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر، عدد 46 .
- 03 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،المادة 08 من المرسوم التنفيذي 12. 194. ،المتضمن تنظيم المسابقات في الادارات العمومية، ج ر ، عدد 49.
- 04 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المادة 09 ف02 من الأمر 66-156 المؤرخ في 08-06-1966،المعدل والمتمم ،المتضمن قانون العقوبات، ج ر، عدد 49
- 05 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية لأمر 74-103 ،المؤرخ في 15-11-1974 ،المعدل والمتمم ،المتضمن قانون الخدمة الوطنية، ج ر،الصادرة سنة 1974

المراجع باللغة الاجنبية :

- 01 Taib.ESSATD.Droit dc la fonetionpbblque. Editions istuibitionHouna Alger. 2005Mohamed cherifBelmiboule

المواقع الالكترونية :

- 01 [ahe.co.uk](http://ahe.co.uk)[www.ab](http://www.ab)
- 02 [algerie.com](http://algerie.com) [www.tassili](http://www.tassili)
- 03 [www.harddiscussion.com](http://www.harddiscussion.com)
- 04 [www.isammemo.cc.com](http://www.isammemo.cc.com)
- 05 [www.mowdoo.com](http://www.mowdoo.com)
- 06 [www.sa.hr.com](http://www.sa.hr.com)
- 07 [www.vb.medi.u.edu.my.com](http://www.vb.medi.u.edu.my.com)

الفقر من

الشكر والعرفان

الإهداء 3

مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز

7	تمهيد .....
8	المبحث الأول: ماهية الحوافز .....
8	المطلب الأول: تعريف الحوافز .....
10	المطلب الثاني: الخصائص نظام الحوافز .....
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام الحوافز .....
16	المبحث الثاني: أنواع الحوافز .....
17	المطلب الأول: من حيث طبيعة الحوافز (مادية معنوية) .....
19	المطلب الثاني: من حيث آثار الحوافز .....
21	المطلب الثالث: من حيث أطراف الحوافز .....
24	المبحث الثالث: نظريات الحوافز .....
24	المطلب الأول: النظريات الكلاسيكية .....
27	المطلب الثاني: النظريات الحديثة .....
32	خلاصة .....

### الفصل الثاني الإطار النظري للتوظيف العمومي

34	تمهيد .....
35	المبحث الأول: مفهوم التوظيف العمومي .....
35	المطلب الأول: المفهوم الموضوعي للتوظيفة العمومية (النظام المفتوح) .....
37	المطلب الثاني: مفهوم التوظيفة العمومية في النظام المغلق (مفهوم شخصي) ....

39	المبحث الثاني: الوظيف العمومي في الجزائر .....
39	المطلب الأول: النظام القانوني للوظيف العمومي في الجزائر .....
41	المطلب الأول: تطور الوظيف العمومي في الجزائر .....
45	المطلب الثالث: الضوابط القانونية للالتحاق بالوظيف العمومي في الجزائر .....
45	الفرع الاول : الضوابط الموضوعية للالتحاق بالوظيف العمومي في الجزائر .....
48	الفرع الثاني : الضوابط الاجرائية للالتحاق بالوظيف العمومي في الجزائر .....
50	المبحث الثالث: النظام الحوافز في الوظيف العمومي في الجزائر .....
50	المطلب الأول :الحوافز المادية .....
54	المطلب الثاني: الحوافز المعنوية .....
58	خلاصة.....
60	خاتمة.....
62	قائمة المراجع .....
68	فهرس .....