

جامعة الدكتور مولاي طاهر - سعيدة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مبدأ التحفيز و أثره على الأداء

الوظيفي في الإدارة العامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الإدارة المحلية

إشراف

الدكتور حادي عثمان

إعداد الطالبة:

بن يحيى سليمة

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

الدكتور شاري محمد

مشرفا و مقرا

الدكتور حادي عثمان

عضوا مناقشا

الدكتور بن زايد احمد

السنة الجامعية: 2018/2019

الشكر

الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا العمل

أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل
شكرا للدكتور **حادي عثمان** أستاذي و مؤطري ، الذي لم يبخل في إمدادي بالكلم الوافي من
التوجيهات و صاحب الفضل في هذا العمل
شكرا لعائلتي و سندي في مسعاي هذا
شكرا صديقاتي على دعمكم لي
شكرا لكل زملائي و زميلاتي الذين تعبوا معي و قدموا لي يد العون حتى و لو بكلمة طيبة
رفعت من معنوياتي أخص في ذكرهم زميلي **مخفي أحمد** و الذي كان له دورا كبيرا في
انجاز هذا العمل
كما أتقدم بالشكر لكل موظفي مركز التكوين المهني و التمهين "بريزيني الشيخ" على
تعاونهم و على رأسهم مدير المركز و رئيسي في العمل .

الإهداء

إلى من أتشرف بحمل اسمه إلى سندي في الحياة أبي الحبيب

إلى معنى التضحية إلى من علمتني أن التواضع من شيم الكرام أمي الغالية

إلى من تشاركت معهم الحياة بحلوها و مرها إلى أحبتي إخوتي و أخواتي

إلى من يزرع البسمة في العائلة براعم الأسرة و فرحتها أبناء أخواتي و أخي

إلى صديقات دربي و أقربائي إلى كل زميلاتي و زملاني في الدراسة و العمل

إلى كل من علمني حرفا نفعتني به دهرا أساتذتي الكرام

أهديكم ثمرة جهدي المتواضع

و لك الحمد يا رب كما ينبغي لجلالك و عظيم سلطانك

مقدمة

1- التعريف بالموضوع :

لقد شغل موضوع التحفيز اهتمام دارسي إدارة الموارد البشرية ومنطلقهم في ذلك أن غاية أي منظمة إدارية نحو النجاح و الفعالية هو تحقيق جميع أهدافها المرتبطة أساسا بموردها البشري، و يعتبر استهداف الموظف العام خطوتها الأولى في ذلك والمحرك الأساسي في هذه العملية من خلال التركيز على مهاراته و مواهبه و أدائه الجيد لمهامه، فنجاحها - أي المنظمة - أضحى مرتبط بمدى كفاءة و فعالية موردها البشري المطلوب تنميته و تفعيله من خلال مختلف أدوات التخطيط و طرق و أساليب التحليل المستمرة ، مع الحرص في الوقت ذاته على تجاوز كل التحديات التي يمكن أن تواجهها هذه المنظمة . و عمل الموظف هنا أصبح مرتبط بطبيعة البيئة الإدارية التي يعمل بها ، وسلوكه الوظيفي أضحى نتاجا لمؤثرات متعددة ينجم عنها أداء و سلوك معينين محصلتهما تقديم أداء وظيفي هادف ، و خلاصة هذا الأداء مرتبط بحجم المؤثرات التحفيزية ، و بالتالي و بالتالي فإن مبدأ التحفيز له الأثر البالغ على سلوك الموظف .

فالتحيز إذن يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات و تقديم كافة خبراتهم ، و هو الوظيفة الإدارية المعاصرة التي تعتبر الإنسان هو المورد الرئيسي و يجب تطويره . و هو في المنظمات الناجحة جوهر نشاط إدارة الموارد البشرية و هدفها ووسيلتها للفوز وتحقيق النتائج التي يقاس على أساسها تطور الأعمال . و يعتبر التحفيز اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد كل حسب كفاءته و قدراته و مهاراته .

و قد ركزت وظيفة التحفيز على كيفية الاستفادة من فهم السلوك البشري ماديا و اجتماعيا و نفسيا ، و توجيه ذكاء الأفراد إلى المؤثرات البيئية داخل المؤسسة و هذا يشكل القاعدة المركزية للأداء الوظيفي الخلاق بمعنى أنه بمقابل الارتكاز على القدرات و امكانيات الموظف، بالمقابل يتحدد حجم و نوع الحوافز و يضاف إلى ذلك البيئة المحيطة و هكذا تتشكل الصورة الكلية للأداء الوظيفي و عوامل تقييمه

فالأداء الوظيفي بدوره من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام و البحث في الدراسات الإدارية بشكل عام و بدراسات الموارد البشرية بشكل خاص و ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد و المنظمة و لتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء و تنوعها ، و يقصد به المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها ، و لذا فهو

-الأداء الوظيفي- مفهوم يعكس كل من الأهداف و الوسائل اللازم تحقيقها ، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.

و مفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة و الفاعلية مثل : معدلات دوران الموظفين و الحوادث و الغياب و التأخير عن العمل ، حيث أن الموظف الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية ، و يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل و قلة حوادثه ، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة مع حد أدنى من المشاكل و المعوقات و السلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل .

ومن جملة هذه السلوكيات ، التسبب الإداري الذي يمثل العديد من الممارسات الموصوفة بالسلبية أثناء تأدية الموظف لمهامه الرسمية يضاف إليها تدني نظام التحفيز (سواء خص هذا التحفيز المادية أو المعنوية) الذي من شأنه أن يدفع بالموظفين إلى الاقبال على أعمالهم بجدية . ونتيجة لهذا الوضع أصبح الجهاز الإداري لكثير من الدول يواجه العديد من المشكلات التنظيمية و التنفيذية مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور الحديث ومتطلبات التنمية الاقتصادية ، الأمر الذي عجل بضرورة إصلاح إداري فوري و حقيقي لتفادي كل مظاهر التسبب الإداري والسلوكيات الغير مهنية في الإدارات العمومية .

و من العوامل التي ساهمت في ضرورة التفكير في مباشرة إصلاحات إدارية ، هو تدني قدرة الاقتصادات الوطنية عن المنافسة خارجيا و قصور الأداء الحكومي في تحديث الإدارة العمومية ، ومن بين الإصلاحات التي قامت بها الجزائر هو إصلاح الوظيفة العامة وفقا للقانون 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية باعتبارها مظهرا من مظاهر سلطة الدولة يبرز جليا من خلال تحكها في مواردها البشرية كما و نوعا و في تسخيرها و تعبئتها لخدمة التنمية المستدامة .

كما أن الإدارة المعاصرة لم تعد إدارة سلطوية بل إدارة خدمات قائمة على الأهداف و النتائج و تعتمد على استراتيجيات واضحة لاسيما في مجال الموارد البشرية ، حيث أن بقاء مرافقها من زوالها مرهون بمدى تحقيق الغرض من إنشائها وهي مطالبة أكثر من أي وقت بالعمل على تعبئة و تهيئة الموارد البشرية

2- أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من الدور الذي يلعبه التحفيز في إثارة سلوك الإنسان لإشباع حاجات معينة و تنمية الرغبة على بذل مستوى أعلى من الجهود لتحقيق الأهداف داخل الإدارة العامة استجابة للتحويلات السياسية ، الاقتصادية و الاجتماعية ، كما تحاول على المستوى التطبيقي معالجة مسألة التحفيز في أحد القطاعات التي لها الأثر البالغ في تنمية الاقتصاد الجزائري وتزويده باليد المؤهلة في سوق العمل و لا يتحقق ذلك إلا بتنمية المورد البشري داخل هذا القطاع و هذا بتحفيظه من أجل العمل على تحقيق هدف هذه المؤسسة العامة

و تكمن أهمية هذا الموضوع في جانبين أحدهما علمي و الآخر عملي :

أ- الأهمية العلمية :

حظي هذا الموضوع باهتمام المفكرين كونه مرتبط بدوافع الفرد و حاجاته و التي تتغير بشكل مستمر كما أن افتقار الساحة العلمية المتخصصة في موضوع التحفيز ، تطلب ضرورة استخدام المنهج العلمي و الاقتراب - لقلة الدراسات الإمبريقية - أكثر من المؤسسات الإدارية لفهم مبدأ التحفيز و تشكيل صورة علمية مكتملة حول الموضوع محل الدراسة .

- العمل على تزويد المكتبة العلمية بدراسة جديدة من شأنها أن تشكل لاحقا منطلقا للعديد من الباحثين المهتمين بمسألة التحفيز و الأداء الوظيفي .

ب - الأهمية العملية :

- باستطاعة هذه الدراسة إبراز نقاط هامة لمبدأ التحفيز و إسهامه في تمكين الإدارات العامة من اتباع نظام تحفيز جيد من شأنه تحسين أداء الموظف العام بصورة أفضل .

- التركيز على الحافز الأكثر أهمية بالنسبة للموظف العام و دعمه من أجل تحقيق أداء متميز يخدم هدف الإدارة و الموظف معا .

3- أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية :

أ- الأسباب الذاتية :

- محاولة الإلمام بالموضوع و الاستفادة منه كوني أشغل وظيفة عامة في أحد المؤسسات العمومية.

- الرغبة في المساهمة و لو بالقدر البسيط لإثراء المؤسسات العمومية بما فيها قطاع التكوين

و التعليم المهنيين و الذي يعد ثالث منظومة تربوية في الجزائر و الذي يسهم بصورة كبيرة في تكوين يد مؤهلة ، و هذا من أجل تحسين الأداء الوظيفي لموظفي هذه المؤسسة وفقا لنظام تحفيزي جيد .

ب - الأسباب الموضوعية :

- إن التحفيز بكل أنواعه يلعب الدور الأهم في تطوير أداء الموظفين داخل الإدارة العمومية
- تحقيق الأهداف في أي إدارة عامة يتطلب موردا بشريا محفزا ليؤدي مهامه بشكل جيد
- التقليل من المظاهر السلبية داخل الإدارة العامة عن طريق إيجاد الدافع القوي لدى الموظف العام و تحفيزه من أجل تقديم أداء متميز .

4- الهدف من الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مبدأ التحفيز و تسليط الضوء عليه كونه موضوع هام ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و التي من شأنها صنع الفرق في تحسين أداء الموظف العام لتحقيق هدف الإدارة العامة .

كذلك كون الموضوع له علاقة بالإدارة العامة و التي تحكمها قوانين عامة و بالتالي ستكون أنظمة الحوافز فيها مقيدة بنصوص تنظيمية و بالتالي محاولة التركيز على الجانب الذي يمكن العمل عليه من أجل خلق نظام تحفيزي سلس يضيف جوا ملائما للموظف من أجل تحسين و تطوير أدائه و التقليل من المظاهر السلبية التي تعانيها الإدارات العمومية الجزائرية .

5- أدبيات الدراسة :

تنتقل هذه الدراسة من تصفح أهم الإسهامات التي بحثت في مبدأ التحفيز و الأداء الوظيفي بشكل مباشر أو تلك التي أحاطت بالمقاربات ذات الصلة بالموضوع فمنها من أتى على ذكر المتغيرين معا بينما اكتفى الآخر بذكر أحدهما فقط ، و من أهم هذه الدراسات :

أولا : دراسة الدكتور براء رجب تركي في كتابه : **نظام الحوافز الإدارية و دورها في صقل**

و تمكين قدرات الأفراد في طبعته الأولى بالأردن في دار الراية للنشر و التوزيع سنة 2015

و قد احتوى الكتاب على ستة (06) فصول و مئة و ثلاثة و تسعون (193) صفحة و كان ملما على

كلا متغيري الدراسة و هما التحفيز و الأداء الوظيفي مما أسهم في إثراء موضوع المذكرة .

ثانيا : مرماط نبيلة في دراستها بعنوان نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري (حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية - جامعة امحمد بوقرة "بومرداس"-) مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال بجامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، و توصلت الدراسة إلى عديد النتائج نذكر منها :

- تأثر التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد و المجتمع و بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل .
- اهتمام الإدارة بتنظيم برامج تكوينية لفئة الإداريين أما الأساتذة فخصص لهم منح خاصة للبحث و الاطلاع في الدول الأجنبية .

كانت الدراسة ملمة بجوانب عديدة من الموضوع و كانت ثرية بالمعلومات خاصة الجانب النظري منها و هذا ما يوضح أوجه الاختلاف مع دراستنا الميدانية ، حيث كلا الدراستين تناولت الموضوع في أحد المؤسسات الإدارية لكن يختلف نظام التحفيز في كل منهما إذ هذه الدراسة كانت بأكثر المؤسسات التربوية أهمية في الجزائر و نظام تحفيزها يختلف مع نظام التحفيز في مؤسسة تكوينية خاصة الأمر المتعلق بتكوين موظفيها لاسيما الأساتذة منهم كما أن العينة المدروسة أكبر من عينة دراستنا

ثالثا : دراسة سليمان حبيبة بعنوان : نظام التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل بجامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لنظام التحفيز تأثير على الأداء الوظيفي
- التحفيز في مكان الدراسة (نفضال) متنوع منها المادية و المعنوية و يختلف نظام التحفيز من شخص لآخر حسب طبيعة الوظيفة و المكانة التي يحتلها شاغلها .
- أغلبية العمال في هذه المؤسسة راضين عن الحوافز المقدمة لهم و هذا ما يدفعهم إلى زيادة أدائهم الوظيفي .

و لكن مقارنة بموضوع دراستنا فالاختلاف هنا أن هذه الدراسة كانت في مؤسسة اقتصادية عكس التي تناولتها دراستنا إذ تناولنا الموضوع في الجانب النظري داخل مؤسسة إدارية هدفها ليس الربح ، بل تقديم خدمات و بالتالي فإن الحوافز ستكون مختلفة خاصة المادية منها فهي أكبر إن قارناها مع الحوافز المادية في المؤسسة الإدارية .

• كلا الدراستين السابقتين تناولت الموضوع من أوجه مختلفة حيث الأولى كانت نظرتها اقتصادية و الثانية ركزت على الجانب السيكولوجي و الاجتماعي و هذا حسب التخصص المدروس لكلا الطالبتين و هذا ما ميز كل دراسة عن الأخرى بما في ذلك دراستنا التي تناولت الموضوع من جانب سياسي إداري حسب التخصص مما جعلنا نتطرق لعدة مواضيع متعلقة بالتخصص منها الإصلاح الإداري الذي انتهجته الجزائر بما فيه من إصلاحات مست قطاع الوظيفة العامة .

6- مشكلة الدراسة :

قد أثبتت الدراسات و التجارب أن التحفيز أداة فعالة لكسب ولاء و ثقة و رضا العاملين مما يعطيهم دافعا لتحسين أدائهم الوظيفي ، و قد أورد المشرع الجزائري مجموعة من الحوافز المادية و المعنوية ، التي من شأنها أن تتلاءم و توقعات الموظفين العموميين و يخفف من المظاهر السلبية خصوصا في المؤسسات الإدارية كالتأخر ، التغيب ، الإهمال ، اللامبالاة ، و عدم الجودة في العمل و من هنا نطرح التساؤل المركزي التالي :

هل هناك تأثير إيجابي لعملية التحفيز على الأداء الوظيفي ؟

و يستند هذا التساؤل المركزي على جملة من التساؤلات الفرعية ، تتعلق بإشكالية البحث وهي:

- إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في تحفيز الموظفين العموميين على أداء وظائفهم و هل تتمتع بدورها الحوافز المعنوية بنفس ميزة التأثير ؟

- ما هي الإجراءات التي وفرتها المنظومة التشريعية الوطنية لتفعيل مبدأ التحفيز حتى يكون في مستوى تطوير أداء الموظفين داخل مؤسساتهم الإدارية ؟

- ما هو أكثر شيء يحفز الموظف العمومي في قطاع التكوين و التعليم المهنيين لأداء مهامه بصورة جيدة ؟

7- الفرضيات :

تحاول الدراسة تحقيق و اختبار الفرضيات التالية :

- يقلل نظام الأجور المتبع في التشريعات التنظيمية - أحيانا - من دور و فعالية نظام الحوافز المادية .
- تعمل الحوافز المعنوية على الرفع من مستوى أداء الموظف و تمكنه من القيام بوظيفته في أحسن صورة ممكنة .
- يعمل نظام الحوافز على خلق بيئة عمل مواتية من شأنها أن تحفز الموظف لتقديم اجود أداء وظيفي.

8- اقترابات ومناهج الدراسة :

أ- اقترابات الدراسة :

أما اقترابات الدراسة فاعتمدنا :

- اقتراب الوظيفية البنوية :

هو اقتراب عام من الاقترابات التي كان لها حضور قوي في الدراسات السياسية ، فهي نظرية عامة في المجتمع ، و مفهوم الوظيفة يشير إلى أربعة معاني رئيسية : بمعنى المهمة و العمل المنجز ، و النشاط المتوقع ، و يشير إلى علاقة رياضية بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات كما ورد في دراستنا عن العلاقة بين المتغير الثابت و هو مبدأ التحفيز و المتغير المستقل و هو الأداء الوظيفي .

- الاقتراب القانوني :

هو أول اقتراب استعمل في دراسة النظم السياسية و ذلك من خلال دراسة صلاحيات الأجهزة الحكومية ، و العلاقة القانونية بينها ، و مدى تطابق الأنشطة الحكومية و الرسمية مع القواعد القانونية و ذلك من منظار المشروعية القانونية للسلوك الحكومي أو القرار السياسي ، و تحديد الجهاز أو المؤسسة الدستورية المخولة قانونا ، و قد احتوى موضوع البحث على الإطار القانوني الذي كان من شأنه تنظيم بعض الوظائف و كذا صلاحيات و مهام بعض الموظفين ، أيضا القانون الذي أدرجت فيه المواد المتعلقة بمتغير التحفيز و هو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالجزائر رقم 06-03 . موضحا العلاقة القانونية التي تربط الموظف بمؤسسته و كذا حقوقه و واجباته .

- الاقتراب المؤسسي :

الاقتراب المؤسسي هو مجمل النظريات في حقل السياسة المقارنة و في العلوم السياسية بصفة عامة و التي تعطي أهمية للمؤسسات في تحديد السلوكات و المخرجات السياسية . و من خلال دراستنا التطبيقية تناولنا مركز التكوين المهني و التمهين "بريزيني الشيخ" بولاية سعيدة باعتباره مؤسسة تكوينية مهامها تنفيذ سياسات تموية و تشمل على معايير المؤسسة فعملها الزمني و الجلي يؤكد تكيفها بدليل استمرارها رغم قدمها و تغير الظروف البيئية المحيطة بها و تعدد وظائفها .

ب - مناهج الدراسة :

لقد ركزت هذه الدراسة في ضوء اختبار هذه الفرضيات ، على المنهج التاريخي لدراسة موضوع يتعلق بالتطور التاريخي للحوافز ، و تكمن أهمية هذا المنهج من خلال تمكين الدارس من تتبع مسار الحوافز ودراستها في مختلف مراحل تطورها ، إلى غاية استكشاف المتغيرات الأساسية التي لها مساهمة كبيرة في تسليط الضوء على الأسباب الكامنة وراء أشكال التحفيز و كيف تابع الدارسون التغيرات التي ظهرت على هذا النظام ، دون إغفال دور المنهج التاريخي في استكمال و تتبع الحالة بالمقارنة و التحليل من فترة لأخرى ، من خلال استعراض مختلف النتائج فقاموا بتحديد نقاط تمثلت في إيلاء أهمية كبيرة في بداية الأمر للحوافز المادية ثم ظهرت مدرسة العلاقات الانسانية حيث ركزت على الموظف كونه إنسان له أحاسيس وبالتالي وجوب الاهتمام به بشكل أكبر ، إلى أن جاءت المدرسة الحديثة و التي ربطت الأداء الجيد بمدى تحفيز الأفراد ، و قد تم جمع المعلومات عن طريق استخدام مختلف المعطيات الإحصائية و التتبع لمختلف التحولات التي تساهم مباشرة في إثراء موضوع الدراسة

أما المنهج الثاني فتمثل في منهج دراسة الحالة إذ هو المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة كما هو الحال في دراستنا الميدانية حيث قمنا بجمع بيانات متعلقة بالموضوع محل الدراسة في مؤسسة تكوينية من قطاع التكوين و التعليم المهنيين في الجزائر و هذا لتعميم المعلومات العلمية المتعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة لها .

- كما اعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي الذي يعد من بين المناهج العلمية التي أضفت الصيغة العلمية على الأبحاث السياسية والاجتماعية والتي تهتم بدراسة وتحليل الظاهرة الاجتماعية من الناحية الكمية و تم تطور استعمال هذا المنهج في مختلف العلوم و هذا بسبب التطور التكنولوجي الهائل و ما نتج عنه من تطور في مجال الحاسبات الالكترونية و الطرق والوسائل الإحصائية الأخرى مثل النظام الإحصائي SPSS و هو النظام المتبع في الدراسة و الذي سمح بتحديد نسب إجابات عينة الدراسة .

09- حدود و مجال الدراسة :

تتعلق الدراسة من دراسة قطاع التكوين المهني بجميع مؤسساته و هيكله التكوينية و كذا المهام المنوطة به و بموظفيه وأنماط التكوين و الشعب المهنية الخاصة به ، ثم تعرج الدراسة للاستبيان و هو الأداة التي استعملناها لجمع المعلومات الخاصة بالموضوع محل الدراسة .

10- صعوبات الدراسة :

من الناحية النظرية ، تبقى مشكلة تحديد التعريفات الإجرائية التي اعتمدها الدراسة في إعطاء تعريف دقيق و موحد لكل من مبدأ التحفيز ، الأداء الوظيفي ، والإصلاح الإداري ، و من بين الصعوبات أيضا ، مسألة التعامل مع العديد من الأدبيات من مقالات و كتب تتفاوت قيمتها المعرفية و التوثيقية ، لاسيما مسألة المعطيات الإحصائية ، ناهيك عن صعوبة الإحاطة و حصر الأدبيات الأساسية التي حاولت التخصص في دراسة مسألة التحفيز و كذا ما تبقى من المواضيع التي تطرقنا إليها في دراستنا .
و بطبيعة الحال من الصعوبات أيضا ضيق الوقت و كذا ظروف العمل التي تكون مقيدة لعامل الوقت و تسهيل عملية التحرك من أجل تحصيل المعلومات .

11- تصميم الدراسة :

و قد تناولت الدراسة الموضوع ضمن ثلاثة فصول ، مثلت تدرجا للإحاطة بالموضوع ضمن الإطار التالي:

الفصل الأول : و هو عبارة عن فصل منهجي يحاول التطرق لبعض الاعتبارات النظرية حول مفهوم مبدأ التحفيز والأداء الوظيفي ، إضافة إلى محاولة تحديد المعايير الأساسية و العناصر المشكلة لمفهوم كلا المتغيرين و علاقة التأثير التي تربط بينهما ، و قد فصل هذا الكم من المعطيات في مبحثين ضم الأول خمسة مطالب والثاني أربعة مطالب .

أما الفصل الثاني :

تعرض الدراسة فيه لواقع الإصلاح الإداري بدراسته نظريا والتطرق لكافة المفاهيم و الشروحات المتعلقة به ، ثم محاولة دراسة إصلاح الوظيفة العامة من خلال تطورها التاريخي و كذا قراءة للقانون 03-06 و الذي تناولنا فيه ما يهم موضوع الدراسة كما احتوى هذا الفصل على مبحثين و كل مبحث ضم أربعة مطالب أيضا .

أما في الفصل الثالث ، فتتناول الدراسة في مبحثها الأول الإطار النظري لقطاع التكوين والتعليم المهنيين و سياسة التكوين المهني في الجزائر و هذا من خلال أربعة مطالب ، و تطرقت الدراسة في مبحثها الثاني للجانب التطبيقي معرفين بمركز التكوين المهني و التمهين "بريزيني الشيخ" سعيدة و كذا مؤطريه و موظفيه وأنماط التكوين الموجودة به و خرجيه في أربعة مطالب .

الفصل الأول

الإطار النظري لمبدأ

التحفيز و الأداء

الوظيفي

تمهيد :

يعج عالم العمل والمنظمات بالعديد من المناقشات الأكاديمية والدراسات العلمية التي تدرس العديد من المسائل المتعلقة بهذا العالم ولعل من أهم هذه المواضيع التي نوقشت وطرحت بقوة موضوع التحفيز، الذي يعرف في أبسط صورته على أنه جملة الطاقات المستثمرة بغرض الدفع وتنظيم السلوك المرتبط بأداء العمل إن غاية جميع المؤسسات والتنظيمات هي تحقيق النجاح، و غية لتحقيق غايتها تسعى جميع التنظيمات للحصول على أحسن أداء لدى مواردنا البشرية باختلاف المهام التي يؤديونها لذا فهي تسعى دائما لتحسين علاقاتها التنظيمية مع عمالها و موظفيها، اعتبارا لكون المورد البشري يعد من أهم العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها.

وبما أن السلوك الإنساني يتميز بالذاتية و التعددية، هذا ما جعل دراسة موضوع التحفيز يطرح في العديد من النظريات ، وكذا ظهور دراسات مختلفة و متتابعة اهتمت بالبحث بوضع أفكار و مبادئ تنظيمية والاهتمام بالعمال و كيفية رفع مستوى أدائهم و زيادة الكفاءة الإنتاجية .ومن بين هذه المبادئ نجد الاهتمام بالحوافز . والملفت للانتباه أن جميع هذه الدراسات كانت تدور حول تساؤل مركزي واحد أدى إلى ظهور مفهوم التحفيز بصورة مهمة فيما بعد و تمثل هذا التساؤل في:

ما الذي يؤثر في الفرد حتى يرفع من أدائه في العمل ويساهم بذلك

في تحقيق أهداف مؤسسته؟

ولتوضيح ما سبق، سنقوم في هذا الفصل بعرض مختلف المفاهيم الخاصة بالتحفيز باعتباره الدافع القوي من أجل الأداء الوظيفي، وأنواعه، لنقوم بعدها بعرض التطورات الفكرية لمفهوم التحفيز من خلال النظريات التي درسته ، و كذلك ماهية الأداء الوظيفي ،أساسياته وطبيعته ثم تقييمه وصولا إلى توضيح الأثر الذي تحدثه الحوافز على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول : الأسس المفاهيمية لمبدأ التحفيز

المطلب الأول : التحفيز و تطوره التاريخي

1- مفهوم التحفيز:

يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد و تقويته و مواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، أو هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، حيث يعمل التحفيز على تنمية الدافعية ويقود إليها إلا أنه قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز مجرد الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب⁽¹⁾.

كما يمكن تعريف التحفيز على أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، و ذلك من خلال إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف المؤسسة الحاجات التي يرغب العاملين في إشباعها ، و لكن يمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملون ، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

- **السبب:** و هو أي تغير يحدث في ظروف العمل الداخلية أو الخارجية
- **الدافع:** و هو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه ، فهو الذي يحدد اتجاه السلوك و مدى قوته .
- **الهدف :** و هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها .⁽²⁾

2- التطور التاريخي للحوافز :

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين هذه المراحل لتطويع الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز كالتالي:

أ - المرحلة التقليدية: Classic Shod

هذه المدرسة ترى أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح ، و من وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير

(1) يوسف حبيب الطائي ، و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل ، ط1، عمان : دار الورق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 404 .

(2) مرطاط نبيلة ، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2008-2009 ، ص 12 .

طموح ودائما يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط⁽¹⁾. وركز فريديريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح و المكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)⁽²⁾.

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم و درس العمل الإشرافي و فصل بين التخطيط و التنفيذ و عليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية و القيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل انسانية الفرد.⁽³⁾

ب -مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو Elton Mayo و هومانس Homans وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين. من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس و يعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية .

ت - المرحلة الحديثة : المدرسة المعاصرة Modern Sc Rooe

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) وقد حاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه

(1) براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الأفراد ، ط 1 ، الأردن : دار الرابية للنشر و التوزيع ، 2015 ، ص 11 .

(2) معمر داود ، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت : بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية ، ط 01 ، القاهرة ، دار الكتاب الحديث ، 2006 ، ص 45 .

(3) أمين عبد العزيز حسن ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين ، القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر ، 2001 ، ص 17 .

العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز⁽¹⁾.

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوافز

1- أهمية الحوافز:

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا، منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة؛ حيث أن الحوافز تلعب دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن و الرضى الوظيفيين مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر

ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عامليها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة ، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري⁽²⁾

(1) براء رجب تركي، مرجع سابق ، ص 12 .

(2) ميرفت توفيق ابراهيم ، أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ،الأكاديمية العربية بالدماركة ، كلية الدراسات العليا ، 2011 – 2012 ، ص 21.

الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقى (1)

نلخص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- تساعد نظم الحوافز الإدارية في التأثير على سلوك العاملين.
- تنمية روح التعاون و التضامن بين العاملين.
- كما تساهم في إشباع بعض حاجات العاملين.
- تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و تكوين ظروف عمل أفضل
- تساعد على تطوير أساليب العمل .
- القضاء على الكثير من الأخطاء و المشاكل كالغيابات و عدم انتظام الدوام .
- تساعد في إشعار العاملين بأن الإدارة تقدر جهودهم و تحترم مبادراتهم و تمنحهم مكافآت.
- تعمل على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار و تطوير أساليب العمل.
- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل (2).
- شعور العاملين بالرضا و المساواة داخل المنظمة.
- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة .
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (3).

ومن أهمية التحفيز للقائد:

أ- الانضباط و الجدية :

- إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله و العقاب الذي يرصده للمخالف منهم يؤدي إلى انضباط و جدية من يقود.

ب- رضا العامل و ثقته:

- الاتفاق على الأجر قبل بدء العمل يضمن رضا العامل، والوفاء الفوري بأجره يؤدي إلى ثقته واطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

(1) ميرفت توفيق إبراهيم ، ، المرجع نفسه ، ص 21.

(2) سليمان حبيبة ، نظام التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة سعيدة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2017 - 2018 ، ص 20 .

(3) براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 14 .

ج- العدل والإنصاف: العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا واطمئنان جميع من تقود.

د- الضبط: العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.

هـ- التشجيع: بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد وذلك يسبب تزهيد للمجيدين في إجادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز (1)

2- أهداف التحفيز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين

أ- الهدف الاقتصادي:

حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الانتاجية و تحسين منتجاتها و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً ، و كذلك على العاملين لديها.

ب- الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالموظف مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في العملية الانتاجية و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لابد (2) لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و احتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه زيادة عل ذلك نذكر الأهداف الآتية:

- ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة (المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء و إنتاجية موظفيها و هذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم).

- تكيف و تكييف الموظفين داخل المنظمة.

- تكيف المنظمة و الموظفين بها مع التطورات و المتغيرات البيئية.

- تنمية روح التعاون و روح الفريق في العمل الجماعي و بالتالي تحقيق الولاء و الانتماء للمنظمة.

- تحقيق الرضا الوظيفي و الأمن و الاستقرار الداخلي.

(1) ميرفت توفيق ابراهيم ، مرجع سابق ، ص 23 .

(2) براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 15-16 .

- الاهتمام بالموظفين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم (إشباع حاجاتهم و رغباتهم المادية و النفسية و الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة) .
- تحسين ظروف و شروط العمل و بالتالي الحصول على تعاون جميع الموظفين و مساهمتهم في تحقيق النتائج و الأهداف (1).

3- خصائص نظام التحفيز :

- لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاما و موضوعيا للتحفيز.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا و مفهوما للحوافز ليسهل حسابه من قبل العاملين (2)
- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم و حاجاتهم من حيث الكم و الكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز ، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى استمرار حالة عدم التوازن عند الفرد .
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية و الحضارية ، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين (3)
- لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه.
- يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تدقيق الأداء المنشود (4)
- مرونة نظام الحوافز حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، حيث أنها تسيطر على سلوكه و تصرفاته عن غيرها من الدوافع.

(1) محمد رحموني ، الحناشي شويرب ، أهمية التحفيز الوظيفي في إدارة مواهب المنظمة، دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة، مذكرة ماستر جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير، 2015-2016 ، ص 6 .

(2) حسان الجيلاني ، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1998 ، ص 104

(3) براء رجب تركي، مرجع سابق ، ص 16 .

(4) زاهر عبد الرحيم ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، عمان : دار الراية للنشر و التوزيع، 2011 ، ص 148

- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد و ذلك عن طريق توفير الحوافز المادية و المعنوية و حسن اختيار أيهما في كل مناسبة
- أن يتسم الحافز بالنزاهة و عدم تدخل الاعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات و المحسوبيات في منحها و ألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود. (1)

المطلب الثالث : شروط و أسس منح الحوافز

1- متطلبات عملية التحفيز:

إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر اليسير، وأسباب ذلك عديدة، فما تراه حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه.

كذلك فإن كمية الحافز الذي تنوي تقديمه قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة . ونخلص من ذلك إلى أن إدارة الحوافز هي في حقيقتها إدارة موضوع حساس، وشفاف و يحتاج إلى حدس و مهارة عالية في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين و هناك متطلبين أساسيين لخطط الحوافز لتعمل بفاعلية:

أ- المتطلب الأول:

ويتعلق بالطرق والإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، فالنقطة الأساسية والدرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا تزعزعت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء و لبناء خطط حوافز فعالة.

ب- المتطلب الثاني:

فيتعلق بزيادة فاعلية خطط الحوافز و يتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك و كأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم اعتماده في الكثير من المنظمات و لابد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه . فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته، وكذلك فإن خطط الحوافز

(1) براء رجب تركي، مرجع سابق ، ص 17 .

الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة ومكافآت أعضاء المجموعة، لا بد أن يدرك أعضاء المجموعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء(1) المجموعة ككل، و ما قيل هنا ينطبق أيضا على الحوافز على مستوى المنظمة أي لا بد أن يدرك الأفراد و جود علاقة بين الأداء التنظيمي ومكافأتهم الفردية بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يؤمنوا أن أدائهم الفردي يؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة

ولكن من جهة أخرى يتم توجيه مدير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة ملاحظة المبادئ الآتية (الشروط) والأخذ بها من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز:

- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية و الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

- ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم و لا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات

- ارتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة و مقبولة من قبل العاملين.

- أن يكون بإمكان العاملين التوصل إلى تحقيق التصرفات و السلوكيات التي سيتم تحفيزها.

- أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز و الأهداف) بواسطة الدراسات و البحوث العلمية.

- أن يكون هناك ميزانية نقدية كافية لكي يتم الإنفاق منها على نظم الحوافز، ويجب عدم تخفيض هذه الميزانية عند تعرض الشركة للأزمات الطارئة.

- عدم تغيير طرق الحفز أو الأساليب الخاصة بالحوافز أو عمليات التحفيز بصورة اعتباطية أو دون مبررات أساسية تحيز عملية التغيير.

- لا بد أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز، لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به وتحمسهم له و المحافظة عليه.

- لا بد أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي تزداد ثقة العاملين فيه و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

وأخيرا، لا بد أن تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز و تساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة (2)

2- شروط نجاح الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها بعين الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي:

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفاء، 2000، ص 85 .

(2) المرجع نفسه، ص ص 86 - 87 .

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته (1).
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، و خاصة الحوافز المادية منها
- ضمان استمرارية الحوافز و إيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
- أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة و المساواة و الكفاءة.
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد و الحصول على الحافز.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- إدراك و معرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم و تمنح الحوافز (2) .
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد و قدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي و المعنوي .
- مراعاة عنصر التكاليف
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.
- تناسق الحوافز و التغلب على تناقض أجزائها (الحافز المادي و الاجتماعي، الجودة و الكم).
- التعرف على رد فعل الأفراد، و استطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءا من إدارة الأفراد، يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.
- تقويم نظام الحوافز و تطويره (3).

3- أسس منح الحوافز:

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنيا على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

(1) غازي حسن عودة الحلابية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 19 .

(2) نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ، رسالة ماجستير ، غزة ، جامعة الأزهر ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال ، 2010 ، ص 13.

(3) براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 75 .

- 1-الأداء :ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل ووضع معايير قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة.
- 2-المجهود :يستعمل هذا المعيار في قياس نتائج العمل لكن يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول (1).
- 3-الأقدمية: وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة.
- 4-المهارة: وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسع إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف (2).
- 5-اعتماد الحافز على السلوك: و يعني أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، و هذا يتطلب وجود قواعد للحوافز توضح للموظف متى و كيف يحصل عليها سواء كانت هذه الحوافز إيجابية أو سلبية.
- 6-التوقيت: و يقصد بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالقت الفترة بين السلوك و الحافز أصبحت العلاقة بينهم غامضة و متناقضة.
- 7-حجم الحافز: أي أن يكون الجزاء على قدر العمل و يمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف ما يجب القيام به للحصول على الحافز من نوع معين و كيفية معينة.
- 8-نوع الحافز : للحوافز أنواع كثيرة كما وضح سابقا و المهم هنا أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيرا على الموظف الذي يرغب في تحفيزه .
- 9-الثبات: و هو المساواة في تطبيق الحفز فإذا عمل الموظف عملا جديدا و حصل على مكافأة فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم) (3) .

المطلب الرابع: أنواع التحفيز والحوافز :

1- أنواع التحفيز :

هناك ثلاثة أنواع للتحفيز و هي :

أ- **حافز البقاء الأساسي:** يقول أبراهام ماسلو Abraham Maslow " إن أهم حافز يحرك البشر هو حافز البقاء " ، و هذا النوع من التحفيز يغطي كل الحاجات الأولية مثل : الغذاء ،

(1) بوكرش بيسمة ، سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة ، رسالة ماجستير ، جامعة باجي مختار عنابة ، كلية العلوم الاجتماعية ، 2011-2012 ، ص 202 .

(2) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط ب ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2004 ، ص 238 .

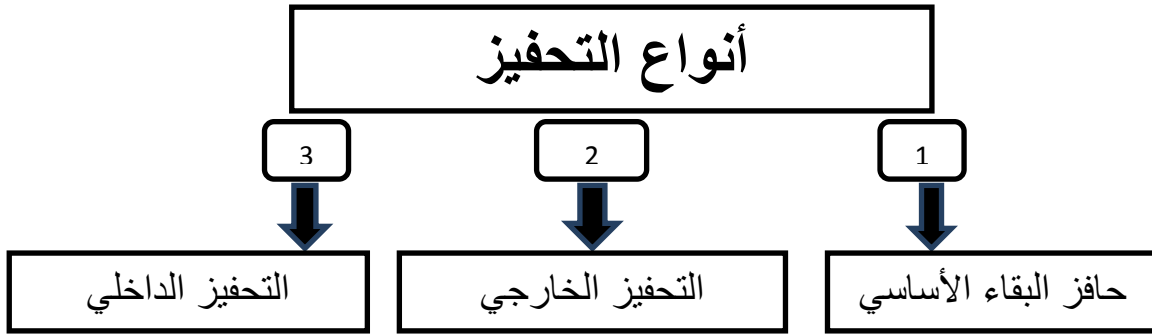
(3) براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص ص 30-31.

الماء ، و الهواء ، و إذا فقدت أي من هذه الحاجات فسيكون دافعا أساسيا يتشكل داخل المرء ، فيتحفز لفعل كل ما يتطلبه المرء لإشباع هذه الحاجة

ب- **التحفيز الخارجي:** هذا النوع من التحفيز يأتي من المحيط الخارجي، مثلا من الأصدقاء والأسرة أو مقالة في مجلة أو من خلال وسيلة إعلامية أو من الرئيس في العمل، ومشكلة المحفزات الخارجية أنها عادة لا يستمر أثرها فترة طويلة فتخبو قوة دفعها بعد فترة قصيرة ، لذلك على المرء أن يسعى لما يكمن في ذاته لا لما يكمن في ذات الآخرين

ت- **التحفيز الداخلي:** يعد هذا النوع من التحفيز أكثر الأنواع الثلاثة قوة و استمرارا في التأثير و الفاعلية ، و يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة هذا النوع لأن المرء يكرز مدفوعا بقوته الذاتية لتحقيق أهدافه السامية (1)

شكل(1) يوضح أنواع التحفيز



المصدر : صالح علي عودة (الإدارة الفعالة للموارد البشرية)

2- أنواع الحوافز: تصنف أنواع الحوافز من عدة جوانب أهمها: من حيث الفاعلية، من حيث

المستفيدين منها، من حيث من حيث طبيعتها، و من حيث هدفها و هي كما يلي:

أ- أنواع الحوافز من حيث الفاعلية: و تنقسم إلى نوعين رئيسيين و هما:

- الحوافز الإيجابية : و هي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب و تقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس ، و تعتمد على الترغيب ، الأمل و التفاؤل ، و هذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية و المعنوية ، و تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين ، هي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل و تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير ، و الهدف الرئيسي لهذا النوع هو تشجيع الأفراد العاملين ، و خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو : عدالة الأجور الأساسية ، منح الأكتفاء ، علاوات استثنائية ، ثبات العمل و استقرار الفرد في عمله (2) .

(1) صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، ط 1، الأردن: دار حامد للنشر و التوزيع، 2016، ص ص 307-308 .

(2) براء رجب تركي، مرجع سابق، ص ص 27-28

الحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابطة بين الحافز و الأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا و جيدا يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء . هذه الحوافز تكون فعالة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان :

- أن تكون الحوافز متوقعة على معدل الأداء الكمي و مستواه النوعي

- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجات معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها (1)

- الحوافز السلبية: الحوافز السلبية و هي حوافز رادعة تجنبنا للأخطاء و تكرارها و بالتالي خوفا من العقوبة و نتائجها. و تعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية و تربوية أكثر منها عدائية و إحباطية و أهم هذه الحوافز :

- التنبيه الشفهي أو الخطي

- الإنذار الشفهي أو الخطي

- خصم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا

- وقف الترقيّة أو الترفيع أو تجميدها مؤقتا

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا

- الإبعاد الجغرافي (النقل)

- وقف المكافآت النقدية مؤقتا

- الصرف أو التسريح المؤقت أو النهائي (2)

من الضروري أن يقوم المدراء باستخدام الحوافز السلبية إلى جانب الإيجابية لأن السلبية تحدث نوعا من التوازن و تذكر بالردع في حالة الأداء الضعيف بالإضافة إلى تشجيع الأداء

ب- الحوافز من حيث المستفيدين منها : تقسم الحوافز من حيث الأطراف المستفيدين منها إلى نوعين هما:

- الحوافز الفردية : و التي تتعلق بالفرد الواحد حين يؤدي عملا جيدا فإنه يمنح حافزا على هذا الأساس ، و الحوافز الفردية تخلق جوا من التنافس لصالح العمل لكنها في بعض الأحيان تؤدي إلى وجود نوع من التنافس غير الشريف بين العاملين

- الحوافز الجماعية : و هي التي تعتمد على أداء مجموعة من الأفراد أو فريق عمل معين ، و عادة ما تحدد الإدارة مستويات معينة من الإنتاج لمجموعة من الأفراد أو لدائرة معينة ، و

(1) براء رجب تركي ، المرجع نفسه ، ص ص 27-28

(2) موسى خليل ، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة ، ط 02 ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، 2011 ، ص 179 .

عند تخطي هذه المستويات تمنح لها الحوافز، و الحوافز الجماعية تشجع على التعاون البناء و روح الفريق بين أعضاء المجموعة (1)

ت- الحوافز من حيث طبيعتها : يمكن تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين :
- الحوافز المادية : هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين و هي من أشد المحفزات و الأكثر تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي و أهم تلك الحوافز:

1- الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كالمشاركة في الأرباح (علاوات و زيادات على الرواتب)

2- المكافآت النقدية (زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة)

3- التقديرات الاجتماعية و الصحية (طبابة ، منح تعليم ، منح ولادة ، بدل مسكن ، بدلات ، نقل)

4- منح تدريب و بدل عطل سنوية

5- تقديرات المحافظة و التنمية البشرية (مكاتب لائقة ، تدفئة ، مستوصف ، تكييف ، إنارة مناسبة ، نظافة ، ملابس عمل ، كافيتريا) (2)

- الحوافز المعنوية : هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية و اجتماعية و ذهنية و يقصد بها تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية و أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية و هي (3)

1- الترقية و الترفيع و التنقلات الوظيفية

2- الأمان و الاستقرار الوظيفي لتمكين الموظف من العمل بظروف أفضل

3- ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية إبداء الرأي و الاستماع الجيد للعاملين و لمشاكلهم

4- تحسين و تطوير العلاقات الوظيفية غير الرسمية و كسبها و استثمارها إيجابيا و عدم قمعها و مواجهتها سلبيا

5- تحسين الاتصال الفعال و تطوير أساليبه و كوادره

6- تشجيع التدريب و إعادة التدريب و التأهيل

7- عدالة توزيع المسؤوليات و توازنها مع الصلاحيات المعطاة لها

(1) صالح علي عودة الهلالات ، مرجع سابق ، ص ص 309-310 .

(2) موسى خليل ، مرجع سابق ، ص 78 .

(3) نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ط 02 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009 ، ص 286 .

8- عدالة الوظيفة و الرواتب المقابلة داخليا و خارجيا

9- بناء ثقافة مؤسسية تدفع بعامل الانتماء الوظيفي بالمؤسسة (1)

10- الشكر و التقدير للجهد الوظيفي

11- الثناء و فرص التعبير عن الذات و المشاركة في اتخاذ القرارات

12- المشاركة في الفعاليات و الاجتماعات (2)

ث- الحوافز من حيث هدفها : تنقسم إلى قسمين :

- حوافز الاستمرار على الأداء العادي : و هي الحوافز التي يستخدمها المدراء لرفع مستويات الأداء المتواضع الذي يؤديه بعض العاملين العاديين من الذين لا يرجى منهم الزيادة بحكم مشاكلهم و صعوبة إدارتهم ، يستخدم مثل هذا النوع من الحوافز كي لا يصل الأمر بالعاملين الهبوط بأدائهم عن الحد غير المقبول من قبل الإدارة .(3)

إن حوافز الأداء العادي أو الجيد مثل: الترقية و التقدير و العلاوات، و غيرها تقرر في الغالب بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، و لا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطوره أو يجدد فيه (4)

- حوافز تحقيق الأداء العالي (الممتاز): و هي الحوافز التي تهدف إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء الذي لا يتوقع من العاملين إنجازهم بحيث يبتكروا و يبدعوا و يضيفوا شيئا كبيرا للمنظمة و التي تسمى اليوم بمنظومة الأداء العالي (5)

و هذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف مثلا : فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلالها للعمل شيئا جديدا كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الوقت أو الجهد أو تبسط الإجراءات و تختصر خطوات العمل أو تتمكن من تحقيق اقتصاد في التكاليف أو تقديم اقتراحات نافعة ، و تختلف نواحي الإبداع من منظمة لأخرى و من وظيفة لأخرى ، و تقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع و التميز و التجديد في ضوء مجالها الخاص و بنيتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة .(6)

(1) موسى خليل ، مرجع سابق ، ص 79 .

(2) براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص 61 .

(3) ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، وظائف الإدارة : التحفيز ، محاضرة ، جامعة بابل ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، 2018 ، ص 2

(4) براء رجب تركي ، المرجع نفسه ، ص 18 .

(5) ثناء عبد الكريم عبد الرحيم ، المرجع نفسه ، ص 2 .

(6) براء رجب تركي ، المرجع نفسه ، ص 18 .

المطلب الخامس : نظريات التحفيز :

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

1- النظريات الكلاسيكية:

أ- النظرية الكلاسيكية فريديريك تايلور Frederik Taylor

هو من أهم مؤسسي النظرية سنة 1911 قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل و تزيد من إنتاجيته و تقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي :

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل.
- للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم .
- و هذه النظرية تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر و الآلات و تنظر إلى الفرد و كأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى (1)

ب - نظرية العلاقات الإنسانية إلتون مايو Elton Mayo

تقوم هذه النظرية على أهمية الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و تصرفاتهم ، و ميولهم و رغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية و قام ألتون مايو و زملائه بدراسة في مصانع هوترن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة هي تقييد العمال لإنتاجهم و عند بعث العلاقة بين الإنتاجية و ظروف العمل المادية مثل الأجور والإضاءة و أيام العمل و فترات الراحة اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية فاتجهت الدراسة إلى عامل النفس و الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية ، و من أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا التي قام بها رمسيس ديكورت و انتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني فخلق البيئة الصالحة و العادلة (2) و الإيجابية و التي تقع مسؤولياته الأولى على الإدارة لتوفير التفاهم المتبادل و التعاون و المشاركة الإيجابية من شأنها تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

(1) نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع ، 2011 ، ص 142 .

(2) نوري منير ، مرجع سابق ، ص 295 .

ت - نظرية الحاجات الإنسانية أبراهام ماسلو Abraham Maslow

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي مؤسسها " أبرهام ماسلو " من أكثر نظريات الحفز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، افترض "ماسلو" أن حاجات الإنسان ذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك لذا فالحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً .صنف " ماسلو " الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي: (1)

1- الحاجات الفيزيولوجية :

هي عبارة عن الحاجات الضرورية للإنسان والتي لا يستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة إلى الماء والغذاء والهواء والمسكن والراحة والنوم وتأتي هذه الحاجات في المرتبة الأولى، ويرتبط إشباعها بالنقود كقوة شرائية .

2- حاجات الأمان:

بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد والحماية من أي أخطار أو حوادث، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة أي أنها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الإنسان من الضرر المادي والمعنوي، وكذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية، مما يولد لديه الشعور بالاستقرار والاطمئنان (2) .

3- الحاجة إلى الانتماء:

حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان، تبرز الحاجة إلى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني ، وتتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، حيث أن الإنسان اجتماعي بطبيعته ، فلا بد له من أن يشعر بأنه جزء من الجماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي إليها، ومن العوامل التنظيمية التي يمكن أن تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معاً والإشراف المناسب والعمل كفريق ، وانتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة .

4- الحاجة للتقدير:

وهي الحاجة إلى الاحترام والتقدير من طرف الآخرين، واعترافهم بمجهودات الفرد ومركزه الاجتماعي وكذلك الحاجة إلى إحساسه بالثقة في النفس والقوة و المقدرة والكفاءة.

(1) فتحي أحمد ذياب عواد ، إدارة الأعمال الحديثة ، ط1 ، عمان : دار صفاء ، 2013 ، ص 229 .

(2) صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، ط1 ، عمان : دار حامد للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 45 .

5- الحاجات لتحقيق الذات:

إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية وقد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات أنها رغبة الفرد أن يصبح أكثر تميز عن غيره من الأفراد فهنا يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تحقق رضاه وسعادته ويجدر الإشارة إلى أن آليات وطرق إشباع الحاجات الأعلى في التدرج الهرمي السابق قد تتعدد وتتنوع بالمقارنة بالحاجات

التي تحتل قاعدة الهرم، فالأجر والمكافآت المادية هي الآلية الأكثر فعالية ، وربما الوحيدة التي تشبع الحاجات الفيزيولوجية، أما الاحترام كحاجة فهناك العديد من الأساليب والطرق لإشباع نذكر من بينها طبيعة الوظيفة وتقدير المشرفين والزملاء وغيرها (1).

² الشكل (2) يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : (Ressources Humains)Dimitri Veiss,

ث - نظرية (X) و نظرية (Y) دوغلاس Douglas MC

ركز دوغلاس ماكجريجور في هذه النظرية على احتياجات الموظفين وطبيعة السلوك الإداري و بناءا على دراسته وضع نظريتين أطلق عليهما اسم نظرية (X و Y) ، و تحتوي هذه النظرية على الفرضيات المبينة في الجدول التالي :

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس المدخل الحديث في الإدارة العامة، الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2001 ، ص 274 .

(2) Dimitri Veiss, Ressources Humains. 2éme Edition. Paris: Editions d'organisation. 2003.p.350

y	X
- يحب الفرد العمل	- يكره الفرد العمل
- ممارسة الرقابة الذاتية	- هناك ضرورة للرقابة اللصيفة المباشرة
- يسعى الفرد إلى تحمل المسؤولية	- الفرد يتجنب المسؤولية
- يفضل التوجيه الذاتي	- يفضل التوجيه عن طريق الآخرين
- طموحات عالية ودوافع للابتكار	- لديه طموح قليل
- يكون مدفوعا للعمل أساسا نتيجة للحوافز المعنوية	- يكون مدفوعا للعمل نتيجة للحوافز المادية أو الاقتصادية
- يرغب في الإثراء الوظيفي .	- يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة

(1)الجدول رقم (1) يوضح نظرية X وY لدوجلاس ماكجريجور

ج – نظرية العاملين:فريدريك هارزبرغ Frederik Herzberg

هذه النظرية هي نتاج البحوث و الدراسات الميدانية التي قام بها هيرزبيرج و زملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة متمثلة في فئتين من المهندسين و المحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات و ذلك بهدف التعرف على دوافع العمل كما يجب التفرقة بين نوعين من العوامل هما :

- 1-العوامل الوقائية: وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء و من أمثلتها: سياسات المنظمة أو الإدارة ونمط الإشراف و الأجور و العلاقات الشخصية..... إلخ .
- 2-العوامل الدافعة: و هي العوامل التي تحقق الرضا و تدفع الأفراد إلى عمل كل شيء و ترتبط بمحتوى العمل و من أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيط أو معقد أو روتيني، غير روتيني..... إلخ(2)

نلاحظ أن العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز

ح – نظرية الإنجاز دفيد ماكلياند David Maclelland(1967)

لاحظ " دافيد ماكلياند" أن من بين الحوافز التي تجلب الانتباه أكثر من غيرها و تتحكم في سلوك الفرد و أدائه ، حافز الإنجاز. "و ذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما:

(1)www.abahe.co.uk/Research.../Motivation-and-behavior-of-individuals.p..., P15. navigué le[11-12-2015].

(2) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال : مدخل بناء المهارات- ، ط د ، مصر : المكتب الجامعي الحديث ، 2005 ، ص ص 268 – 269 .

- مستوى الطموح

- مستوى الأداء الفعلي (الإنجاز)

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد سقفاً لطموحه و أن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلاً . و يتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة . و يمكن تنمية و تطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات و الطبقات الاجتماعية و أسلوب التربية منذ الصغر .

إن هذه النظرية تمكن المشرفين الإداريين على حث و دفع العاملين على رفع مستوى أدائهم الإنساني و ذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة و من ثم العمل على تدريبهم و تكوينهم لجبر ذلك النقص و الارتفاع بمستوى الأداء و الفعالية لدى العامل .

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز و هي الحاجة إلى السلطة ، الحاجة إلى الانتماء ، و الحاجة إلى التحصيل .

أ- الحاجة إلى السلطة :

هذا النمط من الأفراد يسعون دائماً للحصول على السلطة و يميلون دائماً لممارسة التأثير و الرقابة القوية و عادة يسعى مثل هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية .

ب - الحاجة للانتماء:

هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور و البهجة عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين و إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير و يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين

ج - الحاجة للإنجاز :

إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز تتوفر لديهم أيضاً الرغبة في تحقيق النجاح و لكنهم يخافون الفشل و عادة ما يختارون و يسلكون الطرق الصعبة و يرغبون في التحدي لقناعتهم في الوصول إلى الهدف. (1)

إن فهم هذه الحاجات الثلاث و إدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لأن أي منشأة أو وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد

(1) عبد العزيز شنيق ، الحوافز و الفعالية التنظيمية ، المؤسسة المينانية لسكيدة نموذجاً ، رسالة ماجستير ، جامعة 20 أوت 55 ، سكيكدة ، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، 2007-2008 ، ص ص 58-59 .

تعمل معا لتحقيق أهداف معينة و لذلك فإن لإدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في المساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

وملخص نظريته (دافيد ماكيلاند): (أن هناك أفرادا ذوي ميل ورغبة في إتمام العمل بصورة جيدة خلافاً للأفراد العاديين ويتميزون بحب المخاطرة وإلى الرغبة في معرفة المعلومات المرتدة مع سيطرة حب العمل على مشاعرهم) (1)

2- النظريات الحديثة :

أ- نظرية التوقع فيكتور فروم Victor Vroom

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم ن أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. حيث تركز هذه النظرية على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة الفوائد التي سيحصل عليها وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد وعلى هذا فان النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

1- التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد انه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب فان العلاقة هنا واضحة وقوية (2)

2- الوسيلة : تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد، ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج (3)

3- جاذبية العوائد : أي مدى أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

إن فان نموذج فروم بسيط للفهم وغني من حيث النتائج، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوائد الثلاثة التالية:

(1) عبد العزيز شنيق ، المرجع نفسه ، ص 59 .

(2) صبحي العتيبي ، تطور الفكر و الأنشطة الإدارية ، ط1 ، عمان : دار و مكتبة الجامعة للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 46 .

(3) محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة ، 2005 ، ص 97

الدافعية = التوقع x الوسيلة x منفعة العوائد

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد) على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي (1)

تقييم النظرية: خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث لتأكد من صحتها وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية، وقد وجد فعلا أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد والأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بان العاملين لن يتم تحفيزهم للقيام بعمل معين إلا إذا قيموا المكافآت المتوقعة، اعتقدوا بان جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضا أن أدائهم سيحقق لهم

مكافآت مرغوبة، لكن مع هذا نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها، وكذلك فان العاملين نادرا ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع وزملائه بأنه من الناحية التطبيقية، فان نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة Ivancevich يرى للإدارة والمديرين، فهي تنبه إلى ضرورة الأخذ في الاعتبار :

- طبيعة العوائد والنتائج و المكافآت التي يفضلها العاملون الحاجات التي يرغبون في إشباعها .
- تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها .
- وضع أهداف أدائية قابلة للتحقيق .
- ربط العوائد والنتائج المرغوبة بانجاز الأهداف الأدائية .
- تسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته (2)

(1) Jean Favry. **L'entreprise de la valeur**, paris: les Edition d'organisation, 2001, p 185

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات والعمليات الإدارية ووظائف المنظمة- ، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006 ، ص ص 254-255 .

ب - نظرية الإنصاف ستايسي آدمز Stacey Adams

يقصد بالإنصاف التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المدخلات التي يحملها معه الفرد إلى عمله و المخرجات التي يحصل عليها من الوظيفة بالمقابل، ويرى آدمز أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم و مخرجاتهم إلى معدلات مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا اتجاه الإنصاف أو عدمه و بالطبع فإن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به (1) فإدراك الفرد للعدالة و الإنصاف يدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم ، بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المنظمة مادام أن على الأقل أن مخرجاته لم تتغير ، كما لم تتغير مدخلات و مخرجات الآخرين ، أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة فإن سلوكه سيكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور ، و كلما زادت عدم العدالة ارتفع مستوى الدافعية ، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن بتحقيق العدالة (2) و قد حدد آدمز عدة طرق يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة ومن بينها :

- **تغيير المدخلات** : قد يخفض لبفرد من مستوى مدخلاته بعدة طرق ، منها أن يخفض من مستوى جودة العمل و كميته ، أو التغييب عن العمل .
 - **التغيير في المخرجات** : قد يحاول الفرد تغيير مستوى المخرجات لاسيما الأجر ظروف العمل الاعتراف دون إحداث تغيير في المدخلات .
 - **ترك مكان العمل** : قد يحاول الفرد ترك مكان العمل و إيجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة من التوازن بين المدخلات و المخرجات (3)
- بالإضافة إلى الطرق السابقة نجد أيضا **تغيير الإدراك الذاتي** : أي محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه ، و ذلك كأن يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه ليبرر أن عطاءه للمنظمة هو منخفض بالفعل ، و لهذا فهو لا يستحق أكثر مما تحصل عليه ، و تعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبقا (4)

و من بين التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها ، و المبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون ، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور بعدم العدالة و بالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة و تأثيراتها و فهم الفرد

(1) حسن ابراهيم بلوط ، المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، ط1 ، بيروت : دار النهضة العربية ، 2005 ، ص 387 .
 (2) علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، القاهرة : دار الفجر ، 2007 ، ص 216 .
 (3) إحسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، ط1 ، عمان : دار صفاء ، 2001، ص 234
 (4) علي غربي و آخرون ، المرجع نفسه ، ص 216 .

و إدراكه للآخرين ، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق و الوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة (1)

ت - نظرية التعزيز : فريديريك سكينر Frederik Skinner

يرى فريديريك سكينر أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك و من هنا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه ، و لذلك فإن المحفزات هي التي تتحكم في السلوك (2) و تدعى نظرية التعزيز بنظرية تدعيم السلوك إذ أن سكينر يرى أن معظم نظريات التحفيز توجه قدرا أكبر من الاهتمام إلى (العامل الداخلي) للفرد لذلك وجه اهتمامه للظواهر القابلة للملاحظة

يسمى أحد الأساليب لتطبيق نظرية التعزيز " بتعديل السلوك " ، الذي يقدم للمؤسسة برنامجا واضحا و سهلا ، و هذا ما يقودنا للقول أن لنظرية التعزيز أهمية كبيرة في المؤسسة ، و عموما يمكن القول أن نظرية التعزيز تركز على بيئة العمل و تعتبر الأولى التي تحدثت عن التحفيز من خلال النظام المفتوح الذي يتأثر و يؤثر (3)

و يشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي :

- تحديد السلوك المرغوب فيه .

- جعل الثواب نتيجة مباشرة للسلوك المرغوب فيه .

- اختيار الأسلوب الأفضل للتعزيز (4)

ث - نظرية Z : ويليام أوشي Wiliam Ouchi

بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية ، يرجع إلى اهتمامها بعملائها و اهتمامهم بأهدافهم والسهر على تحقيقها ، حيث أدخلت متغيرات ثقافية و قيمية للمجتمع الياباني على طرق التسيير و نمط التنظيم في هذا البلد ، و قد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة (5)

و يعتقد أوشي أن تطبيق هذه النظرية سوف ينتج عنه تحقيق أهداف الأفراد و أهداف المؤسسة على حد سواء ، و التي تتمثل في زيادة الثقة و الألفة و التعاون في العمل ، زيادة الرضا الوظيفي ، زيادة الاستقلالية و الحرية ، و زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى حصولهم على حوافز

(1) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، عمان : دار وائل للنشر ، 2005 ، ص 300 .

(2) مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد ، ط1 ، الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2011 ، ص 56 .

(3) ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي : منظور كلي مقارن ، الرياض : معهد الإدارة العامة ، 1995 ، ص 174 .

(4) خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 262 .

(5) ليندة بن سهل ، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببيسكرة ، مذكرة ماستر ، بيسكرة ، جامعة محمد خيضر ، علم النفس و علم التنظيم ، 2014-2015 ، ص 20 .

كثيرة و متنوعة سواء كانت مادية كالمكافآت أو معنوية و هي كثيرة و متنوعة و من مسامة أوشي في إثراء مجال التحفيز :

- القرار الجماعي المشترك و هذا يدفع العاملين إلى الإنتاجية و يشعروهم بالأهمية .
- تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة و الولاء للأفراد العاملين اتجاه مؤسساتهم ، و تعميق روح المودة و التعاون و المبادرة .
- الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات و تنمية القدرات الإبداعية .
- البطء في التقويم و الترقية يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف ، لأن الفرد يمر بسلسلة من الجهود الجدية التي تكسبه مهارات و قدرات جديدة حتى تتم ترقيته .
- الاهتمام الشامل بالعمال يؤدي إلى سيادة و نمو و ترعرع مشاعر الألفة و المودة و الثقة بينهم .
- الاهتمام بالقيم الجماعية و الشعور الجماعي و المسؤولية الجماعية أكثر ما يقود لتحقيق الأهداف .
- الثقافة المشتركة و الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين و إدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمؤسسة ، يعد أساساً مركزياً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد و عاملاً رئيسياً في تحقيق الأهداف (1)

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي

1- مفهوم الأداء الوظيفي :

الأداء لغة : هو إيصال الشيء المرسل إليه ، يقال فلان أدى الشيء أي أوصله إلى جهة معينة بمعنى عمل ما عليه و قام بما هو ملزم به (2)

أما اصطلاحاً : فيعرف الأداء على أنه " الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات " (3)

يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء

(1) ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 176 .

(2) بونخاف هشام ، وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، عناية ، جامعة باجي مختار ، كلية الأدب و العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، 2010 - 2011 ، ص 218 .

(3) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات ، ط1 ، بيروت : دار المنهل اللبناني ، 2008 ، ص 172 .

والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج⁽¹⁾ من منطلق المهام و المسؤوليات التي يقوم بها الموظف ، يعبر مفهوم الأداء عن تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها في حين يعرف الأداء أيضا على أنه تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد و قدرات الموظف في المنظمة ، إذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة ، و هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة⁽²⁾

2- عناصر الأداء الوظيفي :

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة، و المهارات الفنية و المهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- **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.
- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- **المثابرة**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين⁽³⁾

3- أنواع الأداء الوظيفي :

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع منها:

- أولاً_ **حسب معيار الطبيعة أو المصدر**: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين:
- أ_ **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الأداء، أداء الوحدة أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

(1) نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ ، مرجع سابق ، ص 17 .
 (2) غازي حسن عودة الحلابية ، مرجع سابق ، ص 23 .
 (3) نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ ، المرجع نفسه ، ص 20 .

- الأداء البشري :وهو أداء المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على وضع القيمة

- الأداء التقني :ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارهم بشكل فعال.

- الأداء المالي :ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة (1)

ب_الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده فهذا النوع يظهر بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة ، كما يفترض هذا النوع على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذ تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها (2)

ثانيا:حسب معيار الشمولية:وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى جزئين:

أ- الأداء الكلي :وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر

و الوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية، والشمولية، و الأرباح... إلخ (3)

ب- الأداء الجزئي :وهو الذي يحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن يصنف المعيار الوظيفي إلى :أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (4)

4- معايير الأداء الوظيفي :للأداء الوظيفي عدة معايير أهمها ما يلي:

- الجودة :هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد

- الوقت :ترجع أهمية الوقت لكونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض.

- الإجراءات :هي عبارة عن خطوات مركبة لتطبيق المهارات الواجب القيام بها .

- القياس :أي قياس الأداء المحقق.

(1) سلمى لحر ، تحليل هيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض ، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد صديق بن يحي بجيجل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة قسنطينة (2) ، كلية علوم التسيير ، 2012 – 2013 ، ص 80 .

(2) أمينة مسغوني وسهيلة شوية، آلية اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالوادي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، كلية العلوم الاجتماعية ، 2014 – 2015 ، ص 84 .

(3) عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، العدد الأول، 2011 ، ص 89 .

(4) عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، مذكرة لنيل الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 - 2008 ، ص 27 .

- التقويم :وتعني تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المحقق (1)

5- مكونات الأداء الوظيفي :يتكون الأداء الوظيفي مما يلي:

- **الكفاءة :** يقصد بها العمل بأية صورة دون وجود فاقد في المورد، سواء كانت هذه الموارد مادية ومالية ومعلوماتية، لذلك فالإدارة الناجحة هي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المؤسسة بمختلف أنواعها

- **الفعالية :**تشير إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد .

- **الإنتاجية :**يشير هذا المصطلح إلى قدرة المشروع على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة.

- **الأهداف :** وهي حالات نهائية تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق الأهداف الاستراتيجية (2)

المطلب الثاني :أساسيات الأداء الوظيفي و طبيعته

1- قياس أداء العاملين :

يمكن قياس أداء العاملين من خلال مايلي:

أ- **كمية الجهد المبذول :**تعنى مقدار الطاقة الجسمانية، أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، كذلك السرعة في أداء العمل.

ب- **نوعية الجهد المبذول :**وتعنى مستوى الجودة في إنجاز العمل، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، فبعض الأعمال لا يتم التركيز فيها على كمية الأداء، أو سرعته، إنما يتم التركيز على درجة خلو الأداء من الأخطاء، و مدى مطابقة الإنتاج للمواصفات المطلوبة.

ت- **نمط الأداء :**هي الطريقة التي تتم بها تأدية أنشطة العمل، فمثلاً يمكن من خلال نمط الأداء، وقياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل، أو اقرار لمشكلة معينة.

(1)إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية، دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء

والغاز بورقلة ، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية، 2013 – 2014 ، ص 80

(2)سمية ترشدة ، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية ، دراسة حالة مديريةية التجهيزات العمومية بالوادي ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة حمة لخضر بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية ، 2014 - 2015 ، ص 32 .

ث- معدلات الأداء: وتعنى بأن يقوم المقيم بزيادة انتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءة الموظف في العمل من حيث الجودة، والكمية من خلال فترة زمنية محددة، و يتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد (1)

2- مظاهر ضعف الأداء و أسبابه:

أ- مظاهر ضعفه :

- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها.
- عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد
- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين خاصة الجدد منهم.
- عدم الانسجام بثقافة المؤسسة السائدة.
- فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- تجنب وفقدان روح المخاطرة والتأخير في اتخاذ القرارات
- عدم وجود رغبة في النمو والتطوير الوظيفي

ب - أسبابه :

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء
- ضعف في التحفيز
- ضعف في المهارات والمعرفة الأدائية.
- معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل.
- ضعف في التركيز على الزبائن والمجتمع والمحيط

3- العوامل المؤثرة في الأداء و محدداته :

أ- العوامل المؤثرة فيه :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المشكل و التفاعل بينهما ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما، وسيتم ذكر بعض هذه العوامل المؤثرة على الأداء فيما يلي : (2)

(1) محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة، 2002 ، ص 213
(2) راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية - تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد - ط1 ، الاسكندرية : دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع ، 2011 ، ص 217 .

1- وجود أهداف محددة :

فالمنظمة التي تمتلك خططا تفصيلية لعملها و أهدافها ، و معدلات الانتاج المطلوب أدائها ، تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم ، و ذلك لوجود معيار محدد مسبقا مبني على أساس تحقيق أهداف هذه المنظمة (1)

2- عدم المشاركة في الإدارة :

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار، يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين وهذا ما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين (2)

3- اختلاف مستويات الأداء :

وهي من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين التي ترتبط بالأداء المادي والمعنوي الذي يحصل عليه الموظف، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز أصبح الموظف يتميز بأداء عالي (3)

4- مشكلات الرضا الوظيفي :

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين ، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف و انتاجية أقل ، و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية و الشخصية للموظف ، مثل العوامل الاجتماعية كالسكن و المؤهل التعليمي و الجنس و العادات و التقاليد و العوامل التنظيمية كالمسؤوليات و الواجبات و نظام الترقيات و الحوافز في المنظمة

5- التسبب الإداري :

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين ، و قد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة (4)

(1) خالد علي أبو علان ، أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، 2016 ، ص 44 .

(2) خالد أحمد الصرايرة ، "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية" ، مجلة جامعة دمشق ، جامعة مؤتة الأردن ، المجلد 27 ، العدد الأول والثاني ، 2011 ، ص 11

(3) أحمد السيد الكردي ، ماهية الأداء الوظيفي ، منتدى التنمية الإدارية ، 2010/05/05 ، 22:07 ، ص 07 ،

Www.Investintech.com.

(4) خالد علي أبو علان ، المرجع نفسه ، ص 45 .

6- المناخ التنظيمي :

يعتبر المناخ التنظيمي بأنه تعبير يدل على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة، وطبيعة الهيكل التنظيمي والحوافز، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل، ويؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كما يؤثر على سلوكهم وكفاءتهم لأنهم يقضون معظم أوقاتهم في العمل.

7- الروح المعنوية لدى الموظف :

تؤثر الروح المعنوية بشكل كبير في الأداء الوظيفي (1)

8- المقدرة على أداء العمل من خلال فهم الدور :

إن الأداء الوظيفي لكل موظف يقاس بالاجتهاد والمثابرة، ومدى المهارة التي يمتلكها كل موظف، وجدية الموظف في اكتساب الخبرات عبر الدورات والاستفادة منها(2)

ب - محدداته :

هناك ثلاث محددات رئيسية للأداء الوظيفي و هي :

- الجهد المبذول : يمثل حقيقة درجة الفرد للأداء
- قدرات الفرد : و هي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
- إدراك الفرد : و يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة (3)

4- شروط الأداء الجيد القابل للتنفيذ :

حتى تكون رسالة الأداء واضحة تماما، وتتصف بالشفافية، لا بد من التعرض لشروط الأداء وظروفه، لتجعله قابل للتنفيذ. فالمدراء يتوجب عليهم تحديد المهام، وعلمهم بمسؤوليات وواجبات هاته المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من قبل العاملين، وفق ما هو مخطط لها، وهذا لزيادة وتحسين فرصة فعالية الأداء وتحقيق المطلوب إنجازها من الأهداف المرغوبة. وهنا يطلب من العمال، إنجاز الأعمال المطلوبة منهم، ضمن الشروط والمواصفات والنتائج المرغوبة لديهم. وفي أحيان كثيرة من خلال عمليات محددة سلفا على شكل إجراءات مكتوبة وموثقة أو تعليمات عمل وخطوات وبرامج إنتاج، وخطط عمل متعارف عليها، ثم مناقشة

(1) حسين محمد الحراشة ، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي ، ط 1 ، عمان : دار جليس الزمان ، 2011، ص 95 .
 (2) برياح محمد الأمين ومساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية علوم التسيير، 2015-2016 ، ص 49 .
 (3) أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني للمنظمات ، ط ب ، بيروت : الدار الجامعية ، 1989 ، ص 37 .

تنفيذها والتحضير لها من جميع النواحي. وفي نفس الوقت، لا نحصل على النتيجة المطلوبة والموصوفة كمخرج للعملية. وهكذا يواجه المدراء مواقف لا يستطيع فيها العاملون تنفيذ واجباتهم كما هو متوقع منهم. ويسمى هذا بالإخفاق في العمل بمشاكل الأداء وتعزى أسبابه لنقص المعرفة، المهارات، أو ضعف موقف العامل نحو العمل

وحتى يكون الأداء فعالاً، هناك شروطاً يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، قبل أن يطلب من العامل في موقع العمل تنفيذ المهام الموكلة إليه بالصورة المتوقعة. وإن عدم مراعاة تلك الشروط، سيقيد تنفيذ المهام المطلوبة أو الحيلولة دون تنفيذها - المقصود بالمهمة هي أنها جزء من العمل، وهي عملية محددة البدء والنهاية، وينتج عنها بعض النتائج ذات القيمة للمنظمة-

وهناك شرطين أساسيين: أولهما يشتمل على مستوى المعرفة للعامل ومهاراته وموقفه اتجاه المنظمة والعمل. وهنا نجد أهمية الخطوة الأولى لعملية تحليل الأداء للتحري عن المشكلة أو فجوة الأداء، والتي تشكل دراسة شروط الأداء أحد أهم عناصرها. أما الخطوة الثانية، فتتمثل في تحليل الأسباب، أي شروط الأداء الجيد، ومدى توفرها واحداً واحداً، وبالتالي، تتكون صورة عن التدخلات المناسبة لمعالجة الموقف أو الفجوة، وصولاً للأداء المرغوب فيه.

وعموماً هناك ثمانية شروط لأداء المهمة وهي كالآتي:

1- وضوح وشفافية المهمة: تكون المهمة واضحة وشفافة عندما يستطيع الشخص الموكلة إليه هاته المهمة، أن يحدد ثلاث حقائق رئيسية، ويتم التأكد من فهمه لها.

الواجب/ المهمة - الشخص المسؤول عن تنفيذ المهمة - حدود الصلاحية الممنوحة له وحدود المبادرة التي تستطيع أن يصل إليها.

2- الأهلية: أي أن يكون الموظف المعني لديه الأهلية لتنفيذها، وهاته الأهلية تكون نتيجة للمهارة والمعرفة المطلوبة لإنجاز المهمة. وأن تتوافر لدى الشخص المعني، القدرة على ترتيب ودمج مهارته ومعرفته في أداء متكامل مع قدر مناسب من البراعة.

3 حصيلة المهمة: حصيلة المهمة هي النتائج المتوصل إليها، والتي قد تكون طبيعية أو تلقائية، أي غير مخطط لها. أو قد تكون نتائج مباشرة وإلا غير مباشرة. كما أن منفذ النشاط قد ينظر إليها على إنها إيجابية أو سلبية. علماً أنه يمكن التنبؤ بالنتائج إستناداً إلى الخبرة السابقة، وملاحظة أي تصرفات تشجع أو تحبط.⁽¹⁾

(1) [https:// download – human – development – pdf - ebooks . com / 28279 – free – book , 23/03/2018 .](https://download-human-development-pdf-ebooks.com/28279-free-book,23/03/2018)

4- منافسة المهمة: أحيانا يلاحظ أن بعض العمال، لا يقومون بما هو متوقع منهم، ويرجع ذلك لقيامهم بعمل آخر، حيث من النادر أن يوكل للموظف إنجاز مهمة واحدة. ويصبح هناك تنافس داخلي للفرد مع المهمات الأخرى، ومع الوقت المحدد للإنجاز، ومع أسلوب الإنجاز

5- التعاون في أداء المهمة: عندما يتم توكيل مهمة لشخص ما، فإنه يقوم بالجزء المطلوب منه، أما إنجاز المهمة كاملة، فيمكن للفرد العامل أن يعتمد على الآخرين وتعاونهم. ففي هاته الأيام، أصبح العمل في المنظمات، يتطلب المشاركة والتعاون لإتمام الإنجاز، وأداء الواجب بالصورة الصحيحة، وتجنب حدوث مشاكل في الأداء، ملاحظين أن ما يقوم به العامل، أو ما لا يقوم به، يعتمد على جداول عمل وأولويات الآخرين.

6- ضبط المهمة: المهمة جزء من العمل، وهي محددة وهذا يعني أنه يجب ضبطها، أي تجرى متابعتها للتأكد من صحة التنفيذ، عن طريق المقارنة بين الشروط الحالية لها، مع الشروط المطلوبة، وذلك بغية تعديلها. ويتطلب ضبط المهمة تحديد معايير للقياس والمقارنة، لمعرفة الفجوات ونقاط الضعف، واكتشاف الخلل، وإعطاء الملاحظات اللازمة، للمنفذ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، في الوقت المناسب. وإن عدم ضبط المهمة، يؤدي حتما لوجود مشكلة في الأداء، ويمنع تنفيذ المهمة حسب ما هو مخطط لها.

7- الالتزام بالمهمة: لأن الالتزام مهم جدا للإنجاز والأداء بالصورة المطلوبة، وعدم الإنجاز قد يعود لأسباب عديدة. وليس شرطا أن يكون عدم الانتماء أو الالتزام هو السبب في ذلك. علما ان الالتزام بالمهمة والعمل يتوقفان على شروط أخرى من شروط الأداء في كثير من الأحيان، كعدم الكفاية أو عدم الاهتمام بعواقب الإنجاز. لذلك يجب عدم اعتبار لانعدام وجود اتجاه إيجابي أو التزام نحو المهمة، هو السبب في عدم أدائها.

8- مميزات وظروف المهمة: لكل مهمة ظروفها الخاصة بها، والبيئة المناسبة لأدائها بالشكل المناسب. وتشمل الظروف المناسبة، كل ما يحيط بمواقع العمل، من مؤثرات قد تكون إيجابية أو سلبية التأثير على الأداء. ويشمل ذلك دعم المعنيين لمتابعة التنفيذ لإنجاز المهمة بالشكل الصحيح، وإلا فالعكس صحيح أيضا⁽¹⁾

المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي :

تقييم الأداء يعمل على تحقيق زاويتين رئيسيتين هما الكفاية الانتاجية و استعداد الأفراد للتقدم ، و تسعى المنظمات إلى تقييم أدائهم للتعرف على مدى جودة نواتج و مخرجات العمل بهدف تحقيق هدفين الأول إداري بغرض اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بظروف العمل

⁽¹⁾[https:// download – human – developement – pdf - ebooks . com / 28279 – free – book , 23/03/2018 .](https://download-human-development-pdf-ebooks.com/28279-free-book,23/03/2018)

و الترقية و النقل و المكافآت و الحوافز و غيرها ، و الثاني تطويري لتحسين الأداء و القضاء على نقاط الضعف فيه و تدعيم نقاط القوة و ذلك من خلال التدريب و التنمية الإدارية بغرض رفع مهارة الأفراد و زيادة إمكانياتهم الحالية و المستقبلية .

1- تعريف تقييم الأداء :

رغم تعدد آراء الباحثين و الخبراء في موضوع تقييم الأداء ، إلا أنهم لم يتوصلوا إلى تعريف شامل لتقييم الأداء يجمع بين وجهات النظر العلمية المختلفة، و من أهم هذه التعريفات

- هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى

- و هو قياس أعمال العاملين و مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ، و مدى تحقيقهم للمسؤوليات المطلوبة في إنتاجهم ، و مدى قدرتهم على التقدم و الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجر

- و هو عمليات التقدير المستمر للأداء و التغذية العكسية اللازمة لتطوير الأداء للوصول إلى المستوى المطلوب (1)

رغم تعدد التعريفات إلا أنها متقاربة في المفهوم و بعضها مترادف و قد اشتملت على الكثير من الأسس و المبادئ و السمات و الأهداف التي من شأنها أن تقدم تفسيراً واضحاً لتقييم الأداء و أبرزها :

- تقييم أداء الموظف أو العامل للوظيفة أو العمل الذي يقوم به
- تقييم أداء الموظف أو العامل تقييماً موضوعياً بعيداً عن التحيز
- تحفيز الموظف أو العامل الكفاء على العمل و تشجيعه عن طريق منحه الحوافز المادية و المعنوية
- توجيه الموظف أو العامل الضعيف أو دون المستوى و دفعه إلى تحسين مستواه الوظيفي من خلال النصح و الإرشاد و التوجيه و التدريب

(1) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، ط1 ، القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2014 ، ص 55 .

- الكشف عن مدى قدرة و صلاحية الموظف أو العامل لتحمل أعباء الوظيفة و استمراريته في العمل و كيفية انتاجه .

- التعرف على مدى توافر القدرات لدى الموظف أو العامل لتحمل أعباء الوظيفة و استمراريته في العمل و كيفية انتاجه (1)

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

تبدو أهمية هذه العملية في إجبار الرؤساء على مراقبة و ملاحظة أداء مرؤوسيه حتى يتسنى لهم تقييم أدائهم ، و في نفس الوقت دفعهم للعمل أكثر . يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية :

- إمكانية الإدارة من تحديد المتميز من الموظفين و تضعهم في صورة أما المسؤولين و الزملاء تمهيدا لاتخاذ القرارات حول ترقيةهم و ترفيعهم إلى مراكز وظيفة أعلى . (2)

- إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره

- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوسين

- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله ، بخلق مناخ تنظيمي و علاقات حسنة و روح معنوية دافعة للعمل

- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين . (3)

- يحتاج الفرد باستمرار إلى المعلومات مرتدة عن عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة و مجالات الضعف فيما قام بإنجازه .

- إن تقييم أداء الفرد و الاعتراف بجودته ، و إظهاره في حالة تميزه يزيد من دافعية الفرد و كذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء (4)

3- أهداف تقييم الأداء :

تعددت أهداف عملية تقييم أداء العاملين لتعدد الأسباب الداعية لذلك ، لذا فإن أهداف تقييم الأداء تسعى لتحقيق ما يلي :

(1) محمد عبد الوهاب حسن عثماوي ، المرجع نفسه ، ص 57 .

(2) عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط3 ، الأردن : عالم الكتب الحديث ، 2009 ، ص 102 .

(3) علي غربي و الآخرون ، مرجع سابق ، ص 139 .

(4) صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، ط د ، مصر : مركز الاسكندرية للكتاب ، 2009 ، ص 239 .

- يوفر لها معلومات غنية و واضحة و موضوعية و صحيحة من أداء مواردها البشرية التي تعمل لديها بشكل دوري و مستمر (1)
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية .تقادي المحسوبية عن طريق توحيد المعايير التي تتم على أساسها الترقية أو زيادة الأجور ، و توحيد الأسس التي تتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات .
- تنمية المنافسة بين الأفراد و تشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقييم المفتوحة أمامهم . (2)
- المحافظة على مستوى عال مستمر للكفاءة الانتاجية مع إمكانية قياس الإنتاجية و الكفاءة و الأقسام المختلفة .
- تسهيل تخطيط الموارد البشرية عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- التعرف على نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين لإعداد برامج التدريب لرفع مستوى الأداء و تلاقي نقاط الضغط و تنمية نقاط القوة بالتحفيز المناسب من كفاءات تشجيعية و خلاقية (3)

4- خطوات تقييم الأداء :

- تمت الإشارة إلى خطوات تقييم الأداء كالآتي :
- أ- **تحديد معايير الأداء** : يختلف المعيار الملائم و المناسب للأداء الفعال ، باختلاف مواصفات العمل و شروطه ، و هناك بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار المحدد :
 - **الصدق** : يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء للعمل .
 - **الثبات** : أي يضم المعيار جانبا من الاستقرار و التوافق ، أي حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون الأداء ثابتا ، أما عندما يكون مختلفا فإن نتائج القياس تكون متفاوتة .
 - **التمييز** : أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء ، و ذلك من أجل تمييز الجهود لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في الأجور و الرواتب و ما غير ذلك . (4)

(1) عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، ط1 ، الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 322 .
(2) راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 238 .
(3) مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، ط د ، مصر : الدار الجامعية ، 2008 ص ص 299-300 .
(4) نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، مرجع سابق ، ص 23 .

- **القبول** : يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين ، و المعيار المقبول هو المعيار العادل و الذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد .

- **سهولة الاستخدام** : أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه ، بحيث يكون الوقت المناسب لاعتماده مقبولا و مناسباً .

ب- قياس الأداء :

تتعلق خطوات قياس الأداء بجميع المعلومات حول الأداء الفعلي و هناك أربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي كالاتي

- ملاحظة الأفراد العاملين

- التقارير الإحصائية

- التقارير الشفوية

- التقارير المكتوبة (1)

5- طرق تقييم الأداء :

يتبين لمن يتصفح كتب إدارة الموارد البشرية أن هناك طرقاً عديدة شائعة الاستعمال في تقييم الأداء و مختلفة و يمكن حصرها في مجموعتين أساسيتين

أولاً : **الطريقة التقليدية** : و تضم : (2)

- **طريقة الترتيب البسيط** : و هذه الطريقة سهلة و قديمة في تقييم الأداء حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه و يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم و أقلهم كفاءة و تتم المقارنة هنا بين أشخاص و ليس استناداً إلى معايير الوظيفة .

- **طريقة المقارنة المزدوجة** : تتم عملية التقييم بمقارنة كل فرد من الأفراد العاملين لتحديد الأكفاء من كل مقارنة و هذا التحديد يركز على معايير موضوعية تعتمد على الأداء الكلي للعمل أو على مستوى الأداء (3)

- **طريقة التوزيع الإجباري** : و في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ، و يأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي و هو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة من المقياس ، و

(1) نادر حامد عبد الرازق أبو شرح ، المرجع نفسه ، ص 23 .

(2) عادل حرحوش صالح ، مرجع سابق ، ص 112 .

(3) طاهر محمود الكلالدة ، تنمية و إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، الأردن : دار العالم الثقافية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 189 .

تأخذ نسبة الناس في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة ، سواء بالارتفاع أم بالانخفاض .(1)

ثانيا : الطرق الحديثة : يوجد العديد من الطرق الحديثة الخاصة بتقييم الأداء نذكر أهمها :

- **طريقة الأحداث الحرجة :** يقوم القائم بالتقييم بتسجيل ما يرى أنه يمثل أحداث حرجة في أداء كل فرد خلال الفترة التي يكون فيها تقييم الأداء ، بعض هذه الأحداث يكون الأداء فيها فعال متميز و البعض الآخر أداء منخفض ، و هكذا تتضح صورة الأداء الكلي للفرد أما المقيم خلال الفترة المطلوب تقييم أداء الفرد خلالها .(2)

- **طريقة الإدارة بالأهداف :** هنا يقوم مدير و الإدارة العليا في المنظمة ، بتحديد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال العام القادم تحديدا دقيقا ، و يتم تمرير هذه الأهداف للمستويات الإدارية الأقل كي تقوم بدورها بتحديد الأهداف التي يجب أن يحققها كل مدير حتى تتحقق الأهداف التنظيمية .(3)

- **طريقة القوائم المراجعة :** لتقليل الضغط و العبء الكبير على المقيمين فهذه الطريقة يمكن أن تكون أكثر فائدة حيث يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل الإدارة ، الأفراد و أقسام الأفراد و على المقيم أن يؤشر و يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين و يكون تأثير التقييم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أم لا و عند الإتمام تذهب هذه القائمة إلى إدارة الأفراد لتحليلها و تحديد الدرجات حسب درجة أهميتها و من ثم يعود التقييم النهائي إلى المشرف المباشر للمناقشة مع الأفراد العاملين.(4)

6- الاتجاهات الحديثة لعملية تقييم الأداء :

من الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، و التي يمكن تلخيصها بالآتي :

1- الاتجاه إلى استخدام عدد أقل من صفات موضوع التقييم ، مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة .

2- الاتجاه إلى استخدام وسائل بسيطة و سهلة الاستعمال في رصد التقديرات و استخراج النتائج العامة .

3- الاتجاه إلى عدم احتساب قيمة إجمالية لكفاءة العامل ، و الاكتفاء بالتقديرات الجزئية لنواحي الشخص المختلفة .

(1) أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط د ، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، 2007 ، ص 423 .

(2) مصطفى مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، ط د ، مصر : الشركة العربية للنشر و التوزيع ، 1994 ، ص 290

(3) عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ، ط د ، مصر : ب د ن ، 2003 ، ص 371 .

(4) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، الأردن : إدارة وائل للنشر ، 2007 ، ص 254 .

4- ازدياد التعاون و التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم ، أي عدم اقتصرها على المشرف المباشر فقط .(1)

7- الفرق بين تقييم الأداء و تقويم الأداء : يكثر الخلط بين هذين المصطلحين خاصة

في بعض الأدبيات العربية و يستخدمان كمرادفين لنفس العملية :
 أ/ تقييم الأداء : عملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية ، أو وصفية لأداء الموظف و ذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما ، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة ، و يشمل ذلك تعبئة نماذج معينة .

ب/ تقويم الأداء: هو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح و التطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع و انتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، حيث تعتبر عملية تقويم الأداء جزءاً من برنامج إداري، وليست عملية محددة ، فهي عملية شاملة تهدف إلى تطوير الأداء، وإصلاحه و التغلب على المعوقات السلوكية و التنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية .(2)

يمكن القول بأن عملية تقييم الأداء هي عملية مهمة في حياة الموظف ، فلا بد من أن تكون العملية صادقة و موضوعية و هادفة حتى تؤتي ثمارها ، كي يتغير سلوك الموظف نحو الأفضل ، حيث إن نتائج هذه العملية تؤثر في مستقبل الموظف و حياته المهنية لما لها من أثر على الترقيات و المنح و الحوافز ، و هي من الفوائد التي قد تصل إلى بلوغ مرتبة عليا في المنظمة ، أو قد تؤثر بالسلب من حيث الخصومات ، و الإنذارات و خلافها التي قد تصل إلى حد الفصل من العمل .

من هذا المنطلق يمكن إيضاح أنه كلما كانت ظروف العمل داخل منشآت الأعمال ملائمة و جيدة باستخدامها للحوافز ، كلما ازدادت دافعية الموظف نحو العمل ، كما يمكن التنبؤ بأن الموظف سوف يحضر إلى عمله و لا يتغيب عنه ، و تتوطد علاقته برؤسائه و زملائه في العمل ، ما يزيد من ولائه للعمل و بالتالي يتحسن مستوى أدائه (3)

المطلب الرابع : أثر الحوافز على الأداء الوظيفي :

أن للحوافز أثر كبير على زيادة الإنتاجية و تحسينها كما ونوعاً، و تعمل على تشجيع الابتكار لدى العمال الممتازين، وكذا تحقيق الرضا النفسي و المعنوي لدى العامل.

(1) غازي حسن عودة الحلايية ، مرجع سابق ، ص 31 .

(2) السالم مؤيد و صالح عادل ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، إربد : عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، 2002 ، ص 53 .

(3) غازي حسن عودة الحلايية ، المرجع نفسه ، ص 32 .

فالحوافز تولد طاقة إضافية لدى العامل، وتوجه سلوكه نحو زيادة النشاط وتحقيق أداء متميز.

أولاً: أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

كما هو ملاحظ أن العمال يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن أن يكون توقع المكافأة حافزاً قوياً لإثارة مستوى السلوك والأداء، إضافة إلى ذلك تكمن أهمية الحوافز في سد الحاجيات التي تتعلق بعمل العمال، فالحوافز تعمل كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، تؤدي بدورها إلى تعلم أنماط جيدة للسلوك، وتقوم بتوجيه الفرد في اختياره بقية الأنماط السلوكية البديلة كالرضا بالوظيفة، وتفاعل الفرد بالدرجة التي يشبع بها الحوافز الوظيفية ويتسم السلوك في اتجاه معين أو يتغير اتجاهه أو يتم اكتساب أنماط سلوكية جديدة جزئياً على أساس الرضا الوظيفي، إن معرفة الحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي وهام لفهم السلوك الوظيفي والأداء⁽¹⁾

ثانياً: التأثير على الكفاءة الإنتاجية

تعتبر الرغبة في العمل والقدرة من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء أو الكفاءة، وهذا التأثير ناجم عن ما تقدمه الإدارات من حوافز تشجيعية وعلى هذا الأساس تبين العلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والحوافز.

سننتقل إلى تأثير الحوافز على الكفاءة الإنتاجية .

أ. تأثير الحوافز المادية في الكفاءة الإنتاجية:

تؤثر الحوافز المادية تأثيراً مباشراً على الكفاءة الإنتاجية كما يلي:

1. **الأجر:** إن الأجر هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى لو منيت بخسارة، وهو محدد مقدماً قبل البدء في العمل⁽²⁾

2. **الزيادة العامة في الأجر:** إنها ترتبط على الإطلاق بالإنتاج وجودة العمل، فكل شخص عامل في مؤسسته يقل أجره عن عدد معين تمنح له الزيادة، كما هو الحال بالنسبة للعمال في الجزائر بعد الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، حيث أن العامل الذي يقل أجره عن 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، فهذه الأخيرة لا تؤثر في كفاءة الإنتاجية بشكل مباشر⁽³⁾

3. **العلاوات:** هي عبارة عن زيادة في الأجر بناء عن إنتاجية المستخدم في عمله، وهي تدفع بعد فترة في الغالب ما تكون سنة⁽⁴⁾

(1) علي سلمي، إدارة الأفراد وكفاءة الإنتاجية، ط1، مصر: مكتبة غريب للنشر، 1995، ص254

(2) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص223

(3) خروبي خديجة، الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي، شهادة ماستر، المسيلة، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2014-2015، ص 35 .

(4) بوبرطخ عبد الكريم، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، الجزائر، جامعة منتوري، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، 2011-2012، ص 63 .

كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء ورفع كفاءة الإنتاجية، نظراً لأنها تتوفر على الخصائص التالية

- الارتباط المباشر بالأداء والإنتاج .
- تتفق العلاوة مع الرغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة لزيادة أدائه .
- وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا زاد الإنتاج .

ب. تأثير الحوافز المعنوية على الكفاءة الإنتاجية:

1- **الترقية:** هي نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات (1)

فالترقية إذا ارتبطت بالكفاءة والأداء فإذا كان للأفراد رغبة في شغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها.

2- **التكوين:** هو مجموعة من العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة . (2)

3- **إشراك العاملين في الإدارة:** المقصود من هذا العنصر أن يكون العمال ممثلون في مجلس الإدارة، ويساهمون بأرائهم في إدارة المؤسسة والغرض الأساسي من استخدام هذا الأسلوب هو إشعار العامل بأهمية رأيه واكتساب الثقة في النفس والقدرة على الإبداع (3)

ثالثاً : الحوافز تحقق الولاء للعاملين

إن مفهوم الولاء التنظيمي ترجع جذوره الفكرية لكل من :

White Bakk, Gres Argires اللذان تقدما بنظرية عن اندماج وانصهار العاملين في المنظمات والتي كانت تدور حول :كيف يمكن لمجموعة من الأفراد يحملون فروقات شخصية، في مستوى ذكاء القدرات والاتجاهات، أن يندمجوا مع بعضهم في نشاط تعاوني داخل المنظمة التي يعملون بها ، و يشعرون أنهم جزء منها و ينتمون إليها .

لقد تم إعطاء عدة تعاريف للولاء التنظيمي نذكر منها :أن شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها.

(1) عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص2

(2) عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر، 2008 ، ص308 .

(3) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص211 .

إن سياسة الولاء الوظيفي أصبحت ركنا أساسيا في الفلسفة الإدارية التي تدار بها المنظمات الحديثة، ويعرف مديري المؤسسات أهمية الولاء، ويدركون جيدا أن تعامل بينهم وبين من يتقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم، ومن أهم الفوائد التي تتجنبها المؤسسات هي الولاء الوظيفي :

- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم عن طريق اختيارهم الحقيقة والعمل على إسعادهم (1)

- ضمان بقاء اليد العاملة فيدعم استقرارها ويقلل من تكلفة بحث المؤسسة على تعامل البشري.- إن المؤسسات الكبيرة تتفق لتعيين وتدريب الموظفين، عن الأهمية الكبيرة وتأثير القوى للولاء العاملين لمؤسساتهم يرى خبير الإدارة الم المؤسسة بتنمية الولاء لدى العاملين عروف" فريدريك راينثلد في كتابه (تأثير الولاء- القوة الكامنة وراء النمو والأرباح والقيمة المستديمة) الآثار الاقتصادية المترتبة عن اهتمام المؤسسة بتنمية الولاء لدى العاملين بها وهي :

1- **الكفاءة:** تعني الزيادة قليلا في نفقات الرقابة، واعتزاز أكبر من الموظف بعمله، وهو ما يدفعه لزيادة الكفاءات.

2- **اختيار العملاء مع الاحتفاظ بهم:** بمرور الوقت يوجه الموظف جهده للحصول على عملاء جدد متميزين ما يعطي لعمله قيمة أكبر، بإمكان هؤلاء الموظفين أن يزيدوا من ولائهم للعملاء فهناك موظفين آخرون لا يلتقون بالعملاء عمال المصانع، ولكن إنتاجيتهم الأعلى تعطي العملاء سعرا أفضلًا ومنتجا متفوقا، فيمن لهؤلاء العاملين الذين لا يراهم العملاء زيادة ولائهم.

3- **توصية الموظفين الجدد:** ويكون أفضل المتقدمين للعمل بالشركة عن طريق الموظفين الأوفياء كما أن المتقدمين للعمل بناء على توصية موظف قديم يبقون في شركة لمدة أطول(2)

رابعا : التحفيز الإيجابي وأثره في الارتقاء بأداء المنظمة

تعتمد بعض المؤسسات في كسب ولاء وإخلاص العاملين ، وتعتمد هذه المؤسسات على ولاء منسوبها باعتباره دعامة رئيسية لاستراتيجياتها والتي تمكنها في ظل توافر الإمكانيات والتكنولوجيا المتاحة من الالتزام بمعدلات عالية الجودة وتقديم خدمة تنافسية في سوق العمل، تضمن لها الاحتفاظ بعملائها واستقطاب أكبر عدد من العملاء الجدد .

(1) خلايفة العلمي ، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري ، رسالة ماجستير ، باتنة ، جامعة الحاج لخضر ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، 2015-2016 ، ص 61-62 .
(2) المرجع نفسه .

- لذلك فإن العمالة المحفزة ذات معدل الإنجاز المرتفع تعتبر بتوافر رأس المال أو غير ذلك من نقاط القوة، وللنجاح في وظيفة تحفيز يجب توفر نقاط القوة التالية
- 1- وجود روح معنوية مرتفعة تكفل إرضاء العاملين بالمؤسسة.
 - 2- وجود مشاركة واهتمام من العاملين بتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكل المشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - 3- وجود معدل مرتفع في الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
 - 4- اقتناع العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.
 - 5- الرغبة في التعلم والتطور وعدم مقاومة التحفيز.
 - 6- وجود عدد معقول من الأفكار الجديدة الصالحة للتطبيق ووجود رغبة الابتكار والإبداع.
 - 7- وجود تكتلات وجماعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة تعمل لصالح المؤسسة.
 - 8- وجود اقتناع لدى العاملين بعدالة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس ترقية.
 - 9- وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب .
- هذه النقاط التسعة لقوة التحفيز الإيجابي تضمن للمؤسسة الارتقاء، وتدعيم في منسوبها الإخلاص والولاء لها، ويؤدي تجاهل بعض هذه النقاط، أي إصابة بعض العاملين المجتهدين بالإحباط وعدم الارتقاء وهذا ما يؤثر سلبا على إنتاجيتها والخدمة التي تقدمها⁽¹⁾

(1) دغفل نعيمة، أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم ال سياسية، قسم العلوم السياسية، 2014-2015، ص ص 89-90 .

الخلاصة :

يعد العنصر البشري أهم حلقة في العملية الإنتاجية، في الوقت الذي يعد فيه تحقيق الأهداف المسطرة أهم مسألة في البناء التنظيمي المؤسسي. و رجوعا إلى الطابع الاجتماعي المركب للعامل، و بعد تعدد الدراسات و الأطروحات النظرية ثبت بشكل واضح بأن تحفيز العامل هو أساس الدفع بمردوديته و تحسين أدائه، و سواء كان هذا التحفيز مادي أو معنوي، فردي أو جماعي فإنه يبقى أهم آلية لتأطير العامل و إشراكه في تسيير المؤسسة.

إن الفلسفة الإدارية الحديثة نقلت مستوى التعامل مع المورد البشري من التسيير البسيط القائم على التخطيط المادي إلى التسيير و الإدارة بالأهداف القائم على إشراك العامل في التسيير و التخطيط و أخذه كعنصر فعال ليس لتحقيق الأهداف فحسب و إنما تحديدها. كما أن التحفيز لا يعتبر وسيلة مؤقتة للرفع من إنتاجية العامل و تحسين أدائه، و إنما هو منهجية عمل معتمدة على مستوى التنظيم.

إن تطور الفلسفة التسييرية لدى جميع المنظمات القائمة، أين أصبحت جميع المؤسسات تعيش الجو التنافسي بما فيها المنظمات الإدارية العمومية نظرا لتحديات العولمة و التكنولوجيات الحديثة زادت من أهمية التحفيز و ضرورة تبنيه كمنهج عمل دائم على مستوى جميع المنظمات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

لِلإِصْلَاحِ الْإِدَارِيِّ

تمهيد :

الإدارة كلمة شائعة الاستعمال في حياة الإنسان اليومية إذ مرت بعدة مراحل عبر التاريخ من نظام الأسرة إلى النظام القبلي إلى ظهور الدولة بمفهومها الحديث مما أدى إلى تعدد أنواع الإدارات و مهامها ، و الإدارة العامة مثل أي علم يحصل فيها تطورات نظرية و عملية مع مرور الزمن و هو ما يعرف بالإصلاح في الإدارات العامة ، الإصلاح هو ذو طبيعة شديدة المرونة ، حيث لا يختلف على أهميته اثنان ، فالإصلاح هدف مشروع يسعى كل فرد إلى تحقيقه ، و تسعى كل مؤسسة و مجتمع إلى الوصول إليه ، و على الرغم من أن فكرة الإصلاح و التحديث الإداري تعبر عن مضامين تطوير الجوانب السلوكية و القوانين و الأنظمة و الإجراءات و الهياكل التنظيمية ، إلا أنها فكرة شمولية ترتبط بكلية الجهاز الإداري و الخطط التنموية الشاملة ، و في ظل المتغيرات الهائلة التي شهدتها دول العالم في القرن العشرين و اشتدت في القرن الحالي ، فإن الإصلاح الإداري أصبح متطلباً من أجل القضاء على الفساد و التسبب الإداري و بالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة للدولة ، و خاصة دول العالم الثالث التي تعاني من الكثير من المشاكل التي يمكن أن تعزى في نهاية المطاف إلى قصور الإدارة

فما هو الإصلاح الإداري و هل ساهم في تحسين الإدارة الجزائرية ؟

وإجابة على هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري مروراً بأطره النظرية و سياساته و طرق تنفيذه و العراقيل التي تواجهه ، ثم دراسة مدى تطبيقه في الجزائر بعدها نقوم بدراسة الوظيفة العامة في الجزائر كونها تمثل الإطار القانوني الذي ينظم المسار المهني للموظف و هذا ما يمس موضوعنا إذ يدرج هذا القانون أهم حقوق الموظف والتي تتمثل فيها صور التحفيز المختلفة للموظف

المبحث الأول : الإطار النظري للإصلاح الإداري

المطلب الأول : ماهية الإصلاح الإداري

1- مفهوم الإصلاح الإداري :

لا يوجد تعريف واحد لمفهوم الإصلاح الإداري ، و جوهر الاختلاف يعود الى عدة أسباب منها :

- الخلفيات الفكرية والسياسية وراء مفهوم التنمية و المنطلقات الشخصية للدارسين والإداريين.
- غموض العلاقة بين الإصلاح و التنمية الإدارية و الاقتصادية و الاجتماعية.
- الإصلاح الإداري عملية تنموية و سياسية و اجتماعية لها جوانب تنفيذية و اقتصادية و وسائل و طرق ليس بالضرورة أن يتفق عليها كل المصلحين.
- ارتباط الإصلاح بعملية تحول من وضع إلى آخر.
- الإصلاح مفهوم معياري قيمي له أبعاد أخلاقية متعددة ذات أهداف قيمة مختلفة مختلف باختلاف معايير القياس.
- كما أنه يأخذ طابعا خاصا من دولة إلى أخرى طبقا لأنظمتها المتعددة و تختلف المتغيرات التي يتجلى فيها . و كذا غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري و المتغيرات البيئية المختلفة⁽¹⁾
- وستعرض الآن إلى أهم التعاريف التي وضعت لمفهوم الإصلاح الإداري و أهمها:
- لقد عرف في مؤتمر الإصلاح الإداري للدول النامية الذي عقدته هيئة الأمم المتحدة في جامعة ساسيكي في المملكة المتحدة 1971 بأنه : "الاستخدام الأمثل المدروس للسلطة أو النفوذ لتطبيق أهداف جديدة على نظام إداري ما، من أجل تغيير أهدافه و بيئة إجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية" و لعل هذا ما يوافق التعريف الذي قدمه الأستاذ الطيب في قوله: " الإصلاح الإداري فهو سياسي وإداري واقتصادي واجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك و النظم و الأساليب و العلاقات او الأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة و الفعالية في انجاز أهدافه"⁽²⁾
- ولقد أكد جل المفكرين في مجال الدراسة الإدارية على أن الإصلاح الإداري يستغرق وقتا طويلا، أين كان البعض يرادفه بلفظ التغيير الإداري أين تكون هناك تعديلات في الوحدات الإدارية وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع أما المرافق له وهو التحديث، ويعني نقل

(1) أحمد أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، بغداد: مطبعة المعارف ، 1969 ، ص319

(2) الطيب حسن ابشر، مؤسسات التنمية الإدارية أوضاعها الراهنة و آفاق المستقبل ، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1984 ، ص

تكنولوجيا الإدارة الغربية إلى البلدان النامية ، و لعل هذا المعنى نلمسه عند المفكر ' لمنس في تعريفه الإصلاح الإداري على أنه : " التغيير الموجه للمعالم الرئيسية للنظام الإداري." (1)

و ذات الفكرة قصدها هنا منتمجري في قوله عن الإصلاح الإداري في أنه : " عملية سياسية تهدف لإصلاح العلاقة بين الجهاز البيروقراطي و العناصر الأخرى لمجتمع ما ، أو داخل البيروقراطية نفسها"

كما أن الأستاذ: أحمد رشيد قدم تعريفا للإصلاح الإداري في قوله: "الإصلاح الإداري إنه تنظيم للجهاز وحل مشكلاته و زيادة كفاءته لتحقيق أهداف عامة للدولة و سياستها.

إذن الهدف من الإصلاح الإداري هو القيام بوظائف جديدة في ضوء سياسة عامة تهدف إلى علاج مشكلات الجهاز الإداري.

على الرغم من أن هذه التعاريف مختلفة فيما بينها فالبعض يركز على الهدف المراد تحقيقه ، و البعض الآخر يركز على فكرة الإجراءات المتخذة لتحقيقه، لذا فهناك تعريف إجرائي للإصلاح الإداري هو:

"مجموعة من التغييرات المقصودة لهياكل و عمليات المنظمات المختلفة، بهدف التشغيل بصورة أفضل و تحقيق عدة غايات منها : تحقيق وفرة في النفقات، تحسين جودة الخدمات العامة، زيادة الكفاءة ضمان أن السياسات العامة سيتم تنفيذها بفاعلية . " و منه كفاءة الأداء من الإنتاج الخدماتي و المادي ستحقق أرباحا، لصالح التنمية القومية، و زيادة الدخل القومي(2)

2- البعد التاريخي للإصلاح الإداري :

يعتبر الفرنسي (بيشي) أول من انتقد الإدارات العامة وذلك عندما نشر كتابه (الشرطة والبلدية) في العام 1789 شارحاً فيه كيف ينظر المواطن الفرنسي إلى الإدارة عشية الثورة الفرنسية بأن (المكتب ليس بمجلس والكتابة لا يحق لهم أن ينتصبوا كمشرعين)، ويعتبر الألماني (ستين) أول من وجه دعوة لتطوير الإدارة وذلك في كتابه (مذهب الإدارة)، والذي ضمنه توصيات بإجراء إصلاحات مهمة وأساسية. والحقيقة أن هذه الدعوات لم تبق دون تطبيق، إذ اعتمد القسم الأكبر منها في ألمانيا في القرن التاسع عشر وهذا ما وفر لها إدارة رفيعة المستوى.

(1) جواد اعتمنة ، الإصلاحات السياسية و الإدارية في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، 1995، ص 32 .

(2) نسيم الواعر ، الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر ، مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر ، أم البواقي ، جامعة العربي بن مهيدي ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2015-2016 ، ص 12 .

وظهر مصطلح الإصلاح الإداري في أواخر الستينيات من القرن الماضي في بعض الدراسات عندما قام علماء الإدارة مثل Bribanti & Spengler و Lapalambora و "Riggs بالدعوة الى إعادة تنظيم النظم الإدارية لتواكب التغيير وتتماشى مع البرامج الإنمائية القومية، وساعد على تقبل هذا الفكر الجديد أن النظم الإدارية القديمة فشلت في تنفيذ البرامج التي تعمل على تحقيق التنمية والتقدم، منذ ذلك الحين وموضوع الإصلاح الإداري يشغل فكر الإداريين في العالم حتى زاد التركيز عليه في ثمانينيات القرن الماضي عندما دعى علماء الإدارة الحكومات لتطبيق هذا الفكر الجديد في أجهزتهم الإدارية لأنه يعتمد على التغيير والتطوير لأداء الجهاز الإداري .

ولكن بعض الباحثين يشير الى أن محاولات الإصلاح الإداري ظهرت في أواخر العصور الوسطى وكانت تهدف الى القضاء على حالات الفساد.

وقد لاقت هذه الدعوة ترحيباً من الدول المتقدمة ولكن بعض الدول النامية رفضت هذا الفكر الجديد معللة ذلك بأنه طالما ان الإدارات تؤدي واجبها فلا داعي لإدخال أي تغييرات، ولكن هذه الدول هي التي فشلت في تقديم التزاماتها تجاه الشعب، ولذلك كان لابد من البدء في تبني فكرة الإصلاح الإداري بالمفهوم الحديث .

وقد كثر الحديث عن الإصلاح الإداري حتى أصبح شعاراً ينادي به كل من يهمله أمر الإدارة سواء كان من المستفيدين من خدمات الإدارة او العاملين فيها أو الحكومة نفسها التي تواجه مشكلة الإصلاح الإداري بصفة مستمرة حتى تتمكن من زيادة إنتاجية العمل الإداري وتمتص عدم الرضا من نفوس الذين لا ترضيهم أحوال الإدارة.

وهناك تجارب للإصلاح الإداري قامت بها بعض الدول وهي تختلف من تجربة الى أخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية سمحت ظروفها التاريخية بإجراء التغييرات السياسية بأسلوب تدريجي وتكوين مؤسساتها السياسية دون عنف أو تغييرات فجائية، فالمؤسسات السياسية سابقة على أجهزة الخدمة المدنية، لذلك نجد أن اللجان التشريعية تمارس رقابة فعالة على جوانب عديدة من عمليات الاجهزة التي تقع تحت إشراف كل منها وترتيباً على هذا تمثلت المقترحات الاصلاحية بتوصيات لإضعاف الدور الرقابي للجان المختلفة وسلطاتها على الأجهزة الإداري⁽¹⁾

وقد بدأ الاصلاح الإداري بالتركيز على إصلاح نظام الخدمة المدنية وإبعاد الفساد الحزبي والسياسة الحزبية عن الوظيفة العامة ومن الذين أسهموا في ذلك (وودروولسن) ببحثه الشهير

(1) صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي ، الإصلاح الإداري و أثره في مكافحة الفساد ، بحث مقدم إلى مؤتمر الإصلاح التشريعي طريق نحو الحكومة الرشيدة و مكافحة الفساد ، جامعة الكوفة ، كلية القانون ، 25-26 نيسان 2018 .

– دراسة الإدارة - فقد نادى بإبعاد التدخل الحزبي عن الوظيفة العامة والقضاء على نظام الاسلاب أو الغنائم وشغلها على اساس الكفاءة وتحقيق تكافؤ الفرص⁽¹⁾

3- أهداف الإصلاح الإداري :

طبقاً لدراسات الإصلاح الإداري فإن أهداف الإصلاح الإداري تتمثل في الآتي:

- أ- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ب- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- ت- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات .
- ث- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.

ج- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبار أن تقديم الخدمة للمواطنين لهم هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية . ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة المسؤولة الاجتماعية⁽²⁾

ويرى " شلق " أن عملية الإصلاح الإداري تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- مواءمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين
- ب- تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.
- ت- التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.
- ث- مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد، والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية⁽³⁾

(1) صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي ، المرجع نفسه .

(2) الصيرفي محمد ، الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري ، ط1 ، الاسكندرية : مؤسسة حورس الدولية ، 2008 ، ص ص 93-94 .

(3) سامي محمود أحمد البحيري ، مداخل الإصلاح الإداري : التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء ، بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير ، لندن ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، يوليو 2011 ، ص 42 .

المطلب الثاني: الأطر النظرية للإصلاح الإداري

1- مقومات الإصلاح الإداري :

نظرا لتعدد مداخل ونماذج الإصلاح التي يقترحها رواد الإدارة فإنه لا بد من تحديد دقيق لأهم المقومات والعناصر الأساسية التي تساعد على تحقيق الإصلاح الإداري بنجاحة هذا من خلال تهيئة البيئة المناسبة وتوفير الشروط الضرورية.

يمكن إيجازها في النقاط الآتية :

- وجود إدارة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري ، وتؤمن بأهمية ووجوب تنفيذه على كل المستويات فلا إصلاح من دون سلطة واعية وملتزمة ببرنامج الإصلاح وحادة في تنفيذه.
- اختيار القيادات الإدارية الكفوة، والإطارات الفنية المتدربة الناجحة للعمل الحكومي قصد التنفيذ ، فالفائد الإداري الناجح هو الذي يخلق في دائرة العادات والتقاليد وأهداف المشروع الذي يعمل فيه.
- توفير العنصر البشري ، حيث يعد من أهم العناصر الموجهة لحركة التنظيم الإداري ، كما أنه محور عمليات الإصلاح الإداري كونه يمثل أعلى ما لدى المنظمة من رصيد، وأن التنمية وجب النظر إليها على أنها استثمار بشري هام.
- الاهتمام بالبيئة التي يعمل فيها الجهاز الإداري بكل أبعادها الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و الإصلاح الإداري لن يكتسب الشرعية و القبول ، إلا إذا كان انعكاسا لقيم و معتقدات المجتمع ومعبرا عن متطلباته وتطلعاته.
- تطوير النظم و تحديد الأساليب والمهارات الفنية لمقابلة الاحتياجات ومقتضيات عملية التنمية ، السياسية ، الاجتماعية ، الاقتصادية وكذا الثقافية من خلال تحديث المنظومة القانونية ، وتطوير الأساليب التي أنتجت الثورة المعرفية في حقل الإدارة .
- نظام دقيق ومتطور لتحليلها، واستنتاج المشكلات الحالية للجهاز الإداري، والقدرة على إيجاد الحلول (1)

(1) زاهر الخطيب ، الإصلاح الإداري: مشروع وثيقة للإصلاح الإداري ، لبنان : ب د ، 1991 ، ص ص 17-18 .

- التحديد الدقيق لتكاليف عملية الإصلاح فهي لا تخلق فجوة بين الرغبة والطموح وبين الواقع مما يؤدي إلى فشل عمليات الإصلاح الإداري.
- يجب أن ننطلق بخطط الإصلاح الإداري من الاستجابة لرغبات الجمهور، وهذا من خلال ارتباط الخطط الإصلاحية بالخطط التنموية للدولة⁽¹⁾
- تحدد فعالية برامج و جهود الإصلاح بتحديد الأطراف المسؤولة عنه والأطراف المعنية به، وتحديد الإطار التنظيمي الذي يجمعها ويحدد علاقتها فمسؤولية الإصلاح مسؤولية مشتركة بين الجهات المركزية، والجهات المستهدفة بالتطوير . وهذا ما يعني ضرورة إنشاء جهاز حكومي للإصلاح الإداري .
- تحديد زمن الخطة حيث تسهل عملية المتابعة والتقييم، حسب خطوات الخطة وفتراتها الزمنية، فلا يؤخذ الإصلاح الإداري وكأنه إجراء عادي ويمكن إجراءه متى أراد المواطن⁽²⁾
- تحديد الأدوار وتوزيعها على العاملين في جميع المستويات الإدارية في الدولة مع تأكيد مسؤولية كل مجموعة عن أعمالها وإنجازها.
- إيجاد نظام المراقبة والمتابعة مع تفعيل الجهاز العام لمتابعة ومراقبة الأجهزة الحكومية. بالإضافة إلى إشراك المواطن بدور تقييم رقابي على الخدمات الحكومية.
- توفير الوعي الجماعي في المجتمع بأهمية الإصلاح ، بغية خلق رأي عام مساند لتحسين إرادة الإصلاح على مستوى سلطة القرار السياسي ، ولتعزيز مسيرته في المجتمع عبر التوعية والتثقيف، والتعبئة⁽³⁾.

2- استراتيجيات الإصلاح الإداري :

إن نجاح الإصلاح الإداري يتوقف على وضوح أهدافه باستراتيجيات تختلف باختلاف هذه الأهداف وتحديد أولوياتها بحيث تسير هذه الاستراتيجيات وفقا لمنهج منظم يرتبط أساسا بجوهر الإدارة لا بأشكالها هذا من جانب ومن جانب آخر أنه في الأصل تغيير شامل وجذري لعناصر النظام الإداري القائم وعلى رأسها العنصر البشري الذي يتخذ موقفا من التغيير، فإذا أدرك أن التغيير المستهدف من الإصلاح يحقق له بعض المكاسب فإنه يشارك فيه ويعمل على نجاحه، أما إذا أدرك أن التغيير يهدد استقراره وأمنه الوظيفي فإنه يقاومه بشتى الوسائل⁽⁴⁾

(1) زاهر الخطيب، مرجع سابق، ص ص 17-18 .

(2) أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، أفاق استراتيجية للإصلاح الإداري و التنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص 112 .

(3) كأس عبد القادر، الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، 2007-2008، ص 84 .

(4) صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي، مرجع سابق .

ونظراً لهذا الدور الذي يقوم به العنصر البشري فإن مرحلة تنفيذ التغيير تعتبر من أخطر مراحل الإصلاح الإداري وبخاصة إذا تضمنت استراتيجيته تهيئة الجهاز الإداري من العناصر غير الكفؤة فإن التغيير يصبح مطلباً غير مرغوب به من قبل جميع موظفي الدولة وبخاصة القيادات الإدارية التي تعتبر قبولها بالتغيير اعترافاً بأخطائها، وهي التي تعتقد بأنها أعلم من غيرها بطبيعة وظروف العمل الإداري، ومن هنا تبدأ مقاومتها للتغيير بكل الوسائل كإعطاء بيانات ومعلومات خاطئة إلى أجهزة الإصلاح الإداري أو عرقلة تنفيذ القرارات الإصلاحية أو تنفيذها بشكل يسيء إلى فكرة الإصلاح نفسها هذا بالإضافة إلى السخرية من المصلحين والاستهزاء بهم، وفي هذه الحالة يصبح فصل هؤلاء الموظفين - في نظر المصلحين - ضرورة وبخاصة بعد نجاح التجربة اليابانية التي اتخذتها الحكومة لإصلاح جهازها الإداري بعد الحرب العالمية الثانية والتي بدأتها بفصل 150 ألف موظف مرة واحدة حتى يشعر جميع موظفي الدولة بأن القيادة السياسية جادة في الإصلاح الإداري وقد (1) سميت هذه التجربة فيما بعد (بالاستراتيجية الهجومية)

ولما كانت المنظمات الإدارية نظراً للظروف المتغيرة التي تحيط بها يجب أن لا يبقى بنيتها ثابتاً بل يلزم أن يتطور مع الظروف، لذلك اهتم علماء التنظيم الإداري بموضوع التغيير المنظم أو المخطط للبيان التنظيمي واطلقوا عليه مصطلح (تنمية المنظمة Organizational Development) وهو من الموضوعات الجديدة في الإدارة العامة، وتتم عمليات تنمية المنظمة أما عن طريق بناء وحدة داخل البنية التنظيمي تكون مهمتها العمل على تطوير المنظمة واصلاحها، واما عن طريق الاستعانة ببيوت الخبرة، ويتم كل ذلك وفقاً للخطوات الآتية:

أ- التشخيص: وفيها تحدد جوانب المشكلة التي تعاني منها المنظمة واقتراح الحلول لها.
ب- التنفيذ: بعد تحديد المشكلة يتم اتخاذ الخطوات اللازمة لتحقيق الحلول المقترحة.
ت- اتخاذ الاحتياطات اللازمة لضمان عدم عودة هذه المشكلة مرة ثانية، بالقضاء على جذورها.

فاذا لم تراعى الاعتبارات السابقة في مكونات البنية التنظيمي سواء من حيث خطوات البناء، واستراتيجيات الرقابة وخلق الوسائل الكفيلة بتحقيق الإصلاح اولا بأول عن طريق تنمية (2)

(1) رحيم عويش نغميش ، الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية في العراق 1970-1980، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، 1984 ، ص 81 .

(2) محمد محمد بدران ، أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم : دراسة في الهيكل التنظيمي و محددات تطويره ، ط2 ، القاهرة : دار النهضة العربية ، 1984 ، ص 37 .

المنظمة، فأنها سوف تعاني مما يسمى بالخلل أو العجز الهيكلي (Structural Deficiencies) ويترتب على الخلل الهيكلي في بناء المنظمة عدة نتائج:

أ- يؤثر على القرارات المتخذة

ب- يؤثر سلبياً في معنويات العاملين، بسبب أنه يؤدي الى ظهور قرارات المنظمة كما لو كانت تحكمية وغير عادلة نظراً لغياب القواعد العامة التي تصدر القرارات على أساسها. أما بتأخيرها وأما بتخفيض فعاليتها، بسبب عدم وصول البيانات اللازمة لاتخاذ القرار لمن له سلطة إصداره، وتعدد صانعي القرار.

ت- زيادة الصراعات في المنظمة وانعدام التنسيق، بسبب عدم توصيف الوظائف بدقة، مما يؤدي الى تداخل الاختصاصات.

ث- لا يستجيب التنظيم لتغير الظروف المحيطة به، بسبب اهمال المنظمة انشاء بعض الوظائف لاستشراف المستقبل.

ج- يؤدي الى ارتفاع النفقات خاصة ما يتعلق منها بالأقسام الادارية، بسبب اقبال المنظمة بعدد كبير من المستويات الادارية التي لا تتطلبها حاجة العمل مما يؤدي الى زيادة عدد المشرفين بالنسبة للعاملين، وتزايد الأعمال الورقية والإجراءات الروتينية (1)

إن جهود الإصلاح الإداري تختلف باختلاف الظروف الخاصة بكل دولة وحجم التغيير المطلوب وأهدافه العامة، فقد يكون الإصلاح الإداري شاملاً لجميع عناصر النظام الإداري أو مقتصرًا على عنصر أو أكثر من عناصره الأساسية. إلا أنه في كل الحالات فإن جميع جهود الإصلاح الإداري قد تتعرض للفشل إذا لم تكن هناك استراتيجية للإصلاح مناسبة لظروف البلد وهناك ثلاث استراتيجيات يمكن الاستفادة منها بعد تكييفها لظروف وطبيعة النظام الإداري وهي (2)

1 - الاستراتيجية العلمية المنطقية:

وتقوم فكرتها على افتراض أن السبب الرئيسي لمقاومة التغيير المخطط والمقصود هو الجهل بأهداف هذا التغيير وبفوائده وعدم القدرة على ادراك أبعاده، وعليه فإن هذه الاستراتيجية تركز على نشر التعليم والتدريب والتوعية وعلى دعم مراكز الدراسات والبحوث

2 - الاستراتيجية الموجهة (المتففة)

وتقوم فكرتها على افتراض إن السبب الرئيس لمقاومة التغيير ليس ناتجاً عن نقص المعلومات أو البيانات أو عدم توافرها، وإنما هو ناتج عن عدم اقتناع الأفراد والمؤسسات بضرورة

(1) محمد محمد بدران ، مرجع نفسه، ص 37 .

(2) رحيم عويش نغميش ، مرجع سابق ، ص 82 .

التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير ما يهدد مصالحهم أو يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومون التغيير بكل الوسائل ولا يقبلون به مهما كانت النتائج، وبناء على ذلك فإن هذه الاستراتيجية تقوم على أساس دراسة أسباب مقاومة الناس للتغيير وكيف يؤثر التغيير على الفرد.

3- استراتيجية القوة والقسر:

وتقوم فكرتها على أساس التغيير المخطط والمستهدف الذي ينفذ بالقوة والقسر، وأن أية مقاومة أو رفض لهذا التغيير يجب أن يقضى عليها بشتى الوسائل، إلا أن هذه الاستراتيجية قد تكون صالحة في ظروف خاصة ومقبولة في الحالات الطارئة، لكنها غير مقبولة في الحالات العادية، كما أن استخدام هذه الاستراتيجية والاستمرار بها لا يعني مطلقاً بأن الناس أصبحوا يؤمنون بالتغيير وراغبين به، فالناس عادة قد ينصاعون للأوامر والقوانين بدافع الخوف أو تجنباً للعقوبات المفروضة ولكنهم سرعان ما يرفضون هذا التغيير ويقاومونه عندما تسنح لهم الفرصة أو عندما يعم الاضطراب وعدم الاستقرار وحينئذ يفقد الإصلاح جوهره ومضمونه، إلا أنه بالرغم من ذلك فإن معظم الدول النامية لا زالت تلجأ إلى هذه الاستراتيجية بينما الدول المتقدمة تستخدم الاستراتيجيتين الأولى والثانية معاً عن طريق مزجها للإفادة من مزايا كل منهما (1).

3- مداخل الإصلاح الإداري :

أ- المدخل الشمولي :

يعنى بدراسة الظواهر في النظم الإدارية المفتوحة ، في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها ، فاستمرار عمل التنظيم و فاعليته يعتمد و يتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المدخلات البشرية و المادية من البيئة المحيطة والتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتميز بلامح رئيسية :

- **المدخلات :** حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية و المادية من البيئة الخارجية المحيطة به ، فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثير و التأثير .

(1) صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي ، مرجع سابق .

- **العمليات :** يعمل التنظيم على تحويل الموارد لاتي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات و سلع يتم تقديمها للمجتمع (1)
 - **المخرجات :** و تتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها و تحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات و أفكار و سلع أو خدمات يحتاجها المجتمع و يستهلكها
 - **التغذية العكسية :** و تستخدم التغذية العكسية لتصحيحي الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء و انحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه .
- وفقا لمفهوم المنهج الشامل ينظر لعملية الإصلاح الشامل بمظهر لعملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إذ لا يمكن التصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزء من استراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع ، لذا فأنصار المنهج الشامل للإصلاح الإداري ينظرون للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته و معالجة مشاكله بأسلوب و حلول جزئية . لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري .

ب- الإصلاح الجزئي :

يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على اتباع أساليب جزئية و مرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية و تبسيط الإجراءات . يرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح أنه ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري و أن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي ، و غالبا ما تتبع جهود و استراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية . لذلك قد تواجه جهود الإصلاح الإداري لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة ، كتعديل الهياكل التنظيمية ، و التوسع أو إضافة وحدات إدارية أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية و يسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف و منها :

- الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية و القيام بدراساتها و تحليلها
- تحديد مصادر المشكلات و أسباب التخلف الإداري
- التعرف على المتغيرات المؤثرة و المسببة للتخلف الإداري

(2) محمد علي عيناوي ، الإصلاح الإداري : المفهوم النظري ، الغايات و الأهداف ، بيروت : معهد العلوم الاجتماعية ، 2016-2017 ، ص 15

– اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح و المقارنة بينها و اختيار الأنسب للمعطيات و الظروف السائدة

– المتابعة و تقييم نتائج التغيير⁽¹⁾ .

الاتجاه التقليدي للإدارة العامة ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد و واضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات و الاختصاصات و التركيز على تطبيق الأنظمة و اللوائح و القوانين. و من خلال العديد من الدراسات و الأبحاث يتبين أن عملية الإصلاح الإداري في الدول النامية تعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى عدم تكامل عناصر استراتيجية الإصلاح . و من بين جوانب القصور و المشكلات التي تعانيها استراتيجية الإصلاح الإداري في تلك الدول ، ما يلي :

- 1- إن جهود الإصلاح تركز على بناء الهياكل و الأنظمة الرسمية
- 2- عدم اعتماد أسلوب المشاركة في عملية التطوير و التغيير
- 3- الاهتمام بالجوانب الفنية و الإجرائية ، و إهمال الجوانب السلوكية و البيئية و ذلك من خلال التركيز على تطبيق الأساليب العلمية للإدارة
- 4- قصور الاستراتيجية المجتمعية للتنمية السياسية و بطء التطوير الديمقراطي⁽²⁾ .

المطلب الثالث : سياسات و طرق الإصلاح الإداري :

أ- سياسات الإصلاح الإداري

السياسات الخاصة بالقوى العاملة إن القطاع العام هو الركيزة الأساسية للاقتصاد الوطني نظرا لمردوده المالي الكبير، لذا فعلى أن نهتم به أولا لنصلح شأنه دون المساس بشكله وخطوطه الحمراء وهذا التوجه أدى إلى تشكيل حكومات أعطت جل اهتمامها للقطاع العام حيث أصبح هذا القطاع دولة داخل دولة لكبر حجمه وتنوع نشاطاته وتشابكه .

أولا :إنشاء معهد أو مدرسة عليا للإدارة طلابها هم النخبة المتميزة من خريجي الجامعات والحاصلين على الشهادات العليا ويتم اختيارهم من خلال امتحانات عامة، ويتم تأهيلهم على يد مجموعة من الأساتذة ذوي الكفاءات والخبرات المتميزة لكي يشغلوا بعد تخرجهم المناصب القيادية في الدولة.

(1) محمد علي عيناوي ، مرجع نفسه، ص 15 .

(2) محمد علي عيناوي ، مرجع سابق ، ص ص 15-16 .

ثانياً: تطوير أساليب تقييم الأداء في الجهاز الحكومي بحيث تقوم بتحديد القدرات الإدارية المتوقعة للموظف لحصر الكفاءات بالجهة في إطار نظام متكامل لتخطيط وتنمية القوى العاملة⁽¹⁾

ثالثاً: يقوم مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء بإنشاء قواعد للبيانات عن هذه الكفاءات والخبرات في المجالات المختلفة، بحيث تضع هذه المعلومات تحت يد متخذ القرار عند الحاجة.

رابعاً: الاستفادة من خبرات سابقة لبعض الدول في مجال تطبيق نظام الترقية السريعة للكفاءات المميزة.

خامساً: إعادة توجيه القوى العاملة وتحويل الصالح منها إلى مجالات البحوث، التخطيط، التطوير، الحصر، التفتيش، حيث نجد نقصاً دائماً في هذه المجالات.

سادساً: استحداث نظام لإعادة تقييم دخل الموظف العام سنوياً من أجل مواجهة معدلات التضخم السنوية والمحافظة على قوته الشرائية على أن تتدرج بالتناسب مع معدلات خفض العمالة في الجهاز الحكومي.

سابعاً: وضع نظام التقييم الدوري لمراكز التدريب الإداري الحكومية والخاصة ودعمها فنياً ومالياً، وجذب الكفاءات والخبرات للعمل بها وتدريبها دورياً⁽²⁾

ب- سياسات تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الأداء

وتشمل تحديد أساليب قياس الأداء واقتراح طرق تعظيم الإنتاجية وتحسين أساليب اتخاذ القرارات المالية، وتصميم طرق قياس وتتبع التكاليف، ووضع قواعد متابعة وإدارة العقود ونظم و إجراءات العمل ودلائل للمسئولية، وتشخيص المشكلات التي تعوق الأداء واقتراح الحلول المناسبة لها وذلك يترابط مع تقييم الأداء الذي يعتبر أمراً هاماً بالنسبة للشركة والموظف

وهناك تعاريف كثيرة قدمها العلماء والباحثين فقد عرف بانه "عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وامكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى⁽³⁾

كما يعرف تقييم الأداء انه " عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً، عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه"⁽⁴⁾

(2) سامي محمود أحمد البحيري ، مرجع سابق ، ص 52 .

(1) سامي محمود أحمد البحيري ، مرجع سابق ، ص 52 .

(2) مرجع نفسه ، ص 53 .

(3) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية ، مصر : الدار الجامعية ، 1999 ، ص 213 .

فهو يمثل للشركة المعيار الذي يوضح ما إذا كان الموظف يؤدي مهام ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بأعبائها على الوجه المطلوب أم لا وتتضح للشركة من خلاله نقاط ضعف الموظف وقوته وما إذا كان لديه قدرات تمكّنه من أداء واجباته على الوجه الأكمل أم لا، ومن ثمّ يتضح لها ما إذا كانت لديه الإمكانيات للتطوّر والتقدّم في الشركة أم لا.

وعلى نفس الدرجة من الأهمية، يُحدّد تقييم الأداء تلك الفئة من الموظفين الذين لا يُحقّقون للشركة الأهداف المتوخاة من توظيفهم، الأمر الذي يجعلهم عبئاً على الشركة وتكلفة غير مُبرّره، وهو ما يضمن بدوره اتخاذ الإجراءات الكفيلة باستبدالهم بأخرين أكثر تأهيلاً وقدرة على تحقيق أهداف الشركة.

وفي ما يتصل بالموظف، يشكّل تقييم الأداء بالنسبة له تعبيراً عن إمكانية الاستمرار والترقي في الشركة، من خلال تلافي أوجه القصور التي لديه وتقديم أفضل مستوى ممكن من الأداء. وعليه:

- 1- أن يتم تقييم جميع الموظفين العاملين بالشركة على اختلاف مستويات المسؤولية مرة واحدة في العام على الأقل.
- 2- يُعد لهذا الغرض نماذج تقييم مرنة وواضحة تمكّن الشخص الذي يُجري التقييم من إعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء الموظف قيد التقييم.
- 3- الاحتفاظ بصورة من كل تقييم في ملف الموظف.
- 4- يعتبر التقييم هو العامل الأساسي في اتخاذ أي قرار لصالح الموظف أو ضده.
- 5- أن يتم التقييم من قبل الرئيس المباشر، ويؤكد مضمونه من قبل المدير العام المختص ويُعتمد من قبل المدير التنفيذي.
- 6- تكوين لجنة داخلية في كل قسم يرأسها المدير التنفيذي وتضم في عضويتها ثلاثة من المسؤولين في نفس الإدارة لمراجعة جميع التقييمات والتأكد من دقتها وصحتها⁽¹⁾.
- 7- بعد مراجعة التقييمات، وبناء على نتائجها، تصنيف الموظفين إلى أربع فئات رئيسية:

أ- الموظفون المتفوقون الحاصلون على تقدير ممتاز

- الموظفون الحاصلون على تقدير جيد جداً

- الموظفون الحاصلون على تقدير جيد

- الموظفون الحاصلون على تقدير متوسط

- الموظفون الحاصلون على تقدير ضعيف

(1) سامي محمود أحمد البحيري، مرجع سابق، ص ص 54-55.

ب- بالنسبة للموظفين أثناء فترة التجربة، فيتم تقييمهم على النحو التالي:

- مناسب، ويتم تثبيته في الشركة

- غير مناسب، ويتم إنهاء عقده

8- بناء على نتائج التقييم وفق ما ورد في النقطة السابعة أعلاه، يتم وضع برامج تطوير

للأفراد الحاصلين على أعلى تقديرين (ممتاز و جيد جداً) للنهوض بمستوى أدائهم وتطويره.

أما بالنسبة للأفراد الحاصلين على تقديرات من الفئة الثالثة والرابعة (جيد ومتوسط) فيتم

مراجعة أدائهم ويُتخذ بشأنهم القرار المناسب في ضوء المعايير التالية:

أ - إذا كانت نتيجة تقييم الموظف (متوسط) تُحدّد نقاط ضعفه ويُمنح فرصة لتطوير أدائه. كما

توضع البرامج التدريبية اللازمة له لتحسين أدائه.

ب- إذا كانت نتيجة تقييم الموظف لأول مرة (ضعيفاً) يتم إشعاره بنية الشركة في

إنهاء خدماته إذا لم يتحسن أدائه خلال فترة التقييم التالية.

ج- إذا كانت نتيجة تقييم الموظف لدورتين (ضعيف) فإنه يتعيّن

الاستغناء عن خدماته.

9- لا يُعدُّ بالتقييمات الشفوية إذا كانت متناقضة مع ما هو وارد في نموذج تقييم

الموظف المعتمد، والمحفوظ في ملفه.

10- إذا اتضح في وقت لاحق للتقييم عدم دقة التقييم، فسوف يُحاسب المسؤولون

عن إجراءات محاسبة شديدة.

11- إطلاع كل موظف على تقييمه بعد اعتماده وشرح نقاط القوة والضعف لديه.

وعلى الموظف التوقيع على تقييمه بالعلم إذا لم يكن لديه اعتراض عليه، أما إذا كان لديه

اعتراض عليه، فعلى الموظف تدوين اعتراضه كتابة ويُحال إلى لجنة تقييم الأداء في القسم

للنظر فيه. ومن ثم على اللجنة إبلاغ الموظف برأيها في اعتراضه على نتائج التقييم. فإذا وُجد

الاعتراض في محله، يُصحّح التقييم ويُلفَ نظر من قاموا بإجرائه.

هذا ويتعين أن لا يلجأ الموظف للاعتراض على نتائج تقييم رئيسه المباشر ما لم تكن لديه

مسوّغات قويّة للقيام بذلك، تكون مدعومة بأسباب وحجج معقولة.

ت- سياسات تطوير نظم الرقابة

أولاً: التركيز على الرقابة على فعالية تنفيذ الأهداف بالإضافة إلى المجالات التقليدية الأخرى

مثل الرقابة على كفاءة استخدام الموارد أو الرقابة على عدم ضياعها أو سرقتها.

ثانيا: التركيز على سياسة الرقابة الانتقائية من اجل زيادة فعالية الرقابة وترشيد تكلفتها(1)

ث-سياسات تطوير نظم المعلومات

أولا:التنسيق والتكامل بين مراكز المعلومات فى الدولة.

ثانيا: توفير قواعد البيانات اللازمة لأجهزة الدولة.

ثالثا: نشر الخدمة وتعميمها على المستفيدين .(2)

ب - طرق الإصلاح الإداري :

لقد كشفت تجارب الاصلاح الاداري في كافة البلدان عن عدم وجود نموذج أو طريق واحد يتبعه الباقيون للإصلاح وإنما هناك عدة طرق ، ولقد تناولها الدكتور- علي الشامي - على الوجه الاتي:

أولا :طريقة الاجهزة الدائمة :هذه الطريقة أكثر فعالية نظرا لديمومتها وثبات الاصلاح وتعتمد على انشاء هيئة إصلاحية مركزية تتمتع بإصلاحات وإمكانات وخبرات واسعة ويشمل عملها جميع المسائل المرتبطة بالأشخاص ، وأساليب العمل والنصوص والأنظمة ، فوجود جهاز دائم يساعد على خلق حالة نفسية عند الموظف لشد انتباهه لتقديم الافضل.

ثانيا :طريقة الاصلاح الفجائي :تتعلق بإجراء تعديلات مباشرة تقوم بها حكومة جديدة أو وزير جديد دون إعلان مسبق عنها وذلك لتفادي ردود الفعل القوية من الموظفين وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أنها غير ناجعة ومقبولة كليا عند المواطن نظرا لعدم مشاركتهم في صنع القرار.

ثالثا :الاصلاح عن طريق إدارة المهمة :نظرا لتطور مهام الدولة وتوسع نشاطها ونمو حاجيات المواطن وعجز البنى التحتية التقليدية ، لذا يتم اقتراح ثلاثة حلول لمواجهة إدارة التسيير التقليدية وهي:

-الحل الأول :إلغاء البنى التقليدية كليا وإبدالها بأخرى جديدة.

-الحل الثاني :الابقاء على الادارة التقليدية والعمل على اصلاحها داخليا بالتدرج الجزئي .

(1) سامي محمود أحمد البحيري ، مرجع نفسه ، ص ص 56-57 .

(1) سامي محمود أحمد البحيري ، مرجع نفسه ، ص 57 .

-الحل الثالث : الإبقاء على الإدارة القديمة مع التوجه لاستحداث ادارة موازية مع ذات مهمته متحررة من القواعد التقليدية وتدار من قبل أشخاص قليل العدد ، ودينامكية الحركة وسائل حديثة وهو الحل الافضل ويعرف " إدارة المهمة "

رابعاً :الإصلاح عن طريق الإدارة بالأهداف :تعتمد على تحديد الهدف بدقة من خلال تحديد الوسائل والتقنيات وتقدير الوقت الضروري لإنجاز هذه الهدف وتؤكد على حضور فريق من داخل الإدارة وليس من الخارج ، ذوي خبرة وكفاءة

خامساً :الإصلاح عن طريق رد الفعل والمبادأة والإبداع : إنها الاستجابة المؤكدة ، وتقوم على مواجهة المشكل بعد حدوثه ، مثل الاستجابة لضغوط الرأي العام لإحداث تغييرات في السلوك الإداري لمواجهة الفساد وال رشوة ، أما عن فكرة المبادأة والإبداع فهي نتيجة نحوى المستقبل وتركز على زيادة فعالية الاداء وهذه من منطلق التخطيط المسبق (1).

المطلب الرابع : مراحل تنفيذ الإصلاح الإداري و العراقيل التي تواجهه :

أ- مراحل تنفيذ الإصلاح الإداري

يخضع الإصلاح الإداري لعدة خطوات سنعرضها فيما يلي:

1- جمع وتحليل المعلومات:

وهذا من خلال توفير كافة البيانات عن التنظيم الإداري، وتطوير النشاط فيه وأسلوب الوظائف والإمكانات المادية (2)

2-تحديد الاحتياجات التدريبية :

أي تحديد الفرق بين مستوى الأداء الفعلي في الوقت الحاضر والمستوى المطلوب في المستقبل لهذا وجب أن يكون هناك تحليلاً كاملاً والتركيز على تحليل أهداف المنظمة ، التنظيم ، المنافسة ، الوظائف ، الافراد ، تقارير تقييم الأداء ، الشكاوى ، تقارير تقييم التدريب بتجهيزات الإدارة والتكاليف الفعلية(3)

3-تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

(1) نسيم الواعر ، مرجع سابق ، ص 32 .

(2) كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 ، بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر ، 1997 ، ص 163 .

(3) مصطفى مصطفى كامل ، مرجع سابق ، ص 307 .

تخضع هذه المرحلة إلى مراحل جزئية أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي ، ونوع المهارات المراد التدرب عليها مع رسم المنهاج التدريسي واختيار الوسائل الإيضاحية التي تستخدم، واختيار أسلوب التدريب ، ووضع جدول موضوعي لبرامج التدريب (1)

-اما التنفيذ فهو أصعب خطوة وأهمها حيث يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود وذلك مع تواجد العناصر المكونة للبرنامج مثل الوقت والمتدربين والمدربين ووسائل التدريب... إلخ. (2)

4- الجدولة الزمنية:

يتم تحديد القوة الزمنية للبرنامج التدريبي مع تحديد زمن كل خطة من الخطط السابقة منذ تحديد بدئها إلى الانتهاء منها ، ثم الانتقال إلى الخطة اللاحقة وهذا لكي لا تضغط مرحلة على أخرى ، وهذا ما يوفر التنظيم ونجاح الإصلاح .

5- التقييم:

لا بد من تقييم كل المراحل السابقة لتأكيد مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي يشمل التقييم عنصرين هما : المدخلات والمخرجات المدخلات تختص بالإجراءات التي يجب اتباعها أما المخرجات فهي تنقسم إلى عدة مستويات وهي ردة فعل الفوري النتائج الفورية ، النتائج الوسيط ، النتائج النهائية. (3)

ب- عراقيل الإصلاح الإداري :

كان ولا زال الإصلاح الإداري في الدول النامية يسعى للقضاء على مختلف الاختلالات التي تعاني منها الإدارة ، ولكنه في المقابل سوف يواجه عوائق عديدة سوف تمنعه من الوصول إلى إدارة فعالة قادرة على مساندة الدور الجديد نحو الانفتاح والتغيير.

أولا : عراقيل سياسية.

1- عدم استقرار النظام السياسي: الذي يترجم بكثرة التغيير ، على مستوى القيادات العليا للحكومة ما يدفعها لوضع تصورات وسياسات بديلة أملا في إعطاء مكاسب سريعة تؤثر في الجماهير دون التفكير بوضع مخطط قادر على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية (4)

(4) مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 238 .

(1) مصطفى أحمد سيد ، إدارة الموارد البشرية ، مصر : مكتبة الأنجلو المصرية ، 2000 ، ص 268 .

(2) مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 239 .

(3) بن خطار الزهراء و بلحسن مريم ، دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر (1999-2016) ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ، الجلفة ، جامعة زيان عاشور ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2016-2017 ، ص 66 .

- 2- المأزق الديمقراطي : هو عائق آخر يقف في وجه الإصلاح الإداري فتجسيدها في الدول النامية ضرب من الوهم و الخيال.
- 3- سوء استعمال السلطة : تتجسد في قيام بعض الموظفين بتقديم خدمات شخصية وقيام المسؤولين بتسخير وسائل الإدارة وامتيازات السلطة العمومية بغير أهداف تحقيق المنفعة العامة.
- 4 - المحسوبية وعدم احترام القوانين والتنظيمات التي تحكم أجهزة الإدارة العامة في مجال التعيينات والترقيات والتحويلات واللجوء إلى اعتبارات شخصية دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة⁽¹⁾
- 5- الوساطة : يلجأ إليها الموظف للحصول على امتيازات مهنية غير مستحقة أو يلجأ المواطن لاستخدامها لتسهيل معاملاته لدى الإدارة وتجاوز التعقيدات الإدارية.
- 6- عدم احترام أوقات العمل : ينعكس العدد الهائل للمستخدمين بطريقة غير مباشرة على الانضباط واحترام أوقات ، ضمن جو العمل الروتيني الذي يحمل على مغادرة مكان العمل.
- 7- التهرب من المسؤولية : من خلال تحويل الأوراق والوثائق من مستوى إداري إلى آخر قصد التهرب من الإمضاءات و التوقيعات التي تقع على عاتق المسؤولين.
- 8- اللامركزية الإدارية : والتي تقوم على تفويض سلطات ومسؤوليات إدارية أكثر للمستويات ما دون المركز، ومن أهم أهدافها اللامركزية في الإدارة العامة هي جعل القطاع أكثر استجابة لاحتياجات الجمهور.
- 9- غياب أو انعدام المعلومات حول الخدمات المقدمة : ما يسبب عجزها في تقديم الخدمة المطلوبة على أحسن وجه وغياب نظام العقوبة والجزاء داخلها
- 10- معظم أعضاء الهيئات الإدارية يعتقدون أن الإصلاح يمكن أن يمس مصالحهم الخاصة داخل الهيئات الإدارية ، ما يؤدي لفقدانهم مناصب عملهم خصوصا أن عملية الإصلاح تنادي بتخفيف عدد الموظفين الذي يثقل الميزانية العامة للدولة ، ويزيد من الانفاق الحكومي ، كما أن ما تعانيه الهيئات الإدارية من نقص في الموارد المادية والمالية يقف عائقا أمام عملية الإصلاح الإداري⁽²⁾

11 - الترقية : يعتمد نظام الترقية على معيارين : الأقدمية و الكفاءة ، مع تركيز الإدارة على معيار الأقدمية بالدرجة الأولى ، غير أنه بالرغم من كون نظام الترقية بالأقدمية يحمي الوظائف العليا من تسرب الموظفين غير الأكفاء إلا أنها تعتبر عاملا مثبطا لعزيمة الموظفين

(1) محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص ص 70-71 .

(2) بن خطار الزهراء ، بلحسن مريم ، مرجع سابق ، ص 67 .

الأكفاء الذين تتوفر لديهم القدرة على ممارسة وظائف عليا دون الحاجة إلى انتظار سنوات طويلة وهو ما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والفعالية.

12- إن تخوف المجتمع المدني من الإصلاح مرتبط آثاره بتخفيض عدد الموظفين بزيادة نسبة البطالة في المجتمع مما يؤثر سلبا على المجتمع.

13- القيم الاجتماعية والثقافية لكل منظمة ، ذلك أن الأجهزة الإدارية ما هي إلا حصيلة تراكمات اجتماعية وثقافية سابقة

14- الدفاع عن الحقوق المكتسبة وعدم حماس أعضاء الجهاز الإداري لتطبيق برامج الإصلاح.

15- تردد القيادة السياسية في تطبيق عملية الإصلاح ، وعدم وجود أجهزة قادرة على تولى مسؤولية إدارة الإصلاح.

16- نقص الموارد البشرية القادرة على القيام بعملية الإصلاح و ترددي الأوضاع الإدارية .
ثانيا: عراقيل اقتصادية واجتماعية.

إن شمولية وتكامل عملية الإصلاح الإداري تفرض بالضرورة اعتماد سياسية إصلاح تسعى إلى تغيير الذهنيات من خلال نشر الوعي الإصلاحي وضرورة ربطه بتحسين الأحوال في جميع الميادين.

1- تضخم القوى العاملة بالجهاز الحكومي دون حاجة حقيقية لها.

2- بطالة مقنعة نتيجة للتوظيف الاجتماعي وليس لاحتياجات مدروسة علميا.

3- ضعف المرتبات الحكومية يدفع الموظفين إلى اللجوء لأعمال إضافية مريحة مما يعكس على مردودهم بالقطاع العام

4-تركيز السلطة بيد القادة.

5-التخلف الإداري وذلك لبطء تقديم الخدمات وعدم تحديد مدة زمنية لإنجازها.

6-تعدد الإجراءات وتعقيدها، وكذا غياب عنصري الاستقبال والتوجيه وعدم الاهتمام بالتوثيق والسجلات الإدارية.

7-الفساد الإداري: التمييز بين المواطنين في تقديم الخدمات ، وانتشار ظاهرة الرشوة.

8-تزوير الوثائق والسجلات ، السرقة والاختلاس أي إفشاء المعلومات أو التكتم عليها مثل المناقصات (لا بد عدم إفشاء أسرارها.)

9-عدم الاهتمام بالتظلمات والشكاوى الصادرة عن المواطنين تجاه الإدارة وسلوك موظفيها

- 10- نقص الخبراء في مجال الإصلاح الإداري الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة و يمتلكون خبرة إدارية متنوعة واسعة و القدرة على الاتصال بالآخرين ونقل أفكارهم⁽¹⁾
- 11- مشكلة أهداف التنمية وعجز جهاز الإصلاح الإداري في معظم الدول عن اللحاق بقرارات سياسية عامة خاصة بالتنمية فهي بمثابة سباق مع الزمن ضد التخلف وهذا ما خلق فجوة بين التنمية والإصلاح الإداري⁽²⁾

المبحث الثاني : إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر

المطلب الأول : تعريف الوظيفة العامة و الموظف العمومي

عملت الجزائر غداة الحصول على استقلالها إلى إصلاح المنظومة الإدارية هيكلية و بشريا فقامت الدولة الجزائرية بمجموعة من الإصلاحات الإدارية ركزت في مجملها على العنصر البشري وذلك بتنظيم محتوى الوظيفة و التكوين الإداري هذا باعتبار المنظمات الإدارية المعاصرة ، منظمات اجتماعية قبل كل شيء يشكل فيها العنصر البشري العنصر الحيوي و الفعال .

وسنتطرق إلى الإصلاح الإداري الذي شهدته الوظيفة العامة كونها مجموعة من الأوضاع و النظم العامة التي تختص الموظفين العموميين في الدولة و هذا تماشياً مع موضوع البحث الذي يتمحور حول تحفيز الموظف لتحسين أدائه و قبل ذلك سنخرج على بعض المفاهيم ذات الصلة بهذا الجانب :

1- تعريف الوظيفة العامة :

تعتبر الوظيفة العمومية أداة ومظهر من مظاهر ممارسة سلطة الدولة وهي الشريان الحيوي لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري بمستواه في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية فعصرنة واصلاح الوظيفة العمومية مطلب وهدف كل الدول تطمح إلى تحقيقه مهما كانت درجة تقدمها. و من أهم تعريفات الوظيفة العمومية :

-**المعنى العضوي** :يراد بالوظيفة العمومية، بناء على هذا المعنى مجموعة القواعد القانونية ، المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العمومي ، منذ دخوله للخدمة وحتى خروجه منها، هذا التعريف يرتبط بالنظام القانوني للموظف العمومي كونه تضمن عبارة القواعد القانونية.

⁽¹⁾ علي الخضر ، اقتصاد إدارة آليات الإصلاح الإداري و خطواته ، صحيفة تشرين السورية ، 04 نيسان 2002 .

⁽²⁾ محمد الصيرفي ، مرجع سابق. ص 75 .

و هي "عبارة عن الأفراد الذين يقومون بالعمل في خدمة مرافق عامة" و يركز المعنى

العضوي للوظيفة العمومية على مبدأ الرتبة الشخصية، و يعطي اهتماما كبيرا للموظف و ما
(1)

يملكه من مؤهلات، و أقدمية في الخدمة و رتبته في السلم الإداري و للوظيفة العمومية عدة
خصائص منها:

تعتبر الوظيفة العمومية مهنة يتفرغ لها الموظف ويكرس حياته لها، وهي تتميز بالدوام
والاستقرار ولها مزايا وحقوق و ضمانات يتمتع بها الموظف، خلافا لما هو مقرر لغيره من
العاملين في الشركات و المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و التجاري

- إن سياسة اختيار الموظفين تقوم على أساس اختيار أفراد مؤهلين علميا، بعد إجراء امتحان
يكشف عن المستوى الثقافي لهم، على أن توفر لهم الدولة التدريب الكافي بعد التحاقهم
بالأعمال التي أوكلت إليهم، قصد اكتسابهم التخصص المطلوب.

- عدم ارتباط الموظف بوظيفة معينة، وإنما للإدارة أن تلحقه بأية وظيفة داخل الإطار العام
لل فئة التي يلتحق بها، لهذا فان إلغاء الوظيفة لا يتبعه بالضرورة فصل الموظف.

- وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى، و اعتبارها حقا من الحقوق اللاحقة بالوظيفة عند
توافر شروطها

2- تعريف الموظف العام :

حيث يعرف الأستاذ M.waline الموظف العمومي أنه: كل شخص يعمل في خدمة سلطة
وطنية و يساهم بصورة اعتيادية في تسيير مرفق عام يدار بطريقة الإدارة المباشرة و يستغل
وظيفة دائمة مدرجة في الجهاز الإداري و يعرف الأستاذ A-plantey الموظف العمومي
بأنه ذلك الشخص الذي يساهم بصورة دائمة لتنفيذ نشاط مرفق عام إداري (2)

و يعرف من الناحية الإدارية بأنه الشخص الذي يساهم في عمل دائم في مرفق عام تديره
الدولة . و غيرها من الوحدات الإدارية بأسلوب الاستغلال المباشر، و تكون مساهمته في
ذلك العمل عن طريق إسناد مشروع الوظيفة ينطوي على قرار بالتعيين من جانب الإدارة و
قبول هذا التعيين من صاحب الشأن (3).

(1) بن فرحات مولاي لحسن، إدارة الكفاءات و دورها في عصنة الوظيفة العمومية، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية، باتنة، جامعة
الحاج لخضر، 2012، ص ص 2-3.

(2) المرجع نفسه، ص 4.

(3) الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية و الاستراتيجية، تعريف الموظف العام في القانون الجزائري، 2018/04/14، ص 1.

كما عرف دوجي الموظف العمومي بـ: " الموظف العمومي هو كل شخص يساهم بطريقة دائمة في ادارة مرفق عام مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها". ويرى الفقيه جورج وارفيري بأن: "الموظف العمومي هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم الخزينة العامة بدفعه له مباشرة" كما يرى الأستاذ فيفيان أن: " الموظفون العامون هم الموظفون ذوي السلطات ومعاونيهم القائمين بإدارة الدولة و أموالها العامة ".⁽¹⁾

و نصت المادة 4 من الفقرة 1 من الأمر 03/06 على أنه: " يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة و رسم في رتبة في السلم الإداري ".

المطلب الثاني : أنظمة الوظيفة العامة و النظام المتبع في الجزائر :

1- أنظمة الوظيفة العامة :

تتحصر أنظمة الوظيفة العامة في نوعين هما : النظام المفتوح و النظام المغلق .

أولاً- النظام المفتوح :

يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها، فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة، ويمكن أن يكون مستقلا و خاصا يستخدم أعوانا يتميزون بالكفاءة و الالتزام بتنفيذ المهمة التي استخدموا من اجلها، فمناصب العمل محددة سلفا ، وفق مواصفات وظيفية يقتضيها التنظيم الإداري الساري المفعول، مقابل حقوق و حوافز مادية و معنوية يستفيد منها الموظفون مقابل خضوعهم لواجبات مهنية يفرضها الأداء الفعال و طبيعة الوظيفة المشغولة.

والقول بأنها مفتوحة، يعني قابليتها للتدفق المستمر و التحول بين باقي قطاعات الشغل الأخرى ، كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين و في تبسيط طبيعة العلاقات، وفي المرودية و الانتقاء الأفضل للكفاءات و في استعمالها⁽²⁾

فالأعوان في النظام المفتوح، يوجدون في علاقة حرة مع الإدارة المستخدمة لهم، وذلك لكون النظرة الأمريكية للإدارة تختلف اختلافا كبيرا عن النظرة الأوروبية، من حيث أن المواطن الأمريكي لا يميز بين الإدارة العامة و القطاع الخاص.

(1) محمد يوسف المعداوي ، دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري ، 2ط ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1988 ، ص 32 .

(2) سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية و آفاقها في الجزائر في ظل العولمة ، بحث للحصول على درجة دكتوراه ، بن عكنون ، الجزائر ، كلية الحقوق و العلوم الإدارية ، تخصص القانون العام ، 2006 ، ص 30 .

كما أن الإدارة المستخدمة لا تختلف بطبيعتها و لا بامتيازاتها عن المشاريع الخاصة، فهي خاضعة للقانون العام فلا يتمتع الموظفون بأي امتياز يميزهم عن باقي العمال في قطاعات الشغل الأخرى.

و إذا كان من مزايا هذا النظام السهولة و المرونة على اعتبار انه لا يفرض على الإدارة وضع قوانين أو لوائح تحدد بموجبها سياسات الوظائف العامة من تعيين وترقية و أجور كما يساعد على إدخال عناصر جديدة في مجال الخدمة المدنية بصفة مستمرة تهدف إلى تنمية وكفاءة الجهاز الإداري.

إلا انه يعاب عليه كثرة التكاليف والجهد الفني الصعب، لأنه يستلزم حصر جميع وظائف الدولة و تصنيفها تصنيفا دقيقا، وبيان أعمالها، بالإضافة إلى أن هذا النظام لا يسمح باستقرار الموظفين في وظائفهم.

ثانيا :نظام الوظيفة العمومية المغلق:

تعتمد الوظيفة العمومية في النظام المغلق على نظام المهنة الدائمة التي تتسم بصفة الدوام والاستقرار، حيث ينخرط فيها الموظفون الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة لتقلدها ، ويظلون يتدرجون في مدارجها، ويربطون حياتهم بها، ويتمتعون بمزاياها حتى تنتهي خدمتهم . وتعد هذه المهنة ذات طابع مميز و تخضع لقانون متميز، ومستقل كلية عن القانون الخاص⁽¹⁾ كما أن الالتحاق بمهنة أو حياة مهنية قابلة للتنوع، حيث لا يرتبط فيها مصير الموظف العام بوظيفة ، بل يمكن للإدارة الاستفادة من خدماته في أي وظيفة أخرى، بحكم أن علاقة الموظف بالإدارة هي علاقة تنظيمية قانونية أساسية

فالوظيفة العمومية ذات البنية المغلقة، تهدف إلى إضفاء طابع الديمومة الوظيفية التي تقتضي تفرغ الموظف لخدمة الدولة، حيث يكون الموظف في ظل هذا النظام، في وضعية قانونية وتنظيمية يترتب عنها ما يلي⁽²⁾

- تحدد حقوق وواجبات الموظف بصفة انفرادية بمقتضى النصوص التشريعية و التنظيمية.
- لا يساهم الموظف في تحديد محتوى مركزه القانوني و لا يستطيع أن يحتج بامتيازات أو حقوق مكتسبة بمقتضى نصوص تنظيمية، إلا في حالة الإبقاء على سريان هذه النصوص.
- لا يستطيع الموظف أن يفصم العلاقة التي تربطه بالإدارة بصفة انفرادية، إلا في حدود ما تسمح به الإجراءات الخاصة بالاستقالة.

(1) بن فرحات مولاي لحسن ، مرجع سابق ، ص ص 8-9 .

(2) هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية وبعض التجارب الأجنبية ، الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر، 2010 ،

هذه الوضعية القانونية الأساسية تتميز بكونها وضعية توحد جميع الموظفين العموميين الذين يشغلون نفس الوظيفة والذين يسخرون حياتهم المهنية خدمة للدولة و ضمانا لحسن سير المرفق العام بانتظام⁽¹⁾

2- النظام المتبع في الجزائر :

لقد تبنت الجزائر بعد الاستقلال النظام المغلق تأثرا بالإرث الاستعماري، وذلك لتمكين الإدارة الجزائرية آنذاك من الاستجابة لاحتياجاتها من الأعوان العموميين، ومن الأسس القانونية التنظيمية التي كانت قائمة من أجل ضمان استقرار الوظيفة⁽²⁾

ورغم زوال تلك الأسباب، إلا أن الموظفين العموميين لازالوا محتفظين، إلى يومنا هذا، بمركزهم القانوني المتميز الذي يستمدونه من طبيعة الوظائف العمومية التي يتولونها بوصفهم ممثلو السلطة العامة، والتي تميزهم عن باقي أفراد الشعب.

وكان لتبني تلك التركيبة الأثر الواضح على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية بدءا بصدور قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 المتأثر بأحكام الأمر الفرنسي لسنة 1959 ، إلى غاية صدور الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية وإن كان هذا الأخير قد أشار ضمنا من خلال قراءة لمشروعه الصادر سنة 1998 إلى ضرورة إدخال بعض أساليب النظام المفتوح بصفة تدريجية كتقنين اللجوء والاستعانة بأشكال أخرى في علاقات العمل كالتعاقد لممارسة نشاطات إدارية، تقنية أو خدماتية لمدة تقتضيها طبيعة المهام المحدثة، وكذلك تقنين و تطوير صيغة الاستعانة بالخبراء و المستشارين في مجالات محددة.

إضافة إلى اعتماد اللجوء إلى التعاقد من الباطن أو الامتياز للقيام ببعض الأداءات عندما لا يتعارض هذا النوع من التسيير مع طبيعة الخدمة العمومية.

و رغم هذه الأساليب المقترحة، يبقى النظام المغلق خيارا نهائيا بالنسبة للجزائر ، ومبررات ذلك تكمن في:

- المحافظة على توازن و استقرار الخدمة العمومية و ضمان استمرارها.
- تكريس مبدأ ديمقراطية الالتحاق بالوظيفة العمومية كرد فعلي طبيعي عن حرمان الأهالي الجزائريين من تولي الوظائف العامة طيلة الفترة الاستعمارية⁽³⁾

المطلب الثالث : التطور التاريخي لإصلاح الوظيفة العامة في الجزائر :

(1) سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 52 .

(2) المرجع نفسه ، ص 54 .

(3) بن فرحات مولاي لحسن ، مرجع سابق ، ص 12-13 .

إن أول نظام للوظيفة العمومية عرفته الجزائر كان بموجب القانون الفرنسي الصادر في 19-11-1946، ولكنه لم يبح للجزائريين الالتحاق بالوظيفة العمومية، وفي سنة 1956 وضعت بعض النصوص الأساسية التي سمحت للجزائريين الالتحاق بالوظيفة العمومية، و في 04/02/1959 صدر نظام جديد للوظيفة العمومية في فرنسا، وامتد تطبيقه إلى الجزائر بمقتضى المرسوم الصادر في 02/08/1960⁽¹⁾

ومنه فإنه يمكن حصر تطور الوظيفة العمومية في الجزائر في أربعة مراحل أساسية هي:

أولاً: المرحلة الانتقالية: (1962-1966)

ثانياً: مرحلة التطوير والتكيف: (1966-1978)

ثالثاً: مرحلة توحيد عالم الشغل: (1978-1990)

رابعاً: مرحلة إعادة تنظيم قطاع الوظيفة العمومية (1990- 2006)

1- المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية: (1962-1966)

عانت الوظيفة العمومية في هذه المرحلة من نقائص عدة، نتيجة لحدثة استقلال الجزائر واستعادة السيادة الوطنية، فكانت الإدارة الجزائرية في وضع صعب، نتيجة وطأة الآثار السلبية الموروثة عن الاستعمار سواء ما تعلق منها بصلاحيات الهياكل الإدارية وعدم توازنها، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية و من النصوص التنظيمية في هذه المرحلة نذكر :

- أمر 06-62 المؤرخ في 06 جويلية 1962 ، الذي أعاد للموظفين الذين عزلوا عن مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حرب التحرير حقوقهم المدنية

- أمر 140-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 ، المتعلق بإدماج الموظفين التابعين للإدارات الفرنسية و المغربية و التونسية في الإدارات الجزائرية .

- مرسوم 62- 528 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بتطبيق الأمر السابق .

- مرسوم رقم 62-502 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب لبعض الوظائف

- مرسوم رقم 62-503 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العمومية

و تعتبر المرحلة الانتقالية مرحلة تمهيد لمرحلة ثانية لتقويم عيوب المرحلة الأولى⁽²⁾

⁽¹⁾ سعيد مقدم ، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية

، 2009-2010 ، ص ص 110-111 .

⁽²⁾ المرجع نفسه ، ص ص 117-118 .

2- مرحلة تطوير وتكييف الوظيفة العمومية : (1966-1978)

تعد من أصعب المراحل التي مرت بها الوظيفة العمومية في الجزائر، حيث عملت السلطات العمومية على تحقيق الانسجام لهياكل الوظيفة والنصوص المنظمة لها، وتعتبر هذه المرحلة هي مرحلة التطوير والتكيف الجديد للوظيفة العمومية مع الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وتتميز هذه المرحلة بصدور أول قانون أساسي عام للوظيفة العمومية وهو الأمر 66-133 المؤرخ في 12 جوان 1966 ، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، ومن التطورات والإصلاحات التي عرفت هذه المرحلة نذكر:

أ-مراجعة المبادئ العامة للوظيفة العمومية ومن أهمها:

-إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية.

-مساواة المواطنين في تولي الوظائف العامة.

حق الموظفين في المشاركة في تسيير حياتهم المهنية بواسطة مختلف اللجان الاستشارية (اللجان المتساوية الأعضاء).

ب -الاهتمام بمنظومة التكوين الإداري، ذلك للاحتياجات المتضاعفة لأعوان الدولة الذين يتمتعون بالكفاءة والتكوين، مما جعل الإدارة مطالبة ببذل جهود معتبرة في مجال الضبط والتكوين، عن طريق تأسيس معاهد ومدارس للتكوين المتخصص سواء قبل أو بعد التوظيف.

ولهذا الغرض صدر المرسوم 69-52 المؤرخ في 12 ماي 1969 الذي يعد بمثابة الإطار القانوني للتكوين والإتقان في المجال الإداري.

وشهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية المكلفة بمهمة الإعداد والتأهيل للإطارات قبل الالتحاق بالوظائف العامة للإدارة ENA، وتم إنشاء مراكز للتكوين الإداري سنة 1968 ، بالوظائف العامة للإدارة متخصصة في تكوين أعوان التحكم والتنفيذ في مختلف الرتب والأسلاك.

كما أنشأت السلطات العمومية سنة 1974 لجنة وطنية أوكلت لها مهمة دراسة واقتراح سياسة وطنية لانسجام الأجور والمرتبات، بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي.

ت -الاهتمام باستقرار الموظفين في قطاع الوظيف العمومي، وذلك بمراجعة طريقة تحديد الأجور. (1)

(1) مهدي رضا ، مرجع سابق ، ص ص 28-29 .

ومن النقائص التي عرفتها هذه المرحلة نذكر:

- أ - نطاق التطبيق غير الكامل للأمر 66-133 ، مما أثر سلباً على طرق التسيير الإداري .
- ب - عجز الإصلاحات واستمرار الفوارق المسجلة في سياسة انسجام شبكة الأجور والمرتببات، بين القطاع الاقتصادي وقطاع الوظيف العمومي.
- ت - عدم الاستجابة لتطلعات الموظفين.
- هذا ما دفع إلى ظهور تيار إصلاح في السبعينات، أدى إلى توحيد عالم الشغل، بصدور القانون رقم 78-12 المؤرخ في 5 أوت 1978 المتضمن القانون العام للعمال⁽¹⁾

3-مرحلة توحيد عالم الشغل (1978-1990)

- عرفت مرحلة ما قبل صدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 حالة من عدم الاستقرار في عالم الشغل، ومنه ظهرت الحاجة الملحة إلى إعادة تنظيم وتوحيد عالم الشغل هذا ما أدى إلى ظهور مرحلتين هامتين في هذه الفترة هما⁽²⁾
- أ - صدور القانون الأساسي العام للعامل سنة 1978
- ب- صدور القانون الأساسي النموذجي الخاص بعمال قطاع المؤسسات والإدارات العمومية .
- سنة 1985

أ - صدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12

-تبدأ هذه المرحلة بصدور القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 إلى غاية صدور القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، والذي ألغى القانون رقم 78-12 الذي كان مطبقاً على القطاع الاقتصادي والعلاقات الفردية للعمل أيضاً، ليبقى نطاق تطبيقه مقتصرًا على الوظيف العمومي فقط، وكان الهدف من هذه المرحلة هو توحيد عالم الشغل من جهة وتطويره وتنظيمه من جهة أخرى، ومن أهم ما جاء فيه:

- 1- المادة 4 من القانون 78-12 اعتبرت العمل شرطاً أساسياً لتنمية البلاد ، و مصدر رزق العامل الذي يؤمن به وسائل معيشته
- 2- المادة 2 من القانون 78-12 اعتبرت قطاع الوظيف العمومي من فروع قطاع الشغل ويخضع لقانون أساسي شأنه شأن النشاطات الأخرى.

(1) مهدي رضا ، المرجع نفسه ، ص 29 .

(2) سعودي بلال ، الأسس و المبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية ، مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري ، المسيلة ، جامعة محمد بوضياف ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، 2016 ، ص 26.

3- المادة 2 فقرة 3 من القانون 78-12 جاءت بتسمية جديدة لقطاع الوظيف العمومي و هي "المؤسسات الإدارية العمومية."

ب - صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية سنة 1985 في هذه المرحلة أصدر المشرع المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، وهذا تطبيقاً لأحكام المادة 2 من القانون 78-12.

ومن أهم ما ميز المرسوم 85-59 ما يلي :

- أنه جاء مزيجاً بين المبادئ الأساسية التقليدية للوظيف العمومي، وبين فلسفة عالم الشغل الجديدة، القائمة على أحادية القانون المطبق على العامل وعمله، المجسدة بالقانون رقم

12-78

- اتساع نطاق تطبيقه، بحيث جاء ليشمل العديد من المؤسسات والإدارات العمومية والتي تتكون من المصالح التابعة للدولة، والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، ومصالح المجلس الشعبي الوطني والمجلس الأعلى للمحاسبة، والهيئات العمومية، وأخضع مستخدمهم لأحكام المرسوم 85-59.

ومن إشكالات هذا المرسوم نذكر:

- أن سياسته التشريعية اتسمت بالغموض في نصوصها التنظيمية.

- الغموض والاختلاط في الاختصاص القضائي، نتيجة عدم وجود قضاء إداري مستقل فكانت الغرفة الاجتماعية بالمحاكم العادية هي التي تفصل في المنازعات الفردية لقطاع الوظيف العمومي⁽¹⁾

4- مرحلة إعادة تنظيم قطاع الوظيفة العمومية (1990-2006)

نتيجة لصعوبة التوحيد بين مختلف المهن والوظائف، عاد المشرع سنة 1990 ليتبنى فكرة إخضاع الوظيفة العمومية لنظام خاص، وتجسد ذلك في صدور القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، ليتم الفصل بين فئتي العمال والموظفين.

وقامت السلطات العمومية باقتراح أكثر من مشروع قانون أساسي عام للوظيف العمومي على المجلس الشعبي الوطني، الأول كان سنة 1990 ، والثاني سنة 1995 ، والثالث سنة 1999 لكن هذه المشاريع لم تصدر في شكل قوانين لأسباب موضوعية، نتيجة التحولات

(1) سعيد مقدم ، مرجع سابق ، ص 141 .

الاقتصادية التي شهدتها الجزائر من جهة، وما يحظى به قطاع الوظيف العمومي من اهتمام من جهة أخرى. (1)

وبعد حوالي 40 سنة من صدور أول قانون أساسي للوظيفة العمومي، عرف القطاع صدور قانون آخر خاص بتنظيم قطاع الوظيفة العمومية، بنفس الطريقة التي صدر بها القانون الأول وهو عبارة عن الأمر رئاسي رقم 03-06 المؤرخ في 15-07-2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ومن أهم ما جاء به هذا الأمر نذكر ما يلي:

أ- تقنين قطاع الوظيفة العمومية تقنيا حرفيا، يجعل منه مادة خام تصلح لتكون مصدرا للقوانين التنظيمية لهذا القطاع، تسير التغييرات الجارية

ب - تضمن هذا الأمر العديد من عناصر ومبادئ الفاعلية والرشادة في الأداء، كما تضمن بعض أساليب التطوير التنظيمي للإدارة الجزائرية نحو الأحسن، ومن أمثلتها أساليب المشاركة والحوار وكذا أساليب التكوين و الترقية والتحفيز (2)

المطلب الرابع : قراءة في الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة

لقد جاء الأمر 03-06 لتوضيح العلاقة بين الموظف و الإدارة ، و هو يحدد القواعد القانونية الأساسية المطبقة على الموظفين و الضمانات الأساسية الممنوحة لهم في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة . (3) و يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات و الإدارات العمومية ، كما شرح القانون ما المقصود بالمؤسسات و الإدارات العمومية بأنها المؤسسات العمومية و الإدارات المركزية في الدولة و المصالح غير الممركزة التابعة لها و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني و المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي و كل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي ، استثنى هذا القانون الأشخاص الذين لا يخضعون لقوانينهم و حددهم كالآتي : القضاة و المستخدمين العسكريون و المدنيون للدفاع الوطني و مستخدمو البرلمان (4)

حاولنا في هذه القراءة التركيز على ما يتناسب و موضوع الدراسة مشيرين إلى المواد التي تشرح كيفية سير الحياة المهنية للموظف داخل الإدارة مركزين على المحفزات التي نص

(2) سعودي بلال ، مرجع سابق ، ص ص 28-29.

(1) سعودي بلال ، المرجع نفسه ، ص ص 28-29.

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، المادة 1 ، ص 3 .

(3) مرجع نفسه ، المادة 2 ، ص 3 .

عليها هذا الأمر و بعض القوانين الأساسية الخاصة بمختلف أسلاك الموظفين و التي تتخذ بمراسيم و كذا بعض التنظيمات القانونية التي تشرح كيفية تطبيق القوانين التي تسير بها الحياة المهنية للموظف

1- حقوق و واجبات الموظف حسب القانون 03-06 :

أ - الحقوق :

- حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه
- لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية . لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف (1)
- لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية ، بالأراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة .
- يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء ، من أي طبيعة كانت أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبةها ، و يجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به .
- إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير بسبب خطأ في الخدمة ، و يجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسلط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلا عن المهام الموكلة له .
- للموظف الحق ، بعد أداء الخدمة في راتب
- للموظف الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به.
- يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به
- يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به .
- يمارس الموظف حق الاضراب في إطار التشريع و التنظيم المعمول به
- للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة و الصحة و السلامة البدنية و المعنوية .
- للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية .
- للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر .(1)

(1) الأمر 03-06 ، مرجع سابق ، المواد : 26-27-28 ، ص 5 .

ب - الواجبات :

- يجب على الموظف في إطار تأدية مهامه احترام سلطة الدولة و فرض احترامها وفقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها
- يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة و بدون تحيز
- يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه و لو كان ذلك خارج الخدمة و أن يتسم بسلوك لائق و محترم
- يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ، و لا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه .يرخص لهم ممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي و انتاج الأعمال العلمية مع عدم ذكر صفته أو رتبته الإدارية لنشر هذه الأعمال إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحية التعيين (2)
- كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه ، لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروؤسيه .
- يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ، و يمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به بمناسبة ممارسة مهامه و لا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة .
- على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية و على أمنها
- يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه .
- يجب على الموظف ألا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة ، المحلات ، التجهيزات ووسائل الإدارة
- يجب على الموظف التعامل بأدب و احترام في علاقاته مع رؤسائه و زملائه و مروؤسيه .
- يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة و دون ممانلة

(2) مرجع نفسه ، المواد 29 إلى 39 ، ص ص 5-6 .
(1) الأمر 03-06 ، مرجع سابق ، المواد 40 إلى 43 ، ص 6 .

- يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية ، طلب أو اشتراط أو استلام هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر ، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه .⁽¹⁾

2- التسيير الإداري للمسار المهني للموظف :

يبلغ الموظف بكل القرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية و تنشر كل القرارات الإدارية التي تتضمن تعيين و ترسيم و ترقية الموظفين و إنهاء مهامهم في نشرة رسمية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية . و يخضع كل موظف أثناء مساره المهني إلى:

أ التقييم ،

يكون التقييم مستمر و دوري و يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة ، و يهدف تقييم الموظف إلى :

- الترقية في الدرجات
 - الترقية في الرتبة
 - منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء
 - منح الأوسمة التشريفية و المكافآت⁽²⁾
- يؤسس تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف على الخصوص إلى تقدير ما يأتي:
- احترام الواجبات العامة و القانونية الأساسية
 - الكفاءة المهنية
 - الفعالية و المرودية
 - طريقة الأداء⁽³⁾

ب - الراتب :

للموظف بعد أداء الخدمة الحق في راتب يشتمل على ما يأتي :

- الراتب الرئيسي

⁽²⁾ مرجع نفسه ، المواد 44 إلى 54 ، ص 7 .

⁽¹⁾ الأمر 03-06 المرجع نفسه ، المواد 96-97-98 ، ص 10

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، تعليمة رقم 01 تتعلق بإعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام الأمر 03-06 ، 2006/01/06 ، ص 87 .

- العلاوات و التعويضات

ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية ، و ينتج الراتب الأساسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية يكافئ الراتب الأساسي للالتزامات القانونية الأساسية للموظف ، تكافئ التعويضات التبعات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات و كذا مكان ممارسة العمل و الظروف الخاصة به ، و تكافئ العلاوة المردودية و الأداء (1)

أنظر الملحق الخاص بالشبكة الاستدلالية

ج - التكوين :

يتعين على الإدارة تنظيم دورات التكوين و تحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف و ترقيته المهنية و تأهيله لمهام جديدة (2) نذكر هنا كمثال تكوينيين لبعض رتب الأسلاك المشتركة : التكوين التحضيري و تكوين تكميلي قبل الترقية

1- التكوين التحضيري :

ينظم هذا التكوين أثناء فترة التربص لشغل الرتب الآتية :

- ملحق إدارة

- عون إدارة رئيسي

- عون إدارة

- عون مكتب

يمكن تنظيم التكوين التحضيري لشغل الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي و يتضمن دروس نظرية و تطبيقية ، تحدد مدة التكوين بثلاثة أشهر (3)

2- التكوين التكميلي قبل الترقية :

ينظم هذا التكوين قبل ترقية الموظف إلى رتبة أعلى في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و هي :

- متصرف

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم رئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، المواد 4-5-6-7 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 61 ، 2007/09/30 ، ص 11 .

(2) الأمر 03-06 ، مرجع سابق ، المادة 104 ، ص 10 .

(3) المديرية العامة للتوظيف العمومية ، التعليم رقم 2 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به ، 2009/01/03 ، ص 2-3

- ملحق الإدارة
- عون إدارة
- كاتب مديرية
- كاتب مديرية رئيسي
- محاسب إداري
- محاسب إداري رئيسي
- تقني سامي في الإعلام الآلي
- معاون تقني في الإعلام الآلي
- تقني سامي في الإحصاء
- معاون تقني في الإحصاء
- وثائقي أمين المحفوظات
- مساعد وثائقي أمين المحفوظات
- تقني سامي في المخبر و الصيانة
- معاون تقني في المخبر و الصيانة

يمكن تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية في الرتب المعنية بشكل متواصل أو تناوبي و يتضمن دروس نظرية و تطبيقية تحدد مدة التكوين قبل الترقية في الرتب المذكورة أعلاه كما يأتي :

- تسعة (9) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لرتبتي متصرف و وثائقي أمين محفوظات
 - ستة (6) أشهر تكوين متواصل أو تناوبي بالنسبة لباقي الرتب السابقة
- ينتدب الموظفون المعنيون بالتكوين المتواصل لدى مؤسسة التكوين طبقاً للتنظيم المعمول به ، و يخضعون خلال هذه الفترة إلى النظام الداخلي للمؤسسة التكوينية (1)

د- الترقية :

1- الترقية في الدرجات :

(1) المديرية العامة للتوظيف العمومية ، تعليمة رقم 45 تحدد كفاءات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ، 2008/12/01 ، ص ص 3-4 .

يرقى الموظف في الدرجة تجسيدا لتثمين الخبرة المهنية و تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدو 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة ، و تحدد الأقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الأكثر ، دنيا و متوسطة و قصوى طبقا للجدول أدناه

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

(1)

الجدول رقم : (2) يوضح كيفية احتساب مدة الترقية في الدرجات

2- الترقية في الرتب :

- تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني و ذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفيات الآتية :
- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات و المؤهلات المطلوبة
 - بعد تكوين متخصص
 - عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
 - على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين (2)

(1) مرسوم رئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، مرجع سابق ، المواد 9-10-11 ، ص 12 .

(2) الأمر 03-06 ، مرجع سابق ، المادة 107 ، ص 10 .

الخلاصة :

عرفت الجزائر منذ سنة 1999 حركة إعادة بناء واسعة و تجربة تنمية ناشئة ، ومشاريع إصلاح مست جوانب متعددة ، كما شهدت الحركة التشريعية ترسانة من القوانين استعرضنا منها القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 06-03 و الذي كان نتاج لمراحل من الإصلاحات بداية من تمديد العمل بالقوانين الفرنسية أثناء الفترة الانتقالية إلى غاية صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 66-133 الذي أعطى دفعة قوية لسير المرافق العامة و تنظيمها ، ثم إصدار القانون الأساسي للعامل رقم 78-12 و هذا بعد انتهاء النهج الاشتراكي و قد وحد عالم الشغل ، وبعدها صدر المرسوم التنفيذي رقم 85-59 و المتضمن القانون الأساسي العام للإدارات و المؤسسات و الهيئات العمومية الذي يعتبر تمهيد للتخلي عن النهج الاشتراكي و إعطاء خصوصية للمرافق العامة الإدارية ، وصولا للقانون 06-03 المؤرخ في 2006/07/15 و تعد مرحلة تجسيد الانفتاح الاقتصادي ، حيث تم بموجب هذه المرحلة التمييز بين المرافق العامة ذات الطابع الإداري و المرافق الاقتصادية ، و جاء هذا القانون ليوضح العلاقة بين الموظف و إدارته في مختلف الجوانب الوظيفية .

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية بمركز

التكوين المهني و التمهين

بريزيني الشيخ "سعيدة"

تمهيد :

تشير الموارد البشرية إلى كافة المظاهر والخصائص العديدة والنوعية للسكان والتي تتمخض عن كمية ونوعية القوى العاملة المنتجة التي يتوقف عليها ثراء الأمة أو فقرها.

فالإنسان بفكره وإمكاناته، يعتبر أهم العناصر الإنتاجية فعالية بل أنه يبقى عصب الإنتاج الرئيسي مهما تقدمت أساليبه الفنية، ولذلك فقد أصبحت تنمية الإنسان أو المورد البشري ضرورة تسبق وتواكب أي برنامج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. هذا ويعتبر تطوير الموارد البشرية عنصرا هاما من عناصر أية استراتيجية حديثة للتنمية الاقتصادية وهو يعتمد أساسا على عنصرين رئيسيين هما: العنصر البشري (رأس المال البشري) العنصر المادي (رأس المال المادي) ويقصد بتكوين رأس المال البشري " تلك العملية التي يتم بموجبها جذب وزيادة عدد الأشخاص من ذوي المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للتطوير الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع " ، ولذلك فإن هذه العملية ترتبط بالاستثمار في مجالات تكوين الإنسان وتنميته كمصدر للإنتاج والخلق.

انطلاقا من هنا تطرقنا في دراستنا إلى التكوين و التعليم المهنيين كونه المجال الذي يسعى له الشباب من أجل الحصول على تكوين في أحد التخصصات و هذا لخلق يد عاملة كفؤة تساهم في التنمية الاقتصادية للبلاد و أخذنا مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ بولاية سعيدة لتطبيق الدراسة الميدانية عليه من أجل اختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول : الإطار النظري للتكوين و التعليم المهنيين في الجزائر**المطلب الأول : ماهية التكوين المهني:****1- مفهوم التكوين :**

أ- لغة : جاء التكوين في اللغة مصدر للفعل كون أي شكل FORMER أو

تكوين = تشكل (1)

ب- اصطلاحاً:

يعرفه بعض المختصين في التربية بأنه " مجموعة المعارف النظرية والتطبيقية في ميدان ما

" أو هو " إعداد المتربصين وتدريبهم مهنيا وثقافيا وتربويا في فترة وجيزة " (2)

ويعرف أيضا بأنه " عملية ترويض الذات البشرية وفق خطى الجماعة" (3)

2- مفهوم المهنة:

-لغة : المهني أي المنسوب إلى المهن ومنه جاء معنى المهنة في اللغة العربية من

الفعل مهن يمهن مهنا وتقول العرب مهنت الإبل أي حلبتها ومهنت الثوب أي جذبته

والمهنة " هي الحذق بالخدمة والعمل "

3- مفهوم التكوين المهني:

بعد التعرف على المصطلح من خلال تفكيكه نحاول أن نعطي له بعض التعاريف

وذلك لنصل إلى بناء مفهوم مركب وهو التكوين المهني.

يعرفه عقيد محمد جمال برعي بأنه " :النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو

مهنة من المهن، أو دراسة أعمال أي وظيفة، أو هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و

الخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما "

كما يعرفه عبد الرحمن محمد عيسوي بأنه " :يقصد بالتكوين المهني نوع من التعلم

واكتساب المهارات و الخبرات والمعارف المختلفة المتعلقة بمهنة معينة "

يعرفه جورج القوزي بأنه " :يسهل كل أشكال التحضيرات أو التعديلات لعمل مهني ويتمثل

ذلك في تعليم المعارف ونقل القيم الأخلاقية أو المعارف المهنية المتعلقة بهذه المهنة" (4)

(1) خياط يوسف، معجم المصطلحات العلمية والفنية، بيروت: دار لسان العرب، (بدون تاريخ)، ص 600

(2) اورلسان رشيد، التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم، ط8، البليدة: قصر الكتاب، (بدون تاريخ)، ص 279

(3) الكثيري فاضل بن حميدة، دور التربية في توحيد الأمة، لبنان: دار الهدى، 2005، ص ص 63 - 64 .

(4) قويجيل منير، سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر، مذكرة لنيل ماجستير، بسكرة، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، 2013-2014، ص ص 9 - 10 .

أما بول فولكي **paul foulquie** فيعرفه على انه "اكتساب المعرفة وتنمية القدرات التي تحدد النجاح في فرع النشاط الذي توجه إليه الأذواق الشخصية والتقليد العائلي ونصائح الموجهين يتبين من خلال كل ما سبق فان جل التعاريف الواردة في مجال البحث حول التكوين المهني تتضمن تزويد الفرد بالمهارات والخبرات في مجال مهنة معينة وتعلمها ونقلها إلى المتكويين وهذا ما يظهر في تعريف كل من "عقيد محمد جمال برعي" و"عبد الرحمان محمد العيسوي" و"جورج القوزي".

كما نلاحظ أن أغلب التعاريف- إن لم نقل كلها حول التكوين المهني اهتمت بالجانب الوظيفي للمفهوم دون البنائي ماعدا "تعريف عقيد محمد جمال برعي" الذي جمع بين الجانبين (الوظيفي والبنائي) في تحديده لمفهوم التكوين المهني.

يتلخص مفهوم التكوين المهني إجرائيا على انه "تعليم وتزويد فئة العاطلين عن العمل والمبعدة من النظام التعليمي بمعارف وخبرات حول مهنة او حرفة ما واتقانها في فترة زمنية تكوينية أو تمهينية محددة نظريا وعمليا بحيث يكون تأهيلها للدخول الى سوق العمل".

4- التمهين

يعرف التمهين على انه "طريقة للتكوين المهني الهدف منها اكتساب تأهيل مهني أولي معترف به يسمح للمتمهن بممارسة مهنة معينة في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي والحرفي" (1) ويتم داخل المؤسسات والورشات الإنتاجية سواء في القطاع العام أو الخاص تحت إشراف مراكز التكوين المهني التي تقدم تكويناً نظرياً مكملاً ويعتبر التمهين طريقة اقتصادية فعالة ومنظمة وهو نمط يتناسب مع إمكانيات الدول النامية لعدم تمكنها من توفير الهياكل التكوينية اللازمة والكافية لتلبية الحاجات المتزايدة من التكوين كما انه بإمكان نظام التمهين توفير تكوين في عدد من المهن التي يصعب تغطيتها عن طريق التكوين كما هو الحال بالنسبة للحرف التقليدية (2)

5- أهداف التكوين المهني :

يهدف التكوين المهني بصفة عامة إلى:

- تزويد العاملين بمهارات وتقنيات خاصة بالعمل الذي يباشرونه لأدائه على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأغراض المنشودة في المجتمع.

(1) سلاطينة بلقاسم، التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، جامعة قسنطينة، 1995-1996 . ص 29 .

(2) بوفلجة غياث، التربية والتكوين بالجزائر، وهران: دار الغرب، 2002 ، ص 50 .

- المساهمة في حل المشاكل والصعاب التي تواجه العاملين في العمل وذلك بتبادل الخبرات والمعارف بهدف تحقيق أقصى مردود بأقل جهد وأقل تكلفة.
- يعطي للعامل إمكانية التعرف على كل جديد بشأن عمله والاطلاع على التكنولوجيا الحديثة
- يهدف إلى التحسين المهني وتمكين كل عامل من إمكانية الارتقاء في السلم المهني وذلك بالحصول على عناصر ضرورية للثقافة العامة والفنية.
- كما انه يرمي إلى تشغيل العملة الذين أصبحوا بطالين من أجل النقص الحاصل في نشاط مهنتهم الأصلية أو صاروا عاجزين على القيام بهذه المهنة.
- يرمي إلى تسديد الحاجيات من اليد العاملة في بعض المهن أو الميادين الصناعية.
- ونستخلص من ذلك أن التكوين المهني يعمل على رفع مستوى الأداء في العمل ورفع مستوى من يؤديه وبذلك يحقق أهداف العمل وزيادة الإنتاج والعاملين واسعدهم⁽¹⁾

6- مهام التكوين المهني :

- يشكل قطاع التكوين والتعليم المهنيين قطبا استراتيجيا يساهم في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، وهو يعمل أساسا إلى تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهلة لتلبية احتياجات سوق العمل من خلال التكوين الإقامي والتكوين عن طريق التمهين .
- ضمان تكوين تكميلي أو تحويلي لفائدة العمال و الموظفون قصد تحسين مؤهلاتهم وإتقان مهاراتهم بصفة متواصلة وفقا لمتطلبات سوق الشغل و التطور التكنولوجي
- تزويد المتعاملين الاقتصاديين و الاجتماعيين بالموارد البشرية المؤهلة القادرة على التحكم في منصب الشغل .
- تطوير وتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية من خلال تحيين مستمر لمعارف و مؤهلات العمال وفق تطورات المهن .
- ضمان لكل شخص تكوينا مهنيا أولي يؤهله لشغل منصب عمل
- ترقية الفئات الخاصة للمجتمع قصد إدماجهم في الحياة العملية⁽²⁾

(1) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، التكوين و التعليم المهنيين : مهام و هياكل ، www.mfep.gov.dz ، ص 04 .

(2) قويجيل منير ، مرجع سابق ، ص 51 .

المطلب الثاني : سياسة التكوين المهني في الجزائر :

قد ترك رحيل الفرنسيين بعد الاستقلال فراغا حيث كانت البلاد بحاجة إلى يد عاملة و إطارات لتسيير المؤسسات في مختلف القطاعات مما استوجب وضع سياسة وطنية مست في جوانب منها التكوين المهني ومع بداية السبعينات تجسدت الاشتراكية فعليا من خلال الثورات الثلاث الزراعية ، الصناعية والثقافية بالإضافة إلى تأميم الشركات والتي أعطت دعما قويا لتطور التكوين المهني ليتوسع في الثمانينات بظهور نمط التمهين فزاد من توفير قدرات أكبر للتكفل بطالبي التكوين (1)

كما أدت الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988 إلى الانتقال نحو اقتصاد السوق وهو ما جعل التغيير في السياسة التكوينية وإعادة النظر في التكوين المهني وتأكيد طابعه الاقتصادي. وهكذا فتح في سنة 1990 ملف التكوين المهني والإصلاحات الاقتصادية ليتسع التفكير إلى مختلف الجهات المعنية بعملية التكوين (مؤسسات التكوين، مؤسسات اقتصادية، الإدارة) وقد اتخذت جملة من الإجراءات تضمنها مخطط توجيهي واتضح الدور المنوط بالتكوين المهني في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للبلاد أوصى هذا المخطط بما يلي :

- إنشاء جهاز تحويل يشمل القطاعات المكونة والمستحقة من أجل توفير شروط مناسبة للتكوين و التشغيل ويتمثل في المجلس الوطني الاستشاري للتكوين المهني.
- إنشاء مجالس محلية استشارية للتكوين المهني (على مستوى المؤسسة والولاية حسب النشاطات).
- توسيع أنماط التكوين إلى جانب التكوين الإقليمي .
- تنويع الشعب و التخصصات في إطار التكوين الإقليمي لهدف تكييف جهاز التكوين حسب حاجة الاقتصاد المحلي.
- إدخال المستويين الرابع و الخامس في التكوين المهني .
- دعم الموارد البشرية التربوية و التسييرية بتأطير من مستوى جامعي .
- تحسين الأداء البيداغوجي للمكونين
- إحداث مؤسسة الدراسة والبحث تقوم بدور المرصد في مجال إدماج حملة شهادات التكوين المهني و التي تتولى بصفة دائمة الحرف و التأهيلات (2).

(1) قويجيل منير ، المرجع نفسه ، ص 68 .

(2) بوفلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 86 .

- فتح التكوين المهني للاستثمار الخاص تحت المراقبة التقنية و البيداغوجية

- وضع نظام للإعلام

- المحافظة على مؤسسات التكوين التابعة للقطاع الاقتصادي و استعمالها ضمن اتفاقيات .

وبذلك تعتبر الجزائر من بين الدول النامية القليلة التي أعطت للتكوين المهني أهمية كبيرة، بحيث خصصت له وزارة كاملة تعرف حاليا بوزارة التكوين و التعليم المهنيين، وذلك لأنه هو السبيل للتحكم في التكنولوجيا المتقدمة، و عملت الجزائر إلى تغيير أهداف المنظومة التكوينية لتلبية حاجات الاقتصاد الوطني من الأيدي العاملة المؤهلة، خاصة بعد التفتح على الاقتصاد العالمي وتشجيع الاستثمار وظهور القطاع الخاص⁽¹⁾

إن دخول الجزائر في اقتصاد السوق فرض على التكوين المهني فتح قطاعه أمام الخواص قصد الاستثمار فيه، وتجسد ذلك منذ سنة 1991 بصدور نص تشريعي تنظيمي و هو المرسوم رقم 91-141 المؤرخ في 11 ماي 1991 و يعدله المرسوم رقم 1-419 بتاريخ 20 ديسمبر 2001 يقنن وينظم كيفية سير و تسيير المؤسسات الحرة أو الخاصة للتكوين المهني، وهي من تأسيس شخص طبيعي أو معنوي ، قصد منح دروس تكوينية بمقابل نقدي أو بالمجان، بشرط أن تستقبل المؤسسة أكثر من عشرة مسجلين لمزاولة التكوين فيها، وتخضع هذه المؤسسات التابعة للقطاع الخاص للمراقبة و التفتيش التقني و التربوي من طرف المصالح المختصة لذلك و التابعة للوزارة المكلفة بالتكوين المهني وبهذا أصبح التكوين المهني أكثر تطوراً و عصرنة يغطي جميع المجالات ويشمل كل فئات المجتمع⁽²⁾

قد عملت الحكومة الجزائرية على إعطاء أهمية كبيرة لقطاع التكوين و التعليم المهنيين لاسيما منذ سنّ القانون التوجيهي للقطاع سنة 2008 ، حيث تمّ إقرار تعديلات أساسية تهدف إلى بناء نظام يخضع لمنطق الطلب الاقتصادي والاجتماعي. فهناك إجراءات حديثة وسّعت من الأعمال الموجهة للعمل من أجل تشغيل الشباب والمرأة، وبصفة خاصة عبر التكوين عن طريق التمهين ويستهدف الرد على الطلب الاقتصادي والاجتماعي؛ وذلك بضمان تأهيل يد عاملة مؤهلة تستجيب لمتطلبات سوق الشغل، وكذا ضمان التكوين، تحويل الاختصاص المهني، الإتقان، ورسكلة (تدوير) العمّال عن طريق التكوين المتواصل. لقد استفادت المؤسسات التكوينية من دعم مالي معتبر من سنة لأخرى، حيث سعت الحكومة سنة 2012 إلى بلوغ حجم إنفاق على قطاع التكوين و التعليم المهنيين يصل إلى 8% من الناتج الداخلي الخام، مقابل 3 إلى 4,3 % سنة 2007. وقد رصدت الحكومة للوزارة الوصية حوالي 49

⁽¹⁾ بوفلجة غياث ، مرجع سابق ، ص 86 .

⁽²⁾ Djenkal ameziane , guide pratique en formation professionnelle , Alger , édition distribution houma , 2003 , p28-27.

مليار دينار جزائري سنة 2014، وهذا لدعم شبكة المؤسسات التكوينية، وكذا الزيادة في أجور العاملين بالقطاع. وتخصّص حوالي 60% من الميزانية لنشاط المؤسسات مقابل 40% ترصد للاستثمار والتجهيزات والبنى التحتية⁽¹⁾

و استفاد قطاع التكوين و التعليم المهنيين في الفترة ما بين 2005 و 2009 من برنامج استثماري مهم إنجازته سیدعم و يحسن بصفة هامة سياسة القطاع للتكفل بالطلب الاجتماعي و الاقتصادي في مجال التكوين المهني

- الأعمال المبرمجة :

1- البناء :

- (08) معاهد وطنية متخصصة في التكوين المهني
- (81) مركز للتكوين المهني
- (12) ملحقة لمراكز التكوين المهني
- (98) داخلية
- (14) مقر لمديريات التكوين المهني
- (إنشاء 23.850 منصب تكوين إضافي)

2- تجهيز و عتاد :

- 1250 فرع تجهيزات تقنية بيداغوجية
- إصلاح 800 تجهيز تقني بيداغوجي
- تجديد 2000 تجهيز تقني بيداغوجي
- شراء شاحنات صهاريج و مكيف هواء لولايات الجنوب
- تجهيز المعاهد بحافلات

3- إعلام و اتصال :

- تعميم نظام INTRANET و INTRANET في جميع المؤسسات التابعة للقطاع
- وضع نظام مدعم و قائم على الإعلام الآلي لجمع و معالجة المعلومات الإحصائية الداخلية و الخارجية عن قطاع التكوين المهني⁽²⁾

(1) أحمد بلقمرى ، حوكمة التكوين المهني في الجزائر ، <https://almanalmagazine.com/> ، ماي 2015 .

(2) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، تطوير قطاع التكوين ، www.mfep.gov.dz . 2009/02/28 .

كما أصدرت وزارة التكوين و التعليم المهنيين سنة 2018 مدونة وطنية جديدة للتخصصات و مختلف المهن و الحرف تواكب مختلف المستجدات التي فرضتها التغيرات الاقتصادية و هذا من أجل تسهيل إندماج خريجي القطاع في سوق العمل و توفير اليد العاملة المؤهلة في عديد المجالات

المطلب الثالث : أنماط ، أنظمة و شعب التكوين المهني

1- أنماط و أنظمة التكوين المهني :

توفر التكوينات عبر مستويات مختلفة، من المستوى الأول إلى المستوى الخامس أي من رتبة عامل مهني متخصص إلى رتبة تقني سامي، وتلقن إما على شكل تكوين أولي أو تكوين مستمر، وتوفر كذلك عن طريق أنماط مختلفة.

أ- التكوين الإقليمي formation dit en résidentielle

يجرى هذا النمط من التكوين داخل هياكل تكوين متخصصة ومجهزة، لذلك وتتمثل في مراكز التكوين المهني والتمهين والمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني ويضمن التكوين الإقليمي داخل مؤسسة تكوين معينة طيلة مدة التربص ويستكمل بفترات تطبيقية تنظم في الوسط الصناعي لصالح المتربصين⁽¹⁾ ويوجه لكل شخص بالغ من العمر 16 سنة فما فوق، ويجرى داخل المؤسسات التكوينية أين يكتسب المتربصين المعارف النظرية، أما المعارف التطبيقية فتكتسب من خلال التربصات الميدانية في الوسط المهني⁽²⁾

ب- التمهين : Apprentissage

الهدف من نمط التكوين عن طريق التمهين هو إعطاء للمتربص المتمهن تأهيلا مهنيا يضعه في الاتصال المباشر مع المهنة داخل ورشة عمل أو لدى حرفي ماهر أو في مؤسسة إنتاجية أو مصالح إدارية.

يتم التكفل بالتمهين من طرف الحرفي نفسه أو التقني في ورشة المصنع أو المسؤول الإداري ويكسب المتمهن مهنته بالاحتكاك المباشر مع الواقع، ويتلقى الجانب النظري المتمثل في الدروس في التكنولوجيا أو الرسم التقني و المبادئ العامة في مركز التكوين المهني الأقرب من المكان الذي يتابع فيه تمهينه، ويسجل بعد القيام بإجراءات إبرام عقد التمهين ويتكفل به على مستوى المركز أستاذ معين لمتابعة عملية التكوين عن طريق التمهين في الميدان.⁽³⁾

(1) فوجيل منير ، مرجع سابق ، ص 72 .

(2) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، مرجع سابق ، ص 05 .

(3) Djenkal ameziane , , op.cit , p9.

ت- التكوين عن بعد :

ينظم هذا النمط من التكوين عن طريق المراسلة بواسطة المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، حيث يتحصل من خلاله المتربص على الدروس النظرية و يتبع بتجمعات دورية تهدف إلى التوفيق ما بين الجانب النظري و الجانب التطبيقي. يهدف هذا التكوين إلى :

- اكتساب تأهيل مهني متوج بشهادة دولة .
- تحسين المستوى .
- التحضير للامتحانات المهنية.
- يحتوي المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد على تسعة (09) مديريات جهوية وهي : (الجزائر، الشلف، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، ورقلة، وهران، تيزي وزو) (1)

ث- التكوين المسائي: La formation dit en cours du soir:

وهو نمط موجه بالدرجة الأولى إلى العمال ويتم في مراكز التكوين المهني مساءا بعد الانتهاء من مهامهم العادية ويعتبر هذا النمط التكويني أقل تطورا .

ج- التكوين المتواصل La formation continue

وهو نمط ينظم التكوين بواسطة لصالح العمال والموظفين طيلة حياتهم المهنية وهو نفسه التكوين أثناء الخدمة الهدف منه هو ضمان تحسين الكفاءات وتجديد المعلومات ويسمح بضمان الترقية الاجتماعية والمهنية والاندماج الاجتماعي عند تغيير المهنة(2)

2- أنظمة التكوين المهني :

تكوين المرأة الماكثة في البيت : يسمح هذا النظام للمرأة الماكثة في البيت، اكتساب تأهيل وكفاءات في العديد من التخصصات المهنية.

أ- التكوين في الوسط الريفي : بهدف تقريب التكوين إلى بعض فئات الشباب المحرومة، لاسيما تلك التي تعيش في المناطق النائية أو الريفية ذات الظروف الطبيعية الصعبة، باشر قطاع التكوين والتعليم المهنيين في فتح وحدات بيداغوجية مرتبطة أساسا بمراكز التكوين المهني والتمهين، تعمل تحت سلطة مدير المركز، وهو نظام للتكوين موجه خاصة لفتيات هذه المناطق.

ب - نظام محو الأمية - تأهيل : يتكفل هذا النظام بفئات الشباب التي لم تلتحق بمقاعد الدراسة للتعلم، ويهدف بذلك إلى محاربة وإقصاء هذه الفئات الهشة، وهو مسار يجمع بين محو الأمية

(1) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، مرجع سابق ، ص 06 .

(2) Djenkal ameziane , op.cit , p 12 .

واكتساب المعرفة لتعلم حرفة في الوسط المهني أو في مؤسسة التكوين المهني في سبيل تحقيق إدماجهم المهني والاجتماعي (1)

ت - تكوين الشباب من 20 / 16 سنة:

بالتعاون مع وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي (الوكالة الوطنية للتشغيل) يهدف هذا النظام إلى تقديم التأهيلات الضرورية للشباب لتمكينهم من الاندماج في عالم الشغل، إذ يعمل على تشجيع كل أشكال النشاط والإجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب سيما من خلال، برامج تكوين، التشغيل والتوظيف.

ث - التكوين عن طريق المعابر:

يمنح هذا النظام من التكوين للحاصلين على شهادة للتكوين المهني في تخصص معين و ذات درجة معينة الفرصة للالتحاق بتكوين يسمح لهم اكتساب شهادة ذات درجة أعلى من السابقة سواء في نفس التخصص أو في نفس المهنة.

ج - التكوين التحضيري:

هذا النوع من التكوين متوفر من طرف مؤسسات التكوين المهني لفائدة الشباب دون المستوى الدراسي المطلوب، وقبل إدماجهم في فروعهم، حيث يستفيد هؤلاء الشباب من تكوين مسبق مدته تتراوح ما بين 06 إلى 12 شهرا، يمكنهم من متابعة تكوينهم الأولي في إحدى التخصصات المهنية

3- الشعب المهنية :

تتوزع التكوينات الممنوحة على 22 شعبة مهنية، تضم 422 تخصص تمّ تحديدها وفقا لاحتياجات سوق العمل وكذا التطور التكنولوجي.

وتحتوي مدونة الشعب والتخصصات (طبعة) 2012 على الشعب المهنية التالية(2)

(1) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، مرجع سابق ، ص 7

(2) المرجع نفسه ، ص ص 7-10 .

- الزراعة	- الفنادق و السياحة
- الفنون و الصناعات المطبعية	- صناعة الأغذية الزراعية
- الحرف التقليدية	- المعلوماتية
- الخشب و التآثيث	- الصناعات النفطية
- البناء ، الأشغال العمومية و الري	- مهن المياه و البيئة
- الكيمياء الصناعية	- حرف الخدمات
- الإنشاءات المعدنية	- المناجم و المحاجر
- الإنشاءات الميكانيكية و الصناعة الحديدية	- ميكانيك المحركات و الآليات
- الصناعة الجلدية	- الصيد البحري و التربيات المائية
- الكهرباء و الإلكترونيك	- تقنيات الإدارة و التسيير
- صناعة الألبسة و الأنسجة	- التقنيات السمعية البصرية

الجدول رقم : (3) : يوضح الشعب المهنية (1)

أصدرت وزارة التكوين و التعليم المهنيين سنة 2018 مدونة وطنية جديدة للتخصصات و مختلف المهن و الحرف و هي ثمرة عمليات التقييم المختلفة لمدونة التخصصات لسنة 2012 و ما أدخل عليها من تعديلات خلال سنوات 2014-2015 و تضم المدونة الجديدة 23 فرعا مهنيا أي بزيادة فرع واحد و هو فرع (فن ، ثقافة و تراث) بالإضافة إلى إدخال تعديلات على 4 فروع مهنية ، و تشمل كل هذه الفروع 478 تخصصا حيث تم إدراج 51 تخصصا جديدا و إعادة 3 تخصصات أخرى كانت موجودة في السابق .(2)

المطلب الرابع : هياكل التكوين المهني وتوزيع التكوينات :

1-هياكل التكوين المهني :

تتشرف الوزارة المعنية على شبكة من المؤسسات تتمثل في :

أ- مراكز التكوين المهني والتمهين (CFPA) (3) وتشكل مراكز التكوين المهني والتمهين الشبكة القاعدية لمنظومة التكوين المهني، وهي موزعة عبر 48 ولاية. تتميز بطابعها المحلي

(1) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، المرجع نفسه ، ص 10

(2) رزاق جميلة ، مدونة جديدة للشعب و التخصصات بقطاع التكوين المهني ، <https://www.eldjazaironline.net/accueil/> ،

13 جوان 2018 .

(3) قويجيل منير ، مرجع سابق ، ص 71

وهي مكلفة بضمان تكوينات في المستويات من 01 إلى 04 تتوفر على ملحقات كما تتوفر أيضا على فروع منتدبة تهدف أساسا إلى تقريب عروضها التكوينية من طالبي التكوين⁽¹⁾

ب - المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني (INSEP)

هو مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و يتولى المهام التالية :

- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين يمنح لحامله تأهيلا من المستوى الخامس " تقني سامي "⁽²⁾
- ضمان التكوين المهني المتواصل في مستوى التأهيل المذكور سابقا
- تنظيم نشاطات التكوين في إطار اتفاقيات لفائدة الهيئات و الإدارات و المتعاملين الاجتماعيين و الاقتصاديين
- تنظيم الإعلام و الاتصال حول التكوين و توجيه المترشحين و المتمهين
- تنظيم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية⁽³⁾

ج - معاهد التعليم المهني (IFP) :

يتولى المعهد المهام الآتية :

- توفير تعليم أكاديمي و تكنولوجي و مهني يؤهل لمختلف شهادات التعليم المهني
- تنظيم في إطار تنفيذ برامج التعليم و بالشراكة مع المؤسسة تربصات تطبيقية في الوسط المهني
- أخذ كل مبادرة لمساعدة المتخرجين للإدماج المهني
- تنظيم الإعلام و التوجيه لفائدة التلاميذ
- تطوير علاقات الشراكة مع القطاع الاقتصادي
- المساهمة في نشاطات الدراسات و البحوث بالعلاقة مع الهيئات و المؤسسات المعنية
- المشاركة في إعداد برامج التعليم المتعلقة بمجال نشاطه و تكييفها⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، التكوين و التعليم المهنيين : مهام و هياكل ، مرجع سابق ، ص 14 .

⁽²⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 12-125 بحد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 17 ، المواد 2-4 ، 2012/03/25 ، ص 10 .

⁽³⁾ المرسوم التنفيذي 12-125 ، مرجع سابق ، المادة 4 ، ص 10 .

⁽⁴⁾ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 08-293 بحد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التعليم المهني ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 54 ، المادة 04 ، 2008/09/21 ، ص 14 .

ت - المعهد الوطني للتكوين المهني (INFP) :

يكلف المعهد في إطار السياسة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين بترقية شبكة الهندسة البيداغوجية و هندسة التكوين التابعة لوزارة التكوين والتعليم المهنيين وتنشيطها وتأطيرها وتنسيقها. يحدد مقر المعهد بمدينة الجزائر و له مهام في عدة مجالات منها : مجال الهندسة البيداغوجية ، مجال التقييم ، مجال الدراسات و البحث البيداغوجي و المجال الذي يهمننا في دراستنا هو مجال هندسة التكوين يحوي المهام التالية :

- إعداد برامج التكوين المتخصص ضمان التكوين وتحسين مستوى الأسلاك الإدارية والتقنية والبيداغوجية للتكوين والتعليم المهنيين
- تنشيط حسب المخطط السنوي المتعدد السنوات برامج التكوين وتحسين المستوى المهني أو البيداغوجي و رسكلة مستخدمي التأطير لمؤسسات التكوين التعليم المهنيين و إطارات الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية
- تحضير ضمان عمليات التكوين و تحسين المستوى لفائدة الإطارات التابعة لقطاعات وهيئات أخرى
- ضمان التكوين المتخصص لمستخدمي التفتيش
- ضمان التكوين المتخصص قصد التوظيف في رتبة مقتصد مسير⁽¹⁾

ث- المركز الوطني للتكوين و التعليم المهنيين عن بعد :

هو مؤسسة دعم لقطاع التكوين و التعليم المهنيين يتكفل بتطوير و ترقية و تنظيم التكوين و التعليم المهنيين عن بعد ، يخضع المركز إلى القواعد المطبقة على الإدارة في علاقاته مع الدولة ، و يعد تاجرا في علاقاته مع الغير ، و يسمح النمط عن بعد بتكوين و تعليم بطريقة مستقلة كل شرائح المجتمع دون التقيد بالتوقيت أو الحضور و باستعمال دعائم في الدروس على الورق أو الرقمي (القرص المضغوط ، الأرضية) و بدعم من خلال إشراف بيداغوجي عن بعد. يضمن المركز التكوين المهني الأولي عن بعد المتوج بشهادة فيما يأتي⁽²⁾

- الشعب و التخصصات المحددة في مدونة شعب و تخصصات التكوين المهني
- مستويات التأهيل المهني من 1 إلى 5 المتوجة بالشهادات المتعلقة بها .⁽³⁾

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 316-09 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتكوين و التعليم المهنيين ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 57 ، المادة 04 ، 2009/10/07 ، ص 13 .

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 163-17 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمركز الوطني للتكوين و التعليم المهنيين عن بعد ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 30 ، المواد 08-05 ، 2017/05/17 ، ص 13-14 .

(3) المرسوم التنفيذي 163-17 ، المرجع نفسه، ص 14 .

2- تنويع التكوينات :

يتوّج التكوين المنظم من طرف مؤسسات التكوين والتعليم المهنيين بإحدى شهادات الدولة التالية:

المستوى الأول : عامل متخصص	ش.ت.م.م	شهادة التكوين المهني المتخصصة
المستوى الثاني: عامل أو عون مؤهل	ش.ك.م	شهادة الكفاءة المهنية
المستوى الثالث: عامل أو عون عالي من التأهيل	ش.م.م/ش.ت.م	شهادة المهارة (التحكم) المهنية
المستوى الرابع : عون تحكم و تقني	أ.ت	أهلية تقني
المستوى الخامس : تقني سامي	أ.ت.س	أهلية تقني سامي

الجدول رقم (4) : يوضح تنويع التكوينات (1)

المبحث الثاني : الدراسة الميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين

- بريزيني الشيخ - :

المطلب الأول : تعريف بالمركز وهيكله التنظيمي :

1- التعريف بالمركز :

تم إنشاء مركز التكوين المهني و التمهين- بريزيني الشيخ - سنة 1974 وفتح أبوابه للمتربصين في فيفري 1975 من طرف وزير العمل السيد معزوز ويقع المركز في شمال غرب ولاية سعيدة حيث يتربع على مساحة تقدر بـ3 هكتار و 100ار ، و يقع في حي خاتر عبد القادر بولاية سعيدة .

ويحتوي على نظام داخلي بطاقة 60 سرير . نظام نصف داخلي و خارجي كما يحتوي المركز على ملعب لممارسة النشاطات الرياضية بالإضافة إلى نادي ، مخزن، و مطعم .

2- الهيكل التنظيمي للمركز :

- يحتوي المركز على 10 ورشات تضم مجموعة من التخصصات
- كما يحتوي على 08 أقسام بيداغوجية
- مكتب الاستقبال و التوجيه
- الحراسة العامة

(1) وزارة التكوين و التعليم المهنيين ، مرجع سابق ، ص 11 .

- المصلحة التقنية و البيداغوجية
- مصلحة التمهين
- المصلحة المقتصدية
- الإدارة مكتب تسيير الشهادات (1)

المطلب الثاني : أعضاء التأطير وموظفو المركز :

1- أعضاء التأطير :

أ- المدير : هو الهيئة العليا في المؤسسة فهو يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المؤسسة و يكلف مدير المركز بضمان تسيير المركز

- مهامه :

- يعد برنامج نشاط المركز وينفذه
- هو الأمر بصرف الميزانية ويقوم بالالتزام بالنفقات والأمر بصرفها في حدود الاعتمادات المقررة في الميزانية
- يبرم جميع الصفقات والاتفاقيات والاتفاقات والعقود في إطار التنظيم المعمول به

- يمثل المركز أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية
- يعين في المناصب التي لم تتقرر طريقة أخرى للتعين فيها
- يمارس السلطة السلمية على كل المستخدمين
- يحضر اجتماعات مجلس التوجيه ويقوم بتنفيذ توصياته
- يحضر اجتماعات المجلس التقني و البيداغوجي
- يسهر على تطبيق النظام الداخلي
- يعد التقرير السنوي للنشاط ويعرضه على مجلس التوجيه ويرسل نسخة منه إلى الوزير الوصي المديرية المكلفة بالتكوين المهني بالولاية.(2)

ب- المقتصد المسير : يكمن دوره في :

- ضمان تنسيق أنشطة المقتصدية

(1) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة -، المقتصد المسير .

(2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي 14-140 يحدد القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني و التمهين، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 26 ، المادة 16 ، 2014/05/07 ، ص 14 .

- المشاركة في تكوين مستخدمي المقتصدية بالتنسيق مع المفتشين الإداريين و الماليين .
- المشاركة في أعمال اللجنة المكلفة بتعيين محاسبة مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين
- مراقبة و متابعة جميع العمليات المتعلقة بالميزانية و المالية و العمليات الإدارية للمؤسسة .
- السهر على احترام التشريع و التنظيم المسيرين لإجراءات و كفاءات تنفيذ النفقات العمومية للمؤسسة . (1)

ج- المساعد التقني و البيداغوجي للنمط الإقامي : يتكفل ب :

- إعداد المخططات السنوية و المتعددة السنوات للتكوين الحضوري
- ضمان التنسيق التقني و البيداغوجي للتكوين المقدم داخل المؤسسة
- ضمان ممارسة السلطة البيداغوجية على المكونين و المتربصين
- ضمان تنظيم التعليم
- ضمان المتابعة التقنية و البيداغوجية لموظفي التعليم ، و اقتراح كل الإجراءات التي من شأنها تحسين مستوى تأهيلهم إعداد مخططات التكوين و تحسين مستوى موظفي التعليم ووضعا حيز التنفيذ
- المشاركة في تنظيم و تنشيط الاجتماعات البيداغوجية
- تنظيم الامتحانات المهنية و تلك المتعلقة بالمرشحين الأحرار
- تنظيم امتحانات نهاية التكوين لمتربصي المؤسسات الخاصة بالتكوين المهني
- تنظيم امتحانات نهاية التكوين الحضوري للمتربصين .
- متابعة و مراقبة تطبيق برامج التكوين و اقتراح التعديلات المناسبة .
- التنسيق بين النشاطات البيداغوجية لمختلف رؤساء الأقسام
- إعداد جداول التوقيت للتعليم و لموظفي التعليم .
- تنظيم و تحضير اجتماعات مجالس المكونين
- السهر على تطبيق الحجم الساعي المخصص لموظفي التعليم
- تنظيم و ضمان التقييم الدوري للمتربصين بالتشاور مع موظفي التعليم
- تحديد الاحتياجات في مجال مواد العمل و الأدوات و التجهيزات التقنية البيداغوجية المكملة و الضرورية لسير الأقسام
- إعداد الحصائل البيداغوجية (2)

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرسوم تنفيذي رقم 09-09 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 13 ، المواد 95 ، 2009/02/25 ، ص 19.

(2) المرجع نفسه ، المادة 52 ، ص 12

ت- المساعد التقني و البيداغوجي لنمط التمهين :

- ضبط برنامج التمهين لمركز التكوين المهني و التمهين و وضعه حيز التنفيذ
- القيام بعمليات البحث عن مناصب التمهين و ضمان تنصيب المتمهين
- القيام بتعيين مناصب التمهين الموجودة في إقليم البلدية أو البلديات التابعة لمقاطعة مركز التكوين المهني و التمهين و تسييرها
- تنظيم و القيام بتقييم دوري للمتمهين بالاتصال مع المكونين و معلمي التمهين
- تنظيم امتحانات نهاية التمهين (1)

ث- الحارس العام بالنيابة :

يقوم بمهامه بالنيابة مساعد التكوين لدى المركز و يتمثل دوره في السير الحسن للمتربصين الحفاظ على نظام الداخلي للمركز ومشاركته في المهام التربوية والتظاهرات الثقافية العلمية والرياضية داخل المركز (2)

ج- مستشار التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين بالنيابة :

يتولى هذا المنصب موظف لدى المركز ملم بمهام مستشار التوجيه و التقييم و الإدماج المهنيين بحكم الخبرة في انتظار تعيين مستشار بعد عملية التوظيف التي تمت سنة 2018 (3) ويكلف مستشار التوجيه بتنظيم وتخطيط وتنشيط كل العمليات المرتبطة بإعلام وتوجيه طالبي التكوين والمرشحين لمسابقة الدخول في مؤسسات التكوين المهني كما يساعد المتربصين و المتمهين أثناء تكوينهم ويشرف على حسن تنفيذ برنامج الأعوان النفسانيين التقنيين العاملين تحت إشرافه وينسق أعمالهم.

يشارك مستشار التوجيه المهني و التقييم في انجاز التحقيقات و الدراسات و الاستطلاعات التي تنفذ في إطار البحث عن التكيف فيما بين التكوين و الشغل

بالإضافة إلى تقديم شروحات وتوضيحات حول وضعية المهنة في عالم الشغل ومنها أهمية المهنة في سوق العمل محاسنها ومساوئها، متاعبها ودرجة الخطورة فيها تطور الحياة المهنية فيها بحيث يصبح المرشح ملما بمعلومات كافية تجعله قادرا على القيام باختيار مهنة مستقبلة عن دراية ووعي

إن عمل التوجيه لا يقتصر على كل ذلك فحسب بل يتواصل طيلة مسار التكوين في شكل مرافقة المتربصين بواسطة عمل إعلامي تحسيبي يعرفهم بكل الميكانيزمات والتنظيمات التي

(1) المرسوم التنفيذي 93-09 ، المرجع نفسه ، المادة 52 ، ص 12 .

(2) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة ، الحراسة العامة

(3) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ- سعيدة - ، مكتب المستخدمين

وضعتها الدولة لضمان المساعدة في الاندماج ، كما تنظم لفائدة المتربصين فترات تدريبية في الوسط المهني و الصناعي . (1)

2- موظفو المركز :

يشتغل بالمركز 77 موظف و موظفة منهم :

55 عامل دائم و 22 عامل متعاقد

بالنسبة للعمال الدائمين منهم أساتذة التكوين المهني و أساتذة متخصصين في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى و الثانية إضافة للإداريين ، ومن بين هذا العدد هناك بعض الموظفين في الحالات التالية :

- (04) في حالة وضع تحت التصرف
- (02) في حالة انتداب
- (01) عطلة أمومة
- (01) عزل من المنصب بسبب الإهمال
- (01) فسخ عقد عمل (2)

المطلب الثالث : أنماط التكوين بالمركز وخريجيه :

1- أنماط التكوين

الإحصائيات المدرجة خاصة بالسنة التكوينية 2017-2018

أ- التكوين الإقامي :

يضم : 177 متربص من بينهم 32 إناث يدرسون التخصصات التالية : خياطة ، حلاقة السيدات ، معلوماتية التسيير ، تركيب و صيانة أجهزة التكييف و التبريد ، النجارة المعمارية ، الكهروميكانيكية ، البناء ، الطلاء و تركيب الزجاج ، الخراطة ، الحدادة الفنية ، أمين مخزن

ب- التمهين :

يضم : 434 متمهن من بينهم 53 إناث في التخصصات التالية : مسافة ، حلاقة الرجال ، حلاقة النساء ، التركيب الصحي و الغاز ، نجارة الألمنيوم ، مطالة هياكل المركبات ، كهرباء معمارية ، خياطة ، البستنة ، البناء ، الحدادة الفنية ، النجارة المعمارية ، تركيب و صيانة

(1) Djenkal ameziane , op.cit , p 55-56.

(2) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - ، مكتب المستخدمين.

أجهزة التبريد والتكييف ، عامل في الميكرو معلوماتية ، ميكانيك تصليح مركبات الوزن الخفيف ، عون صيانة أجهزة الإتصال اللاسلكي .

ت-الدروس المسائية :

يضم : 200 متربص من بينهم 101 إناث في التخصصات التالية : مبادئ أولية في الإعلام الآلي ، محاسبة ، عامل في الميكرو معلوماتية

ث- التكوين عن طريق الاتفاقية :

اتفاقية تكوين بين مركز التكوين المهني بريزيني الشيخ و مديرية الفلاحة من جهة أخرى في تخصص تربية ملكات النحل يضم ، 32 متربص (1)

ج- التكوين وتحسين المستوى :

تم تكوين مجموعة من الموظفين تابعين لبلديتي سعيدة و مولاي العربي و كذا مديرية الإدارة المحلية بموجب اتفاقية مع المركز و تمثل التكوين في :

- تكوين تحضيرى :

لشغل منصب عون إدارة ضم 07 متكونين من بينهم 04 إناث

- تكوين تكميلي قبل الترقية : لشغل المناصب التالية :

1- كاتب مديرية ضم : 04 متكونين من بينهم 04 إناث

2- معاون تقني في الإعلام الآلي ضم : 01 متكون من بينهم 01 إناث

3- عون إدارة ضم : 10 متكونين من بينهم 07 إناث

ح- تنظيم امتحان خارج دورات التكوين (الأحرار) :

تم تنظيم امتحانات الأحرار لدورة جوان 2018 شملت 13 تخصص شارك فيها 76 مترشح من بينهم 35 إناث الناجحين 49 مترشح من بينهم 27 إناث

- كما أن المؤسسة تم تعيينها كمركز امتحان و من بين الامتحانات التي نظمت بموجب اتفاقيات نذكر :

سنة 2017 :

1- اختبار مهني لشغل منصب عامل مهني من المستوى الأول لفائدة مديرية الموارد المائية

2- اختبار مهني لشغل منصب حارس لفائدة المديرية الجهوية للتجارة

3- اختبار مهني لشغل منصب عون وقاية من المستوى الأول لفائدة مديرية الموارد المائية

4- اختبار مهني لشغل ثلاث مناصب عامل مهني من الصنف الأول لفائدة مديرية الخدمات الجامعية

(1) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - مكتب الاستقبال و التوجيه.

- 5- اختبار مهني لشغل منصيين عامل مهني من المستوى الأول و منصب عون وقاية من المستوى الأول لفائدة المؤسسة العمومية الاستشفائية أحمد مدغري
- 6- اختبار مهني لشغل ثلاث مناصب عامل مهني من المستوى الأول لفائدة المعهد الوطني لتكوين موظفي قطاع التربية الوطنية أحمد مدغري
- 7- امتحان مهني لشغل 32 منصب عامل مهني من المستوى الثالث لفائدة مديرية التربية .
- سنة 2018 :**

- 1- اختبار مهني لشغل منصب حارس و منصب عامل مهني من المستوى الأول لفائدة مركز التكوين المهني و التمهين قرينة بدرة .
- 2- امتحان مهني لشغل 14 منصب عامل مهني من المستوى الثالث لفائدة مديرية التربية
- 3- اختبار مهني لشغل منصيين عامل مهني من المستوى الثاني و منصب عامل مهني من المستوى الثالث لفائدة مركز التكوين المهني و التمهين زوي حمزة بعين السخونة
- 4- اختبار مهني لشغل ست مناصب عون وقاية من المستوى الأول و منصب عون وقاية من المستوى الثاني و منصيين عامل مهني من المستوى الثالث
- امتحان مهني لشغل ثلاث مناصب تقني في الإعلام الآلي لفائدة جامعة د/ مولاي طاهر سعيدة (1)

2- خريجي السنة التكوينية 2017-2018 :

- التكوين الإقامي : 89 متربص من بينهم 22 بنت
- التمهين : 219 متمهن من بينهم 39 بنت
- الدروس المسائية : 49 من بينهم 27 بنت
- التكوين بالاتفاقية : 29 متربص من بينهم 02 بنتان (2)

المطلب الرابع : تحليل البيانات

1- أدوات جمع البيانات :

- إن طبيعة الموضوع و الذي كان دراسة ميدانية لاستقصاء آراء الموظفين استلزم استخدام أداة الاستبيان من أجل الحصول على إجابات واضحة من أجل مطابقتها و فرضيات الدراسة حيث شملت دراستنا على متغيرين :
- مبدأ التحفيز و هو متغير مستقل

(1) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - ، المصلحة التقنية و البيداغوجية.

(2) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - ، مكتب تسيير الشهادات.

- الأداء الوظيفي و هو متغير تابع

احتوت الاستبانة على 28 سؤال قسمت إلى محورين

- الأول : تضمن تساؤلات عن البيانات الشخصية

- الثاني : كانت الأسئلة متعلقة بمبدأ التحفيز و الأداء الوظيفي

كما وظفنا أداة الملاحظة و هي لمراقبة سلوك الموظفين إذ هي تساعد في عملية الاستنتاج التي نستخلصها من أسئلة الاستبانة و قد استفدنا من هذه الأداة ميدانيا عن طريق ملاحظة سلوك الموظفين و طريقة تعاملهم فيما بينهم و مع المسؤولين و كذا مدى انجاز المهام الموكلة لهم و كان للمقابلة دورا هاما من أجل جمع المعلومات و الاحصائيات التي أدرجت في الدراسة من عدد المتكويين و الخرجين و الموظفين و المصالح الموجودة في المؤسسة و رؤساؤها و كذا ساهمت في استنتاجات الدراسة .

2- عينة الدراسة :

كانت طريقة اختيار العينة عشوائية حيث تمثلت في موظفي مركز التكوين المهني و التمهين الذي يحوي على 68 موظف في حالة الخدمة الفعلية دون احتساب الأشخاص الموضوعين في حالات العمل الخاصة مثل الانتداب و وضع تحت التصرف كما هو موضح سابقا و قد تم توزيع استمارة الاستبيان على 48 موظف و استرجعت 46 منها محاولين شمل كافة أصناف الموظفين و هي ثلاثة :

أسلاك خاصة : تضم أسانذة و إداريين

أسلاك مشتركة : ضمت الإداريين بمختلف رتبهم الموجودة من الصنف الخامس إلى الصنف العاشر

الأعوان المتعاقدين : و هي الفئة التي ضمت العمال المهنيون و سائقي السيارات و الحراس هذه الأخيرة التي تعذر توزيع الاستمارة عليهم فقط اثنان منهم استلما الاستبانة و لم يرجعها .

3- المجال الزمني :

لقد كانت بداية الدراسة الميدانية منذ تاريخ 2019/05/02 إلى غاية 2019/05/26 و قد وزعت هذه الفترة بين جمع البيانات عن طريق المقابلة مع رؤساء المصالح و مسؤولي المكاتب و كذا توزيع استمارة الاستبيان على الموظفين و الحرص على جمع معظمها و كذا الملاحظة التي استمرت طيلة فترة الدراسة الميدانية و قبلها أيضا و هذا بحكم الوظيفة التي نشغلها في المؤسسة مما ساعد على استنتاج و تحليل سلوكيات الموظفين و كذا ظروف العمل و علاقة الموظفين مع بعضهم البعض و مع رؤسائهم .

4- تحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أ- المحور الأول :

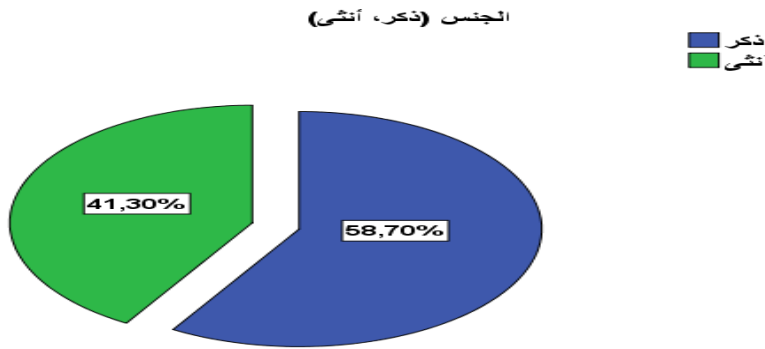
تناولنا في هذا المحور البيانات الشخصية لموظفي مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - ، و جاءت النتائج كالاتي :

1- الجنس :

الجنس (ذكر، أنثى)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	27	58,7	58,7	58,7
أنثى	19	41,3	41,3	100,0
Valide	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (5) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز



الشكل رقم (3) المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم 01:

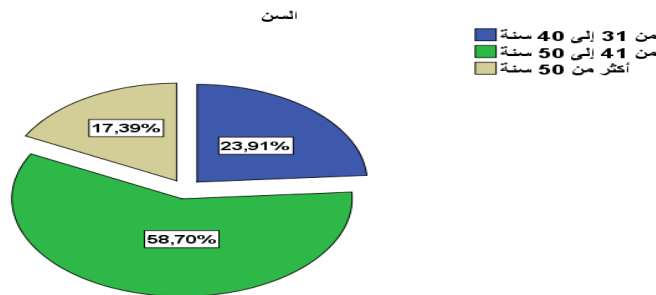
يظهر من خلال الجدول أن نسبة الذكور المتمثلة في 58.7% أكبر من نسبة الإناث و المقدره بـ : 41.3% حيث أن معظم الوظائف العليا ينتصبها الرجال أما النساء فهم إما أساتذة أو إداريين و نفسر هذا بالقول بما أن المركز يدرس مجموعة من التخصصات التي تكون معظمها ذات طبيعة مخصصة للذكور و بالتالي يكون الأساتذة المكونين لها ذكورا و لكن لا نعمم هذا إذ هناك بعض التخصصات يدرسها العنصر النسوي رغم طبيعتها تلك مثال على ذلك تخصص إلكتروميكانيك تدرسه أساتذة متخصصة في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى ، كما أن كل العمال المهنيون لدى المركز و الذي يبلغ عددهم 22 من الذكور ، هذا لا يعني نفي دور المرأة في تأدية الوظائف الإدارية و هذا ما توضحه نسبة الإناث و التي ليست بالقليلة مقارنة مع نسبة الذكور و الفرق بينهما طفيف .

2- السن :

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 31 إلى 40 سنة	11	23,9	23,9
	من 41 إلى 50 سنة	27	58,7	82,6
	أكثر من 50 سنة	8	17,4	100,0
	Total	46	100,0	

الجدول رقم (6)المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز



الشكل رقم (4) المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم 02

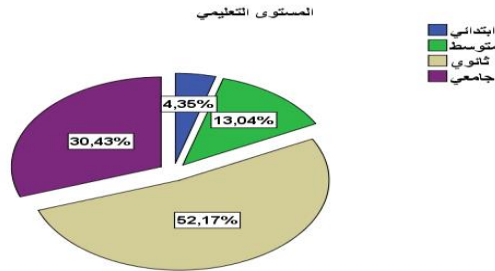
يتبين لنا من الجدول الخاص بالسن أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكثر بـ : **58.7%** تليها فئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة **23.9%** ثم فئة الأكثر من 50 سنة المقدر بـ **17.4%** مع انعدام وجود الفئة الأقل من 30 سنة و نستنتج أن المركز يحتاج للتجديد من خلال استقطاب فئة الشباب من أجل إعطاء دفعة جديدة للمركز بأفكار جديدة طاقة أكبر من أجل أداء متميز لأن الملاحظ أن الفئة العمرية صاحبة أكبر نسبة قد يخف مستوى أدائها بسبب السن الذي يفرض أداء متواضعا

3- المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي Valide	2	4,3	4,3	4,3
متوسط	6	13,0	13,0	17,4
ثانوي	24	52,2	52,2	69,6
جامعي	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (7) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز



الشكل رقم : (5) المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم 03:

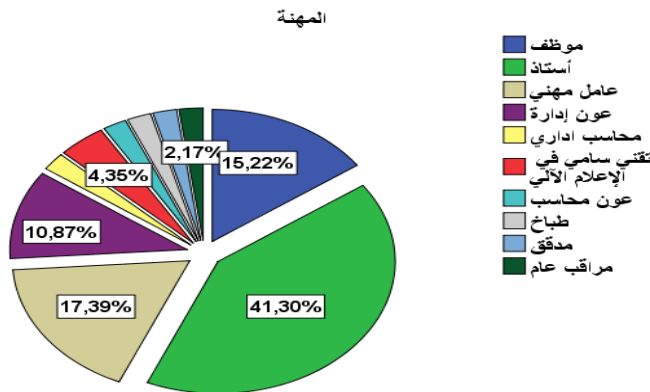
نلاحظ أن مستوى التعليم الثانوي مثل أكبر نسبة وهي **52.2%** يليه المستوى الجامعي بنسبة **30.4%** ثم المستوى المتوسط **13%** ليأتي في الأخير المستوى الابتدائي بنسبة **4.3%** و هو الأضعف و هذا يدل على أن المركز يستقطب الفئة المثقفة و التي يشغل معظمها مناصب عليا و أغلبها من فئة الأساتذة و الإداريين أما المستوى الأدنى فيمثل فئة العمال المتعاقدين و لكن نلاحظ من خلال استمارة الاستبيان وجود بعض الإداريين و العمال المتعاقدين من لهم مستوى أعلى من المنصب الذي يشغلونه و هذا ما قد يحبط المعنويات و يؤدي إلى ضعف الأداء إلا إن كان هناك تحفيزا قويا يدفعهم إلى تقديم الأداء الجيد ، نستنتج مما سبق عدم تكافؤ الفرص الخاصة بالتوظيف و كذلك نقص المناصب التي تتناسب و المستوى التعليمي خاصة لخريجي الجامعات التي تؤدي بمعظمهم إلى شغل مناصب أقل من مستواهم التعليمي

4- المهنة :

المهنة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	15,2	15,2	15,2
موظف	19	41,3	41,3	56,5
أستاذ	8	17,4	17,4	73,9
عامل مهني	5	10,9	10,9	84,8
عون إدارة	1	2,2	2,2	87,0
محاسب إداري	2	4,3	4,3	91,3
تقني سامي في الإعلام الآلي	1	2,2	2,2	93,5
عون محاسب	1	2,2	2,2	95,7
طباخ	1	2,2	2,2	97,8
مدقق	1	2,2	2,2	100,0
مراقب عام	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (8) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز



الشكل رقم : (6) المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم: 04

من خلال الجدول يمكننا تصنيف هذه المهن إلى ثلاث أصناف :

- الأسلاك الخاصة : تضم الأساتذة و المراقب العام بنسبة **43.5%** (2.2+41.3)
- الأسلاك المشتركة : تضم الموظف ، عون إدارة ، محاسب إداري ، تقني سامي في الإعلام الآلي ، عون محاسب بنسبة **37%** (2.2+4.3+2.2+10.9+15.2) .

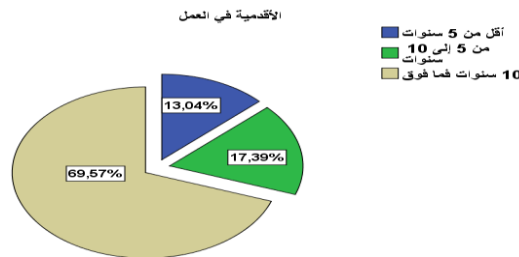
- الأعران المتعاقدين : تشمل عامل مهني ، طباخ بنسبة **19.6%** (2.2+17.4) ومن هنا نلاحظ أن نسبة الأساتذة تأتي في المركز الأول تليها نسبة الموظفين في إطار الأسلاك المشتركة ثم الأعران المتعاقدون و تفسيراً لهذا نقول أن المركز هو مركز تكوين و بالتالي هو بحاجة إلى مكونين المتمثلين في الأساتذة و هم ثلاث أصناف أساتذة التكوين المهني ، أساتذة متخصصين في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى ، و الثانية في مختلف التخصصات و تأتي في المرتبة الثانية فئة الموظفين الإداريين لأن كل مؤسسة عمومية بحاجة لطاقتهم إداري من أجل التسيير الحسن للإدارة و لان نفسي الدور الذي تلعبه فئة الأعران المتعاقدون في صيانة و حماية ونظافة المؤسسة مما يستدعي عدم الاستغناء عنهم .

5- الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	6	13,0	13,0	13,0
من 5 إلى 10 سنوات	8	17,4	17,4	30,4
0 سنوات فما فوق 1	32	69,6	69,6	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (9) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز



الشكل رقم : (7) المصدر : بالاعتماد على الجدول رقم: 05

تحتل الفئة من 10 سنوات فما فوق أكبر نسبة تتمثل في **69.6%** إذ أن المركز يوجد به موظفون من فئة عمرية فوق 41 سنة و هذا ما يفسر هذه النسبة ثم تليها فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة **17.4%** بعدها فئة الأقل من خمس سنوات مقدرة بـ **13%** و نفسر هذا أن معظم الموظفين يكتسبون الخبرة التي تمكنهم من الأداء الجيد للعمل

ب - المحور الثاني :

تطرقنا فيه للمتغيرين الخاصين بالدراسة بداية بمبدأ التحفيز ثم الأداء الوظيفي ، و كان الهدف من طرح الخاصة بالحوافز هو محاولة معرفة مدى تطبيق الحوافز في المركز و رضى الموظفين عنها

أولا : الحوافز

أ- قسمت هذه الأسئلة لمعالجة أنواع الحوافز بداية بالحوافز المادية :

6- مدى دراية الموظفون بحقوقهم و واجباتهم

من خلال الوظيفة التي تشغلها، هل أنت على دراية تامة بكامل حقوقك و واجباتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	63,0	64,4	64,4
لا	2	4,3	4,4	68,9
البعض منها	14	30,4	31,1	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (10) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

من خلال الجدول نلاحظ بأن النسبة الأكبر من الموظفين على دراية بحقوقهم و واجباتهم و هي مقدرة بـ **63%** و مثلت نسبة **30.4%** الموظفون الذين لهم دراية ببعض هذه الحقوق و الواجبات و كانت النسبة الأكبر لمن لا يعرفها و قدرتها بـ **4.3%** و كان الهدف من هذا السؤال معرفة مدى مصداقية الأجوبة على هته الاستبانة لأن معرفة الموظف لحقوقه و واجباته تجعله على دراية بالحوافز المقدمة له و كذا بالأداء الواجب عليه القيام به و هذا ما يوضحه الأمر 03-06 مع التوضيحات التي جاءت بها القوانين الأساسية للموظفين في جميع الأسلاك و المناصب .

7- نوع الحوافز التي تؤثر إيجاباً على المردود المهني (المادية أو المعنوية)

ماهي الحوافز التي تراها ذات أهمية، وتؤثر إيجابياً على مردودك المهني؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المادية Valide	23	50,0	50,0	50,0
المعنوية	23	50,0	50,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (11) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول الخاص بنوع الحوافز التي تؤثر على أداء الموظفين المادية منها أو المعنوية فكانت النسب متساوية المادية 50% و المعنوية 50% و هذا يدل على أن الموظفين يحتاجون لكلا الحافزين من أجل تقديم أداء جيد .

8- هل يعكس الراتب حجم الأداء المهني

هل الراتب الذي تتقاضاه يعكس فعلاً حجم أدائك المهني؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم Valide	15	32,6	32,6	32,6
لا	31	67,4	67,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (12) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول أن النسبة الأكبر من الموظفين و المقدره بـ 67.4% جاوبت بعدم عكس الراتب الذي تتقاضاه لأدائها المهني بينما مثلت نسبة 32% من هم راضين عن الراتب المتقاضى مقارنة مع الأداء المبذول و كان تفسيرهم لذلك متبايناً فمن أجاب بنعم فسر ذلك بالقناعة و الرضى بما كتب الله أما من جاوب بلا فانقسموا قسمين :الأول : يرى بأن القدرة المعيشية مرتفعة مقارنة بالراتب و لا يلبي جميع احتياجاتهم و لم يربطوه بمستوى الأداء المبذول الثاني : يرى بأن الأداء الذي يبذلونه أكبر من الراتب الذي يتقاضونه . و بالتالي يمكننا القول بأن راتب الموظف العمومي هو ضئيل إن قارناه مع المستوى المعيشي

9- هل الراتب حق أم واجب

هل ترى راتبك الشهري حافز أم حق؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide حافز	2	4,3	4,4	4,4
حق	43	93,5	95,6	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (13) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

هذا الجدول يبين النسب التي تفسر رأي الموظفين إن كان الراتب المتقاضى حق أم حافز و جاءت النسب كالاتي ، **93.5%** كونه حق و **4.3%** حافز و امتنع شخص واحد عن الإجابة جاءت نسبته **2.2%** و بالتالي الغالبية ترى بأن الراتب هو حق و ليس حافز و بالتالي فإن الراتب الشهري لن يحفزهم من أجل الأداء الجيد إذ يرونه حق من حقوقهم و لا يمثل حافزا فمن الملاحظ نجد موظفين أداءهم ضعيف و يتقاضون راتبهم كل شهر إلا إن خصم منه تبعا للحوافز السلبية الممنوحة لعدم المنضبطين في أداء مهامهم .

10- مدى رضى الموظفين عن الحوافز المادية (مردودية ، علاوات ، تعويضات) مقارنة بمرودية عملهم

بصفتك موظفاً إدارياً هل الحوافز المادية (مردودية، علاوات، تعويضات) التي تتقاضاها كافية مقارنة

بمردودية عملك الوظيفي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	18	39,1	40,0	40,0
لا	27	58,7	60,0	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (14) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح هذا الجدول مدى رضى الموظفين عن الحوافز المادية المتمثلة في المردودية و العلاوات و التعويضات مقارنة بمردودية عملهم فكانت النسب تبين أن معظمهم غير راضين عن هذه الحوافز المادية بنسبة **58.7%** و ليست كافية مقارنة بمردودية العمل و هذا ما يفسره أيضا أجوبتهم عن الراتب بينما جاءت نسبة من رأوا بأنها كافية **39.1%** و هي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة الأولى وكانت الأسباب في هذا الرضى القناعة كما كانت في الراتب و امتنع أحدهم عن الإجابة بنسبة **2.2%** .

11- جدول يوضح إطلاع الرئيس المباشر و المدير الموظفين عن كيفية حساب الراتب

هل يطلعك رئيسك المباشر أو مديرك على كيفية حساب راتبك؟

	Effectifs	Pourcentage e	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	26,1	27,3	27,3
لا	32	69,6	72,7	100,0
Total	44	95,7	100,0	
Manquant Système manquant	2	4,3		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (15) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول النسب المتعلقة إن كان الرئيس يطلع الموظفين بكيفية حساب الراتب فكانت الإجابة بـ لا قد أخذت أكبر نسبة و هي **69.6%** و نسبة **26.1%** لمن أجاب بنعم و امتنعت نسبة ضئيلة جدا عن الإجابة و قدرت بـ **4.3%** و كان تفسير هذه النسب كالتالي : من جاوب بلا قالوا بأنهم يطالبون بكشف الراتب فيحصلون عليه و لكن لا يعرفون كيفية احتسابه ، أما من أجاب بنعم و تفسيرهم أنهم إن طلبوا من المسؤول إخبارهم بالكيفية فسيعلمهم و هذا يدل على أن معظم الموظفين لا يهتمون بمعرفة كيفية احتساب الراتب بقدر اهتمامهم بالراتب نفسه . و هذا أيضا يوضح عدم معرفتهم أن العلاوات تحتسب في الأجر و هي مرتبطة بالأداء إذ على الموظف أن يزيد من أدائه من أجل الزيادة في دخله

ب - معالجة الحوافز المعنوية كانت كالتالي :

12- الاستفادة من الترقية في الدرجات

هل استفدت من الترقية في الدرجات؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	29	63,0	63,0	63,0
لا	17	37,0	37,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (16) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول استفادة الموظفين من الترقية في الدرجات فكانت نسبة الإجابة بنعم **63%** و الإجابة بلا **37%** و تفسير ذلك أن العمال المتعاقدون لا يستفيدون من الترقية في الدرجات لكون علاقتهم بالإدارة علاقة تعاقدية و ليسوا عمالا دائمين كما أن البعض ممن أجاب بلا فلم يفرق بين الترقية في الدرجة و الترقية في الرتبة و هذه النتائج تدل على أن هناك تحفيز جلي إذ أن معظمهم استفاد من الترقية و هذا مقارنة بالأقدمية المهنية و الدرجة التي ترقوا فيها و كان تأكيدهم أن تسيير مسارهم المهني بدأ في التحسن في السنتين المنصرمتين بوجود مسير جيد للمؤسسة .

13- جدول يوضح الترقية في المنصب

هل كان لك الحق بالترقية في المنصب أو الرتبة و لم ترق؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	19	41,3	44,2	44,2
لا	24	52,2	55,8	100,0
Total	43	93,5	100,0	
Manquant Système manquant	3	6,5		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (17) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول إن كان للموظفين الحق في الترقية في المنصب و لم يحصلوا عليها و كانت نسبة **52.2%** لمن أجاب بلا و **41.3%** لمن أجاب بنعم ، و امتنعت نسبة **6.5%** عن الإجابة نلاحظ تباين النسب و المهم أن الإجابة بلا كانت معتبرة و الأهم من ذلك هو إجابة الأغلبية بلا و هذا يؤكد على التحفيز من هذه الناحية إذ الأغلبية إما قد استفادوا من الترقية أو

أنه لم يكن لهم الحق فيها أصلاً إذ أن رغبة الموظفين في الترقية في المنصب تجعلهم يرفعون من مستوى أدائهم و جاء تفسير من جابوب بنعم في الجدول التالي .

14- سبب عدم الترقية في المنصب في حالة ثبوت الحق في ذلك

إن لم ترقى فما السبب؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	19,6	34,6	34,6
نقص اعتمادات				
سوء تسيير	17	37,0	65,4	100,0
Total	26	56,5	100,0	
Manquante	20	43,5		
Système manquant				
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (18) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يفسر هذا الجدول الإجابات السابقة لسبب عدم الترقى في المنصب فكانت الفئة التي امتنعت عن التفسير هي الأكبر و قدرت بـ **43.5%** و نسبة من رأى أن السبب في عدم الترقى هو سوء التسيير المقدرة بـ **30%** أكبر من نسبة سبب نقص الاعتمادات و التي كانت **19.6%** موضحين أن سوء التسيير هذا كان سببه المسؤولين السابقين حيث أن المسؤول الجديد قد ساهم في فتح مناصب للترقية في السنة المالية 2018 من بينهم أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الثانية و خمس مناصب لرتبة أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى و منصب واحد رتبة كاتب مديرية رئيسي⁽¹⁾ ، و منهم من أرجع ذلك لأسباب أخرى كإجفاف قانون الوظيفة العمومية ، ضعف دور النقابة ، و رسوب البعض في الامتحان المهني الخاص بالترقية ، أيضا سبب المحسوبة و العلاقات الشخصية . و الأهم هو أن مسار الموظفين أي معظمهم هو في السير الحسن حسب النتائج الملحوظة .

(1) مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ - سعيدة - مكتب المستخدمين .

15- هل استفاد الموظفون من دورات تكوينية وتدريبية داخل أو خارج المؤسسة

هل استفدت من دورات تكوينية و تدريبية داخل أو خارج المؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	24	52,2	52,2	52,2
لا	22	47,8	47,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (19) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول إن تلقى الموظفون دورات تكوينية داخل أو خارج المؤسسة فكانت الإجابة بنعم هي الأكبر بنسبة **52.2%** و هذا لأن القوانين التي تحكم بعض الرتب تفرض تكويناً إما تحضيرياً أو تكويناً ما قبل الترقية حتى يرسم الموظف المنتمي لأحد هذه الرتب و بالتالي فإن النسبة المقدرة بـ **47.8%** لمن أجاب بلا على الأغلب هم الموظفون الذين يحتاج ترسيمهم إلى تكوين و تدريب داخل المؤسسة و كانت نسبة لا بأس بها و الملاحظ أن الموظفين لدى المركز بحاجة لتكوين و تدريب من أجل تقديم أداء جيد و بالتالي نقول أن بعض موظفي المركز اكتسبوا المهارة بحكم الخبرة المهنية و ليس بفضل التكوين أو التدريب الذي تلقونه. إذ التكوين يرفع من مستوى الأداء للموظفين.

16- مدى رضى الموظف عن وظيفته

هل أنت راض عن وظيفتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	37	80,4	82,2	82,2
لا	8	17,4	17,8	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم (20) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول مدى رضى الموظف عن وظيفته فكانت الإجابة بنعم هي الأكبر نسبة و التي قدرت بـ **80.4%** أما من أجابوا بلا فكانت نسبتهم ضئيلة نوعاً ما و قدرت بـ **17.4%** و نسبة الامتناع عن الإجابة كانت **2.2%** و كان الهدف من السؤال معرفة إن كان الموظف

راض عن وظيفته فلا يوجد ما يمنعه من أداء مهامه بشكل جيد ، و فيما خص الإجابة بلا فكانت الأسباب متعددة حسب ما ورد في الاستمارة منهم من رأى أنها مجهدة و منهم من يحس بأنها مفروضة عليه و هنا كان القصد من الإجابة المهام الموكلة له و ليس الوظيفة بحد ذاتها و منهم من رأى بأن مستواه أعلى من الوظيفة التي يشغلها و الآخرون يرون بأن إمكانياتهم أكبر من الوظيفة التي يشغلها .

17- تعرض الموظفون للعقوبات :

هل تعرضت لعقوبات منذ دخولك للمؤسسة؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	11	23,9	24,4	24,4
لا	34	73,9	75,6	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم (21) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول هنا إن كان الموظف قد تلقى عقوبات أثناء مساره المهني فكانت الإجابة بلا من أخذت النسبة الأكبر **73.9%** و هذا يدل على الانضباط في العمل و أداء المهام الموكلة إليهم أو قد يدل على تسامح الرؤساء و إعطاء الحافز الإيجابي الدور الأكبر من أجل تحسين أداء الموظفين عوض الضغط عليهم . و يوضح الجدول التالي مدى تأثير هذه العقوبات على أصحابها

18 أثر العقوبات على المسار الوظيفي

إذا كنت قد تعرضت لعقوبات معينة، هل أثر ذلك على مسارك الوظيفي؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	12	26,1	42,9	42,9
لا	16	34,8	57,1	100,0
Total	28	60,9	100,0	
Manquante Système manquant	18	39,1		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (22) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول نسب الإجابات عن مدى تأثير العقوبات على المسار الوظيفي فجاءت كالاتي ، **39.1%** لم يجيبوا ، **34.8%** كانت إجاباتهم أنها لم تؤثر على مسارهم ، **26.1%** أثرت تلك العقوبات على مسارهم الوظيفي فأكبر نسبة تدل على أن تلك العقوبات لم تؤثر عليهم و السبب قد يكون لكونها عقوبات من الدرجة الأولى أي استفسارات ، إنذارات ، إعدارات، خصم من الراتب و بالتالي لن يكون له التأثير البالغ على المسار المهني .
كما ورد من مصالح المؤسسة أنه تم عزل ثلاث موظفين من مناصبهم و هذا ما يمثل الحافز السلبي الذي يكون رادعا لباقي الموظفين حتى لا يقصروا في تأدية مهامهم و يدفعهم إلى الانضباط.⁽¹⁾

19- علاقة الموظفين مع رؤسائهم المباشرين

هل علاقتك جيدة مع رئيسك المباشر في العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	39	84,8	84,8	84,8
لا	7	15,2	15,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (23) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول علاقة الموظف مع رئيسه المباشر إن هي جيدة أم لا و كانت النسب كالاتي : **84.8%** كانت نعم ، **15.2%** كانت لا بالتالي النسبة الأكبر تفسر مدى تفاهم الرئيس و المرؤوسين و هذا ما يؤدي إلى الاتصال الجيد بينهم الذي بدوره يؤدي إلى تحفيز الموظف لتحسين أدائه أما ما تبقى من الموظفين و الذين لا تربطهم علاقة جيدة مع رؤسائهم فلا يخفى أنه من المستحيل أن تتوافق كل الآراء و بالتالي يكون هناك حتمية عدم الاتفاق .

⁽¹⁾ مركز التكوين المهني و التمهين بريزني الشيخ - سعيدة - ، مكتب المستخدمين.

20- علاقة الموظف بزملائه

هل علاقتك جيدة مع زملائك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	45	97,8	97,8	97,8
لا	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (24) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول علاقة الموظفين بعضهم مع بعض إن كانت جيدة أو لا

نسبة الإجابة بنعم كانت **97.8%** أما نسبة الإجابة بلا فكادت تنعدم و قدرت بـ **2.2%** و هذا يدل على الجو الجيد و الغير الشحون و الذي يعطي حافزا معنويا قويا من أجل أداء جيد.

15- إشراك الرؤساء للموظفين في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المصيرية

هل يشركك رؤساؤك في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المصيرية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	56,5	56,5	56,5
لا	20	43,5	43,5	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم (25) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

كانت النسب التي وضحاها الجدول فيما خص إشراك الموظفين في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المصيرية كالاتي : حازت الإجابة بنعم أكبر نسبة و قدرت بـ **56.5%** أما نسبة الإجابة بلا قدرت بـ **43.5%** و هي ليست نسبة قليلة بطبيعة الحال و بالتالي نقول أن إشراك الرئيس للموظفي في عملية اتخاذ القرار ينم عن الشفافية في تسيير شؤون المؤسسة و هذا يعطي الموظف الثقة في النفس و في الرئيس و بالتالي الاحترام يكون متبادل و يعم جو جيد في الوسط مما يحفز الموظف على تقديم أداء جيد .

21- رضی الموظف عن الأعمال القائمة لتحسين محيط العمل

هل أنت راض عن الأعمال القائمة لتحسين محيط العمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	40	87,0	87,0	87,0
لا	6	13,0	13,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (26) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول من خلال النسب أن الموظفين راضين عن الأعمال القائمة لتحسين محيط العمل و هذا ما وضحته نسبة الإجابة بنعم و المقدرة بـ **87%** و هذا ما لاحظناه شخصيا إذ هناك عمليات ترميم شاملة إذ أن المركز قديم الإنشاء و هذه التحسينات لها دور في خلق جو ملائم من أجل أداء المهام في ظروف مريحة و بصورة جيدة ، أما النسبة المتبقية و المقدرة بـ **13%** فمثلت الفئة التي أجابت بلا كانت إجاباتها بشأن النقائص أن تلك الأعمال غير كافية و أرجعت النقائص إلى العلاقات الشخصية مشيرين إلى نقص الحوار و عدم توفر المناخ المناسب و تبقى فئة صغيرة في الأخير مقارنة مع الفئة التي أجابت بنعم .

ثانيا : الأداء الوظيفي

22- هل الموظفون مطلعين على نظام التقييم المعتمد على مستوى مصالح العمل

هل أنت على اطلاع بنظام التقييم المعتمد على مستوى مصالح عملك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	25	54,3	56,8	56,8
لا	19	41,3	43,2	100,0
Total	44	95,7	100,0	
Manquante Système manquant	2	4,3		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (27) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول النسب التالية : **54.3%** نسبة الإجابة بنعم عن التساؤل إن كان الموظفون على اطلاع بنظام التقييم المعتمد ، و **41.3%** نسبة الإجابة بلا ، **4.3%** نسبة من لم يتم بالإجابة إذ تتم عملية تقييم الموظفين بصورة دورية مدتها 03 أشهر و هذا لاحتساب المردودية فتمنح

نقاط من 01 إلى 30 نقطة بالنسبة للموظفين في رتب الأسلاك المشتركة ، و من 01 إلى 40 بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة ، و هناك أيضا تقييم سنوي و هذا من أجل الترقية في الدرجة و كذا الترقية الاختيارية في الرتبة و يكون هذا التقييم وفق معايير تحددها القوانين المنظمة لهته العمليات . و بالتالي النسبة الأكبر هي على دراية بهذا النظام التقييمي مما يضيف نوعا من الشفافية أيضا و هذا من المحفزات المعنوية للموظف من أجل بذل المزيد من الجهد حتى يكون تقييم أدائه جيدا من قبل رؤسائه .

23- هل تنجز مهامك في الوقت المحدد و بجودة عالية

هل تنجز مهامك في الوقت المحدد و بجودة عالية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	42	91,3	91,3	91,3
لا	4	8,7	8,7	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (28) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

توضح النسب الموجودة في الجدول نسب الإجابات عن التساؤل حول انجاز المهام في وقتها المحدد و بجودة عالية فكانت النسب كالتالي : نعم بنسبة 91.3% و لا بنسبة 8.7% فكل موظف هنا يرى بأن أداءه جيد و يؤدي مهامه في وقتها أما النسبة الأقل فكانت ذات مصداقية حيث صرحت بأنها ليست بالمستوى العالي في أداء مهامها

24- عدالة توزيع المهام من قبل الرؤساء

هل ترى أن توزيع المهام من قبل رؤسائك توزيع عادل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	32	69,6	69,6	69,6
لا	14	30,4	30,4	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (29) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول النسب التي مثلت الإجابات عن التساؤل حول ما إذا كان توزيع الرؤساء للمهام عادل أو لا فكانت كالتالي : نسبة الإجابة بنعم 69.6% و هذا يؤكد أن أغلبية الموظفين يرون أن التوزيع عادل و النسبة المتبقية ترى العكس و قدرت بـ 30.4% و أرجعت هذه الفئة

السبب في ذلك إما بسبب نقص كفاءة الرؤساء ، سوء التسيير و هذا بتغيير المهام لنفس الشخص بصورة متكررة

و في فترات وجيزة مما يؤدي إلى عدم التركيز في أداء المهام ، و هناك من يرى بأنه يعمل أكثر من الآخرين و البعض يرى أن توزيع المهام يكون على أساس المحسوبية أي المهام التي لا يبذل فيها جهد يؤديها من ليس لهم علاقة وطيدة مع الرؤساء

25- رضى الرؤساء عن أداء الموظفين

هل رؤساؤك راضون عن أدائك لمهامك الوظيفية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	44	95,7	95,7	95,7
لا	2	4,3	4,3	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (30) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول رأي الموظفين عن مدى رضى رؤسائهم عن أدائهم لمهامهم و كانت الإجابات نعم بنسبة 95.7% ، لا بنسبة 4.3% و هذه النسب إن ثبتت صحتها فإن كل موظف في المؤسسة يحظى برضى رئيسه و بالتالي يكون أداءه جيدا وفق نسبة الرضى عنه

26- يوضح الجدول رضى الموظفين عن تقييم رؤسائهم لأدائهم

هل أنت راض عن تقييم رؤسائك لأدائك ؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	38	82,6	84,4	84,4
لا	7	15,2	15,6	100,0
Total	45	97,8	100,0	
Manquante Système manquant	1	2,2		
Total	46	100,0		

الجدول رقم : (31) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول رضى الموظفين عن تقييم رؤسائهم لأدائهم و كانت نسبة الإجابة بنعم 82.6% كبيرة مقارنة بنسبة الإجابة بلا 15.2% و نسبة 2.2% مثلت من لم يجب عن

السؤال و بالتالي هنا نلاحظ أن هناك علاقة تكاملية بين رضى الرئيس عن أداء الموظف و كذا رضى الموظف عن تقييم رئيسه لأدائه فرضى الموظف عن تقييم رئيسه له يحفز من أجل تحسين أدائه

27- تناسب الحوافز بكل أنواعها مع أداء مهام الموظفين

هل ترى بأن مختلف الحوافز التي استفدت منها تتناسب و أدائك لمهامك الوظيفية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	28	60,9	60,9	60,9
لا	18	39,1	39,1	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (32) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول مدى تناسب الحوافز التي استفاد منها الموظفون مع أدائهم لمهامهم فكانت نسبة الإجابة بنعم كبيرة مقارنة مع الإجابة بلا حيث مثلت الأولى نسبة 60.9% و الثانية 39.1% و هذا يوضح أن مجموع الحوافز المادية منها و المعنوية الإيجابية و السلبية معا تؤثر على الأداء الوظيفي

27- هدف الأداء الجيد للموظفين بسبب تطوير المهارات أو من أجل الحوافز

هل تعتقد أن أدائك الجيد في وظيفتك هدفه الحوافز أم تطوير مهارتك؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الحوافز	7	15,2	15,2	15,2
تطوير المهارات	39	84,8	84,8	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (33) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول هدف الموظفين لأدائهم الجيد يكون سببه الحوافز أم تطوير المهارات فكانت الإجابة بتطوير المهارات صاحبة النسبة الأكبر المقدره بـ 84.8% بينما الإجابات التي مثلت أن الحوافز هي هدف الموظف لأداء جيد و هذا يوضح أن الموظف يؤدي مهامه في كل الظروف سواء كان محفزا أو لا و لكن تختلف نسبة الأداء الجيد بطبيعة الحال إن غابت كل الحوافز .

28- سعادة الموظف في العمل

هل تكون سعيداً عند مجيئك للعمل؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	21	45,7	45,7	45,7
لا	8	17,4	17,4	63,0
أحياناً	17	37,0	37,0	100,0
Total	46	100,0	100,0	

الجدول رقم : (34) المصدر : استمارة الاستبيان الموزعة على موظفي المركز

يوضح الجدول إن كان الموظفون سعداء عند مجيئهم للعمل أو لا ، أو أحياناً فكانت النسب كالآتي :

نعم **45.7%** ، أحياناً **37%** ، لا **17.4%** ، و كان الهدف من السؤال حوصلة لما تقدم فإن كان محفزاً لأداء مهامه و كل ظروف العمل ملائمة يكون أداءه جيداً بطبيعة الحال و كانت النسب متقاربة و توضح من هذا السؤال أي الحوافز التي كانت أكثر أهمية بالنسبة لموظفي المركز حيث جاءت إجاباتهم عن الوقت الذي يكونون فيه سعداء كالآتي :

- 20 منهم أجابوا أنهم يكونون سعداء عندما يكون الجو ملائماً للعمل

- 05 منهم أجابوا أنهم يكونون سعداء عند استلام الراتب الشهري

- 07 لم يجيبوا عن السؤال

و كاستنتاج لهذا السؤال الأخير نلاحظ أن الحوافز التي تلعب الدور الهام و الأكبر في أداء الموظف الجيد لمهامه هي الحوافز المعنوية و التي تجسدها العلاقات الجيدة داخل المؤسسة و حسن تسيير المورد البشري و مساره المهني من قبل الرؤساء و المدراء إذ أن الحوافز المادية تعتبر رمزية بكونها لا تكفي القدرة الشرائية و كذلك راتب الموظف هو محدد بحكم القانون و بالتالي لا يراه الموظف حافزاً بل حق يتقاضاه مقابل أدائه لمهامه

الخلاصة :

إن الهدف من سياسة التكوين المهني هو توفير شغل لكل شخص مؤهل فهو عبارة عن تكوين نظري و تطبيقي في مختلف التخصصات المهنية ، موجه لكل الراغبين في اكتساب كفاءة مهنية حتى يتسنى لهم الدخول في عالم الشغل ، كما يوجه للموظفين و العمال الذين يرغبون في تحسين معارفهم و الرفع من مستوى تأهيلهم و هذا تماشياً مع التطور الذي يشهده سوق العمل ، فقد أصبح التكوين و التعليم المهنيين يمس كل فئات المجتمع و مساير للتطوير العالمي.

و من خلال دراستنا لمبدأ التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي لموظفي مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ بولاية سعيدة ، فلاحظنا وجود حوافز مختلفة : المادية و المعنوية ، وإن كان معظم موظفي المركز غير راضين عن الحوافز المادية و كاستنتاجات للدراسة الميدانية لوحظ أن الموظف في المؤسسات الإدارية يجب تحفيزه بالمحفزات المعنوية بصورة أكبر و بالتالي خلق نظام تحفيزي يهتم بالموظف من الجانب النفسي إذ أن الحوافز المادية بالنسبة لهم غير كافية .

خاتمة

لقد خلصت دراسة موضوع مبدأ التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة ، إلى التأكيد على أن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين الموظفين و تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز ، و تحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم و إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز ، واستمرار تطوير الأداء من خلال وظيفة تحفيز فعالة لأن الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد ، و التي تحدد نوع التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الانسانية فمهارات الأفراد لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد ، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم ، فكما نعلم أن أهم عامل من عوامل الانتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة استراتيجيتها عليه حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور و السعي و تعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء و الخوف على مصالحها و هي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته و ذلك باستعمال نظام تحفيز فعال و الذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين و زيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الجيد ، و معرفة الموظف بالحوافز التي توفرها الوظيفة مع معرفة تقدير الأفراد لتلك الحوافز عامل أساسي لفهم السلوك الوظيفي و الأداء .

و الحوافز متنوعة فمنها الحوافز المادية و المعنوية ، الإيجابية و السلبية ، و نظرا لأهميتها فقد قام الدارسون بمحاولة التعرف على سلوك الأفراد في العمل و قد أدت هذه الدراسات إلى ظهور العديد من النظريات التي يمكن للمؤسسة استخدامها حسب ظروف عملها . و من هنا نقول أن المؤسسات الإدارية هي مؤسسات خدمتية و قياس أداء موظفيها غير ممكن لأن الخدمة غير ملموسة لذا من ضمن الإصلاحات الإدارية التي جاء بها المشرع الجزائري هو محاولة إصلاح الوظيفة العامة من أجل الضبط القانوني لعلاقة الموظف بمؤسسته و بالتالي وضع مجموعة من القوانين الخاصة جاءت مفسرة للقانون 06-03 . كما هو الحال في قطاع التكوين و التعليم المهنيين إذ أن موظفيه تربطهم علاقة عمل مع مؤسساتهم التكوينية وفقا لما نص عليه القانون سالف الذكر ، و لوحظ على العينة المدروسة ميدانيا أن الحوافز المادية غير مغرية و يعتبرونها حقا بدل أن تكون حافزا ، و هذا كون أن المحفزات المادية في الإدارات العامة لا تلبى حاجات الموظف و لا تتناسب و قدرته الشرائية .

و توصلت الدراسة من خلال الفرضيات المطروحة إلى الاستنتاجات التالية :

1- الفرضية الأولى :

- يقلل نظام الأجور المتبع في التشريعات التنظيمية - أحيانا - من دور و فعالية نظام الحوافز المادية

و قد أثبتت صحة هذه الفرضية حيث يعتبر موظفو المركز أن الراتب غير كاف و هذا يفسره نظام الأجور المتبع قانونا وفقا للشبكة الاستدلالية للراتب الشهري و بالتالي عدم رضا الموظفين عنها ، إذ انهم يشكون من تدني الراتب و أن الحوافز المادية لا تغطي احتياجاتهم.

و كانت أجوبتهم المتعلقة بالحوافز المعنوية إيجابية و توضح هذا في النسب المتحصل عليها في أسئلة الاستبيان و المتعلقة بالحوافز المعنوية باختلاف أنواعها .

2- الفرضية الثانية :

- تعمل الحوافز المعنوية على الرفع من مستوى أداء الموظف و تمكنه من القيام بوظيفته في أحسن صورة ممكنة .

هي أيضا أثبتت صحتها وفقا للأجوبة المطروحة خاصة آخر سؤال و الذي مفاده : متى تكون سعيدا بتواجدك في مكان عملك فأغلبيتهم أجابوا أنهم يكونوا سعداء عندما يكون الجو ملائما للعمل و هذا لا يكون إلا إن كانت المحفزات المعنوية المقدمة جيدة . إذ أن الدراسة أثبتت أن المحفزات المادية غير مرضية للموظفين لذا يسعون لنيل محفزات تعوض تدني المحفز المادي من أجل أداء مهامهم بشكل جيد و تتمثل هذه المحفزات البديلة في الدوافع التي تسهم في تعزيز ثقة الموظف بنفسه و تؤثر في جانبه النفسي و هي الحوافز المعنوية .

3- الفرضية الثالثة :

- يعمل نظام الحوافز على خلق بيئة عمل مواتية من شأنها أن تحفز الموظف لتقديم أجود أداء وظيفي .

و قد أثبتت صحة هذه الفرضية حيث أن الحوافز بكل أنواعها لها الأثر البالغ على طريقة أداء الموظفين لمهامهم فلا يمكن القول أن أحد المحفزات أقوى من الآخر بالعكس اجتماعهما معا يشكل الفرق في تحفيز و حث الموظف على الأداء المطلوب و هذا ما وضحته النسبة المتساوية في السؤال المطروح على عينة الدراسة و القائل ما هي الحوافز التي تراها ذات أهمية ، و تؤثر إيجابا على مردودك المهني؟ المادية أو المعنوية ؟

- نتائج الدراسة :

وفقا لما تقدم خلصنا للنتائج التالية :

- الفئة العمرية في المركز هي فئة عمرية متوسطة العمر إن لم نقل كبيرة
- نقص المناصب العليا التي يشغلها خريجي الجامعات كمناصب متصرف و متصرف رئيسي رغم أن خريجي الجامعات بحاجة لوظائف إذ يضطرون أحيانا لشغل مناصب دون مستواهم التعليمي .
- الأجر الذي يتقاضاه الموظف هو أجر محدد قانونا وفقا لشبكة استدلالية و هو دخل الموظف الذي يستحقه نظير عمله و بالتالي الحوافز المادية في المركز قليلة وفقا لتصريحات الموظفين إذ يعتبرونها حق و هي قليلة لا تسد كل حاجاتهم .
- الحوافز المعنوية متوفرة بشكل يمكن القول عنه بالكافي بالنسبة للموظفين و لكن من الملاحظ هو نقص في التدريب خاصة لمن يكون لهم تربصا داخليا لا تحتاج فيه وظائفهم إلى تكوين و تدريب قبل الترسيم .
- عدم اطلاع الموظفين على الأنظمة المتبعة في عملية التحفيز و تقييم الأداء و هذا راجع في أغلب الأحيان إلى عدم رغبة الموظف الاطلاع على ذلك إلا بنسب قليلة .

- الاقتراحات المقدمة

- محاولة المؤسسات الإدارية خاصة المركز محل الدراسة استقطاب اليد العاملة الشابة و هذا لتجديد روح العمل و كسب طاقات جديدة
- تسهيل عمليات الترقية لمن له مستوى أعلى من الوظيفة المشغولة .
- محاولة الموظف الاطلاع و معرفة حقوقه و واجباته حتى يقوم بأداء متميز من أجل استحقاق حوافز أكثر
- التعديل في القانون الخاص بالرواتب و هذا من أجل تحقيق التوازن بين الأجر و القدرة الشرائية
- التطبيق العادل للقانون بين جميع الموظفين يجعل من المساواة تحفيزا في حد ذاته ناهيك عن الجهود الإضافية للموظفين النجباء المتحلين بروح المسؤولية فتحفيزهم يخلق نوعا من المنافسة بالتالي الرفع من مستوى الأداء
- من شأن اللاعقاب للمخالفين للقوانين المسيرة للعمل خلق اللامبالاة و الإهمال في الوظيفة مما يجعل كل التحفيزات محل جدل بين الموظفين و بالتالي تطبيق التحفيز السلبي له غالبا الأثر البالغ على الانضباط و أداء المهام بشكل جيد .

- بما أن الحوافز المادية لا تغري موظفي الإدارات العامة فعلى الرؤساء خلق نظام تحفيز يمس الجانب الإنساني بحيث يؤثر بذلك على دافعية الموظف و محاولة جعله يحس بالانتماء لتلك الإدارة إذ يصبح هدف كل منهما واحد و بالتالي يكون تحقيق هدف الإدارة نفسه تحقيق هدف الموظف .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر * سعيدة *
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة محلية

استمارة استبيان

إعداد الطالبة :

- بن يحي سليمة

الأستاذ المشرف:

د. حادي عثمان

أخي الموظف ، أختي الموظفة :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان و المصمم لأغراض البحث العلمي و هذا بهدف جمع المعلومات اللازمة حول مبدأ التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي في مؤسساتكم "مركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ" و هذا لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة محلية ، لذا أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءته بعناية و من ثم وضع علامة X بالمكان المناسب علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .
تقبلوا مني فائق الاحترام شاكرة لكم حسن تعاونكم .

السنة الجامعية : 2018-2019

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- المهنة : الأقدمية : أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات 10 سنوات فما فوق

5- الأقدمية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات

10 سنوات فما فوق

المحور الثاني : متعلق بالحوافز و الأداء الوظيفي

أولا : الحوافز

6- من خلال الوظيفة التي تشغلها ، هل أنت على دراية تامة بكامل حقوقك و واجباتك ؟

نعم لا البعض منها

7- ما هي الحوافز التي تراها ذات أهمية ، و تؤثر إيجابا على مردودك المهني

المادية المعنوية

- حوافز أخرى

8- هل الراتب الذي تتقاضاه يعكس فعلا حجم أدائك المهني؟

نعم لا

- لماذا في رأيك

.....

9- هل ترى أن راتبك الشهري حافظ أم حق؟

حافظ حق

10- بصفتك موظفا إداريا هل الحوافز المادية (مردودية ، علاوات ، تعويضات) التي تتقاضاها كافية مقارنة بمردودية عملك الوظيفي؟

نعم لا

11- هل يطلعك رئيسك المباشر أو مديرك على كيفية حساب راتبك؟

نعم لا

12- هل استفدت من الترقية في الدرجات؟ نعم لا

- كم من مرة استفدت من الترقية في الدرجة؟

- ما هي الدرجة التي تشغلها الآن؟

13- هل كان لك الحق بالترقية في المنصب أو الرتبة و لم ترق:

نعم لا

إن لم ترق فما السبب؟ نقص اعتمادات سوء تسيير

- أسباب أخرى؟ اذكرها

14- هل استفدت من دورات تكوينية و تدريبية داخل أو خارج المؤسسة؟

نعم لا كم من مرة

15- هل أنت راض عن وظيفتك؟ نعم لا

إن كانت الإجابة لا فما السبب؟ :

16- هل تعرضت لعقوبات منذ دخولك للمؤسسة؟ نعم لا

- إذا كنت قد تعرضت لعقوبات معينة، هل أثر ذلك على مسارك الوظيفي؟

نعم لا

17- هل علاقتك جيدة مع رئيسك المباشر في العمل؟ نعم لا

18- هل علاقتك جيدة مع زملائك؟ نعم لا

19- هل يشاركك مرؤوسوك في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المصيرية؟

نعم لا

20- هل أنت راض عن الأعمال القائمة لتحسين محيط العمل؟

نعم لا

- إذا كنت غير راض، فما هي الأعمال التي تراها ناقصة؟

.....

ثانيا : الأداء الوظيفي

21- هل أنت على اطلاع بنظام التقييم المعتمد على مستوى مصالح عملك؟

نعم لا

22- هل تنجز مهامك في الوقت المحدد و بجودة عالية؟

نعم لا

23- هل ترى أن توزيع المهام من قبل رؤسائك توزيع عادل ؟

نعم لا

- إذا كنت تراه غير عادل ، فما هي أسباب ذلك ؟

.....

24- هل رؤساؤك راضون عن أدائك لمهامك الوظيفية ؟

نعم لا

25- هل أنت راض عن تقييم رؤسائك لأدائك ؟

نعم لا

26- هل ترى بأن مختلف الحوافز التي استفدت منها تتناسب وأدائك لمهامك الوظيفية ؟

نعم لا

27- هل تعتقد أن أداءك الجيد في وظيفتك هدفه الحوافز أم تطوير مهاراتك ؟

الحوافز تطوير المهارات

28- هل تكون سعيدا عند مجيئك للعمل ؟

نعم لا أحيانا

- متى تكون سعيدا بتواجدك في مكان عملك ؟

.....

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المعاجم :

1- خياط يوسف ، معجم المصطلحات العلمية و الفنية . بيروت : دار لسان العرب . (بدون تاريخ)

ثانيا : الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد أمين عبد الهادي . الإدارة العامة في الدول العربية . بغداد . مطبعة المعارف . 1969 .
- 2- أحمد صقر عاشور . السلوك الإنساني للمنظمات . ط ب . بيروت : الدار الجامعية . 1989 .
- 3- أحمد صقر عاشور . إصلاح الإدارة الحكومية – آفاق استراتيجية للإصلاح الإداري و التنمية الإدارية العربية في مواجهة التحديات العالمية . القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 1995 .
- 4- أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . ط ب . الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع . 2004 .
- 5- أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية . ط د . الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع . 2008 .
- 6- إحسان دهش جلاب . إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير . ط 1 . عمان . الأردن : دار صفاء . 2001 .
- 7- أمين عبد العزيز حسن . إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي و العشرين . القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر . 2001 .
- 8- السالم مؤيد و صالح عادل . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . إربد : عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع . 2002 .
- 9- الصيرفي محمد . الفساد بين الإصلاح و التطوير الإداري . ط 1 . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية . 2008 .
- 10- الطيب حسن أبشر . مؤسسات التنمية الإدارية أوضاعها و آفاق المستقبل . عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية . 1984 .

- 11- الكثيري فاضل بن حميدة . دور التربية في توحيد الأمة . لبنان : دار الهدى . 2005
- 12- أورلسان رشيد . التسيير البيداغوجي في مؤسسات التعليم . ط8 . البليدة : قصر الكتاب (بدون تاريخ) .
- 13- براء رجب تركي . نظام الحوافز الإدارية و دورها في تمكين و صقل قدرات الأفراد . ط1 . الأردن : دار الراية للنشر و التوزيع . 2015 .
- 14- بوفلجة غياث . التربية و التكوين بالجزائر وهران : دار الغرب .(بدون تاريخ) .
- 15- ثابت عبد الرحمان إدريس . المدخل الحديث في الإدارة العامة . الاسكندرية : الدار الجامعية . 2001.
- 16- حسان الجيلالي . التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية . 1998 .
- 17- حسن إبراهيم بلوط . المبادئ و الإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . ط1 . بيروت . لبنان : دار النهضة العربية للطباعة و النشر و التوزيع . 2005 .
- 18- حسين حريم . مبادئ الإدارة الحديثة – النظريات و العمليات الإدارية و وظائف المنظمة - ط1 . عمان : دار حامد للنشر و التوزيع . 2006 .
- 19- حسين محمد الحراشة . إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي . ط1 . عمان : دار جليس الزمان . 2011.
- 20- خالد عبد الرحيم الهيبي . إدارة الموارد البشرية . ط2 . الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع . 2005 .
- 21- خضير كاظم حمود . السلوك التنظيمي . عمان : دار الصفاء . 2000.
- 22- راوية حسن . إدارة الموارد البشرية . مصر : الدار الجامعية . 1999 .

- 23- راوية محمد حسن . ادارة الموارد البشرية - تنمية المديرين - تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الأفراد - . ط1 . الإسكندرية : دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر و التوزيع . 2011 .
- 24- زاهر الخطيب . الإصلاح الإداري - مشروع وثيقة للإصلاح الإداري . لبنان : ب د . 1991
- 25- زاهر عبد الرحيم . مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية . ط1 . عمان : دار الرية للنشر و التوزيع . 2011 .
- 26- سعيد مقدم . الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية . 2009-2010 .
- 27- سهيلة محمد عباس . إدارة الموارد البشرية . ط3 . الردين : دار وائل للنشر . 2007 .
- 28- صالح علي عودة . الإدارة الفعالة للموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار حامد للنشر و التوزيع . 2016 .
- 29 - صبحي جبر العتيبي . تطور الفكر و الأنشطة الإدارية . ط1 . عمان : دار و مكتبة الجامعة للنشر و التوزيع . 2002 .
- 30- صبحي جبر العتيبي . تطور الفكر و الأساليب في الإدارة . ط1 . عمان : دار حامد للنشر و التوزيع . 2005 .
- 31- صلاح الدين عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية . ط د . مصر : مركز الإسكندرية للكتاب . 2009 .
- 32- طاهر محمود الكلالدة . تنمية و إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن : دار العالم الثقافية للنشر و التوزيع . 2008 .
- 33- عادل حرحوش صالح . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . ط3 . الأردن : عالم الكتب الحديث . 2009 .
- 34- عادل محمد زايد . إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية . ط د . مصر : ب د ن . 2003 .

- 35 – عبد الباري ابراهيم درة . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الأردن: دار وائل للطباعة و النشر . 2008.
- 36 – عبد السلام ابو قحط . إدارة الأعمال – مدخل بناء المهارات – . ط د . مصر : المكتب الجامعي الحديث . 2005 .
- 37-علي سلمى . إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية . ط1 . مصر : مكتبة غريب للنشر . 1995 .
- 38- علي غربي و آخرون . تنمية الموارد البشرية. القاهرة ، مصر : دار الفجر . 2007 .
- 39- عمر وصفي عقيلي . إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . ط1 . الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع . 2005 .
- 40- فتحي أحمد ذياب عواد . إدارة الأعمال الحديثة . ط1 . عمان : دار صفاء . 2013 .
- 41- كامل بربر . إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي . ط1 . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر . 1997 .
- 42- كامل بربر . إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات . ط1 . بيروت : دار المنهل اللبناني . 2008 .
- 43- محمد اسماعيل بلال . السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة . 2005 .
- 44- محمد سعيد أنور سلطان . السلوك التنظيمي . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة . 2002 .
- 45- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي . دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية . ط1 . القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات . 2014 .
- 46- محمد علي عيناني . الإصلاح الإداري – المفهوم النظري الغايات و الأهداف . بيروت : معهد العلوم الاجتماعية . 1017-2016 .

- 47- محمد محمد بدران . أسس الإصلاح الإداري في نظرية التنظيم – دراسة في الهيكل التنظيمي و محددات تطويره . ط2 . القاهرة : دار النهضة العربية . 1984 .
- 48- محمد يوسف المعداوي . دراسة في الوظيفة العامة في النظم المقارنة و التشريع الجزائري . ط2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية . 1988 .
- 49- محمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . ط3 . عمان ، الأردن : دار وائل للنشر . 2005 .
- 50- مصطفى أحمد سيد . إدارة الموارد البشرية . مصر : مكتبة الأنجلو المصرية . 2000 .
- 51- مصطفى محمود أبو بكر . الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية . ط د . مصر : الدار الجامعية . 2008 .
- 52- مصطفى مصطفى كامل . إدارة الموارد البشرية . ط د . مصر : الشركة العربية للنشر و التوزيع . 1994 .
- 53- مصطفى نجيب شاويش . إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد - . ط1 . الأردن : دار الشروق للنشر و التوزيع . 2011 .
- 54- معمر داود . منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت بحث علمي في الجوانب الاجتماعية و النفسية و القانونية . ط1 . القاهرة : دار الكتاب الحديث . 2006 .
- 55- موسى خليل . الإدارة المعاصرة المبادئ – الوظائف – الممارسة . ط2 . بيروت : المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع . 2011 .
- 56- ناصر محمد العديلي . السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن . الرياض : معهد الإدارة العامة . 1995 .
- 57- نور الدين حاروش . إدارة الموارد البشرية . ط1 . الجزائر : دار الأمة للطباعة و الترجمة و التوزيع . 2011 .
- 58- نوري منير . تسيير الموارد البشرية . ط2 . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية . 2009 .

59- هاشمي خرفي . الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و بعض التجارب الأجنبية. الجزائر : دار هومة للطباعة و النشر . 2010 .

60- يوسف حجيم الطائي و آخرون . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . ط1 . عمان : دار الورق للنشر و التوزيع . 2006 .

ثالثا : المقالات و الدراسات

1- ثناء عبد الكريم عبد الرحيم . وظائف الإدارة – التحفيز - . محاضرة . جامعة بابل . كلية الإدارة و الإقتصاد . 2018 .

2- خالد أحمد الصرايرة . "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية" . مجلة جامعة دمشق . جامعة مؤتة الأردن . المجلد 27 . العدد الأول و الثاني . 2011 .

3- عبد المليك مزهودة . "الأداء بين الكفاءة و الفعالية" . مجلة العلوم الانسانية . جامعة محمد خضير بسكرة . العدد الأول . 2011 .

4- علي الخضر . "اقتصاد إدارة آليات الإصلاح الإداري و خطواته" . صحيفة تشرين السورية . 04 نيسان 2002

5- صباح عبد الكاظم شبيب الساعدي . "الإصلاح الإداري و أثره في مكافحة الفساد" . بحث مقدم إلى مؤتمر الإصلاح التشريعي طريق نحو الحكومة الرشيدة و مكافحة الفساد . جامعة الكوفة . كلية القانون . 25-26 نيسان 2018 .

رابعا : القوانين و المراسيم :

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة . 2006/07/15 .

2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . تعليمية رقم 01 تتعلق بإعداد القوانين الأساسية الخاصة الجديدة تطبيقا لأحكام الأمر 06-03 . 2007/01/06 .

- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . مرسوم رئاسي رقم 07-304 يحدد لشبكة الاستدلالية لمرتببات الموظفين و نظام دفع رواتبهم . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. العدد 61 . 2007/09/03 .
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 08-293 يحدد القانون الأساسي النموذجي لمعاهد التعليم المهني . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 54 . 2008/09/21 .
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 09-93 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتكوين و التعليم المهنيين. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 13 . 2009/02/25 .
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 09-316 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتكوين و التعليم المهنيين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 57 . 2009/10/07 .
- 7- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 12-125 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين المهني . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 17 . 2012/03/25 .
- 8 – الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 14-140 يحدد القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني و التمهين . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 26 . 2014/05/07 .
- 9- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . المرسوم التنفيذي 17-163 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمركز الوطني للتكوين و التعليم المهنيين عن بعد . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية . العدد 30 . 2017/05/17 .
- 10- المديرية العامة للتوظيف العمومية . تعليمة رقم 45 تحدد كفايات تنظيم و برامج التكوين قبل الترقية لبعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية . 2008/12/01 .

11- المديرية العامة للوظيفة العمومية . تعليمية رقم 02 المحددة لكيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به . 2009/01/03 .

خامسا : مذكرات التخرج :

1- أمنة مسغوني و سهيلة شوية . آلية 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 الاجتماعية . 2014-2015 .

2- إيمان خويلدات . أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية – دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بورقلة- . جامعة قاصدي مرباح ورقلة . كلية العلوم الاقتصادية . 2013-2014 .

3- بريخ محمد الأمين و موساوي يحي . تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية- . مذكرة لنيل شهادة الماستر . جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان . كلية علوم التسيير . 2015-2016 .

4- بن خاطر الزهراء و بلحسن مريم . دور الإصلاح الإداري في تحقيق التنمية السياسية في الجزائر (1999-2016) . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر . الجلفة . جامعة زيان عاشور . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2016-2017 .

5- بن فرحات مولاي لحسن . إدارة الكفاءات و دورها في عصرنة الوظيفة العمومية- . مذكرة ماجستير في العلوم القانونية . باتنة . جامعة الحاج لخضر . 2012 .

6- بوبرطخ عبد الكريم . دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية- . أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير . الجزائر . جامعة منتوري . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2011-2012 .

7- بوخناف هشام . وظيفة العلاقات العامة و انعكاساتها على أداء المؤسسة العمومية الجزائرية- . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير . عنابة . جامعة باجي مختار . كلية الأدب و العلوم الانسانية و الاجتماعية . قسم علم الاجتماع . 2010-2011 .

- 8- بوكروش بسمة . سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في مؤسسة أرسيلور مينال عنابة . رسالة ماجستير . جامعة باجي مختار عنابة . كلية العلوم الاجتماعية . 2011.2012 .
- 9- جياذ اعتمانة . الإصلاحات السياسية و الإدارية في الجزائر . رسالة ماجستير . جامعة الجزائر . معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية . 1995 .
- 10- خالد علي أبو علان . أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية . رسالة ماجستير . جامعة الخليل . كلية الدراسات العليا . 2016 .
- 11- خروبي خديجة . الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي . شهادة ماستر . المسيلة . جامعة محمد بوضياف . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014-2015 .
- 12- خليفة العلمي . مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري . رسالة ماجستير . باتنة . جامعة الحاج لخضر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية . قسم علوم التسيير . 2015-2016 .
- 13- دغفل نعيمة . أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين . مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية . جامعة محمد بوضياف . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2014-2015 .
- 14- رحيم عويش نغميش . الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية في العراق 1970-1980 . رسالة دكتوراه . جامعة القاهرة . كلية الاقتصاد و العلوم السياسية . 1984 .
- 15- سامي محمود أحمد البحيري . مداخل الإصلاح الإداري (التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء) . بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير . لندن . الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي . يوليو 2011 .
- 16- سعودي بلال . الأسس و المبادئ العامة التي يقوم عليها القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري . المسيلة . جامعة محمد بوضياف . كلية الحقوق و العلوم السياسية . 2016 .
- 17- سعيد مقدم . الوظيفة و آفاقها في الجزائر في ظل العولمة . بحث للحصول على درجة دكتوراه . بن عكنون- الجزائر . كلية الحقوق و العلوم الإدارية . تخصص القانون العام . 2006 .

- 18- سلاطنية بلقاسم . التكوين المهني و سياسة التشغيل في الجزائر . رسالة دكتوراه دولة .
جامعة قسنطينة . 1995-1996 .
- 19- سلمى لحر . تحليل هيئة ظروف العمل على أداء هيئة التمريض – المؤسسة الاستشفائية
العمومية محمد صديق بيحي بجيجل - . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة قسنطينة . كلية
علوم التسيير . 2012-2013 .
- 20- سمية ترشة . دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية – دراسة حالة مديرية
التجهيزات العمومية بالوادي . مذكرة لنيل شهادة ماستر . جامعة حمة لخضر بالوادي . كلية العلوم
الاقتصادية و التجارية . 2014-2015 .
- 21- سليمان حبيبة . نظام التحفيز و أثره على الأداء الوظيفي . مذكرة لنيل شهادة ماستر . جامعة
سعيدة . كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . 2017-2018 .
- 22- عبد العزيز شنيق . الحوافز و الفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً) .
رسالة ماجستير . سكيكدة . جامعة 20 أوت 55 . كلية الحقوق و العلوم السياسية و العلوم
الاجتماعية . قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا . 2007-2008 .
- 23- عز الدين هروم . واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية –
دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات قسنطينة - . مذكرة لنيل الماجستير . جامعة منتوري
قسنطينة . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2007-2008 .
- 24- غازي حسن عودة الحلايبة . أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات
القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى . رسالة ماجستير . جامعة
الشرق الأوسط . 2013 .
- 25- قويجيل منير . سياسة التكوين المهني و سوق العمل في الجزائر . مذكرة لنيل ماجستير .
بسكرة . جامعة محمد خيضر . كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية . قسم العلوم الاجتماعية .شعبة
علم الاجتماع . 2013-2014 .

- 26- كأس عبد القادر . الإدارة العامة و الإصلاح الإداري في الجزائر . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة الجزائر . كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2007-2008 .
- 27- ليندة بن سهل . الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي – دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببسكرة . مذكرة ماستر . بسكرة . جامعة محمد خيضر . علم النفس و علم التنظيم . 2014-2015 .
- 28- محمد رحموني و الحناشي شويرب . أهمية التحفيز الوظيفي في إدارة مواهب المنظمة – دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة . مذكرة ماستر . جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة . كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . قسم علوم التسيير . 2015-2016 .
- 29- مرماط نبيلة . فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري – حالة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية جامعة بوقرة بومرداس . مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير . جامعة الجزائر . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير . 2008-2009 .
- 30- ميرفت توفيق ابراهيم . أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين . رسالة ماجستير . الأكاديمية العربية بالدنمارك . كلية الدراسات العليا . 2011-2012 .
- 31- نادر حامد عبد الرازق أبو شرح . تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين . رسالة ماجستير . غزة . جامعة الأزهر . كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية . قسم إدارة الأعمال . 2010 .
- 32- نسيم الواعر . الإصلاح الإداري و دوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر . مذكرة تكميلية لنيل شهادة الماستر . أم البواقي . جامعة العربي بن مهيدي كلية الحقوق و العلوم السياسية . قسم العلوم السياسية . 2015-2016 .
- سادسا : المواقع الالكترونية :

- <https://download-human-developement-pdf-ebooks.com/28279-book.23/03/2018>
- www.mfep.gov.dz . مهام و هياكل . وزارة التكوين و التعليم المهنيين .
- <https://almanal-magazine.com/> ماي . حوكمة التكوين المهني بالجزائر . أحمد بلقمرى . 2015
- www.mfep.gov.dz . تطور قطاع التكوين . وزارة التكوين و التعليم المهنيين .
- <https://www.eldjazaironline.net/accueil/> و مدونة جديدة للشعب و رزاقى جميلة . التخصصات بقطاع التكوين المهني .
- www.investintech.com . 22:07 . ماهية الأداء الوظيفي . أحمد السيد الكردي . 2010/05/05

سابعا : الكتب باللغة الأجنبية :

- Dgenkal Ameziane . guide pratique en formation professionnelle .Alger . edition distribution houma . 2003 .
- Dimitri Veiss . Ressources Humains .2^{eme} Edition . paris . édition d'organisation .2003.
- Jean Favry . L'entreprise de la valeur . paris . édition d'organisation .2001.

الفهارس

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	يوضح أنواع التحفيز	01
18	يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	02
101	يوضح المخطط البياني لجنس الموظفين	03
102	يوضح المخطط البياني لسن الموظفين	04
103	يوضح المخطط البياني للمستوى التعليمي للموظفين	05
104	يوضح المخطط البياني لمهنة الموظفين	06
105	يوضح المخطط البياني للأقدمية في العمل للموظفين	07

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	يوضح نظرية X و Y	01
78	يوضح كيفية احتساب مدة الترقية في الدرجات	02
90	يوضح الشعب المهنية	03
93	يوضح تنويج التكوينات	04
101	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لجنس الموظفين	05
102	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لسن الموظفين	06
103	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للمستوى التعليمي للموظفين	07
104	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لمهنة الموظفين	08
105	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للأقدمية في العمل للموظفين	09
106	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لمدى دراية الموظفون بحقوقهم و واجباتهم	10
107	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لنوع الحوافز التي تؤثر إيجابا على المردود المهني (المادية أو المعنوية)	11
107	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل يعكس الراتب حجم الأداء الوظيفي ؟	12
108	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل ترى راتبك الشهري حافز أم حق ؟	13

108	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا لمدى رضى الموظفين عن الحوافز المادية (مردودية ، علاوات و تعويضات) مقارنة بمردودية عملهم .	14
109	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل يطلعك رئيسك المباشر أو مديرك على كيفية حساب راتبك ؟	15
110	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل استفدت من الترقية في الدرجات ؟	16
110	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل كان لك الحق في الترقية في المنصب أو الرتبة و لم ترق ؟	17
111	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال عن سبب عدم الترقية في المنصب أو الرتبة .	18
112	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل استفدت من دورات تكوينية و تدريبية داخل أو خارج المؤسسة ؟	19
112	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل أنت راض عن وظيفتك ؟	20
113	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل تعرضت لعقوبات منذ دخولك للمؤسسة ؟	21
113	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : إذا كنت قد تعرضت لعقوبات معينة ، هل أثر ذلك على مسارك الوظيفي ؟	22
114	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل علاقتك جيدة مع رئيسك المباشر في العمل؟	23
115	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل علاقتك جيدة مع زملائك ؟	24
115	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل يشرك رؤساؤك في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المصيرية؟	25
116	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل أنت راض عن الأعمال القائمة لتحسين محيط العمل ؟	26
116	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل أنت على اطلاع بنظام التقييم المعتمد على مستوى مصالح عملك ؟	27
117	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل تنجز مهامك في الوقت المحدد و بجودة عالية ؟	28
117	يوضح النسب المتحصل عليها وفقا للسؤال : هل ترى أن توزيع المهام من قبل رؤساؤك توزيع عادل؟	29

118	يوضح النسب المتحصل عليها وفقاً للسؤال : هل رؤساؤك راضون عن أدائك لمهامك الوظيفية ؟	30
118	يوضح النسب المتحصل عليها وفقاً للسؤال : هل أنت راض عن تقييم رؤسائك لأدائك ؟	31
119	يوضح النسب المتحصل عليها وفقاً للسؤال : هل ترى بأن مختلف الحوافز التي استفدت منها تتناسب و أدائك لمهامك الوظيفية ؟	32
119	يوضح النسب المتحصل عليها وفقاً للسؤال : هل تعتقد أن أداءك الجيد في وظيفتك هدفه الحوافز أم تطوير مهارتك ؟	33
120	يوضح النسب المتحصل عليها وفقاً للسؤال : هل تكون سعيداً عند مجيئك للعمل ؟	34

الصفحة	الموضوع
/	الإهداء
/	الشكر
أ - ي	مقدمة
45-01	الفصل الأول : الإطار النظري لمبدأ التحفيز و الأداء الوظيفي
02	تمهيد
26-03	المبحث الأول : الأسس المفاهيمية لمبدأ التحفيز
05-03	المطلب الأول : التحفيز و تطوره التاريخي
09-05	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التحفيز
12-09	المطلب الثالث : متطلبات ، شروط و أسس منح الحوافز
16-12	المطلب الرابع : أنواع التحفيز
26-17	المطلب الخامس : نظريات التحفيز
45-26	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
29-26	المطلب الأول : ماهية الأداء الوظيفي
34-29	المطلب الثاني : أساسيات الأداء الوظيفي و طبيعته

40-34	المطلب الثالث : تقييم الأداء الوظيفي
44-40	المطلب الرابع : أثر الحوافز على الأداء الوظيفي
45	خلاصة
83-46	الفصل الثاني : الإطار النظري للإصلاح الإداري
47	تمهيد
67-48	المبحث الأول : الإطار النظري للإصلاح الإداري
51-48	المطلب الأول : ماهية الإصلاح الإداري
58-52	المطلب الثاني : الأطر النظرية للإصلاح الإداري
63-58	المطلب الثالث : سياسات و طرق الإصلاح الإداري
67-63	المطلب الرابع : مراحل تنفيذ الإصلاح الإداري و العراقيل التي تواجهه
83-67	المبحث الثاني : إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر
69-67	المطلب الأول : تعريف الوظيفة العامة و الموظف العمومي
71-69	المطلب الثاني : أنظمة الوظيفة العامة و النظام المتبع في الجزائر
76-71	المطلب الثالث : التطور التاريخي لإصلاح الوظيفة العامة في الجزائر
82-76	المطلب الرابع : قراءة في القانون 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة
83	خلاصة

126-84	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية بمركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ
85	تمهيد
98-86	المبحث الأول : الإطار النظري للتكوين و التعليم المهنيين في الجزائر
88-86	المطلب الأول : ماهية التكوين المهني
92-89	المطلب الثاني : سياسة التكوين المهني في الجزائر
95-92	المطلب الثالث : أنماط و أنظمة و شعب التكوين المهني
98-95	المطلب الرابع : هياكل التكوين المهني و تنويع التكوينات
126-98	المبحث الثاني : الدراسة الميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين بريزيني الشيخ
99-98	المطلب الأول : التعريف بالمركز و هيكله التنظيمي
102-99	المطلب الثاني : أعضاء التأطير و موظفو المركز
104-102	المطلب الثالث : أنماط التكوين بالمركز و خريجه
125-104	المطلب الرابع : تحليل البيانات
126	خلاصة
131-127	خاتمة
155-132	الملاحق
/	قائمة المصادر و المراجع

/	الفهارس
/	المخلص

المخلص :

كان الهدف من هذه الدراسة ، محاولة معرفة الأثر الذي يحدثه مبدأ التحفيز على الأداء الوظيفي في الإدارة العامة :

يعتبر العنصر البشري ركيزة أساسية في الإدارة العامة ، و إن توفرت له الرغبة في العمل فسيكون أهم مورد تملكه الإدارة و لن تتوفر له الرغبة إلا إن تم تحفيزه بنظام تحفيزي فعال . و كنتيجة خلصت لها الدراسة أنه من شأن الحوافز بكل أنواعها إحداث الفرق لدى الموظفين من أجل تقديم أداء جيد و متميز و الذي من شأنه تحقيق هدف الإدارة و الموظف معا . و بالتالي يجب خلق نظام تحفيزي شامل تكون فيه كل الحوافز على مستوى واحد من الأهمية بالنسبة للموظف من أجل دفعه لأداء وظيفي يصبو لمتطلبات و غايات الإدارة

- الكلمات المفتاحية :

- مبدأ التحفيز
- الأداء الوظيفي

Résumé

Le but de cette étude était d'essayer de déterminer l'effet du principe de motivation sur la performance dans l'administration publique:

L'élément humain est un pilier fondamental de l'administration publique et, s'il souhaite travailler, il s'agira de la ressource la plus importante appartenant à l'administration et ne sera souhaité que s'il est motivé par un système d'incitation efficace. Et à la suite de l'étude a conclu que les incitations de toutes sortes pour faire une différence dans le personnel pour fournir une bonne performance et distincte, ce qui permettrait d'atteindre l'objectif de la gestion et du personnel ensemble. Il faut donc créer un système complet d'incitations dans lequel toutes les incitations d'un niveau sont importantes pour l'employé afin de le rémunérer pour une performance fonctionnelle conforme aux exigences et aux objectifs de l'administration.

- les mots clés :

- le principe de motivation
- fonctionnalité