



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العربي التبسي - تبسة -  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم الحقوق



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل ماستر ل م د

تخصص: قانون إداري

بغنوان:

## النظام التحفيزي للموظف العام في التشريع الجزائري

تحت إشراف:

معيفي كمال

من إعداد الطلبة:

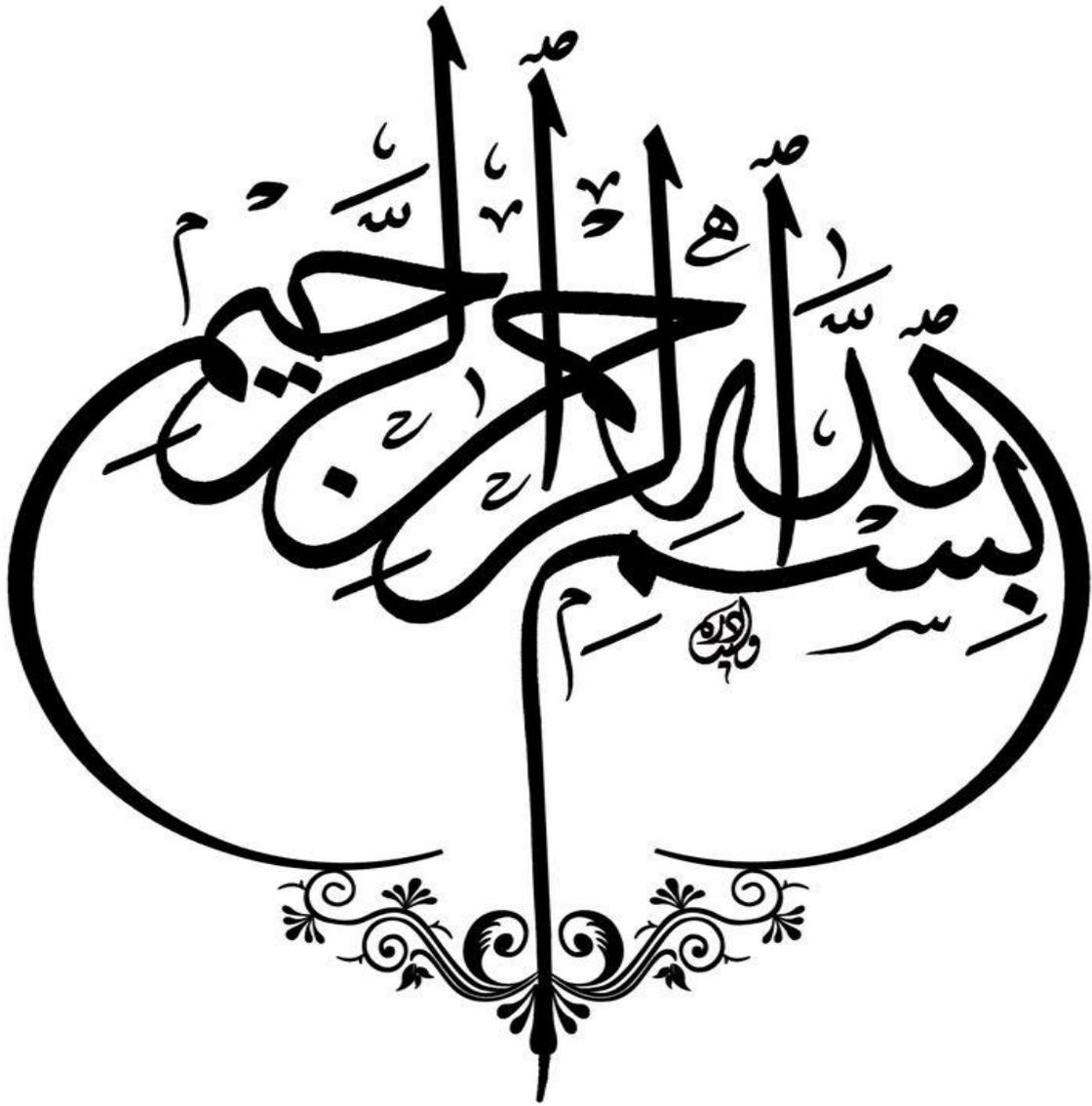
❖ مروجي سماح.

❖ مخلوف ريان.

لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عزاز هدى	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
معيفي كمال	أستاذ محاضر -ب-	مشرفا ومقررا
قادري طارق	أستاذ مساعد -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019



## شكر وعرّفان

الحمد لله نحمده وهو المستحق للحمد و الثناء، فله سبحانه و تعالى كل الجهد

و الشكر أن وفقنا لإتمام هذا العمل

فنسأله سبحانه و تعالى التوفيق والشداد و الصلاة و السلام على أفضل الخلق

سيدنا محمد وعلى آله و أصحابه أجمعين

نتقدم بالشكر و التقدير لكل من ساندنا في العمل بتوجيهاته و نصائحه

ومن أفادنا تفكيراً و تذكيراً الأستاذ المؤطر

"معيفي كمال"

أساتذنا الكرام بكلية الحقوق والعلوم الساسية \_جامعة تبسة\_

إلى كل من ساهم معنا ولو بقليل من أجل إعداد هذه المذكرة.

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لهذا و لم تكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى

\*\*\*\* أمي و أبي \*\*\*\*

العزیزین حفظهما الله لي

اللذان سهر و تعبأ على تعليمي في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

و إلى سندي في الدنيا و لا أرجع لهما فضل

"أيمن" و "سمية".

إلى كل الأصدقاء و الأحباب

"فريال"، "زوينة"، "إيمان"، "شيماء"، "معتز"، "جنى"

مروجي سماح



## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

الى من بلغ الرسالة و ادى الامانة ... و نصح الأمة...الى نبي الرحمة و نور العالمين...

سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

الى من جرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب

الى من كلت انامله ليقدم لنا لحظة السعادة.

الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

الى القلب الكبير والدي العزيز

الى من ارضعتني الحب و الحنان

الى رمز الحب و بلسم الشفاء

الى القلب الناصع البياض والدي الحبيبة

الى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة...

الى رياحين حياتي تميم - اسراء - نبيل

الى عمي الفاضل الدكتور مخلوف طارق

الى روح ابن خالتي رحمه الله و اسكنه فسيح جناته

الى روح جدتي و جدي رحمهما الله

الى الاستاذ الفاضل الذي كان لنا بمثابة الاب اسال

الله ان يحفظك و يرعاك و المزيد من الاجتهادات

و النجاحات الاستاذ القدير - معيفي كمال -

مخلوف ريان

## قائمة المختصرات

المختصر	المصطلح
ج.ر	جريدة رسمية
د.ط	دون الطبعة
ط	طبعة
د.ر	دار النشر
د.ن.ر	دون دار النشر
د.م.ن	دون مكان النشر
د.س.ن	دون سنة نشر
ص	الصفحة

مقدمة

## مقدمة

### مقدمة:

إن وظائف الدولة تشهد تطورا و توسعا كبيرا في مختلف المجالات ، فقد تشبعت وظائفها عن ذي قبل فلم تعد الدولة في عالمنا المعاصر ملزمة بتوفير خدمة الدفاع و الأمن و القضاء فقط كما في السابق ، بل بات لزاما عليها توفير مختلف حاجات مواطنيها وذلك عن طريق القيام بعدة نشاطات أو خدمات كالصحة والتعليم و النقل.... إلخ

ومن المؤكد أنه يلزم تطور وظائف الدولة تطور آخر يتعلق بالوظيفة العامة فعرفت هي الأخرى توسعا و انتشارا وهو ما أدى إلى زيادة عدد الموظفين العموميين من أجل تلبية الكم الهائل من الخدمات و النشاطات في مختلف الميادين، فالموظف العام هو أحد العوامل و الوسائل الرئيسية لنجاح الوظيفة العامة في كل الدول كما يعتبر العامل الرئيسي في فشل الخطط التنموية و ضعف أداء القطاع العام، إن انتقاء و تعيين الموظفين و المستخدمين الجيدين و وضعهم في الوظائف التي تتلائم مع مواصفاتهم على عمل غير متكامل مالم تقوم الإدارة بالاستجابة لرغباتهم في بعض الحوافز حتى يقومون بتأدية مهامهم بالشكل المطلوب فلقد أثبتت مختلف البحوث و الدراسات في مجال الإدارة أن فعالية هذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال التحفيز باعتباره عنصرا أساسيا حيث يشكل المحور الجوهري في نجاح أي إدارة ، وعامل أساسي في كسب الميزة التنافسية و الحفاظ عليها بالإضافة إلى تنشيط الموظفين و زيادة إنتاجهم و مردودهم.

حيث أن نظام التحفيز المطبق في المؤسسات العمومية الإدارية في الجزائر يخضع للأمر 03\_06 المؤرخ في: 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالإضافة إلى بعض المراسيم و قوانين أخرى تنظم و تضبط نظام التحفيز.

### أهمية الموضوع:

إن التحفيز من الموضوعات المهمة التي تتحدد أهميتها باستمرار التي من خلالها يندفع الفرد في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه في الإدارة ، فالتحفيز من أهم الممارسات

## مقدمة

الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا من موظفين سلبا أو إيجابا إذ أستخدم بطريقة عقلانية يترتب عن ذلك إشباع حاجات الموظفين المختلفة فإذا عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف الإدارة المختلفة و من جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الموظف المختلفة.

### دوافع اختيار الموضوع:

يعود اختيارنا لهذا الموضوع لأسباب ذاتية و أخرى موضوعية بالنسبة للأسباب الذاتية تتمثل في:

تقديم بحث جديد و جدير بالدراسة و ذلك نظرا لغياب أو على الأقل ضعف الحوافز المقدمة للموظفين في الإدارة العامة و الذي يجعلهم باستمرار يتخذون سبب لنقص تفاعلهم و استجاباتهم إلى ما يطلب منهم من عمل و عدم بذلهم ما يملكون من طاقات في فائدة الإدارة.

### أما الأسباب الموضوعية تتمثل في:

أن التحفيز أداة و أسلوب له تأثيره الإيجابي في أداء الموظفين و إثارة رغبتهم في العمل و أنه من الناحية العملية تشكو الإدارة من انتشار الكثير من الظواهر السلبية كالتغيبات و التأخرات و عدم إتقان العمل و اللامبالاة فيه.

### الإشكالية:

بما أن فعالية العمل الاداري لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال تفاعل الموظفين و زيادة إنتاجهم و مردودهم. فإنه يمكننا طرح الإشكالية على النحو الآتي:  
ما مدى كفاية النظام التحفيزي للموظف في التشريع الجزائري لتحقيق فعالية العمل الاداري؟.

ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمدنا على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التحفيز وفيما تتمثل أهم أنواعه وأهدافه؟.

## مقدمة

-كيف كرس المشرع الجزائري بالنسبة لنظام التحفيز ؟.

**المنهج المتبع:**

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأمثل للدراسات القانونية، الوصفي الذي تم الاعتماد عليه في الإطار المفاهيمي لنظام التحفيز، والتحليلي من خلال تحليل النصوص القانونية المتعلقة بموضوع البحث.

**أهداف الموضوع:**

- تسليط الضوء على مدى أهمية فهم سلوك الموظفين من قبل الإدارة من أجل تعديله و توجيهه.

- تحقيق جودة أداء الموظفين و رفع الإنتاج.

- بيان النصوص القانونية التي تخص التحفيز من جهة وكذا المفهوم من جهة أخرى.

**الدراسات السابقة:**

سبق و تطرق عدة باحثين إلى هذا الموضوع من جوانب مختلفة والتي اعتمدنا عليها منها: مذكرة الطالب عبد العزيز شنيق بعنوان : "الحوافز وفعالية تنظيمية" دراسة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا عن جامعة سكيكدة 2008/2007، حيث أجرى الباحث دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة نموذجا، حيث كانت حوصلة دراسته حول مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية مما دفع بالكثير من المؤسسات التي أخذها بعين الاعتبار في كل عملية تسعى إلى تحقيق الأهداف وإنجاز المهام كما وكيفا.

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

## مقدمة

حيث استنتجت من هذه الدراسة أنه لا توجد مؤسسة يمكنها أن تستغني عن تحفيز أفرادها، حيث أن واقع التحفيز ينحصر في جانبين مادي ومعنوي وهذا حسب ما أورده المشرع الجزائري.

### **\_الصعوبات التي واجهتنا في البحث:**

مما لا شك فيه أن أي بحث علمي لا يخلو من الصعوبات والنقائص ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا هي:

-الأزمة التي مرت بها البلاد جائحة فيروس كورونا كوفيد 19 وذلك مما سبب لنا صعوبة الوصول إلى المعلومات الكافية

-قلة المراجع والدراسات في الموضوع في الموضوع خصوصا في المكتبة الجزائرية، خاصة ما له علاقة بالتحفيز في المؤسسات العمومية.

-غلق المكتبات الجامعية العمومية والخاصة.

### **خطة البحث:**

وللإجابة على التساؤلات الفرعية قسمنا بحثنا إلى فصلين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف من خلال مبحثين والمتمثلان في المبحث الأول : مفهوم التحفيز، والمبحث الثاني : أثر التحفيز على فعالية الموظف.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى : تطبيقات نظام تحفيز الموظف في التشريع الجزائري من خلال مبحثين والمتمثلان في المبحث الأول: الحوافز المادية والمبحث الثاني : الحوافز المعنوية.

الفصل الأول : مفهوم التحفيز وأثره على فعالية  
الموظف.

المبحث الأول : مفهوم التحفيز.

المبحث الثاني : أثر التحفيز على فعالية الموظف.

# الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

## الفصل الأول

### مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري ولعل السبب هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المشغلة في الدافعية بانعكاساتها وبملاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري، ولعل الاهتمام بدراسة حافز الموظفين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، ورفع كفاءتهم الإنتاجية، لما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية.

لذلك سنتعرض في هذا الفصل الى مفهوم التحفيز في مبحث أول، وفي مبحث ثاني

أثر التحفيز على فعالية الموظف.

# الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

## المبحث الأول

### مفهوم التحفيز

تستعمل الإدارة العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، وهذه الأساليب تحتل مكانا بارزا وتلقى اهتماما بالغاً لدى غالبية المنظمات والإدارات، وإن امتلاك أي إدارة قاعدة من القوى البشرية المحفزة التي تعمل بكفاءة وفاعلية وتنافسية، يساعدها في تحقيق أهدافها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف التحفيز وبيان أهم العناصر التي يركز عليها في المطلب الأول، ثم إلى أنواع التحفيز في المطلب الثاني، وأخيراً أهداف التحفيز في المطلب الثالث.

### المطلب الأول: تعريف التحفيز وعناصره:

تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز و تعريفها بحيث يلعب التحفيز دوراً أساسياً ومهماً في التأثير على الفرد داخل الإدارة، لأجل إتاحة الفرص ووسائل للأفراد العاملين بها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب وتبيان أهم العناصر الأساسية للتحفيز.

### الفرع الأول: تعريف التحفيز.

للتحفيز عدة تعاريف تتمثل أهمها في ما يلي:

1- "هو مجموعة من القوى الناشطة التي تصدر من داخل الفرد ومن محيطه في آن واحد والتي تحت الفرد العامل على التصرف معين في عمله أو في تقدير اتجاهه وشكله ومدته"<sup>(1)</sup>.

2- "هو كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات"<sup>2</sup>.

3- "هو ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د.ط، مديرية النشر، لجامعة قلمة، 2009، ص151.

<sup>2</sup>- سنان الموسوي - إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العمولة عليها، د.ط، دار معدولاي للنشر، عمان، 2004، ص222.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

4- هو بمثابة مقابل للأداء المتميز، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، التحفيز المشجع للأداء المتميز يحقق حاجات البشر، ويشعر العامل بأنه إنسان ذو مكانة وأنه مقدر في عمله.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو عبارة عن مقابل مادي و معنوي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، الذي يدفع الموظف إلى زيادة النشاط في العمل و إنتاجه و مردوده.

### الفرع الثاني : عناصر التحفيز.

هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1- القدرة: فالشخص المؤهل، أو القادر على القيام بعمل ما، يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز أو غير المؤهل أصلا.

2- الجهد: هو الذي يشير إلى الطاقة، والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث إن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

3- الرغبة: إذ لم تكن الرغبة موجودة، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، د.ط، دار المحمدية العامة الجزائر، 2003، ص70.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، د ط، معدولاي للنشر، عمان، 2004، ص 222.

<sup>3</sup> فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات- أساسيات الإدارة الحديثة، د.ط، دار المستقبل، عمان 1997، ص167.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز.

تباينت الآراء في تصنيف وتحديد أنواع الحوافز وذلك اعتمادا على عدة معايير وأسس مختلفة حيث سنذكر في هذا المطلب أنواع الحوافز من حيث طبيعتها ومن حيث آثارها وكذلك من حيث أطرافها.

الفرع الأول: أنواع الحوافز من حيث طبيعتها.

وفقا لمعايير طبيعة الحافز، تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية:

أولا: حوافز مادية:

تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للمجهود المبذول للعمل الذي لا يلبي مطالب الموظف وحاجات عامل مردوده متدني<sup>1</sup>.

فالحوافز المادية هي تلك المبالغ الاي تدفع للموظفين إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية وهي تشمل أيضا كل ما يضيف للفرد دخلا إضافيا وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده<sup>2</sup>.

فإذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن وإن كانت درجة هذه الأهمية تختلف من موظف إلى آخر، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للإدارة إستعمالها حيث نذكر من أشكالها ما يلي:

<sup>1</sup> - درهوم بن عايض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، د.ط، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 37.

<sup>2</sup> - حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، "إنعكاسات الحوافز المادية والغير المادية هلى أداء موظفي وعمل القطاع الخاص"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 61-80.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

• الأجر والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص ببذل الجهد والعمل أي كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد<sup>1</sup>.

كذلك يعرف الأجر بأنه عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية كما يشير إلى المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد، الأداء، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات. أي أن الأجر هي ما يدفع للفرد مقابل قيامه للعمل.

وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف حيث تستهدف ضمان حصول الموظفين على أجر عادل يتناسب مع أعباء ووظائفهم، وزيادة الأجر هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثنيم الجهود والنتائج<sup>2</sup>.

• **التعويضات** : تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل وتعويض التخصص، وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المؤسسة لجميع الموظفين بغض النظر على مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونها أعضاء يعملون لديها، وتمثل هذه الحوافز مقابل للعضوية والانتماء للمؤسسة، وتشعرهم بالأمان والإستقرار الوظيفي

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش: نظام الحواجز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، د.ط، قطاع غزة- الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2007، ص10.

<sup>2</sup> -فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد 05، العدد 14، 2019، ص36.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

وذلك بالإعتراف بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة في رعاية أفرادها وبالتالي تقوية العلاقة بينها<sup>1</sup>

• **المكافآت** : وهي عبارة عن مبلغ مالي يعطى للموظف نظير قيامه لجهد مميز، ويمكن منح المكافآت على أساس مهارة معينة إستطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختص النفقات أو الوقت أو الجهد أو بذلك إستحق المكافأة، ويقوم هذا الأسلوب من التحفيز لتشجيع الموظفين على إكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل فكلما إكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا مكافآت مادية، وهذا يتجاوز من المستجبات السريعة على الأعمال وما يستوجب من ضرورة في تطوير المهارات بإستمرار وما لا شك فيه إن في هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تعلق بالحاجة للوجود والتطوير الشخصي<sup>2</sup>

• **المشاركة في الأرباح** : يكثر استخدام حافزا المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيها تحققه من مستويات في الربح بهدف دفع العاملين لتحسين آدائهم<sup>3</sup>.

حيث أن موضوع إشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المادية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم.

حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة، وبالتالي يفقد الموظف الصلة بينها وبين إنتاجه ويمكن القضاء على هذه العيوب

<sup>1</sup> - مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص42-43.

<sup>2</sup> - حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، المرجع السابق، ص 66.

<sup>3</sup> - علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق، ص11.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

لتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع أرباح والتي تمنح للموظفين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع للموظف بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل موظف مما يمكن من التفرقة بين الموظفين المجتهدين والخاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: حوافز معنوية.

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل ومن دلائل هذه الحوافز:

- الأمن والاستقرار في العمل: فأهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن والاستقرار في العمل الذي له تأثير كبير على نفسية العاملين.

### - فرص الترقية والتقدم:

تعتبر سياسة الترقية إحدى السياسات الهامة التي تؤثر على أداء الموظفين وعلى معدلات إنتاجيتهم، كما وأنها تساعد على تحقيق رغبات وتطلعات الموظفين إلى تقلد المناصب الأعلى وأعمال أفضل، كما تعرف بأنها تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مسؤوليات وإختصاصات وسلطات تختلف إلى حد كبير عن ما كان متوافراً في الوظيفة أو العمل الأصلي الذي كان يشغله.<sup>2</sup>

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض من مراكز العمل مثل التقاعد والاستقالة، أو التوسع في الأعمال فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض تلك

<sup>1</sup> - الطاهر الوافي، التحفيز وأداء المرضيين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل"، جامعة قسنطينة، 2011-2012، ص 40.

<sup>2</sup> - حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، المرجع السابق، ص 66.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

المراكز بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد على ملئ تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية هذه الأخيرة كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته<sup>1</sup>.

**إشراك الموظفين في القرارات الإدارية :** يعتبر إشراك الموظفين في الإدارة حافزا معنويا إيجابا حيث يتيح الفرصة للموظفين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للإدارة ،وتعرف بأنها الإشتراك أو على الأقل تقاسم التأثير في إتخاذ القرار بين المدير ومروؤسيه ، ويشير هذا التعريف إلى الدرجة التي يرغب فيها المدير للسماح بمشاركة المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار ،وتعني المشاركة إنهماك الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية عنها وهذا يعني أن المشاركة تتضمن الإنغماس والمساهمة والمسؤولية<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الحوافز من حيث أطرافها.

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وأخرى جماعية:

#### أولا: حوافز فردية:

الحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الانتاج كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل موظف،ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر

<sup>1</sup> - عبد العزيز شنيق - الحوافز والفعالية التنظيمية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت

1955 سكيكدة 2008/2007، ص19.

<sup>2</sup> -حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، المرجع السابق، ص66.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

### ثانياً: الحوافز الجماعية.

إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تنمي لدى الموظفين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معاً وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرس كل منهم على أن لا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار للأهداف الرئيسية للعمل كما أن الموظف لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكل سبباً للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وإنشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين الموظفين.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الحوافز من حيث آثارها.

ففي هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز إيجابية أو حوافز سلبية.

### أولاً: الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين النوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما تقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز: الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية، كما يمكن القول أن الحوافز الإيجابية هي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين، والتي تلبى حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم الأفكار

<sup>1</sup> - فيروز بوزورين، المرجع السابق، ص 38.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

والمقترحات البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك<sup>1</sup>.

عرفها زرياف بأنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادات في نفقات المعيشة والمكافآت والمشاركة في الأرباح ويذكر أن الحوافز المادية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة إضافة إلى زيادات بالدفع على أساس الأداء<sup>2</sup>.

### ثانياً : الحوافز السلبية:

وهي تلك الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات مما يدفع الإدارة للقيام بتطبيق الحوافز السلبية كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به للهدف المنشود والمرغوب فيه فالحافز السلبي يتضمن نوع من العقاب يجعل الشخص يفشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة والحوافز السلبية تحدث توازن في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم إذا كانوا يثابرون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين<sup>3</sup>.

كما تستخدم الحوافز السلبية لمن يقع عليه نوع من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الموظف في الإتجاه المرغوب، ومن الوسائل

<sup>1</sup> - بدور راني، التحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - كلية الإقتصاد. 2009، ص 68.

<sup>2</sup> - علاء خليل محمد العكش - مرجع سابق ص، 10.

<sup>3</sup> - توفيق إبراهيم عوض الله مريفت، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية بالدانمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والإقتصاد، 2011/2012، ص 31.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأديب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحبس الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث : أهداف التحفيز.**

للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل وإكتفاء أدائه خاصة ما إذا كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى. وكما يحقق التحفيز إذا ما طبق في الإدارات نتائج مفيدة وأهداف مختلفة وعديدة تتمثل في مايلي:

**الفرع الأول : أهداف التحفيز على المستوى الفردي.**

من أهم مزايا الحوافز على مستوى الفرد أو الحوافز الفردية أنه بإمكان الفرد لمس العلاقة بين الأداء والمكافآت، ولهذا فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز إستخداما ومن أجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحا لا بد من توافر بعض الأمور من بينها<sup>2</sup>:

1-1 أن يكون الفرد راغبا فعليا بالحصول على مكافأة أعلى.

2-1 أن يكون بإمكان الموظف السيطرة على التكاليف.

3-1 أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها.

4-1 أن يكون بالإمكان السيطرة على معوقات العمل.

**الفرع الثاني : أهداف الحوافز على مستوى المجموعة.**

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس الأداء للفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتكاثر الجهود من أجل

<sup>1</sup> - فيروز بوزورين، المرجع السابق، ص 39.

<sup>2</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، د.ط، إدارة الموارد البشرية، كمدخل إستراتيجي، دار الكتاب العالمية، عمان، 2009، ص 191-196.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

تحقيق نتائج جيدة ،تصبح الحوافز عديمة الجدوى لذلك تلجأ المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية وقد صممت خطط للحوافز الجماعية لتشجيع الفرد في المجموعة، على ممارسة الضغط على بعضهم البعض لتحقيق أداء أفضل وأسرع<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : أهداف الحوافز على مستوى الإدارة.

تحتاج الكثير من الإدارات إلى مستويات عالية من التعاون بين الموظفين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية ،لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز الحالة على مستوى الإدارة ككل وهناك خطط عديدة ممكن تطبيقها منها المشاركة في الأرباح السنوية ،والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الإقتراحات لشأن تخصيص تكاليف العمل والإنتاج<sup>2</sup>، بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى وهي كالاتي:

- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء وتنمية روح الفريق.
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع بسبب تحملها لمسئوليتها الإجتماعية أمام العاملين.
- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها.
- إشعار العمال بالعدالة حيث يتم تقديرهم ماديا ومعنويا لتميزهم في الأداء<sup>3</sup>.
- **تحمل المسؤولية:** تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون

<sup>1</sup> - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 122.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 12.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر - نظام الأجور والتعويضات، د.ط، الدار الجامعية، القاهرة، 2010، ص 248-249.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

عن المكانة الإجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية<sup>(1)</sup>.

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الجماعة:
- يحدث التنافس بين الأفراد متى توفرت لديهم الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الروح الجماعية لتكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة الحصول عليها.
- تنمية الأفراد فيما بين الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- التكيف مع المتطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والحكومية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، د.ط، المنشورات الجمعية المفتوحة، طرابلس، 1994، ص291.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص292.

# الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

## المبحث الثاني

### أثر التحفيز على فعالية الموظف

إن سعي الإدارة للقيام بجميع أنشطتها بمستوى عال من الكفاءة والفعالية يجعلها تحرص دائما على الإهتمام بالموظفين، من خلال محاولة الحصول على موظفين متميزين، كما تقوم بشكل مستمر لمحاولة رفع أداء الموظفين بها مستخدمة كل الوسائل والطرق المتاحة لها، حيث نجد أن الإدارة تسعى لكسب ثقة أفرادها قبل كل شيء لأن نجاحها مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع أفرادها وهذا ما يمكن الحصول عليه من خلال عمليات التحفيز التي تقوم بها، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى بيان فعالية نظام التحفيز حيث تناولنا في المطلب الأول (أثر التحفيز على الرضا الوظيفي) والمطلب الثاني (أثر التحفيز على الأداء والإبداع الإداري)، والمطلب الثالث (شروط نجاح نظام التحفيز وأسباب فشله).

### المطلب الأول: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على مستويات الرضا الوظيفي للموظفين، لذا يأخذ بعين الإعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى الموظف للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.

### الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أداءه للعمل ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج وعرف أيضا على أنه ذاك الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما ذلك الشعور بالإرتياح النابع من العمل ذاته، ويعرف كذلك

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم بما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الرضا الوظيفي هو شعور الصادق بالسعادة الفرد بعمله نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي:

يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة التحفيز، ومدى تناسب الحافز مع الأداء، ويمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز، يعرف الرضا الوظيفي على أنه شعور الفرد بالقناعة من خلال عمله التي تعتبر محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه وبالتالي تتولد لدى الفرد ثقة كبيرة بالمؤسسة وفخر لإنتمائه إليها ويعتبر أن أهدافه جزءاً من أهداف المؤسسة، مما يساهم في الرفع من الأداء.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به كم أنه التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز في المؤسسة، التي تضع عدداً من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد إلى آخر حيث يمكن للمؤسسة أن تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون سنة، ص 58\_59.

<sup>2</sup>- مرمات نبيلة، المرجع السابق، ص 65.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

وإذا أرادت مؤسسات العمل تخفيض حالات الغيبيات ودوران العمل لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وذلك من خلال نظام الرواتب والحوافز التي تقدمه المؤسسة.

ولتحقيق الرضا الوظيفي هناك مجموعة من العناصر يجب الحرص عليها وهي كالاتي :

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل بنوعيه المادي والمعنوي على اعتبار أن الفرد العامل هو مزيج مادة وروح، وتطبيق نظم الحوافز الإيجابية والتسليية.
- الربط بين برامج الأفراد التي تعني بالتوظيف والتدريب والحوافز والترقيات... إلخ.
- دراسة دوافع الأفراد العاملين، والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومتميز.
- الإهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل كالإضاءة والتدفئة وسائل الإنتاج المختلفة، لأثرها الكبير في رضا العامل وتحسين أدائه<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني: أثر التحفيز في الأداء والإبداع الإداري

يقتضي على الإدارة تحسين أداءها على إختلاف شكلها وحجمها لتستطيع البقاء والإستمرار، حيث أن نجاح أي إدارة مرتبط بمدى كفاءة أداء ومهارة وفعالية موظفيها لذلك نجد أن الأداء الوظيفي والإبداع الإداري هما المحوران الرئيسيين الذي تنصب حولهما جهود المديرين كونهما يشكلان أهم أهداف الإدارة، ويعتبر التحفيز الدافع وراء تطوير وخلق الإبداع والأداء المتميز للموظف

### الفرع الأول : التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي

#### أولا : تعريف الأداء :

الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفئ المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما، وللتمكن من ترقية

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش، المرجع السابق، ص 83-84.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

الموظف تجرى له إختبارات أداء، ويعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل بعمله وسلوكه في فترة زمنية محدودة<sup>1</sup>

ويشير أيضا على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.<sup>2</sup>

### ثانيا : أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

يقوم الإعتقاد بأن الحوافز تدفع للأداء، وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجنب العناصر المؤهلة على الإفتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها.

وبصفة عامة يمكن القول أن الناس يتجهون إلى المسالك التي تكافئهم المؤسسة عليه، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافأة حافزا قويا لإثارة مستوى السلوك والأداء الوظيفي أو يدفع إلى إختيار مؤسسة من المؤسسات كمكان للعمل، زيادة على ذلك فإن للحوافز أهميتها بالنسبة للأفراد لكونها تسد حاجات تتعلق بالعمل، وتعمل الحوافز كعوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي، كما أنها تشبع الحاجات، وتؤدي إلى تعلم أنماط جديدة للسلوك، وتقوم بتوجيهه في إختياره بين الأنماط السلوكية البديلة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: أثر التحفيز على الإبداع الإداري:

#### أولا : تعريف الإبداع الإداري

يعرف الإبداع بأنه ثمرة جهد عقلي بارز يتسم بالجد والإبتكار والبعد عن الرقابة والروتين والأعمال المألوفة وينتهي بالغالب لتحقيق النفع الشامل لجمهور الناس وغالبا ما

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، د.ط، مكتبة لبنان بيروت، 1992 ص310.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، "رؤية مستقبلية"، د.ط، دار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2003، ص80.

<sup>3</sup> - علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، د.ط، دار المعارف،القاهرة،د.س.ن،ص177.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

يكون متسما بالمغامرة في الإنتاج كما يعرف بأنه التطبيق الناجح لتصور، إكتشاف، إختراع مع إعتبره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادقة، ويمكن القول أن الإبداع ينتج عنه منتج، فكرة، إجراء غير مألوف، طرق، أساليب عمل جديدة.<sup>1</sup>

### ثانيا : الحوافز كمقوم رئيسي لتنمية الإبداع الإداري:

حتى ينمو الإبداع الإداري ويحقق هدفه المتمثل أساسا في تطوير المنظمة وعملها وترقيتها إلى الأحسن فإنه لابد من توفر مجموعة مقومات تدعمه، من بين هذه المقومات التي تساهم في التنمية بشكل مباشر وفعال وهي الحوافز حيث تعتبر من العوامل التي تساعد على الإبداع كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية في العديد من البلدان المتقدمة.

كما قد أثبتت الدراسات من أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، أما العكس يؤدي إلى الإحباط، وكذلك عن قلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين فقط بتدبير أمورهم ومهامهم اليومية وتجنبهم العمل الذي سيجلب لهم المزيد من النبذ والإحباط.<sup>2</sup>

حتى تحافظ المنظمة على الإبداع وتتميته لابد أن يتوفر المناخ الملائم لذلك، وهذا المناخ هو حصيلة التحفيز المادي والمعنوي الذي يجعل من المنظمة الحاضنة الحقيقية لتوليد الأفكار وتبنيها، ويقف الحافز المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين اللذين يملكون المعرفة والخبرة وبذور الإبتكار، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة وكذا اللذين يملكون القدرة على خلق المعرفة الجدية ونقلها في أي لحظة إلى خارج

<sup>1</sup>-أنساعد رضوان، زروخي فيروز، مختار رحماني حكيمة، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري"، مجلة البديل الإقتصادي، العدد العاشر، 2020، ص131.

<sup>2</sup>-إيناس عبد الرؤوف الشتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك الأردن، 2003، ص145.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

المنظمة فمن الضروري أن تكون الحوافز المقدمة موجهة لمكافأة، هذه السمة في الحوافز هي التي يعول عليها أن تكون المنظمة ميدانيا فعلا خلافا للإبداع<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: شروط نجاح نظام التحفيز وأسباب فشله**

يبني نظام الحوافز على عدة شروط يجب الاهتمام بها كما حتى ينجح النظام ويحقق فعاليته المنشودة، كما يجب مراعاة مجموعة من الأسباب قد تؤول إلى النظام بالفشل، لابد من توفر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي:

**الفرع الأول : شروط نجاح نظام التحفيز:**

○ **الوضوح والبساطة:** لابد من وضع نظام التحفيز وإمكانية فهمه وإستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

○ **المشاركة:** يفضل أن يشارك الموظفين في عملية وضع نظام التحفيز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى تحمسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنهم.

○ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام التحفيز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية الأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات<sup>2</sup>.

○ **القبول :** يتم النظام الفعال للتحفيز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.

○ **الملائمة :** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع الموظفين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية، الأعمار النسبية الحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تسديد مقدار الحوافز.

<sup>1</sup> -نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والإبتكار، د.ط، دار وائل للنشر،الأردن، 2003، ص198-199.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، د.ط، المكتبة العصرية، د.م.ن، 2007، ص371-372.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام التحفيز بالاستمرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير إذا استدعى الأمر ذلك.
- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية التحفيز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.
- **العدالة** : يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع أدائه، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- **التنوع** : يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي ومنها المعنوي... إلخ<sup>1</sup>.
- **العلانية** : يجب أن يكون نظام التحفيز معلنا حتى يزيد من ثقة العالمين فيه، ويمنع جميع توقعات العالمين في حصولهم على الحوافز.
- **مساندة الإدارة العليا** : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية من خلال استخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية، وإتصالات تقوية مع العمال.
- **التغطية الكاملة للأداء** : ويعني أن يشمل نظام التحفيز كل أنواع التمييز في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف، تخفيض الحوادث، فتح أسواق، عقد صفقات، تمثيل المؤسسة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **عائلي**: كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المؤسسات ترسل للأسرة هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، أو تدعوهم للحفلات توزيع الجوائز ويتضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
- **تدريب المشرفين**: لا بد من تدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين على إجراء النظام والرد على التساؤلات التي تدور حوله وكيفية مساندة النظام<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 320.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 322.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز.

- تعد أسباب فشل نظام التحفيز غير فاعلة ولا تحقق العدالة في المنظمات وهي كما يلي:
  - اللجوء إلى أساليب وطرق لا أخلاقية لتحقيق معدلات الانتاج المرتبطة بالمكافأة مثل:  
تعديل جداول العمل، الصراع، الضغوط... إلخ.
  - ان التحفيز وعدم الموضوعية في توزيع الحوافز والمخصصات الإضافية ومنح العلاوات والمكافآت التشجيعية بين العاملين يؤدي إلى نتائج سلبية.
  - إغفال استخدام الحوافز السلبية أو المكافآت العقابية، فلا يجب التركيز على الحوافز الإيجابية فقط وتتمثل الحوافز السلبية في لفت الإنتباه، التوبيخ، اللوم..... إلخ.
  - إن ربط الأجر بالإنتاج وعدد الوحدات قد يؤدي إلى إهمال متطلبات الجودة، كما أن نظام الحوافز الذي يعتمد على إنخفاض حوادث العمل يؤدي الى عدم التبليغ عن حوادث كثيرة.
  - إن نظام الحوافز الغير المدروس قد يؤدي إلى إحباط العاملين لقدرتهم واستجابتهم لتحقيق معدلات الحوافز<sup>1</sup>.
- بالإضافة إلى العديد من الأسباب الأخرى نذكر منها:
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تضع الحوافر بناءا عليها، فقد يعمل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز، رغم اختلاف المهارات ومستويات الأداء.
  - عدم وجود، أو قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل الفنية والمادية للمنظمة.
  - قصور المتابعة، والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والنواحي التي تتطلب تعديلا وعلاجاً.

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، - إدارة الموارد البشرية- ، د.ط، دار النهضة العربية، مصر، 2015، ص 316-18.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

- تطبيق نظام نمطي، أو نفس النظام في عدد من المنظمات بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث طبيعة النشاط والهيكل التنظيمي.

- عدم وضوح الأهداف الخاصة للتحفيز بالنسبة للمديرين<sup>1</sup>.

- **عدم الدقة في وضع المعايير:** يعتبر هذا السبب من أخطر الأسباب المؤثرة في برنامج

الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة

المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيء على روحهم

المعنوية<sup>2</sup>.

المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ويقصد بهذا المعدل مقدار

الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب وعادة لا يستطيع تحقيق هذا

المعدل إلا عدد من العاملين، وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث

العاملين على مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير

موضوعة على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة

وضع معايير كمية لكل الوظائف.

- **ظاهرة تقييد الإنتاج:** تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة

بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين

التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة

وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع

نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافز الفردي

والجماعي في نفس الوقت<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، د.ط، دار زاهر للنشر، عمان 1997، ص 280.

<sup>2</sup> - القحطاني - محمد بن دليم - إدارة الموارد البشرية، د.ط، دار النشر مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص 193.

<sup>3</sup> - القحطاني، محمد بن دليم، المرجع السابق، ص 194.

## الفصل الأول: مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف.

### خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن الحوافز هي مؤثرات تستخدم لتحريك دوافع الموظفين والتأثير في سلوكياتهم، مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف محددة فالحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك الموظف في المؤسسة، ولأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف على مدى تقديرها لأداءه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها فهي أفضل وسيلة تستعملها الإدارة في دفع وحث موظفيها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات المتبعة قبل وأثناء وبعد وضع نظام للحوافز، فكلما زادت الحوافز حسن أداء الموظف مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء الإدارة.

الفصل الثاني : تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام

في التشريع الجزائري.

المبحث الأول : الحوافز المادية.

المبحث الثاني : الحوافز المعنوية.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

---

#### المبحث الأول:

يخضع نظام التحفيز المسبق في المؤسسات العمومية الإدارية للأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إضافة إلى المراسيم التي صدرت بعده، خاصة تلك التي تعنى بإعادة هيكلة الأجور وكذا قوانين أساسية خاصة، وسنتطرق فيما يلي إلى مختلف أنواع الحوافز المقدمة من طرف القطاع العمومي وذلك تماشياً مع الفصل السابق.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

#### المطلب الاول : الراتب .

يعتبر هو أول الحقوق التي ينتظرها الموظف لقاء العمل الذي يؤديه و يكرس له وقته فهو المصدر الوحيد و تصرف الرواتب شهريا و يحدد مقدارها على اساس درجة الوظيفة.<sup>1</sup> فهو الحق الاساسي و الاول للموظف بل هو السبب الرئيسي للالتحاق بالوظائف.<sup>2</sup> و هذا ما نصت عليه المادة (32) من الامر 03-06 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة للموظف الحق بعد اداء الخدمة في الراتب.<sup>3</sup>

المادة (80) من الامر 03-06 على انه يتم الالتحاق بالوظائف العمومية عن طريق:-  
-المسابقة على اساس الاختبارات.

-التوظيف المباشر من بين المترشحين الذين تابعوا تكوين متخصص عليه في القوانين الاساسية لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.<sup>4</sup>

كما تنص المادة (83) من الامر 03-06 تعيين كل مترشح تم توظيفه في رتبة الوظيفة العمومية بصفة متربص غير انه يمكن ان تنص القوانين الاساسية الخاصة و نظرا لغير المؤهلات المالية المطلوبة للالتحاق بعض الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.<sup>5</sup>

#### الفرع الثاني : حماية الراتب .

يتلخص مضمون هذا المبدأ في امتياز و اسبقية الحقوق المالية المتمثلة في الاجور و مختلف التعويضات الملحقة بها عن مختلف الديون الاخرى التي قد تترتب على صاحب

<sup>1</sup> - سامي جمال الدين، اصول القانون الإداري ، د ط ، دار الناشر منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 283.

<sup>2</sup> - علاء الدين عشي مدخل القانون الاداري د ط دار الهدى الجزائر 2012 ص 227.

<sup>3</sup> - المادة 32 من الامر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة.

<sup>4</sup> - المادة 80 من نفس المادة.

<sup>5</sup> - المادة 83 من الامر 03-06 سابق الذكر.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

العمل مما كانت طبيعتها المدنية او التجارية و ما يفهم من هذا المبدأ ان امتياز الاجور عن باقي الديون يستوجب توفير الحماية لها.<sup>1</sup>

**ثانيا : العلاوات المصادقة للدخل:**

هي تلك العلاوات المضافة للمرتب حسب نسب و طرق مختلفة يستفيد منها الموظفون المصنفون من الصنف 1 الى 16 في حدود مبلغ يتراوح بين 100 و 950 دينار ثانيا العلاوات المعوضة لبعض المصاريف تشمل المصاريف التي يقتضيها اداء المهام الموجهة للموظف للقيام بها سواء داخل التراب الوطني او خارجه و تتمثل هذه المصاريف في مصاريف النقل الاكل الايواء...الخ.<sup>2</sup>

**المطلب الثاني: الترقية.**

حسب ما جاء في المادة 54 من الفقرة 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم: 59/85 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الادارات العمومية الترقية عرفة كما يلي "تتمثل الترقية في التحاق بمنصب اعلى حسب التسلسل السلمي و تترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك".<sup>3</sup>

أما الأمر رقم: 03/06 السابق الذكر في ضمن المادة 38 من الفصل الأول من الباب الثاني تحت عنوان ضمانات و حقوق الموظف و واجباته و التي جاء فيها " للموظف الحق في التكوين و تحسين المستوى و الترقية في الرتبة خلال حياته المهنية ".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سليمان أحمية قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري طبعة إلكترونية الجزائر 2014-2015 ص 22.

<sup>2</sup> - هاشمي خرفي الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و نفقة التجارة الاجنبية درهمومة الجزائر 2013 ص 253

<sup>3</sup> - المادة 54 فقرة 1 و 2 من المرسوم التنفيذي رقم 58-59 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الادارات العمومية

<sup>4</sup> - المادة 38 من الأمر 03-06 السابق الذكر

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

الفرع الاول : الحماية القانونية للترقية.

أولا : الترقية في الرتبة.

لقد وضع المشرع الجزائري للترقية في الرتبة إطار قانوني و حدد المعايير و الاساليب التي من خلالها تتم الترقية و ذلك طبقا للمادة 38 من الأمر 06-03 المذكورة أعلاه وضع المشرع عدة شروط .

- يجب أن تكون الترقية من درجة الى درجة التي تعلوها مباشرة لأن القانون منع القفز على الدرجات .
- لا يجوز ترقية الموظف الذي تم معاقبته تأديبيا إلا بعد انقضاء المدة .
- يجب أن يكون الموظف قد أمضى المدة القانونية في الخدمة.
- عدم جواز ترقية الموظف المنقول بعد معاقبته.
- يجب أن يكون للترقية درجة شاغرة لها تمويل في الميزانية.<sup>1</sup>

ثانيا : الترقية بالاختبار.

على أساس الجدارة و المهارة التي يتمتع بها العامل أو الموظف و المنجزة من طرفه خلال الفترات الماضية كما تظهر في سجله كما يشير أيضا الى طاقاته و تمكنه و استعداده مما يجعله حافزا لترقيته الى مراكز أكبر و يكون هذا الاختبار إما مطلقا أو مقيدا. لذلك يفضل استعماله في الوظائف العليا فقط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-أنظر المادة 38 من الأمر 06-03 سابق الذكر صفحة 5

<sup>2</sup>-تيتشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد

بوقرة، بومرداس، 2009-2010، ص 96 .

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

**ثالثا : الترقية بالأقدمية.**

الترقية بالأقدمية هي طريقة آلية و تلقائية إذ يرقى الموظف عملا بقاعدة التدرج التسلسلي و ذلك في حدود مدة أقصاها ثلاث سنوات و نصف يقضيها الموظف في كل وظيفة أو صنف أو رتبة.<sup>1</sup> و تقوم هذه الترقية على أساس اعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة منذ بداية تعيينه بحيث يمكث في كل درجة أو وظيفة مدة زمنية محدودة و من ثم يرفع الى درجة أعلى.<sup>2</sup>

**الفرع الثاني: طرق الترقية.**

تعتبر الترقية من أهم الدعامات التي تقوم عليها الوظيفة العمومية فهي تحقق غرضين في آن واحد حيث تضمن للموظف المجد نفعا معنويا يتمثل في ترقية للوظيفة الأعلى، ونفعا ماديا يتجسد في زيادة الراتب، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تحقق الترقية نفعا للإدارة عندما تحفز الموظفين وتنفعهم لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المرفق العام، كما أن الإدارة تختار من الموظفين أفضلهم وأكفأهم لشغل الوظيفة المرقى لها.

#### 1. الترقية بالأقدمية:

ومما لا شك فيه أن الترقية تهدف لإشباع حاجات الموظف في إثبات ذاته في العمل الوظيفي فهي تنطوي على معالي التقدير والتكريم للموظف. إن المقصود بالترقية الأقدمية هي طول مدة الخدمة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار حين ترقية الفرد أو حين اتخاذ إجراء من الإجراءات التي من شأنها أن تؤثر على مركز الموظف.

<sup>1</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، د ط، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 322.

<sup>2</sup>-مصطفى نجيب، شاوش إدارة الموارد ( إدارة الافراد )، ط3، دار الشرق و التوزيع، عمان، 2005، ص 280.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

#### تقييم معيار الأقدمية:

إذا كانت الأقدمية تقوم على أساس المدة التي قضاها الموظف في الخدمة ، حيث يتم ترتيب الموظفين داخل الوحدة الإدارية الذين يشغلون وظائف تدخل في نوعية واحدة بحسب أقدميتهم فإن هذا المعيار يترتب عليه نتائج إيجابية وسلبية وهي كالتالي :

أولاً: المزايا: يمتاز هذا المعيار بما يلي:

#### • تحقيق المساواة والعدالة بين جميع الموظفين في الترقية:

فالقانون ينص عادة على المدة اللازمة للترقية من درجة أدنى إلى درجة أعلى، وما على الإدارة إلا أن تطبق هذا الشرط على كل من يتوفر فيه.

#### • توفر الأقدمية الاستقرار النفسي للموظف:

حيث تضمن له مستقبل وظيفي وهذا الأمر يؤدي إلى انصراف كل موظف للقيام بالواجبات الموكلة إليه دون خوف على مستقبله.

#### • يتسم نظام الأقدمية بالسهولة و البساطة:

في عملية التطبيق كما يشجع العاملين على البقاء في الإدارات، وعدم تركها لاحتمال فقدهم لأقدميتهم عند ترك العمل مما يعني أن هذا الأسلوب قد يقلل من دوران العمل، وأنه سهل ومقبول لدى الموظفين والنقابات العمالية.

#### ثانياً: المساوىء: لقد نتج عن هذا المعيار المساوىء التالية:<sup>1</sup>

- هذا المعيار لا يعمل على تحقيق المساواة والعدالة بين جميع الموظفين لإعدادهم للوظائف الجديدة التي سيقرون إليها بما فيها المجد وغير المجد، ومن ثم فهو معيار مجحف بحقوق الموظف.

<sup>1</sup>- تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة

احمد بوقرة بومرداس، 2010/2009، ص 96.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

- ليست الأقدمية دليلا على الكفاءة بالاستمرار بل قد تكون دليلا على العكس، فكون أن الموظف مطمئن إلى ترقيته الآلية من شأنه لأن يعمل إلى تحفيزه إلى العمل والجد.

#### 2- الترقية بالاختبار:

على أساس الجدارة و المهارة التي يتمتع بها العامل أو الموظف والمنجزة من من طرفه خلال الفترات الماضية كما تظهر في سجله، ما يشير أيضا الى طاقاته وتمكنه واستعداده مما يجعله حافزا لترقيته الى مراكز أكبر.

ويكون هذا الاختبار إما مقيدا أو مطلقا، ويوفر هذا النظام الفرصة أمام المؤسسة لانتقاء أفضل العناصر، مما يحقق الفائدة لها إلا أنه يؤدي إلى التحيز والمحاباة، لذلك يفضل استعماله في الوظائف العليا فقط.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث : المنح و التعويضات.

اورد المشرع الجزائري المنح و التعويضات في الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية حيث جاء في نص المادة 124 منه أن المنح تخصص الحث على المردودية و تحسين الأداء لأنه لا بد على العامل بذل مجهود معتبر و الحصول على مردودية معينة للحصول على المنح أي تحفيز الفرد عن طريق المنح.

بالإضافة الى نص المادة 125 التي صرحة بزيادة على الراتب توجد تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه.<sup>2</sup>

#### الفرع الأول : تعريف التعويضات والمنح.

يعتبر التعويض شكلا من أشكال التأمين على توفير بديل للراتب و يستفيد منه الموظف يتمثل في قيم مالية يدفعها له المستخدم.

<sup>1</sup>- تيشات سلوى، المرجع السابق ص 100.

<sup>2</sup>- المادة 124 و 125 من الأمر 06-03 السابق الذكر.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

أما بخصوص المنح فهي تعد مبلغ من المال يمنح للأجير نتيجة المناسبات وظروف معينة ومنها ما يعطى لسبب طارئ مثلًا : الزواج أو ولادة طفل ... إلخ وبالتالي لا تعتبر المنحة أجرًا إضافيًا كونها تشكل تبرعًا طارئًا يعود لصاحب العمل تقريره وتحديد مقداره ومنها ما يعطى للموظف في ظروف مستمرة لتشجيع الإنتاج أو كتعويض خاص نتيجة طبيعة العمل أو ظروفه.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني : أنواع التعويضات.

تأخذ التعويضات شكل مزايا عينية قائمة على سبب معقول يبررها، ولكنها قد تستخدم أحيانًا كوسيلة مستترة لزيادة مرتبات بعض فئات الموظفين دون إثارة الفئات الأخرى، كما أن النظام القانوني للتعويضات لا يختلف كثيرًا من الناحية المبدئية عن نظام المرتبات، فتحديد التعويضات يمكن أن يتم عن طريق المشرع بمناسبة تصويتية.

ولكن وذلك يجب أن يراعي عند منح هذه التعويضات والملحقات قيامها على مقتضيات واقعية يستلزمها، وأسباب فعلية يبررها أمام الموظفين الذين لا يستفيدون منها، حيث تعتبر هذه التعويضات عناصر حقيقية في مرتب الموظف تساعد على مواجهة الأعباء المعيشية المتزايدة وتحفزه على القيام بالمهام الموكلة إليه ولتوضيح بعض هذه التعويضات التي يتقاضاها الموظف نسوق الأمثلة التالية:

#### أولاً: المنحة العائلية:

وتخصص للموظف الذي يعيل أولاده و الزوج الغير العامل لمساعدته على تحمل نفقاته، وتمنح لكل طفل سنه أقل من 17 سنة في كل الحالات بمبلغ 300 دج أو 600 دج للمستفيدين من دعم المنح العائلية.

<sup>1</sup> - عامر سلمان عبد المالك، الضمان الاجتماعي في ضوء المعايير الدولية والتطبيقات العلمية، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 1991، ص 995.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

ثانيا: تعويض التمثيل:

و يمنح لشاغلي المناصب التي تتطلب بالنظر لطبيعتها الخاصة مصاريف إضافية و مبالغ مالية للظهور بمظهر اجتماعي لائق ويحدد القانون هذه الفئات ومقدار التعويض الذي يتقاضاه موظفي وزارة الخارجية.

ثالثا: تعويض المنصب:

ويمنح لقاء الطبيعة الخاصة للوظيفة والعمل الذي يتطلبه والإجهاد الجسماني أو الفكري الذي يميزها.

رابعا: تعويض العمل الإضافي:

ويمنح هذا التعويض مقابل ما يقوم به الموظف من أعمال إضافية خارج ساعات العمل الرسمية، وتختلف طبيعة العمل الإضافي وتتنوع فتكون أحيانا من النوعية ذاتها التي يؤديها الموظف في وظيفته الأصلية، وتكون أحيانا أخرى من طبيعة مختلفة بل قد تكون من جهة عامة أخرى غير الجهة التي يعمل لديها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - المرسوم رقم 75/65 المؤرخ في 23/03/1965 يتعلق بالتعويضات ذات الصبغة العائلية، ج.ر، العدد 26 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 292/07 المؤرخ في 26/09/2007، ج.ر، العدد 32.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

المبحث الثاني : حوافز معنوية.

المطلب الأول: العطل.

تعتبر العطلة انقطاعا وقتيا عن العمل، يتم الترخيص فيه من قبل الإدارة على مطلب في ذلك يقدمه العون، لذلك فإنه لا يمكن للعون العمومي أن ينقطع عن العمل مبرر قانوني، إذ ينجر عن ذلك غياب غير مبرر بعطلة قانونية خصم المرتب بعنوان بأن الغيابات علاوة على العقوبات التأديبية إن لزم الأمر.

للموظف الحق في العطلة السنوية مدفوعة الأجر تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو السنة السابقة للعطلة إلى 30 يوليو من سنة العطلة وتحسب على أساس يومين ونصف من الشهر الواحد من العمل دون أن تتجاوز المدة الكاملة 30 يوما في السنة الواحدة، وتعتبر العطلة السنوية فترة لراحة الموظف لكل النقاط الخاصة بها الفصل المخصص للعطل من المادة (194).

إلى المادة (206) من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، والمتضمن

القانون الأساسي العام للوظيفة العامة.<sup>1</sup>

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية، حيث الموظف له الحق في يوم كامل لراحة أسبوعين طبقا للتشريع المعمول به، إذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك، ويستفيد أيضا من أيام الراحة والعطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به وهي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي يعمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة بالإضافة لما سبق يستفيد الموظف من فترات الغياب المرخص له من قبل الإدارة وكذلك العطل الأمومة أو المرض أو حوادث العمل.

<sup>1</sup> - المادة 194 الى المادة 206 من الامر 03/06 السابق الذكر.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

وجاء في نص المادة 39 من الأمر 06-03 أن للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الامر، وجاء في المادة 194 من نفس الأمر " للمواطن الحق في عطلة سنوية مدفوعة الأجر.<sup>1</sup>

الفرع الأول: أنواع العطل.

#### 1. العطل المادية:

و هذا النوع من العطل يحصل عليها في كل مرة بصفة دورية و تمنح لكل الموظفين دون استثناء، ولا يتطلب شروطا خاصة وهي على أنواع:

#### • العطلة الأسبوعية:

تمنح في نهاية كل أسبوع مدفوعة الأجر محددة بـ 24 ساعة ويمكن للإدارة في بعض الحالات عندما تقتضي الضرورة المصلحة المؤسسة وذلك أن شغل العطلة الأسبوعية على أن يمنح راحة تعويضية مماثلة لها زيادة على الانتقاع بالتعويض عن الساعات الإضافية إذا كان لا يتقاضى في مرتبة علاوة الخدمة الدائمة و هذا ما جاءت به المادة 191 حيث نصت الفقرة الأولى منه على أن " للمواطن الحق في يوم كامل للراحة أسبوعين طبقا للتشريع المعمول به<sup>2</sup>، وأكدته المادة 193 حيث نصت يوم الراحة الأسبوعي وأيام العطل المدفوعة الأجر أيام راحة قانونية للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة ، تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المادة 39 من الأمر 03/06، السابق الذكر، ص 06.

<sup>2</sup> - المادة 191 من الأمر 03/06، المرجع السابق ص 11.

<sup>3</sup> - المادة 193 من الأمر 03/06، المرجع السابق ص 11.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

#### • عطل المواسم والعطل الدينية:

حددها القانون 278\_63 المؤرخ في 26/7/1963 المحددة لقائمة الأعياد الوطنية و نظمها القانون رقم 05-06 المؤرخ في 26-04-2005 المعدل للقانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو 1963 لقائمة الأعياد الوطنية، وحسب هذه القوانين فإن أعياد المواسم هي:

- عيد أول ماي.
- عيد رأس السنة الميلادية.
- 05 جويلية عيد الاستقلال.
- أول نوفمبر عيد الثورة.
- أول محرم رأس السنة الهجرية.
- عاشوراء.
- المولد النبوي الشريف.
- عيد الفطر.
- عيد الأضحى المبارك.<sup>1</sup>

#### • العطل السنوية:

وتعتبر أهم أنواع العطل، يستحقها الموظف كل سنة للراحة من عناء العمل وتجديد النشاط استعدادا لعام جديد ومن هنا تكتسي أهميتها لأن الموظف بعدها أحسن حالا.

<sup>1</sup> - القانون رقم 05-06 مؤرخ في 26 افريل 2005 يعدل القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو 1963، ج.ر. العدد 30 الصادر بتاريخ 27 افريل 2005.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

وقد نص القانون 06-03 السالف الذكر في المادة 197 على هذه العطلة وحددها بثلاثين يوما في السنة ويمكن تجزئتها على أن تستكمل في مدة أقصاها سنة، وتقوم الإدارة بالتنسيق بين إجازات الموظفين حتى تحافظ على استمرارية العمل بها.<sup>1</sup>

كما نص القانون 03/06 في المادة 199 على أن الإدارة تستطيع عند الضرورة استدعاء الموظف وقطع إجازته السنوية قبل نهاية مدتها ويعطي في هذه الحالة عندما تسمح ظروف العمل بذلك عطلة تعويضي.<sup>2</sup>

كما يمكن أن يطلب الموظف قطع عطلته السنوية إثر إصابته بحادث عمل حوله عطلة مرضية، ولا يجوز بأي حال من الأحوال أن تحول العطلة المرضية وهذا حسب المادة 201 من الأمر 03/06،<sup>3</sup> الطويلة الأمد الحق شهر واحد للعطلة السنوية وذلك حسب ما تقتضيه المادة 09 من القانون المؤرخ 81-08 المؤرخ في 27 يوليو 1981 والمتعلق بالعتل السنوية.<sup>4</sup>

وأهمية العطلة السنوية أوردتها المشرع في جميع القوانين المتعاقبة المتعلقة بالوظيفة وكذا تشريعات العمل المختلفة.

- الأمر 133/66 وقد أشار لمشرع الجزائري إلى العطلة السنوية في الأمر رقم 133/66 في المادة 39 منه حيث نصت بقولها " للموظف القائم بالخدمة الحق في

<sup>1</sup> - المادة 197 من الأمر 03/06، السابق الذكر، ص 17.

<sup>2</sup> - المادة 199 من الأمر 03/06، السابق الذكر ص 18.

<sup>3</sup> - المادة 201 من الأمر 03/06 السابق الذكر 18.

<sup>4</sup> - المادة 09 من القانون رقم 81-08 المؤرخ في 27 يوليو 1981 والمتعلق بالعتل السنوية، ج.ر، العدد 26 الصادرة

بتاريخ 30 يوليو 1981 ص 887.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

عطلة سنوية مع الأجر ثلاثين (30) يوما متتالية عن سنة قام خلالها بالخدمة وللإدارة مطلة الحرية في تقسيط العطل السنوية.<sup>1</sup>

- الأمر 03-06 فقد أورد في الباب التاسع بعنوان العطل و الغيابات فصل كامل عن العطل و ركز على العطلة السنوية و توسع في الحديث عنها و عن مدتها و كيفية احتسابها في أكثر من عشرة مواد من المادة 194 إلى المادة 206، كما نصت أيضا المادة 39 من الأمر 03-06 على أن "للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر."<sup>2</sup>

و قد أورد المشرع جملة من التعويضات عن العطلة السنوية يمكن إجمالها في ما يلي:

- إن التعويض عن العطلة السنوية أن لا يقل هذا المبلغ الذي يتقاضاه العامل إذ استمر في العمل.

- إذا منحت الإجازة السنوية في الفترة التي تغلق فيها المؤسسة تزيد عن العطلة الرسمية للعمال، فإن هؤلاء يستفيدون من راتب كامل عن الأيام التي وجدوا فيها المؤسسة مغلقة مثل الأجر الذي يستحقونه.

- في حالة إفلاس المؤسسة المستخدمة فإذا لم تدفع الأقساط المطلوبة إلى الصندوق العطل المدفوعة الأجر للعمال فإن هذا الأخير يتحمل دفع التعويضات المستحقة للعمال.

- عند قطع علاقة العمل و لم يستفد العامل من العطلة السنوية كليا أو جزئيا فإنه يتقاضى تعويضا طبقا للمادتين 20 و 23 من القانون 59/85 وهذا التعويض حق

<sup>1</sup> - المادة 39 من القانون رقم 133/66 المؤرخ في 02 يوليو 1966 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، ج.ر، العدد 46، الصادرة بتاريخ 08 يوليو 1966 ص 556.

<sup>2</sup> - المواد 39، 194، 206 من الأمر 03-06، السابق الذكر ص 06، 17، 18.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

العامل مهما كانت أسباب قطع علاقة العمل، وعند وفاة العامل فإن هذا الحق يدفع لذوي الحقوق.<sup>1</sup>

- **العطل الإضافية** : وتمنح هذه العطل لاعتبارات جغرافية و طبيعة تتميز بها المنطقة التي يمارس فيها الموظف عمله وهذا ما جاء في الأمر 06-03 في المادة 195 منه" يمكن للموظفين الذين يعملون في بعض مناطق من التراب الوطني لا سيما في ولايات الجنوب، وكذا الذين يعملون في الخارج في بعض المناطق الجغرافية الاستفادة من عطل إضافية.<sup>2</sup>

- **العطل الاستثنائية**:

وهي عطلة خاصة يحصل عليها الموظف لأسباب محددة وتمنح في كل حالة تستدعي الحصول عليها فهي ليست دورية ولا عامة وهي على أنواع:

- **العطل المرضية**:

إن المشرع الجزائري أشار إلى العطلة المرضية في المادة 39 من الأمر 66/133 وبموجب هذه المادة فإن الموظف يستفيد من عطلة مرضية لمدة ستة أشهر عن خدمة مدتها عام واحد، ويتقاضى الموظف خلال ثلاثة أشهر راتبه كاملا ونصف الراتب خلال الثلاث الأشهر الباقية مع احتفاظ الموظف بحق الاستفادة من التعويضات والمنح العائلية، وعند انتهاء العطلة المرضية فإن كان الموظف لا يستطيع العودة للعمل ففي هذه الحالة يحال الموظف على الاستيداع أو على التقاعد وهذا على حسب الشروط المنصوص عليها في قانون المعاشات.

<sup>1</sup>- المواد 20 إلى 23 من القانون 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، ج.ر، العدد 13 الصادرة بتاريخ 1985/03/24.

<sup>2</sup>-المادة 195 من الأمر 03/06،السابق الذكر،ص17.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

أما إذا كان المرض نتيجة العمل أو بسببه أو كان المرض أو الجرح بسبب عمل الصالح العام أو من أجل إنقاذ حياة شخص، إن الموظف يحتفظ بأجر كامل، كما يجوز للموظف استرداد المصاريف التي تسبب فيها المرض أو الحادث كما أن المشرع الجزائري في ذات المادة في الفقرة الثالثة إلى العطل طويلة الأمد إذا أصيب الموظف بأمراض خطيرة كالسل والمرض العقلي والسرطان ويتقاضى الموظف الأجر كاملاً خلال الثلاث سنوات الأولى ونصف المرتب خلا السنتين الأخيرتين مع الاحتفاظ بالمنح العائلية.<sup>1</sup>

صدر المرسوم **135/66** المتعلق بالعطل و تنطبق هذا المرسوم إلى إجراءات القانونية الواجب إتباعها من قبل الموظف المريض حتى يستفيد من الإجازة المرضية وهذه الإجراءات هي:

- تقديم طلب مرفقا بشهادة طبية.
- الشهادة الطبية إذا تجاوزت 7 أيام لا بد أن تكون صادرة من طبيب محلف.
- وأشارت المادة **15** من هذا المرسوم إلى أن المستفيد من العطلة المرضية يجوز له ممارسة نشاط مأجور ما عدا الأعمال الخاصة بإعادة التأهيل.<sup>2</sup>
- إن الموظف المصاب بالسل أو بمرض عقلي أو بسرطان أو بشلل هي نفس المدة الواردة في المادة **39** من الأمر **133/66** المشار إليه أعلاه.<sup>3</sup>
- بعد الانتهاء من الإجازة الطويلة الأجل فلا يجوز للموظف العودة إلا العمل إلا إذا اعترف له بالقابلية بعد إجراء الفحص الطبي و موافقة اللجنة الطبية.

<sup>1</sup> المادة 39 من الأمر 133/66، السابق الذكر، ص556.

<sup>2</sup> -المادة 15 من المرسوم 135/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن العطل السنوية و المرضية الإستثنائية، ج.ر، العدد 46 بتاريخ 08 جوان 1966.

<sup>3</sup> -المادة 39 من الأمر 133/66، السابق الذكر.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

- أما المرسوم 59/85 فإنه أشار في المادة 16 إلى حق الموظفين والعمل في التمتع بالراحة والعطل السنوية.<sup>1</sup>
- لكن الأمر 06-03 تطرق للعطل المرضية في المادة 129 والمواد من 201 إلى 204 إذ نصت المادة 129 " ويعد في وضعية الخدمة أيضا الموظف:
  - الموجود في عطلة سنوية.
  - الموجود في عطلة مرضية أو حادث مهني.<sup>2</sup>
  - عطلة الأمومة:

و تقرر هذه العطلة للأم العاملة خلال فترات من قبل الولادة وما بعدها وقد نص عليها القانون 11/83 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية في المواد 23 إلى 30 يدفع الأجر من صندوق الضمان الاجتماعي طوال مدة هذه العطلة.<sup>3</sup>

كما جاء في المادة 213 من الأمر 06-03 حيث نص على " تستفيد المرأة الموظف خلال فترة الحمل والولادة من عطلة أمومة وفق للتشريع وفي نفس الأمر جاء الحديث عن حق عطلة الأمومة في مضمون المادة 214 أن للموظف المرضعة الحق ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة ولمدة سنة التعيين ساعتين مدفوعتين الأجر كل يوم خلال سنة الأشهر الأولى، وساعة واحدة كل يوم خلال الستة أشهر الموالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المادة 16 من المرسوم التنفيذي 59/85 المؤرخ 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات العمومية، ج.ر، العدد 13 الصادرة بتاريخ 1985/03/24.

<sup>2</sup> - المادة 129 و المواد من 201 إلى 204 من الأمر 03/06، السابق الذكر.

<sup>3</sup> - المواد 23-30 من القانون رقم 11/83 المؤرخ 02 يونيو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج.ر، الصادرة بتاريخ 24 رمضان 1403. ص.1796، 1795.

<sup>4</sup> - المادة 213 و 214 من الأمر 03\_06 السابق الذكر، ص.19.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

#### • العطلة الخاصة:

يستفيد الموظف طبقا للمادة 215 من الأمر 06-03 من تراخيص استثنائية بالتعيين تكون غير مدفوعة الراتب وتكون الاستقادة منها للضرورة القصوى حيث للإدارة المستخدمة سلطة تقدير ما بعد الضرورة القصوى على أساس ما يقدمها لها الموظف من مبررات، والتعيين في هذه الحالة محدد المدة إذ يجب أن لا يتجاوز 10 أيام في السنة دون تبيان فيها كانت الاستقادة من هذه المدة تتم دفعة واحدة أو على دفعات.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني

##### الإضراب والحق النقابي

إن الحق في الإضراب يعتبر من أهم وسائل ممارسة الحق النقابي وذلك للدفاع عن المصالح المادية والمعنوية للموظف، وهو حق مشترك بين الموظفين والعمال ولإبراز قيمة هذا الحق وخصوصيته في قطاع الوظيفة العامة، و تعتبر الحرية النقابية من أبرز الحقوق والحريات الجماعية، حيث يمكن للموظفين بممارسة الحق النقابي عن حقوقهم الوظيفية وهذا ما سوف تناوله في هذا المطلب من خلال دراسة الإضراب كفرع أول، و الحق النقابي كفرع ثاني.

##### الفرع الأول: الإضراب.

سعى المشرع الجزائري إلى ضبط ممارسة حق الإضراب بقيود إجرائية تحول دون التعسف في استعماله نظرا لما ينجم عنه من عواقب وخيمة تعود بالسوء على المنتفعين من خدمات المرفق العام كما وأنه و لأسباب موضوعية يمكن للمشرع أن يمنع هذا الحق في

<sup>1</sup> - المادة 215 من نفس الأمر، ص19.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

قطاعات معينة حيث نصت المادة 36 من الأمر 03\_06 السالف الذكر على أن يمارس الموظف الحق في الإضراب في إطار التشريع المعمول به<sup>1</sup>.

ويعرف الإضراب على أنه التوقف الجماعي عن العمل بصفة إرادية و بقرار مبرر كن طرف العمال بهدف الضغط على أصحاب العمل والسلطة العامة قصد إجبارها على الخضوع لتلبية مطالبهم و إيجاد حل للنزاع القائم بينهم و بين صاحب العمل<sup>2</sup>.

**أولا : موقف المشرع الجزائري من حق الإضراب في قطاع الوظيفة العمومية**

بالنسبة لتحريم المشرع للإضراب ، هو في الأساس تحقيقا لمبدأ سير المرافق العامة بانتظام واطراد، لان قيام الموظفين أو عمال القطاع العام بهجر عملهم قصد تحقيق مطالبهم يتنافى ومبدأ سيرورة واستمرارية المرافق العامة ، ويجد هذا الأساس سنده التشريعي في المادة 33 من دستور 1976 ، والتي تنص على أن " الدولة مسؤولة عن ظروف حياة كل مواطن فهي تكفل استفاء حاجياته المادية والمعنوية وخاصة متطلباته المتعلقة بالكرامة والأمن ، وهي تستهدف تحرير المواطن من الاستغلال والبطالة والمرض والجهل ...".

ثم جاء دستور 1989 الصادر في ظل الإصلاحات السياسية والاقتصادية والتعددية الحزبية فقد اعترف بحق ممارسة الإضراب في المرافق العامة ولكن في إطار القانون الذي يمكن أن يحدد ويمنع ممارسة الإضراب ، حيث تنص المادة 54 منه على أن : " الحق في الإضراب معترف به ويمارس في إطار القانون ، ويمكن أن يمنع ممارسة هذا الحق أو

<sup>1</sup> سعيد مقدم، ص185.

<sup>2</sup> أحمية سليمان، المرجع السابق، ص173.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

يجعل حدود الممارسة في ميادين الدفاع الوطني والأمن أو في جميع الخدمات أو الأعمال العمومية ذات المنفعة الحيوية للمجتمع".<sup>1</sup>

وأما بالرجوع إلى الأمر 03\_06 فنجده أكد صراحة في المادة 36 منه على أن للموظف حق الإضراب في الجزائر فهو من الحقوق المكفولة دستورياً.<sup>2</sup>

ثانياً: ممارسة حق الإضراب والقيود التي تحكمها.

حسب المادة 02 من القانون 02/90 "يشكل التوقف الجماعي عن العمل النتائج عن

النزاع الجماعي للعمل بمفهوم المادة 02 أعلاه والذي يحدث خرقاً لأحكام القانون، خطأ مهنياً جسيماً يرتكبه العمال المشاركون فيه.

و يعتبر النزاع الجماعي هو: كل خلاف يعلق بالعلاقات الجماعية والمهنية في علاقة

العمل والشروط العامة للعمل ولم يجد تسويته بين العمال والمستخدم باعتبارهما طرفين في نطاق أحكام المادتين 4 و 5.<sup>3</sup>

1. شرط ممارسة حق الإضراب:

طبقاً للقانون 02/90 المعدل والمتمم، فإنه لممارسة هذا الحق عدة شروط.

ارتباط الإضراب بالدفاع عن المصالح المهنية والاجتماعية للموظفين:

يتعلق الإضراب طبقاً للمادة 02 من القانون 02/90 المعدل والمتمم بالخلافات

المتعلقة بالمسائل الاجتماعية والمهنية للموظفين.

<sup>1</sup>-عتيقة بلجل، الإضراب في المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/ 2005، ص76،78.

<sup>2</sup>-أنظر المادة 36 من الأمر 03\_06 السابق الذكر.

<sup>3</sup>- القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة

حق الإضراب، ج.ر، العدد 6 الصادر بتاريخ 07 فبراير 1990.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

- استنفاد إجراءات التسوية الودية :

لا اللجوء للإضراب إلا بعد استنفاد إجراءات التسوية الودية، والتي تتمثل في المصالحة بين ممثلي الموظفين وممثلي المؤسسة والإدارة العمومية التي تعدها السلطة المختصة (البلدية - الولاية - الوزارة).

- موافقة الموظفين على الإضراب:

يجب أن يكون قرار اللجوء للإضراب صادرا عن الأغلبية المطلقة من الموظفين بإرادة حرة دون إكراه أو ضغط.

- الإشعار المسبق بالإضراب:

مفاد هذا الشرط أنه يجب إشعار المؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية مسبقا بالإضراب وكذا إعلام مفتشية العمل المختصة إقليميا .

- إتخاذ التدابير اللازمة لضمان المحافظة على المنشآت و ضمان أمنها:

- يجب على ممثلي الموظفين والمؤسسة أو الإدارة العمومية تعيين يقوم بالسهر على ضمان المحافظة على المنشآت والأماكن العمومية.<sup>1</sup>

- الضمانات المقررة لحماية حق الإضراب

- كرس القانون 02/90 المعدل و المتمم عدة ضمانات أهمها.<sup>2</sup>

- ممارسة حق الإضراب لا يقطع العلاقة الوظيفية، وإنما يوقفها.

- منع أي توظيف غرضه استخلاف الموظفين المتضررين.

- منع توقيع أي جزاء تأديبي على الموظفين بسبب المشاركة في إضراب قانوني.

<sup>1</sup> - المواد 16-17-18-19-20-24-27-28-29-30-31 من القانون رقم 02/90 المتعلق بالوقاية من النزاعات

الجماعية في العمل وممارسة حق الإضراب، السابق الذكر، ص 233-234.

<sup>2</sup> - المادتان 32-33 من القانون رقم 02/90 السابق الذكر، ص 234.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

- القيود الواردة على ممارسة الإضراب.

يوجد العديد من القيود الواردة على حق الإضراب أهمها ما يلي:

**أولاً: القيود القانونية:**

تم ذكرها على سبيل الحصر في المادة 43 من القانون 02/90 كما أشارت المادة 38 من نفس القانون إلى الفئات الموظفين المطالبين بضمان الحد الأدنى من الخدمة العمومية وذلك عندما ينجم عن الإضراب مساس بمبدأ إستمرارية المرفق العام أو بأنشطة إقتصادية.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: الحق النقابي:**

لدراسة الحق النقابي لابد من التطرق إلى مضمون وأسس هذا الحق أولاً ثم كيفية ممارسته والقيود التي ترد على ممارستها ثانياً.

**أولاً: مضمون وأسس الحق النقابي:**

اعترف دستور 1989<sup>2</sup> بالحرية النقابية وممارسة الحق النقابي في دستور 31996 المعدل وحيث نصت المادة 39 بشكل ضمني على الحرية النقابي، ونصت المادة 70 بشكل صريح على الحق النقابي إلا أنه دعم هذا الاعتراف يجعل القواعد العامة المتعلقة بممارسة الحق النقابي وهذا يشكل ضماناً أساسية للتمتع بهذا الحق.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - المادتان 38 و 43، من نفس القانون.

<sup>2</sup> - المادة 39 من المرسوم الرئاسي رقم 89\_18 المؤرخ في 28 فبراير 1989.

<sup>3</sup> - المرسوم الرئاسي رقم 96\_438 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996.

<sup>4</sup> - انظر المادة 140 من دستور 1996 المعدل.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

أما على صعيد النصوص القانونية والتنظيمية، فإن قوانين الوظيفة العمومية منذ الاستقلال اعترفت بالحق النقابي<sup>1</sup> إلا أن الأمر رقم 03/06 نص على هذا الحق في المادة 35 منه.

#### ثانيا: ممارسة الحق النقابي و ضماناته:

في إطار ممارسة الحق النقابي فهذا الأخير يكون في آليات و ضمانات تحكمه.

#### 1-آليات ممارسة الحق النقابي:

##### • مبدأ التفاوض:

إن تفاوض النقابات مع السلطات العمومية في المسائل المتعلقة بشؤون الموظفين كالقانون والرواتب والتكوين والترقية وتحسين ظروف العمل هو من الآليات الأساسية لممارسة الحق النقابي.<sup>2</sup>

ولقد نصت على هذا المبدأ المادة 38 من القانون رقم 14/90 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، إلا أن مشكل تمثيل يبقى يواجه بعض النقابات، فالقانون المذكور اشترط نسبة 20 % من العدد الإجمالي للمستخدمين.

##### • مبدأ المشاركة في هيئات الوظيفة العامة:

تتشارك الهيئات الأكثر تمثيلا تشكيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية باعتباره هيئة تشاورية تعنى بالوسائل المتعلقة بالوظيفة ، كما تقدم الهيئات الأكثر تمثيلا للمترشحين

<sup>1</sup>- نص الامر رقم 133/66 على الحق النقابي في المادة 21 من القانون الاساسي العام للعامل على الحق النقابي في

المادة 22 كما نص المرسوم 59/85 على الحق النقابي ص 335.

<sup>2</sup>- المادتان 34 و37 من القانون رقم 14/90 المؤرخ في 02 يوليو 1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، ج.ر،

العدد 23 الصادرة بتاريخ 06 يوليو 1990 ص 768.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

لعضوية اللجان المتساوية الأعضاء باعتبار هذه الأخيرة هيئة استشارية متعلقة بتسيير المسار المهني للموظفين.<sup>1</sup>

#### • اللجوء إلى الإضراب:

اعترف القانون رقم 14/90 المعدل والمتمم في المادة 38 منه باختصاص النقابات في المشاركة في الوقاية من خلافات العمل، وتستعمل النقابات هذا الحق بشروط وهو من الآليات الفاعلة التي تستخدمها النقابات للحصول على مطالبها.<sup>2</sup>

#### ضمانات ممارسة الحق النقابي:

قرر القانون 14/90 عدة ضمانات لممارسة الحق النقابي والمتمثلة في:

1. منع التمييز ضد الموظفين بسبب النشاط النقابي في مجال التوظيف وتوزيع العمل والترقية والراتب والمنافع الاجتماعية.
2. منع أي شخص طبيعي أو معنوي من التدخل في تسيير العمل النقابي.
3. عدم جواز ممارسة التهديدات والضغوطات ضد التنظيم النقابي .
4. منع الجهة المستخدمة من تسليط العزل أو النقل أو أي جزء آخر بسبب النشاط النقابي.
5. الحق في إعادة إدماج واستعادة كافة الحقوق للمندوب النقابي.
6. استمرار حماية المندوبين النقابيين من العزل التعسفي ضرورة إعلام التنظيم النقابي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - المواد 58، 59، 60، 64، 65 من الأمر 03/06، السابق الذكر، ص 08/07.

<sup>2</sup> - المادة 38 من القانون 14/19 السابق الذكر ص 769.

<sup>3</sup> - المواد 15 ومن 5 إلى 59 من نفس القانون، ص 766-77.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

المطلب الثالث : الاستقالة و التقاعد.

الفرع الأول: الاستقالة:

تنص المادة 217 من الأمر 06-03 السابق الذكر على أحقية الموظف العمومي في أن يتجه الى السلطة المعنية داخل إدارته التي يعمل بها بتقديم طلب الاستقالة باعتبار ذلك حقا أساسيا من حقوقه يتمتع بها كما يتمتع بحقه في الأجر و العطل.<sup>1</sup>

أولا : ممارسة الحق في الاستقالة:

ترسم القاعدة الجدلية مبدأ عاما ينشأ أساسا من حق دستوري ممنوح للموظف يتمثل في حرية العمل فإذا كان للموظف الحق في الالتحاق بالوظيفة من عدمها فلا يمكن أن يمارس عليه أي ضغط لذا تعتبر الاستقالة حقا من حقوقه فلا يعتبر الموظف حرا بدرجة الحرية التي كان يتمتع بها قبل حصوله على صفة موظف بسبب ارتباطه بالإدارة العمومية عن طريق علاقة تحتم عليه أن يمتثل لقواعد تشريعية و تنظيمية تنظم سائر الجوانب المتعلقة برابطة الوظيفة بما في ذلك حقه في الاستقالة.<sup>2</sup>

ثانيا : تنظيم الاستقالة عبر الآجال القانونية:

يتدل نص المادة 220 من الأمر 06-03 أن المشرع الجزائري حدد مددا قانونية للإدارة في الرد على طلب الموظف على الغب في الاستقالة حيث حدد المدة الأولى في أجل أقصاه شهرين و في هذه الفترة يمكن للموظف التراجع كما يمكن للإدارة أن توافق على هذا الطلب قبل حلول الأجل أي خلال الفترة الممنوحة لها قانونا ولا يمكنها الخروج عن أجل

<sup>1</sup>-المادة 217 من الأمر 06-03 السابق الذكر

<sup>2</sup>-مهدي بخدة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية مجلد 11 عدد 2 (2019) ص 48/47

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

شهرين إلا في حالة الضرورة القصوى إذ منحها التشريع الوظيفي في هذه الحالة مدت شهرين ابتداء من تاريخ نهاية الأجل الأول الممنوح للحالة العادية.<sup>1</sup>

يمكن للموظف أن ينتظر في الحالة العادية مدة شهرين كأقصى حد للموافقة على طلب الاستقالة وفي حالة الضرورة القصوى يمكنه الانتظار أربعة أشهر حتى و لم ترد الإدارة خلال هذه المدة فإنه يعتبر مستقيل فعليا بحكم القانون أما الحماية الممنوحة له من طرف القانون ولغرض سير المرفق العام فهي إعطاء الإدارة فرصة كافية من خلال الآجال الممنوحة لها في الحالة العادية شهرين أو في حالة الضرورة القصوى أربعة أشهر حتى تستطيع الإدارة تنظيم أمورها سوى عبر التوظيف الدائم أو المؤقت أو عن طريق إعادة تنظيم مهام الموظفين.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: حق التقاعد:

##### أولا : موقف المشرع من حق التقاعد:

إعترف المشرع بأن معاش التقاعد هو حق مالي وشخصي يستفيد منه الموظف مدى الحياة ويشمل القاعد على معاش مباشر يمنح للموظف على أساس نشاطه المهني وذلك طبقا لنص المادة 3 من القانون 12./83<sup>3</sup>

وكما إعترف المشرع الجزائري بحق الموظفين في التقاعد و الذي نص عليه في المادة 33 من الأمر 03\_06 السابق الذكر وجاءت كالاتي: "الموظف الحق في الحماية الإجتماعية و التقاعد في إطار التشريع المعمول به.

<sup>1</sup>-المادة 217 من الأمر 03-06 السابق الذكر

<sup>2</sup>- مهدي بخدة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية المرجع السابق ص 50

<sup>3</sup>- المادة 3 من القانون رقم 12/83 المتعلق بالتقاعد المؤرخ في يوليو 1983 ج.ر، العدد 28 المعدل و المتمم

بالقانون 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، المتعلق بالتقاعد، ج.ر ، العدد 78.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

ثانيا : الشروط المقيدة لعملية التقاعد:

قيد القانون استعمال حق التقاعد بجملة من الشروط و المتمثلة أساسا في:

أ/بلوغ السن القانونية للتقاعد:

تضمن العدد الأخير من الجريدة الرسمية القانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر

2016 والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتمم القانون رقم 83-12.

وينص هذا القانون في مادته الثانية التي تعدل وتتم أحكام المادة 6 من القانون رقم:

83-12 أنه "تتوقف وجوبا استقادة العامل (ة) من معاش التقاعد على استيفاء الشرطين

التاليين ، بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل غير أنه يمكن احالة المرأة العاملة على

التقاعد بطلب منها ابتداء من سن الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة، قضاء مدة خمس

عشرة (15) سنة على الأقل في العمل"<sup>1</sup>

ب/التقاعد النسبي:

للموظف الحق في التقاعد النسبي بناء على طلب منه، إذا إستوفى شرطين يتمثلان في

بلوغه سن الخمسين سنة على الأقل، وإستيفاءه على الأقل عشرين سنة من العمل ومن دفع

إشتراكات الضمان الإجتماعي، يمكن تخفيض مدة السن وفترة النشاط بالنسبة للنساء

العاملات بخمسة سنوات وبالتالي تصبح الشروط كالآتي:

\_ يكون السن 45 سنة و إستيفاء 15 سنة من العمل، مع الإشارة إلى أن المعاشات

الممنوحة في إطار التقاعد الجزئي لا تكون قابلة للمراجعة في حالة عودة الموظف للنشاط

مأجور بعد إحالته على التقاعد ويتم الإحالة على التقاعد بناء على طلب الموظف الأجير

<sup>1</sup>المادة 12 من القانون رقم 16\_15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتمم القانون

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

---

دون سواء وقرار الإحالة التي قد يتخذ بصفة منفردة من طرف المستخدم يعد باطلا وعدم الأثر.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، نسبة علاقة العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية، د.ب.ن، 2010، ص 276.

## الفصل الثاني:

### تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري

---

#### خلاصة الفصل الثاني :

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

الخاتمة

# الخاتمة

## الخاتمة:

تطرقت هذه الدراسة الى النظام التحفيزي للموظف في التشريع الجزائري، والذي كرسته النصوص القانونية خاصة منها الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة، والنصوص التطبيقية له، وبعض النصوص ذات العلاقة، حيث أرسى المشرع مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية للموظف، لتحقيق فعالية للعمل الإداري، ودفع الموظفين نحو أداء أفضل.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات وهي كالاتي:

## النتائج:

- يعتبر نظام الحوافز من أهم مشاكل بعض المؤسسات و ذلك بسبب تنوع مطالب الموظفين و تتغير من وقت لآخر بسبب استحالة الحصول عليها في بعض المؤسسات أو تم الحصول عليها ويريد الحصول على حوافز أخرى .
- يتأثر التحفيز بالبيئة الداخلية أو الخارجية للعمل كما يتغير من مؤسسة لأخرى حسب الاهداف التي يريد الوصول إليها .
- نستنتج بأن نظام الحوافز داخل الإدارات العمومية الجزائرية له أثر كبير على الموظف و أدائه في إطار عمله.
- أقر الأمر 03/06 العديد من الضمانات والحقوق والحريات حيث أصلح نظام الرواتب و وضع القواعد العامة التي تحكمه.
- كما اهتم الامر 03/06 بالترقية كأحد أهم حقوق الموظف المتعلقة بمساره المهني.
- نص الأمر 03/06 عن حق الموظفين العموميين في الدفاع عن حقوقهم الاجتماعية والمهنية عن طريق الإضراب رغم ما يميز هذا الحق من تأثير مباشر على الخدمة العمومية كما إعترف بحق الموظفين برسم سياسة الدولة في الوظيفة العمومية من خلال حرية الرأي و حرية الإنتماء .

## الختامة

و إهتم نفس الأمر بنهاية المسار المهني للموظف عن طريق ضمان تقاعد مريح من الخدمة الوظيفية كما أقر له حق الإستقالة إذا كان مجردا من توقيف المرافق العامة و تعطيلها حمايتا لسير المرافق العامة و ديمومتها.

### التوصيات:

- من الضروري أن تعطي إدارة المؤسسات عملية التحفيز أهمية قصوى حتى تستمر الإدارة ، فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور و النجاح.
- المطالبة بإعادة النظر في قانون التقاعد بإعادة إحياء قانون التقاعد النسبي حتى يتسنى للمؤسسات خلق مناصب عمل جديدة مما ينعكس اجابا على مردودية هذه المؤسسات.

## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : المصادر:

الدستور:

\_المرسوم الرئاسي 18/89 المؤرخ في 28 فبراير 1989.

\_ المرسوم الرئاسي 96 - 438 المؤرخ في: 07 ديسمبر 1996 الموافق عليه في استفتاء 1996/11/28 الجريدة الرسمية، العدد 76.

القوانين:

1-القانون رقم 11/83 المؤرخ 02 يونيو 1983، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج.ر، الصادرة بتاريخ 24 رمضان 1403.ص1796،1795.

2-القانون رقم 12/83 المتعلق بالتقاعد المؤرخ في يوليو 1983 ج.ر، العدد 28 المعدل و المتمم بالقانون 15/16 المؤرخ في: 31 ديسمبر 2016، المتعلق بالتقاعد، ج.ر العدد 7.

3-القانون 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات العمومية، ج.ر، العدد 13 الصادرة بتاريخ 1985/03/24.

4-القانون رقم 15\_16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016، والمتعلق بالتقاعد والذي يعدل ويتمم القانون 12/83.

الأوامر:

1- الامر 03-06 المؤرخ في: 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة.

2- الامر رقم 133/66 على الحق النقابي في المادة 21 من القانون الاساسي العام للعامل على الحق النقابي في المادة 22 كما نص المرسوم 59/85 على الحق النقابي.

المراسيم:

1- المرسوم 135/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن العطل السنوية و المرضية الإستثنائية، ج.ر، العدد 46 بتاريخ 08 جوان 1966.

## قائمة المصادر والمراجع

- 2- المرسوم التنفيذي 59/85 المؤرخ 23 مارس 1985، المتضمن القانون الأساسي لعمال المؤسسات العمومية، ج.ر، العدد 13 الصادرة بتاريخ 1985/03/24.
  - 3- المرسوم الرئاسي رقم 96\_438 المؤرخ في 07 ديسمبر 1996.
- ثانيا: المراجع:
- المؤلفات:
- 1- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1992.
  - 2- أحمد ماهر، - نظام الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، القاهرة، 2010.
  - 3- بن عزوز بن صابر، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري، نسبة علاقة العمل الفردية والآثار المترتبة عنها، دار الخلدونية، د.ب.ن، 2010.
  - 4- حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زاهر للنشر، د ط، عمان 1997.
  - 5- درهوم بن عايض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
  - 6- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، "رؤية مستقبلية"، دون طبعة، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
  - 7- سعيد مقدم، الوظيفة العمومية بين التطور و التحول من منظور تسيير الموارد البشرية و أخلاقيات المهنة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009/2010.
  - 8- سنان الموسوي، - إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العوملة عليها، دار معدولاي للنشر، عمان، 2004.
  - 9- سليمان أحمية قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري طبعة إلكترونية الجزائر 2014-2015.
  - 10- سيد محمد جاد الرب، - إدارة الموارد البشرية-، دار النهضة العربية، دط، مصر 2015.

## قائمة المصادر والمراجع

- 11- صالح عودة، إدارة الأفراد، مطبعة الإنتصار، المنشورات الجمعية المفتوحة طرابلس، 1994.
- 12- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية، د ط، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2000.
- 13- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، كمدخل إستراتيجي، دار الكتاب العالمية، عمان، 2009.
- 14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية- (دون بلد نشر)، 2007.
- 15- علاء خليل محمد العكش: نظام الحواجز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية قطاع غزة- الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال غزة، فلسطين، 2007.
- 16- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، دون طبعة، القاهرة، دون سنة نشر.
- 17- فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات،- أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان 1997.
- 18- القحطاني - محمد بن دليم - إدارة الموارد البشرية، دار النشر مكتبة العبيكان، دط، الرياض، 2005.
- 19- محي الدين القيسي، مبادئ القانون الاداري العام، منشورات الحمبي الحقوقية، لبنان، بدون طبعة، 1999.
- 20- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد ( إدارة الافراد )، ط3، دار الشرق و التوزيع، عمان، 2005.

## قائمة المصادر والمراجع

- 21- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة الجزائر، 2003.
- 22- نجم عبود نجم، إدارة الإبداع والابتكار، دار وائل للنشر، دون طبعة،الأردن،2003.
- 23- هاشمي خرفي، الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية و نفقة التجارة الاجنبية درهومة، د د ن، الجزائر، 2013، ص 253.
- 24- هيثم العاتي، - الإدارة بالحوافز [التحفيز والمكفآت]، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة 1، 2007.
- 25- وسيلة حمداوي،- إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، لجامعة قالمة، 2009.
- مذكرات الماجستير:
- 1-إيناس عبد الرؤوف الشتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال ،جامعة اليرموك الأردن،2003.
- 2-بدور راني، التحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة دمشق - كلية الإقتصاد.2009.
- 3-توفيق إبراهيم عوض الله مريفت، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الأكاديمية العربية بالدانمارك، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة والإقتصاد، 2011/2012.
- 4-تيشات سلوى، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2009/2010.
- 5-الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الأجتماع، تخصص "تنظيم وعمل" كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة،2011-2012.

## قائمة المصادر والمراجع

- 6- عبد العزيز شنيق - الحوافز والفعالية التنظيمية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع 2007/2008.
- 7- عطاء الله بوحميده، الفصل غير التأديبي في قانون الوظيفة العامة والقانون، الأساليب العامة- دراسة مقارنة مذكرة ماجستير- جامعة الجزائر-1- 1989/1990.
- 8- علاء الدين عشي، مدخل القانون الإداري، د ط، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 227.
- 9- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير، إدارة أعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، دون سنة.
- 10- مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- 11- عتيقة بلجبل، الإضراب في المرافق العامة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004/2005.

### المقالات:

- 1- أنساع رضوان، زروخي فيروز، مختار رحمانى حكيمة، "دور الحوافز في تفعيل الإبداع"، مجلة البديل الإقتصادي، العدد العاشر، 2020.
- 2- حازم أحمد فروانة، إسماعيل ماضي، "إنعكاسات الحوافز المادية والغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص"، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019.
- 3- عتيقة معاوي جامعة محمد لمين دباغين سطيف مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد: 8، العدد: 1، سنة 2019.

## قائمة المصادر والمراجع

- 4- فيروز بوزورين، "المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، المجلد 05، العدد 14، 2019.
- 5- محمد أعراب، "تمثيلات الأمن القومي في قانون الوظيفة العمومية" قراءة في الضمانات والحقوق المادية والمعنوية للموظف. دراسة في الوظيفة العامة - المجلة 3- العدد الاول ، جوان 2018.
- 6- مهدي بخدة، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، مجلد 11، عدد 2، (2019).
- محاضرات:**
- 1- سامي جمال الدين ، اصول القانون الإداري ، د ط ، دار الناشر منشأة المعارف، مصر، 2004، ص 283.
- 2- محمد صالح فينش- محاضرات الوظيفة العمومية، جامعة الجزائر 1، 2019/2018.

## الملخص:

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا النظام التحفيزي للموظف في التشريع الجزائري يتضح لنا أن نظام الحوافز مهم جدا وحيوي بالنسبة لأي مؤسسة عمومية، تسعى للنجاح كونه مؤثر على أهم عنصر في المؤسسات وهو الموظف بالإضافة لكون هذه المؤسسات تحقق الكثير من الأهداف بواسطة هذا النظام، فالحوافز هي عبارة عن قوة خارجية تجذب الموظف أو تدفعه في سلوكه لأداء الأنشطة المطلوبة منه إذ تجعله يقوم بكل ما لديه من قدرة وخبرة للأداء المطلوب ويعمل على تحقيق قدر من التطور في أساليب العمل المختلفة، كما تعتبر الحوافز عاملا جوهريا في تحسين مستوى أداء الموظف وزيادة إنتاجه وتحقيق الرضا الوظيفي لديه بالإضافة إلى حثه على الإبداع الإداري وتفعيل نشاطه، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز أنه يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وذلك بإستخدام عدة طرق كالحوافز المادية والمعنوية أو السلبية والإيجابية أو الفردية والجماعية التي كيفها المشرع الجزائري في الأمر 03/06 المؤرخ في: 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إضافة إلى المراسيم التي صدرت بعده وخاصة تلك التي تعني بإعادة هيكلة الأجور و كذا قوانين أساسية خاصة.

**Summary:**

Through our study of the subject of our discussion of the employee incentive system in the Algerian legislation, it becomes clear to us that the incentive system is very important and vital for any public institution that seeks success as it influences the most important element in the institutions which is the employee in addition to the fact that these institutions achieve many goals through this system, so incentives are a phrase An external force that attracts the employee or pushes him in his behavior to perform the activities required of him, as it makes him do all his ability and experience to perform the required and work to achieve a measure of development in various work methods, and incentives are considered a fundamental factor in improving the employee's performance level, increasing his production and achieving job satisfaction He has, in addition to urging him to innovate administratively and activate his activity, and the best evidence of the effectiveness of the incentive system is that it works to move pent-up motives Within the working individuals and striving to satisfy them by using several methods such as material and moral incentives or negative and positive or individual and collective, which the Algerian legislator adapted in the Ordinance 06/03 of July 15, 2006 containing the general basic law of the public office in addition to the decrees issued after him, especially those concerned with restructuring Wages and special basic laws.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
/	شكر وعرافان
/	الإهداء
/	قائمة المختصرات
أ-ب-ج-د	مقدمة
28-07	الفصل الأول : مفهوم التحفيز وأثره على فعالية الموظف
19-07	المبحث الأول : مفهوم التحفيز
08-07	المطلب الأول : تعريف التحفيز وعناصره
08-07	الفرع الأول: تعريف التحفيز
08	الفرع الثاني : عناصر التحفيز
16-09	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
13-09	الفرع الأول: أنواع الحوافز من حيث طبيعتها
14-13	الفرع الثاني: أنواع الحوافز من حيث أطرافها
16-14	الفرع الثالث: أنواع الحوافز من حيث آثارها
18-16	المطلب الثالث: أهداف التحفيز
16	الفرع الأول : أهداف التحفيز على المستوى الفردي
17-16	الفرع الثاني: أهداف الحوافز على مستوى المجموعة
18-17	الفرع الثالث : أهداف الحوافز على مستوى الإدارة
27-19	المبحث الثاني : أثر التحفيز على فعالية الموظف
21-19	المطلب الأول: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي
20-19	الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي:
21-20	الفرع الثاني: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي:
24-21	المطلب الثاني : أثر التحفيز في الأداء والإبداع الإداري

## فهرس المحتويات

22-21	الفرع الأول: التحفيز وعلاقته بالأداء الوظيفي
24-22	الفرع الثاني : أثر التحفيز على الإبداع الإداري.
24	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام التحفيز وأسباب فشله
25-24	الفرع الأول : شروط نجاح نظام التحفيز.
27-26	الفرع الثاني: أسباب فشل نظام التحفيز
28	خلاصة الفصل
58-30	الفصل الثاني : تطبيقات نظام التحفيز للموظف العام في التشريع الجزائري
37-30	المبحث الأول : الحوافز المادية
32-31	المطلب الأول: الراتب
32-31	الفرع الأول: استحقاق الراتب
32	الفرع الثاني: حماية الراتب
36-32	المطلب الثاني: الترقية
34-33	الفرع الأول : الضمانات التي يوفرها الأمن القانوني المتعلق بالترقية
36-34	الفرع الثاني: طرق الترقية
37-36	المطلب الثالث : التعويضات والمنح
36	الفرع الأول : تعريف التعويضات
37	الفرع الثاني : أنواع التعويضات
57-39	المبحث الثاني : الحوافز المعنوية
46-40	المطلب الأول: العطل
46-40	الفرع الأول: أنواع العطل
53-47	المطلب الثاني: الإضراب والحق النقابي
51-47	الفرع الأول: الإضراب
53-51	الفرع الثاني: الحق النقابي
57-54	المطلب الثالث: الاستقالة والتقاعد

## فهرس المحتويات

55-54	الفرع الأول : الاستقالة
57-55	الفرع الثاني : التقاعد
58	خلاصة الفصل
61-60	الخاتمة
68-63	قائمة المصادر والمراجع
/	الملخص
/	فهرس المحتويات