

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-



ملحقة قصر الشلالة



الشعبة : علوم التسيير

مذكرة تخرّج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصّص: إدارة الأعمال

الموسومة بـ:

**اشكالية التحفيز في الوظيفة العمومية بالجزائر  
دراسة حالة الإقامة الجامعية  
سعد دحطب قصر الشلالة**

إشراف الأستاذ:

د/بربار نور الدين

من إعداد الطالبة:

✓ زوابلية ابتسام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ	د/عية عبد الرحمان
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر قسم أ	د/بربارنور الدين
عضوا ممتحنا	أستاذ مساعد قسم ب	د/مراح ياسين
عضوا ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	أ/ د أيت عيسى عيسى

السنة الجامعية :

2022/ 2021

1443/ 1442 هـ



# شكر و عرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعدوا ولا تحصى وبفضله  
وعظيم سلطانه وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجو أن يكون في المستوى  
وتقوله تعالى ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة ابراهيم الآية 07.

الحمد لله الذي هانا الى نور العلم وميزنا بالعقل وهبنا القوة والتوفيق  
نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الذي خصص لنا وقته  
واهتمامه وحسن توجيهه والذي لم يبخل علينا وإلى الذي راقفنا طول السنة نشكره على  
صبره وتعاونه وتشجيعه المتواصل لنا الأستاذ الفاضل: **الدكتور بربار نور الدين**

نشكر جميع عمال الإقامة الجامعية ساعد دحلب وكذا ملحقة قصر الشلالة (ابن  
خلدون) الذين تعاونوا معنا وإعطائهم لنا المساعدة من أجل إنجاز هذا العمل.  
نشكر كل أساتذتنا الكرام الذين أفاضوا علينا من عملهم ولم يبخلوا علينا بجهدهم  
في سبيل طلب العلم من الابتدائي إلى الجامعة.

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث شكرا جزيلًا والسلام  
عليكم ورحمة الله وبركاته

زوابلية ابتسام



# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدى عملي:

أهديه الى كل من أحبهم في الله يتوق القلب ليخاطب من شدي بذكرها اللسان

وقال فيهما الرحمن ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ "

الإسراء الآية 23.

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي وتمنيت لو أنهما حضرا ولكن...فإلى

روحهما وذكرهما اللتان تسكنان ذاكرتي للأبد رحمكما الله وأسكنكما فسيح

جناته "أمي الحبيبة" إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي فلك كامل الشكر و

العرفان "أبي العزيز" إلى من كان سندي وسام عزتي وكبريائي.

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى ذكريات فكانوا أسعد

الناس بنجاحي : أخواتي و اخواتي .

إلى مصدر البسمة والفرح أولادي الأعزاء : **أسياء، مريم، عبد الله والكتكوت**

**محمد - حفظهم الله - من كل سوء.**

إلى كل من سهر و بذل و لو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا و تبقي

قائمتي هاته مفتوحة لا تسعني هذه الورقة و لا تسعني حتى الكلمات.

**ابتسام "بسمة"**



# فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان	
		إهداء
		شكر وعرهان
		الفهرس
		قائمة الأشكال
		قائمة الجداول
		ملخص
أ- و		مقدمة
<b>الفصل الأول:</b>		
<b>إطار مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وماهية التحفيز.</b>		
02		تمهيد
03	تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.	المبحث الأول
03	ماهية الوظيفة العمومية.	المطلب الأول
07	أهداف القطاع العام.	المطلب الثاني
08	كيفية تسيير الموارد البشرية في القطاع العام.	المطلب الثالث
10	الاطار النظري للتحفيز.	المبحث الثاني
10	مفهوم التحفيز وأهميته	المطلب الأول
12	خصائص التحفيز وأهدافه	المطلب الثاني
14	أنواع التحفيز في الوظيف العمومي الجزائري.	المطلب الثالث
22		خلاصة

<b>الفصل الثاني</b>		
<b>دور التحفيز في تفعيل أداء الموظف العمومي .</b>		
24	نظام الحوافز في الوظيف العمومي	المبحث الأول
24	أسس منع الحوافز	المطلب الأول
30	مراحل تصميم نظام الحوافز	المطلب الثاني
35	العوامل المؤثرة على تحقيق نظام الحوافز .	المطلب الثالث
37	فاعلية نظام التحفيز في الوظيف العمومي	المبحث الثاني
37	معايير الحكم على فعالية التحفيز ومعوقاته	المطلب الأول
40	دور التحفيز في رفع كفاءة الموظف العمومي	المطلب الثاني
44	أثر السياسات التحفيزية الحديثة على نظام التحفيز .	المطلب الثالث
53		خلاصة
<b>الفصل الثالث:</b>		
<b>أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية</b>		
55		تمهيد
56	تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية	المبحث الأول
56	المعلومات ومصادر الحصول عليها .	المطلب الأول
60	الاختبارات الأولية لأداة القياس:	المطلب الثاني
66	أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة:	المطلب الثالث
68	تحليل ومناقشة النتائج:	المبحث الثاني
72	تحليل ومناقشة النتائج.	المبحث الثالث
72	تحليل محاور وأبعاد الاستبيان	المطلب الأول

76	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية و الثالثة	المطلب الثاني
78	اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة و الخامسة	المطلب الثالث
81		خلاصة
82		خاتمة
86		قائمة المصادر والمراجع
93		قائمة الملاحق



# قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	وثائق الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية	(01-01)
58	عدد الاستبيانات الموزعة	(03-02)
60-59	نموذج البحث	( 03- 03)
60	معامل الفكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(03-04)
61	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	(03-05)
62	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة	(03-06)
62	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة	(03-07)
63	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لاستبانة الدراسة	(03-08)
64	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الرابع لاستبانة الدراسة	(03-09)
65	معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الخامس لاستبانة الدراسة	(03-10)
66	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	(03-11)
68	يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس	(03-12)
68	يمثل توزيع العمال حسب السن	(03-13)
69	يمثل توزيع العمال حسب الوضعية المهنية	(03-14)

70	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	(03-15)
71	مقياس ليكارت الخماسي	(03-16)
72	درجة الموافقة عن عبارات التحفيز في المؤسسة	(03-17)
72	درجة الموافقة عن عبارات الاتجاهات في المؤسسة	(03-18)
73	درجة الموافقة عن عبارات التحفيز في المؤسسة	(03-19)
73	درجة الموافقة عن عبارات الفرص في المؤسسة	(03-20)
74	درجة الموافقة عن عبارات الترقية في الرتبة والدرجة	(03-21)
75	درجة الموافقة عن عبارات الأجور والرواتب	(03-22)

## قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
35	مكونات الأساسية لنظام التحفيز	(1-2)
71	مراحل تصميم نظام التحفيز	(3-2)
72	الهيكل التنظيمي	(3-3)

## ملخص:

تكمن أهمية التحفيز في تأثيرها على سلوك الإنسان، حيث يعتبر عملا مهما في تحسين أداء العاملين، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز، التي تؤثر في تحسين أداء العاملين بالإقامة الجامعية - سعد دحلب - بقصر الشلالة - ولاية تيارت، حيث صممت استبيان اشتمل على العديد من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز والفرص والاتجاهات في المؤسسة وكذا الترقية في الرتبة والدرجة والأجور والرواتب التي لها علاقة الموضوع الدراسة في الجانب التطبيقي، بينما اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وبذلك حاولنا الإجابة على الإشكالية التالية ما اثر التحفيز على تحسين أداء الموظفين بقطاع الوظيفة العمومية بالجزائر؟ وما هو واقع هذا الاثر بالإقامة الجامعية سعد دحلب بقصر الشلالة؟

من أجل الإجابة على الاشكالية، واستطلاع عينة الدراسة تم التوزيع 60 استبيان على عمال الإقامة الجامعية سعد دحلب بقصر الشلالة وتم استرجاع 50 منها واستخدمنا برنامج SPSS23 الاحصائي لتحليل البيانات حيث توصلنا إلى أن تطبيق التحفيز في الإقامة له دور في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين أدائهم .  
الكلمات المفتاحية: التحفيز ، الرضا الوظيفي ، الأجور ، أداء العاملين .

## Abstract:

The importance of motivation lies in its impact on human behavior, as it is considered an important work in improving the performance of workers, and this study aims to identify the most important incentives, which affect the improvement of the performance of workers in university residence - Saad Dahleb - ksar chellala - Tiaret, where we designed a questionnaire that included: Many questions related to motivation, opportunities and trends in the institution, as well as promotion in rank, degree, wages and salaries that are related to the topic of study in the applied side, while we relied on the descriptive analytical approach in the theoretical side and thus tried to answer the following problem: What is the impact of motivation on improving the performance of employees in the public service sector in Algeria? Quelle est la réalité de cet effet sur la résidence universitaire de Saad Dahleb au palais Al Shallala ?

In order to answer the problem, and the study sample was surveyed, 60 questionnaires were distributed to university residence workers, Saad Dahleb - ksar chellala, and 50 of them were retrieved.

**key words: Stimulus - Job Satisfaction – wages - employee performance**

## **Sommaire**

L'importance de la motivation réside dans son impact sur le comportement humain, car elle est considérée comme un travail important dans l'amélioration de la performance des travailleurs, et cette étude vise à identifier les incitations les plus importantes qui affectent l'amélioration de la performance des travailleurs en résidence universitaire - Saad Dahleb - dans le palais de Shallala - État de Tiaret, où nous avons conçu un questionnaire qui comprenait : de nombreuses questions liées à la motivation, aux opportunités et aux tendances de l'institution, ainsi qu'à la promotion dans les grades, les diplômes, les salaires et les traitements liés au sujet de étude dans le volet appliqué, alors que nous nous sommes appuyés sur l'approche analytique descriptive dans le volet théorique et avons ainsi tenté de répondre à la problématique suivante : Quel est l'effet de la motivation sur l'amélioration de la performance des salariés de la fonction publique en Algérie ? What is the reality of this impact on the university residence of Saad Dahleb in Al Shallala Palace?

Afin de répondre au problème, et l'échantillon de l'étude a été interrogé, 60 questionnaires ont été distribués aux travailleurs de la résidence universitaire, Saad Dahleb au palais Al Shallala, et 50 d'entre eux ont été récupérés.

**Mots clés :** motivation, satisfaction au travail, salaire, performance des employés.

# مقدمة



تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة باستمرار ومحيطة بالمخاطر والتحديات ومصدرها التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية، لذا تسعى المنظمات للوصول الى الريادة والتميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة ومقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات، فتحقيق اي منظمة لأهدافها وبقائها واستمرارها اصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف ومواجهة التحديات والفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها احد الركائز الأساسية الثمينة لها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية والربحية والاستمرارية وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليل العمل الاختيار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، تحسين ظروف العمل، التحفيز، وهذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة والعاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز والنتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال وتطورها خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منسقة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكذا كسب ولائهم وزيادة انتمائهم للمنظمة.

يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات وفرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة وهذا ما يدفعنا الى طرح الاشكالية التالية:

❖ ما اثر التحفيز على تحسين أداء الموظفين بقطاع الوظيفة العمومية بالجزائر؟

وما هو واقع هذا الاثر بالاقامة الجامعية سعد دحلب بقصر الشلالة ؟

ولمعالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ماذا تعني بالتحفيز والرضا الوظيفي وكذا ما المقصود بالوظيفة العمومية بصفة عامة؟

- ما هو واقع التحفيز في المؤسسات العمومية؟





- ماهي أنواع الحوافز وماهي المشاكل والمعوقات التي تواجهه؟
- ماهي ملامح التحفيز الفعال وماهي النتائج المترتبة عنه؟
- ماهي أسس منح الحوافز و ماهي مراحل تصميم نظام الحوافز؟
- هل يساهم نظام الحوافز بالوظيفة العمومي على تحسين أداء الموظفين؟

### فرضيات البحث:

1. يوجد أثر ايجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة.
2. يوجد أثر ايجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة .
3. يوجد أثر ايجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز .
4. يوجد أثر ايجابي للممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة .
5. يوجد أثر ايجابي لتحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في المؤسسة .

### مبررات اختيار الموضوع:

تتخصر أسباب اختيارنا للموضوع لأسباب ذاتية واخرى موضوعية:

### الاسباب الذاتية:

- رغبة ذاتية في الاطلاع أكثر على نظام الحوافز داخل المؤسسات العمومية.
- إظهار دور الحوافز ومالها من أثر في تحسين أداء الموظفين.
- محاولة الفات الانتباه لهذا الموضوع من اجل التحسين وتحقيق الأهداف.

### الأسباب الموضوعية:

رد الاعتبار للعامل ومنحه الثقة بالنفس وتحفيزه على العمل أكثر نظرا لدوره المهم الذي يؤديه لتحقيق أهداف المنظمة.

### أهداف البحث:

إن الهدف المراد الوصول إليه من خلال دراستنا لهذا الموضوع بالذات يتمثل في النقاط الأساسية التالية:



- التعريف بالرضا الوظيفي وكذا نظام الحوافز المتبع من طرف الوظيف العمومي.
  - إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه.
  - معرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
  - الخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعال في المنظمة.
  - معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز.
  - معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في الوظيف العمومي.
- أهمية الدراسة:

هناك مجموعة من النقاط المتعلقة بالجانب العلمي وأخرى بالجانب العملي:

### 1. الأهمية العلمية:

- إثراء هذا الموضوع أنا وهو علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي خاصة في القطاع العمومي نظرا لأهميته وارتباطه بدوافع الفرد التي تتغير من فرد لآخر من جهة، وقلة الدراسات التي تعالج ارتباط التحفيز بالمؤسسات العمومية.
- محاولة حل المشاكل المتعلقة بالمؤسسات العمومية خاصة فيما يخص دور التحفيز في الرضا الوظيفي.

### 2. الأهمية العملية:

نجد أن هذه الدراسة ركزت على نظام التحفيز وعلاقته بالموارد البشري وكذا كيفية الاستثمار فيه وفي الإدارة العمومية باعتباره العنصر الذي يخلق التميز وفي إدارته التي أصبحت تعاني مشاكل تراجع أداء موظفيها بالرغم من امتلاكها لموارد مهمة.

### صعوبات البحث :

تمثلت أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث فيما يخص الجانب التطبيقي من الدراسة فقد واجهتنا بعض الصعوبات في جمع المعلومات من عينة الدراسة وصعوبة في التعامل الجيد مع البرنامج الإحصائي SPSS .

## الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسة نذكر من بينها:

1- دراسة مرماط نبيلة فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري 2009/2008 مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة "بومرداس". التي تمثلت اشكالياتها في ما مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في المؤسسات العمومية الادارية وخلصت إلى النتائج التالية: تأثير التحفيز بقيم و اتجاهات وثقافة الفرد و المجتمع ، يتغير أسلوب التحفيز في المؤسسة حسب الأهداف التي تطمح للوصول إليها ،استخدام الحافز الملائم يعتبر مؤشرا لنجاح المؤسسة .

2- دراسة مصطفىاوي توفيق مذكرة بعنوان نظام الترقية في الوظيفة العمومية واثرها على تحفيز العاملين الاشكالية كانت- ما مدى تأثير الترقية على تحفيز العمال؟ مذكرة لنيل شهادة الماستر مهني تخصص ادارة أعمال سنة 2020/2019، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة محمد بوضياف المسيلة. فيما يخص النتائج المتحصل عليها فلخصها فيما يلي: لابد عللا المسؤول في المؤسسة التحكم الجيد في القوانين - تقدير الأعمال المتميزة وانجازات الآخرين - اعطاء الفرص للعاملين للتطور من خلال الترقيات - تفعيل الحوافز السلبية و الأخذ بمبدأ العقاب الرادع للمسيء أو من يسبب بإعاقة العمل نتيجة لإهمال أو عدم المبالاة - التقدير و الاحترام من قبل المؤسسة للموظف يساعد ذلك على تحسين الاداء.

3- دراسة عزيزون زهية مذكرة بعنوان التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير 2007/2006، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، اشكالية البحث: ما مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري؟ النتائج المتحصل عليها: - إدارة الموارد البشرية من بين اهم الادارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالمورد البشري - تعد عملية التحفيز احد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية - توفر مختلف الحوافز بالمؤسسة المادية و المعنوية لكنها تفقد أسى المبادئ الأساسية في تطبيقها.

4- دراسة العنثري عائشة مذكرة بعنوان نظام تحفيز الموظف العمومي مذكرة لنيل شهادة الماستر ميدان الحقوق و العلوم السياسية 2020/2019 كلية الحقوق و العلوم السياسية جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم. الاشكالية: - ما مدى تأثير نظام التحفيز على أداء الموظف العمومي؟ النتائج المتحصل عليها - ان مفهوم التحفيز يرتبط بالوسائل المستعملة من طرف الادارة لحثهم على تحسين ادائهم وذلك من خلال اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

- تسعى كل ادارة لتحقيق أهداف معينة من خلال موظفيها و هذا يستوجب ويحتاج إلى نظام تحفيز فعال يتكامل مع حاجات كل من الموظف و الادارة.
- يتأثر نظام التحفيز بقيم و اتجاهات وثقافة الفرد و المجتمع وكذا البيئة الداخلية و الخارجية للعمل.
- وجود العديد من المعوقات التي تحول دون فعالية نظام التحفيز كاستعمال التحفيز في منح الحوافز وعدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس و المرؤوس وتعدد القيادات وتضارب أوامرها خاصة أن لكل رئيس أسلوب في العمل.

#### أدوات الدراسة :

تم الاستعانة ببعض الوثائق المكتبية كالكتب و المجلات و الملتقيات و التقارير وبعض الدراسات على شبكة الانترنت وتم الاعتماد على الاستبيان كأهم أداء لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية و تحليل باستخدام برنامج spss.

#### منهج البحث:

من أجل الوصول الى هدف البحث ولكي نجيب على الأسئلة التي تم طرحها ثم الاعتماد على المنهج الوصفي في دراسة موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في الوظيف العمومي إضافة الى منهج دراسة حالة عن طريق الاستبيان ولتدعيم مختلف جوانب موضوع الدراسة سيتم الاعتماد على المراجع المتوفرة والمتمثلة في الكتب، الرسائل الجامعية، ليسانس، ماستر، ماجستير، دكتوراه القوانين والتشريعات ومواقع الانترنت بهدف إثراء الموضوع وإضعاف مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها من خصائص الباحث الجيد.



### حدود الدراسة:

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

### هيكلية البحث:

قصد ايجاد حل للإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات، قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول أساسية وهي:

**الفصل الأول:** والمعنون باطار مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وماهية التحفيز، وينقسم بدوره الى مبحثين: المبحث الأول تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي، تطرقنا فيه الى مفهوم هذه الأخيرة وكيفية تسييرها ومفهوم الوظيف العمومي وأهدافه، أما المبحث الثاني فتطرقنا من خلاله على ماهية التحفيز مفهومه وأهميته خصائصه وأهدافه وأخيرا أنواعه في الوظيف العمومي.

**أما الفصل الثاني:** دور التحفيز في تفعيل أداء الموظف العمومي وينقسم الى مبحثين الأول عالجا فيه نظام الحوافز في الوظيف العمومي، ومراحل تصميمه والعوامل المؤثرة على تحقيقه أما المبحث الثاني: تكلمنا فيه عن فعالية نظام التحفيز في الوظيف العمومي، معايير ودوره في رفع كفاءة الموظف العمومي، وأخيرا أثر السياسات التحفيزية الحديثة على هذا النظام.

**أما الفصل الثالث:** كان حول أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية، احتوى على مبحث الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية، عالجا فيه المعلومات ومصادر الحصول عليها، الاختبارات الأولية لأداة القياس، أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة، أما المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج احتوى على تحليل محاور وأبعاد الاستبيان، تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الأولى والثانية والثالثة، تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرابعة والخامسة.

# الفصل الأول:

إطار مفاهيمي حول تسيير الموارد البشرية  
في قطاع الوظيفة العمومية وماهية التحفيز

## تمهيد:

تعتبر الوظيفة العامة الوسيلة القانونية لتنفيذ السياسة العامة للدولة، ومعيار تقدمها والمقياس الحقيقي لمدى تطورها، باعتبار ان الموظف العام انعكاس لأداء الدولة والشخص الذي يشغل المركز القانوني الذي يؤهله لأداء وظيفة معينة في نطاق تنفيذ تلك السياسة والممثل الحقيقي للدولة، و بالتالي الموظف هو المحرك الاساسي لسياسات الدولة في تحقيق مجالاتها المختلفة لكنه يحتاج الى تحفيزات مادية و معنوية. من خلال هذا الفصل سنعمل على تحليل كل ما يتعلق بالوظيفة العمومية والتحفيز كمفاهيم اولية، وقد قسمنا الفصل الى مبحثين الاول حول تسيير الموارد البشرية في الوظيف العمومي حيث تطرقنا في المطلب الاول الى ماهية الوظيف العمومي والذي بدوره احتوى على فرعين الاول: مفهوم الوظيفة العمومية والفرع الثاني مفهوم الموظف العام، أما المطلب الثاني كان حول اهداف القطاع العام والمطلب الثالث فخصصناه لكيفية تسيير الموارد البشرية في القطاع العام. أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية التحفيز بالنسبة للمطلب الاول كان حول مفهوم التحفيز واهميته والثاني خصائص التحفيز واهدافه والثالث انواع التحفيز في الوظيف العمومي.

## المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.

لقد تطورت العمومية على ما كان عليه الحال سابقا، فبعد ان كانت تمارس كسلطة عامة وامتياز في مواجهة الشعب فأصبحت خدمة عامة و تكليفا يضم طائفة من اختصاصات ومسؤوليات يمارسها شاغلها للصالح العام ولهذا نجد بان الوظيفة العمومية شغلت أفكار وأذهان الكثير من الفقهاء وشرحا للقانون في العصر الحديث، بحيث لم تعد في وسع أي شخص أن يتجنب الموظف العمومي فقد أصبحت جزء لا يتجزأ من حياة كل مواطن.

## المطلب الأول: ماهية الوظيفة العمومية.

تعتبر الوظيفة العمومية أهم مرتكزات كل جهاز إداري ذو طابع عمومي تتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تستند إلى تأهيل الشخص المحدد من تعليم وتدريب ومن خلال هذا المطلب سنتناول مفاهيم عامة حول الوظيفة العمومية والموظف العام.

## أولاً: مفهوم الوظيفة العمومية.

يتحدث مفهوم الوظيفة العمومية بناء على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة والنظام الذي نختاره لتحقيق غايتنا.

**التعريف الأول:** الوظيفة العمومية ماهي الا مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الانشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الادارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لاتعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة والتي يستطيع التنازل عنها وفقا لمشيئته<sup>1</sup>.

**التعريف الثاني:** الوظيفة العمومية هي مركز قانوني يشغله الموظف وهي توجد عادة قبل أن يشغلها أحد، لذلك فهي تستقل في وجودها بحقوقها وواجباتها عمن يشغلها،

<sup>1</sup> محمد أنس قاسم، مذكرات في الوظيفة العامة طبعة ثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص6.



فهي تبقى قائمة ولا تنتهي بوفاة أو استقالة أو اقالة الموظف الذي يشغلها، والقاعدة أن الوظيفة العمومية تنشأ بالأداة القانونية التي يحددها المشرع<sup>1</sup>.

● **التعريف الثالث:** تشمل الوظيفة العمومية على مدلولان أحدهما شكلي وآخر موضوعي.

● **المعنى الشكلي:** تعني الوظيفة العمومية بمعناها الشكلي الموظفون الذين يقومون بأداء الوظيفة الادارية في مرافق الدولة، وهؤلاء الموظفون يعملون لصالح الادارة وباسمها.

● **المعنى الموضوعي:** ونعني به النشاط الذي يقوم به هؤلاء الموظفين الذي يركز على تنظيم هذا النشاط لتمكين الإدارة من القيام بما أوكل إليها من مهام واختصاصات<sup>2</sup>. من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يلاحظ أن هناك من اكتفى في تعريفه بذكر المعنيين الشكلي أو الموضوعي في حين أن هناك من جمع بين المفهومين في تعريفه للوظيفة العمومية والاصح من وجهة نظرنا ألا نهمل لا المعنى الشكلي ولا المعنى الموضوعي لأنهما مرتبطان ببعضهما البعض، وعليه يمكن تعريف الوظيفة العمومية بأنها مجموعة من التنظيمات التي تتعلق بالموظفين العموميين هذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف العمومي بعمله، وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في علاقة الموظف بالدارة العمومية والاهتمام بمشاكله وحياته المهنية، وتطبيقا لذلك فإن دراسة الوظيفة العمومية يجب ان تشمل دائما على جانبين: جانب قانوني واخر فني، ذلك لأن الاقتصار في الدراسات الادارية على الجاني القانوني الفقهي دون النواحي الفنية ينجم عنه ما يسمى بأزمة القانون الاداري<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو زيد فهمي، وسائل الادارة العامة، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية، 1994، ص35.

<sup>2</sup> عبد العزيز السيد الجوهري، الوظيفة العامة- دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري- ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ن، ص 5.

<sup>3</sup> جعفر محمد أنس قاسم، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984، ص37.

**ثانياً: مفهوم الموظف العام.** سيتم تحديد تعريف الموظف العام وفقاً لما يلي:

❖ **تعريف الموظف العام في التشريع الجزائري.**

**تعريف الموظف العمومي في الامر 06-03:<sup>1</sup>**

عرف الأمر 06-03 الموظف العام في المادة 04 منه بأنه: «يعتبر موظف كل عون وعيّن في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري»<sup>2</sup> الترسيم هو الاجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته وأشار المشرع قبل ذلك في المادة 02 منه لمجال تطبيق القانون الأساسي للوظيفة العمومية معتمداً على المعيار العضوي. فنصت المادة المذكورة إن الموظف يمارس نشاطاً في المؤسسات والادارات العمومية.

ثم أوردت المادة ذاتها المقصود بالادارات العمومية أنها المؤسسات العمومية والادارية المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الاقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي و المهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وبالنظر لمضمون المادة 04 وكذلك المادة 02 أعلاه من القانون الأساسي للوظيفة العمومية لا نكون أمام موظف عام إلا بعد توافر الشروط التالية:

■ أن يصدر قرار بتعيين عون عمومي في وظيفة عمومية، فاكتساب الصفة مرهون بصدور قرار التعيين.

■ أن يصدر قرار بترسيم العون العمومي في احدى درجات التسلسل الوظيفي، وفسر المشرع الترسيم على انه إجراء القصد منه تثبيت عون في درجة معينة أو في رتبته.

■ أن يتعلق قرار التعيين والترسيم بإدارة مركزية كرئاسة الجمهورية أو الوزارة الأولى وسائر الوزارات ضمن الطاقم الحكومي، أو يتعلق بأحد المصالح الخارجية للوزارات، وقصد بها المشرع المديرية التنفيذية الموجودة على مستوى الولايات كمديرية التربية

<sup>1</sup> أعمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية الجزائر، ط1، 2015، ص20-21.

<sup>2</sup> جعفر محمد أنس قاسم، المرجع السابق، ص38.

ومديرية النقل ومديرية الأشغال العمومية وغيرها من المديريات. وقد يصدر قرار التعيين وقرار الترسيم عن الإدارة المحلية ممثلة في الولاية والبلدية لن هذه الإدارات تضم عددا كبيرا من الموظفين العموميين، كما قد يصدر القرار عن المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري، ومثال ذلك المدرسة الوطنية للإدارة، أو يصدر عن المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني كالجامعة، أو المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي.

### ❖ التعريف الفقهي للموظف العام:

#### تعريف الأستاذ ميسوم صبيح:

يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للوظيفة العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة وثبتوا نهائيا<sup>1</sup>. سلوى تيشات: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر 2009-2010 ص 49، وضح هذا التعريف أن الموظف هو الشخص الذي يعين في وظيفة دائمة بعد ترسيمه، وأنه الشخص الوحيد الذي يخضع للقانون العام للوظيفة العمومي.

#### تعريف آخر: الموظفين هم من يوجدون في وضع قانوني تنظيمي حسب المادة من

القانون الوظيف العمومي، والذي يتميز بأنه قابل للتعديل بقانون جديد يطبق عليهم تلقائيا دون أن يكون لهم أن يتمسكوا بحقوق مكتسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009، ص 49.

<sup>2</sup> أحمد محيو ترجمة فائز انجق وبيوض خالد، المنازعات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992 ص 30.

**تعريف الموظف العام في القضاء الجزائري:** لم يهتم القضاء كثيرا بوضع تعاريف للموظف العام واعتمد في بعض الاحيان الى التمييز بين الاعوان العموميين على أساس المعايير التي وضعها المشرع حيث وضع تمييزا بين الموظف الدائم والعموم المتعاقد وعلى العموم فإن القضاء الاداري الجزائري يعتبر كل العاملين في جهاز الدولة (الادارة المركزية) أو الهيئات المحلية بلديات وولايات أو هيئات عمومية ذات طابع إداري موظفين عموميين ويقبل النظر في المنازعات المتعلقة بمسارهم المهني<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أهداف القطاع العام.

من بين الأهداف الموجودة من إشراك القطاع العام في النشاط الاقتصادي ما يلي<sup>2</sup>:

(أ) **الأهداف السياسية:** إن أهم الأهداف السياسية نلخصها في النقاط التالية:

الهدف الرئيسي لزيادة دور القطاع العام في الدول النامية هو تأكيد استقلال وسيادة هذه الدول في العهود الأولى للاستقلال، كحل لمواجهة التبعية الاقتصادية.

من أهم الأهداف ذات البعد الاجتماعي نجد:

▪ التقريب من المداخيل والثروات وضمان عدالة التوزيع والتخفيف من أعباء الفئات الأقل دخلا.

▪ نشر الرفاه وتعميم الوفرة الاقتصادية.

▪ تقديم الدعم لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود، والذي تتحمله الدولة لعبء مالي ويقدمه القطاع العام.

▪ توظيف الافواج المتتالية من خريجي المعاهد والكليات وبذلك توفير فرص أكبر للعمل وامتصاص البطالة.

(ب) **الأهداف الاقتصادية:** يمكن تلخيصها فيما يلي:

▪ محاولة تحقيق الاستقرار الاقتصادي للحد من التقلبات الاقتصادية والازمات.

<sup>1</sup> محمد الأحسن: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) أطروحة شهادة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016 ص21.

<sup>2</sup> حوتية عمر تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير فرع تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2033-2004، ص 13.

- القضاء على الاحتكار والتكتلات الاقتصادية.
- الاسراع بمعدلات التنمية من خلال حشد الطاقات الاقتصادية وفق خطة مركزية تضمن تخصيص أفضل للموارد يقوم فيها القطاع العام بتحقيق الفائض ليعاد توزيعها في مجالات تنمية أخرى.
- تكوين البنى الأساسية وإدارة الأنشطة التي تتميز باحتكار طبيعي أو تعتبر ذات أهمية حيوية و استراتيجية.
- إدارة بعض المؤسسات العامة الخدمة الموروثة من عهد ما قبل الاستقلال.

### المطلب الثالث: كيفية تسيير الموارد البشرية في القطاع العام.

بموجب المرسومين التنفيذي رقم 95-126 و 96-92 المؤرخين على التوالي في 29 افريل 1995 و 03 مارس 1996 فإن تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية غايته إبراز تسيير توقعي للوظائف وكذا تحسين مؤهلات الموظفين. إن نظام تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية يقوم على أداتين للتوقع والمتابعة والمراقبة وهما:

- المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية.
- المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين.

#### 1) المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

إن تكريس المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية على مستوى مختلف المؤسسات والادارات العمومية يندرج في إطار التسيير التقديري لتعدادات الوظيفة العمومية<sup>1</sup>.

وفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة او إدارة عمومية بإعداد سنويا مخطط لتسيير الموارد البشرية اين تسجل فيه مختلف عمليات

<sup>1</sup> تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، تم الإطلاع عليه في بتاريخ: 10-04-2022، على الساعة : 11:00. من الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري ورابط الموقع <http://www.dgfl.gov.dz>.

تسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المهنية. لاسيما ما يتعلق منها بما يأتي:  
التوظيف، الترقية، الحركات الدورية للموظفين، الاحالة على التقاعد.

## 2) المخطط القطاعي السنوي أو متعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات:

إن تكريس المخططات القطاعية السنوية أو المتعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين على مستوى المؤسسات و الإدارات العمومية، يهدف الى تحقيق علاقة مترابطة فيما بين المهام والوظائف والمؤهلات.  
وفقا للأحكام القانونية الأساسية والتنظيمية المعمول بها، تقوم كل مؤسسة أو ادارة عمومية بإعداد مخطط سنوي أو متعدد السنوات في التكوين أين تسجل فيه مختلف عمليات التكوين المتوقعة، الموظفين المعنيين، ومدة دورات التكوين المجمع إجراءها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية، المرجع السابق .

## المبحث الثاني: الإطار النظري للتحفيز.

من المهم معرفة سلوك الأفراد داخل كل مؤسسة ومعرفة مدى رغبته وقدرته على العمل بحيث ترتبط فعالية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وسوف يتناول هذا المبحث تعريف التحفيز وخصائصه مروراً بأهدافه و أهميته دون أن ننسى أنواعه في الوظيف العمومي.

## المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته.

من خلال هذا المطلب نتناول مختلف التعاريف لمفهوم التحفيز وكذا أهميته في قطاع الوظيفة العمومية.

**أولاً: مفهوم التحفيز:** هو شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة<sup>1</sup>.

■ **التحفيز** هو الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد<sup>2</sup>.

■ كما يعرف كذلك بأنه: مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سمية ترشدة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر، الوادي، السنة الجامعية 2014-2015، ص 3.

<sup>2</sup> هناء بن سلمان الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 10.

<sup>3</sup> الطاهر الوافي التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2012-2013، ص 7.

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

**ثانياً: أهمية التحفيز:** يلعب التحفيز دورا فعالا في تحقيق النجاح من خلال ما يلي:

1. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية بما يحقق هدف إنساني مهم في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الانتاجية.
  2. المساهمة في إعادة ترتيب منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعريف التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة وقدراتها مع مطالب العاملين.
  3. دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول لاستخدام أفضل لطاقتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاج المنظمة ويحسن من قدراتهم<sup>2</sup>.
- ✓ **على مستوى المؤسسة:**

- يعمل التحفيز على تحسين فرص أكر لنمو المؤسسة والتطوير.
- زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة فالأفراد المحفزين يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء.
- زيادة الانتاج حيث يؤدي التحفيز إلى زيادة انتاج المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- زيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة لتغيرات البيئة.
- الحصول على نتائج أفضل في نهاية الأداء.

✓ **على مستوى فريق العمل:**

- زيادة قدرة الفريق على الابداع والمخاطرة.
- مساعدة الفريق على اكتساب مهارات جديدة وإثراء معارفهم.

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

<sup>2</sup> عبد الرحمان بن علي الوائل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، السنة الجامعية 2005، ص 27.



- الحصول على موظفين يحققون الفائدة لأعمال المؤسسة.
- يعتبر التحفيز من أقوى الأساليب المستخدمة لزيادة مشاركة العمال<sup>1</sup>.  
بالإضافة إلى:
- تحقيق نظم الحوافز وزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ الاختيار السليم للحوافز (مادية-معنوية) يؤدي الى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- تساهم نظم الدوافع في تعجير قدرة العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى الاختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات مثل انخفاض قدرات الانتاج و ارتفاع معدلات المكلف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص التحفيز وأهدافه

يتميز نظام الحوافز بعدة خصائص نذكر منها :

أولاً : **خصائص التحفيز**: للتحفيز مجموعة من الخصائص تتمثل في:

1. **قابلية القياس**: يجب أن تترجم سلوكيات الموظف العام الذي سيتم تحفيزه بشكل يمكن تقديره و قياسه.
2. **الوضوح والبساطة**: لا بد من وضوح نظام الحوافز وامكانية فهمه واستيعابه و لايسما من حيث إجراءات تطبيقه.
3. **المشاركة**: لا بد من مشاركة الموظفين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي إلى اقتناعهم به والدفاع عنه.

<sup>1</sup> نبيلة مرابط، مرجع سابق، ص 13-14.

<sup>2</sup> هناء بن سلمان، الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 10.

4. **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام التحفيز على وجود معدلات محددة وموضوعية الاداء ويجب أن يشعر الموظفون بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

5. **الملائمة:** يفقد التحفيز أهميته إذا حصل جميع الموظفين على نفس المقدار من الحوافز لذا يجب أن يراعي الاختلافات في المستويات الادارية والأقدمية والحاجات الانسانية...إلخ.

6. **المرونة:** استقرار نظام التحفيز لا ينف امكانية تطويره أو تعديله مع الظروف المستجدة.

7. **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية التحفيز بمنح الحافز في الوقت المناسب فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم تأخيره من حدوث السلوك أو التصرف<sup>1</sup>.

8. **الاثارة:** يجب أن يثير التحفيز سلوك الموظف وينميه نحو الأفضل<sup>2</sup>.

9. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون نظام التحفيز في خدمة المصلحة العامة و ذلك بتحسين جودة خدمات الادارة مقارنة مع النتائج قبل استخدام نظام التحفيز.

### **ثانياً: أهداف التحفيز:** تسعى المنظمة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال

أداء و انتاجية عمالها وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

2. تكييف وتكييف العمال داخل المنظمة.

3. تكييف المنظمة والعاملين مع التطورات والمتغيرات البيئية.

4. تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء

والانتماء للمنظمة.

5. تحقيق الرضا الوظيفي ة الأمن و الاستقرار الداخلي.

<sup>1</sup> حميد باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة ألكلي محند اولحاج البويرة، السنة الجامعية 2013-2014، ص 37.

<sup>2</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للعالم، الاسكندرية 2009 ، ص 21.

6. تحقيق الصراعات والنزاعات بين العاملين وتضارب المصالح.
7. الاهتمام بالعاملين و ضمان احترامهم و الثقة فيهم: من خلال اشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والنفسية و الاجتماعية مما يجعلهم يبذلون قصار جهدهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
8. تحسين علاقات العمل وظروف وشروط العمل و بالتالي الحصول على جميع الأفراد ومساهماتهم في تحقيق النتائج و الأهداف.
9. المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
10. الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته و ابداعاته<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أنواع التحفيز في الوظيفة العمومي الجزائري.

تعددت انواع الحوافز وتصنيفاتها و لا يمكن استخدام حافز واحد لتحفيز جميع الأشخاص ويرجع ذلك إلى اختلاف الحاجات الانسانية ودرجات الاشباع التي يحتاجها كل فرد، سنتطرق فيما يلي إلى مختلف أنواع الحوافز المطبقة في المؤسسات العمومية الخاضعة للأمر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

**أولاً: الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

1) **الراتب:** نص المشرع الجزائري على تكون الراتب من: "الراتب الرئيسي، العلاوات و التعويضات، يستفيد الموظف، زيادة على ذلك من المنح ذات طابع عائلي المنصوص عليها في التنظيم المعمول به"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حميد باجة، مرجع سابق، ص 08-09.

<sup>2</sup> الأمر: رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 المادة 119.

ويتمثل هذا الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف، والتي يتقاضاها مهما كانت رتبته من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس فيها وظيفته فعليا. يتحدد الراتب الرئيسي من خلال الرقم الاستدلالي الأدنى للرتبة مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها وينتج من خلاله حاصل ضرب الرقم الاستدلالي للراتب الرئيسي في قيمة النقطة الاستدلالية وتحدد هذه الأخيرة وكذا المعايير التي تضبط تطورها بمرسوم زيادة على الراتب، يمكن للموظف أن يستفيد من تعويضات المنح للحث على المردودية وتحسين الاداء، ان اختيار الحافز المناسب يعتمد على عملية تقييم العامل حيث أقر بذلك صاحب القرار على أن كل موظف يخضع أثناء مساره المهني على تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقسيم مؤهلاته المهنية كما يهدف التقسيم إلى:

- الترقية في الدرجات.
- الترقية في الرتبة.
- منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الاداء.
- منح الأوسمة التشريفية و المكافآت.
- و يركز تقييم العامل أو الموظف على معايير موضوعية تهدف على وجه الخصوص إلى تقديم:
- احترام الواجبات العامة و الواجبات المنصوص عليها.
- الكفاءة المهنية.
- الفعالية و المردودية.
- كيفية الخدمة.

(2) **الترقية:** تعتبر الترقية حافز يدفع العامل نحو العامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة أي يسعى إليها الفرد لغرضين: إما من أجل الأجر المرتفع أو من أجل تحقيق مكانة مرموقة وزيادة الصلاحيات و السلطات الممنوحة له حيث ميز صانع القرار بين نوعين من الترقية:

• **الترقية في الدرجات:** تتمثل في الانتقال من درجة الى اخرى أعلى منها مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

• **الترقية في الراتب:** وتعني تقدم الموظف في مساره المهني بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى منها في السلك نفسه أو في السلك الأعلى مباشرة حسب الكيفية التالية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادة ذات المؤهلات المطلوبة: بعد التكوين-عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني-على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل<sup>1</sup>.

**(3) النقل:** يمكن الاعتماد على طريقة النقل كجزء للعامل الذي قام بإنجاز عمله على احسن وجه أي تحفيزه من خلال نقله الى وظيفة أخرى بمهام أكثر ومسؤوليات أكبر لكن بنفس الاجراء لذلك لم يهمل المشرع الجزائري هذا الجانب حيث انه « يمكن أن تكون حركات نقل الموظفين ذات طابع عام ودوري أو ذات طابع محدود وظرفي وتتم في حدود ضروريات العمل، حيث تأخذ بعين الاعتبار رغبات المعنيين ووضعيتهم العائلية واقدميتهم وكذا كفاءاتهم المهنية»<sup>2</sup> حيث تسعى المؤسسة من خلال دوران العامل على مختلف الوظائف في المؤسسة لاكتسابه مهارات وكفاءات أكثر و الهامه بكل الأعمال و هذا ما يدفع العامل إلى عدم الاحساس بالروتين و الاحباط وتحفيزه على العمل بكفاءة ونشاط لتحقيق أهداف المؤسسة .

- يمكن نقل الموظف بطلب منه مع مراعات ضرورة المصلحة<sup>3</sup>.

- يمكن نقل الموظف إجباريا عندما تستدعي ضرورة المصلحة ذلك ويؤخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، ولو بعد اتخاذ النقل، ويعتبر رأي اللجنة ملزما لسلطة التي أقرت هذا النقل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفىاوي توفيق: نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - مغرة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2019-2020، ص22.

<sup>2</sup> المادة رقم 156 من الأمر 06-05، مرجع سابق .

<sup>3</sup> المادة رقم 157 من الأمر رقم 06-03 مرجع سابق .

(4) **المنح والتعويضات:** قام المشرع الجزائري بربط المنح والتعويضات بالحث على المردودية وتحسين الأداء: « تخصص التعويضات لتعويض التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات، وكذا بمكان ممارستها و بالظروف الخاصة للعمل، تخصص المنح للحث على المردودية وتحسين الأداء»<sup>2</sup>.

كما أيضا زيادة على الراتب تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه: «...يمكن للموظف ان يستفيد من تعويضات مقابل المصاريف الناتجة عن ممارسة مهامه»<sup>3</sup>.

(5) **الظروف المادية للعمل:** تسعى المؤسسة لتوفير كافة الظروف المادية ولتهيئة جوا امنيا للعامل لتحفيزه على الابداع والابتكار وقد نوه المشرع الجزائري أنه يخصص تعويضات التبعيات الخاصة المرتبطة بممارسة بعض النشاطات وكذا بمكان ممارستها والظروف الخاصة للعمل، كما أن للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة و الصحة والسلامة البدنية و المعنوية.

(6) **الحوافز المادية غير مباشرة:** تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنطقة مثل: الخدمات الطبية، منحة وزيادة المولود، الحج و العمرة...إلخ.

الفرع الثاني: الحوافز المعنوية: أورد المشرع الجزائري مجموعة من الحوافز في القانون العام للوظيفة العمومية و الذي ينظم المؤسسات العمومية، ومن بينها ما يلي:

1) **ضمان و استمرار الوظيفة:** إن ديمومة الوظيفة واستقرارها ما يشجع الفرد أو الافراد في سوق العمل على الترشح لوظائف في المؤسسات العمومية الادارية، وهو أيضا ما يجعل الموظف مطمئن البال وغير متخوف من المستقبل وشبح البطالة.

<sup>1</sup> المادة رقم 158 من الأمر 03-06 مرجع سابق .

<sup>2</sup> المادة رقم 124 من الأمر 03-06 مرجع السابق.

<sup>3</sup> المادة رقم 125 من الأمر 03-06 مرجع السابق.

(2) توفير جو ملائم للعمل وروح الفريق: تقطن المشرع الجزائري لاهمية توفير جو ملائم للعمل وخلق علاقات بين الموظفين، ومحهم حرية الرأي و الانصاف في التعامل مع الأفراد كما تضمن لهم الحماية.

وهذا ما أقره المشرع « يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهديد أو اهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت أثناء ممارسته وظيفته أو بما ناسبتها ويجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به، و تحل الدولة في هذه الظروف محل الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال، كما تملك الدولة لنفس الغرض حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة»<sup>1</sup>.

(3) الوظيفة الملائمة: وتعني بها وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا اثبات التأهيل بشهادات وانجازات او مستوى تكويني إضافة إلى مجموعة من الشروط وضعها المشرع في عملية التوظيف وأكد على مبدأ المساواة في الترشح أو الالتحاق بالوظائف العمومية فشعور الفرد بأنه يعمل في الوظيفة التي تلائم مع شهاداته تجعله يحس بالرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وتدفعه للإبداع و الابتكار في مجال تخصصه.

(4) المكافاة المعنوية: يمكن أن يسلم الموظفين أوسمة شرفية ومكافئات في شكل ميداليات استحقاق أو شجاعة أو شهادات وزارية يحدد طبيعتها و خصائصها وكيفيات متجها عن طريق التنظيم<sup>2</sup>.

(5) العطل: للموظف الحق في عطلة سنوية مدفوعة الاجر تمنح على أساس العمل المؤدي خلال الفترة المرجعية التي تمتد من أول يوليو للسنة السابقة للعطلة إلى 30 يوليو من سنة العطلة و تحسب على أساس يومين ونصف يوم من الشهر الواحد من العمل دون أن يتجاوز المدة الكاملة 30 يوما في السنة الواحدة، وتعتبر العطلة السنوية فترة

<sup>1</sup> المادة رقم 30 من الأمر رقم 06-03 مرجع السابق.

<sup>2</sup> المادة رقم 112 من الأمر 06-03 نفس المرجع .

لراحة الموظف من أجل نشاطه و حيويته وقد قام المشرع الجزائري بالتطرق لكل النقاط الخاصة لها في الفصل المخصص للعطل من المادة 194 إلى المادة 206 من المر 03-06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

كما يمكن أن يستفيد الموظف من فترات راحة قانونية حيث أن الموظف له الحق في يوم كامل لراحة أسبوعيا طبقا للتشريع المعمول به اذ يمكن أن يؤجل إلى يوم لاحق اذا اقتضت ضرورة المصلحة الأمر<sup>1</sup> ، ويستفيد أيضا من أيام راحة العطل المدفوعة الأجر المحددة في التشريع المعمول به<sup>2</sup> ، و هي أيام راحة قانونية حيث يمكن للموظف الذي عمل في يوم راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة<sup>3</sup>.

بالإضافة لما سبق يمكن للموظف أن يستفيد من فترات غياب مرخصة من قبل الإدارة و كذا عطلة الامومة أو المرض أو حوادث عمل وهذا ما يجعل الموظف مرتاحا ومتيقنا أنه في حال مرضه أو اصابته بحدث أثناء العمل أو غياب مبرر مدفوع الأجر مراعاة بالظروف التي يمر بها العامل و التي تؤدي إلى غيابه عن العمل.

**6)تنظيم ساعات العمل:** تراعي المؤسسة خصوصية العمل الذي يقوم به الموظف في تحديد عدد ساعات العمل وذلك لضمان بقاء الموظف بكامل قوته واستعداده حيث تحدد المدة القانونية للعمل في المؤسسات و الإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به، "كما يمكن أن تقلص هذه المدة بالنسبة للموظفين الذين يقومون بنشاطات متعبة جدا او خطيرة<sup>4</sup>، ويتم اللجوء إلى الساعات الإضافية للضرورة القصوى للمصلحة وبصفة استثنائية ولا يمكن أن تتعدى بأي حال بنسبة 20% من المدة القانونية للعمل<sup>5</sup>.

كما تقسم الحوافز حسب أثرها إلى:

<sup>1</sup> المادة رقم 113 من 03-06 مرجع سابق

<sup>2</sup> المادة رقم 191 من الأمر 03-06 مرجع سابق

<sup>3</sup> المادة رقم 192 من الأمر رقم 03-06 مرجع سابق

<sup>4</sup> المادة رقم 187 من الأمر 03-06 مرجع سابق

<sup>5</sup> المادة رقم 189 من الأمر 03-06 مرجع سابق.



I. **الحوافز الايجابية:** تتمثل الحوافز التي تجذب الفرد العامل نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة فالحوافز الايجابية تشجع الافراد العاملين على احداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه<sup>1</sup>، وهي أشد الدوافع الايجابية والاكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي وهي التي سبق ذكرها في الحوافز المادية و الحوافز المعنوية.

II. **الحوافز السلبية:** تسعى الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب، والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاعات مادية كالمخض من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية، إن هذه الجزاعات أو العقوبات التي تفرض على العاملين بإعتبارها حوافز سلبية لابد أن يتضمنها نظام يسمى النظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة ويقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون القواعد أو السلوك ، يفعم من ذلك أن استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا في حد ذاته ، بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع تكرار هذا السلوك وذلك من خلال الفهم والتقدير السليم للأمر ويمكن تصنيف الجزاءات أو العقوبات التي تأخذ بها المؤسسات العمومية الخاضعة للأمر 06- 03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية إلى أربع درجات رئيسية وهي<sup>2</sup>:

- 1- **عقوبات من الدرجة الأولى:** وتشمل التنبيه- الانذار الكتابي - التوبيخ .
- 2- **عقوبات من الدرجة الثانية:** تشمل التوقيف عن العمل من يوم (01) إلى ثلاث (03) أيام - الشطب من قائمة التأهيل .
- 3- **عقوبات من الدرجة الثالثة :** وتشمل - التوقيف عن العمل من أربعة (04) إلى ثمانية (08) أيام - التنزيل من درجة إلى درجتين - اللنقل الإجباري
- 4- **عقوبات من الدرجة الرابعو :** وتشمل التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة - التسريح.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص

<sup>2</sup> المادة رقم 163 من الأمر 06-03- مرجع سابق .

ولعل هذه الحوافز السلبية جاءت نتيجة لنظرية الإقتصادية X التي تنظر إلى الفرد على أنه بطبيعته كسول ولا يود العمل ويندفع إليه خوفا من العقاب وليس حبا فيه والأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل لديه<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> الحوافز الاقتصادية تم الاطلاع عليه في 2002/04/25 على الساعة 8:32 من موقع الموسوعة العربية ورابط الموقع [.http://arbency.com.sy](http://arbency.com.sy)

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الحوافز تكتسي أهمية كبيرة و بالغة في المنظمة، حيث من خلالها تعبر المنظمة لموظفيها عن مدى تقديرها لأدائهم المتميز والعمل المتقن وهذا يؤدي إلى تحريك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي والانسجام وتمثل أيضا إحدى الطرق التي تساعد المنظمة بصفة عامة والوظيف العمومي بصفة خاصة على تحقيق أهدافها، لذا يجب على المرؤوسين أخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بطرق عادلة ومنصفة، فكلما كانت المصدقية في تطبيقها كلما ساعد ذلك في تقليص المشاكل بين الزملاء.

# الفصل الثاني :

دور التحفيز في تفعيل أداء الموظف العمومي

**تمهيد:**

إن الحوافز لا يمكن أن تحقق الأهداف المنشودة منها إلا من خلال تحديد نظام خاص بإدارتها بالشكل الأمثل، ذلك أن نظام التحفيز يعتمد على العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية للإدارة بالاعتماد على كفاءة المورد البشري، وكذا الكيفية التي يؤدي بها الموظفون مهامهم، ولهذا فإن وجود نظام تحفيز متكامل يحفز الموظفين على الاداء المتميز يستدعي التصميم و مراعاة متطلباته و الوقوف على معوقاته مما يسهل تطبيقه وتنفيذه بفعالية في ظل وجود خيارات كثيرة لتحديد أنواع الحوافز التي تعكس تطلعات الموظفين وتسهم في تحسين أداء الموظفين، وتحقيق رضاهم مما يعزز انتماءهم وولائهم للإدارة، وقد تم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول:** نظام الحوافز في الوظيف العمومي.

**المبحث الثاني:** فاعلية نظام التحفيز في الوظيف العمومي.

### المبحث الأول: نظام الحوافز في الوظيف العمومي.

إن الاهتمام بتحفيز الموظف لا يقتصر فقط على وضع الحوافز بل لا بد من ربطها بأدائه، بحيث توضع معايير محددة عادلة و موضوعية حتى تؤدي الحوافز الأهداف المرجوة، فتطبيق نظام الحوافز السليم يفرض على الإدارة معرفة الحوافز الملائمة للموظفين في كل وقت.

#### المطلب الأول: اسس منح الحوافز.

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فمنهم من يركز على الأداء و منهم من يركز على الاتجاهات السلوكية و آخرون يعتمدون على معيار الإبداع و الابتكار و معايير الكفاءات و المهارات و يمكن اظهارها كما يلي:

#### أولاً: معيار الاداء:

يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة إذ يتم تحليل الاداء و من ثم وضع أسس قابلة للقياس بكل وظيفة و من هذه المعايير نجد:<sup>1</sup>

1-الأداء المتميز: يتم تقديم الحافز أثر الاداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من حيث الوقت و تكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل إنجازه أو يصعب للأخرين تحقيقه و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة.

#### 2-التصويت على الأفضل في الانجاز:

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز ادائه المهام والأعمال الموكلة إليه، و تكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة و تطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ط6 1998، ص237.

### 3- كمية العمل:

تخار المنظمة أصحاب الانتاج الأعلى وفق معايير انتاجية محددة بشكل موضوعي، و تكرم الأشخاص ذوي الانتاج العالي.

### 4- درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفرد أو الفريق الذي حقق الأهداف المحددة له وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الادارة و تكرمهم على ذلك، و يكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت و العلاوات و غيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء الفريق و الأفراد في لوحة خاصة و ذكر نسبة تحقيقهم الأهداف و غيرها.

### ثانياً: معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و خاصة عندما يكون غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة و ليس بالنتيجة وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو الاساليب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج و الأداء و يمكن الأخذ بمعيار المجهود عن طريق<sup>1</sup>:

### 1- اختيار الأكثر دواما في المنظمة:

تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون أوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة و تمنحهم حوافز مادية و معنوية تكريما على استمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد انجازها.

### 2- اختيار الأكثر امتثالا للأوامر و القوانين:

يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر و التعليمات و القوانين الصادرة بشأن العمل.

<sup>1</sup> مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 48.

### **ثالثاً: معيار الاتجاهات السلوكية:**

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها و هذا وفق معايير معينة منها:<sup>1</sup>

#### **1-الموظف المثالي:**

حيث يؤدي الأفراد سلوكيات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميهم "الموظفين المثاليين" و يتم اختيار الأفراد الأكثر امتثالا و التزاما بأوقات الدوام استثناء إلى سجلات الدوام و الأكثر انضباطا في العمل أو غيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي، و بهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم و تمنحهم الحوافز المناسبة.

#### **الموظف الأكثر شعبية:**

تختار المنظمة تبعا للإستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظرا لسلوكه الايجابي أو علاقته الودية الواسعة و غيرها، و تمنحه الحوافز اللازمة.  
**الأقدمية:**

هو معيار شائع الاستخدام يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة و التي تشير إلى الولاء و الانتماء، وتستعمل المنظمة الحوافز المتنوعة في ذلك.  
**التميز في خدمة الزبائن:**

تنتقي المنظمة غير العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها و المستفيدين من خدماتها، أفراد يميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة و يتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمية، الجزائر، د،ط ، 2004،ص208.



#### رابعاً: معيار الابداع و الابتكار و المهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على هذا المعيار من أجل تنفيذ عملية التحفيز و منح الحوافز المناسبة و يظهر ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

#### المقترحات:

تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات و الأفكار الجديدة ، و تعتبر تلك الأفكار الجديدة نظراً لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات و غيرها، و يتم ذلك بالتوجه مباشرة إلى المشرف أو من خلال وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها و تقسيمها و بعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

#### المسابقات:

تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، و تحفيز الفرد على ذلك.

#### الكفاءات و المهارات الشخصية:

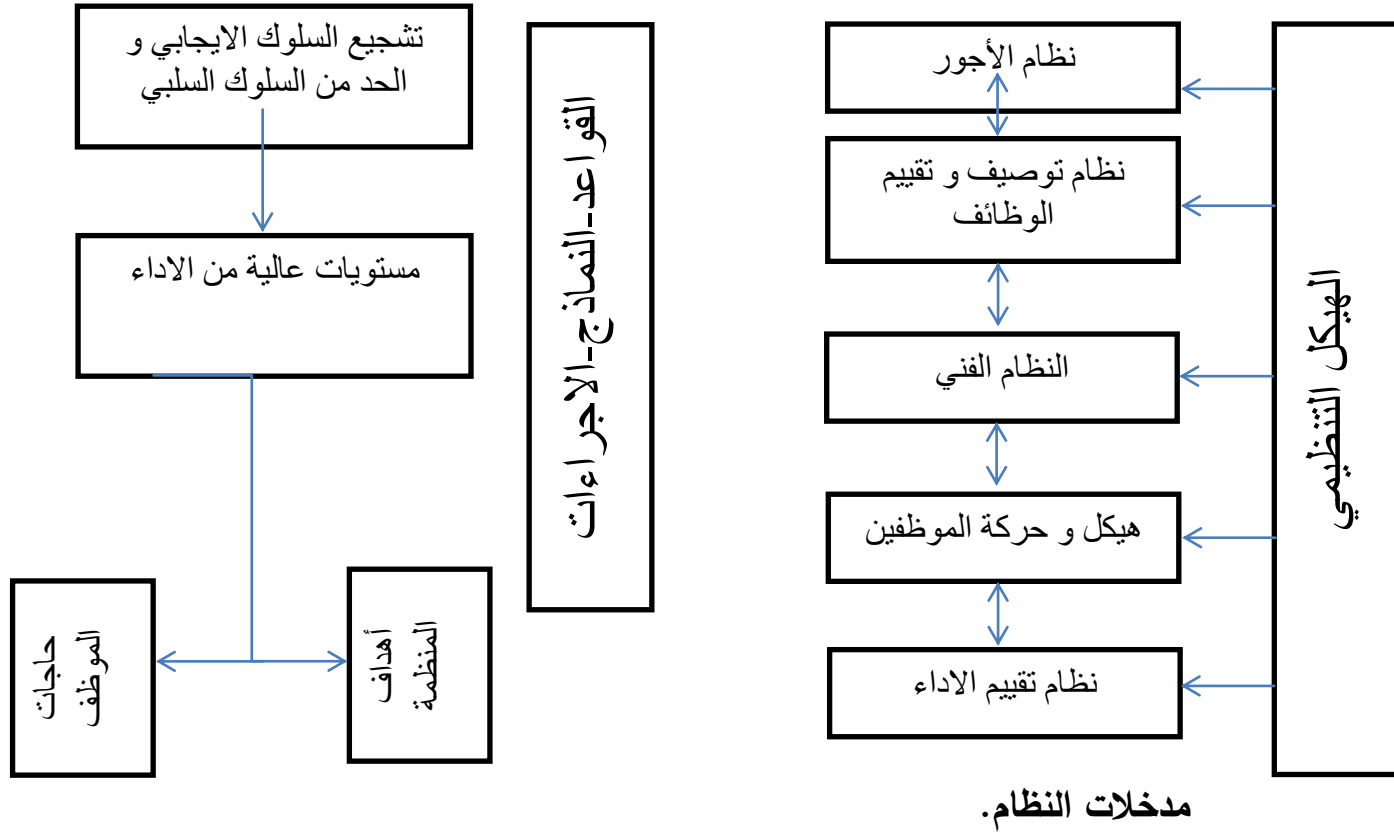
بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص اجراءات أو أدوات تكوينية، و يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات و المهارات الادارية و الفنية للفرد، و لكي تستعمل المنظمات هذا المعيار تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام و نشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، و ان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات و تطويرها، وهذا من خلال التعلم و التكوين، و إذا ما حقق الفرد تطوير في كفاءاته و استخدمها في ميادين عمل و حقق الانجازات و الخطط يستوجب عندئذ تحفيظه و يمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة وهذا حسب أهدافها و توجهاتها و حسب التوجيهات التي تختارها من الحوافز.

<sup>1</sup>مرعى محمد ، مرجع سابق ص52.

الشكل (1-2) المكونات الأساسية لنظام التحفيز.

متطلبات البنية الأساسية لنظام التحفيز.

متطلبات تنفيذ نظام التحفيز.



عمليات تشغيل النظام.

المصدر: جمال الدين المرسي محمد ،الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية،مدخل تحقيق التنافسية لمنظمة الواحد و العشرون، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص488.

المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.

تعتمد المؤسسة عند تصميم نظام حوافزها على متطلبات معينة تساعدها في كامل مراحلها، وذلك وفق الفروع التالية:  
**أولاً: متطلبات البنية الأساسية للتحفيز.**

يتطلب تصميم نظام التحفيز وجود ركائز أساسية تتمثل في مجموعة من النظم الفرعية لكل من النظام المالي الاقتصادي و النظام الفني و النظام البشري، و يمكن تلخيص عناصرها كما يلي:

### 1-الهيكل التنظيمي و هيكل الموظفين:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الصورة الهيكلية لوحدات أي مؤسسة ادارية أي هو البناء أو الاطار المادي الذي يصور الدوائر و الأقسام المختلفة التي تشكل مجموع التنظيم<sup>1</sup>، و بالتالي يمكن الهيكل التنظيمي و التعرف على الخصائص النوعية للموظفين و تأثير ذلك على نظم الحوافز المطبقة.

### 2-نظام الأجور:

يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل الادارة، بحيث يتحدد نظام الأجر الأساسي طبقاً لعملية تقييم الوظائف حيث يعكس هيكل الأجور الفروق في خصائص الوظائف داخل المؤسسة، وكذا التفاعل بين العرض و الطلب في سوق العمل.

### 3-وصف الوظائف:

يهدف توصيف الوظائف إلى توفير البيانات الأساسية عن الوظائف من خلال بيان مكتوب، يعرف باسم بطاقة الوصف الوظيفي، و التي تحدد واجبات شاغل الوظيفة والظروف التي يمارس فيها وظيفته، والمؤهلات والخبرات المطلوبة ومعايير أداء الوظيفة.

### 4-نظام تقييم الاداء:

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، ط03، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993 ص170.

نقصد بتقييم الاداء الطريقة أو العملية التي تستخدمها المؤسسة لمعرفة مدى انجاز الأفراد للعمل<sup>1</sup>، وذلك من خلال توفر نظام خاص للتعرف على انتاجية الفرد وسلوكه الوظيفي، وذلك بتحديد الاداء المستهدف أو المعياري و هذا بغية مقارنته بالأداء الفعلي.

### 5-النظام الفني:

يفيد هذا النظام في التعرف على طرق و اجراءات العمل، و تدفق العمليات من خلال دراسة الزمن و الحركة، حيث نعني بالنظام الفني الأساليب الانتاجية المطبقة في الصناعة، لذلك استوجب اختيار نظام للحوافز مناسب يأخذ بعين الاعتبار التكنولوجية المستخدمة.

### ثانياً: متطلبات تنفيذ نظام التحفيز:

تحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل و توفير الامكانيات التي تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي، و من بين المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:

- القواعد: تتعلق بكيفية ربط الاداء بالحوافز المادية و المعنوية المتوقعة باستخدام معايير معينة.
- ممارسات ادارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في اداء العامل.
- النماذج: تشمل مجموعة السجلات المتعلقة بأداء الأفراد العاملين و معدلات الأداء المخططة.
- تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم.
- الاجراءات: تتعلق بكيفية تطبيق القواعد من خلال مجموعة من الخطوات المنطقية والمتابعة الخاصة بمنح الحوافز للأفراد، أي وضع واعتماد نظرية الحوافز من خلال تصميم أنظمة الأجور والمزايا و نظام الحوافز لمختلف فئات العاملين.<sup>2</sup>

### ▪ تحديد قائمة الحوافز:

<sup>1</sup>حذفي محمود سليمان،وظائف الادارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الاسكندرية، 1997-1998، ص361.

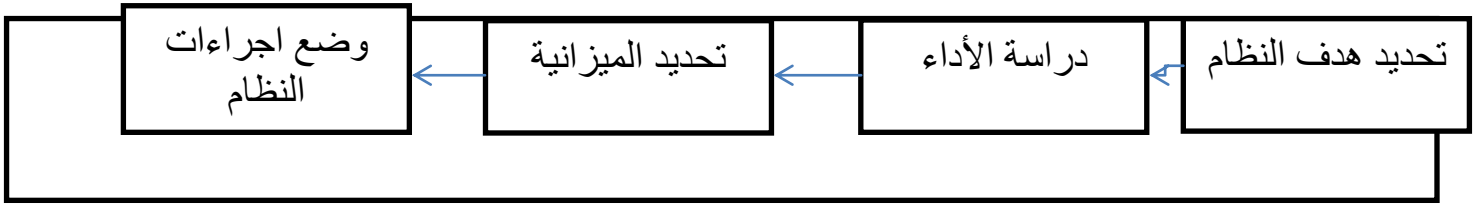
<sup>2</sup>حمداوي وسيلة مرجع سابق، ص361.

اختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها و تساعدنا في تصميم نظام الحوافز و في بعض الأحيان في تطبيقه.

**ثالثاً: مراحل تصميم نظام الحوافز:**

يحتاج تصميم نظام الحوافز المرور بالمرحل التالية:

الشكل رقم (2-2): مراحل تصميم نظام التحفيز.



المصدر: أحمد ماهر: ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية ص56.

يمر تصميم نظام التحفيز بأربعة خطوات مع ما تصيغه كل إدارة من تعديلات حسب ما يناسبها و يمكن عرض هذه الخطوات كما يلي:<sup>1</sup>

(أ) **تحديد الأهداف:** يجب عند وضع نظام التحفيز دراسة الأهداف العامة و الاستراتيجية المحددة الإدارة و ترجمة ذلك في شكل هدف لنظام الحوافز فلتحقيق الهدف العام يجب ترجمته إلى أهداف جزئية يسعى نظام التحفيز إلى تحقيقها وصولاً إلى المساهمات الفردية لكل موظف في تحقيق هذه الأهداف و هو ما يحقق المشاركة في وضع النظام.

(ب) **دراسة الأداء:** أي تحديد نوع و حجم الأداء الذي تمنح على أساسه الحوافز وذلك من خلال توصيف الأداء المطلوب بشكل سليم من خلال التصميم السليم للوظيفة بأن تكون واضحة و مفهومة تتضمن عدد من المهام المحددة مع وجود العدد المناسب من الموظفين وتحديد طبيعة المهام بينهم هل هي على أساس التكامل أو التشابه و التي على أساسها يكون الانتقال في نظام الحوافز الفردي و الجماعي فإذا كانت مهام متتابعة

<sup>1</sup> هيثم العاني، الادارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط01، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2007

ومتكاملة يكون نظام التحفيز جماعي أما إذا كانت المهام متشابهة و متصلة فيقترح لها نظام تحفيز فردي.

بالإضافة إلى وجود لوائح للعمل و قنوات الاتصال للحصول على المعلومات بدقة مع ملائمة ظروف العمل من حيث توفير التجهيزات و غيرها، ووجود سيطرة كاملة للموظف على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له سيطرة عليه، و يتم ادائه حسب العمل المنجز و حجم مردوديته حيث يكون هذا القياس التقديري مثل الملاحظات المسجلة (ممتاز، جيد، ضعيف...إلخ).

**ج) تحديد ميزانية الحوافز:** و يقصد بها المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق مع نظام التحفيز و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية قيمة الحوافز والجوائز مثل: تكاليف تصميم النظام وتعديله و تدريب المدير عليه و تكاليف الترويج.

**د) وضع إجراءات النظام:** و هنا تتم ترجمة النظام في شكل إجراءات متسلسلة وهي:<sup>1</sup>

- تحديد وقت تقديم الحوافز مثل: شهرية، ثلاثية، مرتبطة بالمناسبات...إلخ.
- تحديد نوعية الحوافز و طريقتها بشكل فردي أم جماعي.
- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم و كيفية إجراء التقييم.
- تحديد مواعيد لعقد اجتماعات دورية بين المسؤولين على نظام التحفيز لتقييم الحوافز.
- استخدام الوثائق الادارية المطلوبة مثل تقرير تقييم الاداء.

<sup>1</sup>مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2008-2009 ص61.

#### رابعاً: تطبيق نظام التحفيز في المؤسسة:

تخضع تطبيق نظام الحوافز لخطوات منهجية، مع الأخذ بعين الاعتبار بعض المقومات التي ترفع من فاعلية المؤسسة، و يمكن إظهار هذه المراحل من خلال العناصر التالية:<sup>1</sup>

أ) **مرحلة الاعتراف:** تقوم المؤسسة بوضع نظام للتحفيز يقابل اعترافها بأهمية المورد البشري و تقوم بتكوين القادة و المشرفين العاملين على هذا النظام، وهذا من أجل أن يكونوا على دراية تامة بقواعده، وسياسات المؤسسة الخاصة بالمكافآت و إدارة الأجور بالإضافة إلى اكتساب مهارات التعامل مع السلوكيات المختلفة للأفراد.

ب) **توضيح نظام التحفيز و توصيله للعاملين:** كمرحلة ثانية تسعى المؤسسة إلى توضيح العلاقة بين الانجاز أو الأداء و تقديم الحوافز حيث من المهم ان يفهم العاملون أسباب حصولهم على الحوافز، و بهذا يعلموا المعايير المعتمدة في منحها، و يدركوا ما هو متوقع منهم فالمؤسسة تعلم الأفراد بالأهداف المحددة و تعلن عن نظام التحفيز لكافة أفراد التنظيم و تتأكد من فلسفته.

ت) **مرحلة تنفيذ التحفيز وفلسفته:** تعد هذه المرحلة كدعم للمراحل السابقة حيث لا يكفي إقامة برامج التحفيز و توفير المخصصات المالية لها، بل يجب وضع هذا البرنامج موضع التنفيذ من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم و زيادة فاعليتهم و انتاجيتهم و تحسين جودة أعمالهم و سلوكهم و تطوير مساهمهم المهني، و يعتبر تقديم الشكل القاء الأداء الناجح للعامل اولى مراحل الدعم.

ث) **مرحلة التطوير والتحسين:** تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر و يتأثر بالعالم الخارجي لذلك فإن ظروف العمل متغيرة باستمرار و بالتالي على المؤسسة أن تتماشى مع هذه التغيرات، وهذا من خلال ممارسات الإصلاح وطرق التطوير والتحسين وبتصحيح كل ممارسة غير محفزة فالتعديل في النظام يقتل شعور الفرد بالروتين، و يثبته للاحتياجات الجديدة للأفراد، و يرفع من الروح المعنوية.

<sup>1</sup> وارين شمدت، جيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة والمرسى و اخرون دار أفاق للابداع العالمية الرياض 1997 ص 95-96 .

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على تحقيق نظام التحفيز.**

تتأثر الحوافز في المنظمة بعدة عوامل يمكن ايجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- المؤثرات المرتبطة بالفرد:** من أهم المؤثرات المرتبطة بالفرد نجد ما يلي:

▪ **شخصية الفرد:** تتحكم في شخصية الفرد عوامل كثيرة أهمها مجموعة القيم التي يحملها والتي تحدد الانضباط والصرامة والجدية في العمل، هذا لأن طبيعة الجهود الذي يبذله في عمله هو نتيجة تفاعلات بين قيمه و بيئته و بهذا يصبح لازما تأثر الحوافز بها.

▪ **الفروق الفردية:** تشير الدراسات إلى وجود اختلافات بين العاملين، وهذا حسب ادائهم و دافعهم فالأداء مرتبط بمدى امكانية انتقاء انسب الحلول لمواجهة المواقف العملية، أما قوة الدافعية مرتبطة بمدى حب الفرد للأخرين و المصلحة العامة والجانب النوعي في الانتاجية وبمقدار الجهد والوقت المخصص في خدمة المنظمة.

**2- المؤثرات المرتبطة بالمنظمة:** هناك مؤثرات كثيرة ترتبط بالمنظمة ووظائفها ويمكن

اظهار أهمها في مايلي:<sup>2</sup>

- **أسلوب القيادة الادارية:** يسعى القائد أو المدير الناجح باستمرار إلى تطبيق الحوافز على العاملين معه من أجل تحقيق النتائج المستهدفة.
- **الهيكل التنظيمية:** تتأثر عملية الحوافز بمستويات الأطر الادارية من حيث درجة تعقيدها و تعدد حلقاتها حيث تختلف الحوافز المقدمة للقادة و الاطارات العليا عن تلك الحوافز المقدمة للمنفذين و المرؤوسين عامة كما أنها تتأثر أيضا بفعالية التنظيم و كفاءة عمليات و نوع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- **نظام الاتصالات الداخلية:** يساهم نظام الاتصال في التوفير للعامل جميع النظم و المعلومات التي لها علاقة بالعمل، وبالتالي قوة أو ضعف أنظمة الاتصالات الداخلية في المنظمة هي من بين العوامل التي تتحكم في فاعلية الحوافز.

<sup>1</sup>مقدم عبد الحفيظ، مجلة بعنوان الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 197-199.

<sup>2</sup> نفسه، ص 199.



- النقابات والاتحادات والجماعات الموجودة في المنظمة: تهتم هذه الأخيرة بحقوق وظروف العمل، وتحقيق الأمن والاستقرار للعامل من أجل كسب إخلاصه وبالتالي فإن أحد الأهداف الأولية لها هو حماية العامل لذلك نسارع في معارضة الإدارة وبذلك فدرجة التوافق بين الإدارة وبين هذه النقابات و الجماعات والاتحادات تساهم في تحريك دافعية العاملين وتؤثر على نظام الحوافز المطبق.
  - **الوضعية المالية للمنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بالوضعية المالية للمنظمة فإذا كانت الوضعية المالية جيدة فإن الحوافز المادية تتأثر بالأبحاث، والعكس إذا كانت وضعيتها ضعيفة لذلك يمكن تعريف نظام الحوافز بالحوافز المعنوية.
- 3- المؤثرات المرتبطة بالدولة:** حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين:
- **سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية:** و التي تظهر كقوانين لعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل الاطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.
  - **القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد:** والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

### المبحث الثاني: فاعلية نظام التحفيز في الوظيف العمومي

يعتبر التحفيز أحد العناصر الرئيسية للرضا الوظيفي الذي يمد العامل بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله و استمراره فيه بل في تكويره و الابداع فيه فهو بذلك مرتبط بمجموعة من المؤثرات بالأجر و الترقية يعتبر من الأدوات الهامة التي تعتمد و تلجأ اليها المنظمة قصد إشباع حاجات العاملين فهي تثير دافعيته و حماسه مما يجعله يقوم بتأدية واجباته بإتقان و ابداع يبذل جهد أكبر .

#### المطلب الأول: مبادئ التحفيز الفعال :

تعتم المؤسسة عند تصميم وتنفيذ أنظمة التحفيز على مجموعة من المقومات والمبادئ الأساسية التي تعتبر كشروط لنجاح عملية التحفيز وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

**(1) دراسة احتياجات و دوافع الافراد:** تختلف دوافع الافراد للعمل من فرد لأخر لذلك فإن التحفيز الفعال يتطلب فهمها لهذه الدوافع، و ماهي الاحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها و بهذا تتمكن المؤسسة من تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين<sup>1</sup>.

**(2) بساطة و وضوح نظام التحفيز:** تعتبر بساطة و وضوح نظام التحفيز عاملا من عوامل نجاح هذه العملية في المؤسسة<sup>2</sup>، فمن الضروري التعريف بالنظام والاعلان عنه لجميع الاعضاء من أجل فهم السياسات والاجراءات التي تقررها المؤسسة أثناء تقررها المؤسسة أثناء تقريرها للحوافز و كذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه<sup>3</sup>.

**(3) تباعية و تناسب الحوافز للأداء:** يسعى الفرد لإشباع حاجاته من خلال اتباعه لسلوك معين لذلك على المؤسسة توضيح السلوك المرغوب فيه والحوافز المقابلة له وحتى يشعر الفرد بالرضى على الحوافز يجب أن تكون مباشرة بعد العمل قدر المستطاع

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد والعشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003، ص 481.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 253 .

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 99 .

كما يجب أن تتناسب و تتوافق مع جهودهم و بهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز و إنما يجب أن تتناسب مع قدراتهم و جهودهم فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم و ذلك حسب مقدار أداء كل فرد هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية<sup>1</sup>.

**(4)شمولية التحفيز :** نقصد بشمولية التحفيز أن يعطي نظام الحوافز كافة الجهود التي يبذلها الأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار الجهود الاضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة, كما يجب على المؤسسة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط, لان ذلك يدفع الافراد الى التركيز على النتائج و اهمال الجودة و كفاءة عملية الأداء, وبهذا فعلى المؤسسة تقدير الانجازات مهما هو شأنها لان كل تحسين مهما فل يعتبر تقدماً في اتجاه الصحيح<sup>2</sup>.

**(5) وعي الافراد بنظام الحوافز و إمكانية تحقيقه:** إن وعي الافراد بنظام الحوافز يتم من خلال معرفتهم بالسلوكات الادائية التي سيتم مكافأتهم عليها و ادراكهم لسبب حفزهم , بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل اليها و تحقيقها يساعد على نجاح هذا النظام و توجيه سلوك هؤلاء الافراد، بما يحقق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

**(6) التوقيت الملائم:** حتى تكون فعالية الحافز كبيرة يجب أن يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل\*بالإضافة الى ضرورة اختيار الوقت المناسب و الشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز<sup>4</sup>.

**(7) الثبات والاستمرار والاستقرار:** على نظام التحفيز أن يكون ثابت عبر الوقت وبين الافراد أي تقديم حوافز، على نفس التصرفات<sup>5</sup>، مع ثبات الاسلوب الذي تتبعه في

<sup>1</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر و التوزيع، الاردن، ص 416 .

<sup>2</sup> Michele Truchan-Saporta et autres ; Management des organisations, de Boeck Wesmacl ,Bruxelles , 1992, p142

<sup>3</sup> Idem

\*يقول الرسول صلى الله عليه وسلم ﴿ أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه ﴾ رواه ابن ماجه

<sup>4</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان 1999، ص 88.

<sup>5</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2005 ،ص 214.

الإدارة لأن التغيير المستمر لسياساتها، أو بقلب سلوك المشرف، يتسبب بالشعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد و بالتالي فضمان ثبات و استمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد<sup>1</sup>.

**(8) انصاف النظام :** ونعني به أن تتناسب حوافز أداء الفرد مع حوافز أداء الآخرين لأن عدم تحقيق هذا الانصاف يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء<sup>2</sup>.

**(9) تميز النظام :** يجب أن يكون نظام التحفيز مصمم حسب خصوصية كل مؤسسة، هذا يعني أن نظام التحفيز ليس نمطيا فلا يمكن تطبيقه على مؤسسة أخرى حتى ولو كانت تشبهها من حيث النشاط ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من مؤسسة لأخرى، بالإضافة إلى تباين قيم وثقافة المنظمين و أفراد كل منهما وغيرها من أسباب التميز<sup>3</sup>.

**(10) التنوع في الحوافز :** تعمل المؤسسة على تنوع الحوافز المستعملة نظرا لتنوع حاجات أفراد التنظيم حيث تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية والمعنوية ففاعلية الحوافز المادية تزداد إذا اتبعت بالحوافز المعنوية اللازمة بالإضافة إلى تنوع بين الحوافز السلبية و الايجابية مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية واعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة و على أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى<sup>4</sup>.

**(11) الاستخدام المتقطع للحوافز:** يفقد الحافز المستمر جاذبيته لأنه يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم فاذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، تحسين الطارونة، منهجية البحث العلمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الاردن 1998، ص 278 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 552 .

<sup>3</sup> كمال بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997 ص 111.

<sup>4</sup> سهيله محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن، ط2، 2006 ص 242 .

الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر لذلك يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية للحفاظ على السلوك الايجابي<sup>1</sup>.

**(12) استمرارية المعلومات المرتدة:** إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافآت كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع و الذي يسمح بالحصول على الحوافز<sup>2</sup>.

**(13) المرونة:** يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين و يتغير و تطور حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم، و حسب تغير ظروف المؤسسة و الظروف المحيطة بها كذلك.

### المطلب الثاني: دور التحفيز في رفع كفاءة الموظف العمومي:

اعتمادا على ما درسنا يمكن القول أن هناك تأثير وعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، وكذا بين التحفيز والأداء، بحيث هناك علاقة طردية بين التحفيز والأداء والرضا وهذا ما سنبينه في هذا المطلب.

**أولاً: علاقة التحفيز بالأداء:** تستخدم الحوافز الإيجابية أو السلبية وفق نظم ومحددات لدفع العاملين نحو تحسين الأداء، وحسب الأداء المتوقع لكيفية تنفيذ المهام الموكلة اليهمو لما يكون هناك قصور في الاداء، فهل من المستحب تحسين الاداء بتعزيز سلوك العامل بحوافز إيجابية سواء كانت مادية أو معنوية أو ترهيب العامل واجباره على تحسين الأداء من خلال استخدام الحوافز السلبية.

**1. مساهمة التحفيز الإيجابي في تحسين أداء العاملين:** وهي العملية التي تستخدم فيا المؤسسة الحوافز الإيجابية لإشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية والفكرية كالقدرة على اتخاذ القرارات لتحريكهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين مستوى أدائهم وهي ذات تأثير إيجابي إذا أشبعت هذه الحاجات لدى العمال، وهي تتمثل في تلك الحوافز المادية والمعنوية.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 482 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 483 .

حيث تساهم الحوافز المادية الايجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات الفسيولوجية للعمال التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين من أجل دعم السلوك الجيد والمرغوب والذي يضمن تلبية حاجاتهم و دوافعهم مما يخلق الرضا الذي يؤدي الى تعديل الأداء<sup>1</sup>.

كما تساهم الحوافز المعنوية الايجابية في تحسين الأداء من خلال إشباع الحاجات في تحقيق الذات للعمال, والذي يخلق الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون الى هذا النوع من النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع لذا فهم يتجهون نحو هذه الحوافز من أجل الحصول على التقدير والاحترام، كما تتميز الحوافز الايجابية بتأثيرها الفوري والمباشر على العاملين، و بالتالي تؤدي الى تحسين الأداء على مدى البعيد<sup>2</sup>.

## 2. مساهمة التحفيز السلبي في تحسين أداء العاملين: وهي العملية التي تستخدم

منها المؤسسة الحوافز المرتبطة بأداء العمال، حيث تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم يثابون على الأداء المتميز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحافظ الإدارة بذلك على هيبتها و تضمن جدية العاملين، حيث تستخدم في حالة إهمال أو تقصير في أداء العمل , وتتضمن هذه الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية.

■ **الحوافز السلبية المادية:** تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب حتى تتمكن من التأثير على سلوك العاملين من خلال حرمانهم من بعض المزايا المادية و بالتالي تجعل الشخص أكثر انضباط في العمل، وتضمن الجدية في العمل و نقاء المؤسسة و استمرارها.

■ **الحوافز السلبية المعنوية:** تستخدم المؤسسة هذا النوع من العقاب في الحالات القصوى حتى تمنع العامل من تكرار نفس الخطأ و يتجنب العقوبة لعدم الوقوع في الخطأ و المخالفة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل الى العمل وإنما هو

<sup>1</sup> حميدة زرقوط ، دور الحوافز المادية و المعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الجامعية 2014، ص 12.

<sup>2</sup> الطاهر الوافي، التحفيز و أداء الممرضين، تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، السنة الجامعية 2013، ص 41 .

يجذر ولا يدفع للتعاون ولا يعمل لتحسين الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلا وسيلة رقابة من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي الى بذل أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تحميه من الفصل<sup>1</sup>.

**ثانياً: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي:** يعرف الرضا بأنه شعور الموظف بالقناعة من خلال عمله و التي تعتبر حوصلة للعلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله و بين ما يحصل عليه و بالتالي تتولد لدى الموظف ثقة كبيرة بالإدارة وفخر الانتماء اليها و يعتبر أهدافه جزء منها مما يساهم في رفع الأداء<sup>2</sup>.

وبهذا يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تطور الموظف للعمل و المحيط الخاص به، وهذا يعني أن الموظف يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل نظام التحفيز في الادارة التي تضع عددا من العوامل التأثير على درجة تحققه لدى الموظف بالإضافة الى أن أسباب الرضا تختلف من موظف الى آخر<sup>3</sup>.

و يمكن للإدارة أن تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى الأداء الناجح و التقليل من الانسحاب الوظيفي الذي يمثل مجموع السلوكيات المؤدية الى عدم رضا الموظفين و المتمثلة في نسبة التغيب و معدلات الشكاوي و التظلمات و غيرها و بالتالي يمكن قياس فعالية نظام التحفيز من خلال معايير عدم الرضا نوجزها فيما يلي :

**1) معدل الشكاوي و الصراعات:** تعد محاولة الموظف لتغيير الظروف المؤدية الى عدم الرضا السبب في وجود صراعات تتطور الى شكاوي وتظلمات للمسؤولين الإداريين والتي تعد معيارا للحكم على نظام التحفيز<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الطاهر الوافي، مرجع سابق، ص 42 .

<sup>2</sup> محمد علي جعلوك، دليل المال و الأعمال: كيف يبين المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار راتب الجامعية بيروت، 1999، ص 157.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 175-178.

<sup>4</sup> علي سلمين علوم سلوكية في التطبيق الإداري، دار المعرفة، مصر، 1971، ص 114.

**(2) معدل دوران العمل:** يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة لأن كل موظف يمثل استثماراً للإدارة، لأنها تكلفت من أجل إيصاله إلى مستواه مبالغ مالية من خلال تكوينه ودمجه في أهداف الإدارة وإطلاعها على ظروفها وأحوالها<sup>1</sup>، ويمكن تجنب هذه التكاليف بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الموظف بالرضا وهو ما يؤثر على قرار استمرارهم في الإدارة، وبهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال معدل دوران العمل و الذي يعتبر مؤشر لتحديد نجاح أو فشل نظام التحفيز.

**(3) معدل التغيب:** تحدث ظاهرة التغيب نتيجة عدم الرضا الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بانخفاض مستوى الأداء، وبعدها يبدأ العامل في التأخر عن العمل ثم التغيب ليوم أو يومين وقد ينتهي الأمر باتخاذ قرار ترك العمل نهائياً، لكن قبل ذلك يمكن للإدارة توفير آليات تقيد من خلالها إعادة بناء ثقة الموظف و بالتالي تخفيض معدلات الغياب حيث يمكن القول بأن أغلب قرارات التغيب ليست تلقائية بل ناتجة عن تراكم الشعور بعدم الرضا اتجاه الوظيفة و الحوافز المقدمة، وبهذا يمكن القول بأن فعالية نظام التحفيز لها علاقة بمعدل الغياب فكلما كان معدل الغياب منخفض نقول عليه انه نظام ذو فعالية و العكس صحيح.

**(4) الانسحاب النفسي ودرجة التوتر<sup>2</sup>:** يعبر عن الانسحاب النفسي من خلال درجة الاندماج الوظيفي للموظفين الذي يحصل عندما يعتبر الموظف عمله ذو أهمية في حياته كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي معيار لقياس الانسحاب النفسي و الذي يعتمد للحكم على نظام التحفيز، فكل من الاندماج الوظيفي و الالتزام التنظيمي للموظف يعبران عن درجة الرضا حول الحوافز المقدمة ، كما يمكن أيضاً الاعتماد على المشاكل النفسية والتي يواجهها الموظف مثل القلق والتوتر في العمل للحكم على مدى نجاح نظام التحفيز و ذلك من خلال التأكد من الوجود أو عدم الوجود توترات في العمل الناتجة أساساً من عدم رضا الموظفين.

<sup>1</sup> سيزلاقي أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو قاسم ، الدار العامة للبحوث المملكة العربية السعودية، 1991 ، ص 430-431.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ، ص 178-180.



**المطلب الثالث: أثر السياسات التحفيزية الحديثة على نظام التحفيز**

مما لا شك فيه أن لنظام الحوافز مجموعة نظم فرعية مختلفة و يظهر بأن الأجر المدفوع للموظف يساهم في توفير انطباعات ايجابية عن العمل لإبعاد الشكاوي والغياب و ربط مستوى الأداء بمستوى الأجر وصولاً الى الأداء المتميز<sup>1</sup>، والذي يتضمن قدراً من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى اليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

إن نظام التحفيز باعتباره مبدأ للإدارة الحديثة و التي تتجه الى عصنة خدماتها وفق لما يسمى بالإدارة الالكترونية يتطلب ضرورة الفهم الكامل لطبيعتها و إعادة تقييم دور الحوافز في سلوك الفرد والجماعة و المجتمع ككل<sup>2</sup>.

ومن المهم أيضاً تحليل ديناميكيات الحوافز و المصالح والحاجات و التغيرات التي تخضع لها، فمع اختلاف الحافز المعنوي عن الحافز المادي حيث يمكن هذا الأخير الموظف من الاستفادة من المصلحة المادية بشكل ملموس لاسيما الأجر والعلاوات يظهر الجانب الغير الملموس المتمثل في تحسين ظروف العمل باستخدام المعدات الحديثة وادخال التكنولوجيا الأكثر تطوراً وتقدماً وغيرها.

إن متطلبات الإدارة الحديثة تفرض عليها اتباع سياسات واضحة للتأثير على أداء موظفيها و تكون محفزا لهم للعمل أكثر ويمكن ملاحظة ذلك من خلال :

**1) البرامج التدريبية والتعليمية:** إن سعي الإدارة لمواكبة مختلف التطورات وعصنة خدماتها يفرض عليها التوفيق بين مسعاها واشباع الحاجات الخاصة بالموظفين من خلال برمجة جملة من النشاطات المصممة و الموجهة، إما لرفع مستوى المهارات ومعارف وخبرات الموظفين أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم<sup>3</sup>.

**2) سياسة الولاء الوظيفي:** أصبحت سياسة الولاء الوظيفي ركناً أساسياً في الفلسفة الإدارية التي تدبرها المنظمات و الإدارات الحديثة، ويرى مديري هذه المنظمات

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، مرجع سابق، ص 172 .

<sup>2</sup> زهية إيصولاح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2007 ، ص 85.

<sup>3</sup> إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان ، 2002 ص236.

أهمية الولاء من خلال مبدأ التعامل بينهم و بين من يثقون فيهم أفضل من التعامل مع غيرهم و ذلك قصد جذب أفضل الموظفين و المحافظة عليهم و ضمان استقرارهم وولائهم للمنظمة<sup>1</sup>.

**(3) النظر الى الموظف كزبون :** بتقديره و احترامه و القاء التحية عليه عند وصوله و التحدث معه و الاستماع اليه .

**(4) الاتصال:** يمثل الاتصال تقنية مهمة في الادارة لتحفيز موظفيها ومعرفة تطلعاتهم و حاجاتهم وتوقيعها مع الهدف العام للإدارة حيث يشكل الاتصال قناة لنقل المعلومات والافكار و الاتجاهات من طرف الى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة لا يمكن تحديد بدايتها أو نهايتها<sup>2</sup>.

ترتكز الادارة في نظام التحفيز الفعال على الاتصال لتقريب وجهات النظر بين مختلف الموظفين و امتصاص الطاقات السلبية التي تؤثر على مردودية العمل و كذلك يقلل من سوء التفاهم و الاختلافات والصراعات مما ينعكس بإيجابية على الأداء.

**(5) الاهتمام ببيكولوجية العمل :** يختار الموظف المهنة التي تتناسب مع قدراته ومؤهلاته العلمية وبمرور الوقت يكتسب خبرة مهمة و هو يحتاج لضمان تقدمه في العمل و زيادة مستواه الى حوافز، العمل بمختلف أنواعها المادية والمعنوية، حيث أن الادارات الحديثة تتبع أسس و أساليب تبدأ بأسلوب تحليل العمل أي المعرفة الدقيقة التفصيلية لخطوات العمل و ظروفه وواجبات الموظف حتى يكون أدائه لعمله على أكمل وجه.

ويهدف تحليل الى تحديد القدرات الفكرية و الإدراكية للموظف وكذا تقييم مهاراته واعداد البرامج النظرية والعملية التي من شأنها رفع مستوى الموظف، تقويم الوظائف من خلال معايشة ظروف العمل والاهتمام بدراسة مشاكل الموظفين لمعرفة العوامل النفسية من سمات شخصية تمهيدا لعلاجها مع ادارة العمل.

<sup>1</sup> خلايفية العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2016/2017، ص 62.

<sup>2</sup> محمد منير، حجاب الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007، ص 22.

**6) فرض الرقابة :** الى جانب توفر الادارة على نظام التحفيز يجب فرض نوع من الرقابة عليه من أجل المحافظة على مكانة الادارة ودورها في توفير الاليات المناسبة لمنح الحوافز للموظفين وفقا لمعايير موضوعية تقوم على نظام الاختيار الاصح للترقية والمكافآت والذي يحدد قيمة الموظف في محيط العمل ومدى اسهامه في تحقيق المصلحة العامة وهذا هو أساس قيمة اهتمام الادارات والمنظمات بالحوافز المادية والمعنوية.

**7) قدرة المدير وخبرته:** لابد من وجود اقتناع من الموظفين بحكمة الرئيس أوالمدير وقدرته على اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحفيز موظفيه وإشعارهم بأهمية العمل وملائمته المهام لكفاءة الموظفين<sup>1</sup>.

**8) خبرات النجاح والفشل في العمل :** تحقيق الموظف لمستوى اداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الاحساس بالفشل و تحقيقه لمستوى اداء يزيد على مستوى طموحه أويعدله يثير لديه الاحساس بالنجاح و أثر خبرات النجاح و الفشل على تقبل عمله بتوقف على درجة تقديره و اعتزازه بذاته<sup>2</sup>.

**9) توفير فرص الترقية :** لقد حظيت الترقية في المشرع الجزائري بأهمية كبيرة وهذا قصد تشجيع الموظفين على بذل الجهد والرفع من المستوى الاداء و هذا يظهر خلال ما تضمنه النصوص القانونية في المؤسسة لدى الوظيفة العمومية في الجزائر من خلال موضوع الترقية وفي هذا الصدد عرفت المادة 1/54 و 2 من المرسوم رقم 85-59 الترقية كما يلي : عملا بالمادة رقم 117 من القانون رقم 78-12 المؤرخ في 15 أوت المذكور أعلاه تتمثل الترقية في الالتحاق بنصب عمل أعلى حسب التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك. فالترقية تندرج بمختلف صيغها في اطار البعد الزمني للحركية التي يتميز بها المسار المهني وهي بالتالي لا يمكن

<sup>1</sup> صالح على عودة هلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ط1، دار حامد للنشر عمان، 2016 ،ص 290 .

<sup>2</sup> محمد أمين بؤيكي و بمال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل الماستر ، الملحقة الجامعية مغنية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،السنة الجامعية 2016 ،ص 74 .

فصلها عن منظور شامل ومتكامل للوظيفة العمومية وتسيير الموارد البشرية و المعهود به في مختلف دول العالم اعتماد ثلاث صيغ للترقية<sup>1</sup>.

- الترقية من درجة الى درجة أخرى سلم الاجور .
- الترقية من رتبة الى رتبة اخرى ضمن نفس السلك.
- الترقية في سلم المسؤوليات.<sup>2</sup>

سنوضح أنواع الترقية فيما يلي :

**(a) الترقية في الدرجة :** لقد أخضع المشرع الجزائري الترقية في الدرجات الى الوثائق والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم ، وقد جاء المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المحدد للشبكة الاستدلالية للموظفين و نظام دفع رواتبهم ليبين هذه الوثائق و الكيفيات بالرجوع الى المادة 09 منه نجد أن المشرع الجزائري ربط الترقية في الدرجات بالخبرة المهنية (الاقدمية) كشرط أساسي حيث نصت هذه المادة على أن يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية بالدرجة<sup>3</sup>، أما المادة 10 من نفس المرسوم الرئاسي رقم 07-304 فقد جاءت بالجديد حيث أصبح سلم الدرجات يتكون من 12 درجة بعد أن كان 10 درجات فقط ، حيث جاء فيها "تتمثل الترقية في الدرجة بالانتقال من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة بصفة مستمرة في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح بين 30 و 42 سنة<sup>4</sup>، وتبين الوثائق الثلاثة المعتمدة في الانتقال من درجة الى درجة أعلى في المادة 11 منه : "تحدد الاقدمية المطلوبة للترقية في كل درجة بثلاث مدد ترقية على الاكثر، دنيا و متوسطة و قصوى طبقا للجدول الاتي<sup>5</sup> :

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة جدو، ايمان العيداني، سلطنة سقالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06-03

المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس ، دار البيضاء ، الجزائر ، ص 108 .

<sup>2</sup> دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليانة، الجزائر 2010، ص13.

<sup>3</sup> المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 ، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات

الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، المنشور في الجريدة الرسمية رقم : 61 الصادر في 30 سبتمبر 2007 ، ص 12.

<sup>4</sup> المادة 10 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 ، من المرجع السابق.

<sup>5</sup> المادة 11 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 من المرجع السابق

## جدول رقم (1-2) : وثائق الترقية في الدرجة ضمن سلك الوظيفة العمومية:

الدرجة في الدرجة	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة الى درجة أعلى منها مباشرة	سنتان و6 أشهر	3 سنوات	3سنوات و6 أشهر
المجموع: 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن الترقية في الدرجات أصبحت تضيي نوعا من الصرامة و اعطاء الموظف الوقت الكافي لاكتساب التجربة و الخبرة الميدانية التي تسمح له بالمرور من درجة الى درجة أعلى.

**ضمانات الترقية في الدرجات :** يترجم تعويض الخبرة بزيادة استدلالية تبعا لوتيرة الترقية و يشترط على الموظفين من اجل الانتقال الى الدرجة التي تعلوها مباشرة أن تتوفر فيهم الاقدمية المطلوبة و التي تتراوح ما بين سنتين و ستة أشهر كحد أدنى و ثلاث سنوات و ستة أشهر كحد أقصى و حسب المادة 12 من المرسوم 07-304 تحسب النسب تبعا للوثائق المنصوص عليها في المادة 11 كالتالي، و ذلك من بين 10 موظفين<sup>1</sup> : - 04 أفراد بالنسبة للمدة الدنيا

■ 04 افراد بالنسبة للمدة المتوسطة

■ 02 فردين بالنسبة للمدة القصوى

كما تشير الى أنه في حالة ما إذا كرست القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين (02) للترقية في الدرجة فان النسب تحدد على التوالي: ستة وأربعة ضمن 10 موظفين أي ترقية ستة موظفين على أساس المدة الدنيا وأربعة على أساس المدة القصوى، وهذا ما تأكده نفس المادة السابقة وتكون الترقية في الدرجة الى أخرى بالمدة القصوى حقا مكتسبا وهذا ما نصت عليه المادة 13 من نفس المرسوم "تتم الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة القصوى مع مراعاة أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>2</sup> كما يستفيد الموظف الذي يشغل منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة

<sup>1</sup> المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 من المرجع السابق

<sup>2</sup> المادة 13 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304، من المرجع السابق .

القانون حسب المدة الدنيا و هذا حسب ما جاء في نص المادة 14 من المرسوم 07-304 "يستفيد الموظف صاحب منصب عال أو وظيفة عليا في الدولة من الترقية في الدرجة بقوة القانون حسب المدة الدنيا خارج النسب المنصوص عليها في المادة 12 أعلاه<sup>1</sup>.

ويمكن للموظف المنتدب أن يستفيد طيلة مدة انتدابه من حقه في الترقية في الدرجة في وثيقة أصلية على أساس المدة المتوسطة, وهذا ما أشارت اليه المادة 133 من الامر 03-06 حيث نصت: « الانتداب هو حالة الموظف الذي يوضع خارج سلكه الاصيلي و/أو ارادته الاصلية مع مواصلة استفادته في هذا السلك من حقوقه في الاقدمية و في الترقية في الدرجات و في التقاعد في المؤسسة أو الادارة العمومية التي ينتمي اليها »<sup>2</sup>. كما يحتفظ الموظف الموجود في وضعية الخدمة الوطنية بحقوقه في الترقية في الدرجات، وهذا حسب المادة 154 من الامر 03-06 و التي جاء فيها: يحتفظ الموظف في هذه الوضعية بحقوقه في الترقية في الدرجات و التقاعد<sup>3</sup>.

"منح درجة اضافية"<sup>4</sup>. و تخفيض في الاقدمية للترقية في الدرجة بالنسبة للموظفين الذين نجحوا في دورات تحسين المستوى و تحديد المعلومات، فيما يخص الدورات المتوسطة المدى و هذا ما أشارت اليه المادة 27 من المرسوم رقم 96-92 المؤرخ في 03 مارس 1996 و المتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم أو تحديد معلوماتهم.

**(b) الترقية في الرتبة:** ورد هذا النوع من الترقية في جميع النصوص القانونية المنظمة للوظيفة العمومية، ومنها الامر رقم 03-06 حيث عرفها في المادة 107 و التي نصت: "تتمثل الترقية في الرتب في تقديم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال

<sup>1</sup> المادة 14 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304 من المرجع السابق.

<sup>2</sup> المادة 133 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427 الموافق ل15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 ، الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 ص 12 .

<sup>3</sup> المادة 154 من الأمر رقم 03-06 من المرجع السابق .

<sup>4</sup> المادة 27 من المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم المنشور في الجريدة الرسمية ، عدد 16 الصادر بتاريخ 06 مارس 1996 ، ص05.

من الرتبة الاعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الاعلى مباشرة حسب الكيفيات الاتية:

■ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات أو المؤهلات.

■ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.

■ على سبيل الاختبار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد رأي اللجنة المتساوية الاعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الاقدمية المطلوبة. لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين<sup>1</sup>.

فالمقصود بالترقية في الرتبة انتقال الموظف من وظيفة تتميز عن الوظيفة السابقة بمسؤوليات وواجبات أكبر وفي المقابل راتب و تعويضات مالية أعلى مقارنة بالوظيفة السابقة إذا توفرت في الموظف العمومي مجموعة من الشروط و حسب القوانين الخاصة. (c) **الترقية في سلم المسؤوليات:** ونقصد بالترقية في سلم المسؤوليات تعيين في المناصب العليا و الوظائف العليا في الدولة.

(d) **أهداف الترقية:** تهدف سياسة الترقية في اطار الوظيفة العامة الى تحقيق مجموعة من الاهداف أهمها:

■ خلق الشعور بأمان و الاستقرار لدى العاملين نتيجة التقدم المستمر في مستواهم الوظيفي مع زيادة دخلهم.

■ إيجاد حافز لدى الموظفين لبذل اقصى جهدا في العمل أملا في الترقية.

■ محاولة استقطاب افضل الكفاءات الموجودة لشغل الوظائف الحكومية.

والمحافظة عليها في ميدان الوظيفة العامة و رفع الروح المعنوية و تحسين ظروف العمل لضمان الترقية<sup>2</sup>.

■ رضا العمال عن العمل و شعورهم بوجودهم داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> المادة 107 من المرسوم رقم 06-03 من مرجع السابق.

<sup>2</sup> حبلي فاتح ، الترقية و الاستقرار المهني، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2006 ، ص 32 .

- التشجيع على الابتكار و ايجاد المهارة الفنية.
- التشجيع على التنافس من أجل التطوير و تحسين الاداء و تحقيق الكفاءة الانتاجية.

(10) **درجة السيرة الذاتية للموظف :** تتفاوت المهام و الاعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تنتجها للموظف في ادائه لعمله, فكلما زادت الحرية في اختيار طرق العمل و اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضا الموظف عن عمله , فزيادة الحرية للموظف في هذا المجال تنتج له تكييف ادائه بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل<sup>1</sup>.

(11) **شعور الموظف أنه جزء لا يتجزأ من هذه الإدارة:** فنجاحها نجاح له و فشلها فشل له, الإدارة التي يعمل فيها جزء من وجوده و جزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم الى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل و المدير فرد فيها.

(12) **اقتناع كل موظف في الإدارة أنه عضو مهم في هذه الإدارة:** فمهما كان عمله صغيرا فلا يوجد أبدا عمل تافه، فإذا شعر الموظف بأهميته بالنسبة للإدارة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين ادائه في عمله، بل سيزيده اصرارا على الابتكار في كيفية ادائه لذلك العمل، ولذا فالمدیر الناجح هو الذي يشعر كل موظف معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في الإدارة وأن عمله هو من أهم الاعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من الموظفين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على اداء العمل سواء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد أمين بريكي و ببال بلخير، المرجع السابق، ص 74.

<sup>2</sup> محمد بن علي شيبان العامري، فن التحفيز الإداري متحصل عليه تاريخ الاطلاع : 10 مارس 2022، الساعة :

15:00 . من الموقع <https://sst5.com/Article/235/53> .



13) وجود مساحة للاختيار: لابد للمدير أن يترك مساحة للاختيار الموظفين معه فيطرح عليهم المشكلة ويترح مثلا بدائل لحلها، و سيستشير الموظفين معه حتى إن وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسؤوليتها مع المدير و أصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على اتمام نجاح ذلك العمل.

### خلاصة الفصل الثاني:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين والاداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، وعليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في ادارة ومنح التحفيز والمكافآت وأن تكون الشفافية و الموضوعية والعدالة في اعطاء الحوافز وعليه فعملية التحفيز لا بد لها من العدل والانصاف وبعد أن يتم اختيار الحافز المناسب ينبغي على الادارة أو المسؤولين اجراء المراجعة الدورية لذلك الحافز، للتأكد من علالة الحافز وارتكازه على اسس مقبولة، ويكون هناك نوع من التوازن بين الجهد المبذول والحافز المقابل له حتى يملأ نفوس الموظفين بالرضا مما يؤدي الى تفانيهم في ادائهم وابعاد أسباب القلق والتوتر .

وبهدف الوصول الى فاعلية التحفيز تعمل المؤسسة على تصميم النظام الذي يسمح بتحديد هدفها و الاداء و الميزانية اللازمة لذلك واجراءات وضعه وهذا ما يسهل تطبيقه و تنفيذه بفاعلية.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن التحفيز يمكن اعتباره ذو فعالية اذا كانت المؤسسة تعتمد على الاساليب الحديثة للمناجمت، التي تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وبهذا فكل ما يحيط بالمؤسسة من تنظيم ، اشراف علاقات وغيرها يساهم في نجاح المؤسسة لافرادها.

# الفصل الثالث:

أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

### تمهيد :

بعد أن قمنا في الفصلين النظريين لبحثنا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة هذه الحقائق إلى معطيات ملموسة وذلك بالاعتماد على استراتيجية منهجية متكاملة تمكننا من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية، في ضوء البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها في الميدان، ويعتبر هذا الفصل نقطة بداية الدراسة حيث نسعى من خلاله إلى توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها والاجابة على الاسئلة التي طرحناها في هذه الدراسة، وبناء على هذا سوف نحاول في هذا الفصل التطرق في المبحث الأول إلى الدراسة الميدانية ومنهج الدراسة، أما المبحث الثاني فسوف نقوم فيه بعرض النتائج ومناقشتها وتحليلها.

### المبحث الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

سنقوم في هذا المبحث بتوضيح الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية التي قمنا بها وتحديد المنهج المتبع والأدوات المستخدمة فيها، وكذا متغيرات الدراسة للإجابة على الإشكالية المطروحة، والتحقق من صحة أو عدم صحة الفرضيات المطروحة، ولهذا قمنا بالدراسة الميدانية، وذلك من أجل إسقاط الجانب النظري في الدراسة على الإقامة الجامعية سعد دحلب- قصر الشلالة- تيارت.

### المطلب الأول: المعلومات ومصادر الحصول عليها.

وجدنا أن المعلومات الأولية اللازمة في هذه الدراسة يتم الحصول عليها من خلال مسح ميداني يشمل مدير الإقامة وكذا رئيس المصلحة وكذا رئيس الإقامة الجامعية.  
**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

#### - تعريف الإقامة الجامعية سعد دحلب

فتح أبواب الحي بتاريخ 1998 حينها تم استقبال أول دفعة من الطلبة في تخصص المحاسبة والضرائب و التسيير الانتاج المخزون والري وكانت تابعة الاقامة الجامعية عين بوشقيف تيارت.

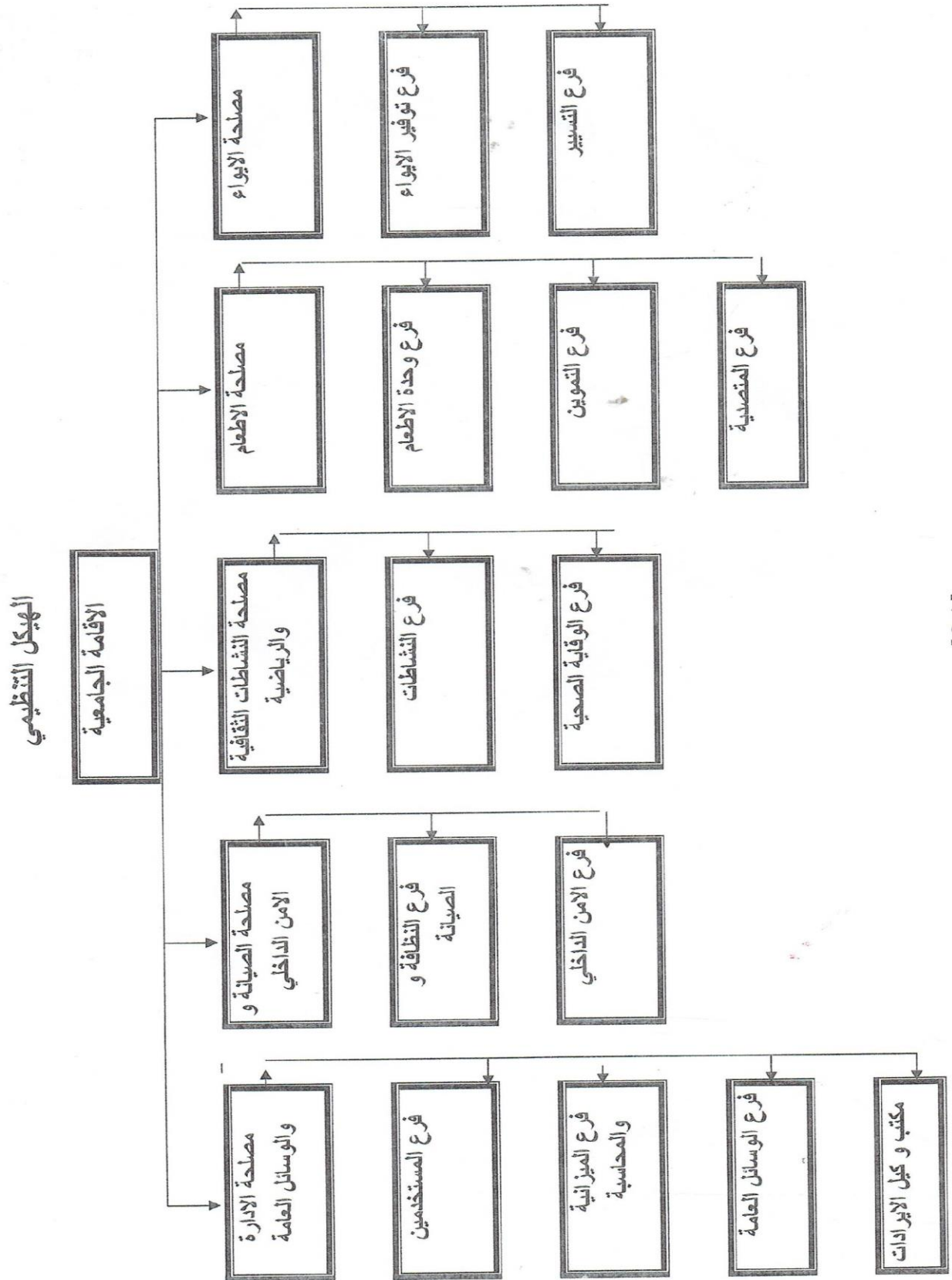
وتاريخ 2003/01/01 تم ترقيتها إلى إقامة واستغلالها ماليا واداريا في سنة 2005 أصبحت تابعة لمديرية الخدمات الجامعية بتيارت بعد قرار الوزاري المشترك الصادر في 2004/12/22 المتضمن انشاء مديريات الخدمات الجامعية وتعيين مقرها والاقامات التابعة لها ومشمولاتها.

وتقع الإقامة على بعد 5 كلم من قصر الشلالة شمالا ويوجد بمحاذاة الطريق الوطني المؤدي إلى تيارت و تتربع على مساحة وقدرها ثلاث هكتارات ونصف بها ثلاثة أجنحة وبكل جناح 50 غرفة.

بها مطعم يقدم 800 وجبة يوميا وقاعة انترنت وعيادة وملعب كرة قدم بالإضافة إلى ملعب كرة السلة و كرة اليد وكرة الطائرة والنادي والإدارة.

أما بالنسبة للعدد عمالها فيبلغ 67 عاملا موزعين على مختلف المصالح والوظائف.

الهيكل التنظيمي : الشكل رقم (03-03) .



الجدول رقم (02-03): عدد الاستبيانات الموزعة:

النسبة %	التكرار	الاستبيان
100	60	الاستبيانات الموزعة
83.33	50	الاستبيانات المسترجعة
0	0	الاستبيانات المستبعدة
83.33	50	الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

### ثانياً: إعداد الاستبيان:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة وقد تتضمن مقدمة تعريفية توضح للمبحوث الغرض من الدراسة وتطمئنه على سرية المعلومات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط واحتوى الاستبيان 28 سؤالاً وقد تم توزيعه على العاملين بالإقامة الجامعية سعد دحلاب بقصر الشلالة ومن أجل محاولة قياس أثر التحفيز على الوظيفة العمومية تم الاعتماد على كلا من برنامج .

### قائمة الاستبيان

تحية طيبة، وبعد...

في إطار دراسة حول جامعية حول : التحفيز في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر ، نود منكم أن تشاركونا بتقييمك للعبارات في الأسفل، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة؛ الخانات متدرجة من (1) تعني غير موافق كلياً ، (2) تعني غير موافق ، (03) تعني محايد، (4) تعني موافق ، (5) تعني موافقاً كلياً على العبارة .

### التحفيز في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر

العبارات	1	2	3	4	5
التحفيز في المؤسسة					
تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها					
تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا					
تقدم المؤسسة تكريماً وهدايا لمستخدميها					
يشجع المدراء المستخدمين دائماً على العمل					
تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها					

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

الفرص في المؤسسة				
				تنتقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة
				نعمل دائما مع فريق مرن
				تتمتع مؤسستنا بجميع الإمكانيات لممارسة مهامنا
				لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا
الاتجاهات في المؤسسة				
				أشعر بالسرور في العمل
				أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها
				أشعر بالرضا في العمل
				هذه المؤسسة ملائمة للعمل
				يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري
				بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي
				لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة
الترقية في الرتبة والدرجة				
				يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية
				سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى
				امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة
				تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى إجراءات قانونية واضحة
				المسؤول المباشر عادل في تتبع إجراءات الترقية
				تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر
الاجور والرواتب				
				الراتب الذي انتقاضه يتماشى مع الجهد الذي اقدمه
				يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه
				اتلقى مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي ابذلها
				منحة المردودية جيدة
				هناك زيادة مستمرة في مستوى الاجر مع مرور الزمن
				نحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية

الرجاء اتمام البيانات لغرض الدراسة فقط

الخبرة المهنية	مستوى الدخل	الوضعية المهنية	السن	الجنس
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ اقل من 5 سنوات</li> <li>▪ اقل او يساوي 10 سنة</li> <li>▪ من 11 الى 20 سنة</li> <li>▪ أكبر من 20 سنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أقل من 25000 دج</li> <li>▪ أقل أو يساوي من 45000 دج</li> <li>▪ أكثر من 450000 دج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ مدير</li> <li>▪ رئيس مصلحة</li> <li>▪ رئيس مكتب</li> <li>▪ موظف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أقل من 25 سنة</li> <li>▪ من 26 إلى 30 سنة</li> <li>▪ من 31 إلى 50 سنة</li> <li>▪ من 51 إلى 60 سنة</li> <li>▪ أكثر من 61 سنة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ذكر</li> <li>▪ أنثى</li> </ul>



### ثالثا: تحديد أهداف قائمة الاستبيان.

هناك هدفا رئيسيا وأهدافا ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة أما الأهداف الثانوية تتمثل: في ابراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه ومعرفة مدى قدرة التحفيز على التأثير في أداء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وكذا معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز والخروج بتوصيات واقتراحات لإعداد نظام حوافز فعال في المنظمة.

### رابعا: تحديد فرضيات الدراسة:

قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة والتي على ضوءها يتم تحديد الأسئلة من أجل اثبات صحة الفرضية من عدمها وتتمثل فريات الدراسة فيمايلي:

1. يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة.
2. يوجد أثر إيجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة.
3. يوجد أثر إيجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز.
4. يوجد أثر إيجابي لممارسة الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة.
5. يوجد أثر إيجابي لتحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في المؤسسة.

### خامسا: تحديد الأسئلة:

تم الاعتماد في الاستبيان على الجداول والنسب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات و كذلك مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

### سادسا: مخطط البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (03-03): نموذج البحث:

المتغير التابع	المتغير المستقل
- الرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز - (الممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز المؤسسة. - أثر سياسة استغلال الفرص في المؤسسة على التحفيز. - أثر تحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في المؤسسة. - ممارسة الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة).	- نظام التحفيز في الوظيفة العمومية.

المصدر: من إعداد الطالبة.

### المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس:

لكي يتم التأكد من صدق الاستبانة من عدمها قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها وذلك من خلال اللجوء إلى المحكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

### أولاً: صدق الاستبانة:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة ومناسبة فقراتها قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية وبعد أخذ رأي الأستاذ المشرف حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوءها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار إليها المحكمون حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة.  
**ثانياً: ثبات متغيرات الاستبانة:**

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات "الفكرونباخ" CRONBACH ALPHA لقياس ثبات الاستبانة بحيث تكون قيمة الفكرونباخ مقبولة إذا تعدت 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:  
**الجدول رقم (03-04): معامل الفكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:**

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.858	28

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

**الجدول رقم (03-05): معامل ألفا فكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:**

المعامل	معامل ألفا	الثبات
المحور الأول	0.82	5
المحور الثاني	0.74	4
المحور الثالث	0.2	7
المحور الرابع	0.78	6
المحور الخامس	0.67	7

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

**ثالثاً: صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 50 مفردة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لخمس أجزاء في الاستبيان:

- التحفيز في المؤسسة، الفرص في المؤسسة، الاتجاهات في المؤسسة، الترقية في الرتبة والدرجة، الأجور والرواتب، بحيث يتضمن المحور الأول الممارسات الموجهة

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

لتفعيل التحفيز في المؤسسة والمحور الثاني أثر سياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة، المحور الثالث أثر الاتجاهات العامة في المؤسسة والمحور الرابع أثر ممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة والمحور الخامس أثر سياسة الأجور والرواتب على التحفيز.

### أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات التحفيز في المؤسسة:

الجزء الأول: يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات [من 01 إلى غاية 05] ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط "بيرسون" حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (06-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الأول لاستبانة الدراسة:

الرقم	التحيز في المؤسسة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها	1	....	دال
02	تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا	0.250	0.08	دال
03	تقدم المؤسسة تكريمات وهدايا لمستخدميها	0.477	0.000	دال
04	يشجع المدراء المستخدمين دائما على العمل	0.736	0.000	دال
05	تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها	0.708	0.000	دال

من خلال الجدول نجد أن كل فقرة من فقرات التحفيز في المؤسسة الكلية لفقراته دالة احصائيا، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا كما وضعت لقياسه.

### ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الفرص في المؤسسة :

الجزء الثاني: يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات [من 01 إلى غاية 04] ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط "بيرسون" حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (07-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثاني لاستبانة الدراسة:

الرقم	الفرص في المؤسسة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	تتنقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة	1	....	دال
02	نعمل دائماً مع فريق مرن	0.259	0.069	دال
03	تتمتع مؤسستنا بجميع الامكانيات لممارسة مهامها	0.472	0.001	دال
04	لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا	0.389	0.005	دال

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS23

من خلال الجدول نجد أن كل فقرة من فقرات الفرص في المؤسسة الكلي لفقراته دالة احصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاتجاهات في المؤسسة:

الجزء الثالث: يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات [ من 01 إلى غاية 07 ]

ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط "بيرسون" حتى يتبين مدى الاتساق بين فقراته.

الجدول رقم (08-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الثالث لاستبانة الدراسة:

الرقم	الاتجاهات في المؤسسة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	أشعر بالسرور في العمل	1	....	دال
02	أثق بالمؤسسة التي اعلم لديها	0.387	0.005	دال
03	أشعر بالرضا في العمل	0.421	0.002	دال
04	هذه المؤسسة ملائمة للعمل	0.449	0.001	دال
05	يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري	0.239	0.095	دال
06	بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن	0.081	0.577	دال

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

			طاقتي	
07	لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة	0.144	0.319	دال

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

من خلال الجدول نجد أن كل فقرة من فقرات الاتجاهات في المؤسسة الكلية لفقراته دالة احصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

د- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الترقية في الرتبة والدرجة:

**الجزء الرابع:** يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات [من 01 إلى غاية 06] ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط "بيرسون" حتى يتبين مدى الاتساق بين فقراته.

الجدول رقم (09-03): معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الرابع لاستبانة الدراسة:

الرقم	الترقية في الرتبة والدرجة	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية.	1	....	دال
02	سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى	0.598	0.000	دال
03	امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة.	0.507	0.000	دال
04	تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى إجراءات قانونية واضحة.	0.495	0.000	دال
05	المسؤول المباشرة في تتبع اجراءات الترقية	0.594	0.000	دال
06	تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	0.098	0.501	دال

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS23

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

من خلال الجدول نجد أن كل فقرة من فقرات الترقية في الرتبة والدرجة الكلية لفقراته دالة احصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

هـ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الأجور والرواتب:

**الجزء الخامس:** يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات [من 01 إلى غاية 06] ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط "بيرسون" حتى يتبين مدى الاتساق بين فقراته.

**الجدول رقم (10-03):** معامل الارتباط بيرسون لفقرات الجزء الخامس لاستبانة الدراسة:

الرقم	الأجور والرواتب	معامل الارتباط	sig	النتيجة
01	الراتب الذي اتقاضه يتماشى مع المجهود الذي أقدمه	1	....	دال
02	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه	0.777	0.000	دال
03	اتلقى مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي أبذلها	0.457	0.001	دال
04	منحة المردودية جيدة	0.546	0.000	دال
05	هناك زيادة مستمرة في مستوى الأجر مع مرور الزمن	0.201	0.161	دال
06	تحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية	0.019	0.894	دال

**المصدر:** إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS23

من خلال الجدول نجد أن كل فقرة من فقرات الأجور والرواتب الكلية لفقراته دالة احصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

**رابعاً: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:**

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، وتبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (11-03): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:**

النتيجة	sig	معامل الارتباط	محاور الاستبيان
دال	....	1	التحفيز في المؤسسة
دال	0.000	0.480	الفرص في المؤسسة
دال	0.105	0.232	الاتجاهات في المؤسسة
دال	0.000	0.517	الترقية في الرتبة و الدرجة
دال	0.000	0.754	الأجور والرواتب

**المصدر:** إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS23

من خلال الجدول سنجد معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

**المطلب الثالث: أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة:**

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المئوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل test لاختبار صحة الفرضيات.



**أولاً: عرض نتائج الدراسة:**

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وذلك من خلال عرض وتحليل البطاقة الشخصية المستجوب وعرض وتحليل نتائج الأسئلة.

**1-1 - وصف عينة الدراسة:** بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (50) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج SPSS و .excel

**1-2- عرض النتائج الشخصية:** قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقصي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته.

**1-3- جنس المستجوب:** تتكون الدراسة من 50 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة النتائج:

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (12-03): يمثل توزيع العمال حسب متغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	40%
أنثى	30	60%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإناث 60% في أفراد عينة البحث في حين تمثل نسبة الذكور 40% وبذلك يغلب على أفراد العينة الطابع الأنثوي نظرا لطبيعة الإقامة الجامعية فهي مخصص للإناث .

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (13-03): يمثل توزيع العمال حسب السن:

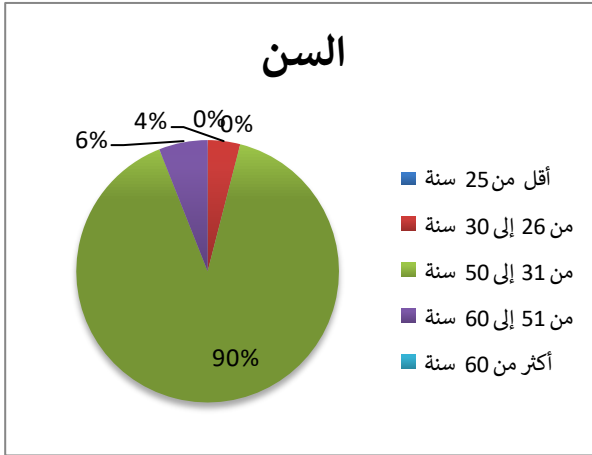
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	0	0%
من 26 إلى 30 سنة	2	4%
من 31 إلى 50 سنة	45	90%
من 51 إلى 60 سنة	3	6%
أكثر من 60 سنة	0	0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة



## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

تشير بيانات الجدول رقم (13-03) إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خمسة فئات عمرية، وتوضح النتائج أن أكبر نسبة تمثلت في الفئة العمرية الثالثة والتي تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 50 سنة بنسبة 90%، تليها الفئة العمرية من 51 إلى 60 سنة بنسبة 6% ثم الفئة من 26 إلى 30 سنة بنسبة 4% وتأتي في الأخير الفئتين بنسبة 0%.



وتشير هذه الأرقام أن معظم الإطارات العاملة في الإقامة الجامعية هم من فئات الشبابية، والذين تقل أعمارهم عن ( ) وهذا يعود إلى اهتمام الإقامة بفئة الشباب كون الشباب يبحثون دوما عن الحوافز من أجل دفعهم لتحسين أدائهم.

ج- توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

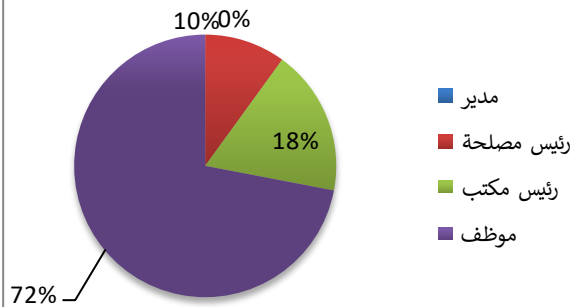
الجدول رقم (14-03): يمثل توزيع العمال حسب الوضعية المهنية:

النسبة	التكرار	الوضعية المهنية
0%	0	مدير
10%	5	رئيس مصلحة
18%	9	رئيس مكتب
72%	3.6	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

### الوضعية المهنية



يتضح من خلال الجدول رقم ( 14 ) أن توزيع أفراد العينة حسب أربعة وضعيات مهنية وتوضح النتائج أن أكبر نسبة تمثلت في الوضعية المهنية هو والتي كانت بنسبة 72%، وتليها وظيفة رئيس مكتب نسبة تراوحت 18% ومن ثم وظيفة رئيس مصلحة نسبة أخيرة قدرت بـ 10 %

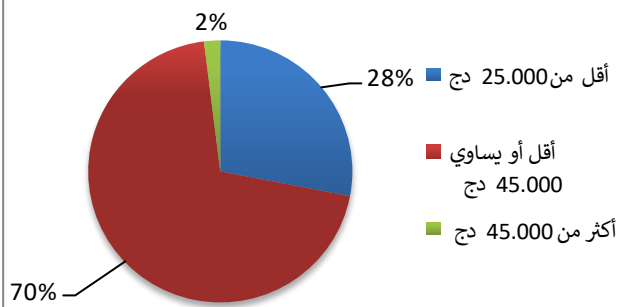
د- توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل:

الجدول رقم (15-03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل:

النسبة	التكرار	مستوى الدخل
28%	14	- أقل من 25.000 دج
70%	35	- أقل أو يساوي 45.000 دج
2%	1	- أكثر من 45.000 دج
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

### مستوى الدخل



يتضح من خلال الجدول رقم ( ) أن توزيع أفراد العينة حسب ثلاث مستويات من الدخل وتوضح النتائج أن أكبر نسبة تمثلت في مستوى الدخل المقدر بأقل أو يساوي 45.000 دج نسبة 70% ويليهما المستوى أقل من 25.000 دج نسبة بلغت 28% وأخيرا المستوى أكثر من 45.000 دج نسبة 2%.

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

هـ- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

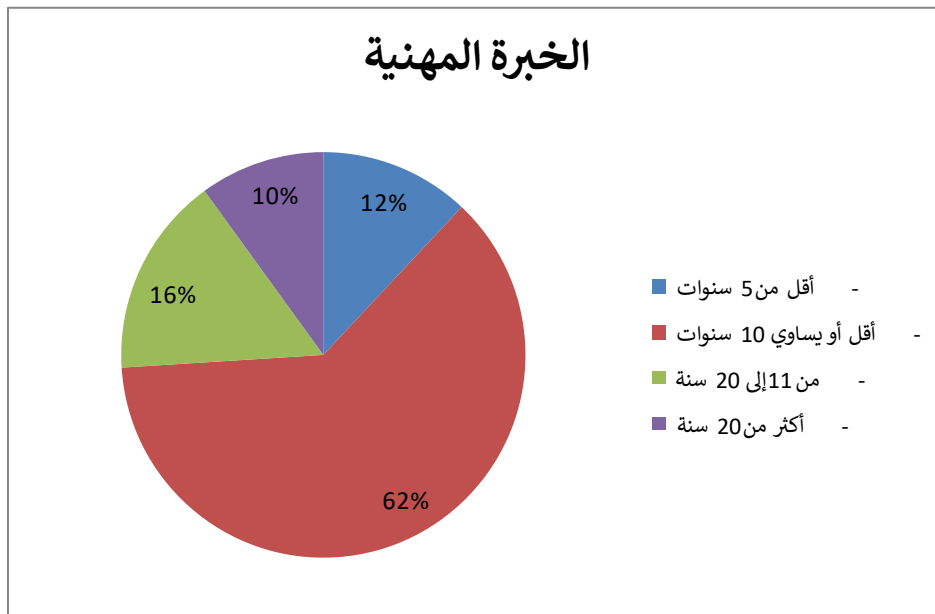
الجدول رقم (16-03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
12%	6	- أقل من 5 سنوات
62%	31	- أقل أو يساوي 10 سنوات
16%	8	- من 11 إلى 20 سنة
10%	5	- أكثر من 20 سنة
100%	50	- المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

تشير بيانات الجدول حسب الخبرة المهنية في الإقامة محل الدراسة توضح النتائج أن أكبر نسبة كانت في الفئة الثانية وهي أقل أو يساوي 10 سنوات حيث تقدر نسبة هذه الشريحة بـ 62% وتليها الفئة الثالثة وهي من 11 إلى 20 سنوات وتقدر نسبتها بـ 16% وتليها الفئة الأولى وهي أقل من 5 سنوات وتقدر بنسبة 12% وأخيرا الفئة الرابعة زهي أكثر من 20 سنة وتقدر بنسبة 10% من حجم العينة.

ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن إدارة الإقامة تأخذ بعين الاعتبار الخبرة المهنية في مختلف الوظائف وذلك من أجل فعالية أكبر لسيرورة مختلف نشاطاتها.



**المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.**

من خلال هذا المبحث سنحاول القيام بعملية تحليل لكل محور من محاور الاستبيان حتى نتمكن من اعطاء قراءة أفضل للاستبيان وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الناتجة عن برنامج SPSS من جهة ومن جهة ثانية سنقوم باختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة للفرضية.

**المطلب الأول: تحليل محاور وأبعاد الاستبيان:**

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل التحفيز والفرص والاتجاهات في المؤسسة والترقية في الرتبة والدرجة والأجور والرواتب والتي كانت محل رد بعض المستجوبين ضمن العينة المدروسة، لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس "ليكارت الخماسي".

**الجدول رقم (17-03): مقياس ليكارت الخماسي:**

الدرجة	غير موافق كلياً	غير موافق	محايد	موافق	موافق كلياً
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، السعودية 2007.

**الجدول رقم (18-03): درجة الموافقة عن عبارات التحفيز في المؤسسة:**

الرقم	التحيز في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها	3.34	1.22	محايد
2	تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا	2.86	1.22	محايد
3	تقدم المؤسسة تكريماً وهدايا لمستخدميها	2.9	1.46	محايد

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

4	يشجع المدراء المستخدمين دائما على العمل	3.26	1.30	محايد
5	تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها	2.86	1.39	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (19-03): درجة الموافقة عن عبارات الفرص في المؤسسة:

الرقم	الفرص في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	تنتقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة	3.12	1.22	محايد
2	نعمل دائما مع فريق مرن	3.28	1.17	محايد
3	تتمتع المؤسسة بجميع الامكانيات لممارسة مهامها	2.38	1.19	محايد
4	لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطها	2.72	1.22	محايد
5	الفرص في المؤسسة (البعد ككل)	2.87	1.2	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (20-03): درجة الموافقة عن عبارات الاتجاهات في المؤسسة:

الرقم	الاتجاهات في المؤسسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
01	أشعر بالسرور في العمل	3.60	1.06	موافق
02	أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها	3.32	1.2	محايد
03	أشعر بالرضا في العمل	3.76	1.9	موافق
04	هذه المؤسسة ملائمة للعمل	3.28	1.08	محايد
05	يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري	3.58	1.23	موافق
06	بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي	2.86	1.37	محايد

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

07	لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة	2.84	1.43	محايد
/	الاتجاهات في المؤسسة (البعد ككل)	3.32	0.97	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجداول 18-19-20 يتضح أن كل العبارات المتعلقة بأبعاد التحفيز والفرص والاتجاهات في المؤسسة كانت بمستوى حسابي أقل عن المتوسط الحسابي السلمي (4) وهي بذلك تعبر عن محايدة الأفراد لهذه العبارات إلا أنه هناك تشتت كبير في الاجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

ومنه نستنتج أن مستوى التحفيز والفرص والاتجاهات في المؤسسة جاء متوسط وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن بعد التحفيز والفرص والاتجاهات في المؤسسة ككل (2.72-3.34) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف الوظائف محايدون لفقرات هذه الابعاد.

الجدول رقم (21-03) : درجة الموافقة عن عبارات الترقية في الرتبة والدرجة:

الرقم	الترقية في الرتبة والدرجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية	2.96	1.36	محايد
2	سهولة الترقية إلى رتبة الأعلى	2.56	1.24	غير موافق
3	امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة	2.7	1.21	محايد
4	تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى اجراءات قانونية واضحة	3.58	1.17	موافق
5	المسؤول المباشر عادل في تتبع اجراءات الترقية	3.34	1.27	محايد



## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

غير موافق	1.24	2.58	تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	6
محايد	1.24	2.95	الترقية في الرتبة والدرجة (البعد ككل)	7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم (22-03): درجة الموافقة عن عبارات الأجور والرواتب:

الرقم	الأجور والرواتب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
1	الراتب الذي اتقاضاه يتماشى مع الجهد الذي أقدمه	3.1	1.37	محايد
2	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه	2.92	1.44	محايد
3	اتلقى مكافئات مالية تحفيزية نظير الجهود التي أبذلها	2.26	1.19	غير موافق
4	منحة المردودية جيدة	2.34	1.2	غير موافق
5	هناك زيادة مستمرة في مستوى الأجر مع مرور الزمن	2.94	1.2	محايد
6	تحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية	2.9	1.2	محايد
7	الأجور والرواتب (البعد ككل)	2.74	1.26	محايد

من خلال الجدولين رقم (21) و (22) يتضح أن كل العبارات المتعلقة ببعدي الترقية في الرتبة والدرجة والأجور والرواتب كانت بمتوسط حسابي أقل من المتوسط الحسابي السلمي (4) وهي بذلك تعبر عن محايدة الأفراد لهذه العبارات، إلا أنه هناك تشتت كبير في الاجابات، هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

## الفصل الثالث: أثر التحفيز على مستخدمي الوظيفة العمومية

ومنه نستنتج أن مستوى الترقية في الرتبة والدرجة والأجور والرواتب جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن بعد الترقية في الرتبة والدرجة والأجور والرواتب ككل (2.7-3.58) وهذا يدل على أن المبحوثين في مختلف الوظائف محايدون لفقرات هذين البعدين.

### المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الثانية و الثالثة

من خلال هذا الجزء سنتطرق الى اختبار كل من الفرضيات الأولى والثانية والثالثة المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لهذه الفرضيات .

#### أولاً : الفرضية الرئيسية الأولى :

$H_0$  : لا يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة.

$H_1$  : يوجد أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة.

نتائج اختبار (A-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحفيز في المؤسسة	3,04	1,31
المتوسط الحسابي (التحفيز في المؤسسة)	3,04	1,31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS23

حسب ما يوضحه الجدول (03) بلغ المتوسط الحسابي العام للتحفيز في المؤسسة (3,04) وهو يعبر عن مستوى درجة محايدة الوظيف العمومي وبتطبيق هذا المستوى على سلم ليكارت الخماسي يتضح أن المتوسط الحسابي العام يقع في درجة الثالثة (3) وهو يشير إلى درجة محايدة في مستوى التحفيز في المؤسسة العمومية و هذا يعني أننا نقبل الفرضية العدمية و التي تنص على عدم وجود أثر إيجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة.

**ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية**

$H_0$  : لا يوجد أثر إيجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة.

$H_1$  : يوجد أثر إيجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة.

نتائج اختبار (A-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

المتغيرات المستقلة	B	T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الثابت	1,492	3,484	0,001	0,480	0,231
الفرص في المؤسسة	0,54	3,796	0,000	—	—

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS23

لدينا المعادلة التالية:  $Y = 0,54X + 1,492$

أي  $Y$  : الوظيفة العمومية ,  $X$  : الفرص في المؤسسة

استخدما تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الفرص في المؤسسة و المتغير التابع التحفيز في الوظيفة العمومية إذ بلغ ( $A=3,769$ ) بمستوى دلالة (0,000) وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R$ ) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,480) حيث فسر متغير الفرص في المؤسسة (23,1) من التباين الوظيفة العمومية وبالتالي ترفض الفرضية العدمية و تقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص " على أنه يوجد أثر إيجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة"

**ثالثا: الفرضية الرئيسية الثالثة:**

$H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز في المؤسسة.

$H_1$ : يوجد أثر إيجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز في المؤسسة.

نتائج اختبار (A-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	1,464	1,513	0,137	0,2332	0,054
الاتجاهات في المؤسسة	0,476	1,652	0,105	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS23.

لدينا المعادلة التالية:  $Y = 0,476X + 1,464$  أي  $Y$ : الوظيفة العمومية  $X$ : الاتجاهات في المؤسسة

استخدما تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الاتجاهات في المؤسسة والمتغير التابع التحفيز في الوظيفة العمومية إذ بلغ ( $A=1,652$ ) بمستوى دلالة (0,105) وتشير قيمة معامل الارتباط (R) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,232) حيث فسر متغير الاتجاهات في المؤسسة (5,4) من التباين في الوظيفة العمومية و بالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية التي تنص على أنه " لا يوجد أثر ايجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز في المؤسسة ".

المطلب الثالث : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة و الخامسة

من خلال هذا الجزء سنتطرق الى اختبار كل من الفرضيتين الرابعة والخامسة المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لهذين الفرضيتين.

**رابعاً : الفرضية الرئيسية الرابعة:**

**H<sub>0</sub>:** لا يوجد أثر ايجابي لممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة.

**H<sub>1</sub>:** يوجد أثر ايجابي لممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة.

نتائج اختبار (A-TEST) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

**الجدول (3) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة :**

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الثابت	-0,569	-0,653	0,517	0,517	0,268
الترقية في الرتبة و الدرجة	1,119	4,190	0,000	-	-

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS23 .

$$Y = 1,119X + (-0,569)$$

أي Y : الوظيفة العمومية X : الترقية في الرتبة والدرجة

استخدما تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الترقية في الرتبة والدرجة و المتغير التابع المتمثل في التحفيز في الوظيفة العمومية إذ بلغ (A=4,190) بمستوى دلالة (0,000) و تشير قيمة معامل الارتباط (R) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,517) حيث فسر متغير الترقية في الرتبة و الدرجة (20,68) من التباين في الوظيفة العمومية و بالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر ايجابي لممارسات الترقية في الرتبة والدرجة على التحفيز في المؤسسة " .

**خامسا : الفرضية الرئيسية الخامسة :**

**H<sub>0</sub>** : لا يوجد أثر ايجابي لتحسين سياسة الاجور و الرواتب على التحفيز في المؤسسة.

**H<sub>1</sub>** : يوجد أثر ايجابي لتحسين سياسة الاجور و الرواتب على التحفيز في المؤسسة.

نتائج اختبار (A-Test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي :

**الجدول (3) : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة :**

المتغيرات المستقلة	B	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
الثابت	-0,273	-0,639	0,526	0,754	0,569
الأجور و الرواتب	1,168	7,955	0,000	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات برنامج spss23 .

لدينا المعادلة التالية:  $Y = 1,168X + (-0,273)$

أي **Y** : الوظيفة العمومية **X** : الأجور و الرواتب

استخدما تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضية البحث الرئيسية و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الوارد في الجدول وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0,05 بين المتغير المستقل المتمثل في الأجور و الرواتب و المتغير التابع المتمثل في التحفيز في الوظيفة العمومية إذ بلغ (A=7,955) بمستوى دلالة (0,000) و تشير قيمة معامل الارتباط (R) الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0,754) حيث فسر متغير الأجور و الرواتب (50,69) من التباين في الوظيفة العمومية و بالتالي ترفض الفرضية العدمية ونثبت الفرضية البديلة التي تنص على أنه " وجود أثر ايجابي لتحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في المؤسسة " .

### خلاصة الفصل الثالث:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تحليل آراء العاملين في الإقامة الجامعية بعد استجوابهم و تحليل المعطيات المحصل عليها باستخدام برنامج SPSS23 تبين لنا أن هناك نفي للفرضية الأولى والتي نصت على وجود أثر ايجابي للممارسات الموجهة لتفعيل التحفيز في المؤسسة، و اثبات الفرضية الثانية والتي كانت حول وجود أثر ايجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في المؤسسة، أما الفرضية الثالثة والتي نصت على وجود أثر ايجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز في المؤسسة فقد تم رفضها وفيما يخص الفرضية الرابعة والتي نصت على وجود أثر ايجابي لممارسات الترقية في الرتبة والدرجة على التحفيز في المؤسسة فقد تم إثباتها، وأخيرا الفرضية الخامسة كانت حول وجود أثر ايجابي لتحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في المؤسسة فقد أثبتنا صحتها من خلال هذه الدراسة التي استهدفت 50 عاملا من عمال الإقامة الجامعية سعد دحلب.

خاتمة





أصبح البحث عن إحداث التغيير من أجل تحسين الأداء شرطاً أساسياً لبقاء المؤسسات واستمراريتها، وأصبح الاهتمام بتغيير الأداء من منظور كلي وشامل أساس تكوين وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسات، وهذه الأخيرة في ظل بيئتها الحالية المتميزة بالتعقيد، والتغير المستمر .

تبحث دائماً عن المفاهيم الحديثة، والسبل المثلى للتعامل مع هذه التغيرات و تحقيق أهدافها ليس فقط بكفاءة و فعالية أكثر بل بتميز و تفوق أكبر، لذا اتجهت المؤسسات إلى أسلوب التحفيز الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري الحديث، أين ساهم في إنتاج مفاهيم وممارسات إدارية جديدة، وجاء كمنهج وفلسفة متكاملة لتحقيق الطفرة النوعية للتحسين المستمر في مختلف مصالح المؤسسة.

لذا جاءت هذه الدراسة بهدف تحديد مساهمة التحفيز في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال تأثير كل من الممارسات الموجهة لتنشيط التحفيز في المؤسسة وكذا استغلال الفرص والاتجاهات العامة في المؤسسة على التحفيز، وكذلك مدى تأثير ممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة وتحسين سياسة الأجور والرواتب على التحفيز في الإقامة الجامعية سعد دحلب بقصر الشلالة ولاية تيارت، من خلال إجراء دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الإقامة الى جانب تشخيص حاجة الإقامة الى التحفيز ومتطلباته و معوقات تطبيقية، من وجهة نظر موظفي الإقامة و كذا تشخيص واقع تحسين الأداء في الإقامة، و بعدد اختبار الفرضيات تم التوصل الى النتائج التالية :

- اختبار صحة الفرضيات : مما سبق و بناءً على مخرجات البرنامج الاحصائي و النتائج

المحصلة منه بالأدوات الاحصائية المستعملة نستخلص النتائج التالية :

1. من اختبار للفرضية الاولى عدم وجود أثر ايجابي للممارسات الموجهة لتنشيط التحفيز

في المؤسسة.

2. من اختبار للفرضية الثانية يوجد أثر ايجابي لسياسة استغلال الفرص على التحفيز في

المؤسسة.

3. من اختبار للفرضية الثالثة لا يوجد أي أثر ايجابي للاتجاهات العامة في المؤسسة

على التحفيز.

4. من اختبار للفرضية الرابعة نجد أن هناك أثر ايجابي لممارسات الترقية في الرتبة وفي الدرجة على التحفيز في المؤسسة.

5. من اختبار للفرضية الخامسة و التي مفادها الأثر الايجابي لتحسين سياسة الأجور و الرواتب على التحفيز في المؤسسة, و توصلنا الى صحة هذه الفرضية.

### نتائج الدراسة :

لقد مكنتنا الدراسة شقيها النظري والتطبيقي بالخروج بجملة من النتائج والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

### على المستوى النظري:

بعد تطرقنا في الفصلين النظرية الى تشخيص المتغيرات الاساسية في الدراسة و المتمثلة في التحفيز و تحسين الأداء و العلاقة التي تجمع بين هذه المتغيرات الأساسية , توصلنا الى أن :

- ❖ يتأثر نظام التحفيز بقيم و اتجاهات و ثقافة الفرد و المجتمع , كما يتأثر بالبيئة الداخلية و الخارجية للعمل.

- ❖ إن مفهوم التحفيز يرتبط بالوسائل المستعملة من طرف الادارة لحثهم على تحسين أدائهم و ذلك من خلال اشباع مختلف حاجاتهم المادية و المعنوية .

- ❖ تعتبر مختلف أنواع التحفيز الدافع الايجابي لأداء للموظفين إلا أنه هناك عوامل أخرى مؤثرة و التي تمس الجانب الاجتماعي و العملي بالرضا الوظيفي , الولاء و غيرها .

### على المستوى التطبيقي:

- ❖ تطبيق نظام الحوافز السليم يفرض على الادارة معرفة الحوافز الملائمة للموظفين باستخدام الحافز الملائم و اختيار الوقت المناسب لمنحه.

- ❖ دور الترقية في الرتبة و الدرجة في تحقيق الرضا الوظيفي .

- ❖ سياسة الأجور و الرواتب تلعب دور فعال في عملية التحفيز في المؤسسة العمومية.

- ❖ غياب تام لعمليات تحسين الأداء .

### التوصيات و الاقتراحات:

- إشراك الموظفين والادارة معا بتحقيق الأهداف الشخصية للموظفين وعدم تعارضها مع الأهداف التنظيمية، إمكانات المنظمة.
- إشراك الموظفين في بناء ورسم نظم وسياسات التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية و تشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة لزيادة قناعتهم بها .
- إعادة صياغة الترقيات للموظفين، وأن يعتمد على كفاءة الموظف في العمل .
- إقامة ورشات عمل وعقد ندوات توضح عملية التحفيز و متطلباتها وأهمية العلاقة بين نظام التحفيز والولاء التنظيمي.
- احترام مبدأ الانصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- تقدير الأعمال المتميزة وانجازات الآخرين وكذا تشجيع روح المبادرة والابداع لدى العاملين.
- الربط بين التحفيز والمكافأة و السلوك والأداء.

### أفاق البحث:

- التقدير و الاحترام ودورة في تحفيز العاملين.
- الحوافز السلبية ودورها في تحفيز العاملين في المؤسسة.
- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسة وأثره على الابداع في الأداء الوظيفي.

# قائمة المصادر والمراجع



- حديث شريف

قائمة المصادر والمراجع:

- براهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- أبو زيد فهمي وسائل الادارة العامة، دار المطبوعات الجامعية الاسكندرية 1994.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الاسكندرية، ط6، 1998.
- أحمد محيو ترجمة فائز انجق وبيوض خالد: المنازعات الادارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992 .
- جعفر محمد أنس قاسم: مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 1984 .
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الواحد والعشرون، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003.
- حذفي محمود سليمان،وظائف الادارة، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الاسكندرية، 1997-1998.
- خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع الأردن، 2007.
- دمان ذبيح عاشور، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليانة، الجزائر 2010.
- سهيله محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، الاردن، ط2، 2006 .
- سيزلاقي أندرودي، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أحمد جعفر أبو قاسم ، الدار العامة للبحوث المملكة العربية السعودية، 1991.
- صالح على عودة هلالات ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية ط1، دار حامد للنشر عمان، 2016.

- عبد العزيز السيد الجوهري: الوظيفة العامة (دراسة مقارنة مع التركيز على التشريع الجزائري) ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر دون سنة النشر.
- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان 1999.
- علي سلمين، علوم سلوكية في التطبيق الإداري، دار المعرفة، مصر، 1971.
- عمار بوضياف: الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، جسور للنشر و التوزيع، المحمدية الجزائر، ط1، 2015.
- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت.
- محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للنديا، الاسكندرية 2009 .
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الاسكندرية، 2005.
- محمد علي جعلوك، دليل المال و الأعمال، كيف يبين المدير الفعال فريق العمل الفعال، دار راتب الجامعية بيروت، 1999.
- محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن زويلف، المفاهيم الحديثة في الادارة النظرية والوظائف، ط03، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993 .
- محمد منير، حجاب الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة.
- مقدم عبد الحفيظ، مجلة بعنوان الثقافة والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- هيثم العاني، الادارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، ط01، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان 2007.
- وارين شمادت، جيروم فاتجا، مدير الجودة الشاملة، الدليل العلمي للقادة والمرسى و اخرون دار أفاق للابداع العالمية الرياض 1997 .

- وسيلة حمداوي، ادارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، د، ط ، 2004، ص208.
- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر و التوزيع، الاردن.
- أطروحات الدكتوراء ورسائل الماجستير
- حبلي فاتح، الترقية والاستقرار المهني ،رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة السنة الجامعية 2006 .
- حميد باجة: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أكلي محند اولحاج البويرة، السنة الجامعية 2013-2014..
- حميدة زرقوط ، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير إدارة أعمال ،جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، السنة الجامعية.
- حوتية عمر تطور أساليب تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، جامعة الجزائر، مذكرة ماجستير فرع تسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية، 2033- 2004.
- خلايفية العلمي، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2016/2017.
- سلوى تيشات: أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس الجزائر، السنة الجامعية 2009/2010،
- سمية ترشة: دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة لخضر الوادي ، السنة الجامعية 2014-2015.

- الطاهر الوافي التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2012-2013.
- عبد الرحمان بن علي الوائل: دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف للعلوم الأمنية، السنة الجامعية 2005.
- فاطمة الزهرة جدو، ايمان العيداني، سلطانة سكفالي، النظام القانوني للوظيفة العمومية وفقا للأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، دار بلقيس، دار البيضاء، الجزائر.
- محمد الأحسن: النظام القانوني للتأديب في الوظيفة العامة (دراسة مقارنة) أطروحة شهادة دكتوراه في القانون العام، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، السنة الجامعية 2015-2016 .
- محمد أمين بؤيكي و ببال بلخير، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل الماستر، الملحقة الجامعية مغنية، قسم العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، السنة الجامعية.
- مرماط نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2008-2009 .
- مصطفىاوي توفيق: نظام الترقية في الوظيفة العمومية وأثرها على تحفيز العاملين دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - مغرة- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر مهني كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، السنة الجامعية 2019-2020.



- هناء بن سلمان الحوافز و المكافآت ودورها في تحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2013-2014.
- العنتري عائشة مذكرة، نظام تحفيز الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، ميدان الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد ابن باديس، السنة الجامعية 2019/2020.

#### قائمة المداخلات والدوريات والمنشورات

- مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

#### تقارير والنشريات والجرائد الرسمية

- المادة 9 من المرسوم الرئاسي رقم : 07-304 ، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ، يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم ، المنشور في الجريدة الرسمية رقم : 61 الصادر في 30 سبتمبر 2007.
- المادة 133 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق ل 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 ، الصادر بتاريخ 16 جويلية.
- الأمر: رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المنشور في الجريدة الرسمية، عدد 46 الصادر بتاريخ 16 جويلية 2006 المادة 119.
- المادة 27 من المرسوم التنفيذي 96-92 المؤرخ في 14 شوال عام 1416 الموافق 03 مارس سنة 1996، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم المنشور في الجريدة الرسمية ، عدد 16 الصادر بتاريخ 06 مارس 1996.

### المواقع الإلكترونية

- تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية- تم الإطلاع عليه في بتاريخ:10-02-2022 على الساعة : 11:00 . من الموقع الرسمي للمديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري ورابط الموقع <http://www.dgfl.gov.dz>
- محمد بن علي شيبان العامري ، فن التحفيز الإداري متحصل عليه تاريخ الاطلاع : 10 مارس 2022، الساعة : 15:00 . من الموقع <https://sst5.com/Article/235/53>
- الحوافز الاقتصادية تم الاطلاع عليه في 2002/04/25 على الساعة 8:32 من موقع الموسوعة العربية ورابط الموقع <http://arbency.com.sy>

### المراجع باللغة الأجنبية

- Michele Truchan-Saporta et autres ; Management des organisations, de Boeck Wesmacl ,Bruxelles , 1992, p142

# قائمة الملاحق



**الملحق رقم 01.**

**قائمة الاستقصاء**

تحية طيبة، وبعد...

في اطار دراسة حول جامعية حول: التحفيز في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر ، نود منكم أن تشاركونا بتقييمك للعبارات في الأسفل، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة؛ الخانات متدرجة من (1) تعني غير موافق كلي، (2) تعني غير موافق، (03) تعني محايد، (4) تعني موافق، (5) تعني موافقا كلياً على العبارة .

**التحفيز في قطاع الوظيفة العمومية بالجزائر**

5	4	3	2	1	العبارات
<b>التحفيز في المؤسسة</b>					
					تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها
					تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا
					تقدم المؤسسة تكريماً وهدايا لمستخدميها
					يشجع المدراء المستخدمين دائماً على العمل
					تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها
<b>الفرص في المؤسسة</b>					
					تنتقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة
					نعمل دائماً مع فريق مرن
					تتمتع مؤسستنا بجميع الإمكانيات لممارسة مهامنا
					لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا
<b>الاتجاهات في المؤسسة</b>					
					أشعر بالسرور في العمل
					أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها
					أشعر بالرضا في العمل
					هذه المؤسسة ملائمة للعمل
					يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري
					بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي
					لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة
<b>الترقية في الرتبة والدرجة</b>					
					يمتص المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية
					سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى

					امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة
					تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى إجراءات قانونية واضحة
					المسؤول المباشر عادل في تتبع إجراءات الترقية
					تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر
<b>الاجور والرواتب</b>					
					الراتب الذي انتقاضه يتماشى مع الجهد الذي اقدمه
					يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه
					اتلقى مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي ابذلها
					منحة المردودية جيدة
					هناك زيادة مستمرة في مستوى الاجر مع مرور الزمن
					نحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية

الرجاء اتمام البيانات لغرض الدراسة فقط

الخبرة المهنية	مستوى الدخل	الوضعية المهنية	السن	الجنس
<input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> أقل من 25000 دج	<input type="checkbox"/> مدير	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> ذكر
<input type="checkbox"/> اقل او يساوي 10 سنة	<input type="checkbox"/> أقل أو يساوي من 45000 دج	<input type="checkbox"/> رئيس مصلحة	<input type="checkbox"/> من 26 إلى 30 سنة	<input type="checkbox"/> أنثى
<input type="checkbox"/> من 11 الى 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 45000 دج	<input type="checkbox"/> رئيس مكتب	<input type="checkbox"/> من 31 إلى 50 سنة	
<input type="checkbox"/> أكبر من 20 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 450000 دج	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> من 51 إلى 60 سنة	
			<input type="checkbox"/> أكثر من 61 سنة	

## الملحق رقم 02

## الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	20	40,0	40,0	40,0
Valide أنثى	30	60,0	60,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 26 سنة إلى 30 سنة	2	4,0	4,0	4,0
Valide من 31 سنة إلى 50 سنة	45	90,0	90,0	94,0
من 51 سنة إلى 60 سنة	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## الوضعية المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
رئيس مصلحة	5	10,0	10,0	10,0
Valide رئيس مكتب	9	18,0	18,0	28,0
موظف	36	72,0	72,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## مستوى الدخل

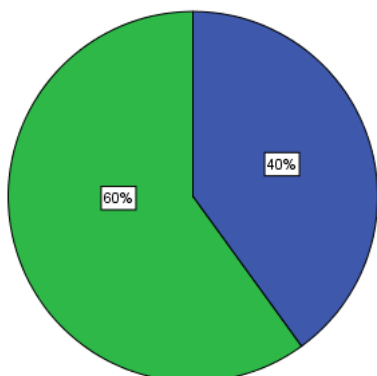
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25000 دج	14	28,0	28,0	28,0
Valide أقل أو يساوي 45000 دج	35	70,0	70,0	98,0
أكثر من 45000 دج	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل 5 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
Valide أقل أو يساوي 10 سنوات	31	62,0	62,0	74,0
من 11 إلى 20 سنة	8	16,0	16,0	90,0
أكبر من 20 سنة	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

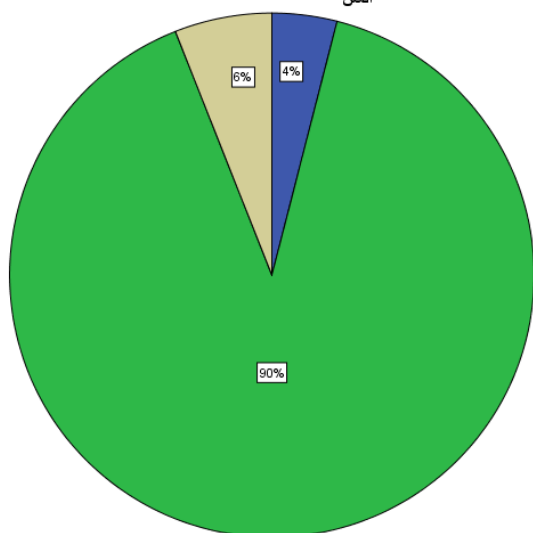
الجنس

1.00  
2.00



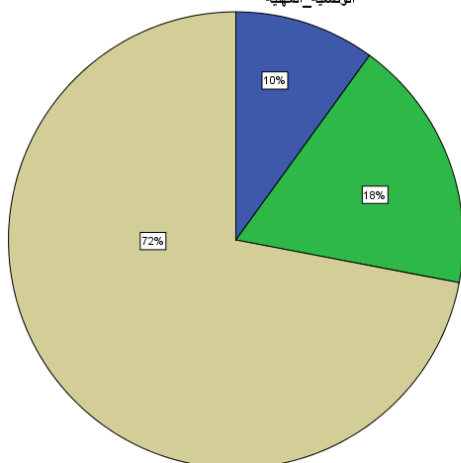
السن

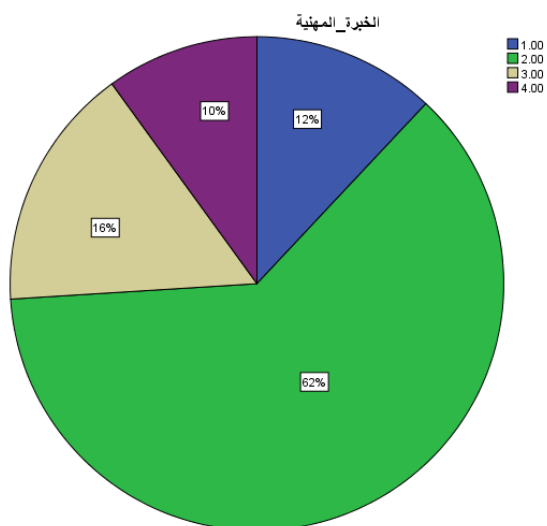
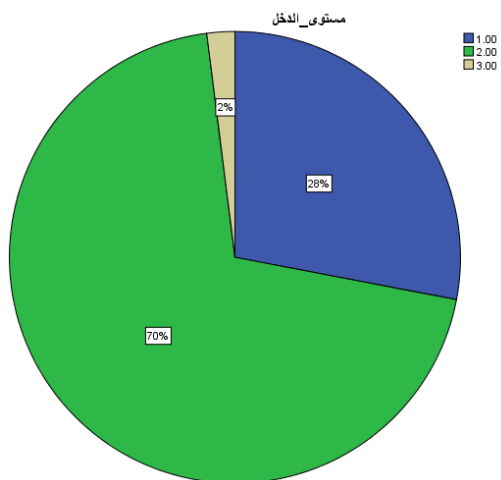
1.00  
2.00  
3.00



الوضعية المهنية

1.00  
2.00  
3.00





**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	28



## Statistiques d'éléments

	Moyenne	Ecart type	N
تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها	3,3400	1,22241	50
تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا	2,8600	1,22907	50
تقدم المؤسسة تكريماً وهدايا للمستخدمين	2,9000	1,46036	50
يشجع المدراء المستخدمين دائماً على العمل	3,2600	1,30634	50
تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها	2,8600	1,39985	50
تتنقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة	3,1200	1,22291	50
نعمل دائماً مع فريق مرن	3,2800	1,17872	50
تتمتع مؤسستنا بجميع الإمكانيات لممارسة مهامنا	2,3800	1,19335	50
لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا	2,7200	1,22957	50
أشعر بالسرور في العمل	3,6000	1,06904	50
أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها	3,3200	1,20272	50
أشعر بالرضا في العمل	3,7600	,91607	50
هذه المؤسسة ملائمة للعمل	3,2800	1,08872	50
يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري	3,5800	1,23040	50
بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي	2,8600	1,37039	50
لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة	2,8400	1,43371	50
يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية	2,9600	1,36964	50
سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى	2,5600	1,24802	50
امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة	2,7000	1,21638	50
تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى إجراءات قانونية واضحة	3,5800	1,17959	50
المسؤولية المباشرة عادلة في تتبع إجراءات قانونية واضحة	3,3400	1,27151	50
تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	2,5800	1,24687	50
الراتب الشهري الذي أتقاضاه يتماشى مع الجهد الذي أقدمه	3,1000	1,37396	50
يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه	2,9200	1,44052	50
أتلقى مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي أبذلها	2,2600	1,19198	50
منحة المردودية جيدة	2,3400	1,20560	50

هناك زيادة مستمرة في مستوى الأجر مع مرور الزمن	2,9400	1,20221	50
نحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية	2,9200	1,22624	50

## Corrélations

### Corrélations

	تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها	تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا	تقدم المؤسسة تكريمات وهدايا للمستخدمين	يشجع المدراء المستخدمين دائما على العمل	تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها
Corrélation de Pearson تهتم هذه المؤسسة بمستخدميها Sig. (bilatérale) N	1 ,250 50	,250 1 50	,477** ,219 50	,736** ,163 50	,708** ,617** 50
Corrélation de Pearson تتوفر فرص الترقية في مؤسستنا Sig. (bilatérale) N	,250 ,080 50	1 ,080 50	,219 ,126 50	,163 ,258 50	,617** ,000 50
Corrélation de Pearson تقدم المؤسسة تكريمات وهدايا للمستخدمين Sig. (bilatérale) N	,477** ,000 50	,219 ,126 50	1 ,126 50	,634** ,000 50	,462** ,001 50
Corrélation de Pearson يشجع المدراء المستخدمين دائما على العمل Sig. (bilatérale) N	,736** ,000 50	,163 ,258 50	,634** ,000 50	1 ,000 50	,634** ,000 50
Corrélation de Pearson تسهل المؤسسة عملية ترقية عمالها Sig. (bilatérale) N	,708** ,000 50	,617** ,000 50	,462** ,001 50	,634** ,000 50	1 ,000 50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Corrélations

	تتنقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة	نعمل دائما مع فريق مرين	تتمتع مؤسستنا بجميع الإمكانيات لممارسة مهامنا	لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا
Corrélation de Pearson تتنقل المعلومات بين المستخدمين بسهولة Sig. (bilatérale) N	1 ,259 50	,259 ,069 50	,472** ,001 50	,389** ,005 50

نعمل دائما مع فريق مرن	Corrélacion de Pearson	,259	1	,344*	,520**
	Sig. (bilatérale)	,069		,015	,000
	N	50	50	50	50
تتمتع مؤسستنا بجمع الإمكانيات لممارسة مهامنا	Corrélacion de Pearson	,472**	,344*	1	,561**
	Sig. (bilatérale)	,001	,015		,000
	N	50	50	50	50
لدينا السلطة الملائمة لمزاولة نشاطنا	Corrélacion de Pearson	,389**	,520**	,561**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	
	N	50	50	50	50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### Corrélations

	أشعر بالسرور في العمل	أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها	أشعر بالرضا في العمل	هذه المؤسسة ملائمة للعمل	يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري	بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي	لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة
أشعر بالسرور في العمل	1	,387**	,421**	,449**	-,239	-,081	,144
	Sig. (bilatérale)	,005	,002	,001	,095	,577	,319
	N	50	50	50	50	50	50
أثق بالمؤسسة التي أعمل لديها	,387**	1	,386**	,273	-,156	-,195	-,206
	Sig. (bilatérale)	,005	,006	,055	,281	,174	,150
	N	50	50	50	50	50	50
أشعر بالرضا في العمل	,421**	,386**	1	,335*	-,055	-,239	,157
	Sig. (bilatérale)	,002	,006	,017	,704	,095	,277
	N	50	50	50	50	50	50
هذه المؤسسة ملائمة للعمل	,449**	,273	,335*	1	-,337*	-,343*	,369**
	Sig. (bilatérale)	,001	,055	,017	,017	,015	,008
	N	50	50	50	50	50	50

يمكنني تقديم الاستقالة مع أول عرض مناسب ومغري	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,239 ,095 50	-,156 ,281 50	-,055 ,704 50	-,337* ,017 50	1 ,424** 50	,424** ,002 50	-,259 ,070 50
بقائي ضمن طاقم المؤسسة لأسباب خارجة عن طاقتي	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,081 ,577 50	-,195 ,174 50	-,239 ,095 50	-,343* ,015 50	,424** ,002 50	1 ,002 50	-,053 ,714 50
لا يمكنني التفكير في مغادرة المؤسسة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,144 ,319 50	-,206 ,150 50	,157 ,277 50	,369** ,008 50	-,259 ,070 50	-,053 ,714 50	1 ,070 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

#### Corrélations

	يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية	سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى	امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة	تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى إجراءات قانونية واضحة	المسؤولية المباشرة عادل في تتبع إجراءات قانونية واضحة	تتأثر الترقية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	
يتمتع المستخدمون في هذه المؤسسة بحظوظ متساوية في الترقية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,598** 50	,598** ,000 50	,507** ,000 50	,495** ,000 50	,594** ,000 50	,098 ,501 50
سهولة الترقية إلى الرتبة الأعلى	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,598** ,000 50	1 ,000 50	,597** ,000 50	,399** ,004 50	,431** ,002 50	-,056 ,701 50
امكانية التدرج في الهرم الوظيفي والمناصب النوعية بكل سهولة	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,507** ,000 50	,597** ,000 50	1 ,000 50	,465** ,001 50	,516** ,000 50	,171 ,235 50
تخضع الترقية في الرتبة والدرجة إلى	Corrélacion de Pearson	,495**	,399**	,465**	1	,723**	,127

إجراءات قانونية واضحة	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,000	,378
	N	50	50	50	50	50
المسؤولة المباشرة عادل في تتبع إجراءات قانونية واضحة	Corrélation de Pearson	,594**	,431**	,516**	,723**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000	,800
	N	50	50	50	50	50
تتأثر الترقيعية في الرتبة والدرجة بطبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر	Corrélation de Pearson	,098	-,056	,171	,127	-,037
	Sig. (bilatérale)	,501	,701	,235	,378	,800
	N	50	50	50	50	50

\*\* La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

#### Corrélations

	الراتب الشهري الذي أنقاضه يتماشى مع الجهد الذي أقدمه	يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه	أتلقي مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي أبذلها	منحة المردودية جيدة	هناك زيادة مستمرة في مستوى الأجر مع مرور الزمن	نحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية
الراتب الشهري الذي أنقاضه يتماشى مع الجهد الذي أقدمه	1	,777**	,457**	,546**	,201	-,019
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,161	,894
	N	50	50	50	50	50
يتناسب الراتب مع المؤهل العلمي الذي أحوزه	,777**	1	,476**	,615**	,103	,019
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,476	,894
	N	50	50	50	50	50
أتلقي مكافآت مالية تحفيزية نظير الجهود التي أبذلها	,457**	,476**	1	,093	,011	-,069
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,519	,939	,633
	N	50	50	50	50	50
منحة المردودية جيدة	,546**	,615**	,093	1	,352*	,281*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,519	,012	,048
	N	50	50	50	50	50

هناك زيادة مستمرة في مستوى الأجر مع مرور الزمن	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,201 ,161 50	,103 ,476 50	,011 ,939 50	,352* ,012 50	1 ,274 50	,274 ,055 50
نحصل على منح وعلاوات من لجنة الخدمات الاجتماعية	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,019 ,894 50	,019 ,894 50	-,069 ,633 50	,281* ,048 50	,274 ,055 50	1 ,055 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

### Corrélations

	المحور الأول: التحفيز في المؤسسة	المحور الثاني: الفرص في المؤسسة	المحور الثالث: الاتجاهات في المؤسسة	المحور الرابع: الترقية في الرتبة والدرجة	المحور الخامس: الأجور والرواتب
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 50	,480** ,000 50	,232 ,105 50	,517** ,000 50	,754** ,000 50
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,480** ,000 50	1 ,000 50	,570** ,000 50	,561** ,000 50	,322* ,022 50
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,232 ,105 50	,570** ,000 50	1 ,000 50	,874** ,000 50	,168 ,244 50
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,517** ,000 50	,561** ,000 50	,874** ,000 50	1 ,011 50	,356* ,011 50
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,754** ,000 50	,322* ,022 50	,168 ,244 50	,356* ,011 50	1 ,011 50

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).