

انعكاسات التحفيز الوظيفي على جودة الخدمة العمومية المحلية

The implications of job motivation on the quality of local public service

(2) الأستاذة الدكتورّة أمال يعيش تمام

أستاذة التعليم العالي

جامعة محمد خيضر - بسكرة (الجزائر)

dr.amelyt@gmail.com

تاريخ النشر

30 نوفمبر 2023

(1) الأستاذة غنية نزلي

أستاذة مساعدة قسم "أ"

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي (الجزائر)

n_ghinwa@yahoo.fr

تاريخ الارسل:

02 سبتمبر 2023

تاريخ القبول:

13 سبتمبر 2023

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان متطلبات ومعايير نظام الحوافز الناجح في الإدارات المحلية للحصول على أداء وظيفي جيد وبالتالي الحصول على خدمات عمومية محلية راقية، حيث عرّفنا مصطلحات الدراسة كالتحفيز الوظيفي والإدارة المحلية والخدمة العمومية المحلية... إلخ، وبيننا أهمية التحفيز الوظيفي بالنسبة للموظف والإدارة وما لها من دور مهم في دفع الموظف إلى التحسين من أداءه وبالتالي تجويد الخدمة العمومية المحلية، لكن ليس كل تحفيز تقوم به الإدارة سيدفع بالموظفين المحليين إلى تحسين أدائهم ولهذا يتطلب الأمر شروط ومعايير على الإدارة أن تلتزم بها لكي تكون أمام نظام حوافز جيد وبتطبيقه على الموظفين المحليين سينعكس بالإيجاب على أداءه وعلى الخدمة العمومية المحلية ككل، كما توصلنا في بحثنا هذا إلى أهم المشاكل التي تعيق نظام الحوافز في الإدارة المحلية وخصوصا البلديات من الوصول إلى الأهداف المرجوة.

الكلمات المفتاحية: تحفيز، الموظفين، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية، تحسين الخدمة العمومية.

Abstract:

This study aims to clarify the requirements and standards of a successful incentive system in local administrations to obtain good job performance and thus obtain high-end local public services, where we knew the terms of the study such as job motivation, local administration, local public service... Etcetera. We explained the importance of job motivation for the employee and the administration and its important role in pushing the employee to improve his performance and thus improve the local public service, but not every incentive carried out by the administration will push local employees to improve their performance, and therefore it requires conditions and standards that the administration must adhere to in order to be in front of a good incentive system and apply it to local employees To improve their performance and for this it requires conditions and standards that the administration must adhere to in order to be in front of a good incentive system and its application to local employees will reflect positively on its performance and on the local public service as a whole, as we found in this research to the most important problems that hinder the incentive system in local administration, especially municipalities, from reaching the desired goals.

Keywords: motivation, employees, job performance, local administration, improving public service.



مقدمة :

لقد زاد اهتمام الإدارات العمومية بالعنصر البشري وخصوصا الموظفين بالإدارات المحلية وذلك بسبب تعامل الموظف المحلي مع المواطنين بصفة مباشرة، حيث يبحث دائما مسؤولي الإدارات المحلية على جودة الخدمات التي يقدمونها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال موظفين مؤهلين وذو كفاءة في تأدية مهامهم، وهذين العنصرين يعتبران شرطان أساسيان في جُل مسابقات التوظيف، لكن هذين الشرطين غير كافيين لكي يقدم الموظفون مهامهم بكل كفاءة أو أن يُبدعو فيها أو يرفعوا من أداءهم.

ولهذا فالأمر يتطلب إلى جانب هذين العنصرين؛ عنصر آخر مهم لكي نتحصل على موظف ذو كفاءة ومؤهل ويؤدي واجبه بكل إتقان وتфан، ويتمثل ذلك في رغبة الموظف في وظيفته التي يمارسها والإدارة التي يعمل بها بصفة عامة، ورغبة الموظف لن تأتي من العدم بل تأتي بعامل التحفيز الذي يقوم به مسؤولي الإدارة التي يعمل بها، كما أن عامل التحفيز هو الذي سيدفع بالموظف ويشجعه إلى ممارسة مهامه بما يتناسب مع أهداف الإدارة التي يعمل بها وهو تحقيق خدمات ذات جودة عالية وبالتالي نجاح الإدارة.

ولهذا يعتبر تحفيز الموظف من الموضوعات التي إزداد الإهتمام بها في الآونة الأخيرة من طرف الباحثين في مجال الإدارة وكذا مسؤولي الإدارات فهو من أهم الآليات التي تساعد وتشجع الموظف على أداء مهامه بشكل جيد، وبالتالي تحقيق أهداف الإدارة وهو تقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وهكذا يكون الطرفان (الإدارة والموظفين) منتفعين بمجرد تطبيق عامل التحفيز من طرف الإدارة على موظفيها.

ونظرا لأهمية عنصر التحفيز الوظيفي بالإدارة وخصوصا الإدارة المحلية لأنها الأقرب إلى المواطن، جعلنا نطرح إشكال ورقتنا البحثية هذه حول: ما هي متطلبات ومعايير نجاح النظام التحفيزي في الإدارة المحلية بما يعكسه من جودة على الأداء الوظيفي للرقى بالخدمة العمومية؟ وهذا الإشكال يطرح تساؤلات فرعية نطرحها كما يلي:

- ماذا نقصد بالموظف والأداء الوظيفي، التحفيز الوظيفي، جودة الخدمة العمومية المحلية، الإدارة المحلية كمصطلحات لهذه الدراسة؟
 - ما هي أهمية التحفيز الوظيفي في الإدارة المحلية؟
 - كيف نحفز الموظفين المحليين؟
 - ما هي متطلبات التحفيز الوظيفي لتحقيق جودة الخدمة العمومية المحلية ؟
 - ما هي معايير تقييم نظام الحوافز في الإدارة المحلية وما هي أهم معوقاته؟
- وللإجابة على هذه الإشكالية تم تضمين هذه الورقة البحثية المحاور التالية:

- أولا - الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة (الموظف والأداء الوظيفي - التحفيز الوظيفي -
جودة الخدمة العمومية المحلية - الإدارة المحلية).
ثانيا - أهمية تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية.
ثالثا - متطلبات التحفيز الوظيفي لتحقيق جودة الخدمة العمومية المحلية.
رابعا - معايير تقييم نظام الحوافز في الإدارة المحلية؛
خامسا - المشاكل التي تواجه نظام الحوافز في الإدارة المحلية؛

أولا - الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على بعض المفاهيم التي من واجبنا إجلاء الغموض عليها وتحديد مفهومها قبل التطرق إلى صلب الموضوع، وتتمثل هذه المصطلحات في:

1- الموظف والأداء الوظيفي:

أ - الموظف العام:

لقد ازداد إهتمام الدول بالموظف العام في الآونة الأخيرة باعتباره من أهم الوسائل التي تعتمد عليها في مختلف نشاطاتها لتحقيق أهدافها، فما المقصود بالموظف العام ؟.

في الحقيقة لا يوجد أي تشريع يعرف الموظف العام تعريفا شاملا، ويرجع ذلك إلى اختلاف قوانين الوظيفة حسب التطور التاريخي لها داخل الدولة الواحد، وللطبيعة المرنّة والمتطورة التي يتميز بها القانون الإداري¹، ولهذا نجد أن تعريف الموظف العام طبقا لقانون الوظيفة العامة 03/06 يختلف عن التعريفات التي حددتها قوانين الوظيفة العامة السابقة عليه، إذ تميز بالدقة نوعا ما لمصطلح الموظف العام عن القوانين السابقة له، فنجد أن المادة 04 من الأمر 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية² قد نصت على ما يلي: "يعتبر موظفا كل عون عيّن في وظيفة عمومية دائمة ورُسم في رتبة في السلم الإداري"، ولقد نصت المادة الثانية منه وأشارت إلى أن هذا القانون يطبق على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية كتحديد للمكان، إذن فالتعريف ليس شاملا. وعليه؛ سنبحث عن تعريفا أكثر دقة للموظف العام من خلال التعريفات الفقهية والقضائية للموظف العام وذلك كالتالي:

أ - 1 - التعريف الفقهي:

من بين التعريفات الفقهية لمصطلح الموظف العام؛ تعريف الفقه الفرنسي، حيث عرف الموظف العام كما يلي: "هو الشخص الذي يساهم في إدارة مرفق عام يدار بالاستغلال المباشر

وفقا لتولية صحيحة، تتجسد في قرار فردي أو جماعي من السلطة العامة، تولية يقبلها صاحب الشأن، ويضع بمقتضاها في وظيفة دائمة يتضمنها كادر إداري منظم".

أما الفقه المصري فقد عرفه كما يلي: "هو كل فرد يحصل على مرتب تلتزم بدفعه إليه مباشرة الخزينة العامة"، أما فيما يخص الفقه الجزائري فنجد بعض المحاولات من بينها التعريف التالي: "هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية، ويشغل في وظيفة دائمة داخلية ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل فيه".

أ- 2- التعريف القضائي:

لقد حرص مجلس الدولة الفرنسي على ضبط تعريف للموظف العام، وذلك من خلال إيجاد معيار يميز الموظف العام عن غيره من المستخدمين في القطاعات المختلفة في الدولة، حيث تم تعريفه في عدد قرارات كما يلي: "هو الشخص الذي تناط به وظيفة دائمة في هيئة من هيئات المرافق العامة"، وهو نفس التعريف الذي تبناه قانون الوظيفة العمومي الفرنسي.

أما القضاء المصري فقد تم تعريف الموظف العام من خلال عدد أحكام وقرارات المحكمة الإدارية العليا كما يلي: "لكي يعتبر الشخص موظفا عاما خاضعا لأحكام القانون الوظيفة العامة يجب أن يعين بصفة مستقرة غير عارضة للمساهمة بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة بالطريق المباشر"، أو "هو الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاص القانون العام الأخرى عن طريق شغله منصبا يدخل في التنظيم الإداري لذلك المرفق".

في حين القضاء الجزائري لم نجد أي إجتهد لتعريف للموظف العام، وإذا قابلته قضية بخصوص الموظف العام يعتمد على التمييز الذي وضعه المشرع بين الموظف الدائم والعون المتعاقد أي أن؛ القضاء الجزائري يعتبر كل المستخدمين في الإدارة العامة سواء المركزية أو المحلية موظفين عموميين ولم يفصل في ذلك، فتم التمييز فقط بين الموظف والمتعاقد طبقا للمادة 04 من الأمر 03/06 السالف الذكر³.

وعليه ومما سبق؛ يمكننا تعريف الموظف كما يلي: هو كل شخص معين بصفة دائمة ومستقرة لخدمة مرفق عام تديره الدولة بصفة مباشرة سواء على المستوى المركزي أو على المستوى المحلي.

ب - الأداء الوظيفي :

لقد اختلف الفقهاء في تعريف الأداء الوظيفي كلا حسب وجهة نظره فمنهم من عرفه على أنه: "العمل الذي يقوم به العامل أو الموظف بعد أن يكلف به ويكون محدد الكمية ومن مستوى جوده معين، ويؤدى بطريقة معينة".

وهناك من عرفه على أنه: "نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات وإدراك الدور"، كما عرف أيضا الأداء الوظيفي على أنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي يرتبط بها"⁴.

ولكي يتمكن مسؤولي الإدارة من تقييم الأداء الوظيفي ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المطبق في الإدارة جيد أم لا ؛ عليهم تقييم أداء الموظفين الذي يعرف ب: "تقدير كفاءة أداء العاملين لعملهم وتصرفاتهم فيه، ومدى صلاحيتهم في النهوض بأعبائه، حيث تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية محددة"⁵.

وعليه؛ يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو: النشاط الذي يقوم به الموظف في الإدارة العمومية سواء المركزية أو المحلية، وهذا النشاط كلفته به الإدارة.

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة لأن أداء الموظفين هو حصيله جميع نشاطاتها، كما ينعكس على البيئة الخارجية للإدارة (المواطنين مستقبلي الخدمة، والإدارات المحلية أو المركزية التي تتعامل معهم) بالإيجاب أو السلب، ولهذا نجد أن الإدارة دائما تبحث عن ما يحفز الموظف لكي تدفعه إلى تحسين أدائه بالتالي تحسين خدمات الإدارة ككل والهدف المنشود لكل إدارة، ومن فوائد الأداء الوظيفي على الإدارة نذكر ما يلي:

- يعتبر الأداء الوظيفي مؤشر لتحقيق أهداف الإدارة.

- من خلال الأداء الوظيفي نستطيع معرفة مدى نجاح الموظفين والإدارة المحلية في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

- يساهم الأداء الوظيفي الجيد في تطوير الإدارة ومواكبتها للبيئة الخارجية المحيطة بها.

- يساهم الأداء الوظيفي في معرفة مهارات وقدرات الموظفين في الإدارة.

- تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفي أساسا جوهريا من أجل تطوير وتجويد الخدمة العمومية المحلية في الإدارة⁶.

2- التحفيز الوظيفي :

تسعى إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية من وراء سياسة التحفيز إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموظفين بصفة مستمرة، وتستخرج منها أحسن ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات، وذلك من أجل تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثمة الرقي بالخدمة العمومية.

بغض النظر عن تحقيق معدلات عالية للموظف من الانتماء للإدارة، وهو ما تطمح إلى تحقيقه كل إدارة كهدف استراتيجي عام، وعليه ماذا نقصد بالتحفيز الوظيفي؟

باديء ذي بدء ومما تجدر الإشارة إليه؛ أن موضوع التحفيز بدأ الاهتمام به من طرف العلماء في بداية القرن 18⁷، وأثناء المدد الزمنية 1930-1940 تغيرت وجهة نظر الإدارة كنتيجة للدراسات التي قام بها *Haw Thorn Studies* وباحثون آخرون، حيث تغير الاهتمام من الإدارة العلمية إلى العلاقات الإنسانية، إذ تم الوصول من خلال هذه الدراسات أن أداء الموظف لا يتأثر بطريقة تصميم الوظيفة أو الطريقة الاقتصادية التي يكافئونه بها فقط بل تتأثر كذلك بعوامل نفسية وأخرى اجتماعية، أي أن مشاعر الموظف ونفسيته تتأثر بشدة من ظروف الوظيفة سواء الداخلية أو الخارجية، وعليه تم تكريس هذا الاتجاه وتغيرت المعاملة مع الموظفين إلى تقدير واحترام لزيادة رضاهم وأداءهم، كما زاد الإهتمام بأخلاقيات الوظيفة سنة 1960⁸.

وفيما يخص تعريف التحفيز الوظيفي فلقد اختلف الفقهاء والمهتمين بالبحث في تعريف التحفيز الوظيفي كإجراء تقوم به الإدارة إتجاه الموظف كلا حسب وجهة نظره، لكن جميعها لم تخرج عن إطار المفاهيم العامة له، نذكر منها:

عرفه البعض على أنه: "كل عملية تنشط الموظفين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء"⁹، وهناك من يعرفه على أنه "السياسة التنظيمية المتعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمات"، أيضا عرف التحفيز على أنه: "ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة ويؤكد هذا التعريف أن التحفيز من اختصاص المدير الغرض منه تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية بدنيا ونفسيا لأجل ترجمة هذا الاستعداد فيشكل إنجازات للمنظمة"¹⁰.

ومن وجهة نظر أخرى عرفه آخرون على أنه: "ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بمؤسسته وبقائه فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعطيه من قيمة في تصويره للحوافز التي يحصل عليها منها"¹¹.

إذن مما سبق؛ يمكننا أن نعرف التحفيز الوظيفي كالاتي: (هو إجراء إداري تقوم به الإدارة إتجاه موظفيها يتضمن تحريك دوافعهم ورغباتهم من أجل إشباعها وجعلهم أكثر إهتماما واستعدادا لتقديم أقصى ما لديهم من كفاءة وقدره لتحسين أدائهم وتطوير خدمات الإدارة

التي يعملون بها)، كما يمكننا القول أن الحوافز هي: (المقابل الذي يمنح للموظف عن كل عمل جيد ومتميز)

وينقسم التحفيز الوظيفي (أنواع الحوافز) إلى ثلاثة معايير نذكرها كما يلي¹²:

أ - حسب معيار المادة: (حوافز مادية وحوافز معنوية)

* الحوافز المادية: ويقصد بها: "الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية أو الإنسانية"¹³، وعليه؛ فالحوافز المادية بالنسبة للموظف المحلي تتمثل في الراتب إذا كانت زيادته فيه أما الراتب في حد ذاته لا يعتبر حافز بآتم معنى الكلمة بالرغم من أنه يعطي للموظف نوع من الرغبة والرضا والمواصلة في الوظيفة لكن هذا لا يكفي لكي نقول أنه حافز، كما أن الراتب الأصلي يعتبر حق الموظف مقابل قيامه بعمله فقط، أما الحوافز كما أسلفنا الذكر تكون مقابل العمل الجيد والتميز وليس العمل العادي، كذلك من أمثلة الحوافز المادية: المردودية، العلاوات، الخدمات الإجتماعية، الهدايا والمكافآت التي تقدم في المناسبات.

* الحوافز المعنوية: ونقصد بها إشباع حاجات الموظف النفسية، وتكون في غالب الأحيان إما ثناء أو شكر للموظف على مجهوداته أو في شكل ترقية سواء في الدرجات أو الرتبة، أو شهادات شكر وعرفان وتقدير، كما يمكن أن تكون في شكل إشراك الموظف في قرارات الإدارة، وكذا استقرار الموظف وارتياحه في الإدارة التي يعمل بها بحيث لا يفكر في البحث على وظيفة أخرى كل ذلك يعتبر تحفيزات معنوية تدعم الموظف نفسيا لتقديم أداء وظيفي جيد ومتميز.

ب - حسب معيار الأثر: (حوافز إيجابية وحوافز سلبية)

* الحوافز الإيجابية: وهي الإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحريك رغبة الموظف في أداء وظيفته بشكل جيد وممتاز مع تشجيعه على الابتكار والإبداع والتفاني في عمله، والحوافز الإيجابية يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

* الحوافز السلبية: ويقصد بها: "الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد، كالتكاسل والحرمان من العلاوات وعدم الإنصياع للأوامر والتوجيهات"¹⁴، وهي أيضا يمكن أن تكون حوافز فردية كما يمكن أن تكون جماعية.

ج - حسب معيار من يتحصل عليها: (حوافز فردية وحوافز جماعية)

* الحوافز الفردية: ويقصد به تحفيز كل موظف على حدى، وفقا للمجهود الذي قام به.

* الحوافز الجماعية: يشجع هذا النوع من الحوافز على تنمية روح الجماعة والتعاون فيما بينهم، وتطبق هذه الحوافز عندما تريد الإدارة أن يكون عمل الموظف لا يتعارض مع زملائه من الموظفين، لأنه إذا تم تعارض بين الموظفين ستلحق أضرار بالأهداف الأساسية للإدارة.

ويعتمد نظام الحوافز على مجموعة من الأسس، ومن أهمها نذكر ما يلي¹⁵ :

- الأداء؛ كلما زاد الموظف في وتيرة مهامه وتميز وأتقن واجتهد وأبدع في أدائها كلما زادت فرصته في تحفيزه من طرف الإدارة كمكافأة لتمييزه واجتهاده، ويتم معرفة الأداء متميز إذا زاد عن المعدل المعياري.

- المجهود المبذول؛ هو جهد بذله الموظف زيادة عن وظيفته من أجل الوصول إلى أداء متميز، وهذا الموظف يستلزم على الإدارة تحفيزه، لكن في غالب الأحيان يصعب قياسه باعتباره غير ملموس.

- الأقدمية؛ كلما زادت سنوات عمل الموظف في نفس الإدارة وكان أقدم كلما زادت فرصته في التحفيز من طرف الإدارة، لأن الأقدمية تعبر عن مدى ولاء وانتماء ووفاء الموظف لتلك الإدارة، وتعبر عن مدى خبرته في ذلك المجال.

- المهارة؛ كلما امتلك الموظف مهارات ووظفها في مهامه كلما زادت فرصته في التحفيز من طرف الإدارة، ومثال ذلك؛ حصول الموظف على براءة اختراع، أو حصوله على شهادة أعلى من الشهادة التي كان يمتلكها...إلخ.

3- جودة الخدمة العمومية المحلية :

تعتبر الخدمة العمومية همزة وصل بين الدولة والمواطنين المنتفعين، ولكي تكون العلاقة بينهما جيدة يجب أن تقدم الدولة عن طريق مرافقها العامة أحسن الخدمات ليثق بها المواطنون وإلا سيقع العكس، ولهذا دائما الدولة تبحث على آليات لكي تقدم لمواطنيها أجود الخدمات متحدية في ذلك كل العراقيل والإختلالات التي تحول بينها وبين تحقيق أهدافها في هذا المجال، لكن ماذا نقصد بجودة الخدمة العمومية المحلية ؟ هذا ما سنتعرف عليه في النقاط التالية :

أ - جودة الخدمة :

يقصد بجودة الخدمة بصفة عامة؛ أي لا نقصد هنا الخدمة الإدارية بالضبط بل أي خدمة؛ هو مقارنة بين توقعات الشخص مستقبل الخدمة عن الخدمة الذي طلبها مع الأداء الفعلي المقدم من الشركة أو الإدارة، أي أنها مرتبطة بمدى رضا مستقبل الخدمة للخدمة المقدمة له لكي يتمكن من معرفة مدى جودة تلك الخدمة (S Q) Service Quality¹⁶.

إن جودة الخدمات هي شرط أساسي لكل منظمة أو شركة تريد الحصول على رضا زبائنهم، لأنه تدني مستوى جودة الخدمة سيؤدي إلى عدم رضا المنتفعين أو الجمهور، وبالتالي احتمال فقدانهم وهذا سيؤثر على سمعة المنظمة أو الشركة وعلى أرباحها إذا كانت تجارية.

إذن "فجودة الخدمات هي مقياس لمستوى توافق مستوى الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء؛ أي خدمة تلبى وتتوافق مع توقعات العملاء على نحو مستقر"¹⁷.

ب - الخدمة العمومية المحلية :

تعتبر الدولة هي المسؤولة الأولى والمباشرة لتلبية حاجيات مواطنيها، ولهذا يستوجب عليها أن توفر كل الخدمات وبل تتعداها إلى أكثر من ذلك بالبحث عن كيفية تطوير هذه الخدمات العمومية، وكل ذلك من أجل تحقيق المصلحة العامة، وعليه سنقوم بإجلاء الغموض على مصطلح الخدمة العمومية من خلال تعريفها كما يلي: "هي النشاط الذي تتولاه الدولة أو الأشخاص العامة الأخرى مباشرة أو تعهد به لآخرين كالأفراد أو الأشخاص المعنوية الخاصة، ولكن تحت إشرافها ومراقبتها وتوجيهها وذلك لإشباع حاجات ذات نفع عام تحقيقا للصالح العام"¹⁸.

أما القانون الإداري الفرنسي فقد عرف الخدمة العمومية على أنها: "تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹⁹.

عرفت الخدمة العمومية أيضا على أنها: "جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن استغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق، تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"²⁰.

كما تعرف الخدمة العمومية أيضا على أنها: "كل نشاط تمارسه الدولة بشكل مباشر من خلال مؤسسات تابعة لها (وطنية أو محلية) أو تحت إشرافها وذلك من أجل تلبية حاجة لها علاقة بالمصلحة العامة"²¹.

وعرفت الخدمة العمومية أيضا بحسب مدرسة الخدمة بأنها: "كل وظيفة يكون أداؤها مضمونا ومضبوطا ومراقبا من قبل الحاكمين، لأن تأدية هذه الوظيفة أمر ضروري لتحقيق تنمية الترابط الاجتماعي وهذا لا يتحقق إلا بفضل تدخل الحكام"²².

أما خبراء الإدارة فقد عرفوا الخدمة العمومية على النحو التالي: "تلك الحاجات الضرورية لحفظ حياة الإنسان وتأمين رفاهيته والتي يجب توفيرها للسواد الأعظم من الشعب، والالتزام في منهج توفيرها بأن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين"²³.

إذن، نستطيع القول أن مصطلح الخدمة العمومية يقصد به: تلك النشاطات التي تقدمها الدولة عن طريق المرافق العمومية سواء كانت وطنية أو محلية لكافة المواطنين، بغية تحقيق المصلحة العامة.

أما بخصوص تعريف الخدمة العمومية المحلية فقد برز من منطلق أن الدولة هي المسؤولة عن تقديم الخدمة العمومية وبواسطة مرافقها سواء على المستوى المركزي أو المحلي، وهذه الأخيرة تختلف الوحدات الإدارية المحلية فيها من وحدة إلى أخرى بحسب طبيعة تضاريسها ومناخها ومشاكلها... إلخ، وهذا سيؤدي إلى اختلاف في تقديم الخدمات من وحدة إدارية إلى أخرى، ومن هنا جاء تعريف الخدمة العمومية المحلية من طرف الباحثين كما يلي: "هي كل نشاط يهدف إلى تحقيق منفعة عامة محلية بمعنى أنهم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة بصفة خاصة، فهي تدل على وجود مصالح تهتم جماعة معينة في جزء من إقليم الدولة"، وكمثال على الخدمات العمومية المحلية: إنشاء الوحدات الصحية والمدارس وكذا توفير الوحدات السكانية حسب احتياجات كل وحدة إدارية²⁴.

وعليه؛ يمكننا تعريف الخدمة العمومية المحلية كالآتي: هو كل نشاط تقدمه الإدارة المحلية لتحقيق منفعة عامة محلية وذات طابع خصوصي لأنها تهتم مواطني تلك الوحدة الإدارية فقط دون أن تتعداها إلى كل الوطن. وجوده الخدمة العمومية المحلية نقصد بها: هي كل نشاط تقدمه الإدارة المحلية لمواطنيها من أجل تحقيق المنفعة العامة ذات الطابع المحلي ونالت رضا المواطنين.

4- الإدارة المحلية:

تعتبر الإدارة المحلية صورة من صور اللامركزية الإدارية، لكن يختلف الفقهاء في تعريفها كلا حسب فلسفته الفكرية التي ينتمي إليها، وهناك اتفاق حول نظام الإدارة المحلية ومنه؛ يمكننا أن نعرض بعض التعريفات للإدارة المحلية كما يلي: عرفها العطار من منظوره على أنها: "توزيع وظيفة الإدارة بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية، وتباشر هذه الأخيرة مهامها تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية"²⁵. بينما أشار إليها آخرون على أنها: "المناطق المحدودة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين تحت رقابة وإشراف الحكومة المركزية"²⁶. أما الزعبي فقد عرفها على أنها: "أسلوب الإدارة بمقتضاها يقسم إقليم الدولة إلى وحدات ذات مفهوم محلي، تتمتع بشخصية اعتبارية ويمثلها مجالس منتخبة من أبنائها لإدارة مصالحها تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"²⁷.

ثانيا - أهمية تحفيز الموظفين في الإدارة المحلية:

إن التحفيز الوظيفي كما أشرنا سابقا هو عبارة عن: "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على جماعة من العاملين بغرض إثارة الرغبة لديهم للاستمرار في القيام بالعمل

بكفاءة²⁸، ولهذا فإن تطبيق نظام الحوافز على موظفي أي إدارة سيحقق عدد أهداف سواء على مستوى الموظف في حد ذاته أو الإدارة التي يعمل بها، ومنه سنتعرف على أهمية الحوافز بالنسبة للموظف في الإدارة المحلية على وجه الخصوص كما يلي:

أ - أهمية الحوافز بالنسبة للموظف المحلي:

- إذا تم تحفيز الموظف المحلي من طرف إدارته بعد التعب الذي يواجهه مباشرة مع المواطنين أكيد سيحس بالرضا والسعادة والارتياح لأن التحفيز سيشبع حاجياته النفسية والاجتماعية والمادية والمعنوية.
- إذا تم تحفيز الموظف المحلي أكيد سيشعر بالاستقرار اتجاه إدارته ولن يفكر في البحث عن وظيفة أخرى.
- من خلال عملية التحفيز الوظيفي سيشعر الموظف المحلي بولائه للإدارة التي يعمل بها مما يقلل المشاكل بين الموظف ورئيسه.
- إحساس الموظف المحلي بالرضا والاستقرار والولاء سيحمسه ليزيد من كفاءته وبالتالي تجويد خدمات الإدارة المحلية التي يعمل بها.

ب - أهمية الحوافز بالنسبة للإدارة المحلية:

- من خلال تطبيق الإدارة المحلية لنظام حوافز جيد ستكون نتيجته تحسين أداء الموظف وسيساهم ذلك بالتأكيد في تجويد الخدمة العمومية المحلية وهو ما تصبو إليه كل إدارة.
- استقرار الموظف ونقص المشاكل سيولد أريحية للإدارة من هذا الجانب وتركز على جانب القرارات التي تساعد على ترقية الخدمة العمومية المحلية.
- تطبيق نظام الحوافز بشكل جيد سيجعل الإدارات المحلية تتنافس فيما بينها في من يقدم خدمات أجود عن غيره من الإدارات.
- من خلال تحفيز الموظف الذي يساهم في ترقية الخدمة العمومية أكيد سينعكس بالإيجاب على الجانب المالي للإدارة المحلية، وبالتالي النمو الاقتصادي للدولة.

ثالثاً - متطلبات التحفيز الوظيفي لتحقيق جودة الخدمة العمومية المحلية:

لكي تتمكن الإدارة المحلية من تحفيز الموظفين المحليين من أجل زيادة رغبتهم في العمل وذلك للوصول إلى أداء متميز وبالتالي الحصول على خدمات محلية راقية يجب أن تراعي بعض المسائل المهمة نذكرها كما يلي:

- يجب أن تحدد الإدارة المحلية أهدافها بوضوح دون أي تعقيد لكي تتمكن من تحفيز موظفيها بما يتلائم مع تلك الأهداف، بمعنى أن الإدارة عند إعداد نظام الحوافز يجب أن تراعي في ذلك

أهدافها وأهداف الموظف في نفس الوقت(ربط أهداف نظام الحوافز مع أهداف الإدارة والموظف معا).

- يجب على مسؤولي الإدارة المحلية التركيز والانتباه لكي يتمكنوا من معرفة وإدراك ما هي الأمور التي تحفز موظفي الإدارة المحلية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال مجالسة الموظفين والاستماع إليهم، لأن هذين التصرفين بهما يتمكن المسؤولون من معرفة في ماذا يفكر الموظف وما هي المسائل التي تحفزه لأداء عمله بشكل متميز ومن ثم قدرتهم على وضع نظام حوافز جيد للإدارة المحلية وفي نفس الوقت يكون نظام حوافز في حدود المستطاع (لا تكلف نفسها بنظام حوافز غير قادره على تطبيقه بحذافيره بسبب عجز أو ضعف ميزانية الإدارة مثلا).

- يجب أن يستعمل مسؤولي الإدارة المحلية مهارات التواصل مع الموظفين باستمرار لكي يتمكنوا من معرفة ما يحفز كل موظف على حدا، وفي نفس الوقت من خلال مهاره التواصل يحاول المسؤول أن يثني على مجهودات الموظفين وإنجازاتهم، كما يؤكد لهم على أن دورهم في الإدارة مهم جدا تمهيدا لنظام التحفيز الذي سيطبق في الإدارة.

- مشاركة الموظفين للإدارة في تحديد وضبط نظام الحوافز، من أهم الأسس الفعالة التي ينتج عنها تصميم نظام حوافز جيد ورشيد، وفي نفس الوقت سيقتنع به الموظفون بكل سهولة لأنهم شاركوا في إعداده.

- من خلال مهاره التواصل سيحدد مسؤولي الإدارة المحلية قائمة الحوافز التي ستطبق على فئات الموظفين، ففئة الإطارات لها تحفيزاتها وفئة الموظفين العاديين لهم نظام تحفيزي آخر...إلى آخره من الفئات.

- يجب على الإدارة أن تراعي عند إعداد نظام الحوافز التوازن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية، لكي يكون نظاما أكثر رشدا وعقلانية.

- التحفيز بالتغذية الراجعة²⁹؛ أي أن المسؤول الإداري من خلال نظام التحفيز نفسه يوقف التحفيز على الموظف الذي شاب عمله قصور أو أخطاء، لأن هذا الأمر يعتبر من باب التحفيز، لأنه بتوقيف الأثر التحفيزي على الموظف ذو الأداء الرديء سيحفز ويحسن من أدائه، ويمكننا القول بعبارة أخرى أن الإدارة من خلال هذا الأساس هي معدلة لسلوكيات موظفيها فهي تشجع السلوك المرغوب فيه وهو الأداء الجيد بتحفيظات معينة، وترفض السلوك السلبي أو السيء وتقابله بتوقيف التحفيز على الموظف المعني إلى غاية تعديل وتحسين سلوكه.

- يجب أن يكون الحافز الذي طبقته الإدارة متناسب مع دوافع الموظف وأن يتناسب مع الوظيفة التي قدمها الموظف منحيث الحجم والنوع، وأن يكون مستمرا، كما يجب أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة³⁰.

- يستلزم على الإدارة أن تشعر الموظف بأهميته وبأهمية وظيفته مهما كانت بسيطة، وأن تشعر الموظف بأنه جزء لا يتجزأ من الإدارة، وإذا استطاعت الإدارة أن توصل للموظفين بأن نجاحها نجاحهم وفشلها فشلهم سيكون ذلك أكبر حافز لهم، وبالإضافة إلى هذا يستلزم على الإدارة أن تشعر كل موظف لوحده بمدى أهميته بالنسبة لها وهذا الأمر سيكون دافعا كبيرا لتحسين أدائه الوظيفي³¹، أضف إلى ذلك يجب أن توضح الإدارة للموظف فكره واسعة عن وظيفة الإدارة المحلية وأهدافها، ومن ثمه تحدد له وظيفته بشكل خاص، وهذا من أجل خلق جو وظيفي ملائم يشجع الموظف على استخدام قدراته وتطوير مهاراته، وفي نفس الوقت سينتج عن هذه السلوكيات والأداء الوظيفي الجيد جودة خدمات تلك الإدارة المحلية³².

- يجب أن يحرص مسؤولي الإدارة المحلية على التقييم المستمر لنظام الحوافز هل هو مواكب للتغيرات الداخلية والخارجية أم لا، هل هذا النظام سيحقق الأهداف المنتظرة للإدارة والموظفين أم لا، وإذا كانت الإجابة بنعم ستكون أما نظام حوافز ممتاز وإيجابي وسيحقق الهدف المنشود وهو تحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تحسين الخدمة العمومية المحلية³³.

- يجب أن يراعي مسؤولي الإدارة المحلية عند وضع نظام الحوافز الخاص بتلك الإدارة وسائل التحفيز الداخلية والتركيز عليها دون إهمال لوسائل التحفيز الخارجية، حيث تعتمد وسائل التحفيز الداخلي على إشباع 03 حاجات للموظفين؛ رغبتهم في التطور، الالتزام بالقيم، التمتع بحريتهم³⁴.

رابعا - معايير تقييم نظام الحوافز في الإدارة المحلية :

لكي تكون أمام إدارة مزودة بموظفين ذو كفاءة ومهاره وقدره على إنجاز مهامهم، ومن ثمه تقديم خدمات ذات جودة عالية، يتطلب الأمر تحفيز الموظفين بعدة طرق مختلفة، وذلك حسب نوعية وطبيعة الأعمال التي تمارسها الإدارات المحلية، وحسب درجة الموظف ومهاراته.... إلخ من أنواع التحفيز، كما يجب أن تقوم الإدارات المحلية باستخدام هذا النظام التحفيزي بشكل مستمر، لكي يبقى مستوى الأداء موازي لأهداف الإدارة وهي تحقيق جودة الخدمات، بحيث يتأثر مستوى أداء الموظفين المحليين بحسب التحفيز المقدم لهم من طرف الإدارة، فالتحفيز يساهم بصفة مباشرة أو غير مباشرة في جودة الخدمة العمومية المحلية، فكلما كان نظام الحوافز جيد ونال رضا الموظف كلما تحسن الأداء الوظيفي وبالتالي تحسنت الخدمة العمومية والعكس صحيح، وعليه؛ سنتطرق إلى أهم المعايير التي من خلالها يمكننا الحكم على أن نظام الحوافز في الإدارة المحلية جيد ويساهم في رقي الخدمة العمومية المحلية، وذلك كما يلي³⁵ :

- 1- رضا الموظفين ورغبتهم في وظيفتهم: فعندما نجد الموظف يقوم بمهامه بكل حماس وأريحية ورغبة، فهذا يعني أن نظام الحوافز المطبق في تلك الإدارة ناجح وفعال.
- 2- أداء الموظفين لمهامهم على أحسن وجه: إذا كان الأداء الوظيفي جيد وأرقى من الأداء العادي وذلك بعد تطبيق الإدارة المحلية لنظام الحوافز الخاص بها، هذا يعني أن نظام الحوافز جيد ووصل إلى الأهداف المرجوة، وعليه؛ يستلزم الأمر قياس جودة الأداء الوظيفي بمقاييس دقيقة وموضوعية لكي يكافأ كل موظف بما يستحقه من تحفيز خصوصا في نظام الحوافز الفردي بالرغم من صعوبة قياس الأداء الوظيفي الفردي.
- 3- دور وقدره مسؤول الإدارة المحلية على تطبيق نظام الحوافز على الموظفين: وذلك من خلال اكتسابهم لبعض السلوكيات والقدرات التي تجعلهم قادرين على كيفية تحفيز الموظفين، وتتمثل هذه القدرات في الفطنة والذكاء وتقدير الموظفين لما يبذلونه من جهد من أجل تحقيق الإدارة والموظف لأهدافهما، كما يجب أن يكون مسؤول الإدارة المحلية هو القدوة الحسنة للموظفين في أي سلوك مرغوب فيه ويريد المسؤول أن يطبقه الموظفين في الإدارة، بالإضافة إلى إلزامية توفر المسؤول على كل الإمكانيات والوسائل الضرورية لعملية التحفيز.

خامسا - المشاكل التي تواجه نظام الحوافز في الإدارة المحلية:

تتغير الإدارات وتتغير معها أنواع الحوافز، كما نجد في الإدارة الواحد اختلاف في أهداف ودوافع الموظفين مما يؤدي إلى صعوبة لدى مسؤولي الإدارة المحلية في تصميم وضبط نظام حوافز شامل يحقق أهداف كل الموظفين، بالإضافة إلى مشاكل أخرى، وخصوصا في الدول النامية بصفة عامة والدول العربية بصفة خاصة³⁶.

وعلى سبيل المثال؛ بالنسبة للدولة الجزائرية تعود سلطة التقييم والتقدير لأداء الموظفين في البلديات إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي (المنتخب)، إذ منحه القانون سلطات متنوعة فيما يخص تسيير المسار المهني للموظفين بالبلدية من بين سلطاته تجديد اللجنة متساوية الأعضاء، وإصدار عقوبات الدرجة الأولى والثانية، أما العقوبات من الدرجة الثالثة والرابعة فليس له قرار فيها إلا بعد موافقة اللجنة المتساوية الأعضاء.

كما أن تقييم الموظف المحلي بصفة عامة حدده المشرع في الأمر 03/06 من المادة 97 إلى غاية المادة 103³⁷، بحيث يتم تقييم الموظف أثناء مساره المهني بصفة مستمرة ودورية من أجل تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة، والهدف من تقييم الموظف هو الترقية في الدرجات والرتبة، وكذا منح امتيازات مرتبطة بالمردودية وتحسين الأداء، بالإضافة إلى منح الأوسمة

التشريعية والمكافآت بمعنى أن الإدارة تقيم الموظف من أجل مكافئته وتحفيزه بقدر جديته في العمل.

ويعتمد تقييم الموظف على معايير موضوعية تهدف إلى تقدير احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية تتمثل في الكفاءة المهنية والفعالية والمردودية وكذا طريقة الخدمة، كما يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة على معايير أخرى نظرا لخصوصيات بعض الأسلاك.

كما نصت المادة 101 من الأمر 03/06 على أن سلطة التقييم والتقدير تعود إلى السلطة السلمية المؤهلة أي رئيس المجلس الشعبي البلدي هو من يُقيم الموظف المحلي بالبلدية وبصفة دورية ويكون هذا التقييم في شكل نقطة مرافقة بملاحظة عامة، وتحفظ استمارة التقييم في ملف الموظف.

لكن الواقع يشير إلى غير ذلك، ففي معظم الحالات نجد المعايير التي يأخذ بها مسؤولي البلديات غير موضوعية وغير واضحة ولا علاقة لها بالمردودية على خلاف ما نصت عليه المادة 99 من الأمر 03/06، وذلك لأن التقييم في البلديات قد يغلب عليه الولاء السياسي والحزبي بسبب أن السلطة صاحبة التعيين بالبلديات ذات طابع سياسي ويمكن أن تدرج الولاء السياسي في التقييم، فعلاقة رئيس البلدية بموظفيه قد تركز على العلاقة الشخصية أو الحزبية ولهذا يمكن أن لا يبلغ الموظف بتقدير أداءه من طرف المسؤول (رئيس البلدية). ولقد أكدت دراسة قام بها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط CENEAP سنة 1998 بعد استجواب عينة من مسؤولين بالإدارة المحلية فوجد أن 60% منهم يرون أن نظام التقييم غير موضوعي وله علاقة بالرابطه الشخصية بين الرئيس والموظف، وهذا ليس مستبعدا خصوصا وأن البلديات تفتقر لهيئات تتكفل بحماية الموظفين من الرهانات السياسية بالرغم من وجود لجان الموظفين واللجان المتساوية الأعضاء، لأن هذه اللجان لا تقدم دورا كبيرا على مستوى البلديات، بل أكثر من ذلك إذ أن جلّ أعضائها يجهل طريقة عملها،³⁸ أضف إلى ذلك نظام الترقية الداخلية التي تعتمد على أساس الاختيار وما نجده من تلاعب وتحيز للمسؤولين بعيدا عن صفات النزاهة والشفافية.

وعليه؛ ومن خلال ما تم ذكره من مشكلات تعرقل نظام الحوافز في الإدارة المحلية وعلى الأخص البلديات، يمكننا أن نوجزها في النقاط التالية³⁹ :

- غموض أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والموظفين.
- غموض يعتري دوافع ورغبات الموظفين، لكي تسهل عملية تصميم وإعداد نظام الحوافز الخاص بتلك الإدارة.

- في معظم الحالات لا تستطيع الإدارة تقييم أداء الموظف بصفة دقيقة لأنها عملية صعبة ومعقدة، إلى جانب أن التقييم واقعيًا يخضع لعوامل شخصية.
- عدم التقييم الدقيق لأداء الموظفين من طرف الإدارة سيؤدي إلى تحفيز مجموعة من الموظفين بنفس الحافز بالرغم من وجود اختلاف وفروق بين الموظف المجتهد بدرجة ممتازة عن الموظف المجتهد بدرجة جيدة وآخر بدرجة حسنة، وفي ذلك ظلم للمجتهد أكثر مما يتركه يعزف عن الإبداع والاجتهاد أكثر من زملاءه.
- ضعف مهارّة المسؤولين في تطبيق نظام الحوافز، خصوصاً وأن رؤساء البلديات أشخاص منتخبين ويمكن أن لا يكون له مؤهل علمي أو خبره سابقة تساعده في مهامه.
- نقص الرقابة الإدارية في مجال متابعة نظام الحوافز سواء من حيث تطبيقها بصفة صحيحة من طرف المسؤولين أو بالنسبة للآثار التي تتركها في الموظفين وما هي الثغرات الموجودة لكي تتمكن الإدارة من تعديل نظامها.
- عدم وجود إحصائيات دقيقة من طرف هيئات الرقابة على تنفيذ أنظمة الحوافز بالإدارة المحلية.

خاتمة:

وفي ختام هذه الورقة البحثية تبين لنا أن وجود نظام حوافز جيد في الإدارة المحلية له من الأهمية بمكان، لأن الموظف لا يبادر بإبداعات أو أدنى إجتهد زياداً عن مهامه الموكلة له إلا إذا كان من وراءه دافع وتحفيز من طرف الإدارة، ولهذا فالتحفيز هو الذي يدفع بالموظف إلى الإجتهد والإبداع وتحسين أدائه، وبالتحفيز سيستقر الموظف في وظيفته.

كما أن نظام الحوافز له أهمية كبيرة بالنسبة للموظف والإدارة، لأن هذه الأخيرة من خلال رضا الموظف بنظام التحفيز سيحسن من أدائه وبالتالي ستحقق الإدارة أهدافها ألا وهي ترقية خدماتها العمومية.

ولقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى النتائج التالية:

- أن تحفيز الموظفين المحليين له من الأهمية بمكان، سواء على مستوى الإدارة أو الموظف الذي تم تحفيزه بما يتماشى مع وظيفته.
- إن نظام الحوافز دافعا أساسيا ومنشطا لطاقت الموظف لأداء وظيفته، واستقراره بوظيفته، وبالتالي تحسين أداءهم وإنتاجهم.
- نظام الحوافز يدعم في الموظف صفة الوفاء والولاء والإخلاص، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أدائه لوظيفته وعلاقته برئيسه وإدارته ككل.

- عملية التحفيز تختلف من فئة مستخدمين إلى أخرى داخل الإدارة المحلية، آخذين بمعيار الرتبة والأقدمية ومعيار المسؤولية، ففئة الإطارات ليست كفئة الموظفين العاديين، وهذا طبعا فيما يخص التحفيز الجماعي وليس الفردي.
- عملية تقييم أداء الموظف التي يقوم بها المسؤول هي التي تحدد وتضبط له نوع التحفيز الذي سيطبق عليه بكل دقة.
- تطبيق نظام الحوافز في الإدارة المحلية تواجهه عدّة عراقيل الأمر الذي يجعل نظام الحوافز ينعكس سلبا على الموظفين المجتهدين وأدائهم الوظيفي وبالتالي على خدمات الإدارة ككل، لأنه وبما أن رئيس المجلس الشعبي البلدي تم انتخابه من حزب معين فإن تقييمه للموظف قد يكون مبني على الولاء السياسي والحزبي والعلاقات الشخصية.
- عدم وجود هيئات رقابية على تطبيق نظام الحوافز في الإدارة المحلية كضمانة لحق الموظفين في التحفيز الحقيقي وبعيدا عن أي تحيز أو ولاء، من شأنه أن ينعكس سلبا على نظام الحوافز وعلى أداء الموظفين.

الاقتراحات:

- ضرورة الاهتمام بنظام تحفيز الموظفين بالإدارات المحلية لما له من أهمية في تحسين الأداء، خاصة فيما يتعلق بالتحفيز الفردي.
- لكي تتفادى سياسة التحيزات والولاء من طرف مسؤولي الإدارات المحلية يجب أن نعتد على نظام حوافز دقيق يسنه المشرع في قانون الوظيفة العامة وفي القانون الأساسي الخاص بموظفي البلديات، بحيث يخصص لكل رتبة نظام الحوافز الخاص بها بالتفصيل على أساس الاختيار، هكذا تكون أما نظام حوافز واضح المعالم أما الإدارة والموظف على حد سواء.
- إلزامية تكوين رؤساء البلديات فيما يخص تقييم الموظف على أسس مضبوطة بعيدا عن التحيزات.
- بالنسبة للترقية يجب ضبطها سواء كانت على أساس الحصول على شهادة جامعية أو بالأقدمية، وذلك بحساب عدد الترقّيات في المسار المهني، وكذلك إلزامية إقرانها بتكوين متخصص سابق عن الترقية.
- يجب أن يحدد نظام الحوافز زيادته على تحديده من طرف المشرع رئيس البلدية وهو رئيس المجلس الشعبي البلدي ويساعده في ذلك الأمين العام لتجنب أي تحيز أو تلاعب بنظام الحوافز.

الهوامش:

- ¹ - نواف كتعان، القانون الإداري (الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة)، الكتاب الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 28.
- ² - الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر بتاريخ 2006/07/16، ص ص 03-04.
- ³ - أنظر في ذلك سوداني نور الدين، الموظف العام وعلاقته مع الإدارة في قانون الوظيفة العمومية الجزائري، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، بجامعة الجلفة، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص ص 983 - 989.
- ⁴ - أنظر في ذلك محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، العدد 21، جويلية 2022، ص 635.
- ⁵ - المرجع نفسه، ص 636.
- ⁶ - المرجع نفسه، ص 638.
- ⁷ - غازي حسن عوده الحلايبي، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى-رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 10.
- ⁸ - منيرين دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية "التدريب، الحوافز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء - سونغاز- عنابة"، مذكره ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، السنة الجامعية 2010/2009، ص 94 - 96.
- ⁹ - غازي حسن عوده الحلايبي، مرجع سابق، ص 06.
- ¹⁰ - بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكره ماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2012، ص 148 و ص 150.
- ¹¹ - ناصري دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقاتها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 70.
- ¹² - سامية لحول وفطيمة زعزع، أثر التحفيز على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات - دراسة حالة مؤسسة موبيليس للإتصالات- وكالة باتنة، الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - دراسات اقتصادية، العدد 01/27، أوت 2016، ص 235.
- ¹³ - داوود معمر، مؤسسات الأعمال (الحوافز والدوافع)، دار الكتاب الحديث، عنابة، الجزائر، 2006، ص 38.
- ¹⁴ - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.
- ¹⁵ - سامية لحول وفطيمة زعزع، مرجع سابق، ص 236.
- ¹⁶ - أنظر في ذلك الموقع الإلكتروني: <https://hbrarabic.com/> / أطلع عليه يوم الإثنين الموافق ل 2023/07/31 على الساعة 22:35.
- ¹⁷ - أنظر في ذلك الموقع الإلكتروني: <https://livehued.com/> / أطلع عليه يوم الإثنين الموافق ل 2023/07/01 على الساعة 01:49.

- 18 - مبارك لسلوس، الإدارة الرشيدة للجماعات المحلية بين إلزامية الخدمة العامة وحتمية التوازن المالي، مجلة إدارة العدد 40، ص 13.
- 19 - عدنان مريزق بن محمد، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص 14.
- 20 - أنظر على الموقع الإلكتروني: <https://www.elmizaine.com> / أطلع عليه يوم الجمعة الموافق ل 2023/08/04 على الساعة 23:44.
- 21 - جمال الزرن ومعر بن مسعود، إعلام الخدمة العامة في الوطن العربي (الخصائص والرهانات والتحديات - هيئات الإذاعة والتلفزيون مثالا)، اتحاد إذاعات الدول العربية، جامعة الدول العربية، أورييس للطباعة، تونس، 2014، ص 27.
- 22 - Jacques Chevallier, *Le service public, Paris: presse universitaire de France, 1971, p 21.*
- 23 - رزيقة يطو، دور البلديات في تقديم الخدمات العمومية المحلية في الجزائر- دراسة حالة بلدية الحراش 2008-2010- مذكره ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2012، ص 52، نقلا عن محمد أمين عود، إدارة المشروعات العامة (القضايا والإستراتيجيات)، جامعة الكويت، الكويت، 1997، ص 56.
- 24 - المرجع نفسه، ص 65- ص 67.
- 25 - ساسي خضراوي وهاجر جبار، نظم الإدارة المحلية، مداخله أقيمت في ملتقى آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية بالتعاون مع جامعة البليدة، المنعقد يومي 21/20 أكتوبر 2014، ب ص.
- 26 - حمزة العرابي وأوقاسي خالد، أداء الإدارة المحلية في الجزائر- الواقع والإصلاحات، مداخله أقيمت في ملتقى آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية بالتعاون مع جامعة البليدة، المنعقد يومي 21/20 أكتوبر 2014، ب ص.
- 27 - عبد القادر بريش ولقمان معروز، الحكامة المحلية نحو مقاربة تشاركية من أجل تكفل أفضل بتطلعات المواطنين، مداخله أقيمت في ملتقى آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة- دراسة تجارب بعض الدول- مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية بالتعاون مع جامعة البليدة، المنعقد يومي 21/20 أكتوبر 2014، ب ص.
- 28 - داوود معمر، مرجع سابق، ص 29.
- 29 - محمد بن سعد أبو حميد، مرجع سابق، ص 640.
- 30 - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص ص 416 - 421.
- 31 - المرجع نفسه، ص 403.
- 32 - محمد بن سعد أبو حميد، مرجع سابق، ص 639.
- 33 - حسين عبد الحميد وأحمد رشوان، القيادة، بدون دار نشر، 2010، ص 75.

- ³⁴ - مقال بعنوان دور تحفيز الموظفين في تحسين كفاءة الإدارة منشور على الموقع الإلكتروني: lpcentre.com
أطلع عليه يوم السبت الموافق ل 2023/08/12 على الساعة 02:43.
- ³⁵ - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص 416-417.
- ³⁶ - المرجع نفسه، ص 422.
- ³⁷ - الأمر 03/06 المؤرخ في 2006/1507، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر بتاريخ 2006/07/16، ص 10.
- ³⁸ - أنظر في ذلك هشام بن ورزق، الإطار القانوني للموارد البشرية البلدية ودورها في خلق التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، تخصص قانون عام، كلية الحقوق، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، السنة الجامعية 2013/2014، ص ص 182 - 183.
- ³⁹ - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسن الفضل وآخرون، مرجع سابق، ص 423.