

الموظف العمومي بين التحفيز وتحسين القدرة على الأداء

جيهان عمامو

متصرف رئيس
رئيس مصلحة الامتحانات والتدريس
المدرسة العليا لعلوم وتقنيات الصحة بالمنستير



يشكل الموظف العمومي المحور الجوهري لنجاح كل مؤسسة عمومية ينتمي إليها وعامل رئيسي لتحقيق أهدافها المرسومة ضمن البرامج العمومية لسياسة الدولة. لذا وجب على كل هيكل مؤسساتي الحرص على إعطاء الموضوع الأهمية القصوى للرقى بجودة الخدمات الإدارية والتحسين في القدرة على الأداء بواسطة آليات التحفيز المتاحة. فكيف يمكن أن نجعل من التحفيز آلية دافعة للتحسين من قدرة الموظف العمومي على الأداء؟

مفهوم التحفيز:

التحفيز هو مجموعة من العوامل المحركة والمؤثرات الموجودة في بيئة العمل المحيطة بالموظف والتي تدفع هذا الأخير وتحثه على تحسين مستوى أدائه وسط الإدارة التي ينتمي إليها.

التحفيز في الوظيفة العمومية:

لقد نصّ القانون عدد 112 لسنة 1983 المؤرخ في 11 ديسمبر 1983

- مناظرة داخلية أو امتحان مهني أو مرحلة تكوين يقع تنظيمها من طرف الإدارة.
- بالاختيار: وتهتم الموظفين المرسمين حسب الجدارة ضمن قائمة كفاءة يقع إعدادها بعد استشارة اللجنة الإدارية المتناصفة.
- استثنائية: يتمتع بها العون مرة واحدة طيلة مساره المهني وتطبق بأمر شروطها وكيفية إسنادها.
وتجدر الإشارة أن قانون الوظيفة العمومية في فصله 112 مكرر نصّ أيضا على إسناد المكافأة الاستثنائية من قبل رئيس الجمهورية باقتراح من السلطة التي لها حق التسمية وذلك بالاعتماد على تقرير معلل وبعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتناصفة إلى:
- العون الذي أنجز طريقة عمل أو ابتكر وسيلة إنتاج ترتب عنها ارتفاع في الإنتاج أو اقتصاد في التكاليف أو تحسن في نوعية الخدمات الإدارية.
- العون الذي جنب الإدارة أضرارا فادحة.

والمتملق بضبط النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية على حق الموظف العمومي في إسناده عدد سنوي حسب جدارته والتمتع بألية التدرج والترقية كوسيلة تحفيز.

° **إسناد الأعداد:** يسند رئيس الإدارة كل سنة لكل موظف في حالة مباشرة أو إلحاق عدد جملي مرقم يعكس مردوده المهني مما يساعده على تضمينه في ملف ترشحه لرتبة موالية وتمتعه بمنحة الإنتاج حسب الجدارة.

° **الحق في التدرج:** وهو تدرج العون من درجة إلى الدرجة الموالية بصفة آلية حسب المدة المنصوص عليها بالأنظمة الأساسية الخاصة

° **الحق في الترقية:** تتمثل في ترقية الموظف من الرتبة التي وقع ترسيمه بها إلى الرتبة العليا الموالية مباشرة وكوسيلة تحفيز تكون الترقية إما عن طريق:

*الحلول المقترحة

امام هذه التحديات نقتراح على صقل مؤسسة عمومية القيام:

- بتشخيص للمرحلة الحالية والتي تعتبر اهم مرحلة للإصلاح والبناء وذلك من خلال تجميع لقاط القوة والضعف لكل موظف عمومي وإبراز مميزاتهما واستخدامهما بطريق مجدية - القيام بدراسة حول أسباب الغيابات المتكررة للكون

- إعطاء أولوية لبنية وظروف العمل من توفير الظروف الملائمة من لوجستيك ونظافة المحيط.

- القيام بحلقات الاتصال والتواصل والإنصات لمشاكل ومشاكل الأعوان العموميين

- بعث إذاعة داخلية وسط المؤسسة للتخفيف من الضغط النفسي

- القيام بالاجتماعات الدورية وتدارس مدى تقدم الانجاز وتذليل الصعوبات المعترضة.

-تفعيل دور الوداديات: القيام برحلات ترفيهية.

- تقديم الهدايا عند المناسبات العائلية.

- تقديم مساعدات عينية

- تدعيم ثقافة العمل الجماعي والبناء المشترك صلب الفريق وتقسيم الأدوار

-المشاركة في دورات تكوينية.

- تشريك الأعوان للتكوين في مجال تخصصهم

-التحسيس بقيمة العمل والمحافظة على القيم والأخلاق وتقدير الذات من خلال تشجيعه ودعمه للمهام التي يقدمها.

وفي الختام يبقى التساؤل واردا حول مدى رضا الموظف العمومي حاليا بما يقدم له من آليات تحفيز كافية وكفيلة للارتقاء بمستوى أداءه داخل المؤسسة العمومية الشغيلة؟

تحفيز العاملين بشكل افضل إذا تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف والعكس صحيح فان عدم المساواة في معاملتهم سيؤدي إلى ضعف الأداء .

إيجابيات التحفيز وانعكاساته على المردودية العملية

ينتج عن التحفيز تحقيق للأهداف المرسومة من قبل المؤسسة ضمن



البرنامج العمومي لسياسة كل وزارة ما يؤثر بصفة مباشرة على نجاعة العمل والزيادة في المردودية من جهة وفاعلية التصرف العمومي من جهة أخرى وكذلك الوصول إلى تأمين جودة الخدمات المسداة.

دور المؤسسة في التوفيق بين تحقيق التحفيز وتحسين القدرة على الأداء

تحتاج هذه المسألة إلى دراسة معمقة ودقيقة لخصوصيات الأعوان العاملين بالمؤسسة والبحث عن كيفية تحفيزهم وتحقيق الأهداف المشتركة (بين الرفع من مردودية العمل والرضا داخل الوسط المهني)

*تحديات المرحلة

وتتمثل في الضغوطات اليومية وعدم الاستقرار النفسي التي يمر بها العون العمومي حيث يجد نفسه أمام كثرة الالتزامات العائلية خاصة المرأة المشتغلة التي تعمل بالداخل والخارج، محدودية الدخل العمومي من جهة وغلاء المعيشة وتدهور القيمة الشرائية للمواطن التونسي من جهة أخرى.

- العون الذي تميز بدرجة عالية من الإتقان في أداء مهامه.

وتكون إما في شكل ترقيية إلى رتبة أو صنف أعلى مباشرة على أن تتوفر في العون الشروط الضرورية للقيام بمهامه الجديدة أو في شكل تدرج بدرجة أو عدة درجات أو في شكل منحة جمالية تحدد حسب الحالة.

نظريات التحفيز

*نظرية "الدافع البشري" ابراهم ماسلو (Maslow) 1943: هي نظرية سيكولوجية ركزها ماسلو في وضعه لهرم الحاجيات على خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا تصاعديا ،

حيث يتم في المرحلة الأولى تحقيق الاحتياجات الفيزيولوجية الأساسية التي يحتاجها ليحيا كالمأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس. فبعد تحقيق المرحلة الأولى من الاحتياجات يحتاج في المراحل الموالية إلى تحقيق نوع من الأمان من المخاطر ومن التهديد والسكن الآمن ثم الحاجة إلى توفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية ومن ثمة المرور إلى الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

*نظرية العاملين هارزبورغ (HEZBERG):

هي نظرية من نظريات التحفيز التي تنقسم إلى فئتين: عوامل حافزة تبني درجة عالية من الرضا والتحفيز عند الافراد وتتمثل في (الانجاز -تقدير الذات- طبيعة العمل - المسؤوليات - فرص النمو) وعوامل صحية (أي أساسية) وجودها لا يضمن التحفيز ولكن نقصها يؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا وتتمثل في (الراتب- بيئة العمل مع الإدارة- الأمان الوظيفي).

*نظرية "العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي" (J.Stacey Adams) 1965

وتقوم هذه النظرية على إمكانية