

# نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية

الدكتور/ وحيد بن أحمد الهندي\*

الدكتور/ نايف بن سليمان المطلق\*\*

---

\* أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة للدراسات العليا، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.

\*\* أستاذ مساعد، قسم العلوم الإدارية، كلية الملك فهد الأمنية، وزارة الداخلية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

-يشكر الباحثان عمادة البحث العلمي بجامعة الملك سعود ممثلة في مركز البحوث بكلية إدارة الأعمال على دعمهم لهذا البحث.

## مخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع نظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي، وذلك من خلال تسليط الضوء على مكونات نظام الحوافز والمزايا والمكافآت المرتبطة بالأداء. والاستعانة بالنظريات العلمية ذات العلاقة، والخلفية التاريخية للحوافز في سياق الخدمة المدنية السعودية.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج التحليلي الوصفي القائم على جمع المراجع والسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ كالأنظمة والقوانين واللوائح والتعاميم ذات العلاقة، ثم تحليل محتوياتها، بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين لتقديم محاولة مقترحة لحلها. كما تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة والمفتوحة للمشاركين مع عدد من المسؤولين الحكوميين ذوي العلاقة بلغ عددهم (25) من القيادات الحكومية ذات العلاقة بمختلف الجهات المباشرة للموضوع تشمل الجهاز المركزي والوزارات والجهة التدريبية.

وقد خرجت الدراسة بتصوير مقترح لنظام الحوافز والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية السعودية يُبنى على التصنيف الثلاثي التالي: الأول يشمل المكافآت النقدية التي تقسم الموظفين إلى موظف استثنائي، ومبتكر، وشامل، ومميز، ومجمعي، وإيجابي، بالإضافة إلى الشريك المميز من خارج الجهة الحكومية. والصنف الثاني يتضمن المكافآت السنوية المرتبطة بنظام تقييم الأداء الوظيفي الرسمي ضمن خطة الموارد البشرية في الجهة الحكومية. ويضم الصنف الثالث الحوافز والمكافآت الأخرى ذات العلاقة بالجوانب المعنوية والتقديرية بشكليها الفردي والجماعي.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توافر عدة متطلبات يُبنى عليها النظام المقترح للحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي تتمثل في: تأسيس لجنة عليا للحوافز والمكافآت، وإعادة توصيف الوظائف وتقييمها بمشاركة شاغليها. كما يتطلب النظام المقترح تأهيل وتدريب جميع ذوي العلاقة، والاهتمام بتصميم نظام متطور ومرن لمكافآت القيادات، والتقييم الدوري لتلك الأنظمة وفق سياقها بما يحقق تعظيم فوائد نظام الحوافز والمكافآت المقترح.

---

### المصطلحات الأساسية:

إدارة الموارد البشرية، نظم الحوافز والمكافآت، الخدمة المدنية السعودية

# Proposed Model of the Incentives and Rewards Systems in the Saudi Civil Service

Dr. Waheed bin Ahmad Al-Hindi\*

Dr. Naif bin Sulaiman Al-Mutlaq\*\*

## Abstract

This study aimed to explore the status of incentives in the Saudi civil service system by highlighting their components, benefits and rewards associated with performance. In this respect, the relevant theories and the historical background of incentives in the context of the Saudi civil service also received particular attention.

To achieve the study objectives, the descriptive analytical methodology was used to collect references, records and available documents relevant to the subject of the study, such as the relevant laws and regulations. The contents of these materials were analyzed by the researcher in order to draw conclusions on the study problem. The method of direct and open interview was also invested with a number of government (25) of the government leaders related to the various direct bodies of the subject include the central apparatus, ministries and Institution of training.

The study presented a proposed concept for the incentives and rewards applicable in the Saudi civil service system. The concept is based on a three-fold classification. The first element describes cash rewards in which employees are categorized into exceptional, innovative, comprehensive, distinguished, outgoing, positive, as well as distinguished partners from outside the government agency. The second element includes the annual appraisals associated with the formal job evaluation system as part of the human resources plan of the government agency. The third element includes incentives and other rewards related to moral and appreciative aspects in their individual and collective forms.

The study recommended that there are some requirements on which the proposed system of incentives and rewards in the Saudi civil service system shall be based. For instance, such requirements include establishing a higher committee for incentives and rewards, redesigning job descriptions, building plans for human resources development, designing a flexible system of leadership rewards, and carrying out periodical evaluations for these systems in the context to maximize the expected benefits.

## Keywords:

Human Resource Management, Incentives and Rewards Systems, Civil Service in Saudi Arabia

---

\*Associate Professor, College of Business, Department of Public Administration, King Saud University

\*\*Assistant Professor, Department of Administrative Sciences, King Fahad Security College, Ministry of Interior

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### مقدمة:

يعدُّ العنصر البشري العنصر الأهم والحاسم بين عناصر الإنتاج لكونه يحمل طاقات غير محدودة، ولكون التطور والتحسين يعتمد على مجهوده وأفكاره وتفاعلاته وتنميته. وقد بدأت النهضة الصناعية فكرتها بالاعتماد على الإنسان من خلال الوظائف الإدارية التي يقوم بها كالتخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والوظائف التنفيذية للقيام بالمهام والأنشطة والعمليات على أكمل وجه. لذا جاء الاهتمام بدراسة حاجات الفرد ورغباته لتأثيرها المباشر على السلوك والتصرف داخل المنظمات المتنوعة طبيعياً وسياًفاً؛ مما يساعد على تحقيق الأهداف بكفاية وفاعلية. ومما لا شك فيه أن تجاهل نظام الحوافز والدافعية يؤدي إلى تدني مستوى الأداء، وانخفاض الإنتاج وارتفاع مستويات عدم الرضا للموظفين، ويقضي على التعاون ويغلب المصلحة الخاصة، ويسهم في غياب روح المسؤولية وارتفاع نسبة التسرب والدوران والغياب وزيادة حوادث العمل والأمراض بسبب الأخطاء والإهمال؛ مما يتسبب في تهديد بقاء المنظمة واستدامتها للاستجابة لمتطلبات بيئتها. كما أن ضعف الأداء الوظيفي يُعزى غالباً إلى سببين؛ الأول ضعف قدرات ومهارات الموظف الذي يستلزم حُسن الاختيار والاستقطاب والتأهيل والتأسيس والتدريب المُمنهج "برامج التنمية والتطوير"، والسبب الثاني ضعف الاستعداد والدافعية والذي يتطلب التحفيز الإيجابي لتحقيق مستويات أعلى في الأداء وكذلك العقاب والمخالفات للمستويات الدنيا منه (Collings & Wood, 2009)؛ لذا تبرز أهمية معرفة واقع نظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، لاسيما في ظل التغييرات والمستجدات على جميع المستويات السياسية والتشريعية والثقافية؛ فإن لم تتقدم الأنظمة واللوائح وتطبيقاتها وتواكب تلك المتغيرات فإنها ستتقادم وتصبح شيئاً من الماضي.

### المبحث الأول: مشكلة الدراسة

تبرز الحاجة لهذه الدراسة من خلال اتجاهين أساسيين؛ يشمل الاتجاه الأول وجود مشكلة في الأداء الوظيفي وقصور في الأنظمة ذات العلاقة، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في وجود فرصة تطويرية أمام نظام الخدمة المدنية في ظل ما تشهده المملكة من إصلاحات وتطويرات هيكلية وتنظيمية شاملة. ويمكن إيضاح الاتجاهين على النحو الآتي:

يتمثل الاتجاه الأول في وجود حاجة بحثية تنطلق من مشكلة ذات شقين أساسيين يكمن الجانب الأول في الأداء الوظيفي من خلال مؤشرات وتقارير وجود مشكلة في أداء الموظف تدفع نحو الحاجة إلى دراسة معززات الدور الذي يؤديه أداء الموظف في نتائج العمل ومستوى الخدمة المقدمة، وهذا يتطلب التشخيص والفحص للعناصر المؤثرة على الأداء الوظيفي. حيث نتج من خلال عدد من الدراسات الحديثة التي أجريت في المملكة الكشف عن وجود ضعف في الأداء يُعزى لخلل في نظام الحوافز، فقد قدمت دراسة بن ربيعان والأمين عام (1439هـ) تحليلاً شاملاً لمدى كفاية الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية السعودي، وقد أظهرت تلك الدراسة عدم كفاية الحوافز وملاءمتها مع أهميتها العالية للموظفين كما وضحت الدراسة؛ فقد جاء معيار أهمية الحوافز بأنواعها المالية والمعنوية مقداراً مرتفعاً في درجة المتوسط الحسابي (4,52 من 5). بل إن دراسة كوزما Cosma (2014) ذكرت أن الحوافز تؤدي دوراً في تحسين الإنتاجية في الدول الصناعية المتقدمة. كما قدم أسعد عام (2001) تحليلاً اجتماعياً لنظام الحوافز والعقوبات في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية كأحد أهم الفئات الوظيفية المكونة لنظام الخدمة المدنية، مُسلطة الضوء على فاعلية إدارة نظم التعويضات والحوافز في تلك المؤسسات، وكان من أبرز النتائج عدم ملاءمة نظام الحوافز وكذلك عدم معاينة المقصرين مادياً، وأن هذه العملية معقدة وتحتاج إلى دراسة وتطوير وتحديث مستمر وفعال. والحقيقة أن عدداً من الدراسات المؤسسة لعلم الإدارة أكدت على دور الحوافز

المادية وأهميتها؛ منذ بزوغ علم الإدارة عند الرواد تاييلور Tylor (1917) وكذلك العالم الفرنسي فايول Fayol (1925)، وصولاً إلى الدراسات المتعددة في مجال الحوافز والمكافآت الوظيفية، ويعد نظام الحوافز والمكافآت وتطبيقها من أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي؛ لذلك تظهر الحاجة إلى تشخيص واقع النظام ومدى ملاءمته، من حيث جوانب القوة والضعف فيه.

ويتضح البعد الثاني من وجود مشكلة حقيقية من خلال وجود قصور في لائحة ونظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودي؛ فوفقاً لدراسة للعيسى (2014) التي أجريت على عينة تبلغ (1100) موظف وموظفة؛ فقد احتلت لائحة المزايا المالية الأقل وضوحاً من بين اللوائح الأخرى، ومن الأقل رضا لجميع الفئات الوظيفية التي تم الاستطلاع من خلالها. كما جاءت مطالبة مجلس الشورى السعودي لوزارة الخدمة المدنية في 23 صفر 1436هـ بالعمل على تطوير معايير الجدارة وبناء ثقافة العمل لرفع كفاءة أداء قطاعات الخدمة المدنية وضرورة إجراء دراسات دورية لقياس الأداء والإنتاجية للموظف العام ومقارنتها بتجارب دولية؛ ليتم الاستفادة من النتائج لتطوير مستوى الأداء والإنتاجية في القطاع الحكومي؛ حيث أوصى المجلس وبالإجماع بأهمية تعديل سلم الرواتب للقطاع العام نظراً لما لاحظته اللجنة المكلفة بذلك من أن مستوى تقديم الخدمات العامة لا ترتقي لتطلعات المواطن والمقيم (الشورى يوصي بتعديل سلم رواتب القطاع العام، 2019). ويبدو أن هناك قصوراً وتقادماً ومركزية في صلاحيات إقرار الحوافز والمكافآت في أنظمة ولوائح الحقوق والمزايا المالية لموظفي الخدمة المدنية السعودية كونها قديمة وغير شاملة وتفتقد للمرونة الموضوعية (بن ربيعان والأمين، 1439هـ). وقد أشارت الخطة الإستراتيجية لوزارة الخدمة المدنية السعودية (1439-1434هـ) - (2013-2017م) أن تحليل الوضع الراهن قد أفرز أن أهم تحدٍ يواجه عمل الوزارة هو تحدي "رفع إنتاجية القطاع العام وتطوير البيئة التنظيمية المحقزة والمناسبة"؛ حيث جاءت المبادرة رقم (5) بمسمى برنامج "المكافآت والأداء" تحت مظلة المحور الإستراتيجي الثاني "الموظفون" (مراحل تطور الخدمة المدنية، 1435) ليُعلن عن وجود فجوة بحثية تتطلب دراسة أنظمة الحوافز والمكافآت واقتراح نماذج أكثر تطوراً وفق المتغيرات وتلبية للاحتياجات المرورية. كما أن برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية تضمن التحول نحو إدارة الموارد البشرية بلوائح وأدلة إرشادية ركزت على إدارة الأداء الوظيفي؛ لكن متطلبات هذا التحول الاستراتيجي بحاجة ماسة للتركيز الشامل على جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية. ووفقاً لدراسة المطلق عام (1439) فإن متطلبات نظام إدارة الأداء الوظيفي من أقل متغيرات المتطلبات الأفقية للتحول الاستراتيجي المنشود؛ حيث حققت متوسطاً بلغ (3) من (5) وكان من أهم أبعاد هذا المتغير "الحوافز والمكافآت" الذي احتل أقل قيمة من أبعاد متغير نظام الأداء الوظيفي فقد بلغ متوسطه (2,92) من (5)؛ مما يدفع نحو ضرورة تسليط الضوء على "الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية" بشكل أعمق لتقديم نموذج مقترح.

والإتجاه الآخر الذي يدفع نحو إجراء هذه الدراسة -وله علاقة بالإتجاه الأول -يتمثل في وجود فرصة حقيقية تتضمن تمكيناً حديثاً لجميع الوزارات السعودية من خلال برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ضمن أهم برامج رؤية المملكة 2030م مستهدفاً أغلب الوزارات السعودية؛ لتحقيق التحول الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية (وثيقة رؤية المملكة 2030م، 1437هـ: 33). وتؤكد وثيقة هذا البرنامج أن الهدف من البرنامج هو "رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة". وقد تزامن مع اعلان البرنامج اصدار لائحة إدارة الأداء الوظيفي ودليلها الارشادي الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (700/5202) وتاريخ 1437/9/10هـ، بناءً على الدراسة التي تمت في ضوء التطبيقات العملية. وتتضمن تلك اللائحة (21) مادة نظامية ودليلاً ارشادياً (لائحة إدارة الأداء الوظيفي، 2018). كما تشمل تلك اللائحة في المادة التاسعة عشرة حتى المادة الحادية والعشرين تنظيمياً يمنح الجهات الحكومية فرصة تشكيل لجنة لإدارة الأداء في مختلف الجهات الحكومية

ومهامها، وما يُبنى على تقويم الموظف ومعياره للعلوّة أو المكافآت أو الترقيات. وامتداداً للإصلاحات التي انتهجتها المملكة مؤخراً في هذا المجال فقد أصدرت وزارة الخدمة المدنية "اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية السعودية"، وأطر العمل التفصيلية التنظيمية المشتملة على الأحكام التفصيلية للائحة التي يبدأ نفاذها 11 رمضان من العام 1440هـ الموافق 16 مايو 2019م (وزارة الخدمة المدنية، 2019). كما أن المملكة تبنت برنامجاً لتنمية القدرات البشرية ضمن برامج رؤية 2030. ويتبنى الاتجاه الحديث دعم تمكين الأجهزة الحكومية من إدارة مواردها البشرية بما يحقق أهدافها التنظيمية. وهذا يمثل فرصة حقيقية لبحث وتشخيص واقتراح نظم ونماذج للحوافز والمكافآت.

ويكمل الاتجاه الأول المتمثل في وجود مشكلة حقيقية في الأداء الوظيفي، ومشكلة في تقادم بعض الأنظمة ذات العلاقة، مع الاتجاه الثاني المتعلق بالفرصة التطويرية الكبيرة في ظل وجود إصلاحات وبرنامج وطني شامل لتطوير الموارد البشرية الحكومية وتنظيماتها. ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على واقع نظام الحوافز والمكافآت في الخدمة المدنية السعودية، ومعرفة مقومات النجاح للنماذج الدولية الرائدة والمثلى (Best Practice) لنظام الحوافز والمكافآت؛ لاقتراح وتصميم نموذج متطور وشامل للحوافز والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية؛ بما يسهم في تحسين مستوى الأداء والارتقاء في استثمار وتوظيف الكادر البشري، وبما ينعكس على طبيعة ونوع الخدمات العامة. لذا تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلين الآتيين:

- ما واقع نظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي؟
- ما النموذج المقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي؟

### المبحث الثاني: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة انطلاقاً من التحولات والتفاعلات التي تشهدها المملكة العربية السعودية على جميع المستويات داخلياً وخارجياً بفعل عدد من العوامل والمتغيرات التي تتطلب إعادة تقييم الوضع الحالي للحوافز، وضرورة دراسة التجارب الرائدة وأفضل الممارسات لبناء نموذج يتناسب مع بيئة وسياق العمل في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية؛ حيث أوضح مؤتمر "التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية" الذي انعقد في معهد الإدارة العامة خلال الربع الأخير للعام 2016م دور وأهمية التغيير المخطط وإحداث تغييرات متعددة المستويات والغوص في تعقيدات التفاعلات والإرهاصات للتغييرات الاقتصادية الكلية وانعكاساتها؛ لذا تصبح هذه الدراسة مرجعاً مهماً لوزارة الخدمة المدنية ووكالات وإدارات الموارد البشرية في المنظمات العامة كأحد محاولات تطوير أنظمة عمل الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، كما أنها تُثري الجانب المعرفي لما تقدمه من إضاءات وتوصيات تساعد الباحثين والمختصين في الحقل العلمي والأكاديمي في مجال الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية. وتعد ندرة الدراسات السابقة -التي تسعى لاقتراح نماذج حديثة للحوافز والمكافآت من منظور الإصلاح والاطلاع على التجارب الناجحة في تناول هذا الموضوع من جهة مقابل أهميته المتزايدة في إدارة الموارد البشرية الحكومية من جهة أخرى -مبررات قوية لإجراء الدراسة على المستوى الداخلي والربط مع التجارب الدولية الرائدة كأولوية لإجراء الدراسة ضمن سياقها.

### المبحث الثالث: حدود الدراسة

توضح الحدود الإطار العام الذي اتخذته الدراسة من حيث الموضوع الذي يشمل " نموذج مقترح لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية". وأما من حيث الحدود البشرية فقد تم تطبيق

الدراسة على عدد من القيادات المتخصصة في وزارة الخدمة المدنية وعدد من إدارات الموارد البشرية في عدد من الجهات الحكومية السعودية المعنية بالموضوع. وبالنسبة للحدود الزمنية فقد تم تطبيق الدراسة في عام 1439هـ-1440هـ.

#### المبحث الرابع: مصطلحات الدراسة

**إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management):** هي الأنشطة التي تتضمن وظائف إستراتيجية وتشغيلية وتقوم بمسؤولياتها الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والأخلاقية عبر الأدوار الاستشارية والتنفيذية؛ لتحقيق الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التناغم والتكامل بين مصالح الأفراد والمنظمة والمجتمع معاً (الساعدي، 2017م). وفي هذه الدراسة يُقصد بها جميع الإدارات التي تم تحويلها من إدارات شؤون الموظفين إلى إدارات الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي الجديد، وبالمهام والوحدات الفرعية المحددة في الوزارات السعودية المستهدفة.

**نظام الحوافز والمكافآت:** هي تلك الأنظمة واللوائح التي أصدرتها الجهة المختصة في المملكة العربية السعودية وتنظم صرف ومتابعة واشتراطات وتقييم الحوافز والمكافآت التي تساعد مختلف الجهات الحكومية على تقدير الأداء المتميز والعمل الإضافي للموظفين في الخدمة المدنية السعودية على اختلاف مراتبهم وكوادرهم الوظيفية (رشيد، 1430هـ).

**نظام الخدمة المدنية:** هو ذلك النظام السعودي الذي يعبر عن علاقة الدولة بالعاملين فيها وفق طبيعة تنظيمية قانونية بلوائح. ومن خلال تلك العلاقة يخضع الموظفون العاملون في الدولة جميعاً إلى نظام وظيفي واحد يشتمل على عدة فئات وظيفية خاصة، وهذا يعني أن أحكام وتنظيم أي مسألة وظيفية معينة يُفترض أن يكون وارداً في اللائحة الوظيفية الخاصة، وإلا فإنه يسري على المسألة الحكم والتنظيم المنصوص في النظام العام ولوائحه التنفيذية (الجربوع، 2012م).

## الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

### المبحث الأول: الإطار النظري مفهوم الحوافز وأهميتها:

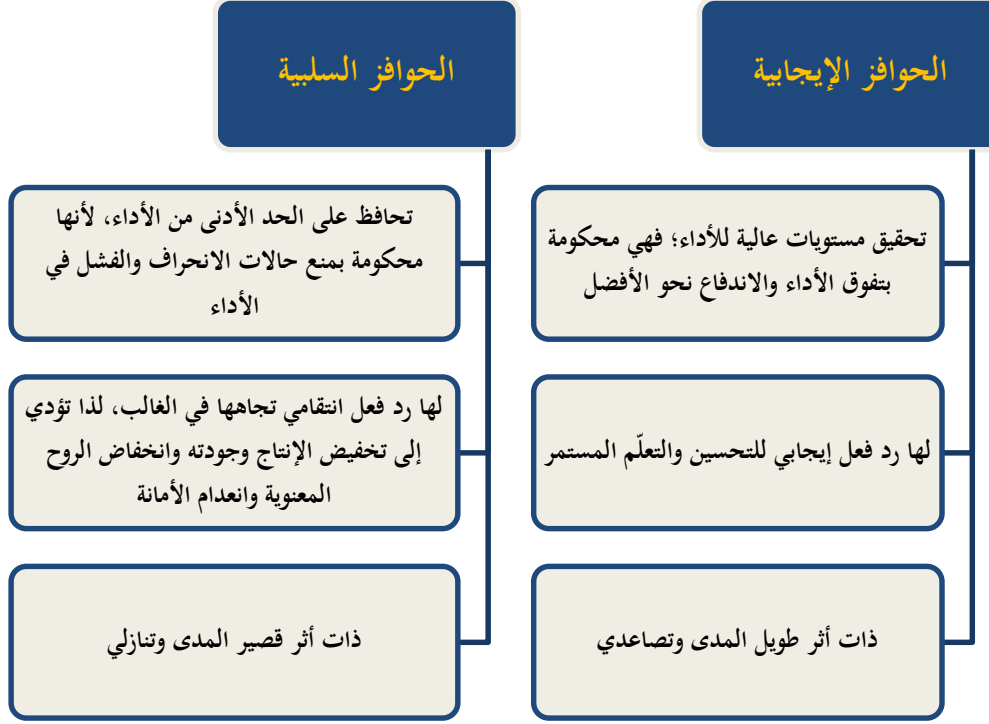
يقدم هذا الجزء من الدراسة تعريفاً للحوافز وأهميتها ونظرياتها وعلاقتها بشكل موجز ومختصر، لكي يساهم في تكوين إطار مفاهيمي نظري حيال الدراسة الحالية وموضوعها. فقد عرّف عدد من الرواد والباحثين الحوافز بأشكال مختلفة، فعلى سبيل المثال عرفه (Thomason, 1988) بأنه توافر المنافع الكافية لجذب الموظف ودفعه لمزيد من الجهد رغبةً في تحقيق تلك المنافع، كما تم تعريفها أنها مجموعة من السياسات والوسائل التي تُصمّم وتُكيّف لاستمالة الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بشكل منسجم مع الأهداف التنظيمية؛ محققة كذلك أهداف الفرد وتشبع حاجاته للمستوى المطلوب (الغزاوي وجواد، 2010)، كما أن أبو النصر عام (2009) عرفها أنها "القوة المحركة الخارجية المستخدمة لدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهد والتميز لزيادة الإنتاجية والرضا". ومع أن أغلب الكتاب وصفها بالمؤثر الخارجي المعزز للسلوك الجيد؛ إلا أن هناك من اعتبرها قوة داخلية مثل عيسى (2013)؛ لكن من الأفضل النظر للمفهوم من زاوية شمولية أعمق تتضمن التفاعل بين المؤثر الخارجي لتحريك الدافع في نفس الموظف لإثارة رغبته في العمل وتوجيه سلوكه واتجاهاته (بن ربيعان والأمين، 1439؛ Fowler, 2014). ويمكن القول بأن وجود نظام للحوافز مناسب وعادل يساهم في الإنجاز وزيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المنظمة بما يحقق أهداف المنظمة (Bowey & Lupton, 1989). وتشمل الحوافز كونها مؤثرات سلوكية على جميع أنواع المكافآت والبدلات والعلاوات المرتبطة بالراتب.

وتُعدّ الحوافز مفتاح الأداء والمتحكم فيه وفقاً لغلانسان وآخرون (Glassman & Others, 2007). لذا يُشترط في الحوافز أن تكون عادلة ومشروعة ونظامية وملائمة للجهد، ومتوافقة مع المعيار والمعدل العادل والموزون المحدد للأداء، وطبيعية العمل نفسه ودرجة صعوبته وتعقيده، ومشبعة للحاجة ومرنة بما يساعد في تحقيق أهدافها (Paul & Philip, 2007). كما أن تلك الحوافز قد تُمنح بعد تحقيق التميز في الأداء، وتكون كذلك قبله بهدف دفع وتشجيع الموظف لتحقيق التميز المنشود (بن ربيعان والأمين، 1439هـ). وكما تُصنّف الحوافز بناءً على الأطراف المستفيدة منه إلى فردية وجماعية، وهناك نوع يُسمّى حافز التّميز؛ يؤكد على ضمان التحسين المستمر للأداء لارتباطه بالإنجاز، ويشجع على التمايز والتطوير وإيجاد فرص المنافسة الفاعلة، ويسهّل دور المدير في متابعة وتقييم سلوك المرؤوسين، وتقدير المكافآت المقترحة للتميز بناءً على أسس ومعايير موضوعية (Perry et. al., 2006). ويوجد هناك نوع آخر يُسمّى حافز الخدمات الاجتماعية؛ المؤكد على رعاية مصالح وأسر الموظفين، وتقديم أفضل الخدمات لهم؛ حيث تقدم المنظمات هذه الحوافز بشكل غير متمايز (متساوي) بين الموظفين، وتشمل مثلاً التأمين الصحي والتأمين ضد العجز، وإصابات العمل وصندوق الادخار ورعاية الأطفال، والتأمين على الحياة وتوفير وجبات الطعام وغيرها (Mondy & Noe, 2005). ويذكر عدد من الباحثين أمثال جرينبيرج وبارون (2015) وغيرهم بأن الحوافز الإيجابية تتفوق على السلبية؛ حيث تدفع الحوافز الإيجابية نحو أداء أفضل واستدامة إيجابية بينما تؤدي الحوافز السلبية إلى ردود فعل انتقامية أو دفاعية وضعف المبادرة وعدم تحمل القرار والمسؤولية. ومع أن الدراسات أثبتت أن الحوافز السلبية تحقق كفاءة عالية على المدى القصير ثم تبدأ بالانخفاض؛ فإن الحوافز الإيجابية تمتد لمدى أطول وبشكل تصاعدي (السلمي، 2015)، ويوضح الشكل رقم (1) المقارنة بينهما كما يلي:



## شكل رقم (1)

### الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية



Source:

Sergio Fernandez. (2011). **Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employee in United States Federal Agencies**. The Australian Journal of public Administration, vol. 70, no. 2, PP. 202-222.

لذا، فإنه من المهم الموازنة بينها وتوظيفها بما يحقق الأهداف المرغوبة، بناءً على طبيعة الأداء والموظف والمعايير العادلة والموضوعية المتكيفة مع الظروف المختلفة والحالة الوظيفية التي تتطلب التدخل. ويمكن القول بأن هذه القضية جدلية حيال الممايزة بين الإيجابي والسلبي حتى عند رواد السلوك التنظيمي الحديث؛ فنجد سيزلاقي ووالاس عام (1991م) أكدوا أن الضغط يولد مزيداً من الأداء بشكل منحنى حتى نقطة معينة يهوي بالأداء لمستويات ضعيفة؛ لكن جرينبيرج وبارون (2015م) يؤكدان أن الزيادة التي تحدث عنها سيزلاقي ووالاس غير مستدامة بل قد تؤثر سلباً على العلاقة بين العامل والمنظمة باتجاه إضعاف الإنغماس والتماثل التنظيمي المنشود على المستوى البعيد؛ وعليه فإن الضغط بشتى أنواعه يؤثر سلباً على المدى الطويل.

كما قد تشتمل الحوافز الإيجابية والسلبية على الحوافز المادية فقط أو على الحوافز المعنوية فقط أو المزج بينهما؛ فقد أشارت دراسة بن ربيعان والأمين (1439) أن المزج حقق أهمية أعلى لدى موظفي الخدمة المدنية السعودية. وتتضمن الحوافز خصائص عدّة تشمل: اتجاه الحافز وطبيعته وطريقة توجيهه وملاءمته، وكذلك قوته ومدى الأثر الذي يخلقه، ثم استمرار الحافز وأثره من خلال تحقيق أهدافه (ديبروز، 1999). وتهدف نظم الحوافز إلى تحقيق الأداء المرغوب وتحسينه من خلال ما يلي:

(1) استقطاب الكوادر والاحتفاظ بها.

(2) التحسين المستمر لمستويات الأداء.

(3) مرونة الأنظمة بحيث تحافظ على عدم تعارضها مع حقوق الموظفين (Bratton & Gold, 1999).

ويمكن القول بأن الحوافز تُصنّف حسب معيار التصنيف إلى عدد من الأنواع. ويوضح الشكل رقم (2) معايير تصنيف الحوافز الأكثر استخدامًا على النحو الآتي:

شكل رقم (2)

تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية



\*من اعداد الباحثين

وتجدر الإشارة إلى أنه قد يشترك أكثر من تصنيف في النظام الواحد، كما أن هناك تداخلاً منطقيًا بين بعض معايير التصنيف وذلك لتحقيق الهدف الأسمى منه. لذلك فإن التصنيف الذي يعمل وتم تجريبه بالأحرى سيتم الاعتماد عليه؛ لكن لا بد من تقييمه الدوري وربطه بالنتائج التنظيمية. ولكل نظام حوافز معين مبرراته وأهدافه ونتائج تبدأ من دراسته وإصداره ومن ثمّ تنفيذه ومتابعته؛ لذا يمكن اعتبار النقاط الآتية أهم النتائج الإيجابية التي يُحققها نظام الحوافز الفاعل:

- (1) زيادة الإنتاجية الكمية والنوعية؛ بحيث تزيد هذه التدخلات التحفيزية من دفع الموظفين نحو مزيد من الأداء بالأدلة والبراهين العلمية التي تعتمد على المؤشرات الصادقة والثابتة.
- (2) إشباع حاجات الموظفين وتحقيق الرضا الذي ينعكس على العمل والحياة بشكل عام، وهذا يتطلب قياسات ومؤشرات لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.
- (3) تحقيق الشعور بالعدالة والتعاون والولاء والانتماء لدى الموظفين، ويمكن التعرف عليه من خلال دراسة واقع الموارد البشرية من حيث مؤشرات الالتزام والمشاركة والشفافية وأنظمة الحوكمة المختلفة.

ومن خلال ما سبق تبرز الحاجة للتعرف أكثر على العلاقة بين الحوافز والدوافع كما يوضحه الجزء التالي.

## العلاقة بين الحوافز والدوافع:

فرّق عدد من المختصين بين الدوافع التي تعني حاجات الموظف التي يسعى لإشباعها لتكون الحوافز، وبين الأساليب التي تنتهجها المنظمة لإشباع تلك الحاجات؛ كأن يكون دافع أحد الموظفين الحاجة إلى اعتراف الآخرين بجهوده، فنقوم المنظمة بمنحه شهادة تقدير أو خطاب شكر نظير عملة كحافز (الجضعي، 2019). ويبدو أن الدافعية تتحقق بعد وجود حالة التفاعل الإيجابي الذي يحدثه الحافز على اختلاف المستوى والأثر وتتنوع مصادره وفقاً للعوامل النفسية والخبرة التجريبية وغيرها من العوامل المؤثرة (الغامدي، 2013)؛ لذا يُعد الحافز على الأغلب متغيراً وسيطاً يؤدي دوراً مؤثراً بين الفرد والدوافع لإظهار السلوك المرغوب. ولعله من المناسب الانتقال لعرض موجز عن نظريات الدوافع.

## نظريات الدوافع:

قسّم الرواد الأوائل نظريات الدافعية إلى عدد من النظريات يبرز أهمها نظرية ماسلو Maslow التي صنّفت الحاجات بشكل هرمي متسلسل، تبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم الأمنية ثم الاجتماعية، يليها التقدير ثم تحقيق الذات (Maslow, 1943). وتوضح نظرية العوامل الثنائية لهيرزبيرغ Herzberg أن العوامل نوعان؛ عوامل وقائية تسهم في نقل الموظف من حالة عدم الرضا إلى زوال حالة عدم الرضا، في حين أن العوامل الدافعة تسعى إلى تحقيق الرضا؛ لذا تفترض النظرية أن هناك حالة بين الرضا وعدم الرضا (Herzberg, 1959). وقدمت نظرية التوقع لفروم Vroom فكرة مفادها أن الموظف سيُحقق المستوى المطلوب من الإنجاز في عمله حينما يتوقع بأن قدراته تمكّنه، وارتبط الإنجاز المحقق بمكافأة مفضلة لديه من خلال حلقات هي: التوقع، وقوة الارتباط، والقيمة الجاذبة (Vroom, 1964). كما قدمت نظرية الإنجاز لماكلايند McClelland إضافة تتضمن ارتباط الحاجات وتأثيرها بالسياق والإطار البيئي، من حيث تنوعها الذي يشمل الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة والحاجة للانتماء (McClelland, 1961). وقد افترضت نظرية المساواة عند آدمز Adams بأن الموظف يقوم بإجراء مقارنات بينه وبين الآخرين للجهود المبذولة والعوائد المترتبة عليه، وهذا يُعطي ثلاث حالات كنتيجة للمقارنة، تشمل حالتي عدم مساواة وحالة مساواة واحدة، يجب أن تتبناها المنظمات لأنها تسهم في تحقيق الرضا، وأن عدم المساواة يؤدي إلى تأنيب الضمير أو التذمر، كزيادة في الأولى أو نقص في الثانية (Adams, 1963). وقد طورت نظرية بورثير ولولر Porter & Lawler ما قدمته نظرية فروم Vroom من خلال التأكيد على أن التحفيز والرضا والإنجاز عوامل منفصلة متكاملة ذات علاقة مترابطة وتفاعلية، وأن جهد الموظف الذي يبذله لا يؤدي للإنجاز دائماً بل يوجد عدد من المتغيرات الوسيطة تشمل القدرات والسمات وإدراك الموظف للمطلوب منه، وكذلك إنجاز العمل لا يؤدي بالضرورة للرضا بل يوجد أيضاً عوامل وسيطة ترتبط بطبيعة الوظيفة وعلاقتها والمكافآت والاتجاهات بعدالتها (Porter & Lawler, 1968). وجاءت نظرية ألدرفير Alderfer (حاجات البقاء، والانتماء، والنماء) على أثر الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو ومقترحاتها، بأن إشباع الحاجة الأعلى تعتمد على إشباع الأدنى، وثبت أن هذا الافتراض ليس بالضرورة، كما أن الحاجات الوسيطة متداخلة ومعقدة. وقدمت هذه النظرية تقسيماً ثلاثياً للحاجات تشمل حاجات البقاء (وهي الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو)، وحاجات الانتماء (وتوافق الحاجات الاجتماعية عند ماسلو)، وحاجات النماء (وتوافق حاجتي التقدير وتحقيق الذات) (Alderfer, 1972). واقترض لوك Locke في نظرية تشكيل الأهداف أن سلوك الموظف محكوم بأهداف يسعى لتحقيقها، تنطوي على ما يترتب عليه من مزايا وفوائد؛ على اعتبار ملاءمة الظروف والسياق الذي تتم من خلاله، وعليه فإن نجاح تشكيل الأهداف يرتبط بالمشاركة والوضوح والتغذية الراجعة، والمكافآت والتحدي ومستوى الثقة والقبول والالتزام. كما أنه أكد ضرورة عدم تعارض الأهداف مع بعضها، وأهمية تقدير الجهد اللازم لتحقيق كل هدف (Locke, 1996). وتبرز أهمية نظريات

الدوافع لتوظيف أدوات وأساليب التحفيز بشكل جيد، وضمان تحسين مستوى الأداء وتحقيق الرضا؛ ومن ثم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة (الجبعة، 2019).

وتوضح تلك النظريات أهمية الدوافع والحاجات وأهمية إشباعها لتعديل وتعزيز السلوك المرغوب؛ ولكن يظل السؤال الأهم في هذه المرحلة لماذا لا تكون الحوافز فاعلة في تعديل السلوك للوصول إلى المستوى والوضع المرغوب؟ وهذا ما يُناقشه الجزء التالي.

### أسباب عدم فاعلية نظم الحوافز:

قدمت الدراسة النظرية التحليلية الشاملة التي قام بها كوهن (1995م) أسباب عدم فاعلية برامج ونظم الحوافز من خلال التركيز على نظريات وأسس نظم الحوافز للمؤسسات التي تربط الحوافز والمكافآت بمؤشر الأداء. وأكدت الدراسة على صعوبة الجزم بأن الأداء سيرتفع في حال تقديم الحافز؛ لأن كثيراً من الدراسات المختبرية والميدانية في مواقع العمل وقاعات الدراسة تُشير إلى أن تطبيق نظم الحوافز والمكافآت يُعيق العمليات والأنشطة المراد تطويرها؛ لأن هناك عوامل نفسية وافتراضات لتطبيق نظم الحوافز تتسبب بالخلل في البرنامج نفسه؛ حيث تتحمل المدرسة السلوكية -المستمدة من التجارب المعملية -المسؤولية بشكل غير مباشر عن برامج الدفع مقابل العمل المنجز. وتشير الدراسة إلى أن تلك الحوافز تؤثر بشكل مؤقت وليس دائم على الأداء كونها دوافع تأتي من الخارج لا تُغيّر الانطباعات التي تُؤسس السلوكيات، وليس لديها القدرة على إيجاد التزام ثابت لأي قيمة أو تصرف؛ فمن خلال فحص 24 دراسة قام بها كوهن Cohen لمدة ثلاثة عقود ماضية فإن الناس يتوقعون الحصول على مكافأة مقابل إنجاز مهمة معينة بنجاح مثل هؤلاء الذين يقومون بالأداء بدون توقع مكافأة على الإطلاق؛ وأشار إلى أن دراسة دوجلاس جونيور Junior أشارت بأن أغلب المقالات المنشورة في هذا المجال ركزت على آثار تنوع طبيعة الحوافز وليس على أثر المكافآت على الأداء. واستعرض كوهن Cohen عدداً كبيراً من الدراسات التطبيقية منها دراسة كل من لارسون وريتش Larson & Rich عام 1986م اللذين كانا يعملان في شركة ماكينزي وشركاه ومن خلال تسعين شركة أمريكية كبرى، حيث وجد أن برامج حوافز المديرين لم توجد فرقاً في الأداء. وبعد ذلك بأربعة أعوام قام جينكينز Jenkins عام 1990م بتقصي 28 دراسة منشورة حاولت قياس تأثير الحوافز المالية على الأداء من خلال دراسات ميدانية وأخرى مختبرية؛ ووصلت إلى أن (57%) من تلك الدراسات وجدت تأثيراً إيجابياً للحوافز المالية على الأداء. ويعرض ديمينج Deming أفكاره في هذا المجال ليؤكد أن الراتب ليس حافزاً ولكن قصوره يشكل قلقاً (Gartner, & Naughton, 1988). وتؤكد دراسة كوهن على أن تعود الموظف على المكافآت قد يكون سبباً لضعف الأداء، لذا يبرر كوهن النتيجة التي تحصل عليها أن المشكلة تكمن في أنّ تحديد معايير عادلة وتطبيق تلك المعايير بحياد وموضوعية أمر في غاية الصعوبة؛ ويصف المكافآت غير المدروسة وغير الموضوعية بعناية بأنها تعمل على تصدع العلاقات وتهمل النتائج وتعوق الأبداع.

وفي دراسة لفولر Fowler (2014) وصفت التحفيز المالي كالوجبات السريعة التي يظل أثرها محدوداً وقريباً؛ بل إنه مضر أكثر من نفعه كونه يجعل الموظف يتعود عليه ولا يؤسس زيادة وشعوراً ولائياً للعمل وزيادة حقيقية ومستدامة للأداء؛ لذا تقدم فولر من خلال كتابها الحديث رؤية عميقة تفسر من خلالها سبب عدم فاعلية الحوافز وأثرها السلبي على الأداء والدافعية، وتُصنّف التحفيز إلى صنفين؛ الأول دون المستوى الأمثل ينشأ من توقعات تحفيزية فاترة (اعتبار العمل ضيقاً للوقت) أو توقعات تحفيزية خارجية (العمل من أجل الترقي أو الحصول على المال) أو التوقع التحفيزي المفروض (الناسي عن الضغط والخوف والذنب)، وأما الصنف الثاني الأهم والأدوم هو التحفيز الأمثل ليشمل توقعات تحفيزية منظمة (ربط العمل بالقيم كالتعلم) أو توقعات تحفيزية متكاملة (ربط العمل بالغاية من الحياة) أو توقعات تحفيزية فطرية

(الاستمتاع بالعمل) وذكرت أن السر في تحقيق التحفيز الأمثل هو "قلب التحفيز والاحتياجات النفسية" والذي يدور حول مزيج من العوامل المتفاعلة مع بعضها البعض؛ وتتمثل في ما يلي:

- 1- الاستقلال Autonomy: الشعور باتخاذ القرارات من محض الإرادة والرغبة.
- 2- التوادد (التقارب) Relatedness: الاعتناء بالآخرين والشعور في نفس الوقت بأهمية العناية والتفكير بهم دون قلق من وجود دوافع خفية.
- 3- الجدارة Competence: احتياج الكفاءة يُشعر الفرد أنه فعّال في اغتنام الفرص للتغلب على الصعوبات اليومية؛ وتتطور مع الوقت وتدفع للتميز والتألق.

وبالتالي فإن فولر Fowler (2014) تُراهن بأن تلبية الاحتياجات النفسية بجودة عالية ستجعل الفرد يتمتع بتوقعات التحفيز الأمثل؛ أي أن المزيج الثلاثي السابق من الاحتياجات ستحقق توقعات تحفيزية منظمة أو متكاملة أو فطرية، وعرضت نموذجاً عملياً للقادة يمكنهم الاستعانة به؛ حيث إنها تؤكد أن الاختلال في الحوافز يحدث عندما لا يتم تلبية الاحتياجات النفسية الثلاثة، وأن هذا المنهج يجعل القائد يتحول من النظر للوحة النتائج في المباراة إلى تحركات الكرة؛ وبالتالي تتغير المعادلة. ومع أن هذا المنهج عميق ويعطي رؤية شمولية للاحتياجات النفسية ويطبق مبادئ الذكاء العاطفي لتعزيز السلوك؛ إلا أنه ألغى كلياً دور العوامل المادية باتجاه واحد في التأثير الإيجابي؛ ولكنها تحدّ من الأثر السلبي كونها حاجة بشرية مسلمة وبالتالي فإن هذا لا يعني أنها تجلب الرضا والدافعية نحو مزيد من الأداء؛ وخلاصة الدراسة تؤكد أن هناك تفاعلاً مهماً بين الحاجات الداخلية للإنسان والتدخلات التحفيزية التي تتخذها المنظمة تسهم في التمكين والتطوير والميزة التنافسية المستدامة؛ بما يعني عدم إلغاء الحوافز المادية وإنما وضع معايير عادلة تستند على أسس موضوعية في إدارة الأداء وتُشبع الحاجات المتعددة والمتنوعة.

**علاقة الحوافز والمكافآت بإدارة الأداء الوظيفي:** يؤكد التوجه الحديث للعمليات الإدارية أهمية الترابط والانسجام بين تلك العمليات من خلال التركيز على كل عملية لوحدها وكذلك علاقتها بالعمليات الأخرى في علاقات اعتماد متبادل؛ من هنا نشأ ما يسمى " إدارة الأداء" الذي يستند على الأفكار الإيجابية للإدارة بالأهداف لرائدها دركر Drucker حيث تتضمن مراحل تشمل ( تعريف دور العمل، ثم تخطيط الأداء، وبعد ذلك التنفيذ والمراقبة، وصولاً لتقييم الأداء والمكافآت)؛ حيث وصف كل من ماكدونيل وجينيجل McDonnell & Gunnigle أن هذا التوجه يواجه تحديات على المستوى العملي والتطبيقي يزيد من صعوبة التعميم ويتطلب مزيداً من العمق في الدراسة والتحليل لاكتشاف التعقيدات الكامنة لزيادة الفاعلية لهذا النمط الحديث المبني على فكرة مفادها ربط الأهداف الفردية في المنظمات بالأهداف التنظيمية الإستراتيجية (Collings & Wood, 2009)؛ لذا من الأهمية بمكان سبر غور أعماق عملية التحفيز ومعرفة أنواع الحوافز - وخاصة المادية منها - في أنظمة الخدمة المدنية.

### أنواع الحوافز المادية في نظم الخدمة المدنية:

يمكن القول أن الحوافز المادية من أهم دعائم المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)؛ التي تعتقد أن الموظف أو العامل يمكن تحفيزه وزيادة أدائه من خلال المثبر الخارجي أو ما يُسمى الحافز المادي وزيادة الراتب؛ ولعل أفكار رائد البيروقراطية العالم ماكس فيبر Weber ورائد الإدارة العلمية فريدريك تايلور Taylor يُعتبران أهم الداعمين لتلك الحوافز الدافعة لتنمية الأداء وزيادة الإنتاجية (شافرتيز وآخرون، 2009). والجدير بالذكر أن الحافز المادي قد استمر حتى في ظل توالي المدارس المختلفة السلوكية والموقفية؛ حيث تمت إضافة أبعاد أخرى بجانب هذا البعد التحفيزي كالحافز المعنوي في حركة العلاقات الإنسانية وتجارب هوثرن Howthorn Studies، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال المدرسة السلوكية وكتابات تشستر برنارد Bernard وهربرت سايمون Simon، والتأكيد على القيم الأخلاقية في الإدارة العامة

الجديدة (NPA) New Public Administration في كتابات جورج فريدريكسون Fridreckson وغيره من الرواد (شافرتيز وآخرون، 2009).

وقد تنوعت أنظمة الخدمة المدنية العامة في دول العالم ولوائحها بناءً على التكوينات الثقافية والسياسية والاقتصادية والقانونية الموروثة على مدى التاريخ، تلا ذلك عدد من الإصلاحات التي تفرضها معطيات ومتغيرات الفترات الزمنية المتنوعة (Massey, 2011). ويُقصد بالحوافز المادية تلك الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي الذي يتمثل فيما يحصل عليه الموظفون من مزايا وحقوق تحمل هذا الطابع، مثل الرواتب والعلاوات والبدلات المالية والمزايا والتعويضات المادية والمكافآت والمعاشات التقاعدية (رشيد، 1430هـ)، ويوصف الراتب مثلاً أنه الحافز الأهم الذي يتبعه كل من العلاوات والبدلات والمكافآت وحتى الترقيات؛ لذلك تُعدّ الترقيات حوافز مادية ومعنوية في نفس الوقت كونها تزيد الدخل المادي من جانب، وتسهم في التطور والتقدم الوظيفي من خلال مسؤوليات وصلاحيات أكبر من جانب آخر (ياغي، 1986). ويمكن القول بأن أنظمة الحوافز المادية يمكن أن تكون واحداً أو أكثر من الأنواع الآتية:

**المزايا الإضافية (العلاوات، والحوافز الإضافية، والمزايا غير النقدية)** يتم منح المزايا المالية الإضافية بسبب طبيعة العمل وليس مقابل الأداء في العمل، لذا يحصل الموظف عليها كونه عضواً في المنظمة وليس على مستوى أدائه؛ كأن يتم منح مزايا مالية كالعلاوة لكل الموظفين بغض النظر عن أدائهم وذلك نظير الأعباء الكبيرة المطلوبة منهم، وتزيد هذه المزايا الجاذبية للموظفين وضمان ولائهم والتصاقهم النفسي بها؛ بما يحقق أهدافها، لذلك يتم منحها للموظفين بالتساوي؛ ولكن في المقابل هناك موظفون أكثر أهمية للمنظمة ومن ثم يحصلون على مزايا أكثر. ويوفر أسلوب الكافيتيريا (Cafeteria Schemes)؛ الذي يعني حزمة متنوعة من المزايا بناءً على الاحتياج وما يطلبه الموظف، إذ تتوفر لدى الموظف خيارات متعددة يمكنه اختيار أنسبها (نايجرو وآخرون، 2011). وتأخذ المزايا أكثر من شكل فقد تكون نقدية أو غير نقدية على شكل خدمات وتسهيلات تتحمل المنظمة تكاليفها عن الموظف، وتعد من أمثلة المزايا النقدية العلاوات الدورية والبدلات ونهاية مكافأة الخدمة وبدل طبيعة العمل، أما المكافآت غير النقدية فتشمل السكن والمواصلات والتأمين الصحي وغيرها (رشيد، 1430هـ)، وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأجهزة الحكومية تدفع مقابل تلك الاحتياجات الخدمية مبلغاً نقدياً وفق آلية محددة لجميع المستوى الوظيفي الواحد. كما أن نطاق هذه الخدمات قد امتد في بعض الدول المتقدمة ليشمل الرعاية النفسية ومعالجة التوتر والمساعدة في حل المشكلات (Chester, 1993).

**البدلات:** هي ذلك المقابل المادي بشكل عيني مثل بدل السكن والنقل والزي الرسمي، وامتد هذا المفهوم ليشمل جوانب ذات علاقة بطبيعة الوظيفة كبذل الضرر (العامر، 2011).

**العلاوات:** وهي تلك المبالغ المالية المضافة على أساس نسبة مئوية إلى الراتب لأسباب معينة وفقاً لشروط نظامية؛ ففي حالة نظام الخدمة المدنية السعودية تنتوع إلى علاوة سنوية، وعلاوة إضافية، وعلاوة الترقيّة (بن ربيعان والأمين، 1439).

**المكافآت:** تعد من أهم أدوات التحفيز المستخدمة لتحسين الأداء، كونها تسعى لتوفير بيئة تنافسية دافعة لبذل مزيد من الجهد لنيلها سواء كانت مادية أو معنوية، ويمكن أن تأخذ واحداً أو أكثر من الأنواع الآتية:

**المكافآت على العمل الإضافي:** تختلف الدول في نظام المكافآت وتطبيقه من دولة لأخرى؛ فنجد أن المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية ينص القانون فيها على تقسيم مستويات العمل بشكل عادل إلى فئتين من حيث مكافأة العمل الإضافي؛ إلى فئة الرواتب المستثناة – أي الذين لا يحصلون على أجر إضافي حتى مع عملهم خارج وقت الدوام الرسمي – وفئة مستثناة في الحصول على مكافأة العمل الإضافي من خلال الراتب بالساعة، في حال زاد العمل الأسبوعي لتلك الفئة عن أربعين ساعة (العامر، 2011).

**مكافأة الحافز التشجيعية:** وتعد من الأساليب المستخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وعدد من الدول، وتهدف إلى تشجيع الموظفين للمبادرة والابتكار وبذل الجهد للإنجاز والتطوير، وتأخذ صورتين كملبغ مقطوع أو كعلاوة إضافية، وتتطلب القيام بعمل استثنائي والحصول على تقدير ممتاز أو جيد جداً في تقويم الأداء الوظيفي لآخر سنة أو سنتين، مما يدل على أن مساهمة الموظف أدت إلى توفير في النفقات أو جودة في الإنتاج وزيادته (Incentive Awards Handbook, 2007).

وتعدّ المكافآت المركز المحوري لنظريات الدوافع رغم جدلية مقدار الأثر وفق عدد من المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية؛ إذ أكدت النظرية الثنائية لهيرزبيرغ ونظرية التوقع لفروم Vroom ونموذج سمات الوظيفة لهاكمان وأولدهامز على المكافآت كمحرك للسلوك، واتفقت على أن المكافآت تؤدي دوراً محورياً وفاعلاً في تعديل السلوك وإحداث تغييرات دائمة أكثر من العقوبات، وخاصة للسلوكيات المرتبطة بخطوات ومراحل عمل روتينية بسيطة (Fernandez, 2011). وفي حالة نظام الخدمة المدنية السعودي فإن المكافآت تتنوع إلى مكافأة خارج الدوام الرسمي، ومكافأة نهاية الخدمة، وعدد من المكافآت الأخرى. ومع أن عدد من الباحثين يُشير إلى أن هناك فاعلية أكبر للقطاع الخاص على القطاع العام في تصميم وتطبيق هذه المكافآت والحوافز عموماً؛ إلا أن فريدريك تايلور Taylor أكد أنه لا يوجد دليل واضح على أن قطاع الأعمال أكثر فاعلية في تطبيقات نظم الحوافز بناءً على الأداء (Rainey, 1979). وتجدر الإشارة إلى أن المكافآت التحفيزية لموظفي القطاع العام تؤدي الدور الأهم في الدول النامية للتشجيع على البقاء في العمل بهذا القطاع، فقد وضّح عدد من الدراسات أن الموظفين العاملين في دول أفريقيا وآسيا يزيد أداؤهم بسبب المكافآت التحفيزية الخارجية، مثل المكافآت التشجيعية أو زيادة الراتب أو غيرها، حيث تمثل الخدمة العامة مفتاح دعامة التنمية (UNDP, 2014).

### **المبحث الثاني: الدراسات السابقة**

يتناول هذا الجزء من الدراسة أبرز الدراسات السابقة ذات العلاقة على النحو التالي:  
دراسة ميدانية أجراها بن ربيعان والأمين (1439) لتقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية السعودية. وهدفت الدراسة لمعرفة أنواع الحوافز المادية، والفجوة بينها وبين مجهودات الموظفين، والتعرف على مدى كفاية الحوافز باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية كالعمر والجنس والمنصب الوظيفي، كما هدفت الدراسة لمعرفة مدى كفاية تلك الحوافز ومقارنتها بمعدل التضخم والإعالة واختلاف المعيشة بين المدن السعودية. وقد استخدمت الدراسة مزجاً بين الأسلوب الاستقرائي والاستنتاجي من خلال المنهج الوصفي التحليلي على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية السعودية بلغت (800) موظف على ثلاث مراحل شملت المرحلة الأولى عينة عشوائية لموظفي المراتب المدنية الخمس عشرة، واتخذت المرحلة الثانية أسلوب المعاينة الطبقيّة النسبية لطبقتين هم للمراتب من العاشرة فما دون ومن الحادية عشرة فأعلى، وفي المرحلة الثالثة استخدم الأسلوب التناسبي وفق معيار الجنس للاختيار من الجنسين بعد ذلك بشكل عشوائي. وقد استخدمت أداتا الاستبانة والمقابلة لجمع البيانات. وقد أظهرت الدراسة الكفاية المنخفضة للحوافز الأساسية بمتوسط حسابي (2,03 من 5)؛ حيث يرى الموظفون ضعف كفاية العلاوة السنوية مقارنة بالإرتفاع السنوي للأسعار، لكن مستوى كفاية حوافز الترقيات والحوافز المادية طويلة الأجل حققا نتيجة متوسطة في مقدار المتوسط الحسابي (2,94 و3,05) على التوالي. كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المادية الاستثنائية المرتبطة بالإنتاجية حققت مقداراً متوسطاً في قيمة المتوسط الحسابي (2,67) من حيث عدم حصول الموظف في جهة عمله على أي ميزة مادية استثنائية وفقاً لنتيجة أدائه المتميز أو المرضي؛ ولكنه يحصل على ميزات إضافية ترتبط برئاسة الوحدات التنظيمية كالقسم والإدارة وغيرها، كما أنه يحصل على تدريب مقابل أدائه المتميز. كما نتج عن الدراسة أن هناك عدم تكافؤ عالياً بين موظفي الخدمة المدنية الخاضعين للمراتب مع غيرهم من موظفي القطاع العام في موضوع الحوافز المادية الحالية بمتوسط حسابي (4,27) ويبرز أهم

جوانب عدم التكافؤ في توفير التأمين الطبي وبدل السكن ومكافأة نهاية الخدمة وتناسب الراتب مع ارتفاع تكاليف المعيشة وغلائها. وأخيراً أظهرت هذه الدراسة أن الحوافز مهمة جداً للموظفين بمتوسط حسابي (4,52) حيث احتلت الحوافز المالية والمعنوية معاً الأهم بمتوسط حسابي (4,54) وجاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية الحوافز المالية بمتوسط حسابي (4,51) بينما حققت الحوافز المعنوية فقط أهمية أقل بمتوسط حسابي (4.18) علماً أنها جميعاً قيم مرتفعة لجميع الفئات والأصناف والمستويات الوظيفية والعمرية والمكانية والنوعية للجنسين. ووفقاً لتلك النتائج أوصت الدراسة ضرورة إعادة هيكلة سلم رواتب الموظفين العام وما يرتبط بها من حوافز تشمل المكافآت والعلاوات والبدلات والانتدابات وغيرها، والمطالبة بملاءمة الحوافز المادية مع المتطلبات الأسرية والتغير السعري للسلع والخدمات والتغيير الجغرافي، وأهمية ربط تقويم الأداء الوظيفي بالحوافز والترقيات ضمن نظام إدارة الأداء المتسق مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وضرورة إيجاد آلية مرنة لمكافأة الموظف المتميز في أدائه بما يسهم في تحسين عمل الجهاز الحكومي.

وفي دراسة قام بها السلمي عام (2015) لمعرفة علاقة الحوافز المادية والمعنوية بتحسين الأداء لموظفي إدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية بالرياض البالغ عددهم 152 موظفاً، خلصت الدراسة إلى وجود مستوى أداء مرتفع جداً عبّرت عنه عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.48 من 5)، وأن الحوافز المالية والمعنوية يتم تطبيقها حسب عينة الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.86 من 5) وللحوافز المالية و(4.03) للحوافز المعنوية، وأن المكافآت التشجيعية تُطبق بمتوسط حسابي يبلغ (4.34)، كما أن هناك علاقة طردية إيجابية أقل من المتوسطة بين تلك الحوافز المادية وبين تحسين الأداء بمعدل بلغ (0,192).

وفي دراسة قام بها كلا من فرينش وأميرسون French & Emerson عام (2014) هدفت للتعرف على أنواع المكافآت المفضلة لدى موظفي الحكومة المحلية، من خلال مواقعهم في القطاع العام لعدد (927) موظفاً في ولاية ميسيسيبي الأمريكية، أثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية للموقع الوظيفي للموظف وعوامل المكافآت الداخلية والخارجية للحكومة المحلية، واتضح أن الموظفين ذوي المواقع الوظيفية الأعلى أعطوا أهمية أكثر للحوافز والمكافآت الداخلية والخارجية، وقد بلغ معدل الاهتمام بالمكافآت المالية المرتبة الرابعة من بين ثمانية عشر متغيراً، تمثل الحوافز الداخلية والخارجية المادية والمعنوية بمتوسط بلغ (4.18)؛ وذلك بعد الأمان الوظيفي والمسؤولية والتطوير الذاتي.

وفي دراسة على نظام الخدمة المدنية السعودي قامت بها العيسى عام (2014) شخّصت من خلالها نظام الخدمة المدنية السعودي الحالي ولوائحه التنفيذية وقواعده المرتبطة به؛ من أجل التعرف على نقاط القوة لتدعيمها، ونقاط الضعف لمعالجتها عبر اقتراح نموذج فاعل للنظام مقارنة بعدد من أنظمة الخدمة المدنية العالمية. استخدمت الباحثة منهجي البحث الوثائقي والمسحي لقياس آراء عينة كبيرة بلغت (700) موظف وموظفة باستخدام أداة الاستبانة، وعينة أخرى عددها (400) موظف وموظفة من مسؤولي شؤون الموظفين في عدد من الأجهزة الحكومية التابعين لنظام الخدمة المدنية السعودي. وخلصت الدراسة أن لائحة المزايا المالية حسب آراء العينة الأولى – الموظفين والموظفات- من أقل اللوائح التنفيذية وضوحاً بمتوسط حسابي بلغ (2,74) كثنائي أقل لائحة ونظام بين (19) لائحة ونظاماً، وجاء المتوسط الحسابي للرضا بقيمة بلغت (2,75) كأقل متوسط حسابي بين عدد (19) لائحة ونظاماً، وجاءت آراء العينة الثانية- موظفي وموظفات إدارات شؤون الموظفين بمتوسط حسابي للوضوح عن تلك اللائحة بلغ (3,48) بترتيب (11) بين (19) لائحة ونظاماً، وبمتوسط حسابي للرضا بلغ (3,09) وترتيب (17) بين (19) لائحة ونظاماً في أنظمة الخدمة المدنية السعودي؛ وهذا مؤشر قوي ودليل أكيد على وجود ثغرات في نظام ولائحة المزايا المالية لموظفي الخدمة المدنية وتحديداً في الوضوح والرضا.

وفي دراسة قام بها فيرنانديز Fernandez عام (2011) حول معرفة حزمة العوامل المؤثرة على الوظائف العامة في الحكومة الفيدرالية الأمريكية؛ وخاصة من هم في الصف الأمامي بكفاءة وفاعلية، من خلال أسلوب التحليل التجريبي



المبني على بيانات المسح البشري الاتحادي (Federal Human Capital Survey). وجدت الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل الدافعة للأداء الابتكاري وأهمها: أثر توقع المكافآت على الإبداعات والتدريب والتطوير الوظيفي وتمكين الموظفين، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات وعلاقة التكامل العالي مع المشرفين، وحصل متغير المكافآت على نسبة 20% من العوامل الدافعة المتوقعة لزيادة الأداء والوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وبلغ معدل الارتباط لثاني أعلى مستوى من بين العوامل التابعة ذات الأثر الكبير على السلوك الابتكاري بين المكافآت المتوقعة وزيادة الأداء الابتكاري (0.2) بين العوامل المؤثرة.

وفي دراسة قام بها ريم Reem (2010) في ألمانيا حول التعرف على العوامل النظرية والعملية للدوافع، وتشخيص أسباب الركود في القطاع العام، ومدى علاقة ذلك بجمود أنظمة الخدمة المدنية في برلين، باستخدام منهج التطبيقات المعتمدة على التحليل والمقابلة عشرة مديرين سابقين في القطاع العام. أوضحت الدراسة وجود 14 عاملاً للدافعية على الأقل يمكن استخدامها في تنفيذ 46 تدخلاً مختلفاً؛ يمكن أن تساعد المديرين في تحفيز موظفي القطاع العام، وقد اتضح أهمية سؤال الموظف عما هو مهم له والجلوس مع كل موظف لتفصيل الإستراتيجية التحفيزية المتعلقة به حسب تطلعاته، وأكدت الدراسة على أهمية القيام بعدد من التدخلات في موضوع التحفيز تشمل مايلي:

1. إدارة المكافآت بشكل عادل وإيجابي.
2. أهمية ربط المكافآت بالأداء والسلوك الإيجابي في العمل.
3. تزامن المكافآت مع نتائج التقويم السنوية.
4. أن تعكس معايير المكافآت الأهداف التنظيمية.
5. تأسيس برنامج الراتب مقابل الأداء تحت ظروف معينة محدودة.

### ولذا أوصت الدراسة بضرورة فك جمود أنظمة الخدمة المدنية لتحفيز موظفي القطاع العام.

وفي دراسة قام بها العنقري عام (1999) لمعرفة دور الحوافز المطبقة على الموظفين بإمارة منطقة الرياض في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الأداء لعدد 90 موظفاً كعينة للدراسة، خلصت الدراسة إلى أن موظفي الإمارة يحصلون على عدد من الحوافز المادية وفق نظام الخدمة المدنية ولائحتها التنفيذية ولكن بشكل محدود جداً يفقر للتنوع؛ وأشار إلى أن نسبة 3.1% فقط من المبحوثين يحصلون على المكافآت المادية، كما أن الحوافز لا تحقق رضا الموظفين بمتوسط حسابي بلغ (2.67 من 5)، وبلغ المتوسط الحسابي للرضا عن المكافآت (2.30 من 5)، وأن الموظفين راضون عمومًا عن الحوافز المعنوية الإيجابية المرتبطة بنوع الوظيفة والعلاقة مع المشرفين بنسبة مئوية للمتوسط الحسابي بلغت (53.49%)، كما تدل النتائج أن المبحوثين يقرون بالدور الملائم للحوافز السلبية لتعديل السلوكيات الخاطئة في إطار العمل بمتوسط بلغ (3.32 من 5)، وتأتي الحوافز المادية الأهم في ترتيب الحوافز وتشمل الترقيات والمكافآت والعلاوات. لذا؛ رأى المبحوثون أن هناك حاجة ماسة لنظام حوافز واضح ومستقل يُعالج جمود الأنظمة الحالية للحوافز.

ومن خلال فحص الدراسات السابقة، نجد أن غالبيتها اتفقت مع هذه الدراسة حول موضوع دور وأثر نظام الحوافز والمكافآت على تحسين الأداء في المنظمات العامة حيث أن بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي، ولكنها تناولت موضوع الحوافز من زوايا أخرى مختلفة، كمقارنته بالأداء ونوع الوظيفة ومخرجات ونتائج عمل المنظمة؛ فنجد مثلاً أن دراسة بن ربيعان والأمين (1439) تناولت الموضوع من أبعاده الاقتصادية، بينما دراسة السلمي (2015) ركزت على دور الحوافز بنوعها على الأداء في سياق دراسة الحالة على منظمة صحية، كما أن دراسة فرينش وأميرسون Emerson French & (2014) سلطت الضوء على أنواع المكافآت المفضلة لدى موظفي الحكومة المحلية في

إحدى الولايات الأمريكية، لكن في الطرف الآخر قدمت دراسة العيسى (2014) تشخيصاً عاماً وشاملاً لنظام الخدمة المدنية السعودي الحالي ولوائحه التنفيذية وقواعده المرتبطة به بدون تفصيل مكامن كل لائحة وسبل التدخل المطلوبة لسد الفجوات وتحقيق طموحات المبحوثين. أما دراسة فيرنانديز Fernandez (2011) فقد ربطت بين الأداء الابتكاري والعوامل المؤثرة عليه من منظور المسوحات التجريبية الأمريكية المرتبطة بذلك، كما ان دراسة ريم Reem (2010) بحثت أسباب الركود في أداء المنظمات العامة الألمانية، ووصلت إلى نتائج مهمة تدفع نحو مزيد من البحث والتشخيص لواقع كل سبب من تلك الأسباب وأهمها الحوافز والمكافآت، بينما كانت دراسة العنقري عام (1999) مؤكدة على تأثير الرضا الوظيفي بتنوع وقيمة الحوافز والمكافآت لموظفي إمارة الرياض.

وبالتالي فإن تلك الدراسات تدفع نحو مزيد من البحث والتشخيص لدراسة حالة الخدمة المدنية السعودية وخاصة في موضوع الحوافز والمكافآت التي تنعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي. كما يمكن القول بأن تلك الدراسات افتقرت إلى تسليط الضوء على نظام ولائحة الخدمة المدنية عبر نظرة تحليلية فاحصة لمكامن النظام ونقاط القوة والضعف فيه بمنظور التجارب الرائدة، ومقارنتها ببعض للخروج بتوصيات مفيدة؛ لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على القصور في نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودية، والتعرف على ركائز نجاح التجربة العالمية لنظام الخدمة المدنية، ولتقديم رؤية متفحصه حيال أسس تدعيم وإصلاح جوانب القصور؛ لبناء مقترح نموذجي يسهم في توظيف واستغلال وسيلة الحوافز الإدارية في تحسين وتطوير العمل على جميع المستويات.

### الفصل الثالث: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي المبني على تحليل المضمون القائم على جمع المراجع والسجلات والوثائق المتوافرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ كالأنظمة والقوانين واللوائح والتعاميم والوثائق ذات العلاقة، ثم تحليلها الشامل لمحتوياتها وفق إطارها التاريخي والسياقي في المملكة، بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة الدراسة من أدلة وبراهين لتقديم محاولة مقترحة لحلها.

كما تم استخدام أسلوب المقابلة المباشرة وشبه المفتوحة مع عدد من المسؤولين الحكوميين في إدارات الموارد البشرية في الجهات العامة للحصول على المعلومات كمصادر؛ بحيث لا يوجد قوائم محددة رقمية أو نوعية لتأثيره؛ فقد تم اختيار مفرداتها من خلال أسلوب عينة الحكم Judgement Sample وهي تلك العينة المستهدفة ذات الأهمية للحصول على معلومات عن موضوع الدراسة وفقاً للاختصاص الوظيفي وطبيعة العمل والخبرة؛ لكونها القادرة على إعطاء تلك البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة. فقد تم استبعاد المفردات التي يتوقع أنها لا تلم بموضوع الدراسة، وتم الإبقاء على من لديهم إلمام ودراية بالموضوع والوثائق ذات العلاقة بنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي. ثم تم اتباع أسلوب كرة الثلج المتدرجة Rolling Snowball للوصول إلى الإدارات التي يمكن إجراء المقابلة معها وهي إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية؛ لذلك تم البدء بالجهة المركزية المسؤولة عن أنظمة الحوافز والمكافآت في وزارة الخدمة المدنية وعددهم (6) مديرين من الخبراء المتخصصين، ثم تم ترشيح عدد من الأجهزة الحكومية التي قبلت إجراء المقابلة، وهكذا حتى تم تغطية عدد (14) مدير موارد بشرية في ثماني وزارات سعودية، ثم تمت مقابلة الجهة الأساس في التقييم والتدريب كجهة مستقلة ومحايدة مكونة من عدد (5) من خبراء الموارد البشرية. وعندما ضمن الباحثان وجود تشعب في كفاية معلومات الدراسة وتكرارها بنسبة وصلت إلى 96% تم إيقاف جمع المعلومات والاكتفاء بما تم جمعه؛ لكون المقابلات الثلاث الأخيرة لم تقدم أية معلومات إضافية، وبعد ذلك تم تحليل تلك المعلومات

ومناقشتها ضمن إطار الدراسة المعد لذلك. وقد بلغ عدد إجمالي مفردات مصادر المعلومات (25) مديراً إدارياً في الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ وتم اختيار مصادر للمعلومات من المسؤولين الذين يتسمون بالصفات الآتية:

- خبرة وظيفية لا تقل عن 15 عاماً في إدارة شؤون الموظفين قديماً "إدارة الموارد البشرية" حديثاً في إحدى الوزارات السعودية.
- منصب وظيفي إداري حالي في إدارة شؤون الموظفين قديماً "إدارة الموارد البشرية" حديثاً.
- مرتبة وظيفية لا تقل عن المرتبة العاشرة في مراتب وظائف الخدمة المدنية.
- تأهيل علمي لا يقل عن الحصول على شهادة البكالوريوس في تخصص الإدارة العامة.
- أن يعمل المستهدف في إحدى الجهات المستهدفة الآتية: الإدارة المركزية "وزارة الخدمة المدنية"، أو في إدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية ذات العلاقة، أو ضمن فريق تطوير برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم التركيز على من سمح بقبول إجراء المقابلة للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بموضوعها؛ حيث لاحظ الباحثان عدم رغبة بعض مصادر المعلومات في المشاركة بالدراسة. ووفقاً لما سبق فقد تم استهداف الموصوفين بالسماوات السابقة وعددهم (25) مديراً إدارياً في الجهات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد تضمنت المقابلة عدة محاور تضمنت ما يلي:

- 1- التعرف على مدى توافر أنظمة ولوائح تنظم الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية، وأنواع تلك الحوافز والمكافآت وطرائقها.
- 2- التعرف على مكونات لائحة الحقوق والمزايا، والتأكد من مفاهيم محتواها.
- 3- الحصول على القرارات والتنظيمات التي طرأت على موضوع الحوافز والمكافآت عموماً، وفي موضوع الحوافز التشجيعية المتعلقة بالأداء خصوصاً في نظام الخدمة المدنية السعودي، مع التعرف على مبرراتها وأثارها.
- 4- الحصول على معلومات عن الفئات الوظيفية في نظام الخدمة المدنية السعودي التي لديها حوافز خاصة، وماهيتها.
- 5- التعرف على الاتجاهات الحديثة التي اتخذتها المملكة لتطوير نظام الخدمة المدنية لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الحديثة. ومدى شمولها للحوافز والمكافآت، ومدى استثمار لائحة الأداء الوظيفي ودليلها الإرشادي لتطوير الحوافز.

وبالتالي فإنه قد تم إجراء المقابلة مع الخبراء المختصين للحصول على المعلومات التي تتعلق بنظام الحوافز ولائحة الحقوق والمزايا المالية والتصنيفات الوظيفية، وأهم الأوامر والقرارات التي عدلت تلك الأنظمة والوضع الحالي لمنح الحوافز والمزايا المالية؛ وتم أيضاً مناقشة مفاهيم وبنود واشتراطات كل محور ووثيقة ذات علاقة بحيث تم التأكد من فهم تلك اللوائح والأوامر وشرحها والأوامر المتعلقة بالحوافز في نظام الخدمة المدنية وأبرز جوانب القوة والقصور. وقد استغرق زمن المقابلة قرابة (30) دقيقة تقريباً (تم إرفاق أسئلة المقابلة في الملحق). كما اعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل الأنظمة واللوائح القانونية في الخدمة المدنية؛ سارية المفعول وتحليلها للوصول إلى مكامن الضعف في النظام واللوائح الحالية للحوافز، وإمكانية الاستفادة من أفضل الممارسات Best

Practices الدولية المعمول بها؛ وتم توظيف النتائج وتحليلها لبناء مقترح نموذج نظام الحوافز والمكافآت لنظام الخدمة المدنية السعودي، واقتراح عدد من التوصيات حيال موضوع الدراسة.

كما تم مراجعة الأدبيات المتوافرة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛ للتعرف على نظم ولوائح الحوافز والمكافآت في المملكة العربية السعودية وبعض الدول الأخرى، وذلك للتعرف على مدى فاعلية تلك النظم، ومن ثم تحليل تلك المعطيات لتشخيص الوضع القائم في نظام الخدمة المدنية بالمملكة؛ بما يُسهم في تطوير أنظمة الحوافز في العمل الحكومي السعودي؛ الأمر الذي يساعد في فتح أفق لمعالجة جذور مشكلة ضعف استثمار الحوافز المادية في نظام الخدمة المدنية. ويتضمن الجزء التالي عرض واقع نظام ولوائح الحوافز في المملكة العربية السعودية، ثم عرض للتجربة العالمية ومقوماتها، وصولاً لصياغة رؤية مقترحة حيال تطوير الحوافز في نظام الخدمة المدنية بالمملكة اعتماداً على تحليل نتائج المقابلة والتجارب الدولية الرائدة.

## الفصل الرابع: الحوافز في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية

### المبحث الأول: نظام الخدمة المدنية السعودي والحوافز

يبلغ عدد الوظائف المعتمدة للموظفين والمستخدمين التابعين لنظام الخدمة المدنية ما يقارب (1531175) موظفاً وموظفة حسب إحصائية ميزانية العام المالي 1438/1437 هـ (وزارة الخدمة المدنية، 2019) من إجمالي عدد السعوديين البالغ (20,768,627) حسب إحصائية الهيئة العامة للإحصاءات لنفس العام (الهيئة العامة للإحصاء، 2018)؛ ويدل هذا على أن نسبة موظفي الخدمة المدنية يبلغ 7,4% من إجمالي عدد السكان السعوديين؛ وهي نسبة مرتفعة مقارنة ببعض الدول المتقدمة مثل ألمانيا التي تبلغ نسبتهم أقل من (5%) مع أنها أعلى الدول المتقدمة تضحاً في أعداد موظفي الخدمة المدنية مع اختلاف التاريخ والنوع والمفهوم لإطار الخدمة المدنية (ماسي، 1439). وقد اهتمت المملكة العربية السعودية بالحوافز منذ وقت ليس بالقريب؛ فقد أفردت لها نظاماً ولوائح في أنظمة الخدمة المدنية، ونظمت عدداً من الندوات والبرامج التدريبية حيالها، مثل الندوة الكبرى للحوافز في المملكة، التي عقدها معهد الإدارة العامة عام 1403 هـ، وتضمنت عدداً من الأبحاث والدراسات الرائدة في هذا المجال؛ إذ بينت عدد من الدراسات بأن الموظفين في القطاع العام بالمملكة يعطون الأهمية الأولى للحوافز المالية والمعنوية معاً مثل الراتب والمكافآت وفرص الترقية والضمانات في ترتيب الحوافز والذوافع عموماً (العديلي، 1403؛ بن ربيعان والأمين، 1439)، وتعدُّ هذه النتيجة متوقعة لذا أفرد نظام الخدمة المدنية نظاماً خاصاً بالحوافز وخاصة المكافآت على الأداء، حيث نصّت المادة (24) من اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية الصادرة عام 1397 هـ والمحدثة والمعمول بها منذ عام 1425 هـ، على أنه "يجوز أن تحدد وزارة الخدمة المدنية المستوى الذي يصل إليه أداء العمل بالنسبة لبعض الوظائف فإذا زاد عمل الموظف على القدر المحدد جاز منحه مكافأة عن هذه الزيادة تُحدد بقرار من الوزير المختص وتحدد اللائحة قواعد منح هذه المكافآت". ويوضح القرار رقم (6) لمجلس الخدمة المدنية -السابق- بتاريخ 1397/12/3 هـ تعريف المكافآت على أنها "تلك المبالغ المحددة التي تُصرف للموظف لأسباب معينة بعد توفر شروطها وتقر بموجب مرسوم أو أمر ملكي أو حسب ما أورده اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية" (السنيدي، 2008). وتشتمل تلك الحوافز على ما يلي:

1. المكافآت المقررة بمرسوم أو أمر ملكي: وتتضمن مكافآت وظائف مباشرة الأموال العامة النقدية والعينية والأعيان المنقولة والطوابع ذات القيمة؛ التي يستفيد منها أمناء الصناديق والمستودعات ومأمورو الصرف ومحصلو الإيرادات. كما أن هذا النوع من المكافآت يشمل مكافأة العاملين في المشاعر المقدسة الصادر بالأمر السامي عام 1400 هـ بمقدار راتب شهر ونصف الشهر، لكن أوقف العمل بها بقرار مجلس الوزراء

رقم (18) في تاريخ 1409/2/22 هـ، وتم الاكتفاء بحساب الانتداب للموظف المكلف بالعمل الإضافي في موسم الحج لخدمة ضيوف الرحمن العاملين في المشاعر المقدسة.

2. المكافآت المقررة في اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية: وتتضمن مكافآت شغل الوظائف المؤقتة، والبقاء لتسليم العهدة، والتكليف بالعمل الإضافي، والأطباء البيطريين، ونهاية الخدمة. وقد حدد النظام واللائحة التنفيذية شروط ومتطلبات صرف كل نوع، كما تم تعديل بعض تلك الاشتراطات ومقدارها.

3. المكافآت المقررة من مجلس الوزراء: وتشمل أعضاء بعض اللجان والمحاضرين، والعاملين في المراكز التدريبية، ودور الملاحظة، وتسوية الخلافات، وأنواعاً محددة للمدارس ذات الطبيعة الخاصة، والمستشفيات ودور الملاحظة، وأعضاء المجالس البلدية وغيرهم. وحددت الأنظمة واللوائح ضوابط وشروط صرفها ومقدارها وفئاتها وتاريخ استحقاقها.

4. المكافآت المقررة من مجلس الخدمة المدنية - سابقاً -: إذ أصدر المجلس منذ إنشائه عام 1397 هـ وحتى عام 1429 هـ ما يزيد عن (2000) قرار، كان من ضمنها قرارات المكافآت؛ وتشمل مكافآت لجان المسابقات الوظيفية، ومكافآت مجلس الأمن الوطني، ومكافآت قياسي المطر، ومجلس الأوقاف، ومنسوبي الإمارات والعمد وأمراء ومشايخ الهجر والقرى، والتعليم الخاص، والجهات الأمنية، ومدرسي القرآن الكريم، وعدد من اللجان والعاملين في مجال الحاسب وغيرها.

وتجدر الإشارة أن نظام الخدمة المدنية الصادر عام 1397 هـ قد نص على دور وأهمية المكافآت التشجيعية وكيفية صرفها؛ فقد حددت المادتان 1/17 و 18/27 من اللوائح التنفيذية للنظام بأن الحد الأعلى لنسبة من يمنح كلاً من العلاوة الإضافية والمكافآت التشجيعية لا يزيد عن 10% من موظفي كل مرتبة، وقد وضّح التعميم رقم 4/ن/4 الصادر بتاريخ 1397/12/18 هـ اشتراطاتها بأنها تعتمد على نتائج التقرير الدوري لتقارير الكفاية لآخر عامين أو لمن تقل خدمته عن سنتين (نشرة الآراء والتعاميم لديوان الخدمة المدنية، د. ت.). وقد صدرت نشرة عام 1400 هـ توضح كيفية تنظيم صرفها من حيث الزمن (نشرة الآراء والتعاميم، 1400 هـ). وقد ساعدت المكافآت التشجيعية على تحفيز المنافسة ورفع مستوى الجد والمبادرة وزيادة الإنتاجية؛ لكنه في الطرف الآخر هناك مجال إلى أن يُساء استخدامها، أو تُبنى على أساس ذاتي غير موضوعي لتقييم الأداء الوظيفي أحياناً من خلال الافتقار إلى المعايير العلمية والدقيقة العادلة. كما أن هناك اعتبارات اقتصادية مرت بها المملكة في ذلك الوقت ساهمت في إلغاء مكافأة التشجيع من خلال القرار 101 الصادر عام 1405 هـ. ومنذ ذلك الوقت بدأ الشروع في إعداد لائحة الحقوق والمزايا وعدد من اللوائح التي توجزها الفقرات الآتية:

#### **وصف وتحليل القرار رقم 101 الصادر بتاريخ 1405/6/24 هـ:**

يمكن استنتاج سمات الفترة التي سبقت إصدار القرار رقم 101 (أي قبل تاريخ 1405/6/24 هـ) من حيث صرف المزايا والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية السعودية بعدة سمات كان من أهمها: الذاتية في صرف تلك الحوافز والمكافآت كونها تُبنى على سلطة تقديرية للرئيس المباشر والجهة التي يعمل بها الموظف؛ وكان هذا يتطلب موضوعية من خلال تحديد وتقنين المعايير وشفافيتها والانضباط في التطبيق و ضمانات تحقيق العدالة؛ لذا نص قرار مجلس الوزراء رقم 101 على تنظيم صرف المزايا والمكافآت والبدلات والمصاريف السفرية عبر عدد من الضوابط التي تتضمن الترشيح في الإنفاق تشتمل على ما يلي:

1- إلغاء كل من: المكافآت التشجيعية، ومكافأة التكليف بعمل وظيفة أخرى، وعدد من البدلات الأخرى مثل بدل العلاج في الداخل، وبدل الأعمال الرقابية، وغيرها دون النظر إلى طبيعة العمل.

2- تعديل معادلة احتساب نسبة المكافآت والبدلات والمزايا لعدد منها؛ بحيث تم تخفيضها وشمل: بدل التدريب، والمكافآت المقررة لمن يعملون أكثر من ساعات الدوام الرسمي، وبدل المناطق النائية والمناطق الجبلية، وبدل السفر المتواصل، وغيرها من البدلات ذات العلاقة.

ويتضح من خلال هذا القرار أن السياسات المالية في تلك الفترة كانت انعكاساً لحالة الترشيح التي تمر بها الدولة؛ للمحافظة على الانفاق الحكومي والتوجه نحو تحقيق الأهداف التنموية والنهضوية في البناء والإعمار. وكان ذلك التنظيم من مقترحات وزارة المالية والاقتصاد الوطني في ذلك الوقت لوضع قواعد تهدف لترشيح الصرف على بنود البدلات والمكافآت والمصاريف السفرية وأجور العمال وأهم التوصيات لذلك؛ حيث أشار القرار رقم (101) إلى عدة ضوابط للصرف حددت الحد الأعلى، وتقنين التكاليف الإضافي، والعمل في العطل والأعياد ومهمة المشاركة في خدمة ضيوف الرحمن في موسمي الحج والعمرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد في نظام الخدمة المدنية ربط بين نتائج تقييم الأداء وبين عدد من الوسائل والأساليب التحفيزية والتنموية كالتدريب وغيره؛ حيث أوضح المطلق (2011) أن عملية تقييم الأداء لكل الفئات الوظيفية في القطاع العام التي تُطبق أنظمة الخدمة المدنية لا تؤدي الدور المأمول منها ولا يُبنى عليها التدريب وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى؛ بينما نجد أن عدداً من المؤسسات العامة مثل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية والهيئة الملكية في الجبيل وينبع تسعى لتحقيق الربط بين نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي لتكون مُدخلات جيدة لعملية التحفيز ودفع الأداء نحو مزيد من الجهد والمحافظة على مستويات عالية تحقق الأهداف التنظيمية وتُشبع حاجات الموظف. ومن جانب آخر فقد فصل كل من (رشيد، 1430هـ) و(السندي، 2008م) في أنواع وشروط ومتطلبات ومقدار وظروف واستثناءات الرواتب والمكافآت والبدلات والعلاوات وما يتعلق بها في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية؛ حيث حددت لائحة الحقوق والمزايا المالية الصادرة عام 1432هـ أنواع ومقدار وشروط البدلات أو المكافآت أو التعويضات أو المزايا (المادة 27 من اللائحة التنفيذية، 1436هـ)، ويمكن إيراد نبذة عن أبرز ما تحتويه هذه اللائحة وعدد من اللوائح ذات العلاقة فيما يلي:

### المبحث الثاني: لائحة الحقوق والمزايا المالية

صدرت لائحة الحقوق والمزايا المالية في نظام الخدمة المدنية بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/ 28) وتاريخ 1432/3/20هـ للعمل بها من تاريخه، وقد اشتملت على عدد من المزايا المالية وأدخل عليها عدداً من التعديلات والإضافات على القواعد المعمول بها ضمن اللوائح التنفيذية للنظام بشكل متكرر وصولاً إلى عدد من المراسيم الملكية وأخرها المرسوم الملكي رقم (م/59) وتاريخ 15/ 9/ 1439هـ، وقد كانت المواد المتعلقة بالحقوق والمزايا المالية الواردة بنظام الخدمة المدنية هي المواد من (16) إلى (27). كما تم تصنيف لائحة الحقوق والمزايا المالية إلى ثلاثة أجزاء رئيسية يمكن إيجازها في الآتي:

#### أولاً: المواد المتعلقة بالحقوق والمزايا المالية الواردة بنظام الخدمة المدنية: وتشتمل على الآتي:

1- الرواتب والعلاوات: وتتضمن المواد (16-21)؛ فعلى سبيل الذكر أشارت المادة (16) استحقاق راتب الموظف، ومنح الراتب وفق سلم الرواتب الجديد، ومنح راتب الموظف الجديد لأول درجة في مرتبة الوظيفة وغيرها في المادتين (17 - 18). وقد وضحت المواد (1-5) استحقاق الترقية والعلاوة الدورية وحالات النقل والشروط المستحقة للعلاوة الإضافية وحالات كف اليد والغياب. وجاءت المادة الأولى لتوضح آلية التعامل مع الموظف المرفق في أول محرم والممنوح علاوة دورية فإنه يحصل عليهما جميعاً؛ بحيث لا تمنع إحداهما

الأخرى. وتأتي المادة الثانية لتوضح كيفية التعامل مع المستخدم المعين في وظيفة خاضعة لنظام الخدمة المدنية؛ بحيث يتم التعيين على الدرجة المساوية للراتب الذي كان يتقاضاه في الوظيفة السابقة أو تلونها. وتفصل المادة الثالثة اشتراطات منح العلاوة المنصوص عليها في المادة 18/ب بقرار من الوزير المختص أو من يفوضه بمن فيهم من تمت ترقيتهم للمرتبتين (15 و14) لغرض تشجيع الموظف الجيد على الأداء؛ وتشترط لمن تمت ترقيتهم للمراتب (11) فما فوق لمنح العلاوة الإضافية ما يلي:

1. الحصول على تقدير لا يقل عن ممتاز في العام الأخير قبل منح العلاوة.

2. أن تكون ترقيته للمرتبة التي تلي مرتبته مباشرة.

3. ألا تُمنح لمن يُرقى استثناءً؛ إلا إذا نص قرار الترقية الاستثنائية منحه العلاوة.

بينما نجد أن من تمت ترقيتهم للمراتب من العاشرة فما دون فإن الاشتراطات المحددة بهذه اللائحة قد تم تعديلها بعد صدور اللائحة بالقرار رقم (1699/1) في تاريخ 1433/6/3 هـ؛ حيث كانت الشروط تتضمن تقويم أداء لا يقل عن جيد جدًا في العام الأخير، وأن يكون الموظف أمضى مدة لا تقل عن أربع سنوات، وألا يزيد عدد الممنوحين (50%) من إجمالي المترقين لكل مرتبة، وألا يكون قد حُسم من راتب الموظف لغيابه مدة خمسة أيام أو أكثر أو عوقب تأديبياً خلال السنتين السابقتين للترقية، وبالتالي يلغي القرار المشار إليه أعلاه الشرط المتعلق بعدم زيادة عدد الممنوحين (50%) لتكون بدون حد أعلى لمن يتم منحهم.

**2- البدلات والمكافآت والتعويضات:** وتشمل المواد (22-27) التي تم تعديل فقراتها في المرسوم الملكي رقم (59/م) وتاريخ 15 / 9 / 1439 هـ كما يلي:

- صرف بدل نقدي للانتداب لمهمة رسمية داخلياً أو خارجياً حسب الفئات الوظيفية.
- جواز تحديد مستوى أداء العمل لبعض الوظائف من وزارة الخدمة المدنية، فإذا زاد عمل الموظف على القدر المحدد جاز منحه مكافأة تحدد بقرار من الوزير المختص.
- جواز المكافأة على الأداء المتميز بمكافأة نقدية؛ بحيث حددت اللائحة مقدار المكافأة وأسس منحها وشروطها وضوابطها. وعلى الجهة الحكومية أن تكافئ الموظف المتميز بمنحه شهادة أو ترشيحه لجوائز التميز
- صرف مكافأة نقدية للموظف الذي يعمل خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطل الرسمية.

وقد حددت المواد التفسيرية مقدار البدل النقدي للمنتدب في الداخل والخارج على اختلاف المراتب وحالاته وشروطه والمبالغ المترتبة عليه ومدته، وشروط الحالات الاستثنائية لزيادة فترة الانتداب، كما وضحت إجراءات وشروط تكليف الموظف ومتى يتم التمديد وحالات التعاقد الاستثنائية ومدتها.

ونصت المواد كذلك شروط شغل الوظائف الشاغرة، وحالات التمديد بعد انتهاء الخدمة وشروط التكليف للعمل خارج وقت الدوام الرسمي، كما حددت اللائحة مقدار احتساب مكافأة العمل الإضافي على أساس الساعة الواحدة بناءً على اعتبار المعدل الشهري لساعات العمل وشروط صرفها، كما حددت مكافأة العمل أيام العطل والأعياد، وحالات التعويض للإصابة - بعجز أو عاهة - كما نصت اللائحة على مقدار بدل الانتقال الشهري للمراتب الوظيفية وشروطه، ومتى يتم صرف بدل توفير وسيلة نقل، كما حددت اللائحة شروط ومقدار نفقات الترحيل الداخلي وبدل الترحيل الخارجي وتذاكر إركاب الطيران ودرجاتها، كذلك حددت اللائحة أيضاً شروط وآلية صرف بدل الضرر والعدوى وبدل الخطر ومقداره، وأيضاً شروط ومقدار ما يصرف من مكافأة للأطباء البيطريين، وأعمال التدريب والتعليم لغير الخاضعين لللائحة الوظائف التعليمية، وشروط منح بدل طبيعة العمل

لغير شاغلي الوظائف التعليمية والتدريبية، كما وضحت اللائحة شروط وحالات مكافأة نهاية الخدمة والبدل الشهري للموظفين المعيّنين في المناطق النائية.

**3- الأحكام العامة:** وتبدأ هذه الأحكام والحالات من المادة الخامسة والخمسين إلى المادة الستين، وتتضمن حالات صرف البدلات عمومًا، وتشكيل لجنة لوزارة الخدمة المدنية يسند لها مراجعة البدلات والنظر في ما يطرأ من أحداث في المستقبل لبناء مقترحات بتعديل البدلات، كما تقوم اللجنة بمراقبة حسن تطبيق الأحكام المنظمة للبدلات والوظائف الخاضعة لها واقتراح توصياتها لمجلس الخدمة المدنية لإقرار ما يراه، كما أن اللائحة نصت على ضرورة الاستمرار في صرف البدلات والمكافآت والتعويضات والمزايا التي يتقاضاها الموظفون قبل نفاذ اللوائح التنفيذية، بموجب قرار مجلس الخدمة المدنية رقم (1) وتاريخ 1397/7/27 هـ فيما لا يتعارض معها، كما نصت اللائحة على حالات تنازل الموظف عن المزايا وكيفية احتساب التواريخ والتأكيد على إقرار هذه اللائحة وقواعدها، على أن تحل محل جميع القواعد المقررة في هذا الشأن (لائحة الحقوق والمزايا المالية، 2019).

وبناءً على ما سبق، نجد أن هذه اللائحة لم تورد المكافآت التشجيعية مما يدل على أنه بالفعل تم استمرار إيقاف العمل بها. وقد حدد النظام المحدث عددًا من اللوائح المتعلقة بوظائف متخصصة، تتضمن فئات وظيفية محددة، كالتعليمية والصحية، وتم إفراد لائحة مستقلة بها، ويطبقها العدد الأكبر من موظفي الخدمة المدنية، وتتضمن حوافر نستعرضها في الفقرات التالية فيما يلي:

**الحوافر والمكافآت في لائحة الوظائف الصحية:** يشكل الموظفون الخاضعون للائحة الوظائف الصحية نسبة 11% من إجمالي عدد موظفي الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية وفق إحصاءات وزارة الخدمة المدنية للعام 1438/1437 هـ (وزارة الخدمة المدنية، 2019)؛ وتقدم لائحة الوظائف الصحية الصادرة بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم 241/10 وتاريخ 1412/3/28 هـ الفئات والمستويات المستحقة للبدلات الواردة بالجدول المحدد في اللائحة، وتشمل المستشفيات والعيادات النفسية وأقسام العزل ومستشفيات الجذام ومزاولة الطب الشرعي، وحدد الجدول الفئة والمستوى والنسبة المئوية بجدول البدلات؛ وتشمل: بدل التفرغ، وبدل مزاولة الطب الشرعي، وبدل العمل في العيادات النفسية وأقسام العزل، والسكن العيني، وبدل ندرة بما لا يزيد عن 30%، وبدل تميز - المرتبط بالتميز المهني والسمعة والشهرة في مجال التخصص - بما لا يزيد عن 30% من الدرجة الأولى من المستوى الذي يشغله الموظف، وبدل تدريب للاستشاريين المدربين، وبدل الانتقال الشهري للمشمولين باللائحة. وعرضت اللائحة في نهايتها الضوابط والشروط لصرف بدلات الندوة والتميز والإشراف والتدريب متضمنة النسبة المحددة وطريقة الحساب وطبيعة كل بدل، واشترطات الجمع بين أكثر من بدل، ونوع التخصصات للفئات الوظيفية الصحية لصرف بدل الندوة؛ كما أنه قد تم توضيح ضوابط صرف بدل التميز بناءً على تقرير الأداء الوظيفي السنوي واشترطات الحصول على واحدة أو أكثر من عناصر الاستحقاق للبدل كالحصول على جوائز أو تكريم داخلي أو خارجي معترف به والقيام بأعمال لخدمة المجتمع، والمشاركة بأوراق عمل وتقارير وبحوث وتجارب عملية متخصصة وتأليف كتب علمية ونشر الأوراق العلمية في المجالات المحكمة، كما أنه يُشترط لصرف كامل قيمة البدل والبالغة 30% الحصول على براءة اختراع لجهاز طبي أو ابتكار تركيبية طبية علاجية. ويتولى مجلس الخدمات الصحية وضع تنظيم تطبيق هذا البدل كما أن المستفيدين يقرهم الوزير المختص لمدة سنة مالية (لائحة الوظائف الصحية، 2019). كما أن اللائحة تم تحديثها وفقًا للتنظيمات والمستجدات التي طرأت لإعادة تنظيم صرف وتقدير البدلات المشمولة بلائحة الوظائف الصحية (وزارة الخدمة المدنية، 2019).



## اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية:

صدرت هذه اللائحة بقرار من مجلس التعليم العالي، وحددت كذلك سلم الرواتب لأعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، ونصت المادة 19 منها على معادلة التعامل مع أعضاء هيئة التدريس من حيث البدلات كموظفي الدولة، وبينت المادتان (27 و 28) عناصر وبنود تقييم الجهود وتوزيع النقاط ونسبة تلك النقاط الواجب الحصول عليها للترقية، وجاءت المادة (44) لتوضيح سلم الرواتب والعلوات، وتلتها المواد (45-48) لقواعد صرف المكافآت المرتبطة بالمنصب الوظيفي كمكافآت العمداء والوكلاء وأعضاء هيئة التدريس، وقدمت المواد (98-101) تفصيلاً لمكافآت الأستاذ غير المتفرغ، وممن يتم الاستعانة بهم من غير الأعضاء (اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وقواعدها التنفيذية، 2018). ويتضح من تلك اللائحة بأنه يُطبق على أعضاء هيئة التدريس نظام تقويم الأداء الوظيفي المبني على النقاط ويشمل: 60 نقطة للإنتاج العلمي، و25 نقطة للتدريس، و15 نقطة لخدمة المجتمع. ومنح مجلس الجامعة صلاحية وضع معايير التقويم بناءً على توصية المجلس العلمي لأغراض الترقية، ويشمل الإنتاج العلمي عدد العناصر التي تم عرضها في المادة (29)، مثل البحوث المنشورة في المجلات المحكمة أو المشاركة في المؤتمرات والندوات والنشاطات الإبداعية المتميزة. وقد أضافت اللائحة عددًا من المكافآت والبدلات في عام 1429هـ وتشمل:

- 1) مكافأة نهاية الخدمة.
- 2) بدل النذرة.
- 3) بدل الجامعات الناشئة.
- 4) بدل حضور الجلسات.
- 5) مكافأة التميز (بحيث تكون 10% من الراتب الأساسي لمن حصل على جائزة محلية، و20% لمن حصل على جائزة إقليمية، و30% للحاصل على جائزة عالمية، و40% للحاصل على براءة اختراع).
- 6) بدل تعليم جامعي (وقدره 25% من الراتب الأساسي) لمن يبلغ نصابه الحد الأعلى.
- 7) مكافأة الوظائف القيادية: وهي المكافآت التي تم رفعها للقيادات في المنظمة وحددتها المادة (46) من اللائحة؛ حيث يُصرف للعميد ومن في حكمهم مبلغ (2500) ريال شهريًا ولوكيل العميد (2000) ريال شهريًا ولرئيس القسم (1500) ريال شهريًا (اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم وقواعدها التنفيذية، 2018).

ومن خلال ما سبق يتضح أن نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودي الحالي يتنوع وفق الفئات التصنيفية للوظائف سواء العامة أو التعليمية أو الصحية وغيرها، كما أن النظام العام يتعامل مع التكاليف الإضافية خارج وقت الدوام الرسمي وأثناء العطلات الرسمية على أنه مكافأة تُصرف من خلالها؛ وهذا قد يكون قصورًا في مسمى هذا الاستحقاق؛ كون هذا المقابل هو حق مكتسب للموظف الذي يعمل ساعات إضافية خارج وقت الدوام الرسمي، وحسب تأكيد جميع المختصين الذين تمت المقابلة معهم أن هذه المكافآت تم استخدامها عوضًا عن إيقاف المكافآت التشجيعية للأداء المتميز، لذا يغلب على مكافأة خارج الدوام اختيار المميزين والأكفأ لمكافآتهم؛ وقد يكون مأخذًا على نظام ولائحة الحوافز والمزايا المالية التي تُمنح للتميز في الأداء وفق معايير محددة وثابتة. إن المتأمل في واقع لائحة الحوافز والمزايا في نظام الخدمة المدنية السعودي يجد أنها تتطلب التكامل والربط والمرونة واللامركزية؛ فمن خلال إلغاء الحوافز التشجيعية في عام 1405هـ لمبررات قد تكون منطقية في وقتها؛ إلا أن ذلك لم يتم إعادة دراسته لاحقًا؛ ولاسيما أن القادة في القطاع العام فقدوا أداة مهمة وحيوية لزيادة الأداء؛ مما تسبب

في ضرورة البحث عن وسائل نظامية أخرى لحفز الأداء؛ كبذل الدوام الإضافي والترشيح للبرامج التدريبية داخليًا وخارجيًا وغيرها، الأمر الذي أضعف كفاية وفاعلية تلك الأدوات والأساليب الإدارية الأخرى في تحقيق أهدافها؛ مما اضطر العديد من النقاد إلى توجيه اللوم إلى الأدوات، متناسين مشروعية تدخل القادة واضطرارهم في سبيل إصلاح مايمكن إصلاحه.

### المبحث الثالث: التعديلات على نظم الحوافز والمكافآت وسياسات الترشيح في عام 1437هـ

تعدّ حزمة القرارات والتعديلات التي اتخذتها المملكة في نظم ولوائح الخدمة المدنية انعكاسًا لعدد من العوامل والمتغيرات أبرزها العوامل الاقتصادية المتضمنة تذبذب أسعار النفط، والعوامل السياسية المرتبطة بتغييرات سياسية وحروب وعدم استقرار شرق أوسطي، والعوامل الثقافية والاجتماعية المعبرة عن تغييرات ديموغرافية وسلوكية اجتماعية في إعادة النظر بالافتراضات والخطط والسياسات؛ الذي أفرز خطأً إستراتيجية شاملة لعدد من دول المنطقة كروية 2030 وبرنامج التحول الوطني 2023 وبرنامج الملك سلمان للتنمية البشرية وغيرها من البرامج الساعية بجدية لإعادة تغيير الطرائق التقليدية في تحقيق أهداف إستراتيجية، ويبرز من أهمها أسس ومعايير توزيع المزايا والحوافز وفق نظام إدارة الأداء الوظيفي ولائحته الذي تم إقراره فعليًا. وقد اتخذت المملكة خطوات ترشيحية في نهاية السنة الهجرية 1437هـ؛ وتضمنت قرارات إلغاء وتعديل عدد من البدلات والعلوات والمكافآت والمزايا المالية في جلسة مجلس الوزراء المنعقدة بتاريخ 1437/12/24هـ. ونعرض بايجاز ما تضمنته تلك القرارات ذات العلاقة بموضوع الدراسة فيما يلي:

أولاً: عدم منح العلاوة السنوية في العام الهجري (1438هـ) وأي زيادة مالية عند تجديد العقود أو تمديدتها أو استمرارها، أو عند إعادة التعاقد بصرف النظر عن البند الذي يصرف منه الراتب أو الراتب أو المكافآت ويستكمل حيال ذلك ما يلزم نظاماً.

ثانياً: تلغي البدلات والمكافآت والمزايا المالية الآتية: بدل طبيعة العمل المقرر لوظائف ( ناسخ آلة ، مسجل معلومات ، أمين صندوق ، مأمور صرف ، رئيس أمانة صندوق ، مأمور عهد ، فني اتصالات)، وبدل عدوى وضرر، وبدل خطر، ومكافأة التفوق التي تصرف للموظف المتفوق في الدورات التدريبية بالداخل، وبدل مظهر المنصوص عليه في لائحة الوظائف الدبلوماسية، وبدل الإجازة السنوية المقرر في بعض المؤسسات والهيئات العامة، وبدل الترحيل للمتدرب المقرر في لائحة هيئة الاتصالات وتقنية المعلومات، وبدل تكليف للموظف المكلف بمهمة رسمية خارج مقر عمله، بالإضافة إلى تأمين وسيلة السفر له ولعائلته المرافقين له المنصوص عليهما في لائحة موظفي الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني، والمكافآت الشهرية المضافة على الراتب المقررة في لائحة موظفي ومستخدمي المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، والمكافآت الشهرية المقررة لمنسوبي المؤسسة العامة للصناعات العسكرية، وبدل ندرة التخصص الوارد في لائحة الهيئة العامة للسياحة والتراث الوطني والهيئة العامة للاستثمار، ومكافأة اللجان الدائمة التي تصرف مقابل الجلسات أثناء الدوام للمشمولين باللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم، واللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريب بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومكافأة التأهيل الأكاديمي للضباط ومكافأة الشهادات العلمية للأفراد، ومكافأة الأعمال الجليلة، وبدل التعيين، وبدل الترحيل لمن ينتدب مدة أو مدداً متواصلة تزيد على 90 يوماً، ومكافأة بقاء الموظف المنتهية خدمته لتسليم ما في عهده، ومكافأة الحاسب الآلي، ومكافأة الدارسين أثناء عملهم في الخارج، وبدل طبيعة عمل رؤساء كتابات العدل وكتاب العدل، والعلوة الإضافية عند الترقية.

ثالثاً: تعديل بعض البدلات والمكافآت والمزايا المالية مثل: بدل طبيعة عمل وعدد من البدلات والمكافآت.

رابعاً: إيقاف العمل ببعض البدلات والمكافآت والمزايا المالية الأخرى مثل: بدل التخصصات النادرة المقرر للمشمولين باللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم واللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريب بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، ومكافأة التميز المقررة للمشمولين باللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن حكمهم، واللائحة المنظمة لشؤون أعضاء هيئة التدريب بالمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، والمكافآت التشجيعية لمنسوبي الهيئات والمؤسسات العامة والصناديق، وبدل ندرة للمشمولين بلائحة الوظائف الصحية والعاملين على بنود وبرامج التشغيل وما يماثلها، وبدل تميز للمشمولين بلائحة الوظائف الصحية والعاملين على بنود وبرامج التشغيل وما يماثلها. كما تم تعديل عدد من تنظيمات الإجازات والمستحقات المترتبة عليها.

خامساً: يكون الحد الأعلى للمكافأة التي تصرف للموظف مقابل ساعات العمل الإضافي (أعمال خارج وقت الدوام الرسمي) 25 % من الراتب الأساسي لأيام التكاليف و50 % في العطل الرسمية أو الأعياد.

سادساً: لا يجوز أن يزيد مجموع فترات الانتداب للموظفين على (30 يوماً) في السنة المالية الواحدة (واس، 2018).

وفي عام 1434هـ أعلنت وزارة الخدمة المدنية عن خطتها الإستراتيجية؛ بحيث تضمنت عدداً من المبادرات أهمها برنامج المكافآت والأداء ضمن حزمة من البرامج التطويرية؛ بدون أية تفاصيل للكيفية التي ستطبقها الوزارة لتحقيق الأهداف الطموحة.

ومن الجدير بالذكر أنه قد صدر مؤخراً الأمر الملكي بشأن إعادة صرف العلاوة السنوية للموظفين في تاريخ 14 صفر 1440هـ الموافق 23 أكتوبر 2018م (واس، 2018). وهذا دليل على أن هناك مراجعات دورية ومستمرة لتأثير انعكاسات المتغيرات الإقتصادية وخلافه.

#### المبحث الرابع: برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية

انطلق هذا البرنامج تزامناً مع انطلاق الخطة الترشيدية للميزانية العامة في المملكة عام 2015/2016م. الذي يُعلن بأن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدأ يرى النور من خلال هذا البرنامج وفكرته التي تُعبر عن مستوى الوعي والإدراك لدور وأهمية الموظف السعودي وقدرته على تحسين مستوى الخدمات من خلال التخطيط والتنفيذ لهذا الدور. حيث تم فعلياً تطبيق البرنامج تدريجياً وفق خطة لمدة ثلاثة أعوام؛ فمنذ تاريخ انطلاق البرنامج اعتباراً من 1437/1/1هـ؛ نص على أن يقتصر التطبيق على سبع وزارات فقط في عامه الأول يوضح بياناتها الشكل رقم (3) فيما يلي:

### الشكل رقم (3)

#### الخطة الزمنية لتطبيق البرنامج



#### إعداد الباحثين من موقع البرنامج (وزارة الخدمة المدنية، 2019)

وقد تضمن البرنامج في مرحلته الأولى آليات تفاهم ومشاركة ومواعدة مع الوزارة الراعية "وزارة الخدمة المدنية" وذراعاها التدريبي "معهد الإدارة العامة" عبر عدد من ورش العمل وأساليب جمع ومعالجة البيانات للخروج بتصوير موحد عن الاحتياج الحقيقي يُسهم في تقويم كل تجربة بمعايير محددة، والخروج بالتوصيات المناسبة في الهياكل الجديدة والمحتوى والمضمون المُقترح بدون الإضرار بموظفي الوزارات المُستهدفة بالتطبيق. ويُعدّ هذا البرنامج برنامجاً حديثاً في فترة التجربة والتأهيل والاستعداد للنضج ليتم تقييمه وتعميمه وفق أسس علمية يضطلع بها عدد من الخبراء والمتخصصين في القطاعات الحكومية والمركزية والتدريبية والاستشارية المعنية. وقد تم القيام بعدد من الزيارات وحضور عدد من ورش العمل ولقاء بعض المسؤولين في وزارة الخدمة المدنية ومعهد الإدارة العامة والوزارات المعنية. وقد قدم البرنامج في مرحلته التدريبية حزمة من البرامج التدريبية تشمل ما يلي:

1) برامج التطوير: تتضمن دورات في تخطيط الموارد البشرية، وإدارة المواهب، والمسار الوظيفي وبلغ عددها (9) برامج.

(2) برامج التواصل: تتضمن عدد (4) برامج في مجال التطلعات والأنظمة والإجراءات والاعتبارات القانونية الأخرى.

(3) برامج العمليات: وتعد الذراع التقني لتفعيل نظم المعلومات الإدارية مثل برنامج تقنية وموارد.

وقد تزامن مع اعلان البرنامج اصدار لائحة إدارة الأداء الوظيفي ودليلها الإرشادي الصادرة بقرار وزير الخدمة المدنية رقم (700/5202) وتاريخ 1437/9/10هـ، بناءً على الدراسة التي تمت في ضوء التطبيقات العملية. وتتضمن تلك اللائحة (21) مادة نظامية ودليلاً إرشادياً (لائحة إدارة الأداء الوظيفي، 2018). كما تشتمل تلك اللائحة في المادة التاسعة عشرة حتى المادة الحادية والعشرين تنظيمًا يمنح الجهات الحكومية فرصة تشكيل لجنة لإدارة الأداء في مختلف الجهات الحكومية ومهامها، وما يُبنى على تقييم الموظف ومعياره للعلو أو المكافآت أو الترقيات.

وتأمل وزارة الخدمة المدنية من هذا البرنامج أن يسهم في أن تتحول للدور الرقابي والإشرافي-كما نشهده الآن- وإدخال الجهات الحكومية كشريك حقيقي من خلال هذا التحول لكي تتحقق مرونة وفاعلية وكفاءة إدارة الكادر البشري جنباً إلى جنب مع ضمان عدالة وعدم اساءة استخدام السلطة. ويتضح من خلال هذا البرنامج أن هناك رغبة حثيثة لتطوير الموارد البشرية وإدارتها بما يحقق المأمول في القيمة المضافة والتميز المنشود والاستثمار الأمثل؛ ولكن دراسة المطلق (1439هـ) التي سلطت الضوء على البرنامج من منظور التحول الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية؛ أظهرت أن هناك حاجة لإعادة تقييم متطلبات التحول وإصدار لوائح وأدلة شمولية تتعامل مع جميع ملامح الأداء الوظيفي. لذلك تظل التساؤلات والفجوات تنطوي على المكونات والآليات المستخدمة والتي تتضمن تفاصيل مثل البعد النظامي المشتمل على لوائح المزايا والمكافآت والحوافز وتنفيذها أسوة بالتجارب الدولية الناجحة.

### المبحث الخامس: اللائحة التنفيذية للموارد البشرية وأطر العمل التنظيمية

أصدرت وزارة الخدمة المدنية مؤخرًا لائحة تنفيذية للموارد البشرية تتضمن (11) بابًا ستدخل حيز التنفيذ في 11 رمضان 1440هـ، وتشمل اللائحة بيئة العمل، والتطوير التنظيمي، وشغل الوظائف، وإدارة الأداء، والإجازات وغيرها. وقد ذكر الباب الخامس "إدارة الأداء" في المادة (115) تعريف إدارة الأداء، وفصل في المادة (116) يُعنى بأهداف إدارة الأداء؛ حيث تضمن "ترسيخ منهج يضمن ربط عملية قياس الأداء بمكافأة وتقدير الإنجاز والنتائج المتميزة"، كما أنه من بين الأهداف "تحديد وتقدير الموظفين الذين يتمتعون بمستوى أداء مرتفع". كما قدمت المادة (117) وصفًا للكيفية التي يُفترض أن تقوم بها الجهات الحكومية لقياس أداء موظفيها وفقًا للإطار التنظيمي؛ الذي اشتمل في الفقرة (ب) على مستويات الأداء التي يستحق عنها الموظف المكافآت والعلو الدورية وضوابط منحها (وزارة الخدمة المدنية، 2019).

وقد ذُكر في إطار العمل التنظيمي للائحة التنفيذية ضمن المادة الثالثة بأن الجهة الحكومية هي التي تقوم بصرف العلو الدورية وفق إجراءات صرفها المستحقة، كما يرتبط تحديد الموظف المتميز واستحقاقه للمكافأة بمستوى الأداء الوظيفي؛ حيث تُصدر وزارة الخدمة المدنية الضوابط والإجراءات الخاصة بذلك. وفي المادة التاسعة من الإطار التنظيمي بينت أن الرئيس المباشر للموظف هو المسؤول عن تحديد الأهداف والوزن النسبي والنتائج المستهدفة وفق ميثاق الأداء وبالتنسيق مع الموظف (وزارة الخدمة المدنية، 2019). وبناءً على ماسبق فإن المزايا المالية والحوافز والمكافآت لم يتم إصدار أي تنظيم جديد حيالها وفقًا لتصريح وكيل وزارة الخدمة المدنية للتطوير والتخطيط الذي ذكر أن المرجع في الحوافز والمكافآت لائحة الحقوق والمزايا المالية في نظام الخدمة المدنية التي

صدرت بموجب الأمر الملكي الكريم رقم (أ/ 28) وتاريخ 1432/3/20 هـ (صحيفة تواصل الإلكترونية، 2019)؛ مما يؤكد على أن الحوافز والمكافآت لا زالت فرصة سانحة لتحسينها وتنظيمها عطفًا على درجة ومستوى النضج في قياس الأداء الوظيفي لمختلف الجهات الحكومية، وكذلك المرونة الممنوحة للجهات الحكومية من خلال تفويض عدد من الصلاحيات للوزير المختص كما تبرزه اللائحة.

ومن خلال نتائج التحليل للبيانات التي تم جمعها من المقابلة والوثائق ذات العلاقة برزت الحاجة الماسة للاستفادة من بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال الحوافز والمكافآت وكيفية وأنواعها، ويعرضها الجزء التالي.

## الفصل الخامس: الحوافز والمكافآت في بعض نظم الخدمة المدنية الدولية

تتعدد وتتنوع نظم الخدمة المدنية في دول العالم وفقًا لاختلاف الحاجة والطبيعة والإطار الذي تعمل من خلاله، كما أن العوامل السياقية والموروثة في الثقافات المتعددة تؤدي دورًا محوريًا في هذا التنوع (Massey, 2011)؛ لذا فإن هذا التنوع قد يمثل تحديًا عند إجراء الدراسات المقارنة بين تلك النظم وملاحظتها؛ لكن تظل هناك نماذج مميزة وشاملة ومتطورة يمكن الاسترشاد بها. ولوضع معيار موضوعي لاختيار تلك التجارب فإنه من المهم الإطلاع على الدراسات والتقارير في هذا الشأن من حيث سرعة التطورات في نظم الخدمة المدنية وتطورها، والذي تؤكد المؤشرات الاقتصادية، وكذلك رأي الخبراء في اختيار الأنظمة الأفضل والأنسب وذات التقارب مع سياق المملكة. لذلك ولتحقيق تلك الاشتراطات تم اختيار ثلاث تجارب مميزة ومتنوعة تحقق المعيارية والموضوعية المنشودة والتي تتمثل في الآتي:

- تُعدّ تجربة نظام الخدمة المدنية الأمريكي كبيت خبرة متطور ورائد ومتنوع بمستويات وبواجه تحديات متعددة ويتسم باقتصاد قوي (Massey, 2011)،
- تُعدّ التجربة الصينية من التجارب المتطورة عطفًا على قفزاتها الاقتصادية وآليات السوق التي تنتهجها كأحد أعظم اقتصاديات العالم (Wu, 2014).
- هناك نظم خدمة مدنية متطورة تتشابه مكوناتها السياقية والثقافية مع نظام الخدمة المدنية السعودي مثل نظام الخدمة المدنية في الإمارات العربية المتحدة الذي استفاد كثيرًا من التجربة البريطانية الرائدة لدول الأنجلو سكسون Anglo-Saxons؛ الذي يتضح من قانون الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية الصادر عام 2016م.

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاقتصار على التجارب الرائدة المتاحة في الدراسات والبحوث المنشورة والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة؛ لذلك فإنه قد يوجد نماذج أخرى مميزة لكن لم تتح لدى الباحثين أو أن محتواها غير منشور ضمن الوسائل والمصادر العلمية المتوافرة.

### المبحث الأول: نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية الأمريكي

يتألف القطاع العام في أمريكا من موظفين فيدراليين، وموظفي الولايات والحكومات المحلية، والشركات العامة، وعدد آخر من المنظمات التعليمية والصحية (French & Emerson, 2014). ويتميز نظام الخدمة المدنية في الولايات المتحدة بعدد من الخصائص والسمات التي تجعلها مجالًا خصبًا للدراسة والعرض والتي من أهمها مايلي:

1. تعدد نظم الخدمة المدنية: يمكن القول بأن لكل ولاية نظامها الخاص في شؤون الخدمة المدنية على جميع المستويات الحكومية؛ فهناك نظام خاص بموظفي حكومة الولاية، وهناك نظام لموظفي العموم في المدن يختلف عن نظام الولايات، وهذا التعدد سمة تملئها ضرورات التوجه نحو المرونة واللامركزية.
2. استقلال القوانين لكل موضوع من موضوعات الخدمة المدنية: يوجد أنظمة عدّة يعالج كل منها موضوعاً معيناً، مثل قانون التوظيف وقانون ترتيب الوظائف وقانون الأجور والإجازات والحوافز وغيرها؛ وتُقدر الأنظمة التي تنظم شؤون الخدمة المدنية ثلاثة عشر قانوناً كلها تتبع القانون العام؛ حيث لم يتم إفراد نظام للقانون الإداري في الدول الأنجلو سكسون Anglo-Saxons؛ بينما في بعض دول الاتحاد الأوروبي تتبع النظام الريكستاتي -الموروث من النظام النابليوني- لذا تُفرد نظاماً للقانون الإداري بذلك، كما أن هذه القوانين لا تغطي جميع الموظفين العموم في الحكومة الأمريكية الفيدرالية وإن كانت تغطي الأغلبية العظمى. ويُعدّ قانون الحوافز أحد تلك القوانين المهمة، إذ صدر أول قانون للحوافز في أمريكا عام 1954م وكان يغطي قرابة 99% من الموظفين؛ وكان يستثني العاملين في هيئة وادي تينيسي (Tennessee Valley Authority) بنظام خاص، وقد أُجريت عليه تعديلات واصلاحات تتطلبها التغييرات البيئية والاقتصادية والثقافية والتقنية.
3. وجود لجنة عليا للخدمة المدنية تُشرف على تنفيذ القوانين ذات العلاقة.
4. تعدد لجان الخدمة المدنية: وذلك بناءً على تعدد المستويات من المستوى الاتحادي للجنة الخدمة المدنية الفيدرالية، وصولاً للمستوى المحلي في المدن الكبيرة وذات الاستقلال التام عن اللجنة الفيدرالية (ماسي، 1439).

ويتضمن النظام القديم للحوافز كلاً من علاوة الترقية والعلاوة الدورية ولائحة الحوافز وعلاوة الامتياز؛ وقد تضمّنت لائحة الحوافز وسائل تشجيعية للموظفين الذين يتقدمون بمقترحات لتحسين الخدمة أو تبسيط الإجراءات أو طرائق أكثر اقتصادية لتأدية العمل؛ وقد أجاز النظام منح جائزة نقدية لمن يتقدم باقتراح أو اختراع يؤدي لتوفير النفقة أو تحسين مستوى الخدمة أو مقابل الأداء الممتاز، بشكل مادي أو معنوي أو كلاهما، وكان النظام القديم يقدر تلك المكافآت أو الحافز بناءً على المنفعة المتحققة من حيث توفير الوقت والجهد والتكلفة بنسبة تُقدّر ب 5% من قيمة الوفر تقريباً، وبالنسبة للمنافع التي لا يمكن تقديرها رقمياً أو قياسها والمرتبطة بتحسين جودة الخدمة كقيماً فإن قيمة المكافآت تقدر بأهمية المقترح أو الإنجاز وفاعليته ومدى تأثيره.

وقد طورت الوكالات الفيدرالية بعد ذلك حزمة من البرامج التحفيزية المتنوعة كمكافأة الابتكار والإنجاز والأداء العالي المرتبط بالتقييم السنوي للأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية، ويتم العمل عليها في عدد من الوكالات الفيدرالية كالأجهزة المسؤولة عن الزراعة والصحة والملاحة الجوية والفضاء وغيرها بشكل فردي أو جماعي وبشكل مالي أو غير مالي (Fernandez, 2011)؛ وفق اشتراطات ومتطلبات محددة سيتم توضيحها لاحقاً في هذا الجزء. ويمنح النظام صلاحيات متعددة لكل مستوى من المستويات؛ ويقدم حزمة من المزايا الخلاقة التي تشمل البرامج التقليدية مثل: التأمين الصحي والعناية بالأسنان والحياة والعيون والإعاقة. ومبادرات أخرى مثل: العمل المرن، وخيارات الإجازة العائلية، وبرامج المكافآت المالية، ومعدات مكتبية ومساعدة، والدخول الشخصي لتكنولوجيا الشركة، والتعليم العام، والبرامج التدريبية، وبرامج مساعدة الموظفين، ورعاية الأطفال، وخدمات الطعام، والنقل، والترفيه، والمزايا المنزلية المشتركة (نايجرو وآخرون، 2011). وحسب المرجع الرسمي للمكافآت في نظام الخدمة المدنية الأمريكية فإن النظام يخول الوزارات الصلاحية في تطوير واحد أو أكثر من برامج المكافآت لتغطي جميع الفئات الوظيفية؛ حيث يُجيز النظام لهذه الجهات منح المكافآت النقدية أو الجوائز

العينية والفخرية وجوائز التقدير أو منحة الوقت كإجازة بدون خصم أو خسارة من الراتب؛ وبالتالي يُعدّ هذا المصدر مرشدًا ودليلاً للتقدير والمكافآت الفردية والجماعية والمكافآت النقدية وغير النقدية؛ التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسّن الكفاءة والفاعلية واقتصاد الحكومة وتعظم المصلحة العامة، وقد وضحت وثيقة الحوافز والمكافآت Incentive Awards Handbook الصادرة عام 2007م بأنه يوجد في النظام الأمريكي لجنة تُشرف على المكافآت تُسمى لجنة المكافآت "Department Awards Committee" تقوم بالأدوار التالية ( Incentive Awards Handbook, 2019):

- 1) الإشراف على أنشطة إدارات وأقسام المكافآت لفئة القيادات والمراتب الوظيفية الأخرى.
- 2) مراجعة وتدقيق الترشيحات، والتوصية بالمرشحين للمكافآت الوزارية الداخلية والخارجية.
- 3) مراجعة وتقييم أنظمة حوافز الوظائف الإشرافية أو القيادة Leadership Development Recognition System (LDRS) والأنظمة الوظيفية Employee Performance Planning and Evaluation System (EPPES) مرتين سنوياً لضمان اتفاق المكافآت والجوائز مع البرامج وعدالتها، وأن تكون في الوقت المناسب في جميع أنحاء الوزارة (يتم شرحها في الجزء اللاحق).
- 4) تحقيق التوازن في التمثيل للعضوية بين المقر الرئيس والمكاتب الميدانية للفئات الوظيفية للمراتب الخمس عشرة والموظفين في المراتب الأعلى (SES) Senior Executive Service ذوي المراتب (16-18).

وتقوم هذه اللجنة بتقديم المشورة حول تنفيذ البرامج القيادية لضمان معايير ثابتة للمكافآت ونشر المعلومات الإحصائية عنها سنوياً، وتقوم بتقييم دوري لذلك، وتعالج قضايا التوزيع للأموال والجوائز العينية والتقديرية لتحفيز الأداء، كما تُحافظ على التمثيل العضوي لجميع المكاتب والمركز الرئيس.

وتنقسم المكافآت إلى مكافآت غير مالية ومكافآت مالية (نقدية) في نظام الخدمة الأمريكية حسب المركز الوظيفي؛ حيث سيتم عرض أنواع المكافآت النقدية وفقاً لوثيقة الحوافز والمكافآت (Incentive Awards Handbook, 2019) الصادرة عام 2007م فيما يلي:

**القسم الأول: حوافز الوظائف الإشرافية أو القيادية:** ويتضمن برنامج تحفيز المشرفين والقادة ذوي المراتب (16-18) في نظام خاص لهذه الفئة يهدف لرفع الأداء وزيادة فاعليته؛ ويبنى على نظام تقويم الأداء السنوي بحيث يُشترط الحصول على تقدير مميز في تقييم الأداء الوظيفي المتعدد الأساليب، وتكون المكافآت النقدية ذات مستويات على النحو الآتي:

**أولاً: المكافآت النقدية المعلنة:** وهي مكافأة نقدية تمثل تغذية راجعة فورية للأداء بمشاركة كل من المكتب الميداني والمديرين والمشرفين للمساهمات أو الإنجازات؛ التي تزيد عن المتوقع وتكون داخل أو خارج مسؤوليات العمل الإدارية أو الإشرافية، وتكون خاصة بالموظفين المؤهلين من التنفيذيين والمديرين والمشرفين، ويجب أن تحدد بعدالة بحيث تتوافق مع طبيعة المساهمة والعمل المنجز بالضبط والفترة الزمنية التي تم فيها الإنجاز. ويتم تقديرها فيما يلي:

- أ- مكافأة فردية تتراوح بين 50-500 \$ للفرد. \*
- ب- مكافأة جماعية تتراوح بين 50-500 \$ للفرد في المجموعة على ألا يتعدى المجموع الكلي 5000\$.

\* مع العلم بأن الدولار الأمريكي الواحد = 3.75 ريال سعودي خلال فترة إعداد الدراسة (تحويل العملات، 2019)



ج- يتم تحديد قيمة المكافآت من خلال المسؤول صاحب الصلاحية، بما يتناسب مع مساهمة الموظف في الوظائف الإشرافية للمنظمة، مع التأكيد على أهمية اعتبار دفع الضريبة المحددة بالنظام.

ومن أمثلة مساهمات الموظفين في الوظائف الإشرافية التي يستحق عليها مكافأة نقدية ما يلي:

- 1) إنجاز الأعمال بجودة عالية وبشكل استثنائي في ظل ضيق الوقت.
- 2) أداء مهام إضافية بالإضافة للواجبات الرئيسية.
- 3) تحسين خدمة العملاء للعملاء.
- 4) القيام بمبادرة استثنائية أو مبدعة أو علاج مشكلة صعبة جدًا.
- 5) عمل استثنائي على برنامج أو مشروع لمرة واحدة.

ومن الملاحظ أن تلك المساهمات الوظيفية تنطلق أساساً من وجود مقاييس معيارية لتقويم الأداء الوظيفي لتلك الرتب توضح نوع ومقدار الجودة المتحققة والوقت المحدد لإنجاز الأعمال والمشاريع ونوع وقيمة المبادرات والابداعات الابتكارية وفق نوع وطبيعة ومكان الوظيفة، بحيث نجد أن كل ولاية تتضمن أنظمة متنوعة بناءً على قاعدة اللامركزية الإدارية وتحقيق المرونة. كما نلاحظ أن الفقرة الثانية في مكافأة تلك المساهمات جعلت من التكاليف بمهام إضافية يترتب عليه مكافأة نقدية؛ وهي تقارب الملاحظة على لائحة المزايا المالية في نظام الخدمة المدنية السعودي فيما يتعلق بمكافأة خارج وقت الدوام الرسمي؛ بحيث لا يمكن اعتبار التكاليف أو القيام بمزيد من المهام أو مزيد من الوقت مكافأة وإنما هو استحقاق للموظف يتم تقديره بأجر نظير ذلك الجهد الإضافي.

**ثانياً: مكافأة العمل الاستثنائي أو مكافأة الإنجاز:** يمنح النظام مكافأة ترتبط بعمل خاص لكل من المديرين والمشرفين على مساهماتهم لمرة واحدة استثنائية سنوياً؛ وذلك نظير كفاءتهم الاقتصادية أو تحسين العمليات، أو التغلب على صعوبات غير عادية، أو الكشف عن الغش والتبذير، أو إساءة المعاملة، التي انعكست بدورها على فوائد وعوائد مادية وغير مادية للحكومة، وتأخذ قيمة مماثلة لقيمة المكافآت التشجيعية النقدية المذكورة سابقاً وفقاً لنفس الشروط والمتطلبات.

**ثالثاً: مكافأة الند للند:** وتركز على الإنجازات البارزة على المدى القصير والمرتبطة بالأهداف الإستراتيجية المحددة لكل جهة أو إدارة، وتكون بشكل فردي أو جماعي داخل المنظمة؛ وذلك لتحقيق الخدمة المثالية للعملاء والتشجيع لها. وتتراوح هذه المكافآت بين 50-500\$، وسميت بذلك لأنها تنشأ بإقرار من الأقران وموافقة المشرف أو صاحب الصلاحية وهو ما يُسمى تقييم الأقران، وتعد صلاحية القيمة من 100-250\$ من الرئيس المباشر الأول، أما القيمة التي تتراوح بين 250-500\$ فنكون من صلاحيات الرئيس الأعلى؛ ويتضح أن هناك مدى للصلاحيات في منح هذه المكافآت كونها صادرة بترشيح الأقران في نفس المستوى الوظيفي.

**رابعاً: مكافأة المشرف أو المدير الشهرية:** ويقدم هذا النوع مكافأة شهرية استثنائية للمدير أو المشرف الذي يتميز بمهارات إشرافية وإدارية أدت لإنجازات استثنائية لفريق العمل ذات ارتباط مباشر بالأهداف الإستراتيجية للوزارة أو الجهة. وقد تتعدى قيمتها 1000\$، وترتبط بمجموعة من المعايير واشتراطات تتضمن موافقة لجنة المكافآت وموافقة مساعد الوزير أو نائبه.

**خامساً: مكافأة الأداء:** وتعدُّ هذه المكافأة اعترافاً بأداء الموظف في الوظائف الإشرافية، وتكون درجة تقييم الأداء من ممتاز فأعلى، كما يجب اعتبار هذه المكافآت بناءً على الفروق في مستويات الأداء؛ لضمان حصول الموظف أو الأداء العالي مكافأة على أساس سنوي وفق معادلة محددة؛ وترتبط هذه المكافآت بتفوق أداء الموظف لهذه المراتب عن المعدل المحدد؛ بحيث يتم تقديرها وفق الرسم البياني للأداء مقارنة بالأداء الكلي والمتوقع، ويتم صرفها من صاحب الصلاحية حسب مركزية أو لامركزية كل جهة أو إدارة.

**سادساً: مكافأة زيادة الجودة:** وتتضمن الأداء بجودة عالية بشكل يفوق المتوقع للوظيفة المعنية، ويمكن الحكم عليه بإتمام العمل بسرعة أعلى من المعدل العادي؛ لذا ترتبط المكافآت بالأداء وتقييمه، ويتطلب تحقيقها تنمية الأداء بجودة عالية؛ بشكل يفوق معدل النجاح في الأداء خلال فترة معينة. ويُتوقع أن تحوز الفترة اللاحقة على أداء أعلى، وتشترط موافقة صاحب الصلاحية، وتكون من خلال ترقية درجة الموظف إلى الدرجة التي تليها في الراتب الأساسي. ويُشترط ألا يكون حصل عليها الموظف خلال 52 اسبوعاً الماضية، كما يجب ألا يكون قد وصل الموظف إلى المرتبة الأعلى في المرتبة وألا تتغير درجته الوظيفية خلال فترة المكافآت.

**سابعاً: مكافأة الوزير:** وتُصنّف إلى: أولاً؛ مكافأة المدير والمشرف السنوية (Supervisor\ Manager of the Year) وهي مكافأة سنوية ترتبط بحفل سنوي، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل فردي أو من خلال فرق استثنائية، وتبلغ قيمتها \$3000 مع درع أو جائزة عينية فاخرة، وتعتمد أسلوب الترشيحات من قبل أكثر من مستوى، وتتألف من المرؤوسين والنظراء والمشرف المباشر والمشرف الأعلى، ومن خلالهم يُتخذ القرار النهائي للتحكيم؛ حيث تشترط قيام المدير أو المشرف المرشح بدعم الموظفين نحو الالتزام لتحقيق الأهداف الإدارية، وتشجيع ومساعدة الموظفين لتطوير وتنمية مهاراتهم، وتأسيس الثقة لدى الموظفين من خلال التدخلات والقرارات التي يتخذها في القضايا الشخصية، وأن يكون متجاوباً وداعماً للأهداف الوطنية للوزارة أو الجهة. والنوع الثاني؛ مكافأة القائد (Leadership Award) التي تُصنّف هذه ضمن النوع السابق لمكافآت الوزير في الحفل السنوي، من خلال الأداء الاستثنائي وارتباطها المباشر بأهداف الوزارة وتقدير الموظفين للأداء المتفوق؛ الذي يُعدّ كمساهمة فريدة لتحقيق الأهداف العامة للجهة، وتتراوح قيمتها بين 1000-3000\$ مع هدية عينية فاخرة، وتتطلب نفس متطلبات النوع السابق واشتراطاتها؛ إلا أنها تُعبّر عن مشاركة المرؤوسين واعترافهم بالمهارات القيادية لدى القائد والقدرة التأثيرية العالية لتحقيق الأهداف العامة.

**القسم الثاني: الوظائف غير الإشرافية:** وتشمل برامج تحفيز الموظفين غير المشرفين والخاضعين لبرنامج تقييم الأداء الوظيفي، وذلك لتحقيق فاعلية الأداء لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ويشمل المراتب الخمس عشرة للوظائف العامة غير الإشرافية. وتشمل عدداً من المكافآت وبنفس المسميات للقسم الأول-وظائف المشرفين، كما تتضمن المتطلبات نفسها، وتزيد في تنوعها حيث تُضيف مكافأة القيادة الاستثنائية ومكافأة تحديد تكاليف الادخار، وغيرها من الأعمال الجليلة التي تستحق التحفيز، ولكن قيمتها تختلف باختلاف النوع، ويوضح الجدول رقم (1) نوع ومواصفات ومقدار كل نوع فيما يلي:

## جدول رقم (1)

### أنواع المكافآت المادية للوظائف غير الإشرافية

م	المسمى	موصافاتها	المقدار
1	المكافآت النقدية المعلنة- (Monetary) (Spot Award)	القيام بجهد إضافي ( سواء في نفس الوقت المحدد للعمل أو بوقت أقل)، ولا تتضمن المكافآت السنوية أو الأنواع الأخرى، ومن أمثلتها (إنهاء الواجب بجودة عالية بفترة زمنية محددة، أو القيام بمهام إضافية عن المهام المخططة سلفاً، أو تطوير خدمة العملاء للعامة، أو المبادرة وخلق حاجات مطلوبة أو حل مشاكل حرجة، أو إنجاز المشاريع الكبرى بوقت محدد، أو تقليل التكاليف، أو المبادرات المتنوعة، أو الحلول الابتكارية لحل المشاكل، أو تقديم خدمة فائقة وغير متوقعة للعملاء، أو مهارات قيادية غير متوقعة، تسهم في تحقيق الأهداف العامة.	\$300-50 (تم تقديرها من خلال خبراء إدارة الموارد البشرية-مكتب إدارة الموظفين في الحكومة الفيدرالية)
2	المكافآت النقدية للعمل الاستثنائي- (Special Act) or Service (Award)	يمنح النظام مكافأة ترتبط بعمل خاص بشكل فردي أو جماعي على المساهمة لمرة واحدة استثنائية؛ وذلك نظير الاقتراح أو الإبداع أو العمل المحدد أو الخدمة بشكل يُحقق الكفاءة والاقتصاد وأنواع التحسين الأخرى في العمل التشغيلي الحكومي. وصُممت لدفع الموظفين نحو الإنتاجية والعمل الخلاق من خلال مكافأة الجهد المبذول. ويجب أن تكون وفقاً لنفس الشروط والمتطلبات المحددة بالنظام.	\$10000-50
3	مكافأة الأداء (Performance) (Awards)	وتعدُّ هذه المكافآت اعترافاً بأداء الموظف من قبل مشرفيه، وتكون درجة تقييم الأداء السنوية من ممتاز فأعلى، كما يجب اعتبار هذه المكافآت بناءً على الفروق في مستويات الأداء؛ لضمان حصول الموظف أو الأداء العالي على مكافأة على أساس سنوي وفق معادلة محددة؛ وترتبط هذه المكافآت بتفوق أداء الموظف عن المعدل المحدد	3% من الراتب الأساسي
4	مكافأة الجودة العالية (Quality) Step (Increase)	وتتضمن الأداء بجودة عالية بشكل يفوق المتوقع للوظيفة المعنية، ويمكن الحكم عليه بإتمام العمل بسرعة أعلى من المعدل العادي؛ لذا ترتبط المكافآت بالأداء وتقييمه، ويتطلب تحقيقها تنمية الأداء بجودة عالية؛ بشكل يفوق معدل النجاح في الأداء خلال فترة معينة	يتم تقديرها وفق معادلة الجودة المتحققة بالمستوى الكلي، وتشترط موافقة صاحب الصلاحية وتطبيق المعايير

Source:

Incentive Awards Handbook. (2007). Developed by: The Office of Human Resources, Human Resources Policy, Research and Development Division. (<https://armypubs.army>)

ومن خلال العرض السابق يتضح أن لائحة المكافآت في نظام الخدمة المدنية الأمريكي متعدد المستويات ومتعدد الأبعاد؛ بحيث يشمل مستوى الوظائف الفيدرالية ومستوى الوظائف في الولاية - الولايات - ومستوى الوظائف المحلية، كما تتعدد الدرجات والمراتب وفق كل مستوى ونوع وتخصص؛ حيث يُعدُّ من الأنظمة المرنة والمعقدة ذي التفصيل والتحديث المستمر؛ لذا خصص النظام لائحة عامة للمكافآت تم ذكرها سابقاً ترتبط بنوع وأهمية ومقدار الأداء المؤدى وفق تقييم دقيق ومتنوع وعادل للأداء الوظيفي. إن تقويم الأداء أو تقييمه عملية مستمرة ومتعددة المستويات أيضاً تتسم بالمشاركة الذاتية للموظف وكل من رؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه عبر نماذج وآليات تتواءم مع نوع وتخصص الوظيفة المحددة سلفاً بالوصف الوظيفي؛ إذاً هو نظام متكامل ومتداخل تعتمد فيه كل عملية على العملية السابقة واللاحقة في آن واحد وتُحقق جميعها الهدف الأهم لتطوير وتحفيز الموظف لمزيد من الإنتاجية والارتقاء بالخدمة؛ فيما يُسمى اليوم "إدارة الأداء".

وبالإضافة إلى ما يوصف به نظام الحوافز في الخدمة المدنية بالولايات المتحدة بأنه مرن وغير مركزي، ويتضمن عدداً من المستويات؛ فإنه كذلك مبني أساساً على وجود وظائف مصنفة وموصوفة بشكل يشمل معايير الاستقطاب

والتدريب ثم التقييم، الذي يحدد لاحقاً نوع ومقدار الجهد والأداء المبذول، ومن ثم يسهل على كل من يُشارك في عملية تقييم الأداء تحديد نوع وكمية مقدار الحافز ومعاييرته لتوفير الوضوح في الأهداف الوظيفية، وإمكانية قياسها كميًا أو كفيًا. كما يُسهل هذا الوضوح بالتأكيد على الوصف الوظيفي وتصنيف الوظائف وتحديد متطلبات الوظيفة ومؤهلات وكفاءات شاغلها؛ عبر الاعتماد على موضوعية نتائج التقييم للتحفيز والمعالجة وصولاً لأهداف عامة يمكن تقدير مساهمة كل موظف تقريباً فيها. إن التنوع في الأنظمة ومعايير التقييم ضرورة ملحة، تفرضها اعتبارات اللامركزية والعدالة في تقدير العمل وإنجازه، ومشاركة أكبر عدد ممكن في هذه العملية يبنى ثقافة عمل عادلة ومتطورة وداعمة للتحسين المستمر.

وتدعم الحكومة الأمريكية نموذج المنافع والفوائد والحوافز بطريقة الكافيتريا؛ التي تتضمن حزمة من الحوافز المتنوعة، وعبر كل المستويات والاعتبارات الجغرافية والتخصصية، فقد تم توظيف عدد من المواقع على الشبكة العنكبوتية مثل موقع [www.mergentonline.com](http://www.mergentonline.com) الذي أنشأه ويشرف عليه مكتب العمل الأمريكي (United States Department of Labor)، وتتضمن عددًا من الإحصاءات والتعليمات ذات العلاقة (Bureau of Labor Statistics)، وموقع [www.bls.gov](http://www.bls.gov) الذي يعدّ الموقع الشامل لجميع المؤسسات في أمريكا، ويعبّر عن منهج الكافيتريا- الذي يعني حزمة من المزايا والحوافز يتم تقديمها كقائمة الطعام ليتم اختيار الأنسب وفق المشروعية والمقدار والمساهمة في المخرجات العامة- في المنافع والمزايا الوظيفية. ويساعد هذان الموقعان في الإجابة عن جميع التساؤلات المتعلقة بالمنافع والفوائد المقدرّة بكل وظيفة وفي أي قطاع وبأي مستوى وموقع جغرافي. وهذا بحد ذاته يمنح الوظيفة والموظف شفافية ووضوحاً للحقوق والمزايا المترتبة لأداء الوظائف أو التقدم عليها، كما تسهم هذه المواقع وغيرها في إيضاح الاستفسارات والشكاوى واستقبال المقترحات بما يمثل مرونة عالية للاستجابة للطلبات وتحديث الأنظمة.

### المبحث الثاني: نظام المكافآت والحوافز في نظام الخدمة المدنية الصيني

تعتمد الصين على "الكونفوشيوس" كتقاليد إدارية عامة المبنية على الفلسفة الاشتراكية؛ إلا أن إيفانز Evans ذكر أن التجربة الصينية تعتمد أكثر على فلسفة إنجاز العمل والانفتاح لكونها تتصف بسمتين أساسيتين هما:

- التدرجية: من خلال قدرة النخبة على ضبط مواقعهم والتركيز في تطبيق الديمقراطية الليبرالية لضمان تطبيق قواعد الدستور للحفاظ على الميزة التنافسية وتفادي الركود التضخمي وعدم الاستقرار الاجتماعي.
- الواقعية: من خلال التركيز على الوسائل التي تعمل وتحقيق الأهداف بغض النظر عن شكلها أو عقيدتها المبنية عليه (ماسي، 1439).

وقد بدأت حركات الإصلاح منذ نهاية السبعينيات باستخدام سياسة الباب المفتوح وتقبل آليات السوق على يد دونغ بينغ، ثم تلتها إصلاحات بدأت من الثمانينيات حتى عام 2008م من خلال التدرجية والواقعية في تحرير السوق وإعادة اختراع الحكومة لتحقيق خدمات عامة موجهة نحو الحوكمة بتناغم اجتماعي. وقد استفادت التجربة الصينية كثيرًا من التجارب الأخرى سواء في الدول الإشتراكية كالاتحاد السوفيتي السابق، وكذلك من المعوقات التنموية للدول النامية؛ لذلك أحدثت تحولاً نحو المؤسساتية والحكم الرشيد وتقبل الإدارة العامة التنفيذية الجديدة NPM كمفتاح منهجي لخلق الاقتصاد وكفاءة وفاعلية القطاع العام من خلال الاستفادة من آليات السوق في الدول الأنجلوسكسونية Anglo-Saxons وأمريكا، وكذلك الاهتمام بالأنظمة والضوابط في التجربة الألمانية، والحوكمة والكفاءة في تجربة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD (ماسي، 1439). وقد انتهجت

الصين سياسة التقويض منذ العام 1981م لإحداث إصلاحات في القطاع العام وتفرغ الدولة وتحرير السوق وإعادة اختراع الحكومة وتحسين الإنتاجية وفتح الفرص نحو القطاع الخاص والاستثمار والانضمام لمنظمة التجارة الدولية عام 2000م. وقد استخدمت الحكومة تحولاً للمركزية لتحفيز الاقتصاد من خلال زيادة استقلال الحكم الذاتي للمقاطعات والمحليات بمنح صلاحيات أوسع لتلك الحكومات المستقلة مثل "هونج كونج" وغيرها من المناطق الاقتصادية التنموية المحفزة؛ لكن تظل هناك عدة تحديات ناشئة بفعل تلك الإصلاحات المستمرة تمثلت في الفساد والتسلط الحزبي وضعف دراسات الإدارة العامة (ماسي، 1439).

ويتضح من خلال التركيز على نظام الحوافز والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية الصينية البالغ عددهم (105) ملايين موظف عمومي أن التعويضات عموماً تتم بشكل متساوٍ لنفس الرتبة والدرجة وطبيعة العمل والمقاطعة والأقدمية؛ فالحوافز والمكافآت غالباً تُمنح من خلال التسلسل الهرمي. كما تؤكد هذه التجربة أن الاعتماد المفرط على الترقية للتحفيز يؤدي إلى تطوير تنظيمي جامح (Wu, 2014). وكما تم عرضه سابقاً فإن الصين تحاول الاستفادة من التجارب المميزة وبنصائح منظمة OECD المبنية على نظرية التوقع التي تفترض أن الناس يبذلون الجهد لتحقيق الأهداف والتي تجعلهم مقدرين، كما تُبنى على النظرية التحفيزية المؤكدة على وجود علاقة مباشرة بين الحفز والسلوك المستهدف. وقد أشار بيرري وزملاؤه Perry et al (2009) أن نظام الحوافز والمكافآت المبنية على الأداء مرتبط بعدة متغيرات وسيطة تشمل: السمات التنظيمية والحالة البيئية وتصميم نظام الأجور؛ لذلك فإن المستويات العالية من الثقة التنظيمية والنظام الفعال لتقييم الأداء الوظيفي أهم مقومات النجاح. وهذا يعتمد أساساً على التعريف الدقيق للمهام، وقياس النتائج الوظيفية، والربط المباشر بين النتائج والمخرجات الوظيفية. لذلك فإن تلك المتطلبات قد لا تتوفر دائماً في جميع وظائف القطاع العام.

وتُعد إصلاحات الأجور الصينية أحد أهم الإصلاحات الاقتصادية بعد حكم ماو Mao؛ حيث تم الدخول لآليات السوق تدريجياً. وقد اتخذت التجربة الصينية في حوافز ومكافآت الأداء لموظفي العموم تفاوتاً وتنوعاً وفقاً لعوامل من أهمها البيئة السياسية؛ فعندما يكون الابتكار هدفاً فإن نظام الحوافز والمكافآت يتم العمل به على نطاق واسع؛ ولكن في كثير من الأحيان تسيطر المركزية وتبرز سوء الإدارة في المحليات مما يدفع نحو تبني منهج "المساواة في إعادة التوزيع" لمعالجة الفجوات المفرطة في الحوافز والمكافآت (Wu, 2014). وقد ثبت تأثير البيئة الكلية الصينية على تطبيق نظام الحوافز والمكافآت؛ حيث تُفيد التجربة أن الممارسات الجيدة في الإدارة العامة قد تكون غير مجدية لكون نظام الخدمة المدنية الجيد غير ممكن في الدول الانتقالية أو المتحولة لمحدودية النضج في التجربة.

ومنذ العام 1985م بدأت إصلاحات الخدمة المدنية الصينية بإعادة فحص تقييم الأداء الوظيفي وحتى بداية التسعينيات من خلال إدخال القياس والأسلوب الكمي وذلك بشكل سنوي؛ والذي يعتمد أساساً على المكونات الأربعة الآتية: المعنوية، والقدرة، ومستوى الاجتهاد، ومقدار الإنجاز؛ لكن ظلت مطالبة القيادات بإيجاد تعريفات إجرائية ومعانٍ أكثر وضوحاً للمعاني والمؤشرات التي يتضمنها الأداء، بالإضافة إلى النقد الموجه للتطبيقات المتفاوتة والتي قلصت فوائد وعدالة النظام من خلال مؤشرات الرضا المتدنية؛ فقد كان نظام الحوافز والمكافآت مبنياً على إطار المسؤولية لصياغة الأهداف الفردية من قبل القيادات العليا والدور التنفيذي للموظفين. وقد ثبت تأثير العوامل الاقتصادية والعوامل الاجتماعية على النظام؛ مما يعني وجود تنوع في التنظيم واختلافاً في التطبيق.

ففي عام 1995م كان الموظف العام المتميز يحصل على مكافآت لا تقل عن (17500) يوان سنويًا بالإضافة لراتبه الأساسي؛ بينما الموظف منخفض الأداء يحصل فقط على مقابل لا يزيد عن (6000) يوان سنويًا. وفي تلك الفترة كان معدل الراتب السنوي لنفس العام (5500) يوان؛ لكن الموظف المتميز قد تصل مكافآته إلى أكثر من خمسة أضعاف الراتب وفقًا لدراسة يان Yan لذلك يمكن القول إن المكافآت على الأداء امتدت لتشمل أكثر من نسبة 80% من نطاق الوظائف العمومية اعتمادًا على تقييم الأداء الوظيفي (Wu, 2014)\*.

وفي السنوات الأخيرة تم إصدار مكافآت مهمة؛ فمثلًا في حكومة محافظة تشانغ The Chang في مقاطعة جيلين Jilin فإن المكافآت تعتمد على الاتفاق في العقود المبرمة مع الموظفين؛ ففي عام 2003م حصل موظفو التعليم المميزون على (1800) يوان لكل موظف متميز في الأداء، وهذا يختلف من مقاطعة لأخرى (Wu, 2014)، ويمكن القول بأن المحليات بدأت منذ العام 2006م بشكل متزايد في استحداث كادر للحوافز والمكافآت والراتب على الأداء في مشاريع محددة، ومشاريع البنية التحتية، وجذب الاستثمارات، وجمع الإيرادات. ولكن هذا لا يعني أن جميع الموظفين المتميزين في الخدمة المدنية يحصلون على مكافآت وإنما فقط الذي يعملون في قطاعات تشرف وتتابع وتباشر العمل على مشاريع محددة؛ ففي مقاطعة شانكسي مثلًا Shaanxi وتحديدًا في محافظة إكشان Xi'an تبلغ مكافأة التميز (500000) يوان في عام 2006م. وأما في الحكومات الأدنى فقد وعدت الحكومة بتقديم (3000) يوان لكل إدارة حكومية تنجز مشاريعها المخصصة بنجاح؛ في حين تم منح عشرة أقسام ذات الأداء المتميز مبلغ (5000) يوان إضافية، مع العلم بأن الراتب الشهري للموظف خلال تلك الفترة كان أقل من (2000) يوان (Wu, 2014). وبالتالي فإن معيار طبيعة العمل المرتبط بالمشاريع المهمة والمحددة يؤهل القطاع العام الذي يعمل عليه فرصة الحصول على المكافآت.

من جهة أخرى فإن القطاعات العامة التي تعمل في منظمات ترتبط بجذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية على حد سواء؛ وذلك لكون المناقصات تدعم الاقتصادات المحلية والإيراد العام وهو ما يحظى بأولوية الاهتمام للقيادات. وبالتالي فإن الأداء المتميز في جذب الاستثمارات عمومًا سينعكس بالتأكيد على المكافآت والحوافز مقابل تلك الجهود. ويكون مدى المكافآت من (60000) يوان وحتى (150000) يوان لكل موظف مميز في جذب الاستثمارات، كما أن الاستثمارات الضخمة قد تصل مكافآتها إلى (200000) يوان للاستثمارات التي تكون في حدود (100) إلى (200) مليون يوان؛ وفي عام 2010م بلغ معدل المكافآت لكل موظف مميز حوالي (38242) يوان. وفي نموذج مختلف وأكثر تعقيدًا تبرز مقاطعة هوبي Hubei لتخصص مكافآت بالنسبة لتعاضم مع تعاضم الاستثمارات؛ فمثلًا في الاستثمارات التي تكون بين (5-10) ملايين يوان يتم الحصول على نسبة (1,0%) منها كمكافآت، وبالاستثمارات التي تتراوح بين (10-50) مليون يوان يتم استقطاع نسبة (2,0%) منها للحوافز والمكافآت، وتصل النسبة إلى (3,0%) للاستثمارات التي تتعدى مبلغ (50) مليون يوان، لذلك تأخذ المكافآت مدى بين (300000-50000) يوان، كما أن أقل مكافأة تكون (5000) يوان سنويًا (Wu, 2014). لذلك هناك تنوع وفق مستوى وحجم الاستثمار للقطاعات ذات العلاقة وفق اختلاف المقاطعة والحكومة وطبيعة العمل.

---

\* مع العلم بأن اليوان الصيني الواحد = ٠,٥٥ ريال سعودي خلال فترة إعداد الدراسة (تحويل العملات، 2019)

وخلصة التجربة الصينية تؤكد على التنوع والاختلاف باختلاف المقاطعة ونوع القطاع العام ومستوى الإيراد أو الاستثمار المتحقق؛ ففي بعض الحالات قد تصل المكافآت إلى أضعاف الراتب عندما تكون الاستثمارات التي تم جذبها ضخمة. ومع أن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD حددت نسبة المكافآت للمديرين بنسبة لا تتعدى (20%) من إجمالي الراتب السنوي، بينما حددت للموظفين نسبة لا تتعدى (10%) من الراتب السنوي؛ لكن في التجربة الصينية قد تصل المكافآت إلى نسبة (100%) من الراتب السنوي للموظف العام المتميز.

### المبحث الثالث: نظام المكافآت والحوافز في الإمارات العربية المتحدة

يعتبر نظام المكافآت والحوافز في الإمارات العربية المتحدة من أهم النماذج الحديثة والمتطورة في تحديث نظام الحوافز في المنطقة؛ والتي يتشابه موظفو العموم بها مع كثير من الأعراف والتقاليد لموظفي الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا النظام لمنح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة؛ حيث صدر هذا النظام بموجب القرار رقم (18) في عام 2015م وتقدمت به الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية (نظام منح الحوافز والمكافآت لموظف الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة، 2015)؛ ويُعدّ هذا التطور ترجمة فعلية للتحويل إلى التمكين الحقيقي للموظف الحكومي في دول مجلس التعاون الخليجي؛ كما رسمته بعض الدول المتقدمة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول. ويكون هذا التحويل ضمن إطار منظومة متكاملة من أنظمة وتشريعات الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية؛ التي تشمل على عدد من المبادرات والبرامج التحفيزية التي تعزز الأداء وترفع الإنتاجية وتضمن سعادة الموظفين والمستفيدين على حد سواء، ويُعدّ مؤشر استحداث وزارة السعادة الاتحادية دليلاً عملياً على هذا الاهتمام بسعادة ورضا الموظفين.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا النظام الجديد يأتي مكملاً لنظام إدارة الأداء الخاص بموظفي الحكومة الاتحادية الذي يهدف إلى الآتي:

- 1- تصميم إطار علمي ممنهج لربط المكافآت والحوافز والعلاوات بمستوى الأداء لتقدير الإنجاز وتحقيق التميز في النتائج.
- 2- تحسين مستويات الإنتاج الوظيفي من خلال آلية تقييم الأداء السنوي وفق الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع من قطاعات الحكومة الاتحادية.
- 3- ترسيخ فهم الأهداف الإستراتيجية في الوزارات والجهات الحكومية من خلال تشجيع التواصل مع الموظفين بشأنها وربطها بالأداء الفردي.
- 4- غرس ثقافة التعلم المستمر والعمل الجماعي والتقدم التطويري من خلال تشجيع الإنجازات الفردية.
- 5- دفع الجهات الحكومية لتقدير الأداء المتميز والمواهب والجدارات العالية لشغل الوظائف القيادية.
- 6- تصميم آلية قياس للأداء لمعرفة مدى إسهام الموظف في تحقيق وإنجاز الأهداف الإستراتيجية لكل قطاع (بن ربيعان والأمين، 1439).

ومع أن نظام إدارة الأداء حقق انتشاراً واسعاً من حيث المطالبة فيه ومحاولات تفعيله كاتجاه سائد؛ فإن الواقع العملي يتطلب إصلاحات جوهرية في مفهوم الخدمة العامة وتقديمها من حيث تهيئة جميع الأطراف ذات العلاقة

كالقيادات، والموظفين، وتكامل الخطط الإستراتيجية القابلة للتطبيق، ومشاركة المستفيدين من الخدمات، والقدرة على تفعيل التكنولوجيا؛ للتحويل إلى الحكومات الذكية التفاعلية. وتعتمد تلك المتطلبات أساساً على تحول إدارة الموارد البشرية إلى دور إستراتيجي مبني على أسس علمية وواقعية تدرجية تتضمن أسس تقييمها وتحسينها بشكل مرن ومستدام.

وبموجب القرار رقم (18) في عام 2015م فإن كل وزارة ستشكل بقرار من الوزير لجنة دائمة تسمى " لجنة المكافآت والحوافز " برئاسة الوزير أو وكيل الوزارة أو من في حكمه وعضوية كل من وكلاء الوزارة المساعدين ومدير إدارة الموارد البشرية والخدمات ومدير إدارة التخطيط الإستراتيجي والتميز المؤسسي ومدير إدارة الشؤون عبر اجتماعات دورية لمناقشة الترشيحات المتعلقة بأسماء الموظفين الذين يستحقون المكافآت والحوافز ورفعها بعد ذلك إلى الوزير أو من يفوضه للاعتماد. حيث يتولى الوزير أو من يفوضه الموافقة على الميزانيات السنوية لبرنامج المكافآت والحوافز؛ والتي يتم رفعها للاعتماد ضمن البند المالي الخاص بالمكافآت التشجيعية في ميزانية الوزارة أو الجهة الاتحادية؛ وذلك وفقاً للآليات والإجراءات المعتمدة لدى الحكومة الاتحادية، إضافة إلى اعتماد قوائم الموظفين الذين يستحقون المكافآت وقيمة المكافآت والحوافز لكل منهم واعتماد قرار صرف المكافآت. بينما تتولى لجنة المكافآت والحوافز مراجعة الميزانية السنوية للبرنامج واقتراح المبالغ المالية الواجب تخصيصها ضمن ميزانية الوزارة أو الجهة الاتحادية، واستلام الطلبات من إدارة الموارد البشرية وتحديد المكافآت والتنسيق معها لتوفير البيانات المطلوبة والرد عليها في حال عدم الموافقة، وإعداد قائمة بأسماء الموظفين المرشحين المستحقين للمكافآت والحوافز ورفعها إلى الوزير لاعتمادها، وإعداد محاضر واجتماعات اللجنة واعتمادها من قبل رئيس اللجنة وإعداد تقرير سنوي لبرنامج المكافآت والحوافز في الوزارة أو الجهة الاتحادية. ويمنح النظام الجديد الحق لإدارة الموارد البشرية بأن تتولى تدقيق بيانات الموظفين المرشحين للحصول على المكافآت والحوافز من الإدارات والقطاعات المعنية في الوزارة أو الجهة الاتحادية؛ وذلك وفقاً للمعايير والشروط الواردة في النظام وإبداء أي ملاحظات بشأنها ورفعها للجنة المكافآت والحوافز للنظر فيها، والتنسيق مع إدارة الموارد المالية للتأكد من توفر المخصصات المالية اللازمة وذلك قبل رفع أي مقترحات للجنة، وتنظيم الحفل السنوي للوزارة الذي يتم فيه تكريم بعض الفئات الواردة في برنامج المكافآت والحوافز وإعداد شهادات التقدير للمرشحين بالتنسيق مع اللجنة.

وجاء نص القرار رقم (18) لتطبيق أحكام هذا النظام على الموظفين العاملين في الوزارات أو الجهات الاتحادية كافة ممن تنطبق عليهم معايير وشروط الاستحقاق على اختلاف درجاتهم وفئاتهم وأنواع عقودهم. ويعد هذا التنظيم الجديد ترجمة فعلية لرؤية وتوجهات طموحة تهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا والسعادة للموظفين. ويأتي هذا النظام متمماً لنظام إدارة الأداء المتعلق بموظفي الحكومة الاتحادية الإماراتية حيث تتضمن مكافأة الإبداع والإنجاز والأداء المتميز، ويُشكل أيضاً فرصة أمام الوزارات والجهات الاتحادية لاستثمار مواردها ومخصصاتها المالية لتكريم الموظفين وتقدير جهودهم، حيث يزيد النظام من تنافسية الحكومة الاتحادية لتصبح بيئة جاذبة للكفاءات الوطنية (نظام منح الحوافز والمكافآت لموظف الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة، 2015).

وتتولى إدارة الموارد البشرية وفقاً للقرار تدقيق بيانات الموظفين المرشحين للحصول على المكافآت والحوافز من الإدارات والقطاعات المعنية في الوزارة أو الجهة الاتحادية؛ وفقاً للمعايير والشروط الواردة في هذا النظام وإبداء أي ملاحظات بشأنها ورفعها للجنة المكافآت والحوافز للنظر فيها والتنسيق مع إدارة الموارد المالية للتأكد من توفر



المخصصات المالية اللازمة، بحيث تكون قبل رفع أي مقترحات للجنة وتنظيم الحفل السنوي للوزارة الذي يتم فيه تكريم بعض الفئات الواردة في برنامج المكافآت والحوافز وإعداد شهادات التقدير للمرشحين بالتنسيق مع اللجنة.

## وتتنوع المكافآت إلى ما يلي:

1- **المكافآت النقدية:** وهي التي يتم منحها للموظف المتميز بسبب اقتراحاته التي تسهم في تطوير الأداء أو تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين سير العمل وانتظامه أو تقديم أفكار جديدة أو تطويرية مبدعة تضيف قيمة معنوية في جهة عمله. وتتطلب أن يكون الموظف قد اجتاز فترة الاختبار الوظيفي المعد لذلك النوع من الوظائف بنجاح، وأن تتناسب قيمة المكافآت مع مستوى إنجازات الموظف وأدائه وفقاً لأحكام هذا النظام وتوفر المخصصات المالية بما يتوافق مع نظام الاقتراحات المعمول به والمعتمد لدى الوزارة أو الجهة الاتحادية، كما يجوز منح الموظف أكثر من مكافأة نقدية واحدة خلال السنة شريطة ألا يزيد مجموع قيمة هذه المكافآت على راتبين أساسيين لما يتقاضاه ذلك الموظف. ويُعدّ هذا تنظيمًا مميزاً لتلك المكافآت لكونه يحتوي على أسس ومعايير متنوعة بناءً على نوع وطبيعة وتقديرات وموازنة الجهة أو القطاع بما يحقق مرونة ولا مركزية منضبطة تحقق الهدف من استخدامها؛ وتُسهم في تقييمها والتغذية العكسية لنتائجها بما يحقق تحديثه وتعديله حسب ما يتطلبه الوضع المالي والمعياري للأداء والظروف المحيطة الحاكمة لمثل هذه التدخلات. وقد قسم القرار المكافآت النقدية إلى عدد متنوع من الأنواع والفئات تشمل: مكافأة الموظف الاستثنائي (الذي يبذل فيه الموظف جهوداً استثنائية تتعدى نطاق أهدافه الوظيفية المعتمدة ضمن نظام إدارة الأداء وتتمثل الجهود الاستثنائية في تطوير الإجراءات وتبسيطها ورفع مستوى الإنتاجية في الوزارة أو الجهة)، ومكافأة الموظف المبدع (التي تُمنح للموظف الذي يُقدم مقترحات وأفكاراً إبداعية وفقاً لمعايير نظام الاقتراحات المعتمد لدى الجهة على أن يقدم الموظف مقترحات أو أفكاراً استثنائية غير مدرجة)، ومكافأة الموظف المُسمّاه "تستاهل" (أحد الأساليب التحفيزية الفعالة الذي يهدف إلى دفع الموظفين نحو الإبداع؛ بحيث يتم تكريم الفائزين ضمن أربع فئات رئيسية، تتمثل بالفئة الإدارية والفئة التعليمية والفئة الطبية والفئة التخصصية وأي فئات أخرى يحددها البرنامج)، ومكافأة الموظف المتميز (وتمنح للموظف الفائز بإحدى فئات التميز المؤسسي في الجهة أو على مستوى الحكومة الاتحادية؛ وتتمثل معايير وشروط استحقاقها في أن يكون الموظف فائزاً في إحدى فئات التميز المؤسسي داخل الوزارة أو الجهة الاتحادية وأن يكون مرشحاً للتنافس في القوائم النهائية على أحد أوسمة جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز أو أي من جوائز التميز على المستوى الاتحادي أو جوائز رسمية مشابهة)، ومكافأة الموظف المجتمعي (الذي ساهم في إبراز دور الجهة التابع لها في مجال خدمة المجتمع من خلال عمله التطوعي أو عضويته في جمعيات تخدم المجتمع وتتطلب إحضار ما يُثبت ذلك)، ومكافأة الجندي المجهول (وهو المتميز في الأعمال والمهام الوظيفية المكلف بها عبر التزامه بأخلاقيات الوظيفة العامة ومحافظة على الممتلكات العامة وعمله المتقاني وإيجابيته وتعاونيه؛ أن يكون حسن السيرة والسلوك وملتزمًا بساعات الدوام الرسمي). وقد قدرت تلك الأنواع بنسب مئوية مختلفة وفقاً لسلم الرواتب لكل وظيفة ودرجاتها المحددة في النظام الاتحادي لموظفي الخدمة المدنية؛ ضمن مدى يصل في حده الأعلى إلى قرابة 30% من إجمالي الراتب الأساسي السنوي مع وجود استثناءات؛ اعتماداً على تقديرات اللجان المختصة في الجهات المركزية ومبررات الصرف المعتمدة على برنامج لإدارة الأداء الوظيفي مبني على الأهداف التنظيمية لكل قطاعات الدولة.

2- **المكافآت السنوية:** وهذا النوع من المكافآت أو العلاوات يُمنح للموظف الذي يبذل جهوداً متميزة في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلف بها بأساليب ذكية؛ تُسهم في تبسيط الإجراءات وتزيد الإنتاجية بأقل الموارد، بحيث ترتبط أساساً بنتائج تقويم الأداء الوظيفي، ويتم منح المكافآت السنوية للموظف المؤهل في نهاية دورة

نظام إدارة الأداء " مرحلة التقييم النهائية " لكل سنة وذلك بعد اعتماد لجنة الضبط والموازنة لنتائج التقييم النهائية. بحيث تتطلب الخدمة لمدة لا تقل عن سنة والحصول على تقدير ممتاز بشكل يفوق التوقعات (الحد الأعلى المتوقع).

ويُضاف للأصناف المذكورة سابقاً عدد من الحوافز المعنوية لمن ساهم بشكل استثنائي في تطوير الجهة التي يعمل بها بشكل يتعدى التوقعات وفق شروط ومعايير الجهة المنظمة، وضمن الضوابط والخطط والموازنات المالية المعتمدة والمقررة في الحكومة الإماراتية الاتحادية.

ويعد هذا النظام مثلاً حياً لتطبيق "إدارة الأداء" المُعبّر عن التمكين والتحول من المركزية إلى اللامركزية المضبوطة بمعايير عادلة واشتراطات متطورة ومحدثة تسهم في خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة للأداء الأفضل؛ بما يُحقق تقديم خدمات عامة مطلوبة كمّاً وجودةً وترتقي لمستوى الطموح. وعليه يمكننا الانتقال إلى النموذج المتكامل الذي يمكن اقتراحه لتطوير وتحديث نظام الحوافز في نظام الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية وفق سياقاتها ومتغيراتها.

#### المبحث الرابع: رؤية تحليلية للتجارب السابقة

يتضح من خلال الاستعراض السابق للتجارب الرائدة في موضوع الحوافز والمكافآت في نظم الخدمة المدنية أن هناك تنوعاً واختلافاً في كل تجربة؛ بل أن هناك تنوعاً داخل التجربة الواحدة. ويمكن الخروج بمجموعة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:

- تأثر نظم الحوافز والمكافآت بالبيات ونظم إدارة الأداء الوظيفي؛ وخاصة في المجالات التي تتضح فيها نطاقات قياس الأداء وتقويمه بشكل أوضح؛ مع أنه لا زالت هناك صعوبات تواجه بعض القطاعات العامة في تلك التجارب نظراً لمحدودية نضج وسائل وأساليب قياس الأداء فيها. لذلك فإن هذا التنوع منح إثراء لتلك التجارب فرض الاتجاه نحو منهج التعدد والسياق لكل منظمة عامة باختلاف العوامل المكونة والمحيطية بها.
- وصلت بعض تلك التجارب لقناعة الدمج بين العدالة والمساواة في منح الحوافز والمكافآت؛ فقد حددت تلك التجارب حداً أدنى للرواتب لنفس الفئة الوظيفية والأقدمية وطبيعة العمل والقطاع؛ إلا أن هناك اختلافاً في الزيادات الممنوحة والمكافآت المقطوعة استناداً إلى نوعية ومقدار الإنجاز وارتباطه بالأهداف التنظيمية.
- جمعت تلك النماذج بين الحوافز والمكافآت الفردية والجماعية بما يستثمر العمل الفردي ويدفع إلى التنافسية، كما أنه يدعم العمل الجماعي التعاوني لفرق العمل المميزة ضمن نطاق إدارة المشاريع العامة.
- من الصعب تعميم التجربة الناجحة في نظم الخدمة المدنية على جميع قطاعات وموظفي الخدمة المدنية لنفس التجربة نظراً للاختلاف والتنوع الذي يدفع نحو دراسات الحالة لكل منظمة أو جهة حكومية على اختلاف سياقاتها؛ لذلك فإن مستوى النجاح نسبي في التجربة الواحدة لذلك يحتاج مثل هذا الموضوع لدراسات أعمق وتقارير قد لا تتاح غالباً لكونها تتبع للسلطة التنفيذية.

- لا يوجد سقف أعلى لمقدار ونوع المكافآت على الأداء في بعض التجارب؛ لكون ذلك مرهون بالقدرة على معرفة نسبة الفوائد والمنافع المتحققة للأداء الوظيفي على الأهداف التنظيمية والاقتصادية عمومًا. فبعض القطاعات العامة تُشرف على أسواق ناجحة وتدر أموالًا طائلة تؤهلها الحصول على سعة أكبر من التنوع والمقدار للحوافز والمكافآت على الأداء كما يتضح من التجربة الصينية؛ بينما التجربة الأمريكية تحاول تقنين ذلك وجعله ضمن مدى مدرك يمكن ضبطه.
- تتميز التجربة الإماراتية بأنها حديثة ومشجعة كونها تتفق مع السياق السعودي، كما أنها خلاصة مزايا تجارب أوروبية وخاصة البريطانية الرائدة؛ لكن لا تتوفر على حد علم الباحثين أية تقارير أو دراسات لتقييم نظام الحوافز والمكافآت.
- تتميز التجربة الأمريكية باعتبارها تصنيفات ذات مستويات؛ بحيث يصنفها إلى مستوى قيادي متنوع، وإلى مستوى وظيفي أكثر تنوعًا. كما يأخذ بالإعتبار الخصائص الوظيفية لكل مستوى وفقًا لنظام إدارة الأداء الوظيفي لكل مستوى وكل فئة.
- تشترك كل تلك التجارب بمنح مرونة عالية للمنظمات العامة والأقاليم الجغرافية المختلفة وفق صلاحيات وسلطات لامركزية في إجراءات ومنح الحوافز والمكافآت؛ لكن هذا مرتبط بتوافر متطلبات وممكنات لترشيد قرارات التحفيز والمكافآت التي تتسع في القطاعات التي تحقق إيرادات وتدعم الاقتصاد الوطني؛ مقابل تقليص للقطاعات الأقل مباشرة في تأثيرها على الاقتصاد والإيرادات العامة.
- اتفقت النماذج الرائدة على أهمية دور الابتكار، والخدمة والمسؤولية الاجتماعية، والعلاقة مع المنظمات والقطاعات الأخرى، وأداء المهام المتعددة في منح الحوافز والمكافآت لموظفي الخدمة المدنية على اختلاف متغيراتهم البيئية.

## الفصل السادس: رؤية مقترحة لنظام الحوافز والمكافآت في نظام الخدمة المدنية السعودي

تشرح نظرية التوقع لفرود Vroom كيفية تكرار السلوك المرغوب الذي يتم مكافأته؛ نظرًا لارتباط المكافآت المتوقعة بالسلوك المرغوب وتعزيزه؛ لذا تعد المكافآت الخارجية والمتضمنة مكافأة مالية أداة دافعة وفاعلة في القطاع العام إذا أحدثت التفاعل الإيجابي مع الاحتياج للموظف، وقد تم إثبات العلاقة بين المكافآت ونتائج الأداء تجريبيًا؛ في أنها تشجع على الابتكار والإبداع. ومع أن مديري القطاع العام يواجهون قيودًا مقارنة بالقطاع الخاص من حيث التنظيمات والقيود على المرونة والمركزية؛ التي تحد من القدرة على استخدام أداة التحفيز المادي الخارجي المتمثل في المكافآت على الأداء، إلا أن هذا التدخل له قيمة عالية وتأثير سلوكي مثبت، وخاصة لدى موظفي القطاع العام مقارنة بالقطاع الخاص (Fernandez, 2011). وهذا لا يقلل أبدًا من دور وأهمية التحفيز الداخلي المتمثل في الأمن الوظيفي، ومعنى الإنجاز والتحدي الوظيفي؛ كونه يؤدي الدور الأهم في تحفيز سلوك موظفي القطاع العام (Perry et. al., 2008)؛ لأن الحوافز اليوم أصبحت حزمة متنوعة من التدخلات والبرامج؛ لتشجيع الإبداع والإنجاز ودعمه وتعزيزه والتقدم في الأداء؛ وهذا بالتأكيد يخلق مناخًا آمنًا لممارسة السلطة الذاتية؛ وبيئة صحية لتقدير الانحراف عن المعايير الموضوعية في إجراءات وعمليات المنظمة. وقد بينت كثير من الدراسات والأبحاث أن المكافآت عامل محفز خارجي قادر وبشكل مثبت على دفع الأداء لمعدلات جديدة، وتمكين

الموظفين من الأداء بطرائق أفضل وجديدة (Fernandez, 2011)؛ خاصة عندما يلامس حاجة ويُشبعها ليتحقق التفاعل المؤثر كما ذكرت فولر Fowler.

إن الافتقار للحوافز التشجيعية هو إعلان رسمي لإلغاء المستويات المتطورة، والبعد عن التحسين المستمر في الأداء؛ مما يزيد التركيز على الحفاظ على الحد الأدنى للأداء، من خلال وسائل التحفيز السلبي إن جازت التسمية أو ما يُسمى العقاب؛ ومن ثم يبقى الأداء محكومًا بمعيار الفشل وليس معيار النجاح. وبنفس السياق؛ وصف بيتر دركر Drucker المقارنة بين المدارس العامة والمدارس الخاصة في أمريكا، أن الأولى محددة بمعيار فشلها، وهو القدرة على تعليم الجميع؛ في حين جاءت المدارس الخاصة لتحديد معيار نجاحها بتوفير تعليم راقٍ يسهم في تفوق الطالب علميًا وعمليًا في القدرة على الاختراع والابتكار (دركر، 2014). وهذا تحديدًا وجه المقارنة بين نظام الحوافز في المملكة ونظام الحوافز في النماذج المتطورة؛ فالأولى محكومة بمعيار يركز على الحد الأدنى من الأداء، في حين تأتي الثانية لتبني معيار النجاح والتطور من خلال التكامل والترابط القوي بين آليات وخطوات إدارة الموارد البشرية - فيما يُسمى "إدارة الأداء" - بدءًا بالوصف الوظيفي الواضح والمرن ومرورًا بتقييم أداء متطور وبوسائل قياس منطقية مرتبطة بالوصف الوظيفي، يتضمن الاستعداد والقدرة والإمكانية، وصولًا لأنظمة ولوائح حوافز مرنة ومتطورة وذات خصائص تطويرية تسهم في رقي الأداء وبناء قمم جديدة.

ويمكن القول أن أدوات الإصلاح الإداري مستمرة نظرًا لارتفاع مستوى الطموح وتوفر جميع العوامل الدافعة نحو التغيير المخطط؛ الذي يتطلب توفير أنظمة ولوائح دافعة نحو مزيد من الأداء وتكريم الأداء المميز؛ وبناءً على ذلك فقد وجه المقام السامي في المملكة (14) وزارة بأهمية تحسين مستوى جودة الخدمات العامة وتطويرها تلبيةً للتطلعات المأمولة من تلك القطاعات، وقد جاء هذا التوجه بعد رصد أحد الجهات العليا قصورًا في الخدمات العامة المقدمة للمواطنين (السعدون، 1433هـ)؛ لذا تأتي مثل هذه الدراسة للتعرف على فرص التحسين في نظام الحوافز ولوائحها لتقدم نموذجًا فريدًا يسهم في حسن استثمار موظفي الخدمة المدنية بشكل أكثر استدامة وفاعلية.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب الخروج بنموذج موحد للتحفيز والتمكين يطبق على جميع المنظمات العامة؛ كون تلك المنظمات متنوعة ومختلفة المضمون والشكل والهدف والسياقات البيئية المختلفة؛ فقد ذكر جيمس ويلسون Wilson بأنه من الظلم الحكم على البيروقراطية بشكل عام للحاق بإدارة الأعمال رغم اختلاف أنواعها وطبيعتها وسياقها القانوني والاقتصادي والسياسي والاجتماعي؛ وبالتالي فإن المصلحة العامة هي المحرك الأساس لمثل هذه المنظمات (ويلسون، 2015). كما أن النموذج العالمي لأفضل الممارسات Best practice قد تم اختراعه منطقيًا وعمليًا بإدخال افتراضات تستلزم إدراك جميع العوامل السياقية والبيئية المؤثرة على الظاهرة (ماسي، 1439)؛ وبالتالي يبرز اتجاه أفضل مواءمة Best Fit المدعوم منطقيًا وعمليًا؛ لذلك فإن اعتبار جميع العوامل السياقية يدفع نحو دراسات الحالة التي تتطلب تشخيصًا لكل حالة على حدة. وعليه فإن التنظيم يتطلب نوعًا من العمومية ومقدارًا من المرونة المحققة لاعتبارات الاختلاف السياقي والثقافي الواقعي.

ومن خلال ما سبق يمكن تصنيف النموذج المقترح بأنه يصنف المكافآت إلى عدة أنواع هي:

أ- **المكافآت النقدية:** التي يتم منحها للموظف المتميز بسبب اقتراحاته التي تسهم في تطوير الأداء أو تسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتحسين سير العمل وانتظامه، أو تقديم أفكار جديدة أو تطويرية مبدعة تضيف قيمة معنوية في جهة عمله. وذلك وفق المتطلبات والاشتراطات المقترحة الآتية:

1) اجتياز الموظف فترة التجربة بنجاح وبتقدير متميز وفقًا لطبيعة ونوع الوظيفة ومجالها الوظيفي.

2) الموازنة الكمية بين قيمة المكافآت ومستوى إنجاز الموظف وأدائه وفقاً لأحكام المخصصات المالية واعتبار نوع وطبيعة الوظيفة.

3) السماح بمنح الموظف أكثر من مكافأة نقدية واحدة خلال السنة بشرط ألا يزيد مجموع قيمة هذه المكافآت على راتبين أساسيين مما يتقاضاه.

وهذا النوع يمكن تبريره بعدة مبررات من أهمها ما يلي:

- الأثر المثبت للمكافأة النقدية على الأداء الوظيفي وخاصة ذات العائد المجزي؛ حيث تعد التجربة الصينية والإماراتية أحد أهم الشواهد العملية على ذلك.
- أنها تحقق ما يسمى بمبدأ "الراتب على الأداء" ضمن أحد أهم الاتجاهات الحديثة "إدارة الأداء الوظيفي" المؤسس لربط الراتب بالأداء؛ لكن بشكل رشيد يضمن العدالة والمساواة في عمل القطاع العام.
- ارتفاع مستوى المنافسة لذوي الأداء العالي، والتحفيز للأفكار والجهود الاستثنائية بما يدعم الإبداع والابتكار في العمل الوظيفي وضمن منظومة عمل المنظمة.

ويمكن تقسيم هذا النوع من المكافآت إلى مستويات تتضمن مايلي:

• **الموظف الاستثنائي:** وهو الموظف الذي بذل جهوداً استثنائية تتعدى نطاق مهامه الوظيفية المعتمدة ضمن نظام تقييم الأداء؛ وتمثل الجهود الاستثنائية في تطوير الإجراءات وتبسيطها ورفع مستوى الإنتاجية في الوزارة أو الجهة التابع لها؛ على ألا تكون هذه الجهود من ضمن مهام العمل وأهدافه الفردية المخطط لها وفق نظام إدارة الأداء وأن تسهم في تحقيق أهداف ومؤشرات الجهة التي يتبع لها تشغيلياً وإستراتيجياً. ويمكن تحديد مدى مالي لهذا النوع بحيث لا تتجاوز المكافآت راتب شهرين أساسيين في العام الواحد مثلاً. وتبرز أهم مبررات هذا النوع أنه يؤسس كنهج جديد للحفاظ على المواهب والموظفين ذوي الأداء العالي؛ بما يخلق تنافساً أكبر لزيادة عدد الاستثنائيين في المنظمة عندما يتم اتباع القواعد العلمية والمعايير الواضحة في التقييم والشفافية.

• **الموظف المبتكر:** وهو الموظف الذي يُقدم مقترحات وأفكاراً إبداعية وفقاً لمعايير نظام الاقتراحات الذي يجب اعتماده وتأطيره لكل قطاع؛ بحيث يقدم الموظف مقترحات أو أفكاراً استثنائية غير مدرجة في خطة الجهة التي يعمل لديها، كما يجب أن يتم الأخذ بالأفكار أو المقترحات وتطبيقها بشكل فعلي والاهتمام بقياس نتائجها؛ بحيث يُحقق المقترح جميع معايير نظام الاقتراحات المطلوب اعتماده لكل جهة أو وزارة ذات طبيعة عمل متشابهة، وبشرط ألا يكون قد سبق للموظف أن حصل على أي مكافأة عن هذا المقترح. ويمكن تحديد قيمته بما لا يتجاوز راتباً أساسياً واحداً سنوياً. ويمكن تبرير هذا النوع بأن ثقافة الابتكار المطلوبة في منظمات القطاع العام تتطلب تأسيس نظام حوافز يدعم المبتكرين كونه أساس مكونات بطاقة الأداء المتوازن (BSC) Balanced Score Card.

• **الموظف الشامل:** وهو الموظف الفائز بجائزة سنوية وفق أحد المجالات الرئيسية لكل طبيعة نشاط؛ بحيث يشمل التخصص الإداري والطبي والتعليمي والفني المتخصص وغيرها من الأنواع الأخرى؛ وفي العادة يحصل على هذا النوع موظف واحد فقط من كل تخصص، وتكون سنوية ولا تتعدى راتباً أساسياً واحداً مثلاً، وتكون بمعايير يتم تحديدها من الهيئات واللجان العليا في كل جهة أو وزارة. ومن أهم مبررات هذا النوع أن الموظف اليوم أصبح موظف المعرفة ذا المهارات المتعددة التي ينبغي تسخيرها في جميع المهام ذات العلاقة بالمجال الذي يعمل من خلاله الموظف وفقاً لرائد الإدارة بيتر دركر؛ لذلك لا بد من تأسيس

نظام حوافز يحث على الشمول في تأدية الوظائف الإدارية أو الطبية أو التعليمية وهكذا، كما أن هذا النوع من الحوافز يدعم تبني خطط للتعاقب الوظيفي الذي يسهم بشكل جوهري في اكتشاف وتنمية القيادات في المنظمات العامة.

● **الموظف المميز:** وهو ذلك الموظف الفائز بجائزة-يتم سنّها على مستوى الوزارة أو القطاع العام-على المستوى الوزاري ككل، ويحصل على وسام مع المكافآت النقدية التي لا تتعدى راتب شهرين سنويًا، وتكون بمعايير يتفق عليها مديرو العموم وكلاء الوزارة والوزير في كل وزارة وذات مستوى أعلى من سابقتها. وهذا النوع المتقدم يؤسس لقمم جديدة في الأداء الوظيفي المميز على مستوى المنظمة أو الوزارة ككل؛ بحيث يتم تبني نماذج مثالية تعلن المنظمة من خلال هذه الجائزة وجود قدوة يمكن التعلم منها لتكون أسوة للجميع. لذلك يُبرر هذا النوع بأن التميز التنظيمي يعتمد على تميز فردي متفق عليه ووفق معيارية واضحة معلنة يستطيع الجميع عملها في ظل وجود النمذجة البشرية القادرة، وهذا بالتأكيد يدعم الدافعية ويبني قمماً متفردة للأداء الوظيفي.

● **الموظف المجتمعي:** وهو ذلك الموظف الذي ساهم بشكل مباشر ومقدر في مجال خدمة المجتمع من خلال العمل التطوعي، أو العضوية الفاعلة في إحدى الجمعيات التعاونية المسجلة رسمياً في سجلات وزارة العمل والتنمية الاجتماعية، وبحيث يتطلب هذا جهداً فاعلاً للمشاركة ولم يحصل فيه الموظف على أي من المكافآت أو الأجور الأخرى؛ ويتطلب ذلك أيضاً أن يكون هذا العمل الإضافي خارج وقت الدوام الرسمي وبمستوى لا يقل عن جيد جداً في أداء العمل الأساسي، ويُقترح أن تكون هذه المكافآت مقطوعة بمبلغ لا يتجاوز 5000 ريال مثلاً في السنة (بحيث يمكن احتساب هذا المبلغ وفق نسبة 50% من معدل متوسط الأجور الشهري للجهة الحكومية أو الوزارة). ويمكن تبرير هذا النوع بأنه يؤسس القيمة المجتمعية للعمل التطوعي على المستوى الفردي؛ لكون المساهمة الاجتماعية التطوعية مطلباً أساسياً لجميع مكونات المجتمع الفردية؛ لذلك ينبغي أن تسعى المنظمات العامة لحفز منسوبيها للمشاركة في تلك المستويات من أجل تحقيق إشباع حاجة الفرد بالمشاركة المجتمعية، وكذلك التصاق الأفراد في المنظمات بحاجات مجتمعهم. ويبدو أن هذا الاتجاه الحديث مدعوم بقوة ضمن نطاق مؤسسات المجتمع المدني في العالم الغربي؛ لكن في سياق المملكة يُعد هذا النوع قيمة دينية ووطنية أساسية لها جذور سامية وتتطلب من المنظمات الدفع نحوها لانعكاساته الإيجابية على جميع المستويات المجتمعية والتنظيمية والفردية.

● **الموظف الإيجابي:** وهو ذلك الموظف المتميز في الانضباط والأداء؛ المتسم بحسن السيرة والسلوك ورقي وأخلاقيات الوظيفة العامة ومحافظة على الممتلكات العامة؛ وذو جهد إضافي يقدره رؤسائه وزملاؤه بشكل تعاوني وإيجابي، ويُقترح أن يرتبط هذا بنوع الحالة وطبيعتها حسب ما يراه الوزير المختص على أن لا يتجاوز مبلغ 3000 ريال مثلاً؛ وبحيث لا يتم صرفها أكثر من مرتين سنويًا (بحيث يمكن احتساب هذا المبلغ وفق نسبة 30% من معدل متوسط الراتب الشهري للجهة الحكومية أو الوزارة). ويمكن تبرير هذا النوع بأن المنظمات العامة اليوم تبحث عن الكفاءة والتقليل من الفاقد وحسن استغلال أوقات العمل الرسمي لتقديم الخدمات للمستفيدين بجودة عالية، كما أن العمل التنظيمي مبني على تظافر الجهود الجماعية التعاونية بما يحقق الإيجابية العالية في العمل؛ لذا ينبغي على المنظمات أن تؤسس مجالاً للحوافز يدعم تلك الإيجابية المرغوبة وتدعم الإلتزام العالي في الانضباط والأداء، وتؤكد على العمل التعاوني الجماعي.

● **الشريك المميز:** تُمنح هذه المكافآت للشريك الخارجي المميز؛ من خلال إنجاز مهام مشتركة ساهمت في تحقيق أهداف الجهة الحكومية وتطوير أدائها؛ بحيث يتم تقدير تلك الجهود على أنها إضافية تسهل ملاحظتها بشكل تعاوني وإيجابي وفق المعايير والشروط التي تضعها الجهة، ويُقترح ألا تزيد عن مبلغ 3000 ريال

سنوياً مثلاً (بحيث يمكن احتساب هذا المبلغ وفق نسبة 50% من معدل متوسط الراتب الشهري للجهة الحكومية أو الوزارة). ومما يبرر هذا النوع من الحوافز هو أن المنظمات اليوم لا تعمل بمعزل عن المنظمات الخاصة والمنظمات الأخرى ذات التعاون المشترك في العقود والمهام المختلفة، وهذه الشراكة تتطلب خلق ثقافة التعاون البناء لتحقيق الهدف المشترك وتأسيس استدامة تحقق المصلحة العامة وترفع مستوى جودة الأعمال التشاركية ضمن متطلبات اللوائح والأنظمة الضامنة لذلك.

**ب- المكافآت السنوية:** وهي تلك المكافآت أو العلاوة التي يتم صرفها بشكل سنوي بعد رفع تقارير تقييم الأداء الوظيفي؛ ويستحقها الموظف الذي حصل على تقدير ممتاز؛ عبر جهد متميز يُسهم في تحقيق الأهداف وإنجاز المهام المكلف بها بأساليب ذكية تبسّط الإجراءات وتزيد الإنتاجية، وذلك وفق تقارير وآلية تقييم عادلة تختلف بناءً على طبيعة ونوع الوظيفة؛ بحيث يتم تحديد قائمة معايير تتناسب مع كل مجال وترتبط بالمجالات المحددة في تقييم الأداء الوظيفي، على أن يتم اعتبار مدى مساهمة الموظف في الإنتاج الكلي للجهة أو القطاع عبر تقييم الأداء ومكافأته عليها. ويُقترح عدد من الاشتراطات والمتطلبات منها ما يلي:

- 1) الخدمة لمدة تزيد عن سنة على الأقل.
- 2) الحصول على درجة ممتاز في تقييم الأداء الوظيفي السنوي.
- 3) جهد الموظف يعبر عن إنجاز يفوق التوقعات المحددة لكل وظيفة أو قطاع.
- 4) أن يتم تقدير الجهد المميز بناءً على الإنتاج الكلي للقطاع.
- 5) أن يتم تحديد لجنة مخصصة بذلك تتضمن تحديد عدد من المعايير للمفاضلة بين المميزين.
- 6) ألا تزيد المكافآت عن نسبة 5% من الراتب الأساسي لنفس الفئة؛ بناءً على آلية محددة لكل فئة ومستوى وظيفي.

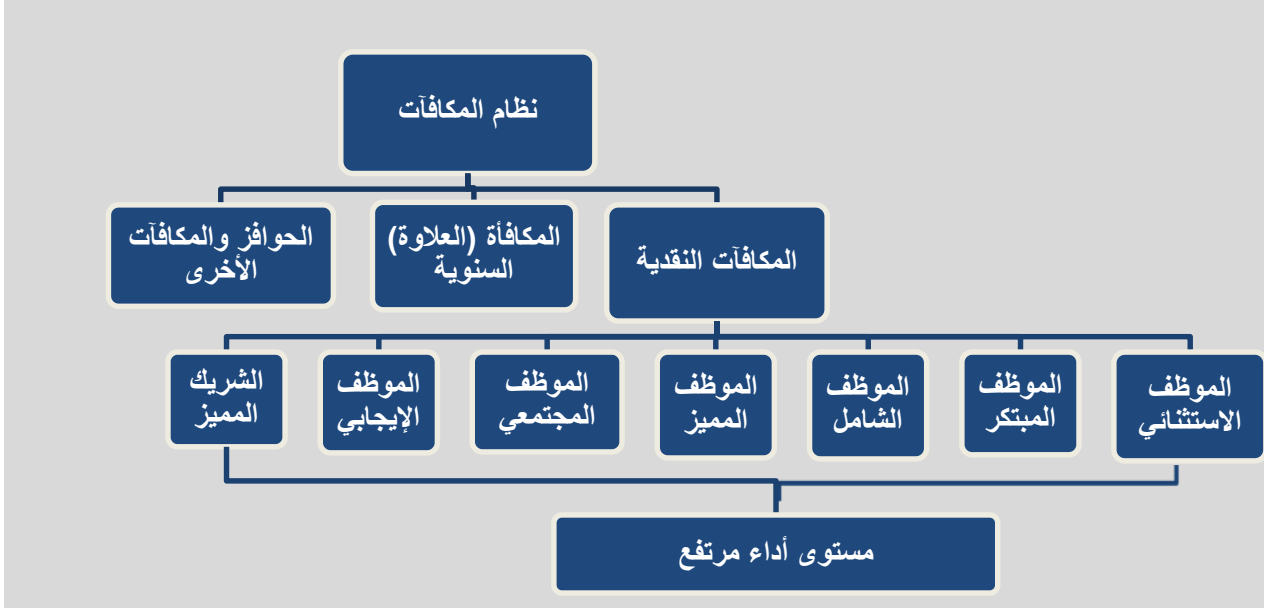
ويبدو أن لائحة إدارة الأداء الوظيفي ودليلها الإرشادي تتضمن قدرًا من الركائز لهذا النوع؛ وذلك من خلال إنشاء لجنة مركزية لإدارة الأداء الوظيفي في كل وزارة تقوم بمهام تقدير المكافآت والحوافز المبنية على الأداء وتقارير تقييمه؛ إلا أن تلك المساهمة لا زالت تتطلب التعرف على التجارب الناجحة ووضع نماذج إرشادية خاصة بالمكافآت والحوافز ضمن سياقات متنوعة لمختلف الوزارات وطبيعة أعمالها. ويمكن تبرير هذا النوع بأنه مرتبط مباشرة بالأداء والمهام المطلوب إنجازها على المستويين التنظيمي والوظيفي وفق لما يسمى اليوم باتجاه "إدارة الأداء الوظيفي".

**ج- الحوافز والمكافآت الأخرى:** وتتضمن حزمة المكافآت المعنوية الأخرى للموظفين المساهمين في تطوير الأعمال والتميز في أداء العمل عبر تقارير تقييم الأداء السنوية والنظام المعمول به، بحيث تشمل على الشهادات والدروع والمشاركة في اتخاذ القرارات والبرامج التحفيزية والإثرائية التي تُغني الوظيفة وتزيد من جاذبيتها. ويتم منحها لأولئك الموظفين الذين ساهموا في تنفيذ الأعمال بشكلها الفردي أو الجماعي بما يُحقق حسن وجودة الخدمة العامة بتقييم الرؤساء والأقران، بحيث يتم منحها فصلياً أو ربع سنوية لتكون مهرجاً داعمًا لزيادة الأداء وتقديره، ويمكن اقتراح آلية تتضمن اشتراك أكثر من نوع في المكافآت لمن يتكرر تميزه واسهاماته التي تتعدى المعايير المتوقعة للجنة الأداء والمكافآت المقترح إنشاؤها لتضم نخبة منتقاة من خبراء الموارد البشرية والقيادات المساهمين في صنع واقتراح سياسة المنظمة ويرأسها مدير الجهة؛ بحيث ترفع اقتراحاتها بقوائم المطلوب تكريمهم ومكافأتهم للوزير المختص لاعتماد ذلك وفق آلية إجرائية غير معقدة تُحقق ملاءمة ومواءمة قرارات المكافأة للفئة المستهدفة بالتميز. وتجدر الإشارة كذلك إلى ضرورة تبني نظام للمكافآت بشكل جماعي يُمنح للفرق المميزة والمتفوقة وفق ما تحدده اللجنة العليا لكل منظمة أو جهة حكومية.

ويوضح الشكل رقم (4) النموذج المقترح لنظام المكافآت والحوافز في نظام الخدمة المدنية السعودي فيما يلي:

#### شكل رقم (4)

#### نظام الحوافز المقترح



إن تطوير الأداء للوظيفة الواحدة يؤدي بالتأكيد إلى تطور وتحسن الناتج الكلي للأداء العام، وتحقيق الأهداف العامة على المستوى الكلي؛ فهي سلسلة متصلة وذات علاقات تشابكية معقدة يُفسرها منهج النظم؛ وعليه نجد أن هناك متطلبات مهمة لتطبيق هذا النموذج تتمثل فيما يلي:

- 1- إنشاء وتأسيس لجنة عليا في كل جهة حكومية ترتبط برئيس الجهاز، وتضم نخبة منتقاة من خبراء الموارد البشرية والقيادات المساهمين في صنع واقتراح سياسة ومعايير أداء عمل المنظمة ويرأسها رئيس الجهة؛ بحيث ترفع اقتراحاتها بالقوائم المطلوب تكريمهم ومكافأتهم للوزير المختص لاعتماد ذلك وفق آلية إجرائية غير معقدة تُحقق ملاءمة ومواءمة التدخل للفئة المستهدفة بالتميز؛ بما يُفعل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الجهة.
- 2- إعادة توصيف الوظائف بما يتضمن المهام والأهداف والمتطلبات للوظيفة بشكل يمكن قياسه ومقارنته بحيث يتم التعرف خلال كل وظيفة على مدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق الأداء الكلي؛ ورغم صعوبة تحويل بعض أهداف الوظائف العامة بشكل كمي لذا يتم الاتفاق بين الموظفين والرؤساء على معايير مقبولة ومتفق عليها وفق سياق كل قطاع وطبيعة عمل بما يتناسب مع الوسائل والغايات لتدعيم العدالة التنظيمية.
- 3- إعادة دراسة عملية تقويم الأداء الوظيفي ونماذجها المستخدمة بحيث تتنوع وفق طبيعة ونوع وموقع ووصف كل نوع وظيفي حسب التصنيف الوظيفي الجديد بما يُحقق إدارة الأداء؛ على أن يتم إخضاع الرؤساء والمشرفين لبرامج تدريبية عملية تضمن حسن تطبيق تلك العملية وما يُبنى عليها، ويمكن استخدام برامج تقنية متطورة لقياس الأداء ورفع تقارير دورية عن مستوى ونوع ومقدار الإنجاز المُتحقق. كما أن هناك مطلباً مستمراً للدراسة والبحث لإيجاد معادلة عادلة تسعى لقياس المخرجات بناءً على المدخلات للتعرف على مستوى الفاقد والجودة في المخرجات.
- 4- تدريب وتأهيل الموظفين ليكونوا قادرين على المساهمة في مناقشة مهام وأهداف وظائفهم ومقاييسها؛ بما يُحقق الرقابة الذاتية. كما أن تنمية ثقافة التقييم الجماعي للعمل "تقييم 360 درجة"؛ ليشمل جميع المحيطين



بالموظف مثل الموظف نفسه والأقران أو الزملاء والمستفيدين والرؤساء بما يُسهم بشكل جوهري في الارتقاء بمستوى الأداء.

5- تصميم برنامج خاص لمكافأة القيادات يتضمن معايير قيادة الفرق والأفراد، وتنمية الصف الثاني من القادة، والمحافظة على انسجام وتناغم العمل الجماعي التعاوني، والتفكير الإستراتيجي، وتحقيق معايير الجودة الشاملة لقيادة الوحدة التنظيمية بما يُحقق الأهداف التنظيمية، ويرتبط في هذا البرنامج المكافآت الجماعية للفرق التي تتشارك في أداء أعمالها وتحقق إنجازات أعلى من المتوقع بجودة وكفاءة وفاعلية وبناءً على معايير تسهم في وضعها اللجنة المقترحة ومصادقة الوزير المختص كأن تكون بمبلغ لا يتجاوز نسبة 30% من معدل الرواتب للفريق المتميز.

6- إيجاد خطة دورية تتضمن تقييم تنفيذ وتطبيق تلك الأنظمة ونتائجها والتغذية العكسية؛ للتعرف على النقاط العمياء التي قد تستجد من حين لآخر وفق الظروف والعوامل المتغيرة؛ لأجل التحسين المستمر المؤدي لإدارة فاعلة ونظام فاعل متطور.

وهذا بالتأكيد سيوفر أرضية خصبة لحسن جودة وتنفيذ النموذج المقترح للمكافآت والحوافز لموظفي الخدمة المدنية بالمملكة؛ بما يُساهم في خلق ثقافة عمل دافعة نحو تقليل الفاقد وارتفاع مستوى الطموح للأداء.

## الفصل السابع: التوصيات

وفقاً لنتائج الدراسة فإنه يمكن صياغة التوصيات الآتية:

- 1- تطبيق النموذج المقترح في الدراسة بشكل جزئي وتجريبي على بعض الأجهزة الحكومية لفترة محددة ورصد نتائجه، وتعديل ما يحتاج إلى تعديل ثم تعميمه على الأجهزة الحكومية الأخرى المتماثلة والمتجانسة.
- 2- تبني نظام إدارة الأداء الوظيفي الذي يتضمن ربط الحوافز بالخطط الإستراتيجية للجهات الحكومية السعودية ليحقق تفعيل التوافق الإستراتيجي، وتحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف، والاستفادة من التغذية الراجعة، وتحقيق المصداقية والعدالة.
- 3- ضرورة إعادة النظر في الأوصاف الوظيفية لوظائف القطاع العام متضمنة معايير تقويمها؛ لكي تحقق الموازنة بين متطلبات الوظيفة وقدرة ومهارات واستعداد شاغليها. وضرورة الاستعانة بالنموذج الأمريكي والنماذج الأخرى الحديثة؛ مما يُسهم في إسناد نوع من التجديد للوظائف على اختلاف مستوياتها؛ حيث توفر تلك العوامل شمولية نظام للحوافز لكل من العمليات والنتائج على حد سواء؛ بما يعزز ويدفع العمل لمستويات متطورة تبني قمماً جديدة وتفتح مساراً مرناً يحقق التناغم بين العوامل المشتركة لمقومات الوظيفة والموظف على حد سواء وفق معايير اتجاه إدارة الأداء الذي تم تبيانه في الدراسة.
- 4- أهمية الاستفادة من النماذج العالمية المتميزة في ضرورة تفعيل واستثمار آليات وأساليب حديثة لإدارة الأداء الوظيفي تنبع أساساً من الوصف الوظيفي، وتعبر عن حسن وجودة إجراءات التوظيف والاستقطاب وتنفيذها مثل التوزيع القسري وبطاقة العمل المتوازن وتقييم الأداء 360 درجة والتحكم والرقابة التقنية (Collings & Wood, 2009)، من خلال نماذج متنوعة ومختلفة لكل وظيفة، تتضمن عددًا من المقيمين تشمل الرؤساء والنظراء والمرؤوسين بشراكة الموظف المُعدّ عنه التقييم؛ وتكون العملية مستمرة ومتطورة، وهدفها تفاعلياً وليس تشاؤميًا، من خلال اعتبار الضعف في الأداء فرصة تطويرية وليس مشكلة، كما يُشارك في استغلال

تلك الفرصة الجميع والنابع أساسا من اعتبار الموظف أصلاً يمكن استثماره وتميمته لا تكلفة تحتاج لتقليص وتحجيم.

5- التحول نحو اللامركزية في منح المكافآت، عبر منح جزء من الصلاحيات في منح وتقدير المكافآت التحفيزية لمديري العموم في المناطق والمدن، بعد تحديد معايير ملائمة وموضوعية للأداء المميز يتم تحديثها وبلورتها وفق مقدار النتائج الكلية للأداء نوعاً وكماً.

6- القيام بإجراء دراسات وأبحاث تشخص واقع عمل القطاع الحكومي؛ من خلال قياس ومقارنة المدخلات بالمخرجات؛ لفحص أوجه القصور ومعالجة جذور المشكلة وليس أعراضها، وأن يكون ذلك ضمن إستراتيجية التطوير التي تتضمن سياسة واضحة بمبادرة نحو الإصلاح والتطوير، والابتعاد عن ردات الفعل التي لا تحل المشكلات، وتجعل تكلفة التغيير المرغوب كبيرة جداً يصعب تحقيقها؛ وأن يكون هذا جزءاً من ثقافة العمل وافتراضاته وقيمه؛ ليصبح عملية مستمرة بعيدة المدى وبإطار مؤسسي تبدأ من دعم وتأييد القادة وتمثل رؤية مشتركة للعاملين ومستفيدي الخدمة على حد سواء (فرنش وبيل، 2015م).

إن حزمة المقترحات والحلول السابقة ليست مفتاحاً سحرياً لحل جميع المشكلات، ولكنها مقومات نجاح لكثير من التجارب الرائدة في جميع دول العالم؛ فمما لا شك فيه أن التقاليد والأعراف والعادات الإدارية تختلف من أمة لأخرى ومن حالة لأخرى وفق عدد من السياقات البيئية المتنوعة، ولكن حريّ بنا التركيز على مقومات وعوامل النجاح التي ساهمت في تطور الآخرين وتقديمهم وفق إستراتيجية وطنية منهجية تؤسس للعمل التطويري وتُحدث التغيير المرغوب في ثقافة العمل الحكومي في الداخل والخارج بما يحقق الكفاءة والفاعلية والاستثمار الأمثل لأهم الأصول النهضوية؛ ألا وهو الإنسان المنتج. لذا يُعدّ برنامج الملك سلمان للتنمية البشرية مدخلاً مهماً لتوظيف وتطبيق الاقتراحات التي قدمتها الدراسة بما يسمح بمزيد من الفرص لتطوير العمل الحكومي واستثمار التحفيز والدافعية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

## المراجع

### أولاً المراجع العربية:

- (1) أبو النصر، مدحت. (2009م). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (2) اسعد، ثريا. (2001م). نظام الحوافز والعقوبات في إحدى المؤسسات السعودية العامة: تحليل اجتماعي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الآداب والعلوم الإنسانية. مج 11، ص 51.
- (3) الجضعي، خالد. (2019م). الإدارة: النظريات والوظائف. الطبعة الثالثة. الرياض: مطابع مكتبة العبيكان.
- (4) جرينبيرج، جيرالد؛ بارون، روبرت. (2015م). إدارة السلوك في المنظمات. الطبعة الثالثة. (ترجمة: رفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
- (5) دركر، بيتر ف. (2004م). تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرون. (ترجمة: إبراهيم الملحم). الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- (6) ديبوروز، دونا. (1999م). كيف تهتم بموظفيك وتحفزهم. الطبعة الأولى. (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير.
- (7) بن ربيعان، عبد الله؛ الأمين، طارق. (1439هـ). تقييم مدى كفاية الحوافز المادية في سلم الوظائف العامة لزيادة إنتاجية الموظفين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (8) رشيد، مازن فارس. (1430هـ). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. (الطبعة الثالثة). الرياض: مكتبة العبيكان.
- (9) الساعدي، مؤيد. (2017م). الفكر الإستراتيجي للموارد البشرية: رؤية فلسفية معاصرة وتوجهات تطبيقية. الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (10) السعدون، عبد الله. (1433هـ). الإدارة هي المشكلة وهي الحل. صحيفة الرياض، ع (15991)، تاريخ (13/5/1433هـ).
- (11) السندي، عبد الله. (2008م). مبادئ الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية. (الطبعة الثانية عشرة). الرياض: مطابع الحميضي.
- (12) السلمي، بدر. (2015م). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحسين أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية بمدينة الأمير سلطان الطبية العسكرية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (13) سيزلاقي، أندرو دي، ووالاس مارك جي. (1412هـ / 1991م). السلوك التنظيمي والأداء. (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (14) شافرتيز، جي م؛ هايد، إلبرت ك؛ باركس، ساندرا ج. (2009م). مؤلفات كلاسيكية في الإدارة العامة. ترجمة ومراجعة نخبة من المختصين في العالم العربي. الرياض: مطابع معهد الإدارة العامة.
- (15) العامر، فيصل. (2011م). دور الحوافز في تجويد الأداء لدى رجل الأمن. رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- (16) العدلي، ناصر. (1403هـ). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي. ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية. (15-17 محرم 1403هـ). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (17) العنقري، عبد الله. (1999م). نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (18) العيسى، غزيل. (2014). نظام الخدمة المدنية السعودي: دراسة نقدية- تطويرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- (19) عيسى، منصور. (2013م). طرق حفز العاملين. الطبعة الأولى. القاهرة: الدار المصرية للعلوم.
- (20) الغامدي، عبدالله. (2013م). التحفيز الإداري: القوة الخفية الدافعة لسمو الهمم وبلوغ القمم. الدمام: دار الكفاح للنشر والتوزيع.
- (21) الغزاوي، نجم؛ جواد، عباس. (2010م). الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (22) فرنش، ويندل؛ جونير، سيسل بيل. (2015م). تطوير المنظمات: تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. (ترجمة/ د. وحيد بن أحمد الهندي). الطبعة الثانية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (23) قرار مجلس الوزراء رقم 101 وتاريخ 1405/6/24هـ.
- (24) كوهن، ألي. (1995م). لماذا تفشل برامج الحوافز. الإدارة العامة. (ترجمة/ سيف عبد العزيز السيف). مج 34، ع 4، ص 673.
- (25) لائحة الوظائف الصحية، وزارة الخدمة المدنية. (1436هـ) الصادر بقرار مجلس الخدمة المدنية رقم 241/1 وتاريخ 1412/3/28هـ.

- 26) اللائحة التنفيذية لنظام الخدمة المدنية، وزارة الخدمة المدنية. (1436هـ). الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- 27) اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعودية الصادرة بقرار مجلس التعليم العالي، وزارة الخدمة المدنية. (1417هـ). الرياض: وزارة الخدمة المدنية.
- 28) لائحة الحقوق والمزايا المالية، وزارة الخدمة المدنية. (1432هـ). الطبعة الأولى. مقره بالأمر الملكي الكريم رقم (أ/28) وتاريخ 1432/3/20هـ.
- 29) ماسي، أندرو. (1439هـ). الكتاب المرجعي الدولي لنظم الخدمة المدنية. (ترجمة/ مازن فارس رشيد). الرياض: مطابع الحميضي.
- 30) مراحل تطور الخدمة المدنية. (1435هـ). الطبعة الأولى. المملكة العربية السعودية- وزارة الخدمة المدنية. الرياض: مطابع الحميضي.
- 31) المطلق، نايف. (1439هـ). التحول الإستراتيجي لممارسات إدارة الموارد البشرية وفق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية. رسالة دكتوراه غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- 32) المطلق، نايف. (2011م). دور تقويم الأداء الوظيفي في تحديد الاحتياجات التدريبية. رسالة ماجستير غير منشورة. الرياض: جامعة الملك سعود.
- 33) نايجرو، لويد ج؛ نايجرو، فليكس أ؛ كيللو، إدوارد. (2011م). الإدارة الحديثة لشؤون الموظفين الحكوميين. (ترجمة/ د. منصور المعشوق). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 34) ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية. (15- 17 محرم 1403هـ). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 35) نشرة الآراء والتعاميم الصادرة من الديوان على نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية. (د ت). الديوان العام للخدمة المدنية، النشرة الرابعة. الرياض: مطابع دار الهلال للأوفست.
- 36) نشرة الآراء والتعاميم الصادرة من الديوان على نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية. (1405هـ). الديوان العام للخدمة المدنية، النشرة الخامسة. الرياض: مطابع دار الهلال للأوفست.
- 37) ويلسون، جيمس. (2015م). البيروقراطية: ما الذي تفعله الأجهزة الحكومية؟ ولماذا؟ (ترجمة/ عبدالله الوقداني). الطبعة الثانية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- 38) ياغي، محمد. (1986م). تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1) Alderfer, Clayton, Existence, Relatedness, Growth. (1972). **Human Needs in Organizational Settings**. New York: The Free Press.
- 2) Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol. 67, PP. 422-463.
- 3) Bowey, A. and Lupton, T. (1989). **Managing Salary and Wage Systems**, (3rd ed). Great Britain: Billing and Sons Ltd.
- 4) Bratton, J. and Gold, J. (1999). **Human Resource Management Theory and Practice**. (second ed). Great Britain: The Bath Press.
- 5) Chester, Levine. (1993). Employee Benefits: Growing in Diversity and Cost. **Occupational Outlook Quarterly**, Vol. 37, NO. 40, (Winter 1993/1994).
- 6) Collings, David G; Wood, Geoffrey. (2009). **Human Resource Management: A critical approach**. Routledge Taylor & Francis Group: London & New York.
- 7) Cosma, D. (2014). **How important is Money as An Incentives to Motivate Employees in Higher Education Sector**. Literature Review. University of Targu Jiu, Economy Series issue (Feb 2014).
- 8) Fernandez, Sergio. (2011). **Understanding Employee Motivation to Innovate: Evidence from Front Line Employee in United States Federal Agencies**. The Australian Journal of public Administration, vol. 70, no. 2, PP. 202-222.
- 9) Fowler, Susan. (2014). **Why Motivating People Doesn't Work.. and What Does?** US: Berrett- Koehler Publishers, Inc
- 10) French, P. Edwad, Emerson, Melissa C. (2014). Assessing the Variations in Reward Preference for Local Government Employees in Terms of Position. **Public Performance & Management Review**, Vol. 37, No. 4, PP. 552-576
- 11) Gartner, W. B., & Naughton, M. J. (1988). **The Deming theory of management**.
- 12) Herzberg, Frederick. (1959). **The Motivation to Work**. John Wiley and Sons.
- 13) Glassman, A., Todd, J. E., & Gaarder, M. (2007). **Performance-based incentives for health: conditional cash transfer programs in Latin America and the Caribbean**.

- 14) **Incentive Awards Handbook**. (2007). Developed by: The Office of Human Resources, Human Resources Policy, Research and Development Division. USA Department of Housing and Urban Development.
- 15) Locke, E. A. (1996). Motivation through Conscious Goal Setting. **Applied and Preventive Psychology**, Vol. 5.
- 16) Maslow, Abraham. (1943). A Theory of Motivation, **Psychological Review**, Vol. 50, pp. 370-96.
- 17) Massey, Andrew. (2011). **International Handbook on Civil Service System**. UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- 18) McClelland, D. (1961). **The Achieving Society**. Van Nostrand, Princeton: NJ.
- 19) Mondy, R. and Noe, R. (2005). **Human Resource Management**. (9 ed). New Jersey: Prentice Hall.
- 20) Paul, F. Rodenberry; Philip, J. Moberg. (2007). Assessing The Impact of Job Involvement on Performance. **Management Research New**; Vol. 30, Iss. 3.
- 21) Perry, JL; D. Mesch; L. Paarlberg. (2006). **Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited**. Public Administration Review, Vol. 66, No. 4, PP. 505-514.
- 22) Perry, JL; Hondeghem. Annie. (2008). **Motivating in Public Management: The Call of Public Service**. Oxford University Press. (<http://site.ebrary.com/lib/sdl/detail.action?docID=10254490>)
- 23) Porter, L. W.; Lawler, E. E. (1968). **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- 24) Rainey, Hal G. "Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service in Reform", **"Public Administration Review"**, Vol. 39, No. 5, (Sep-Oct., 1979). PP. 440-448. ([www.jstor.org-3109918](http://www.jstor.org-3109918)).
- 25) Reem, Yair. (2010). **Motivating Public Sector Employees: An Application – Oriented Analysis of Possibilities and Practical Tools**. Hertie School of Governance.
- 26) Thomason, G. (1988). **A Textbook of Human Resource Management**. Great Britain: Short Run Press.
- 27) UNDP. (2014). **Motivation of Public Service Officials: Insights for practitioners**. Global Centre for Public Service excellence: Singapore.
- 28) Vroom, Victor. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons.
- 29) Wu, A. M. (2014). **Governing civil service pay in China**. NIAS Press.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

- 1- البوابة الإلكترونية لوزارة الخدمة المدنية. (14 سبتمبر 2018م). تم استرجاعها بتاريخ 15 / 1 / 2019م من:  
<https://www.mcs.gov.sa>
- 2- تحويل العملات. (20 فبراير 2019م). من:  
<https://www.google.com>
- 3- الشورى يوصي بتعديل سلم رواتب القطاع العام. (2019). أخبار العربية. تم استرجاعها بتاريخ 15 / 1 / 2019م من:  
<https://www.alarabiya.net/ar/aswaq/2014/12/16.html>
- 4- صحيفة تواصل الإلكترونية (17 فبراير 2019م). الخدمة المدنية تكشف عن لائحة جديدة مخصصة لـ«الامتيازات المالية». تم استرجاعها بتاريخ 20 / 2 / 2019م من:  
<https://twasul.info>
- 5- لائحة إدارة الأداء الوظيفي. وزارة الخدمة المدنية. (2 سبتمبر 2018م). تم استرجاعها بتاريخ 10 / 1 / 2019م من:  
[https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Regulations/Regulations/14380615\\_1.pdf](https://www.mcs.gov.sa/ArchivingLibrary/Regulations/Regulations/14380615_1.pdf)
- 6- اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم. (15 سبتمبر 2018م). تم استرجاعها بتاريخ 20 / 1 / 2019م من:  
[https://drive.uqu.edu.sa/\\_/cel/files/008.pdf](https://drive.uqu.edu.sa/_/cel/files/008.pdf)
- 7- نظام منح المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة الاتحادية في الإمارات العربية المتحدة. (2015م). بموجب القرار رقم (18). أبو ظبي: الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية. تم استرجاعها بتاريخ 8 / 1 / 2019م من:  
<https://www.fahr.gov.ae>
- 8- الهيئة العامة للإحصاء. (13 سبتمبر 2018م). تم استرجاعها بتاريخ 20 / 1 / 2019م من:  
<http://www.cdsi.gov.sa>
- 9- واس "وكالة الأنباء السعودية". (15 سبتمبر 2018م). تم استرجاعها بتاريخ 20 / 1 / 2019م من:  
<http://www.spa.gov.sa>
- 10- وزارة الخدمة المدنية. (7 فبراير 2019م). تم استرجاعها بتاريخ 20 / 2 / 2019م من:  
<https://www.mcs.gov.sa>
- 11- Incentive Awards Handbook. (2018). Available:  
[https://armypubs.army.mil/epubs/DR\\_pubs/DR\\_a/pdf/web/p672\\_20.pdf](https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/pdf/web/p672_20.pdf)
- 12- Mergent Online. (10 Sep 2018). Available: [www.mergentononline.com](http://www.mergentononline.com)
- 13- U.S. Bureau of Labor Statistics Latest Numbers. (12 Sep 2018). Available: [www.bls.gov](http://www.bls.gov)
- 14- DA Forms - Army Publishing Directorate - Army.mil. (20 Dec 2018). Available: <https://armypubs.army>

## ملحق أسئلة المقابلة

م	السؤال
1	هل هناك أنظمة ولوائح تنظم الحوافز في نظام الخدمة المدنية؟ وما أنواع تلك الحوافز وطرائقها؟
2	ما مكونات لائحة الحقوق والمزايا؟ وما محتواها؟
3	ما القرارات والتنظيمات التي طرأت في موضوع الحوافز عمومًا، وفي موضوع الحوافز التشجيعية المتعلقة بالأداء خصوصًا في نظام الخدمة المدنية السعودي؟ وما مبرراتها وآثارها برأيك؟
4	ما الفئات الوظيفية في نظام الخدمة المدنية السعودي التي لديها حوافز خاصة؟
5	ما الاتجاهات الحديثة التي اتخذتها المملكة لتطوير نظام الخدمة المدنية لتفعيل دور إدارة الموارد البشرية الحديثة؟ وهل نظام الحوافز يشمل ذلك؟ وهل يمكن استثمار لائحة إدارة الأداء الوظيفي ودليلها الإرشادي في تطوير الحوافز؟