

الأجور الحافزة

ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام

في النظامين الإداري الوضعي والإسلامي



إعداد

د. صبري جليبي أحمد عبد العال

أستاذ القانون العام المساعد

كلية الحقوق - جامعة جنوب الوادي

موجز عن البحث

لقد أدى تغيير دور الدولة من دولة حارسة إلى دولة متدخلة في كافة الميادين، إلى جعل الوظيفة العامة الشريان الحيوي لتحقيق أهداف المجتمع؛ والنهوض بمستواه في كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ فبعد أن كانت ملكاً لشاغلها تباع وتشترى بالمال أو تمارس كسلطة عامة، وامتيازاً في مواجهة الشعب، أصبحت خدمة عامة، وتكليف يضم طائفة من الاختصاصات والمسئوليات يمارسها شاغلها للصالح العام

ولما كان الأمر كذلك، كان لزاماً على الدولة أن تتبع سياسة تحفيزية من خلالها تحقق رضا الموظف العام عن وظيفته ليؤديها بكفاءة عالية تلبي حاجات المتعاملين مع المرفق العام، وتحقق المصلحة العامة، خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الحالية التي جعلت الموظف بنظر إلى الوظيفة على أنها الأمان من الفقر والنجاة من تقلبات

الزمن، وهذا ما يفسر لنا التكاليف أو التسابق على الالتحاق بالوظيفة العامة .
ومن هنا كان اختياري لموضوع بحثي (الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا
الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي الإسلامي). وقد قسمت هذا
البحث إلى مبحثين وخاتمة يسبقهما تمهيد ومقدمة، وذلك على النحو التالي:
المقدمة: في أهمية الموضوع وأسباب ومنهج وخطة دراسته .

التمهيد: في التعريف بالموظف.

المبحث الأول: الإطار العام للرضا الوظيفي. وفيه عدة مطالب المطالب الأول:
مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته. المطالب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه.
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. المطالب الرابع: أساليب قياس
الرضا الوظيفي ومظاهر تحققه .

المبحث الثاني: النظام القانوني للأجور الحافزة . وفيه عدة مطالب. المطالب الأول:
مفهوم الأجور الحافزة وأهميتها. المطالب الثاني: مشتملات الأجور الحافزة. المطالب
الثالث: أسس وطرق تقدير الأجور الحافزة.

ونظراً لأن طبيعة دراستنا هذه مقارنة، سوف نقوم بمقارنة الموضوعات السابقة
بالشريعة الإسلامية كلما تيسر لنا ذلك .

أما عن الخاتمة فستكون إن شاء الله في أهم النتائج المستخلصة من الدراسة وأهم
التوصيات المقترحة .

الكلمات المفتاحية : الموظف العام، الرضا الوظيفي، أهمية الرضا ووسائل قياسه،
علاقة الرضا الوظيفي بالأجور الحافزة، أثر الأجور الحافزة على الرضا الوظيفي،
مشتملات الأجور الحافزة، التطبيقات العملية للأجر الحافزة.

**The Role of Incentive Wages in Achieving Job Satisfaction
General Employee in The Positive and Islamic Administrative Systems**

Sabry GalabY Ahmed Abdel Aal

**Department of Public Law- Faculty of Law
South Valley University- Egypt**

Email of Corresponding Author : galaby2001@gmail.com

Abstract:

Changing the role of the state from a guardian state to an intervening state in all fields has made the civil service the vital artery to achieve the objectives of society; The people have become a public service, entrusted with a range of competencies and responsibilities exercised by the public concern.

As such, the State had to adopt a catalytic policy whereby the public servant was satisfied with his job in order to perform it efficiently to meet the needs of the clients of the public facility and to achieve the public interest, especially in the current economic circumstances that made the employee view the job as safety. From poverty and escape from the vicissitudes of time.

Hence my choice of research topic (incentive wages and their role in achieving job satisfaction of the public employee in the Islamic positive administrative systems). This research has been divided into two papers and a conclusion preceded by a preamble and an introduction, as follows:

Introduction: In the importance of the subject and the reasons and methodology and plan of study

Preface: In the definition of employee

The first topic: the general framework of job satisfaction. There are several demands of the first requirement: the concept of job satisfaction and its importance. The second requirement: types of job satisfaction and characteristics. The third requirement: factors affecting job satisfaction. Fourth requirement: methods of measuring job satisfaction and manifestations achieved.

The second topic: the legal system of incentive wages. The first requirement: the concept of incentive wages and their importance. Second requirement: the incomes of incentive wages. The third requirement: the foundations and methods of estimating incentive wages.

Given that the nature of this study is comparative, we will compare the previous topics with Islamic law whenever possible

As for the conclusion will be, God willing, in the most important results of the study and the most important recommendations proposed.

Keywords: public employee, job satisfaction, the importance of satisfaction and the means of measuring it, the relationship of job satisfaction with incentive wages, the impact of incentive wages on job satisfaction, incentive wage implications, practical applications of incentive pay.

المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا رسول الله، وعلى آله وصحبه ومن والاه،
وبعد :

فشعور الموظف العام بالرضا تجاه عمله له انعكاساته الإيجابية على أدائه لأعمال
وظيفته، ولا يخفي أن قيام الموظف العام بواجبات وظيفته بكفاءة له دوره الفعال في
رفاهية المجتمع وتحقيق استقراره .

ومن هنا كان اهتمام الأنظمة بالموظف العام من كل الجوانب خاصة تحقيق رضاه
عن عمله من أولويات اهتماماتها.

ولقد أدى تغيير دور الدولة من دولة حارسة إلى دولة متدخلة في كافة الميادين، إلى
جعل الوظيفة العامة الشريان الحيوي لتحقيق أهداف المجتمع؛ والنهوض بمستواه في
كافة المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛ فبعد أن كانت ملكاً لشاغلها تباع
وتشترى بالمال أو تمارس كسلطة عامة، وامتيازاً في مواجهة الشعب أصبحت خدمة
عامة، وتكليف يضم طائفة من الاختصاصات والمسئوليات يمارسها شاغلها للصالح
العام^(١) .

ولما كان الأمر كذلك، كان لزاماً على الدولة أن تتبع سياسة تحفيزية من خلالها

(١) يراجع في ذلك : د. على عبد القادر مصطفى : الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة : ط / ١ ،
١٩٨٣ م ، ط / مطبعة السعادة ص ٩٣ - د. محمد أنس قاسم جعفر : مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على
التشريع الجزائري ، ط / اخوان مورافتي ١٩٨٣ م ص ٦ - د. ماجد راغب الحلو : القانون الإداري ، ط / دار
المطبوعات الجامعية ، ١٩٨٧ م ص ١٩٥ - د. أنور رسلان : تقارير الكفاية ط / دار النهضة العربية ١٩٩٨ م ص

تحقق رضا الموظف العام عن وظيفته ليؤديها بكفاءة عالية تلبي حاجات المتعاملين مع المرفق العام، وتحقق المصلحة العامة .

ولو أردنا الوقوف على العوامل المحددة للرضا الوظيفي نجد لها كثيرة ومتعددة واختلفت حولها آراء الباحثين^(١) .

ومن وجهة نظري كان هذا الاختلاف نابعاً إلى حد كبير من نظرة الموظف العام إلى الوظيفة، حيث كان البعض ينظر إليها باعتبارها سلطة عامة يشبع من خلالها رغباته التسلطية، ويحقق ذاته ويشبع دوافع الوجاهة والعظمة في داخله من خلالها .

أما البعض الآخر كان يعتبرها مصدر رزقه الذي يعينه ومن يعول على اشباع حاجاته. ولو نظرنا إلى وضعنا الحالي وما تمر به المجتمعات – خاصة مجتمعنا المصري من تقلبات اقتصادية، تجعل السواد الأعظم من الموظفين وغيرهم، إن لم يكن الجميع – ينظر إليها باعتبارها الأمان من الفقر والنجاة من تقلبات الزمن، وهذا ما يفسر لنا التكالب أو التسابق على الالتحاق بالوظيفة العامة .

ومن هنا كان اختياري لموضوع بحثي (الأجور الحافزة ودورها في تحقيق الرضا

(١) اختلفت وجهات نظر الباحثين في عناصر دراسة الرضا الوظيفي حسب دراساتهم التجريبية ، فالبعض ذكر اتفاق الوظيفة مع مؤهلات وتأهيل الموظف ؛ وتمكينه من استخدام مهاراته ومواهبه، و البعض اعتمد على الأجر كأحد أهم عناصر الرضا الوظيفي ؛ والرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي ؛ والرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة ؛ الرضا عن مجموعة العمل ؛ الرضا عن النواحي الاجتماعية .

يراجع في ذلك د. إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك والتنظيم، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ١٩٧٩م، ص

٧٠ — د. أحمد فاضل عباس مكي: التطور التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإداري، برامج القادة

الإداريين، برامج الإدارة العليا، القاهرة ١٩٧٨م ص ٥٠٦، ٥٠٧ .

الوظيفي لدى الموظف العام في النظامين الإداري الوضعي الإسلامي).
ولا يغيب على أحد أن الأجر أو المرتب يكاد يكون المصدر الأوحده فعلياً للسواد الأعظم من الموظفين العموميين، لذا كان اهتمامنا بهذا المصدر لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف العام .

وإذا كان الأجر أو المرتب مقابل العمل، ففيما تتمثل صفة التحفيز فيه؟
وسنجيب عن هذا التساؤل عند الحديث عن الأجور الحافزة، وهي التي تسد حاجة الموظف العام ومن يعول وتوفر لهم حياة كريمة، وما تفعله هذه الأجور في بث الرضا والطمأنينة في نفوس الموظفين، الأمر الذي يجعلهم متفانين في أداء أعمالهم وخدمة مجتمعاتهم .

وإذا نظرنا إلى الشريعة الإسلامية نجدها قد اعتنت بفئة الموظفين العموميين عناية منقطعة النظير، بداية من اختيارهم على أسس ثابتة، ومعايير واضحة تجلت في قوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوى الأمين " (١) ونهاية بتوفير حياة كريمة لهم ومن يعولوا، الأصل فيها قوله صلى الله عليه وسلم: من ولي لنا شيئاً فلم يكن له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً ومن أعد سوى ذلك جاء يوم القيامة غالاً سارقاً" (٢).
فالشريعة الإسلامية فطنت إلى أن رضاء الموظف العام عن عمله النابع من استقرار

(١) سورة النمل من الآية (٢٦)

(٢) ابن خزيمة: صحيح ابن خزيمة، باب إذن الإمام للعامل بالتزوج واتخاذ الخادم والمسكن من الصدقة، رقم

٢٣٧٠، ٤/٧ - الحاكم: المستدرک علی الصحیحین رقم ١٤٧٣، ١/٥٦٣ - البيهقي: سنن البيهقي الكبرى:

رقم ١٢٧٩٧، ٦/٣٥٥ - الإمام أحمد: مسند أحمد، رقم ١٨٠٤٤، ٤/٢٢٩.

حياته الاقتصادية من أكبر وأعظم الدوافع لتفانيه وإخلاصه في القيام بأعباء وظيفته والتفرغ لقضاء حوائج الناس، وهذا ما يفسر لنا قول عمر بن عبد العزيز - رضى الله عنه - " ما طاوعني الناس على ما أردت من الحق حتى بسطت لهم من الدنيا شيئاً " (١).
والشريعة الإسلامية إذ قررت ذلك كان لها السبق في تحقيق رضا الموظف العام عن وظيفته لكونها تقيه ومن يعول تقلبات الزمن في حياته وبعد مماته.

أسباب اختيار الموضوع:

والذي دعاني للكتابة في هذا الموضوع طائفة من الأسباب، منها:

١- أهمية المرتب للموظف العام: يمثل المرتب المصدر الأوحد لكثير من الموظفين العموميين، لذا لا بد أن يحاط باهتمام الباحثين لوضع أسس وضوابط يقرر من خلالها تضمن كفايته لسد حاجات الموظف ومن يعول وتقييمهم تقلبات الزمن.
٢- الواقع الذي نعيشه أثبت عدم كفاية المرتبات لسد حاجات الكثير من الموظفين، خاصة في الآونة الأخيرة في مصر بعد تعويم الجنيه المصري والارتفاع الجنوني للأسعار، مع ثبات المرتبات، لذا كان من الواجب عليّ كباحث في القانون العام والوظيفة العامة أن أتعرض لهذا الموضوع لعلي أساهم في وضع نظرية أو فكرة تفيد في التقدير الصحيح لمرتبات الموظفين والقدر الكافي لهم، مع مراعات إمكانياتهم ومؤهلاتهم وطبيعة أعمالهم.

٣- أهمية الرضا عن الوظيفة التي يشغلها الموظف العام، حيث إن الموظف الراضي عن عمله يؤدي هذا العمل براعة وإخلاص، مما يزيد من الانتاجية والجودة في

(١) محمد كرد على : الإسلام والحضارة العربية ؛ دار الكتب العلمية ؛ القاهرة ١٩٣٦م - ١٨١ / ٢

تقديم الخدمات العامة التي تقدمها الوظيفة العامة.

٤- عدم وجود أسس تقدير موضوعية يمكن الاستناد عليها عند التقدير، مما يترتب على ذلك عدم العدالة في تقدير المرتبات، ولا يخفى أن ذلك له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، الذي ينتج عنه في الغالب أداء سيء لواجبات الوظيفة العامة.

منهج الدراسة :

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج المقارن القائم على الاستقراء والتحليل، والتأصيل، ثم الموازنة لإبراز الفوارق الجوهرية في النظرة الكلية، وذلك دون تطويع لأحكام الشريعة لتناسب مع الشرائع الوضعية؛ لأن الشريعة الإسلامية لا تعلق مكانة أو تهبط منزلة بنسبتها إلى نظام وضعي أو نسبة نظام وضعي إليها، باعتبارها شريعة السماء الأخيرة والخالدة، مستمدة أحكامها من صاحب الكمال المطلق الله رب العالمين .

خطة الدراسة :

وقد قسمت هذا البحث إلى مبحثين وخاتمة يسبقهما تمهيد ومقدمة، وذلك على

النحو التالي:

المقدمة: في أهمية الموضوع وأسباب ومنهج وخطة دراسته .

التمهيد: في التعريف بالموظف.

المبحث الأول: الإطار العام للرضا الوظيفي.

وفيه عدة مطالب :

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: أساليب قياس الرضا الوظيفي ومظاهر تحققه .

المبحث الثاني: النظام القانوني للأجور الحافزة .

وفيه عدة مطالب :

المطلب الأول: مفهوم الأجور الحافزة وأهميتها.

المطلب الثاني: مشتملات الأجور الحافزة.

المطلب الثالث: أسس وطرق تقدير الأجور الحافزة.

ونظراً لأن طبيعة دراستنا هذه مقارنة، سوف نقوم بمقارنة الموضوعات السابقة بالشرعية الإسلامية كلما تيسر لنا ذلك .

أما عن الخاتمة فستكون إن شاء الله في أهم النتائج المستخلصة من الدراسة وأهم التوصيات المقترحة .

وأسأل الله العون والتوفيق فإنه نعم المولى ونعم النصير

الباحث ،،،،،

المطلب التمهيدي التعريف بالموظف العام

يعتبر الموظف العام الممثل الحقيقي للدولة والمعبر القانوني عن إرادتها ، فالدولة لا تساوى إلا ما يساويه موظفوها فهم صناع إنجازاتها وهم أيضاً أحد عوامل تخلفها ، ذلك أن الدولة لا تعلوا مكاناً إلا بقدر كفايتهم في تحقيق أهدافها ، ولا تهبط منزلة إلا بمقدار ما يصيبهم من الوهن في تنفيذ سياستها. فالموظف العام يعتبر أحد أهم الركائز التي يقوم عليها أي جهاز إداري في أي نظام وضعي أو إسلامي.

ويعد الموظف العام - الكفاء - الأساس الذي يقوم عليه البناء الوظيفي في أية دولة ، لذلك قيل بأن قوة الدولة تقاس بمستوى موظفيها فكراً وسلوكاً^(١). لذلك كان لتحديد مفهوم الموظف العام أهمية كبيرة.

ولقد أثار تحديد مفهوم الموظف العام جدلاً كبيراً بين فقهاء القانون بعد أن كف المشرع - في معظم التشريعات - يده عن وضع تعريف جامع مانع للموظف العام ، واكتفي بوضع الضوابط والشروط التي يتم على أساسها الاختيار للوظيفة العامة ، وتحديد العلاقة التي تربطه بالدولة على أنها علاقة تنظيمية أو لائحية تحكمها القوانين واللوائح .

ونظراً لخلو معظم التشريعات والأنظمة المقارنة - ومنها التشريع المصري^(٢) - من

(١) د. عمر حلمي فهمي: مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة، مطبعة جامعة عين شمس، ١٩٩٤م، ص ٥ .

(٢) وذلك على الرغم من وجود عدة نصوص في قوانين التوظيف المختلفة بداية من القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١م ، وانتهاءً بالقانون رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، تعرضت لبيان صفة الموظف العام ، إلا أن هذه النصوص في صياغتها المختلفة لم تتضمن تعريفاً لفكرة الموظف العام بمعناه الفقهي المقصود في مجال القانون الإداري ،

وضع تعريف جامع مانع للموظف العام، اجتهد كل من الفقه والقضاء في تحديد مفهوم الموظف العام.

وحسناً فعلت هذه التشريعات إذ تحكمت في الواقع هذه التعريفات مجموعة من المؤثرات والمعطيات التي تختلف، ليس فقط من دولة إلى أخرى، بل وأيضاً من وقت

بل قصد منها تحديد الخاضعين لأحكام هذه القوانين ، ولم تشترط إلا تعيين المواطن من قبل السلطة المختصة في إحدى الوظائف التي حددها المشرع ، ومن أمثلة هذه النصوص ، نص المادة الأولى من هذا القانون رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١م والتي جاء فيها " يعتبر موظفاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الداخلة في الهيئة بمقتضى مرسوم أو قرار جمهوري ، أو قرار من مجلس الوزراء ، أو الوزير أو من أية هيئة أخرى تملك سلطة التعيين قانوناً " ، وأيضاً المادة الثانية من القانون رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤م ، والتي تقول " يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف الدائمة أو المؤقتة بقرار من السلطة المختصة " وكذلك المادة الرابعة من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١م والتي تقضي بأنه " يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف المبينة بموازنة كل وحدة ، ويكون التعيين في الوظائف المؤقتة بالنسبة للمتمتعين بالجنسية المصرية أو الأجانب وفقاً للقواعد التي تتضمنها اللائحة التنفيذية مع مراعاة الأحكام الخاصة بتوظيف الأجانب " ، وأخيراً نص الفقرة الأخيرة من المادة الأولى من القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م ، والتي تنص على أنه " يعتبر عاملاً في تطبيق أحكام هذا القانون كل من يعين في إحدى الوظائف المبينة بموازنة كل وحدة " .

يراجع في ذلك: د. سليمان محمد الطماوي : مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة ، الكتاب الثاني ، ط / دار الفكر العربي ١٩٧٩م ، ص ٢٥٢ ، ولسيادته أيضاً : الوجيز في القانون الإداري دراسة مقارنة ، ط / دار الفكر العربي ، القاهرة ١٩٩٢م ص ٤٠٥ - د. ماجد راغب الحلو : القانون الإداري ، ط / دار المطبوعات الجامعية ، ص ٢٩ - د. مجدي مدحت النهري : الموظف العام ، ط / دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٦م ، ص ٦ ، ٧ - د. رمضان محمد بطيخ : الوسيط في القانون الإداري ط / دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٩٧م ، ص ٣٨٢ ، ٣٨٣ .

إلى آخر في الدولة الواحدة^(١).

وبسبب خلو التشريع المصري من وضع تعريف دقيق للموظف العام اجتهد الفقه والقضاء الإداريين في وضع تعريف للموظف العام، ورغم تعدد أحكام القضاء وأقوال الفقهاء^(٢) في وضع تعريف دقيق للموظف العام، إلا أن هذه التعريفات مهما اختلفت

(١) د. سليمان الطماوي : مبادئ القانون الإداري ، ص ٢٥٣ - د. علي عبد القادر مصطفى : الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة ، مطبعة السعادة ١٩٨٣ م ، ص ١٤٩ - د. محمد أنس جعفر : الوسيط في القانون العام، أسس وأصول القانون الإداري، ط/ إخوان مورافتي، ص ٣٠٩ ، ٣١٠ - د/ مجدي النهري : الموظف العام، ص ٦- د. رمضان بطيخ : الوسيط في القانون الإداري، ص ٣٨٢ .

(٢) ومن أحكام القضاء الإداري المصري في بيان المقصود بالموظف العام ، نذكر منها ما يلي :
* ما أقرته المحكمة الإدارية العليا في حكمها الصادر في ١٩ / ٥ / ١٩٦٩ م في الطعن رقم ٩٨٣ لسنة ٩ قضائية من أن " المعوقات الأساسية التي عليها فكرة الموظف تخلص في أن يكون تعيين الموظف بأداة قانونية لأداء عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة ، أو أحد أشخاص القانون العام " .
راجع : مجموعة المكتب الفني لمجلس الدولة ، السنة الرابعة عشر ، من ٢ / ١٥ إلى آخر ديسمبر ١٩٦٩ م ، ط/ دار الكتاب العربي ١٩٧٠ ، ٧١٣ / ٢ .

- كما ذكرت المحكمة الإدارية في حكم آخر لها تقول فيه " وغني عن البيان أن ليس كل من تمنحه الدولة مرتباً يعتبر موظفاً عاماً ، فإن صفة الموظف العام لا تقوم بالشخص ، ولا تجري عليه بالتالي أحكام الوظيفة العامة ، إلا إذا كان معيناً في عمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة أو السلطات الإدارية بالطريق المباشر " راجع الحكم الصادر في ١٣ / ١٢ / ١٩٧٠ م لسنة ١٦ ق ص ٥٥ .

* ومن الأحكام التفصيلية في هذا الشأن حكم المحكمة الإدارية العليا الصادر في ٥ / ٥ / ١٩٦٢ م في الطعن رقم ١٦٤٢ لسنة ٧ ق والذي أقرت فيه أنه " ليس للتشريعات ، أو اللوائح في مصر نص يعرف الموظف العمومي ، ولا يمكن اعتبار نص المادة الأولى من قانون نظام موظفي الدولة رقم ٢١٠ لسنة ١٩٥١ م تعريفاً للوظيفة العامة ، أو تعريفاً للموظف العمومي ، إذ أنه اقتصر فقط على بيان أولئك الذين تطبق عليهم أحكام هذا القانون ، ولئن كانت أحكام هذا القانون تسري على الغالبية الكبرى من موظفي الدولة ومستخدميها ، إلا أنها مع ذلك

لا تسري على فئات أخرى من طوائف الموظفين الذين تنظم قواعد توظيفهم قوانين خاصة ، وهناك بعض عمال في الدولة لا تنطبق عليهم أحكام هذا القانون ويعتبرون مع ذلك من الموظفين العموميين ، كالعمد والمشايخ ، والمأذونين ، وقد تلاقى في القضاء والفقهاء الإداريين على عناصر أساسية للتوظيف العامة ، ولاعتبار الشخص موظفًا عامًا يتعين مراعاة الآتي:

(أ) أن يساهم في العمل في مرفق عام تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر ، وفي مصر يعتبرون موظفون عموميون عمال المرافق العامة سواء كانت إدارية أو اقتصادية ، مادامت هذه المرافق تدار بأسلوب الاستغلال المباشر .

(ب) أن تكون المساهمة في إدارة المرافق العامة عن طريق التعيين أساساً وقرار إسناد الوظيفة يكون عن طريق عمل فردي ، أو مجموعي يصدر من جانب السلطة العامة ، ويجب أن تقابله موافقة من جانب صاحب الشأن ، فالموظف العمومي يساهم في إدارة المرافق العامة مساهمة إرادية يقبلها دون قسر أو إرغام ، أما الالتحاق الجبري في خدمة مرفق عام فلا تطبق عليه أحكام الوظيفة العامة .

(ج) أن يشغل وظيفة دائمة ، وأن يكون شغله لهذه الوظيفة بطريقة مستمرة لا عرضية ، وغني عن القول أن هذه العناصر لا يمكن اعتبارها عناصر قاطعة نهائية للحكم على عامل من عمال الإدارة بأنه موظف إلا أنها عناصر أساسية يجب مراعاتها .

يراجع : مجلس الدولة : مجموعة المبادئ القانونية التي قررتها المحكمة الإدارية العليا ، س ٧ ، العدد الثالث من أول مايو ١٩٦٢م إلى آخر ديسمبر ١٩٦٢م ، ص ٧٩٣ .

أما عن أقوال الفقهاء ، فقد ذكر الفقهاء تعريفات كثيرة للموظف العام في فقه القانون الإداري ، نذكر منها على سبيل المثال :

* تعريف الدكتور / سليمان الطماوي للموظف العام بأنه " الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة مرفق عام تديره الدولة ، أو أحد أشخاص القانون العام " - د. سليمان الطماوي : الوجيز في القانون الإداري ، ص ٤٠٥ - ولسيادته أيضاً : مبادئ القانون الإداري ، ص ٢٥٢ وما بعدها .

* عرف أيضاً الدكتور / ماجد الحلو الموظف العام بأنه " كل من يتولى وظيفة دائمة أو مؤقتة في خدمة مرفق عام يدار بطريقة مباشرة . " يراجع لسيادته : القانون الإداري ، ص ٢١٠ .

* كما عرف الأستاذ / مجد العرب الموظف العام بأنه " كل شخص يتم تعيينه بوظيفة دائمة بأحد المرافق العامة التي تدار من قبل الدولة مباشرة " - يراجع لسيادته : بحث بعنوان : " الخلط بين مصطلح موظف ومصطلح

ألفاظها ، فقد جمعت في النهاية عناصر أساسية اتفق كل من الفقه والقضاء على ضرورة توافرها للتعرف على الموظف العام ، وما تضيفه بعض الآراء إلى التعريف زيادة على هذه العناصر هو من قبيل التزويد في الوصف بما لا يعد من مقومات التعريف التي تفيده ، أو توسع فيه دون أن تمس جوهر هذه العناصر .

ومن التعريفات التي جمعت العناصر الأساسية ، والتي تمثل القدر المتفق عليه بين الفقه والقضاء الإداريين في مصر ، التعريف الذي ساقه الدكتور/ علي عبد القادر مصطفى ، حيث عرف سيادته الموظف العام بأنه : " كل شخص يصدر قرار بتعيينه في وظيفة دائمة تديرها الدولة بطريقة مباشرة برضاه " (١) .

فقد اشتمل هذا التعريف على عدة عناصر جوهرية تعد شروطاً يجب توافرها لكل يطلق على الشخص صفة الموظف العام:

أولاً: صدور قرار بتعيينه في الوظيفة العامة من السلطة المختصة:

لكي يكتسب الشخص صفة الموظف العام لابد أن يصدر قرار بتعيينه من السلطة

عامل خطأ " منشور على الإنترنت ، شبكة القانون ، موقع مجالسنا ، ص ١ .

* وعرف الدكتور / محمد حامد الجمل الموظف العام بأنه " كل فرد يلحق بأداة قانونية بصفة غير عارضة - بعمل دائم - في خدمة مرفق عام يديره شخص من أشخاص القانون العام بالطريق المباشر " . راجع لسيادته : الموظف العام فقهاً وقضاً ، ط/ ٢ ، دار النهضة العربية ، القاهرة ١٩٦٩م ، ص ١٦٣ .

وللمزيد من التعريفات المختلفة للموظف العام يراجع على سبيل المثال : د. محمد أنس جعفر : الوسيط في القانون العام ، ص ٣١٠ - د. مجدي النهري : الموظف العام ، ص ٨ - د. رمضان بطيخ : الوسيط في القانون الإداري ، ص ٣٨٤ - د. عزيزة الشريف ، القانون الإداري ، ط / دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٩٦م ، ص ٥٣ .

(١) د. علي عبد القادر مصطفى : الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة ، ص ١٥٤ .

المختصة قانوناً بالتعيين في الوظائف العامة ، وعلى ذلك فإن مجرد ترشيح الشخص عن طريق اجتيازه لأسلوب الاختيار المعد للتعيين في وظيفة ما، لا ينطبق عليه وصف الموظف حتى ولو توافرت فيه الشروط المقررة.

ثانياً: أن يكون العمل الذي يقوم به الموظف دائماً:

حتى يكتسب الشخص صفة الموظف ، ومن ثم تطبق عليه أحكام الوظيفة العامة قانوناً لا بد أن يكون العمل الذي يقوم به دائماً وبصفة مستمرة ولا يؤثر في ذلك كون الوظيفة دائمة أو مؤقتة ، لأنه لا بد أن نفرق بين عمل الشخص الذي يجب أن يكون دائماً ، وبين الوظيفة ذاتها ، فقد تكون دائمة أو عرضية يمكن إلغاؤها ، وفي هذه الحالة ينتقل الشخص إلى وظيفة أخرى حتى يكون عمله دائماً^(١).

ثالثاً: الخدمة في مرفق عام يدار بأسلوب الاستغلال المباشر.

المرافق العامة هي المشروعات التي تفي بحاجات جماعية ذات نفع عام^(٢). ويشترط في الشخص حتى يصبح موظفاً عاماً أن تكون الوظيفة التي شغلها تابعة لأحد هذه المرافق ، التي تدار بالأسلوب المباشر^(٣). أيا كان نوعها (مرافق إدارية - أو اقتصادية أو

(١) د. على عبد القادر مصطفى: الوظيفة العامة ، ص ١٥٩ .

(٢) د. رمضان بطيخ: الوسيط في القانون الإداري ، ص ٣٨٩ .

(٣) الأسلوب المباشر أحد أساليب إدارة المرفق العامة ، ويقصد به أن تقوم الدولة مركزية كانت أو محلية بإدارة المرفق العام مباشرة بأموالها وعمالها وتحت مسؤوليتها ، مستخدمة في ذلك وسائل امتيازات القانون العام ، وهذا الأسلوب تدار به المرافق الإدارية نظراً لخطورتها ، أو لإحجام الأفراد عن القيام بها لقلّة أو انعدام أرباحها.

يراجع في ذلك : د. سليمان الطماوي : مبادئ القانون الإداري ، ص ٦٠ - ولسيادته أيضاً : الوجيز في القانون

الإداري ، ص ٣٢٥ - د. ماجد الحلو : القانون الإداري ، ص ٤٠٢ - د. رمضان بطيخ ، الوسيط في القانون

تجارية)، وبغض النظر عن الجهة التي تتولى إدارة هذه المرافق، مركزية كانت، أو إقليمية، ما دامت من أشخاص القانون العام^(١).

رابعاً: أن يكون التحاق الموظف بالوظيفة عن طريق الرضا.

وبجانب الشروط التي سبق ذكرها، يلزم أن تكون الطريقة التي دخل بها الموظف العام في الوظيفة قائمة أساساً على الرغبة في العمل، لأن الموظف العام يرتبط بعمله، بصفة مستمرة، وليس من المعقول أن تطلب الإدارة من الموظف القيام بأعمال الوظيفة دون أن يرغب في أدائها، وإذا أرغم من قبل الإدارة فإن طريقة أدائه لهذه الأعمال يخالفها القصور الذي قد يؤدي إلى الخروج عن أهداف الوظيفة المطلوب منه القيام بها^(٢).

وخلاصة القول، أنه لا بد من توافر الشروط السابق ذكرها حتي يتصف الشخص بصفة الموظف العام، ومن ثم يخضع للقانون الإداري، ويتمتع بمزايا الوظيفة العامة التي أختير لها.

وإذا تطلعنا إلى تاريخ الدولة الإسلامية نجدها قد بلغت درجة كبيرة من الكفاية السياسية والإدارية والاقتصادية ولا غرابة في ذلك، فقد كان دستورها القرآن الكريم الذي احتوي على علاج وتنظيم لكل ما تحتاجه البشرية، وقد اعتنى فقهاء الإسلام بدراسة كافة الجوانب المتعلقة بالوظيفة العامة مستخدمين مصطلح "الولاية أو ولاية

الإداري، ص ٧٩٥.

(١) د. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ص ٢٥٥ - د. محمد أنس قاسم جعفر، الوسيط في القانون العام، ص ٣١٥.

(٢) د. على عبد القادر مصطفى: الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة، ص ١٦٥

الأمر " كمصطلح مقابل لمصطلح الوظيفة^(١) العامة ، ومصطلحات " الولاية - الأمراء - العمال " كمصطلحات مقابلة لمصطلح الموظفين العموميين في النظم المعاصرة^(٢) .
وقد عرف صاحب كتاب فتح القدير الولاية بأنها : " تنفيذ القول على الغير شاء أو أبي " ^(٣) .

- (١) الوظيفة في اللغة : ما يقدر للإنسان في كل يوم من رزق أو طعام ، وجمعها وظائف ووظف .
يراجع ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، ط : ١ ، ٩ / ٣٥٨ - ويراجع محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح ، مكتبة لبنان ، بيروت ، ط : ١٤١٥ هـ - ١٩٩٥ م ، تحقيق / محمود خاطر ص ٧٤٠ - الفيومي : المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي ، المكتبة العلمية ، بيروت ٢ / ٦٦٤ .
- (٢) وهذا خلاصة كلام ابن تيمية في كتابه : السياسية الشرعية في إصلاح الراعي والرعية ، ط : ٢ ، ١٣٩٩ المطبعة السلفية ومكبتها ، ص ٥٦ ، حيث قال " والمهم في هذا الباب معرفة الأصلح ، وذلك إنما يتم بمعرفة مقصود الولاية ، ومعرفة طريق المقصود فإذا عرفت المقاصد والوسائل تم الأمر " انظر ص ١٢ .
وفي ذلك المعنى يقول الدكتور / محمد عبد الله الشباني " مفهوم ولاية الأمر لا يقتصر على الولاية العامة أو ما يطلق عليه الخلافة ، وإنما يعم جميع العاملين في أجهزة الدولة من الوظائف العليا إلى الدنيا " ، انظر كتابه ، الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية مدخل لنظرية ، مطبعة عالم الكتب ، ط / ١ ، ١٩٧٧ ، ص ٤١ - وقريب من المعنى يراجع د. ظافر القاسمي : نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي - الحياة الدستورية ، مطبعة دار النفائس ، بيروت ، ط / ٢ ، ١٩٧٧ ، ص ٤٧٥ .
- ويقول الباحث / محمد إسماعيل مرعي " مفهوم الوظيفة العامة في العصر الحديث يقابل ولاية الأمر ، وفي الإسلام أوسع نطاقاً ، لأن الفكرة في النظام الحديث تقتصر غالباً على الموظفين المنتشرين في الهيئات والمؤسسات العامة والإقليمية ، دون أن تشمل الوزراء أو رئيس الدولة ، أما في الإسلام فإن ولاية الأمر تشمل الجميع " - يراجع له رسالته للماجستير ، وعنوانها : الحقوق الدستورية في النطاق الوظيفي بين الشريعة الإسلامية والتشريعات الوضعية ، مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة ١٩٨١-١٩٨٢ ، ص ٣٦ ، ٣٧ .
- (٣) كمال الدين محمد بن عبد الواحد السواسي ، ثم السكندري المعروف بابن الهمام الحنفي : شرح فتح القدير على الهداية شرح بداية المبتدي لشيخ الإسلام برهان الدين علي بن أبي بكر المرغيناني ومعه شرح العناية على

وهذا يقتضي أن يكون القول أو التصرف مرتبطاً بالشرعية ، بأن يكون تفويضاً من ذوي اختصاص ومستنداً على القدرة على النفاذ ، ومستهدفاً تحقيق المصلحة العامة لجماعة المسلمين^(١). لذلك لا يجوز لولي الأمر شرعاً - كما يقول الأمام القرافي - التصرف إلا بجلب مصلحة ، أو درء مفسدة ، في حدود مضمون عقد الولاية بحيث يكون معزولاً فيما سوي ذلك^(٢).

وينظر الإسلام إلى الموظف العام على أنه الحارس الأمين عليه أن ينصح للجهاز الوظيفي الذي ينتمي إليه كما ينصح لنفسه ، قال ((ما من أمير يلي أمور المسلمين ثم لا يجهد لهم وينصح إلا لم يدخل الجنة))^(٣).

- الهداية للإمام أكمل الدين محمد بن محمود البابرقي وحاشية المحقق سعد الله بن عيسى المفتي الشهير بسعد جلبي وبسعد أفندي ويليه تكملة شرح فتح القدير المسماة نتائج الأفكار في كشف الرموز والأسرار لشمس الدين أحمد المعروف بقاض زادة ، ط: مصطفى البابي الحلبي بمصر، ١٣٨٩هـ ، ١٩٧٠ ، ١/٢٥٣.
- (١) د/ إبراهيم عبد الصادق محمود: الاختيار للتوظيفة العامة في النظام الإسلامي دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة ، رسالة دكتوراه ، مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة ، ١٩٨٣ ، ص ٦.
- (٢) شهاب الدين أبو العباس الصنهاجي المعروف بالقرافي: الفروق ، مطبعة إحياء الكتب العربية ، القاهرة ، ١٣٤٦ هـ ، ٤/٢٢٣ - وقريب من المعني يراجع ، منصور بن يونس بن إدريس البهوتي : كشاف القناع عن متن الإقناع ، مراجعة وتعليق الشيخ هلال مصلحي ، مصطفى هلال ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٨٦/٦ ، ٢٨٧ - محمد أمين الشهير بابن عابدين : حاشية رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار في فقه مذهب الإمام أبي حنيفة النعمان ، ويليه تكملة ابن عابدين لنجل المؤلف ، ط: مصطفى البابي الحلبي ، ط/٢ ، ١٣٨٦هـ ١٩٦٦م ، ٤/٣٨٢ - الفضل محمد ابن الأعرج ، تحرير السلوك في تدبير الملوك ، تحقيق ودراسة د/ فؤاد عبد المنعم أحمد ، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ٢٧.
- (٣) أبو الحجاج مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري صحيح مسلم : دار إحياء التراث العربي ، بيروت ، دار إحياء الكتب العربية ، القاهرة ، تحقيق / محمد فؤاد عبد الباقي ، كتاب الإيمان ، باب استحقات الوالي الغاش لرعيته النار ، حديث رقم ١٤٢ ، ١/١٢٦ .

وكان الموظفون في عهد النبي ﷺ ثلاثة أنواع ، الولاية ، والقضاة ، والعمال ، وكان كل قسم من هؤلاء الموظفين له طريقة خاصة في الأفكار تختلف عن الآخر ، ولذلك وضع لكل فئة طريقة يتبعها من بعده كل من يتولى مقاليد السلطة في الدولة الإسلامية^(١) ، لتنصيب أصح العناصر وأكفأها لمباشرة الوظيفة ، والتي تعد خدمة عامة يجب على المكلفين القيام بها .

وإذا أردنا وضع تعريف للموظف العام في ضوء ما سبق يمكن أن نقول بأن الموظف العام في الفكر الإداري الإسلامي هو " كل من أسند إليه أمر التصرف في شأن من الشؤون العامة برضاه " .

وبتحليل التعريف السابق يتضح أنه لكي يكتسب الشخص صفة الموظف العام في الفكر الإداري الإسلامي يجب أن تتوافر فيه الشروط أو العناصر الآتية :

أولاً : صحة انعقاد ولايته :

لكي يكتسب الشخص صفة الموظف العام لابد أن يصدر قراراً من السلطة المختصة بالتعيين^(٢) بتكليفه بالقيام بعمل من الأعمال العامة التي تضطلع الدولة بالقيام بها .

(١) د. على عبد القادر مصطفى : الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة ، ص ٢٣ .

(٢) ويقصد بالسلطة المختصة بالتعيين في النظام الإسلامي ، الخليفة - رئيس الدولة - باعتباره صاحب الولاية العامة والمسئول الأول - أمام الله والأمة الإسلامية - عن حفظ الدين على أصوله المستقرة ، وتدبير الشؤون العامة للأمة وكذلك من يفرض إليه الرئيس إصدار قرارات التعيين ، كوزير التفويض الذي يفوض إليه رئيس الدولة تدبير الأمور وإمضاؤها على اجتهاده ، وفي ذلك يقول الإمام الماوردي في معرض الحديث عما يجب على رئيس الدولة القيام به من الشؤون العامة " التاسع استكفاء الأمانة وتقليد النصحاء ، فيما يفوض إليهم من الأعمال وبكله إليهم من الأموال " يراجع الماوردي : الأحكام السلطانية ص ٣٩ ، ص ٤٨ .

ثانياً: تكليفه بالقيام بخدمة عامة:

ولكي يكتسب أيضاً الشخص صفة الموظف العام يلزم أن يكون العمل المكلف به من قبل السلطة المختصة من الأعمال العامة التي يجب على الدولة القيام بها لحفظ الدين على أصوله المستقرة وتدبير مصالح الأمة الإسلامية ، أيا كان نوع هذا العمل ، دائماً أو غير دائم ، وأيا كانت الجهة القائمة على إدارة المرفق التابع له هذا العمل ، سواء كانت تديره الدولة مباشرة أو عن طريق الأشخاص ، مادام من الأعمال التي يجب على الدولة القيام بها.

ثالثاً: قبول الشخص القيام بهذه الخدمة:

والعنصر الثالث والأخير والواجب توافره لاكتساب الشخص صفة الموظف العام في الفكر الإداري الإسلامي هو رضاه أو قبوله تحمل أعباء هذه الوظيفة .
وشكل القبول الصادر من الشخص يتوقف على طريقة التولية ، فإن كانت التولية - التعيين أو التقليد - مشافهة ، فالقبول يكون على الفور لفظاً ، ويجوز مع التراخي ، وإن كانت التولية كتابة أو مراسلة ، جاز أن يكون القبول على التراخي^(١) .
ونخلص من كل ما سبق إلى أن النظم الوضعية تتفق مع الشريعة الإسلامية في الأخذ بفكرة الموظف العام من حيث المبدأ ، أما كونه يعمل في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاصها بالطريق المباشر ، وكون العمل الذي يقوم به دائماً ، فهذه أمور لم تكن تعرفها الشريعة الإسلامية ، غير أنه يترك تقديرها للسلطة العامة حسبما تقتضيه المصلحة العامة ، وبما لا يتعارض مع القواعد الكلية والأصول الشاملة التي جاءت بها الشريعة الإسلامية .

(١) الماوردي ، المرجع السابق ، ص ١٣٥ .

المبحث الأول

الإطار العام للرضا الوظيفي وضعاً وشرعاً

إن الشعور بالأمن والامان والارتياح النفسي والاطمئنان على المستقبل له أثره الفعال وانعكاساته الإيجابية على أداء الموظف العام لأعمال وظيفته، الأمر الذي يعود بالنفع على المرفق العام والمتعاملين معه؛ وهذا ما يفسر لنا اهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه •

فقد جذب موضوع الرضا الوظيفي انتباه الكثير من المفكرين والباحثين؛ حيث تسعى الإدارات المختلفة من خلاله للحفاظ على الموظفين الأكفاء ذوي الخبرة والولاء للمرفق الذي يعملون فيه •

وفي حديثنا عن الإطار العام للرضا الوظيفي نبين مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في مطلب أولاً؛ ثم أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه في مطلب ثان؛ ثم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في مطلب ثالث؛ وأخيراً طرق قياس الرضا الوظيفي ومظاهر تحققه؛ مع بيان موقف الشريعة الإسلامية من الرضا الوظيفي في كل ما سبق.

المطلب الأول

مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

بات موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات ذات الأهمية التي لقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين في العلوم الإدارية والموارد البشرية؛ وقد اختلفت وجهات النظر حول تحديد المقصود من الرضا الوظيفي تحديداً دقيقاً؛ وفي الصفحات التالية نوضح المقصود من الرضا الوظيفي؛ ثم نبين أهميته في فرعين متتالين

الفرع الأول تعريف الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة^(١) ضد السخط وهو الشعور بالارتياح النفسي والاطمئنان •
ويعد مفهوم الرضا الوظيفي كما هو واضح من مفهومه العمومي، من المفاهيم السلوكية المعقدة لارتباطه بمشاعر الفرح التي يصعب تفسيرها؛ ولكون الرضا نسبي يختلف من شخص لآخر، نظراً لاختلاف وتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي •
وعلى الرغم من صعوبة وضع تعريف جامع مانع للرضا الوظيفي؛ إلا أن مفهومه شغل اهتمام الكثير من العلماء^(٢)، خاصة علماء الإدارة والذي تحدد لديهم مفهوم الرضا بشكل عام؛ بأنه شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه^(٣).

وقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي في الأوساط الإدارية؛ خاصة في الإدارة الخاصة منذ الثلاثينات من القرن الماضي^(٤).

(١) أبو العباس أحمد بن محمد الفيومي: المصباح المنير في غريب الشرح الكبير؛ المكتبة العلمية بيروت ٢٢٩/١، أبوظاهر مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط؛ مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، بيروت ط/٢؛ ٤٢٦ هـ ٢٠٠٥ م تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة ص ١٢٨٨ أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت ١٤١٤ هـ؛ ٧/١٥٤

(٢) مثل ثورن ديك ١٩٠٣ م؛ وكارن هورني ١٩٣٧ م؛ وسوليفان ١٩٥٠ م وفروم ١٩٦٤ م ومورس ١٩٦٥ م.

(٣) د. دينا يحيى: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في قنوات التلفزيون المحلية؛ مجلة البحوث الإعلامية؛ العدد ٢٠ ص ٢٦٦.

(٤) منى الحاج: الرضا الوظيفي لدى العاملات في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية؛ مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد ١٩ ص ١٨٩.

ونظرا لهذا الاهتمام فقد ظهرت تعريفات لمصطلح الرضا الوظيفي نذكر منها:
 فقد عرفه البعض^(١): بأنه " أحاسيس أو مشاعر الموظف واتجاهاته نحو وظيفته التي يؤديها؛ وتحدد درجة الرضا الوظيفي بناء على مقارنة الفرد بين ما يتوقع الحصول عليه من وظيفته وبين ما يحصل عليه منها فعلاً" .

وعرفه البعض^(٢): بأنه " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية ذات العلاقة" ويرى البعض^(٣) أن الرضا الوظيفي هو عبارة " عن الشعور الإيجابي أو السلبي للفرد العامل تجاه بيئة العمل، ودرجة قناعته بأن ما يتقاضاه من مكافآت مادية ومعنوية مناسبة مقابل جهوده التي يبذلها في العمل " .

بينما يرى البعض^(٤) أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن " اشباع حاجات الفرد المادية

(1) Lim's " Job satisfaction of information Technology workers: in academic libraries; library& information science research; vol.30, no.2, 2008, p.5.

(٢) د. ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٥م ص ١٨٩.

(٣) د. بشرى عباس محمد: تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظم، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق العدد ٨١ ص ٢٧٢ .

(٤) مروان أحمد حويجي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ٢٠٠٨، ص ٨١.

وللمزيد من التعريفات المتعددة للرضا الوظيفي يراجع، محمد عافت شافان العنزي: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧م، ص ٢٩ وما بعدها. — عبد الحليم بن عبد المجيد حكيم، الرضا الوظيفي لدى

والمعنوية من خلال العمل؛ ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله وهو انعكاس لمدى الاشباع الذي يستمده من هذا العمل؛ وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها " .

في حين يعتقد آخرون^(١) أن الرضا الوظيفي عبارة عن موقف الفرد تجاه العمل الذي يؤديه، ويكون نتيجة لإدراكه لعمله؛ أو تجاه راتبه؛ والترقية، والرئيس، والزملاء، ومحيط العمل، والأسلوب السائد في المعاملة، وفي اجراءات العمل اليومي، أو هو درجة شعور الفرد بمدى اشباع الحاجات التي يرغب في اشباعها من وظيفته الحالية.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص الخصائص التالية للرضا الوظيفي:

١- أن الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الأحاسيس الكامنة داخل الموظف العام يستدل عليها من خلال سلوكه الإيجابي وتميزه في أداء عمله .

٢- الرضا الوظيفي أمر نسبي يختلف إلى حد كبير من موظف إلى آخر والسبب في ذلك عدة عوامل مختلفة منها الظروف التي يعمل فيها الموظف؛ درجة طموحه ومدى

معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، دراسة مقارنة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية؛ ٢٠٠٩ ص ٦٧ — ابراهيم أبو شمله: مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطي، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٠م ص ٢٢ .

(١) إيمان جوده، ورنده الباقي: العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا، دراسة حالة (مجلة العلوم الإدارية؛ جامعة الملك سعود؛ الرياض؛ ١٤٢٣هـ ٢٠٠٣م المجلد (١٥) ؛ العدد (١) ؛ ص ٢٩ . د. محمد إبراهيم التويجري: المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية مقارنة "المجلة العربية للإدارة المجلد ١٩ ؛ العدد ٢؛ ١٩٩٩م ص ٤١ .

تكييفه مع عمله؛ تعامله مع رؤسائه وزملائه؛ اشباع حاجاته؛ وتلبية رغباته.

٣- على الرغم من أن الرضا نسبي لاختلاف العوامل المؤثرة فيه؛ إلا أنه يظل الراتب من أهم، بل أهم عامل مؤثر في رضا الموظف العام عندما يكون مشبعاً لحاجاته ومحققاً لرغباته وطموحاته.

٤- يتنوع الرضا الوظيفي إلى نوعين الأول: الرضا العام؛ وهو الاتجاه العام للموظف نحو عمله ككل؛ من حيث كونه راضٍ عنه أم غير راضٍ؛ ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو التي لا يرضى عنها، أو تلك التي يرضى عنها أكثر من غيرها؛ فهذا النوع يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف الموظف إزاء وظيفته • والنوع الآخر الرضا النوعي؛ ويشير إلى رضا الموظف عن كل جانب من جوانب عمله بشكل مستقل؛ وتتمثل تلك الجوانب في سياسية الإدارة التي يعمل تحت مظلتها؛ بما فيها المرتبات؛ فرص الترقى؛ الرعاية الصحية والاجتماعية؛ وغيرها من علاقات العمل وبيئته، وهذا النوع يفيد في تمكين الباحثين في الوقوف على العوامل التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته^(١) •

ومن جماع ما تقدم يمكن لنا تعريف الرضا الوظيفي بأنه؛ شعور داخلي بالارتياح النفسي والطمأنينة ينعكس على سلوكه وأدائه لواجبات وظيفته نابع من اشباعه لحاجاته وتحقيقه لرغباته واطمئنانه على مستقبله ومستقبل من يعول .

(١) طريف شوقي فرج : السلوك القيادي وفاعليته الإدارية؛ دار غريب للنشر والتوزيع؛ القاهرة ٢٠٠٢م، ص

الفرع الثاني أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي بمفهومه السابق المحرك الأول والأهم لنشاط الموظف العام وتفانيه لعمله؛ فالموظف العام يقضى وقتاً كبيراً من حياته في وظيفته؛ الأمر الذي يجعل الوصول إلى قناعة ورضا الموظف عن عمله أمر في غاية الأهمية لآثاره الإيجابية على الموظف ذاته وعلى المنشأة التي يعمل بها والمجتمع الذي يعيش فيه بشكل عام .
فالموظف الراضي عن وظيفته سيطور من أدائه وينمي قدراته؛ مما يزيد من ابداعاته في القيام بواجبات وظيفته؛ الأمر الذي يعود بالإيجابيات على المرفق الذي يعمل به والمتعاملين مع هذا المرفق .

والموظف الذي يجيد ويتقن القيام بعمله يعطي انطباعاً حسناً للآخرين، سواء كانوا متعاملين مع المرفق العام أو غير متعاملين؛ مما يرفع من شأن الوظيفة العامة والقائمين على سياستها؛ الأمر الذي يعود بالنفع على المجتمع كله .

ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي في النقاط التالية^(١) :

١- تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لديه؛ مما

(١) يراجع في ذلك على فالح المطيري: أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت؛ رسالة ماجستير في كلية الأعمال جامعة عمان العربية؛ ٢٠١٥م، ص ٢٩ - ساميه عدنان إبراهيم العجوري: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين؛ دراسة ميدانية؛ رسالة ماجستير في كلية الآداب بالجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٧م، ص ٩٣ - على مرشد: أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المرفق، رسالة ماجستير جامعة آل البيت؛ ٢٠١٤م؛ ص ٢١ - عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية؛ ص ٣٨.

يزيد من كفاءته في انجاز عمله؛ علاوة على ارتفاع الروح المعنوية لديه؛ الأمر الذي يدفعه إلى الإبداع والابتكار وتطوير ذاته؛ وبذلك يكون الموظف أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي؛ وأقل عرضة للاضطراب والقلق النفسي؛ ويرتفع شعوره بالسعادة؛ ويطمئن على مستقبله .

فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي لدى الموظف العام؛ ويبعث روح الأمل والطموح لدى الموظفين الآخرين في الوصول إلى هذه الدرجة من الرضا الوظيفي .

٢- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يعود بالنفع على المرفق العام أو المؤسسة التي يعمل بها الموظف؛ حيث يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب وتأخر الموظف عن مواعيد العمل الرسمية؛ وانخفاض نسبة الاستقالات والإجازات بأنواعها مما يؤدي إلى انخفاض معدل التمارض وإصابات العمل، وتدني معدل التظلمات والشكاوى وعدم الاهتمام، هذا فضلاً عن ما يحققه الرضا من انتماء وولاء الموظف لوظيفته، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وزيادة الانتاجية بشكل عام .

٣- كما أن الرضا الوظيفي يؤثر بشكل إيجابي على المجتمع، فإتقان الموظف لعمله سوف يؤدي إلى ارتفاع معدلات الانتاج والكفاءة الاقتصادية، ومن ثم تطوير المرفق العام بشكل مستمر، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدلات التنمية بشكل عام والتطوير بالمجتمع وتحقيق الاستقرار الأسري وانخفاض معدل البطالة، وتماسك المجتمع بشكل عام .

ونخلص مما سبق، إلى أن الرضا الوظيفي له آثار إيجابية على الموظف والوحدة

الإدارية والمجتمع، كما أن عكسه له آثاره السلبية^(١).

ولو نظرنا إلى الشريعة الإسلامية نجد أن الرضا فيها بشكل عام معتبر شرعاً، فقد خاطب المولى سبحانه وتعالى رسوله الأمين بقوله تعالى " ولسوف يعطيك ربك فترضى "^(٢). فالمولى سبحانه وعده نبيه أنه سيرضيه^(٣) بعطائه ليرتاح باله ويطمئن قلبه. ولأهمية الرضا في شعور الإنسان بالسعادة والاطمئنان، مما يدفعه للجد والاجتهاد في عمل الخير لنيل رضا ربه ، قال سبحانه في حق الصادقين " رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك الفوز العظيم"^(٤) وقال في حق السابقين الأولين من المهاجرين والأنصار " رضي الله عنهم ورضوا عنه وأعد لهم جنات تجري من تحتها الأنهار خالدين فيها أبدا"^(٥) ، وقال في شأن الذين آمنوا وعملوا الصالحات " رضي الله عنهم ورضوا عنه ذلك لمن خشي ربه "^(٦).

(١) للمزيد من الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي والسلبية لعكسه يراجع ، أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس : السلوك التنظيمي ، ترجمة : أحمد أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، ١٩٩١م ص ٤٣٢ - راويه حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية - الاسكندرية ٢٠٠١ ، ص ١٧٥ ، أحمد صقر عاشور : إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات الحفظ التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٣م، ص ٥٠ - نور الدين شنوفي: تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه جامعة الجزائر ٢٠٠٥م ص ٢٠١.

(٢) سورة الضحى، الآية ٥.

(٣) عبد الله بن عبد الرحمن بن العزيز : تأسيس التقديس في كشف تلبس داود بن جرجيس، مؤسسة الرسالة، تحقيق عبد السلام بن برجس العبد الكريم، ط/١، ١٤٢٢هـ، ٢٠٠١م ص ٧٢.

(٤) سورة المائدة الآية ١١٩.

(٥) سورة التوبة من الآية ١٠٠.

(٦) سورة البينة من الآية ٨.

وقد جاء الرضا في القرآن الكريم ضد السخط ، حيث قال سبحانه في وصفه لحال المنافقين الذين يعيرون على النبي صلى الله عليه وسلم قسمته في الصدقات " ومنهم من يلمزك في الصدقات فإن أعطوا منها رضوا وإن لم يعطوا منها إذا هم يسخطون " (١) ، كما ورد بنفس المعنى في السنة المطهرة ، حيث كان من دعاء النبي صلى الله عليه وسلم " اللهم إني أعوذ برضاك من سخطك ، ومعافاتك من عقوبتك " (٢) .

وقد تعرض الفقهاء لتعريف الرضا ، فالرضا عند أهل التصوف هو سرور القلب بمر القضاء (٣) .

وقيل هو انتفاء الجزع في أي حكم كان ، وقال البعض ، هو استقبال الاحكام بالفرح ، وقال الحارثي ، هو سكون القلب تحت مجاري الأحكام (٤) .

وقد عرف البعض الرضا بالاطمئنان ، حيث قال مجاهد في تفسير قوله تعالى " يا أيها النفس المطمئنة ارجعي إلى ربك راضية مرضية " (٥) ، المطمئنة أي الراضية (٦) .

(١) سورة التوبة الآية ٥٨ .

(٢) أبو الحسن مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري: صحيح مسلم ، تحقيق محمد فؤاد عبد الباقي ، دار إحياء التراث ، بيروت ، كتاب الصلاة ، باب ما يقال في الركوع والسجود ، رقم ٤٨٦ ، ١ / ٣٥٢ .

(٣) زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف المناوي: التوقيف على مهمات التعاريف ، عالم الكتب ، القاهرة ط / ١٩٩٠ م ص ١٧٨ .

(٤) أبو بكر محمد بن ايوب ابن قيم الجوزية : مدارك السالكين بين منازل اياك نعبد و اياك نستعين ، تحقيق محمد البغدادي ، دار الكتاب العربي ، بيروت ط / ٣ ، ١٩٩٦ م ، أبو بكر محمد بن ابي اسحاق الكلاباذي البخاري : التعرف لمذهب أهل التصوف ، دار الكتب العلمية ، بيروت ص ١٠٣ .

(٥) سورة الفجر ٢٨

(٦) أبو عبد الله محمد بن أحمد شمس الدين القرطبي : الجامع لأحكام القرآن (تفسير القرطبي) ، تحقيق / أحمد

وقد يأتي الرضا مرادف للقناعة، ومن رضي وقنع بأمر، سهل عليه القيام به وحفظه وقام على نميته وهو المقصود في هذا فقد جاء في شرح النووي على مسلم عند شرح حديث " ذاق طعم الإيمان من رضي بالله رباً وبالإسلام ديناً وبمحمدٍ صلى الله عليه وسلم نبياً ورسولاً" (١) ، رضيت بالشيء، قنعت به واكتفيت به ولم اطلب غيره، وقال القاضي عياض، معنى الحديث أي صح إيمانه واطمأننت به نفسه وخامر باطنه، لأن رضاه بالمذكورات دليل ثبوت معرفته ونفاذ بصيرته ومخالطة بشاشته قلبه ، لأن من رضي أمراً سهل عليه به (٢).

ومما سبق يتضح لنا أن الرضا عند فقهاء الإسلام من أعمال القلوب فهو مشاعر وأحاسيس داخلية يدل عليها سلوك الإنسان والبشاشة التي تظهر على وجهه • كما يتضح لنا أيضاً أن من رضي بشيء حافظ عليه وقام على نميته وسهل عليه أداءه فريضاء الموظف عن وظيفته يجعل قيامه بواجباتها أم يسير ويدفعه ذلك إلى مزيد من الابداع والابتكار.

ويتضح كذلك من النصوص الشرعية السابقة عن الرضا، مدى أهميته في علاقة الإنسان مع ربه ومع المجتمع الذي يعيش فيه .

وخلاصة ما سبق ذكره في هذا المبحث، أن هناك اتفاق بين النظم الوضعية والشريعة الإسلامية في مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته بالنسبة للموظف والوظيفة والمجتمع،

البردوني و ابراهيم اطفيس ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ط / ٢ ، ١٩٩٤ م ، ٥٧ / ٢٠

(١) مسلم : صحيح مسلم : كتاب الإيمان ، باب ذاق طعم الإيمان من رضي بالله ربا رقم ١٢٣٤ / ٦٢

(٢) أبو زكريا محي الدين يحيى بن شرف النووي : المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج ، دار التراث العربي ،

بيروت ، ط / ٢ ، ١٣٩٢ م ، ٢ / ٢

ولابد من وضع رضاء الموظف العام عن وظيفته في عين الاعتبار لانعكاس ذلك على كفاءته في أداء واجبات وظيفته.

المطلب الثاني أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه

سبق القول بأن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالارتياح النفسي لدى الموظف العام تجاه عمله والبيئة المحيطة به ، وأن درجة هذا الشعور ليست واحدة عند جميع الموظفين إنما هي نسبية تختلف من موظف إلى آخر، ويرجع هذا الاختلاف إلى عوامل داخلية لدى الموظف العام وأخرى خارجية، وعلى الرغم من ذلك يوجد قدر يكاد يكون متفق عليه من جل الموظفين يتمثل في الرضا العام بالوظيفة.

ومن هنا نجد أن البعض^(١) قد قسم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع من حيثيات مختلفة

كالتالي:

أولاً: من حيث شموليته:

ينقسم الرضا الوظيفي من هذه الحيثية إلى الرضا الوظيفي الداخلي ، وهو مرتبط بالجوانب الذاتية للموظف كشعوره بالتمكن والانجاز والتعبير عن التراث، والرضا الوظيفي الخارجي، ويتعلق ببيئة العمل الخارجية كطبيعة ونمط العمل، والرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا .

(١) يراجع إيناس فؤاد فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات

التربويات ، بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية

السعودية ٢٠٠٨م، ص ٦٥

وقد رد البعض الأنواع الثلاثة السابقة للرضا الوظيفي إلى نوعين رئيسيين هما^(١):

الأول : الرضا العام عن الوظيفة: ويشير هذا النوع إلى الشعور العام للموظف تجاه عمله بشكل عام، هل هو راضي عن عمله أم غير راضي؟ فهو يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات الوظيفة، ولا يسمح هذا النوع بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أكثر من غيرها، فضلاً عن الجوانب التي لا تحوز رضاه من الأساس وهذا النوع يفيد في معرفة موقف الموظف تجاه عمله بشكل عام^٠ الآخر: الرضا النوعي (الجزئي) عن الوظيفة : والذي من خلاله يمكن التعرف على الشعور الوجداني للموظف عن جزء أو بعض مكونات الوظيفة كمدى رضاه عن طبيعة الوظيفة وسياسة تعامل الرؤساء والتعامل مع الزملاء ، ومدى رضاه عن راتبه ، وأساليب الترقية، وغير ذلك من العوامل التي تسهم في خفض أو زيادة الرضا الوظيفي^(٢).

ثانياً : من حيث الزمن : ينقسم الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى قسمين الأول : الرضا الوظيفي المتوقع، ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة. الآخر : الرضا الوظيفي الفعلي ، ويشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق

(١) طريف شوقي فرج: السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية ، دار غريب للنشر والتوزيع ، ط / ١ القاهرة ، مصر ٢٠٠٢م ، ص ٢٢١ - مصطفى كامل وسونيا البكري : دراسات تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة ، مجلة الادارة العدد ١ ، يوليو ١٩٩٠م ص ٧٨ .

(٢) والرضا النوعي عن الوظيف كان أهم الأسباب التي جعلتني أقصر بحثي هذا على أهم العوامل المؤثرة في رضاه الموظف عن عمله وهو الراتب ، لأن جل الموظفين إن لم يكن جميعهم يهدف من وراء التوظف إلى العائد المادي الذي تدره عليه الوظيفة ، وهذا أمر مباح شرعاً وقانوناً كما سنوضح ان شاء الله .^٠

الهدف، فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

خصائص الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي جملة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما

يلي^(١):

١- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد يعبر عنها السلوك

الذي يعكس حالة الموظف، ومن هنا يمكن القول بأن الرضا الوظيفي قد يكون

صريحاً، وقد يكون ضمناً يكمن داخل الموظف.

٢- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما يعد رضا لشخص قد يكون

عدم رضا لغيره، مما يترتب عليه تعدد واختلاف طرق قياس الرضا الوظيفي، كما أن

الرضا عن عنصر أو عامل من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لا يعد رضا عن بقية

العناصر، هذا فضلاً عن اختلاف درجات الرضا من موظف لآخر لاختلاف تأثيرهم

بالعوامل المؤثرة في الرضا، فالرضا الوظيفي هو أمر نسبي إلى حد كبير ويختلف من

موظف لآخر.

٣- فضلاً عن أن الرضا الوظيفي قد يختلف من موظف لآخر فإنه قد يختلف لدى

الموظف من زمان لآخر، فما يعد رضا اليوم قد لا يعد كذلك بعد فترة من الزمان،

خاصة الرضا عن الراتب، نظراً لارتفاع سقف احتياجات الموظف وتقلبات

(١) يراجع في ذلك جاسر صالح محمد الرفاعي: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية،

٢٠٠٥، ص ٢٨ وما بعدها - زهية عزبون: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة، وحدة نويميدا بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة ٥ ح أوت ١٩٥٥ م، سكيكدة،

الجزائر، ٢٠٠٧ م ص ٤٢.

الأسعار، ومن هنا يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يجب قياسه والنظر فيه من فترة لأخرى، وتنميته بشكل مستمر .

وقد تحدث فقهاء الإسلام^(١) عن الرضا وأنواعه وآثاره بشكل عام وقيدوه بالتسليم والانقياد لله سبحانه ، وقد فرقوا بين الرضا بالله والرضا عن الله ، فالأول : الرضا بأنه الله وأنه لا معبود سواه، وأن الحكم له فقط لا لغيره ، والثاني : الرضا عن الله وهو أن ترضى بما قضى وقدر، أي تكون راضياً عن ربك فيما أحدث وخلق من المقادير^(٢).

وهذه التفرقة تشبه إلى حد كبير تقسيم الرضا الوظيفي، إلى رضا عام، أي قبول الوظيفة بشكل عام، ورضا نوعي، وهو الرضا عن بعض عناصر الوظيفة، أو التسليم بآثارها •

وقد تحدث الفقهاء عن ثمرات الرضا وآثاره، وقد ذكروا للرضا ما يقرب من ثلاث عشرة ثمرة، من أهمها، أن الرضا من أعمال القلوب وأن ثمرة وجوده رضا الرب عن عبده، وأنه يخلص من الهم والغم والحزن وشتات القلب وسوء الحال، فالرضا يوجب طمأنينة القلب وبرده وسكونه، ويفتح باب السلامة من الغش والحقد والحسد، وأن

(١) ابن القيم : مدارك السالكين ، ٢ / ١٨٥ وما بعدها ، محمد نصر الدين محمد عويضة، فصل الخطاب في الزهد والرفاق والآداب ، أعدده للمكتبة الشاملة: الغريب الشهري ١٩٨ / ٦ .

(٢) وذكر شيخ الاسلام ابن تيمية أن الرضا نوعان : أحدهما الرضا بفعل ما أمر به وترك ما نهى عنه ، ويتناول ما أباحه الله من تعد محظور وهذا النوع واجب ، والنوع الآخر، الرضا بالمصائب ، كالفقر والمرض والذل ، وهذا النوع من الرضا مستحب على أصح الأقوال ، راجع نصرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم : إعداد عدد من المختصين بإشراف الشيخ صالح بن عبد الله بن حميد إمام الحرم المكي، ط / ٤ دار الوسيلة للنشر ، جده ٢١٠٤ / ٦ .

الرضا يصفى الذهن فينتفع صاحبه بما يعمل^(١) فالرضا له شأن عجيب على سلوك الموظف، لأنه من أعمال القلوب التي تجعله يُقبل على القيام بواجبات عمله بأريحية وقناعة، وبذلك يكون هناك تقارب بين النظم الوضعية والشريعة الإسلامية فيما يتعلق بأنواع الرضا وخصائصه .

المطلب الثالث العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتكون الرضا الوظيفي من عدد كبير يكاد يكون غير محدود من العوامل المفضلة لدى كل موظف، وعلى الرغم من ذلك يوجه شبه اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الموظف العام ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها هي عوامل الرضا الوظيفي، ونظراً لأن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد - كما سبق - فقد اختلفت الأبحاث في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا الوظيفي^(٢)، ومنهم من صنفها بأنها عناصر الرضا الوظيفي^(٣) وآخرون أعدوها محددات الرضا الوظيفي في حين اعتبرها البعض عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي^(٤)، وعلى الرغم من

(١) يراجع في ثمرات الرضا محمد نصر الدين عويضة : فصل الخطاب في الزهد والرقائق والآداب، ٦/٢٠٠٠ وما بعدها.

(٢) راشد طاحوس بعد الجعيري الزعبي : مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا : جامعة عمان العربية للدراسات العلمية ٢٠٠٥/٢٠٠٦ م ص ١٣

(٣) محمد عافت العنزي : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، ص ٣٣.

(٤) على المطيري : أثر المناخ التنظيمي ، الرضا الوظيفي ص ٣٢. - فهد الخشاب: أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، ماجستير جامعة آل البيت، ٢٠١٧ ص ١٤.

اختلاف المسميات فإن مضمونها واحد .

وقد تعددت وجهات النظر حول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي نظراً لكثرتها من ناحية، ولتعلقها بمتغيرات كالموظف نفسه وبيئة العمل .

وقد سلك الباحثون مسالك متعددة في تعداد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي^(١) ، ويمكن لنا رد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ثلاثة أقسام ، عوامل شخصية (ذاتية) وعوامل تنظيمية، وعوامل اقتصادية .

أولاً: العوامل الشخصية (الذاتية):

وهي العوامل التي ترتبط بالقدرات والمهارات الإبداعية لدى الموظفين، وترتبط أيضاً بمستوى الدافعية لديهم، ومدى تأثير دوافع العمل عليهم .

وتتعدد العوامل الشخصية المؤثرة في درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف العام،

(١) البعض صنف هذه العوامل لعدة مجموعات ، مجموعة العوامل الذاتية ، العوامل التي ترتبط بظروف وبيئة العمل ، العوامل التي ترتبط بالوظيفة ، العوامل التي ترتبط بالإشراف أو القيادة ، العوامل التي ترتبط بتنظيم العمل داخل المؤسسة ، العوامل التي ترتبط بالبيئة التي ينشأ فيها الفرد ، العوامل التي ترتبط بالأمان الوظيفي والأجور وفرص التطور الوظيفي ، راجع ، محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ص ٢١٦ . وقد حدد ديفز (Davis) ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي ، تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة ، والثلاثة الأخرى تتصل بجوانب ذات علاقة بالعمل راجع في ذلك سالم تيسير الشرايدة: الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ط / ١ ، دار صفاء ، عمان ، ٢٠١٠م ، ص ٩٨ ، وذكر البعض أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل اساسية *

راجع مروان الزعبي: الرضا، مفهومه، طرق قياسه ط / ١ ، دار المسرة : عمان ، ٢٠١٠م ص ٢١ . وصنفها البعض إلى خمس عوامل ، راجع حامد بدر : الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد ، والعلوم السياسية بجامعة الكويت مجلة العلوم الاجتماعية، ٤ / ٣ ص ٦٥ - ٦٦ .

ويمكن الحصول عليها من سجلات الموظفين، إلى أبعاد متعددة نذكر منها^(١):

١- تقدير الذات والمكانة الاجتماعية : لاشك أن طبيعة الوظيفة والمركز الذي يشغله الموظف العام ونظرة المجتمع لتلك الوظيفة كل ذلك له دور في تحقيق واحترام ذاتية الموظف وشخصيته، فالموظف العام يسعى - عادة - للحصول على التقدير والاحترام من خلال وظيفته ولقيامه بواجباتها بكفاءة وليس من شك في أن شعوره بالاحترام والتقدير يدخل في نفسه السرور ويزيد من درجة رضاه الوظيفي^(٢).
فعندما يشير الموظف بأن وظيفته تحقق له مركزاً ومكانة اجتماعية مرموقة، وتكسبه احترام وتقدير المجتمع، عندها يشعر الموظف بأن وظيفته هي مصدر فخر وتقدير من المحيطين به، الأمر الذي يزيد من رضاه الوظيفي .

٢- العمر ومدة الخبرة: يقصد بمدة الخبرة، الفترة الزمنية التي يقضيها الموظف في عمله، وتشير بعض الدراسات والدلائل إلى أن مدة الخبرة للموظف تعتبر من العوامل الأكثر ثباتاً في توقع حدوث الرضا عن العمل مقارنة بالعمر .
حيث توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة، تعود إلى أن

(١) يراجع في ذلك محمد زين العابدين عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بشركات التعليم والتدريب مشتملة للسنة التحضيرية - جامعة تبوك نموذجاً، مجلة عالم التربية م/ ١٥ ع/ ٤٥ مصر ٢٠١٤ ص ٩٩ - جرنبرج جيرالد ، بارون روبرت : ادارة السلوك ، ترجمة رفاعي رفاعي ، وبسيوني إسماعيل ، دار المريخ ، ط/ ١، الرياض ، ٢٠٠٤م ص ١٢٨، - حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ط/ ١ ، عمان : الأردن ٢٠٠٤م ص ٤٩ .
(٢) محسن على كتيبي : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة ، ٢٠٠٥ ص

الموظف كلما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكناً في عمله ، ومن ثم يزداد رضاه الوظيفي^(١) .
٣- حاجات الفرد : لكل موظف حاجات تختلف عن حاجات الآخرين في نوعها ودرجة اشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل ، فكلما توفر الاشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب •

٤- القيم واتقان العمل : تعرف القيم بأنها ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى^(٢) ، وتختلف القيم باختلاف التخصصات الوظيفية ، كما أنها تختلف من موظف لآخر ، فبعض الموظفين يؤمن بقيم المال ، والبعض يؤمن بقيم المكانة الاجتماعية ، والبعض الآخر يؤمن بقيم خدمة المجتمع والآخرين ، فبقدر ما تتحقق هذه القيم يتحقق الرضا الوظيفي ، ومن هنا تلعب القيم الدور الأساسي في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد بشكل عام •

٥- القدرات الخاصة : يوجد لكل موظف العديد من نقاط الضعف والقوة والقدرات الخاصة عند أداء واجبات وظيفته ، وهذا يعنى عدم تساوى الموظفين في امكانياتهم وقدراتهم ، فلكل موظف قدرات خاصة قد لا يشترك معه غيره فيها تؤهله للقيام بواجبات وظيفته ، ويمكن تصنيف هذه القدرات إلى مجموعتين : (أ) - القدرات البدنية : فقد تحتاج أعمال الوظيفة إلى قدرات بدنية مختلفة ، من أهمها القوة ، وهي مقدرة الموظف على استخدام قدرته وقوته في أداء عمله ، والمرونة وتعنى مقدرة

(١) وجدي محيسن : مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، ٢٠٠٤م ص ٥٨ .

(٢) راويه حسن : إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، ط / ١ ، الإسكندرية ،

٢٠٠١م ص ١٥٢ .

على تحريك الأجسام بسرعة من وضعية لأخرى، وقوة التحمل، وتعنى مقدرة الموظف على ممارسة أعمال وظيفته لأوقات طويلة وتحمل أعبائها والصبر عليها، ومنها السرعة، وتعنى مقدرة الموظف على الحركة داخل محيط العمل بسرعة^(١).

(ب) - القدرات الذهنية^(٢): وهي ترتبط بقدرات الموظف على أداء واجبات وظيفته الذهنية وتتفاوت الحاجة إلى هذه القدرات باختلاف نوع الوظيفة ودرجة الموظف داخلها، فبالنسبة لمستويات الإدارة العليا تحتاج إلى قدر كبير من هذه القدرات، لأن اتخاذ القرار يحتاج إلى تفكير وتحليل للمعلومات وتقدير كبير في اختيار الوقت المناسب لإصدار القرار، ومن هذه القدرات، الذكاء الاستنباط والاستنتاج، والقدرات اللفظية والتعبيرية، والسمات القيادية.

ولاشك في أن تمتع الموظف بهذه القدرات (البدينية والذهنية) يكسبه الثقة وينعكس بالإيجاب على رضاه الوظيفي.

٦- الشخصية والمؤهلات العلمية^(٣): تتمثل الشخصية في مجموعة الخصائص التي يتمتع بها الموظف ويتميز بها عن الآخرين، وهي التي تحدد علاقة الموظف بالمؤسسة وبجميع من يعمل فيها، وتعد نموذجاً منفرداً ومستقراً في الفكر والسلوك والعواطف، وكلما كانت الشخصية متسقة مع نفسها ومع الآخرين كلما كان

(١) جرينبرج جيرالد، كوبرون روبرت: إدارة السلوك في المنظمات، ص ١٤٨

(٢) محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، ط/٢ الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٤م ص ١٠٩

(٣) يراجع في ذلك ايمان عبد الباقي: العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي، دراسة

حالة، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة / ١٥ ٢٠٠٣م ص ٢٣٢، فهد الخشاب: أثر

الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت ص ١٦

الموظف أكثر إنتاجية وأكثر رضا .

أما بالنسبة لتأثير المؤهل العلمي على الرضا الوظيفي، فقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث أن الموظف الأكثر تعليماً أقل رضا عن الموظف الأقل تعليماً، ويرجع ذلك إلى أن تطلعات الموظف الأكثر تعليماً تكون مرتفعة دائماً، وذلك لما يتمتع به من تطور مستمر، مقارنة بالموظف الأقل تعليماً^(١) والذي يرضى بالقليل .

ويتضح لنا مما سبق أن درجة الرضا الوظيفي تتأثر بمجموعة عوامل نابعة من ذات شخصية الموظف وهي تختلف من موظف لآخر .

ثانياً: العوامل التنظيمية^(٢):

ويقصد بها البيئة الاجتماعية والتنظيمية داخل العمل، فالمناخ التنظيمي له دور كبير في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف العام .
وتوجد عدة عوامل تتعلق بالسلوك التنظيمي للعمل تؤثر على درجة الرضا الوظيفي من أهمها :

١- أسلوب القيادة : يعد الأسلوب الديمقراطي للقيادة الإدارية هو الأسلوب المفضل لدى الموظفين، حيث يؤدي هذا النمط من الأساليب إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو

(١) إيمان عبد الباقي : العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل وعدم رضا ص ٢٣٢

(٢) يراجع في ذلك كاظم خضير حمود : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط ١ عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ م ص ١٧٣ . - جاسر الرفاعي : أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية ، ص ٤٢ - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٢ م ص ٣٠٦ . - كامل المغربي : السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط ٢ ، عمان ، الأردن ص ٣٠٣ .

عملهم^(١) داخل المؤسسة ويشعرهم بأهميتهم ودورهم الفاعل في رسم السياسة العامة لإدارة المرفق العام الذي يعملون به، وهذا يشعرهم بأهميتهم، ومن ثم يرفع درجة الرضا الوظيفي لديهم .

٢- طبيعة العمل^(٢) : العمل غير الروتيني الذي لا يسير على نمط واحد متكرر، يولد التجدد والتحفيز لدى الموظف، ويدفعه إلى الابداع والابتكار والتجديد في اسلوب أدائه لأعمال وظيفته، ولا شك أن هذا يولد الشعور بقيمة العمل لدى الموظف العام ويرفع من درجة رضاه الوظيفي .

وهذا عكس العمل الروتيني الذي يقتل روح الابداع والتفكير الخلاق لدى الموظف العام ويجعله يمل من أدائه لإعمال وظيفته، وينتظر بفارغ الصبر نهاية أوقات العمل لينطلق مسرعاً خارج المؤسسة التي يعمل بها^(٣).

٣- تنظيم العلاقات مع جماعة العمل : ويقصد بها البيئة الاجتماعية للعمل، وتشمل العلاقة مع الرؤساء ومع الزملاء^(٤)، فالعلاقة مع الرؤساء المبنية على الود والتفاهم والتقدير للذات يكسب الموظف ثقة في نفسه وقدراته وترفع درجة رضاه الوظيفي ،

(١) سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط/١ ، ٢٠٠٦م ، ص٩٨ .

(٢) يقصد بطبيعة العمل ، كون العمل روتينيا ، أي يسير على نمط معين غير متجدد، أو كونه غير روتيني .

(٣) محمد قاسم القريوتي : إدارة الأفراد ، دار الشروق ، ط/٢ ، عمان ، الأردن ، ١٩٩٠م ص ٢٢١ - عيسى محمد المحتسب : الرضا عن الأداء المهني وعلاقته بالكفايات الارشادية ، دكتوراه جامعة محمد الخامس ، الرباط ٢٠١٤م ص ٣٥ .

(٤) خلف السيد : تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات ، دار العلم والايمان ، كفر الشيخ ، مصر ٢٠٠٩م ص ٩٦ .

خاصة اذا كانت سياسة الرؤساء قائمة على تفهم ظروف المرؤوسين، وإزالة كافة العقبات التي تعترض طريق تقدمهم في القيام بأعمالهم بمهارة وابتكار.

وإذا كانت العلاقة بالرؤساء لها دور بارز في تقدير درجة الرضا الوظيفي ، فإن العلاقة مع الزملاء لا يقل دورها عن ذلك، فعامل العلاقة مع الزملاء يعد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي^(١) حيث يسود مناخ العمل في المرافق العامة جملة من العلاقات تتم بين الموظفين تؤثر في الرضا الوظيفي، فكلما كانت العلاقة بينهم قائمة على التفاهم والانسجام، كلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة ، والعكس بالعكس .

٤- التدريب والتطوير الدائم لمهارات الموظفين^(٢): يقصد بالتدريب، عملية اكساب المعارف والمهارات للموظفين بهدف رفع كفاءتهم الوظيفية والارتقاء بأدائهم لأعمال ووظائفهم للحصول على أعلى انتاجية في زمن قليل وبتكلفة أقل، حيث يعمل التدريب على رفع مستوى الموظفين واطلاعهم على أحدث الوسائل والمستجدات في تقديم الخدمات والقيام بالواجبات الوظيفية ، فتأهيل وتدريب الموظف واكسابه المعارف والمهارات له تأثير إيجابي على رضاه الوظيفي لشعوره بالثقة في قدراته للقيام بأعمال وظيفته.

٥- أسلوب التحفيز المعنوي : لاتباع الرؤساء الأسلوب العادل في التحفيز المعنوي

(١) دينا محي : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في قنوات التلفزيون المحلية ، دراسة ميدانية ، مجلة البحوث الإعلامية ، العدد ٢٠ ، ٢٠٠٣م ، ص ٢٨٤ .

(٢) تيسير أبو عرجة : دراسات في الصحافة والإعلام ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط/ ١ ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠م ، ص ٦٠ . - خديجة مرشد : تأثير المادة الإعلانية في الصحف السعودية على الأداء المهني للصحفيين ، رسالة ماجستير ، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ، السعودية ، ٢٠٠٩م ص ٥٥ .

أو التشجيع دور مؤثر في الرضا الوظيفي، فعندما يقوم الرئيس الإداري بتشجيع مرؤوسيه الذين ينجزون أعمالهم بكفاءة بتوجيه عبارات الشكر والتقدير لهم وإعلان أسمائهم في لوحة شرف تعلن داخل المؤسسة التي يعملون بها، يرفع من معنوياتهم ويرفع من كفاءتهم في القيام بأعمال وظائفهم الأمر الذي يعود بالإيجاب على رضاهم الوظيفي.

٦- ظروف العمل وبيئته^(١): إن ظروف المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله، من تأثيرات وإضاءة وأدوات وتهويه وغيرها، له دور مؤثر على رضاه الوظيفي، فكلما كانت بيئة العمل مهياً تهيأ كافيًا ومناسبًا لقيام الموظف بعمله، كلما ارتفعت درجة رضاه الوظيفي، وانعكس بالإيجاب على أدائه لواجبات وظيفته.

٧- المسؤولية الاجتماعية: يعمل الموظف لإشباع حاجات المجتمع المثقل بالمشاكل، والإدارة الواعية هي التي تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية، وتخلق مناخًا يربط بين أهداف الموظفين والتنظيم من جهة، وبين أهداف المجتمع من جهة ثانية^(٢).

ونخلص مما سبق، إلى أن العوامل التنظيمية داخل المؤسسة لها دور بارز في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى الموظف العام، ذلك الرضا الذي يجعله يؤدي عمله بكفاءة ومهارة عالية.

ثالثاً: العوامل الاقتصادية:

تعد العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، إن لم تكن

(١) أماني فهمي: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في السينما المصرية خلال التسعينات،

المجلة المصرية لبحوث الاعلام، القاهرة، ١٩٩٨م، العدد ٢٣ ص ١١١.

(٢) فهد الخشاب: أثر الرضا في الارتباط الوظيفي، ص ٢٠.

أهمها على الإطلاق ، فالنظرة إلى الوظيفة العامة في أيامنا هذه قد اختلف عما قبل ، فقد كان البعض قديماً ينظر إلى الوظيفة العامة – خاصة المرموقة منها – على أنها نوع من الوجاهة وأحد متطلبات المركز الاجتماعي المرموق ، نظراً لأن هؤلاء كانوا يملكون المال ولا ينقصهم إلا الجاه والسلطان، وهذا الذي جعل أحد علماء الغرب وهو العالم (فردريك هيرت زبرج) في نظريته الشهيرة (نظرية هيرتزبرج) عام ١٩٥٩ م والتي أسماها أيضاً بنظرية العاملين ، يعتبر الأجر هو مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط لا غير^(١) رغم أنه قد يتعدى ذلك بكثير.

أما في وقتنا الحالي فإن العوامل الاقتصادية هي المحرك الأساسي لمشاعر الرضا لدى الموظف العام عن وظيفته ، فجُلُّ الموظفين العموميين الآن – إن لم يكن جميعهم – يتوقف رضاه الوظيفي على ما يعود عليه من مزايا مالية عند انخراطه للعمل في المرافق العامة، فتظل هذه المزايا سواء كانت مباشرة ، كالراتب والحوافز من مكافآت وبدلات، أو غير مباشرة كالترقية، عند هؤلاء رمزاً للمكانة الاجتماعية وتعزيزاً للشعور بالأمن والاستقرار والأمان من تقلبات الزمان، وحصناً منيعاً له وللمن يعول ضد الفقر والاحتياج حال حياته وبعد مماته .

فكما ازدادت درجة أمان النواحي الاقتصادية عند الموظف العام ، ازدادت تبعاً لهما درجة رضاه عن وظيفته وزاد ولاؤه لها، وحرصه على المصلحة العامة والتفاني في القيام

(١) راشد الزعبي : مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ، ص ١٥ . – مناحي مسلم القحطاني : الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، عمادة الدراسات العليا ، جامعة آل البيت ، الأردن ، ٢٠١٦ / ٢٠١٧ م ، ص ٣٠ .

بأعمال وظيفته ، مهما كانت صعوبة هذه الأعمال، ومهما كانت ضغوطات العمل أو سياسة التعامل داخل المؤسسة التي يعمل بها.

وقد أكدت الدراسات أن تبني نظاماً عادلاً للحوافز المالية يشجع الأفراد على الالتحاق بالوظيفة العامة، ويدفعهم للأداء الجيد ويشجعهم ويرغبهم على الاستمرار بها، ويرفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، خصوصاً إذا كانت متوافقة مع ما يسطره الموظف في ذهنه من طموحات وتوقعات ، فكلما كانت الحوافز المالية متماشية مع هذه الطموحات أو زادت عليها ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لديه^(١).

ويتضح لنا أن العائد المالي يعد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لهذه الأهمية فقد أوليناه دراسة مستفيضة في المبحثين القادمين.

ولو نظرنا إلى الشريعة الإسلامية، نجد أنها قد اهتمت منذ نعومة أظافرهما بالمقابل المالي للموظف العام، نظراً لتأثيره على رضاه عن عمله، وانعكاس ذلك على أدائه لواجبات وظيفته .

وقد ربط فقهاء الإسلام الرضا الوظيفي لحصول الموظف على مقابل مالي يسد خُلتّه ويكفيه حاجته وحاجة من يعول .

فقد ذكر (السرخسي) أن الإمام يعطي القاضي كفايته من مال بيت المال ، وأنه لا بأس للقاضي أن يأخذ ذلك ، لأنه فرغ نفسه لعمل المسلمين ، فيكون كفايته وكفاية عياله في

(١) يراجع بتصرف وقريب من هذا المعنى : سامي صليحة : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة " أحمد بوقرة " بومرداس : رسالة ماجستير ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، ٢٠١٠م ، ص ١١٨ . - بوظريفه حمو ، دوقة أحمد ، لورسي عبد القادر : عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية ، دار الطب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والأعلام ، الجزائر ٢٠٠٧ ص ٤٩ ، ٥٠ .

مال المسلمين^(١).

ولم يقتصر الأمر على إعطاء القضاة فقط كفايتهم، وإنما امتد ذلك إلى غيرهم من الموظفين الذين فرغوا أنفسهم للقيام بواجبات ووظائفهم، فقد قال السرخسي "إعطاء المقاتلة كفايتهم وكفاية عيالهم، لأنهم فرغوا أنفسهم للجهاد ودفع شر المشركين عن المسلمين فيعطون الكفاية من أموالهم ٥٠٠ ومنه أرزاق القضاة والمفتين والمحتسبين والمعلمين وكل من فرغ نفسه لعمل من أعمال المسلمين"^(٢).

وقد عبر فقهاء الإسلام في كتب التراث عن العائد المالي الذي يعود على القاضي خاصة وعلى الموظفين عامة بمصطلح "رزق القاضي" وهذا فيه دلالة قاطعة على أن الأجر عند تقديره يجب أن يكفيه وأهله حسب الزمان والمكان، كما ذكر ابن عابدين وحاشيته^(٣).

فالتعبير بالرزق دليل الكفاية، والكفاية دليل على الرضا، فالرضا الوظيفي النابع من الرضا عن العائد المالي معتبر شرعاً عند فقهاء الإسلام - كما سنوضح تفصيلاً في المبحث القادم.

(١) محمد بن أحمد بن أبي شمس الأئمة السرخسي: المبسوط، دار المعرفة، بيروت ١٤١٤هـ-١٩٩٣م، ١٦/١٠٢.

(٢) شمس الدين السرخسي: المبسوط، ٣/١٨.

(٣) محمد أمين بن عمر بن عبد العزيز بن عابدين: رد المحتار على الدر المختار للحصنكي شرح تنوير الابصار للتمرتاشي، دار الفكر، بيروت، ط/١، ١٤١٢هـ-١٩٩٢م، ٣٨٩/٦، وهناك العديد من الفقهاء يستعمل مصطلح رزق القاضي لإفادته للمعنى المذكور في المتن، ومنهم: كمال الدين بن الهمام: فتح = التقدير، دار الفكر، ٤٢٨/٩. - زين الدين بن إبراهيم المعروف بابن نجيم المصري: الاشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان، دار الكتب العلمية، ط/١، بيروت ١٩٩٩م ص ١٦٦.

وقد برر الفقهاء ضرورة كفاية العائد المالي ، لكي لا ينشغل الموظف بتحصيل رزقه عن أداء واجبات وظيفته ، ولكي لا يطمع في أموال الناس وتمتد يده إلى الرشوة ، وهذا المبرر لو وضعته النظم الوضعية نصب عينها عند تقدير رواتب الموظفين لقضينا على جانب كبير من الفساد الوظيفي *

وفي ذلك يقول المارودي " وأما تقدير العطاء فمعتبر بالكفاية ، حتى يستغني بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة"^(١).

وقال السرخسي في تبرير كفاية العائد المالي " فلا بد له من الكفاية ، فإذا لم يرتزق احتاج إلى الرشوة"^(٢).

وتقدير العطاء بالكفاية لم يقتصر فقط عند بداية التحاق الموظف بعمله لمرة واحدة ، وإنما امتد النظر فيه بصفة دورية كل عام ، وروعي فيه ظروف المكان والزمان ومقدار الأعباء التي تثقل كاهل الموظف العام ، كما سنوضح ٠٠ وفي ذلك يقول الألويسي " .. فيقدر كفايته في نفقته وكسوته لعامه كله ، فيكون هذا المقدار في عطائه ، ثم تعرض حالة في كل عام ، فإن زادت رواتبه (أي حاجاته) الماسة زيد"^(٣).

ويتضح لنا أن الشريعة الإسلامية قد وضعت رضاء الموظف عن عمله النابع من رضاه عن راتبه أو رزقه، موضع الاعتبار، وذلك لأهميته في الحد من الفساد الوظيفي

(١) أبو الحسن على بن محمد الشهير بالماوردي : الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، دار الحديث ، القاهرة ، مصر ، ص ٣٠٥ وفي نفس المعنى يراجع : القاضي ابو يعلى محمد بن الحسين بن الفراء : الأحكام السلطانية للفراء ، صححه وعلق عليه / محمد حامد الفقي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط / ٢ ، ٢٠٠٠م ، ص ٢٤٢

(٢) السرخسي : المبسوط ١٠٢ / ١٦

(٣) الماوردي : الأحكام السلطانية ، ص ٣٠٥ ، أبو يعلى : الأحكام السلطانية ، ص ٢٤٢.

ولانعكاسه الإيجابي على أداء الموظف لواجبات وظيفته .

ونخلص من كل ما سبق ذكره في هذا المطلب، أن هناك عوامل متعددة تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحديد درجة الرضا ومداه بالنسبة للموظفين، منها ما يتعلق بتنظيم ممارسة الوظيفة، ومنها ما يتعلق بالوظيفة ذاتها، ومنها ما يتعلق بقدرات وامكانيات الموظف الشخصية، وبسبب كثرة وتعدد هذه العوامل، فإنه يصعب تحقيق الرضا الوظيفي الكامل للموظفين، لأنه من الصعوبة بمكان توافر كل هذه العوامل مجتمعة بدرجة واحدة، لذا يظل الرضا الوظيفي حالة نسبية يختلف من موظف لآخر ومن وظيفة لآخرى .

غير أنه يمكن لنا القول بأنه يوجد قدر كبيرة من الرضا الوظيفي يشترك فيه جُل الموظفين – إن لم يكن جميعهم – نابع هذا القدر من رضاهم عن العائد المالي الذي يعود عليهم من عملهم، وهذا القدر اتفقت عليه كل من النظم الوضعية والشريعة الإسلامية، وهو الذي جعلنا نهتم بالأجور الحافزة في المبحث القادم والسؤال الذي يطرح نفسه على بساط البحث الآن هو، إذا كان الرضا الوظيفي بهذه الأهمية، فكيف يمكن قياسه؟ خاصة في ظل أنه نسبي يختلف من موظف لآخر ومن وظيفة لآخرى؟ وهذا ما نجيب عليه في المطلب التالي:

المطلب الرابع

أساليب قياس الرضا الوظيفي ومظاهر تحقيقه

سبق لنا القول بأن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر داخلية لدى الموظف العام، وأن هذه المشاعر في الحقيقة يصعب، بل يستحيل قياسها مادامت حبيسة النفس، غير أن هذه المشاعر يمكن الاستدلال على وجودها وتحديد نوعها ودرجتها من خلال سلوك

الموظف الخارجي الذي يعكس بصورة إيجابية أو سلبية عما بداخله من مشاعر ، وهذا يمكن أن يطلق عليه مظاهر تحقق الرضا الوظيفي وهي التي تكشف عن وجوده •
وتوجد عدة مظاهر تدل على وجود الرضا الوظيفي نذكر منها^(١):

١- الأداء المتميز:

إن أداء الموظف العام لواجبات وظيفته بكفاءة عالية وجودة مرتفعة وبياتقان، يعكس إلى حد كبير رضا الموظف عن عمله وعن المرفق الذي يعمل فيه •
٢- انخفاض معدل الغياب:

انتظام الموظف في عمله وعدم تغيبه أو تأخره عن مواعيد العمل الرسمية، يمكن أن يكون دليلاً على رضاه عن عمله •
٣- قلة الشكاوى:

إن الشكاوى المتكررة وكثرة التظلمات، سواء كانت فردية أو جماعية تدل على عدم الرضا الوظيفي، والعكس صحيح، فإن قلتها أو انعدامها لهو دليل على رضاه الموظف العام ونجاحه في أداء أعمال وظيفته •
٤- انخفاض درجة مقاومة التغيير:

تحتاج الوظيفة العامة إلى تطوير مستمر ليواكب مستجدات العصر والتطور، خاصة في أسلوب الأداء وإجراءات الانضباط، وهي مسئولية الرؤساء في المقام الأول، فعندما يعمل القادة على التغيير والتطوير وتوجد استجابة من قبل الموظفين، ولم يكن هناك

(١) يراجع في ذلك ليندى بن سهل : الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية بسكره ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر ، الجزائر ، عام ٢٠١٤م ص ٤٨ .

مقاومة لهذا التغيير، يعد ذلك دليل على الرضا الوظيفي .
فمظاهر الرضا الوظيفي متعددة^(١)، وهذه المظاهر هي التي توصلنا إلى مدى وجود الرضا الوظيفي ودرجته، وذلك من خلال قياس الرضا الوظيفي، والسؤال الآن، كيف يقاس الرضا الوظيفي انطلاقاً من مظاهره؟
في البداية يقصد بقياس الرضا الوظيفي، عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة^(٢) .
ومن الأمور التي يجب الاهتمام بها داخل الوظيفة العامة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويجب أن تتم هذه العملية من وقت لآخر لرصد التغيير الذي يطرأ على درجات الرضا الوظيفي لدى الموظفين من وقت لآخر^(٣) .
وعملية القياس هذه تعد الخطوة الأولى في دراسات الرضا الوظيفي، ولكي تكون حقيقية يجب أن تمر بعدة إجراءات وترتيبات خاصة تكفل إمداد الإدارة بمعلومات وقتية وحقيقية حول شعور الموظفين تجاه أعمالهم والظروف السائدة في أروقة العمل داخل منظماتهم .
وعلى الرغم من وجود وسائل مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، إلا أن عملية القياس

(١) من مظاهر الرضا انخفاض معدل دوران العمل، والتمارض واختفاء الشائعات التي تؤثر على سير العمل وأداء الموظف العام لواجبات وظيفته، ومن المظاهر أيضاً عدم كثرة الإجازات بدون مرتب، للعمل في القطاع الخاص أو للعمل خارج البلاد لتحسين الدخل، كل هذا يرفع درجة الرضا الوظيفي، والعكس بالعكس، كثرته دليل على عدم الرضا وانخفاض درجته .

(٢) عادل عبد الرازق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط / دار البازوري، عمان، ٢٠١٠م، ص ١١٠ .

(٣) قريب من المعنى : محسن على الكتبي : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ص ٣١٧ .

تهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية^(١):

الأول: يتضمن تحديد مستويات رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدمه.

الثاني: معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين

جماعات وأقسام العمل المختلفة داخل المؤسسة.

أما الهدف الثالث الذي ترمى إليه عملية القياس، فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا

الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم، كالتغيب عن العمل والاستقالة ومستوى

الاداء مثلاً^٥.

وفي الحقيقة لا توجد طريقة واحدة لقياس الرضا الوظيفي^(٢)، لأن الرضا شعور

وأحاسيس وهي تختلف من موظف لآخر، ولوجود عدة متغيرات تتحكم في هذه

(١) عادل عبد الرازق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص ١١٠.

(٢) حصر البعض أساليب القياس في نوعين: الأول: أساليب موضوعية، ويمكن من خلالها قياس اتجاهات

العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة تقيس الآثار السلوكية لهم مثل معدل الغياب،

وترك الوظيفة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، ومستوى الانتاج، وهذا المعيار يفيد في

التنبه بمشكلات الموظفين الخاصة برضاهم، لكن لا تتوافر في الغالب بيانات تفصيلية لمعرفة أسباب

المشكلات أو علاجها^٥ النوع الآخر: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي، ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة،

ويعتمد على جمع المعلومات من الموظفين بسؤالهم عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة، ومدى ما

يوفره العمل من اشباع لحاجاتهم، وهذا الأسلوب يعد أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدمه، ومفيد في

اقتراح جوانب التغيير المطلوب في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا، ومن الوسائل المستعملة في هذا

النوع، أسلوب الاستقصاء والمقابلة الشخصية، تصميم الأسئلة حسب الحاجات الإنسانية، كالأمان وتقدير

الذات أو الحوافز، كالأجر وفرص الترقى، راجع في ذلك صلاح محمد عبد الله: السلوك التنظيمي - مدخل

تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص ٢٣٥. - حامد الحرفة: موسوعة، بيروت

١٩٨٠، ص ٩٧.

المشاعر لدى الموظفين، مما أدى إلى ظهور عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي ، نذكر منها:

أولاً: طريقة الاستقصاء:

تعتمد هذه الطريقة على استطلاع آراء الموظفين في المرفق العام الذي يعملون فيه وفق نموذج معين يتم تصميمه بشكل يتلاءم مع طبيعة الوظيفة والهدف من الاستقصاء، بحيث تتضمن عوامل الرضا المراد التأكد من وجودها وتأثيرها على الرضا، ومن النماذج التي تفيدي في هذه الطريقة نموذج (بورتو) الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات، ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا، وإمكانية استخدامها في حالة كثرة الموظفين، كما تمتاز بقلّة تكلفتها^(١).

ثانياً: طريقة التدرج التجميعي (ليكرت):

ووفقاً لهذه الطريقة يتكون القياس من مجموعة من العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل، وتتبع كل عبارة منها بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة، ويطلب من كل موظف تقييم كل عبارة منها باختيار واحدة من درجة موافقته عليها (أوافق بشدة ، أوافق ، محايد ، لا أوافق ، لا أوافق بشدة)^(٢)، ثم

(١) سالم تيسير الشرايدة : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط١، عمان ٢٠٠٨م، ص ١٠٧، ١٠٨.

(٢) العبودي فاتح : الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، ٢٠٠٨م ، ص ٥٢ . — مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، ١٩٩٢م، ص ١٣٩، ١٤٠.

يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد من تقييمه للعبارات، ومن خلال هذه النتيجة نستطيع تقييم القيمة الكلية لرضاه .

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تحتاج إلى خبراء أو حكام، بل يمكن أن يتم إجراؤها بواسطة أشخاص عاديين *

ثالثاً: طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وتعد هذه الطريقة من أكثر طرق القياس انتشاراً نظراً لبساطتها ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره تجاه عمله،^(١) ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجته الوظيفي ، معدل دوران العمل ، الغياب ، التمارض ، معدل الشكاوى، انخفاض الأداء^(٢).

فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الموظفين الذين لديهم درجة عالية من الرضا الوظيفي جاءت معدلات تحليل هذه الظواهر منخفضة ، أي أن هناك علاقة عكسية بين ممارستهم لهذه الظواهر وبين الرضا الوظيفي ، كما ارتفع ممارستهم لهذه الظواهر وانخفض معدل رآهم الوظيفي والعكس صحيح ، وتمتاز هذه الطريقة بدقة المعلومات ، وسهولة تصنيفها ، والابتعاد عن التحيز بكون هذه الظواهر يتم رصدها بسهولة ولكونها مثبتة في سجلات الموظفين *

رابعاً : طريقة الوقائع الحرجة (هارز برينغ) :

تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين للموظفين المراد قياس مشاعرهم، ثم يطلب منهم تذكر الأوقات الماضية المتعلقة بعمله والتي شعر فيها بالسعادة الغامرة، وتلك التي شعر فيها بالاستياء الشديد ، مع ذكر أسباب ذلك تفصيلاً، ومن خلال ذلك يتم قياس

(١) سالم الشرايدة : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ص ١٠٧ .

(٢) محسن الكتيبي : السوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، ص ٣١٨ .

الرضا الوظيفي ودرجته، غير أن الحصول على معلومات أوفر عن الوقائع المسببة للسعادة وتلك المسببة للاستياء يقتضى توسيع دائرة الاسئلة لتشمل أكثر من واقعة حسب ما يدلى به الموظف الخاضع للقياس^(١).

خامساً: طريقة ثير ستون :

يبني هذا المقياس باستعمال عبارات عادة تفوق المائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا، ثم يطلب من الموظفين الخاضعين للقياس الإجابة عنها بنعم أو لا، ثم يتم تقييم هذه العبارات بمعرفة المصمم أو الحكم، بناءً عليه يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين أو خاصية معينة مثل، الأجر، محتوى العمل، الاشراف، وحساب درجة الرضا عن هذا المجال على حدى، وثم التعرف على درجة الرضا^(٢).

من خلال العرض السابق يتضح لنا أن هناك عدة طرق يتم قياس الرضا الوظيفي من خلالها^(٣)، وقد استخدم العلماء أدوات مختلفة وعملوا على تنميتها لقياس الرضا الوظيفي من أهمها:

(١) سالم الشرايدة : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ص ١٠٧ . - العبودي فاتح : الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي، ص ٥٣ .

(٢) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر، الجزائر ، ٢٠٠٢م ، ص ١٤٨ - حامد الحرفة : موسوعة الإدارة الحديثة ، ص ١٠٢ .

(٣) هناك بعض الطرق الأخرى لقياس الرضا الوظيفي ، منها طريقة أسكود، وتتكون من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل ، بحيث يحتوى كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما مجموعة من الدرجات ويختار الموظف درجة منهما ، ثم يتم تجميع ذلك مثال ، فرص الترقية مثلا من (١-٧) الرقم ٧ يرمز إلى كونها عادلة والرقم واحد (١) غير عادلة ويختار الموظف من بينهما، راجع أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة، بيروت، ١٩٨٣م ص ٦٠ .

١- الاستبانات ذات المقاييس المقننة : وتعد من أشهر المداغل لقياس الرضا الوظيفي، ويمتاز هذا النوع من الاستبانات بأنه يمكن استيفائه بسرعة وبدرجة عالية من الكفاءة، كما أن تطبيق المقياس على درجة كبيرة من الموظفين في مجالات مختلفة يمكن من الوصول إلى متوسطات يمكن المقارنة بها لتحديد القيمة النسبية لدرجة الرضا عن العمل في المنظمة، وهناك نوعيات عديدة من هذه الاستبانات منها مقياس أو استبانة وصف المهنة (JOB DESCRIPTION INDEX (JDI)، وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل وهي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، ويضم كل بعد من الأبعاد الخمسة قائمة من الكلمات أو الجمل القصيرة، وعلى الموظف أن يحدد ما إذا كانت كل كلمة أو جملة تصف شعوره تجاه وظيفته أم لا، باستخدام إجابات ثابتة نسبياً، ولكل جملة أو كلمة قيمة رقمية توضح مستويات الرضا الوظيفي، وفي النهاية يعطينا جمع تقديرات هذه الإجابات درجة الرضا عن كل بعد، ويمكن تجميع القيم الرقمية للأبعاد الخمسة لتعطينا عادة قيمة رقمية لمستوى الرضا الوظيفي العام، كما أنه يوجد مقياس شائع الاستخدام وهو مقياس أو استبانة مينيسوتا، وفي هذا المقياس يعبر الموظف عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل، مثل الأجر وفرص الترقى، ظروف العمل، ويتراوح مقدار التقدير ذاته بين راضٍ إلى غير راضٍ جداً^(١).

ومنها أيضاً قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل، وهي تشتمل على أسئلة لعدة

(١) يراجع في ذلك جمال المرسى، وثابت إدريس: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥م، ص

٣٦٦. - جرين برج وبارون: إدارة السلوك في المنظمات، ٢٠٠٥م، ص ٢٠٦. - عيسى محمد المحتسب:

الرضا عن الأداء المهني وعلاقته بالكفايات الإرشادية، ص ٣٠. - عادل عبد الرازق هاشم: القيادة وعلاقتها

بالرضا الوظيفي، ص ١١٢.

عوامل، مثل ظروف العمل، الترقية، الأجور، مناسبة العمل لقدرات ومؤهلات الموظف، حركة التغيير، اتجاهات الإدارة • الخ^(١).

٢- المقابلات الشخصية : وتقوم هذه الأداة على مناقشة الموظفين وجهاً لوجه عن طريق طرح الأسئلة وتلقى إجاباتهم عليها مباشرة وتحليل هذه الإجابات، وبناءً على ذلك يمكن معرفة مدى رضا الموظفين من عدمه، وأي عناصر العمل ينظر إليها برضا تام، وأي العناصر ينظر إليها برضا أقل،^(٢) وكلما كانت المقابلة في بيئة يشعر فيها الموظفون بالأمان وبحرية في إجاباتهم، وأن إجاباتهم صادقة، كلما كانت نتيجة المقابلة معبرةً تعبيراً صحيحاً عن قياس الرضا الوظيفي •

٣- الملاحظة والبيانات الثانوية : تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل في جمع المعلومات، فمن خلال متابعة سلوك الموظفين يمكن استخلاص معرفة شعورهم تجاه أعمال وظائفهم، ومن ثم قياس رضاهم،^(٣) كما أنه يمكن استنتاج مدى رضا الموظفين من خلال بياناتهم الثانوية المتاحة في مقر عملهم، كمعدلات غيابهم، نسبة الإنتاج، الشكاوى، فمن خلال تحليل هذه المؤشرات يمكن قياس رضاهم الوظيفي •

ونخلص مما سبق أن هناك طرقاً وأدوات متعددة لقياس الرضا الوظيفي يتوقف الأخذ بإحداها على جملة من العوامل منها، طبيعة المعلومات التي يراد الحصول عليها، من حيث اتصافها بالدقة والموضوعية، التكلفة المادية والزمنية، حجم الوحدة التي يراد قياس رضا الموظفين فيها، إلى غير ذلك من العوامل التي يتحدد على أساسها اختيار

(١) عادل عبد الرازق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ص ١١٠ .

(٢) سالم الشرايدة : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، ص ١٠٨ .

(٣) عادل عبد الرازق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ص ١١١ .

الطريقة المناسبة لقياس الرضا الوظيفي .

ولو نظرنا إلى الشريعة الإسلامية نجد أنها قد عرفت قياس الرضا الوظيفي عن طريق الملاحظة والمتابعة من قبل القادة الإداريين لمرؤوسيهـم، وذلك من خلال الرقابة المستمرة على المرؤوسين والتي كان الهدف منها التأكد من أن الولاة والعمال يقومون على مصالح العباد والبلاد بالعدل والقسط وأنهم ملتزمون بأوامر رؤسائهم في غير معصية الله وبما يحقق المصلحة العامة، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى التأكد من رضا الولاة عن أعمالهم.

وقد حرص الخلفاء الراشدون على متابعة ولائهم على الأقاليم بأنفسهم ليتفقدوا أحوالهم وأحوال رعاياهم، ومدى رضا الرعايا عليهم، فها هو أبوبكر الصديق رضي الله عنه يتولى المتابعة بنفسه، فقد دخل مكة حاجاً فقام في الناس وقال : " هل من أحد يشتكي ظلامه؟ فما أتاه أحد، فأثنى الناس على واليهم، وكان الوالي عتاب بن أسيد"^(١) فرضاء الناس على واليهم نابع من أن واليهم قد أدى عمله بأمانة وكفاءة وإخلاص، وهذا يدل على أنه راضٍ عن عمله، وإلا لما أداه بهذه الطريقة التي نالت رضا الناس.

فالخليفة أبوبكر حرص على كشف أحوال عماله بالسؤال عنهم وتتبع سيرتهم في الناس، على الرغم من أنه كان كصاحبه - صلى الله عليه وسلم - يختار أكثرهم علماً وعملاً^(٢).

وقد مارس الفاروق عمر رضي الله عنه هذه المتابعة والملاحظة للوقوف على أحوال

(١) ظافر القاسمي : نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي، دار النفائس ، بيروت، الكتاب الأول الحياة الدستورية ص ٥٠١.

(٢) محمد كرد علي : الاسلام والحضارة العربية، ٢/١٠٨.

عماله، وكان علمه بمن نأى عنه من رعيته كعلمه بمن بات معه في مهاد واحد وعلى وساد واحد، فلم يكن له في قطر من الأقطار ولا ناحية من النواحي عامل ولا أمير جيش، إلا وعليه له عين لا يفارقه ما وجدته، فكانت ألفاظ من بالمشرق والمغرب عنده في كل ممس ومصبح^(١).

ولقد بلغت المتابعة في عهد سيدنا عمر أعلى درجاتها، وكان رضى الله عنه أول من أنشأ نظام التفتيش في الإسلام، وهو من ابتكاراته التي دعت إليها الحاجة، وسار الحكم الإسلامي من بعده على سنته، فلم تخل حكومة إسلامية على مدى العصور من صاحب العمال - المفتش^(٢).

وقد أرسل خامس الخلفاء الراشدين المراقبين والثقة، أمثال بشر بن صفوان، وعبد الله بن عجلان، وخالد بن سالم إلى خرسان حينما اشتكى الناس من نظام الخراج الذي فرضه واليهام عدى بن أرطاه، كما أرسل الثقة أيضا لتصفح أحوال الناس في الأمصار، وفي خطاب التكليف بالمهمة التي أسندها إلى رياح بن عبيدة، ليأتيه بأخبار الناس والولاية - عمال الأقاليم - في العراق قال - خامس الخلفاء الراشدين - : " حاجتي إليك أن تسأل عن أهل العراق، وكيف سيرة الولاية فيهم ورضاهم عنهم"^(٣).

ويتضح مما سبق أن قياس الرضا الوظيفي لم يكن بالأمر الغريب على الإدارة في صدر

(١) محمد كرد علي : المرجع السابق ص ١١١ .

(٢) ظافر القاسمي : نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، الحياة الدستورية ، ص ٥٠٤ ، - أبو عبد الله محمد بن عبدوس الجهشياري : الوزراء والكتاب، حققه ، مصطفى السقا، إبراهيم الإبياري، عبد الحفيظ شلبي، ط/ مصطفى البابي الحلبي ، مصر ، ط/ ١ ، ١٩٣٨م ، ص ٢١٨ .

(٣) أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم الأنصاري : الخراج، تحقيق طه عبد الرؤوف، المكتبة الأزهرية ص ١٣٢ .

الإسلام ، وهذا يؤكد لنا أن الشريعة الإسلامية لم تترك أمراً فيه صلاح الناس إلا وعرفته وأقامت عليه وأقرته، ومن ثم فهناك اتفاق بين النظم الوضعية والشريعة الإسلامية فيما يتعلق بقياس الرضا الوظيفي، غير أن النظم الوضعية قد أوجدت طرقاً جديدة لقياس الرضا الوظيفي لم تكن معروفة في الإدارة الإسلامية القديمة ، إلا أن الشريعة الإسلامية تقرها ولا تمنعها نظراً لأنها تحقق المصلحة العامة ولا تصطدم مع النصوص الشرعية •
وبذلك ينتهي الحديث عن الرضا الوظيفي، ونتقل على أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وهو العائد المادي من الوظيفة والذي أطلقنا عليه الأجور الحافزة .

المبحث الثاني النظام القانوني للأجور الحافزة

تمهيد وتقسيم :-

سبق القول بأن العائد المادي يمثل أهم عوامل الالتحاق بالوظيفة العامة في وقتنا الحالي، وله دور كبير في تحقيق رضاهم الوظيفي، ومن ثم تشجيعهم على الاهتمام بأعمالهم الوظيفية، والتفرغ التام للقيام بها على أكمل وجه، سواء كان في النظام الإداري الوضعي أو الإسلامي، فيجب على جهة الإدارة أن تهتم بطائفة الموظفين اقتصادياً واجتماعياً وصحياً؛ لتشجيعهم على القيام بأعمال وظائفهم والتفرغ لها والتفوق في أدائها، وذلك عن طريق توفير ما يحتاجونه ليحيوا حياة كريمة هم ومن يعولوا.

وأيضاً كانت المعايير التي يتم على أساسها احتساب الأجر أو المرتب للموظف العام، فلا بد أن تكون كافياً لسد حاجاته وإشباع رغباته وإشعاره بالرضا، لكي يتفرغ لأداء عمله بالإتقان المطلوب.

ومن هنا نستطيع أن نقول إذا وصل العادي المادي إلى إشعاره بالرضا الوظيفي، يمكن لنا أن نصفه الأجر الحافز، فالأجور الحافزة هي التي تصل بالموظف العام إلى الدرجة الرضا وتحقق له الأمان من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والصحية.

لذلك لا تقتصر الأجور الحافزة على المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف بشكل دوري كل شهر، وإنما تمتد لتشمل كل ما يعود على الموظف العام من مزايا لقاء عمله، سواء كانت مزايا نقدية أو عينية أو خدمية.

وإذا كانت النظم الوضعية قد حاولت تحقيق كفاية الموظف العام من خلال إقرار نظام للأجور الحافزة يكون راضياً عنه، أصابت فيه بعض النظم وأخطأت، فإن الشريعة الإسلامية قد وضعت نظرية متكاملة لتحقيق رضاء الموظف العام التابع من توفير كل ما يحتاجه هو ومن يعول ليحيوا حياة كريمة.

ومن هنا يمكن لنا تقسيم هذا المبحث لعدة مطالب نعالج فيها الموضوعات التالية في النظم الوضعية والشريعة الإسلامية.

المطلب الأول: مفهوم الأجور الحافزة وأهميتها.

المطلب الثاني: مشتملات الأجور الحافزة.

المطلب الثالث: أسس وطرق تقدير الأجور الحافزة.

المطلب الأول

مفهوم الأجور الحافزة وأهميتها

يتكون مصطلح الأجور الحافزة من مقطعين، الأول: وهو الأجر، وجمعه أجور، ويقصد بالأجر في اللغة، عوض العمل والانتفاع^(١)، وفي الاصطلاح، المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف لقاء العمل، والمقطع الآخر، الحافزة، والحفز في اللغة معناه الدفع والحث والإعجال. يقال حفزني عن كذا وكذا يحفزني حفزاً أي أعجلني، ودفعني وحثني على القيام بالعمل^(٢).

(١) مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤م، ص ٧.

(٢) يراجع في المعنى اللغوي لمادة حفز، أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي: جمهرة اللغة، المحقق: رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين - بيروت الطبعة: الأولى، ١٩٨٧م، ١/٥٢٧. أبو منصور محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي: تهذيب اللغة، المحقق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي - بيروت الطبعة: الأولى، ٢٠٠١م، ٤/٢١٥. أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري: كتاب

إذا فالأجور الحافزة، هي كل ما يعود على الموظف العام من مزايا لقاء عمله تدفعه وتحثه على القيام بواجبات وظيفته بجدارة في الزمن المحدد وباقل تكلفة.

ولا يختلف مفهوم الأجور الحافزة في الشريعة الإسلامية عن مفهومها في النظم الوضعية، حيث جاء مفهوم الأجر في القرآن الكريم مقابل العمل أو الفعل، قال تعالى ﴿وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ﴾^(١). وتتمثل الصفة التحفيزية للأجر رغم كونه مقابل العمل، في أنه يسدُّ حُلَّةَ الموظف العام ويشبع رغبته ليحيا حياة كريمة.

والأجور الحافزة في الإسلام، هي المبالغ النقدية أو العطايا العينية والمزايا التي تعطى للموظفين مقابل عملهم لإثارة الرغبة لديهم وتحفيزهم على القيام بواجبات ووظائفهم على خير وجه .

فقد صح عن النبي -ﷺ- أنه قال : " من وُلِّيَ لنا شيئاً فلم يكن له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم

العين، المحقق: د مهدي المخزومي، د إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال، ٣/ ١٦٤ . أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي: الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين - بيروت الطبعة: الرابعة ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧ م، ٣/ ٨٧٤ . أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي: معجم مقاييس اللغة، تحقيق، عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م، ٢/ ٨٥ . لذات المؤلف: مجمل اللغة لابن فارس، دراسة وتحقيق: زهير عبد المحسن سلطان، مؤسسة الرسالة - بيروت الطبعة الثانية - ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م، ص ٢٤٤ . الكتاب: أبو الفضل جمال الدين محمد ابن منظور الأنصاري: لسان العرب، دار صادر - بيروت الطبعة: الثالثة - ١٤١٤ هـ، ٥/ ٣٣٧ .

(١) سورة النحل من الآية (٩٧).

يكن له خادم فليتخذ خادماً، فمن أعدّ سوى ذلك جاء يوم القيامة غالاً سارقاً^(١).
 فالأجور الحافزة تعمل على إثارة الرغبة في العمل لدى الموظفين، وذلك عن طريق التعرف على احتياجات الأفراد ورغباتهم لتقديم الأجور التي تشبع هذه الاحتياجات وتدفع القوى الكامنة لديهم للمساهمة عن رغبة واقتناع منهم بتمية قدراتهم ورفع مستوى أدائهم لواجبات ووظائفهم، وهذا ما لمسه المصطفى صلى الله عليه وسلم في الحديث السابق.

أهمية الأجور الحافزة: وتمثل لأجور الحافزة - سواء كان في الشريعة أو القانون - أهمية كبيرة للأفراد ولجهة الإدارة وللمجتمع على السواء.

١ - فبالنسبة للأفراد، تمثل الأجور الحافزة الدافع الأول - إن لم يكن الأوحد - الذي يجعل الأفراد يتسابقون ويتهافتون على طلب الوظيفة العامة في الآونة الأخيرة بسبب الظروف الاقتصادية السيئة التي تمر بها البلاد، لضمان حياة - لا أقول كريمة - وإنما متوسطة الحال لهم ولأسرهم.

وتعد المصدر الأساسي لمعيشتهم، والمحدد الرئيسي لرفاهيتهم وإشباع حاجاتهم، كما تؤثر أيضاً على مكانة الفرد الاجتماعية في المجتمع، حيث تقاس منزلة الفرد في بعض المجتمعات بما يحققه من دخل مالي، كما تدفع الأجور الحافزة الفرد لمزيد من

(١) ابن خزيمة: صحيح بن خزيمة، باب إذن الإمام للموظف بالتزويج واتخاذ الخادم والمسكن من الصدقة، تحت رقم ٢٣٧٠، ٧٠/٤ - الحاكم: المستدرک على الصحيحين، رقم ١٤٧٣، ١/٥٦٣ - البيهقي: سنن البيهقي الكبرى، حديث رقم ١٢٧٩٧، ٦/٣٥٥ - الإمام أحمد: مسند أحمد، حديث رقم ١٨٠٤٤، ٢٢٩/٤.

الترقي وتنمية القدرات للقيام بواجبات وظيفته على خير وجه.^(١)

وفي الشريعة الإسلامية تتجلى أهميتها بالنسبة للفرد في كونها الجزاء العادل مقابل الجهد الذي يبذله الموظف في تحقيق أهداف الوظيفة العامة على خير وجه، بما يحقق له الاستقرار المادي الذي يشبع حاجاته ويعينه على تكاليف الحياة، وهذا ما استشعره سيدنا علي بن أبي طالب وأوصى به واليه على مصر الأثر النخعي بقوله: " واسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك ".^(٢)

٢- بالنسبة للإدارة، - تمثل الأجور الحافزة مجموعة من الطرق والوسائل المباحة شرعاً والتي تعطى بغرض تحريك وتوجيه جهودهم نحو تحقيق المزيد من حصيلة العمل وأهدافه بكفاءة واقتدار عن رضا واختيار. لذلك يقول عمر بن عبدالعزيز -رضي الله عنه-: " ما طوعني الناس على ما أردت من الحق حتى بسطت لهم من الدنيا شيئاً ".^(٣)

٣- بالنسبة للمجتمع، ، فأى مجتمع لا يكتب له التقدم والنهوض، إلا إذا تولى الجهاز الإداري القائم على أمر الوظيفة العامة رجال أكفاء صافي الذهن قادرين على تحمل المسؤولية، وهم لا يكونون كذلك إلا إذا كان عندهم من الحوافز ما يشبع حاجاتهم -خاصة الضرورية- ، ومن هنا ينظر المجتمع للأجور الحافزة على أنها وسائل مؤثرة في تحقيق السعادة والطمأنينة

(١) عبد الحميد عبدالفتاح المغربي: الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ص ٥٢.

(٢) محمد الرضى: نهج البلاغة، شرح محمد عبده، ٣/ ١٠٢-١٠٥.

(٣) محمد كرد علي: الإسلام والحضارة العربية، ط/ دار الكتب العلمية، القاهرة ١٩٣٦م ١٨١/٢

والاستقرار والأمان لكل فرد من أفراد المجتمع على وجه العموم، وللموظفين العموميين من رعاياه على وجه الخصوص. فضلاً عن أن الأجور الحافزة المرتبطة بزيادة الإنتاج تزيد من القوة الشرائية وحركة دوران رأس المال مما يؤدي انتعاش السوق وزيادة فرص العمل، ومن ثم ارتقاء المجتمع وتقدمه.

وتحقق الأجور الحافزة في الإسلام أمرين مهمين :- الأول : تحقيق العدالة بين الموظفين، بمجازاة المحسنين على قدر إحسانهم ، قال - ﷺ - : ﴿ لِيَجْزِيَ الَّذِينَ أَسَاءُوا بِمَا عَمِلُوا وَيَجْزِيَ الَّذِينَ أَحْسَنُوا بِالْحُسْنَى ﴾^(١) ، وقوله - ﷺ - : ﴿ لِلَّذِينَ أَحْسَنُوا الْحُسْنَى وَزِيَادَةٌ ﴾^(٢) وقوله - ﷺ - : ﴿ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ ﴾^(٣) وقال سيدنا علي للأشتر النخعي : " ولا يكونن المحسن والمسيء عندك بمنزلة سواء فإن في ذلك تزهيد لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريب لأهل الإساءة على الإساءة، والنزم كلا منهم ما ألزم نفسه"^(٤).

والأمر الآخر: هو تحريك وتوجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية طواعية وعن رضا وإخلاص وتفان^(٥).

(١) سورة النجم من الآية (٣١) .

(٢) سورة يونس - ﷻ - من الآية (٢٦) .

(٣) سورة الرحمن - ﷻ - الآية (٦٠) .

(٤) محمد الرضى : نهج البلاغة من كلام الإمام علي ، شرح محمد عبده ، ٣/ ١٠٢-١٠٥ - د/ حمدي أمين عبدالهادي : الفكر الإداري الإسلامي المقارن ص ١٨١ .

(٥) زين العابدين عبدالعزيز حسين السعدني : حوافز الموظفين بالدولة دراسة مقارنة بين نظام الدولة الإسلامية والنظم المعاصرة ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة ١٤٠١هـ - ١٩٨١م ، ص ٥٣ .

والخلاصة أن الأجور الحافزة في مجال الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً يمكن للإدارة عن طريقه تنمية كفاءة الموظفين عن طريق إثارة الرغبة لديهم للقيام بعملهم على نحو أفضل، ومن ثم يجب أن تكون هذه الأجور قادرة على كفايتهم مالياً ورعايتهم صحياً واجتماعياً حتى لا نسمع من الموظفين العبارة الشهيرة التي تتردد كثيراً على الآذان "على أدفلوسهم".

المطلب الثاني مكونات الأجور الحافزة

سبق القول بأن الأجور الحافزة هي كل ما يعود على الموظف العام من مزايا مالية وغير مالية لقاء تآديته لأعمال وظيفته والتفرغ لها، والمزايا المالية هي المبالغ النقدية أو العطايا العينية التي تعطى للموظفين لإثارة الرغبة لديهم وتحفيزهم على القيام بواجبات وظيفتهم على خير وجه، أما المزايا غير المالية، فهي المزايا ذات التأثير الإيجابي على معنويات الموظفين - وإن كان لبعضها قيمة مالية كالترقية - ولكنها تتميز بطابعها الإنساني والاجتماعي، وتأثيرها المباشر والفعال في رفع الروح المعنوية للموظفين، لذا أطلق عليها المزايا المعنوية. ومن ثم تشتمل الأجور الحافزة على عطايا مالية - نقدية أو عينية، وعطايا غير مالية - معنوية.

وقد أشارت محكمة القضاء الإداري المصرية في حكم لها بتاريخ ٦ مايو عام ١٩٥٣م، إلى الصفة التحفيزية للأجور، ومكوناتها، والاعتبارات التي يجب على الإدارة مراعاتها عند تقدير هذه الأجور، فقالت، " فمرتب الموظف تحدده القوانين واللوائح بصفة عامة وموضوعية، وهذا التحديد لا يقوم فقط على الموازنة بين العمل وما يقابله

من جزاء فحسب، بل يراعى في تحديده ما ينبغي أن يتوافر للموظف من مزايا مادية وأدبية تتناسب مع المركز الاجتماعي اللائق بالوظيفة، مما يجنب الموظف انشغال البال بمطالب الحياة وضرورياتها، ومن ثم يكفل سير المرفق العام الذي يقوم عليه... (وأن المرتب) يشمل كذلك جميع المزايا المتعلقة بالوظيفة مادية كانت أو أدبية، عينية كانت أو نقدية، إذ تعتبر ملحقات المرتب (داخلة في) المرتب الأصلي وتأخذ حكمه، كالمرتبات الإضافية، وبدل السفر، وعلاوة الغلاء وبدل الغذاء، وبدل السكن والملابس والاعتراب، وبدل الإقامة في المناطق النائية، وبدل العيادة، وبدل العدو للأطباء، وبدل التمثيل، ... والسفر بالسكة الحديد أو غيرها من وسائل النقل.^(١) وإذا كانت النظم الوضعية قد عرفت نظام الأجور الحافزة بمشتملاتها، فإن الشريعة الإسلامية قد سبقتها في ذلك بقرون عدة، حيث تبنت نظاماً متكاملًا للأجور يحفظ للموظف كرامته ويحثه على التفاني والإخلاص في القيام بواجبات وظيفته، الأصل فيه حديث النبي - ﷺ - الذي يقول فيه: " من ولى لنا شيئاً... " ^(٢) سالف الذكر.

وفي الصفحات التالية نشير في إيجاز غير مخل وإطناب غير ممل إلى أهم

(١) حكم محكمة القضاء الإداري في ٦ مايو ١٩٥٣م، مجموعة مجلس الدولة لأحكام القضاء الإداري، السنة السابعة، ص ١٠٦٣.

(٢) ابن خزيمة : صحيح بن خزيمة ، باب إذن الإمام للموظف بالتزويج واتخاذ الخادم والمسكن من الصدقة ، تحت رقم ٢٣٧٠ ، ٧٠/٤ - الحاكم : المستدرک علی الصحیحین ، رقم ١٤٧٣ ، ٥٦٣/١ - البيهقي : سنن البيهقي الكبرى ، حديث رقم ١٢٧٩٧ ، ٣٥٥/٦ - الإمام أحمد : مسند أحمد ، حديث رقم ١٨٠٤٤ ، ٢٢٩/٤.

هذه العطايا التي تعد من مكونات الأجور الحافزة في النظم الوضعية والشريعة الإسلامية:

الفرع الأول مكونات الأجور الحافزة في النظم الوضعية

تشتمل الأجور الحافزة على عدة موارد مالية وغير مالية للموظف العام، فمن مشتملات الأجور الحافزة المالية، ما يلي:
أولاً: المرتبات أو الأجور^(١):

قديمًا كان يوجد فرق بين المرتب والأجر، حيث كان يستخدم مصطلح الأجر لمن كان يتقاضى أجره باليومية، والمرتب لمن كان يتقاضى أجره شهريًا، أما الآن فيستخدم كل منهما بمعنى واحد، فهما لفظان مترادفان، فقد استخدمهما المشرع المصري في العديد من قوانين التوظيف سواء كان في القطاع العام أو الدولة بمعنى واحد^(٢).

وقد استخدم المشرع في قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م ولائحته التنفيذية^(٣)

(١) د/ نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الموظفين بالحكومة والقطاع العام ص ١١١ - ويراجع تفصيلاً د/ علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية جديدة، ط/ الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩م.

(٢) فقد استخدم المشرع المصري في القانون المدني مصطلح الأجر، وكذلك في قانون الموظفين المدنيين بالدولة رقم ٥٨ لسنة ١٩٧١م، كما استخدم مصطلح المرتب في القانون رقم ١٦١ لسنة ١٩٧١م الخاص بالموظفين بالقطاع العام، واستخدم مصطلح الأجور في قانون الموظفين بالدولة الملغي رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨م، وكذلك في قانون الموظفين المدنيين بالدولة الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م.

(٣) مادة (١) من قانون الخدمة المدنية المصري رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، الجريدة الرسمية، العدد رقم ٤٣ مكرر(أ)

مصطلح الأجور، وذلك في الباب الخامس منه، ونص في المادة رقم (١) على أنه " يقصد في تطبيق أحكام هذا القانون بالكلمات والعبارات التالية المعني المبين قرين كل منها

١- ...

٦- الأجر الوظيفي: الأجر المنصوص عليه في الجداول الملحقة بهذا القانون مضموماً إليه جميع العلاوات المقررة بمقتضى هذا القانون.

٧- الأجر المكمل: كل ما يحصل عليه الموظف نظير عمله بخلاف الأجر الوظيفي.

٨- كامل الأجر: كل ما يحصل عليه الموظف نظير عمله من أجر وظيفي وأجر مكمل... " وعلى ذلك، فالمرتب أو الأجر: هو المقابل المالي الذي يحصل عليه الموظف شهرياً من الإدارة نظير تفرغه وقيامه بأعباء وظيفته، لمواجهة تكاليف معيشته.^(١)

في أول نوفمبر ٢٠١٦م، والمادة (٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٦١٢ لسنة ٢٠١٧م، منشور بالجريدة الرسمية العدد ٢١ مكرر في ٢٥ مايو ٢٠١٧م.

(١) د/ سليمان الطماوي: الوجيز في القانون الإداري ص ٤٢٣ - د/ مصطفى أبو زيد فهمي: الوجيز في القانون الإداري ، ط / ١٩٥٧ م ، ط / بدون ذكر للنشر ص ٤٢٠ - د/ محمد فؤاد مهنا : سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم ص ٣٨٥ - د/ أنور رسلان : الوظيفة العامة، ط/ دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤م، ص ١٦٦ .

وقالت الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع بمجلس الدولة: " إن الموظف يستحق أجراً مقابل ما يؤديه من عمل، كما يستحق بدلات ومزايا أخرى ربط المشرع بينها وبين ما يؤديه من عمل برباط لا انفصام له " .

الجمعية العمومية لقسمي الفتوى والتشريع ، فتوى رقم ٣٦٨ بتاريخ ١٧/٦/٢٠١١م ، ملف رقم ٢٠٤ / ٢ / ٨٦ ،

لذا يجب على الدولة عند تقديرها للأجور أن تراعي تكاليف وأعباء المعيشة، حتى تنال رضا الموظف وتضمن ولاءه لها، وبذله لأقصى جهد ممكن في أداء عمله .

فعند تقدير الأجر يجب أن يكون هناك توازن بين واجبات ومسئوليات الوظيفة ومقدار الموارد المتاحة للدولة، وبين الحفاظ على القدر الحيوي للمعيشة وتكاليف أعباء الحياة العائلية للموظف، حتى تحتفظ المرتبات بصفقتها التحفيزية لرفع الروح المعنوية عند الموظفين، ومن ثم تحقيق الكفاية الإنتاجية في الوظيفة العامة.

وقد عالجت فرنسا عملية ربط المرتب بتوفير القدر الحيوي للمعيشة في قانونها الصادر سنة ١٩٤٦م في المادة (٢٢) منه ، والتي نظمت هذا الموضوع ، فاشتطت ألا يقل المرتب المربوط

لأول مرة عن ١٢٠٪ من القدر الحيوي ، ويقصد بالقدر الحيوي المبلغ الذي لا يمكن بدونه مواجهة الحاجات الأساسية للإنسان^(١).

ونظراً لأن نفقات المعيشة متقلبة بين الارتفاع والانخفاض، فقد لجأت بعض

جلسة ١٦/٥/٢٠٠١م ، مجلة هيئة قضايا الدولة ، العدد الثاني ، السنة ٤٨ ، إبريل-يونيه ٢٠٠٤م ، ص ٢٤٢ . ويرى البعض أن المرتب أو الأجر هو نصيب الموظف أو الموظف من الدخل القومي يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لاثقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يساهم به الموظف في تكوين هذا الدخل القومي. راجع د. حماد محمد شطا: النظام القانوني للأجور والمرتبات في الوظيفة العامة، ط/ ١٩٧٧م، ص ٤٨ .

(١) محمود عاطف البنا : دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي ، ط/ بدون تاريخ أو ذكر للناسر ص ١٠٠ .

الدول إلى إعادة النظر في المرتبات بصفة دورية لعلاج جمودها بالنسبة لتقلب الأحوال الاقتصادية، فمثلاً السويد كان يعاد النظر في المرتبات كل خمس أو ست سنوات، ثم أصبح يعاد النظر فيها سنوياً، كما هو الحال في فرنسا^(١).

ثانياً: العلاوات :-

وتعني الزيادة المحسوسة في رواتب الموظفين، وتعد العلاوات الوسيلة الطبيعية لزيادة المرتب، كما أن الترقية تعد الوسيلة الاستثنائية لذلك^(٢)، وتأخذ العلاوات في التطبيق العملي عدة صور:

١- العلاوة الدورية :

وهي زيادة مرتبات الموظفين بطريقة منتظمة وفق ضوابط محددة ، دون تغيير في مراكزهم القانونية أو في أعمالهم^(٣).

ويتوقف أثر العلاوة الدورية على أداء الموظفين وتحفيزهم على الفلسفة التي تمنح على أساسها هذه العلاوة، فإذا كانت تمنح للموظف باعتبارها مسألة اجتماعية تقابل أعباء عائلية فإن تأثيرها على كفاية الموظف يكون ضئيلاً لأن الجميع يتساوى فيها - وإن كان يتم تأجيل موعد منحها لضمان الحد الأدنى من الكفاية-، وإذا كانت تمنح

(١) يراجع تقرير لجنة دراسة الوظائف العامة في بورما ص ٥٩ ، أشار إليه د/ حمدي أمين : إدارة شؤون موظفي الدولة ص ١٣٠ .

(٢) د/ فتوح محمد عثمان : أصول القانون الإداري ، طبعة / ١٩٨٩ م ، ط/ بدون ذكر للناشر ص ٤٠٦ - أستاذنا الدكتور / محمد بكر حسين : الوجيز في القانون الإداري ص ٥٤٤ .

(٣) د/ محمد فؤاد مهنا : مبادئ وأحكام القانون الإداري ص ٦٠١ - د/ رمضان بطيخ : الوسيط في القانون الإداري ص ٥١٩ .

على أساس أنها مكافأة للموظف على تفوقه وتميزه في أداء عمله فإن تأثيرها على كفاية الموظف يكون كبيراً ، لأنها -العلاوة- في هذه الحالة تكون متفاوتة بتفاوت كفاءة الموظفين^(١).

ولقد نصت المادة (٣٧) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م على أن " يستحق الموظف علاوة دورية سنوية في الأول من يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ شغل الوظيفة، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة بنسبة (٧٪) من الأجر الوظيفي، على أن يعاد النظر في هذه النسبة بصفة دورية منتظمة. " ضوابط استحقاق العلاوة الدورية في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م:

أ- لا بد من انقضاء سنة على الأقل سواء من تاريخ استحقاق العلاوة السابقة و من تاريخ التعيين.

ب- لا يقل مقدار العلاوة الدورية عن ٧٪ من الأجر الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف.

ج- على السلطة المختصة ضرورة النظر في قيمة العلاوة الدورية بشكل دوري ومنتظم لتحديد مقدارها بما يتناسب مع أعباء الحياة ومستوى الأسعار للسلع والخدمات، وهذه نظرة إنسانية استحدثها المشرع في قانون الخدمة المدنية الحالي، حيث أتاح للسلطة المختصة إعادة النظر في مقدار هذا العلاوة بشكل دوري بالزيادة للتناسب مع غلاء الأسعار.

(١) نبيل رسلان : الحوافز في قوانين الموظفين بالحكومة والقطاع العام ص١٣٦ وما بعدها .

د- راعى المشرع في قانون الخدمة المدنية الحالي البعد الإنساني للأجور وما تمثله من أهمية كبيرة للموظف وأسرته، فقد تكون الدخل الوحيد لهم، لذا حمى هذه العلاوة من العبث بها وقرر حمايتها، فلا يجوز بأي حال من الأحوال حرمان الموظف من هذه العلاوة ولا جزء منها، وذلك بعكس سياسة المشرع في قوانين التوظيف السابقة، حيث كان الموظف يحرم من كامل هذه العلاوة أو من نصفها إذا قدم عنه تقرير سنوي بمرتبة ضعيف^(١).

هـ- العلاوة الدورية مقررة بمقتضى القانون، ولا تحتاج لاستحقاقها قرار من السلطة المختصة، بمجرد حلول ميعادها تكون من حق الموظف، وهذا بعكس ما كان عليه الحال في قانون الخدمة

المدنية السابق، حيث كان يلزم لمنحها صدور قرار من السلطة المختصة بذلك^(٢).

و- استخدم المشرع لفظ " استحقاق " وهو نفس اللفظ الذي استخدمه قانون الموظفين المدنيين الملغى السابق بدلاً من لفظ " منح " الذي كان وارداً في التشريعات السابقة عليه، مما يؤكد أحقية الموظف لها دون تدخل من الإدارة ودون توقف على إصدار قرار منها، وحتى عندما نص المشرع في قانون الموظفين المدنيين على ضرورة منحها بقرار من السلطة المختصة، يعتبر قرارها بأحقية الموظف للعلاوة

(١) نصت المادة (٣٤) من قانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م، على أنه " يحرم الموظف المقدم عنه تقرير سنوي بمرتبة ضعيف من نصف مقدار العلاوة الدورية، ومن الترقية في السنة التالية للسنة المقدم عنها التقرير، ولا يترتب الأثر السابق إذا ما تراخى وضع التقرير عن الميعاد الذي يتعين وضعه فيه ".

(٢) نصت المادة (٤١) من قانون الموظفين المدنيين بالدولة بقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م، على أنه " يستحق الموظف العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي كان يشغلها... ويصدر بمنح العلاوة قرار من السلطة المختصة ".

قراراً كاشفاً للمركز القانوني الذي أنشأه القانون ، والذي تلتزم به الإدارة دون أن تمارس في ذلك أي اختصاص تقديري^(١).

ز- موعد استحقاق هذه العلاوة هو الأول من شهر يوليو التالي لانقضاء سنة من تاريخ شغل الوظيفة، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.

٢- العلاوة التشجيعية :-

وتعتبر هذه العلاوة من مستحدثات قانون الموظفين المصري رقم ٤٦ لسنة ١٩٦٤م^(٢)، واحتفظ بها المشرع في قوانين التوظيف التالية عليه، وقد نصت عليها المادة (٣٨) من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، حيث قالت " يجوز للسلطة المختصة منح الموظف علاوة تشجيعية بنسبة (٥٪) من أجره الوظيفي، وذلك طبقاً للشروط الآتية:

- ١- أن تكون كفاية الموظف قد حُددت بمرتبة كفاء على الأقل عن العاميين الأخيرين.
- ٢- ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام.
- ٣- ألا يزيد عدد الموظفين الذين يُمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على (١٠٪) من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حدة، فإذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة، تُمنح العلاوة لواحد منهم".

(١) يراجع في ذلك : استاذنا الدكتور / محمد بكر حسين : الوجيز في القانون الإداري ص٥٤٦ - د / عبدالفتاح

حسن : مبادئ القانون الإداري الكويتي ، ط / ١٩٦٩م ، بدون ذكر للناسر ، ص٢٨٦ .

(٢) حيث نصت عليها المادة (٣٧) منه على هذه العلاوة، وقضت منحها للموظف اعتباراً من أول يوليو، وتعادل

قيمتها العلاوة الدورية المقررة له، واشترطت منحها شروطاً من أهمها : أن تكون كفاية الموظف قد حددت

بمرتبة ممتاز في العاميين السابقين على منحها

ضوابط استحقاق العلاوة التشجيعية في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم

٨١ لسنة ٢٠١٦ م:

أ- هذه العلاوة جوازية، بمعنى أنه يمكن منحها كما يمكن عدم منحها - بشرط عدم إساءة استعمال السلطة - وفي حالة منحها يصدر قرار بذلك من السلطة المختصة .

ب- تقدر هذه العلاوة بنسبة (٥٪) من الأجر الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف، والأجر الوظيفي طبقاً لهذا القانون، هو الأجر المنصوص عليه في الجداول الملحقة بهذا القانون مضموماً إليه جميع العلاوات المقررة بمقتضى هذا القانون^(١) .

ج- يشترط فيمن يمنح هذه العلاوة أن تكون كفايته قد حددت بمرتبة كفاء على الأقل في العامين الأخيرين عن العام التي ستمنح فيه هذه العلاوة^(٢) ، وقد كان قانون الموظفين المدنيين السابق يشترط زيادة على هذا الشرط، أن يكون الموظف قد بذل جهداً خاصاً أو حقق اقتصاداً في النفقات أو رفعاً لمستوى الأداء^(٣) ، غير أن قانون الخدمة المدنية خلى من النص على مثل هذا الشرط، واكتفى بحصول الموظف على مرتبة كفاء عند تقدير كفايته في العامين الأخيرين، والمشرع سلك هذا المسلك ليحقق أمرين، أحدهما: حث الموظف على الاجتهاد في أداء واجبات وظيفيته لكي يحصل على مرتبة كفاء أو ممتاز عند تقدير كفايته، ومن ثم يكون

(١) راجع نص المادة (٦/١) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي، ويراجع الملاحق في نهاية البحث، حيث أوردنا جداول الوظائف المرفقة بقانون الخدمة المدنية الحالي للاهتمام بها.

(٢) وقد حددت المادة (٢٥) من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م، مراتب الكفاية بخمسة مراتب، وهي، ممتاز، كفاء، فوق المتوسط، متوسط، ضعيف.

(٣) يراجع نص الفقرة الأولى من المادة (٥٢) من قانون الموظفين المدنيين بالدولة رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ م.

مستحقاً لهذه العلاوة. والأمر الآخر: زيادة دخل الموظف لمواجهة مصاعب الحياة وارتفاع الأسعار المستمر للسلع والخدمات. وهذه نظرة إنسانية من المشرع للموظف لتحسين مستواه الاجتماعي.

د- يشترط كذلك ألا يمنح الموظف هذه العلاوة أكثر من مرة كل ثلاثة أعوام، وقد كان قانون الموظفين السابق يشترط في مادته (٥٢) عدم منحها للموظف أكثر من مرة كل سنتين.

هـ- وفي جميع الأحوال يجب ألا يزيد عدد الموظفين الذين يُمنحون هذه العلاوة في سنة واحدة على (١٠٪) من عدد الموظفين في وظائف كل مستوى من كل مجموعة نوعية على حدة، ومع ذلك إذا كان عدد الموظفين في تلك الوظائف أقل من عشرة، تُمنح العلاوة التشجيعية لواحد منهم. هذا ولا يمنع منح العلاوة التشجيعية من استحقاق العلاوة الدورية في موعدها المقرر لها.

و- تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد بياناً بأسماء الموظفين الذين يجوز منحهم العلاوة التشجيعية وفق الشروط والضوابط السابقة وتعرضه على لجنة الموارد البشرية الموجودة بالوحدة الإدارية، أو السلطة المختصة، وعند التزاحم في الحصول على العلاوة التشجيعية، يفضل الأعلى في مرتبة الحصول على تقويم الأداء في السنتين الأخيرتين، وعند التساوي يفضل الأعلى في مجموع الدرجات، فالأقدم في ذات المستوى الوظيفي^(١).

(١) المادة (١٢٣) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧م، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م.

ويتضح من الأحكام السابقة للعلاوة التشجيعية، أنها تختلف عن العلاوة الدورية، ومن أهم مواطن الخلاف بينهما، أن التشجيعية جوازية تتمتع الإدارة بسلطة تقديرية واسعة في منحها من عدمه، وأنها تمنح لعدد معين من الموظفين، ولا يمكن تكرارها إلا بعد مرور ثلاثة أعوام، أما العلاوة الدورية، فهي وجوبية بعد مرور سنة على التعيين، وتستحق لجميع الموظفين سنوياً، بشكل دوري.

٣- حافز التميز العلمي (العلاوة التشجيعية لمن يحصل على مؤهل أعلى) :

أجاز القانون منح علاوة تشجيعية للموظفين الذين يحصلون أثناء خدمتهم على مؤهل أعلى لا يقل عن (٧٪) وفقاً للقواعد والإجراءات التي يصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء، فقد نصت المادة (٣٩) من قانون الخدمة المدنية الحالي على أن "يستحق الموظف الذي يحصل على مؤهل أعلى أثناء الخدمة حافز تميز علمي. ويمنح الموظف هذا الحافز إذا حصل على دبلومة مدتها سنتان دراسيتان على الأقل، أو على درجة الماجستير أو ما يعادلها أو دبلومتين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة دراسية على الأقل، كما يمنح الموظف حافز تميز آخر إذا حصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.

ويكون حافز التميز العلمي المشار إليه بنسبة (٧٪) من الأجر الوظيفي، أو الفئات المالية التالية أيهما أكبر:

٢٥ جنيهاً شهرياً لمن يحصل على مؤهل متوسط أو فوق المتوسط.

٥٠ جنيهاً شهرياً لمن يحصل على مؤهل عال.

٧٥ جنيهاً شهرياً لمن يحصل على دبلومة مدتها سنتان دراسيتان على الأقل.

١٠٠ جنيه شهرياً لمن يحصل على درجة الماجستير أو ما يعادلها، أو دبلومتين من

دبلومات الدراسات العليا مدة كل منها سنة دراسية على الأقل.
٢٠٠ جنيه شهرياً لمن يحصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها.
وتحدد اللائحة التنفيذية شروط وضوابط منح حافز التميز، على ألا يجوز منح هذا الحافز أكثر من مرة عن ذات المستوى العلمي".
هذا وقد أصدر رئيس مجلس الوزراء قرار رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧م بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، مبيناً ضوابط وإجراءات منح هذه العلاوة، وذلك على النحو التالي^(١):-

أ- استخدم المشرع لفظ " استحقاق " بدلاً من لفظ " منح "، مما يؤكد أحقية الموظف لحافز التميز العلمي كعلاوة تشجيعية دون تدخل من الإدارة، وإن كان منحها يحتاج إلى قرار من السلطة المختصة، غير أن هذه القرار يعتبر قراراً كاشفاً للمركز القانوني الذي أنشأه القانون ، والذي تلتزم به الإدارة دون أن تمارس في ذلك أي اختصاص تقديري.

ب- مقدار العلاوة وفئات الموظفين المستحقين لها:- تقدر هذه العلاوة ب (٧٪) من الأجر الوظيفي كحد أدنى، وتمنح للفئات التالية وفق الضوابط الآتية:
- الموظفون من غير حاملي المؤهلات العلمية: يمنح هؤلاء حافزاً علمياً وفق الضوابط التالية:

- خمسة وعشرون شهرياً جنيهاً لمن يحصل على مؤهل متوسط، أو فوق متوسط، أو (٧٪) من الأجر الوظيفي أيهما أكبر.

(١) المادتان (١٢٤، ١٢٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الحالي.

- خمسون جنيهاً شهرياً لمن يحصل على مؤهلٍ عالٍ، أو (٧٪) من الأجر الوظيفي أيهما أكبر.
- الموظفون حاملو المؤهلات العليا: يمنح هؤلاء الموظفون حافز تميز مقداره (٧٪) على الأقل شهرياً من الأجر الوظيفي، أو حسب الفئات المالية التالية عند حصولهم أثناء خدمتهم على أي من المؤهلات التالية:
- خمسة وسبعون جنيهاً شهرياً لمن حصل على دبلومة مدتها ستان دراستان على الأقل، أو (٧٪) من الأجر الوظيفي أيهما أكبر.
- مائة جنيهاً شهرياً لمن حصل على درجة الماجستير أو ما يعادلها، أو دبلومتين من دبلومات الدراسات العليا مدة كل منهما سنة دراسية على الأقل، أو (٧٪) من الأجر الوظيفي أيهما أكبر.
- الموظفون حاملو درجة الماجستير أو ما يعادلها: يمنح هؤلاء مائتي جنيه شهرياً كحافز علمي إذا حصلوا على درجة الدكتوراه، أو ما يعادلها، ولا يجوز حرمانهم من هذا الحافز كونهم سبق لهم الحصول على حافز علمي من الفئات السابقة، إذا حصل على المؤهل المطلوب.
- ج- يشترط لاستحقاق هذه العلاوة أن يكون المؤهل الذي حصل عليه الموظف متصلاً بطبيعة الوظيفة التي يشغلها، وله علاقة بها حتى يستفيد منه في ممارسة مهام وظيفته، ويرجع في تقدير ذلك إلى السلطة المختصة، أو لجنة الموارد البشرية الموجودة بالوحدة الإدارية، بعد أن يتقدم الموظف بطلب مدعوماً بما يثبت حصوله على المؤهل أو الدرجة العلمية.
- د- فيما يتعلق بإجراءات الحصول على هذا الحافز، يجب أن يتقدم الموظف بطلب

لإدارة الموارد البشرية بالوحدة الإدارية التي يعمل بها مدعماً بالمستندات التي تفيد حصوله على المؤهل أو الدرجة العلمية الأعلى، وتقوم الإدارة بإعداد بيان تفصيلي بالمستحقين لحافز التميز العلمي، وتعرضه في خلال شهر من تقديم الطلب على السلطة المختصة، إذا كان الموظف من شاغلي الوظائف القيادية، أو وظائف الإدارة الإشرافية، أو على لجنة الموارد البشرية في أول اجتماع تال لها بعد تقديم الطلب، إذا كان الموظف من شاغلي باقي الوظائف.

هـ- تستحق هذه العلاوة من تاريخ اعتماد السلطة المختصة للبيان الذي أعدته إدارة الموارد البشرية، وذلك بالنسبة لشاغلي الوظائف القيادية، ووظائف الإدارة الإشرافية، ومن تاريخ اعتماد محضر اجتماع لجنة الموارد البشرية بالنسبة لباقي الوظائف.

و- عدم منح هذا الحافز أكثر من مرة عن ذات المستوى العلمي، مهما تعدد مرات الحصول على نفس المؤهل المستحق عنه الحافز، بمعنى إذا حصل الموظف على أكثر من ماجستير، أو أكثر من دكتوراه، فلا يستحق الحافز إلا لمرة واحدة، مهما تعددت مرات حصوله عليها، لكن إذا حصل الموظف على حافز الحصول على درجة الماجستير، ثم أكمل دراسته وحصل على درجة الدكتوراه، استحق حافز الحصول على الدكتوراه. ونخلص، إلى أنه يمكن تكرار الحصول على حافز التميز العلمي بتكرار الحصول على المؤهل الأعلى.

وتعد العلاوات السابقة من أهم وسائل الإدارة للحصول على رضا الموظف عن أعمال وظيفته، لذا تضاف هذه العلاوات للأجر الوظيفي الذي يتقاضاه الموظف شهرياً، حيث نصت المادة (٤٠) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١

لسنة ٢٠١٦م، " تُضمّ العلاوات المقررة بمقتضى هذا القانون إلى الأجر الوظيفي للموظف".

ثالثاً : المكافآت :

وهي نوع من التحفيز المادي للموظف بإثابته مالياً على ما بذل من جهد^(١). ولهذه المكافآت في التطبيق الإداري عدة صور، من أكثرها انتشاراً مكافآت الدقة في العمل التي تمنحها البرازيل وإسبانيا والهند والبرتغال واليابان لمحصولي الغاز والمياه والكهرباء ، ومكافأة الخدمة الحسنة التي يحصل عليها الجنود في الإدارات الفيدرالية الأمريكية، والتي تصل إلى ثلاثين مليون دولار، ومنها أيضاً المكافآت التي تمنح لمجيدي اللغات من الموظفين في ألمانيا وفلنده وأيرلنده ، وكذلك المكافآت التي تمنح على سرعة الاختزال في فرنسا^(٢).

ومن أهم صور المكافآت وأكثرها شيوعاً المكافآت التي تمنح على الاختراعات التي يبتكرها الموظف، وكذلك الاقتراحات التي يتقدم بها لجهة الإدارة لتحسين أداء العمل، ويبرر منح هذه المكافآت أن الموظفين يؤدون عملاً فوق ما هم مطالبون به قانوناً، وأثبتت التجارب والإحصائيات أن هذه المكافآت تعد من قبيل الاستثمار

(١) د/ نبيل رسلان : الحوافز في قوانين الموظفين بالحكومة والقطاع العام ، رسالته السابق الإشارة إليها ص١٣٨.

(٢) السيد / هيربرت برمش : زيادة فاعلية الإدارة بواسطة المزايا المختلفة التي تمنحها لموظفيها ، ألمانيا الفيدرالية ، تقرير عام مقدم للمؤتمر الدولي الحادي عشر للعلوم الإدارية المنعقد في فيزبادن من ٨/٣٠ إلى ٣٠/٩/١٩٥٩م ، منشور بمجلة العلوم الإدارية ، السنة الرابعة ، العدد الأول، يونيو ١٩٦٢م ، ص٢٢٥ ، ٢٢٦.

المجزي للدولة ، كما هو واضح من التقرير الذي أعدته أمريكا في سنة ١٩٥٨م، حيث قبلت اقتراحات بلغت ٨٦٣٢٥ من مجموع ٣٣٢٦٦٣ اقتراحاً، وجوزي عنها بمكافآت بلغت ٢.٢٥٠.٠٠٠ دولار ، ولكن العائد الذي حققته هذه الاقتراحات وصل إلى ٧٣.١٤٤.٢٥٣ دولار^(١).

فالمكافأة تهدف إلى تشجيع الموظف على البحث والاختراع والمزيد من الاقتراحات التي تحسن وتعديل من أسلوب العمل في الوحدة الإنتاجية، مما يعود على المنظمة بالربح الوفير والخير العميم، وفي نفس الوقت تسعى الإدارة من ورائها الحصول على رضا الموظف عن العائد الذي يعود عليه من الوظيفة التي يشغلها. وتمتاز هذه المكافآت عن غيرها من صور الزيادات المختلفة في المرتبات بأنه يمكن منحها بمجرد إثبات جدارة الموظف دون انتظار تاريخ معين - كما هو الحال في العلاوة الدورية - مما يدفع الموظف إلى بذل كل جهد حتى يظفر بها^(٢). وقد سمح قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ من ولائحته التنفيذية بمنح مكافآت خاصة للموظفين لها ما يبررها، نذكر منها :-
أ- مكافأة تحسين طرق العمل، يمنح الموظف هذه المكافأة وفق الضوابط التالية^(٣) :-

(١) السيد / هربرت برمش : زيادة فاعلية الإدارة بواسطة المزايا المختلفة التي تمنحها لموظفيها ، مجلة العلوم الإدارية ص ٢٢٧.

(٢) د/ نبيل رسلان : الحوافز في قوانين الموظفين بالحكومة والقطاع العام ص ١٣٩ .

(٣) وقد نصت المادة (٤٢) من قانون الخدمة المدنية على أن " يجوز للسلطة المختصة تقرير مكافآت تشجيعية للموظف الذي يقدم خدمات ممتازة أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء، أو توفير في النفقات، وذلك كله بشرط سماح البند المخصص لذلك في الموازنة العامة".

- مقابلاً أو مكافأة عما قدمه من أعمال إضافية أو عما بذله من جهود غير عادية في أعمال كلف بها من قبل السلطة المختصة.
- إذا قدم بحوثاً أو أعمالاً أو اقتراحات مبتكرة أو خدمات ممتازة بذل فيها جهداً غير عادي
- أن تساعد هذه الخدمات والأعمال والبحوث والاقتراحات في تحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء، أو توفير في النفقات.
- تمنح هذه المكافأة عندما يسمح البند المخصص لذلك في الموازنة العامة، وهذا أمر طبيعي، فالوظيفة إذا لم تكن ممولة لا يجوز شغلها، فمن باب أولى هذه المكافأة يجب أن تكون ممولة.
- ب- **مكافأة الاختراعات والمصنفات:** - عرفت الدولة قيمة التقدم التكنولوجي والاستفادة منه في ممارسة واجبات الوظيفة العامة، وأثره على تحقيق المصلحة العامة، فحثت الموظف العام على التسليح بكل ما هو جديد في هذا المجال لتنمية قدراته وامكانياته للاستفادة منها في ممارسة واجبات وظيفته، وكذلك عملت على حثه لتنمية ابتكاراته التي تخدم الوظيفة العامة، لذا نجد المشرع في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي قد رصد مكافأة مجزية وعادلة لكل من صنف أو ابتكر أفكاراً جديدة تفيد المجتمع وتنعكس على أدائه في ممارسة أعمال وظيفته.
- وقد صدرت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية مبيئة ضوابط هذه المكافأة، وفيما يلي نعرض لشروط وضوابط منح مكافأة الاختراعات والمصنفات في قانون

الخدمة المدنية المصري الحالي ولائحته التنفيذية^(١):-

- يجب على الموظف أن يخطر الوحدة الإدارية المنتمي إليها كتابة عن أي اختراع أو مصنف يبتكره أثناء تأديته لأعمال وظيفته، بشرط أن تكون هذه الأعمال نتيجة تجارب أو بحوث أو دراسات رسمية، أو تكون هذه لها صلة بالشئون العسكرية، أو تدخل في نطاق واجبات وظيفته.

- يعرض الموظف تعويضاً عادلاً عن أعماله يحثه على بذل جهد أكبر لمزيد من الاختراعات والمصنفات التي تخدم الوطن، ويتم تقدير هذا التعويض عن طريق تشكيل لجنة بقرار من السلطة المختصة من ذوي الخبرة في مجال الوحدة التي يعمل بها الموظف المخترع، ومن ذوي التخصص في مجال الاختراع أو الابتكار، سواء من داخل الوحدة أو من خارجها.

- إذا تبين للجنة أن الاختراع أو الابتكار يتعلق بالشئون العسكرية لا يجوز لها تقدير التعويض العادل، ويقتصر دورها على إحالة الموضوع بكامله للجهات المختصة في هذا

(١) نصت المادة(٤٤) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، على الأحكام المتعلقة بمنح مكافأة الاختراعات والمصنفات، حيث قالت، " تُشجع الدولة زيادة وعي الموظفين بالعلوم والتكنولوجيا، والعمل على نشر المعارف بينهم، وتطوير القدرات الابتكارية. وتكون الاختراعات والمصنفات التي يبتكرها الموظف أثناء تأدية وظيفته أو بسببها ملكاً للدولة إذا كان الاختراع نتيجة تجارب رسمية أو له صلة بالشئون العسكرية، أو إذا كان الاختراع أو المصنف يدخل في نطاق أعمال الوظيفة. وفي جميع الأحوال يكون للموظف الحق في تعويض عادل، يُراعى عند تقديره تشجيع البحث والاختراع. ويجوز أن يُنشأ صندوق خاص في الوحدة، تتكون موارده من حصيلة استغلال حق هذه الاختراعات والمصنفات، ويكون الصرف من حصيلة هذا الصندوق طبقاً لللائحة المالية التي تضعها السلطة المختصة "

المجال، لاتخاذ ما يلزم بشأنه.

- وبعد تعويض الموظف تعويضا عادلاً عن عمله هذا، يكون الابتكار أو الاختراع ملكاً للدولة في كل الأحوال، سواء كان متعلقاً بالشؤون العسكرية، أو لم يكن.

- يمكن أن يُنشأ صندوق خاص في الوحدة التي بها الموظف المخترع، تتكون موارده من حصيلة استغلال حق هذه الاختراعات والمصنفات، ويجب أن تدرج موارده في الموازنة العامة للدولة ويكون الصرف من حصيلة هذا الصندوق طبقاً للائحة المالية التي تضعها السلطة المختصة من وزارة المالية^(١).

هذه هي أهم المكافآت التي قررها نظام الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية، استهدف بها المشرع إثارة روح الإبداع والابتكار لدى الموظف العام، وتنمية قدراته و محاولة الوقوف على كل ما هو جديد من عالم التكنولوجيا لتطوير أدائه وإبداعاته في ممارسة مهام منصبه.

ونخلص من كل ما سبق ذكره في هذا الفرع، إلى أن الأجور الحافزة تتكون من نوعين الموارد، الأولى مادية، وهي - كما سبق ذكره - الأجر والعلاوات والمكافآت التي قررتها القوانين واللوائح المنظمة لشؤون الوظيفة العامة في الأنظمة المختلفة، ولا يتوقف الأمر على ذلك، بل تشمل الأجور الحافزة على نوع آخر من الموارد، وهي الموارد غير المالية، وهي التي ستكون محل البحث في الصفحات التالية.

= المكونات غير المالية للأجور الحافزة:- تشمل الأجور الحافزة على مجموعة من

(١) يراجع نصوص المواد (١٢٦، ١٢٧، ١٢٨) من قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢١٦ لسنة ٢٠١٧م، بشأن اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م.

الموارد غير المالية، تعد مميزات يتمتع بها الموظف أثناء وبعد ممارسته لأعمال وظيفته، ولا شك في أن هذه الموارد أو المزايا لها دور كبير في تحقيق رضاه عن وظيفته، ومن ثم ممارسته لواجباته الوظيفية بكفاءة وتميز.

وقد عرضنا في الصفحات السابقة للمكونات المالية للأجور الحافزة، والتي تتمثل أساساً فيما يحصل عليه الموظف نقداً من مرتبات وعلاوات ومكافآت تشجيعية نظير ما قام به من جهود بدنية وذهنية عادية وغير عادية .

ونشير في الصفحات التالية إلى المكونات ذات التأثير الإيجابي على معنويات الموظفين - وإن كان لبعضها قيمة مالية كالترقية- ولكنها تتميز بطابعها الإنساني والاجتماعي، وتأثيرها المباشر والفعال في رفع الروح المعنوية للموظفين ، لذا أطلق عليها الحوافز المعنوية .

ولهذه الحوافز (المكونات غير المالية للأجور الحافزة) في التطبيق الإداري عدة صور ، منها الترقية، والإجازات، والرعاية الصحية والاجتماعية للموظفين .

أولاً: الترقية :

نحن أن قوانين التوظيف المصرية قد أخذت بالنظرة الأوروبية للوظيفة العامة، تلكم النظرة التي تبنى فيها النظام الأوروبي النظرية الشخصية في ترتيب الوظائف العامة، ومن ثم اعتبرت الوظيفة العامة في ظل هذا النظام مهنة دائمة ينخرط فيها الموظف ويرتبط بها طيلة حياته الوظيفية، ويخصص لها كل نشاطه ووقته وجهده حتى بلوغه السن القانوني، مما يكسبه المهارة والخبرة التي تبرر تدرجه وترقيته في درجات السلم الوظيفي بما يتفق

مع هذه الخبرات^(١).

والترقية تعني شغل الموظف المُرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسئولية والسلطة والمركز، تفوق مستوى وظيفته الحالية^(٢).
وتنطوي الترقية على ميزتين هامتين بالنسبة للموظف :

(١) د. عمر حلمي : مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة ص١٤٧ وما بعدها - د/ عبدالعظيم عبدالسلام : القيادة الإدارية ص١٧٥.

(٢) د. نبيل رسلان : الحوافز في قوانين الحكومة والقطاع العام ط٠ / دار النهضة العربية ٠ القاهرة ١٩٧٨ م ص١٤٩.

وهناك عدة تعريفات للترقية ، وإن كانت تختلف من حيث الألفاظ ، إلا أنها تدور حول معنيين رئيسيين، الأول: أن الترقية كما تكون من وظيفة إلى أخرى تكون أيضاً من درجة إلى أخرى أعلى منها، والمعنى الثاني: يرى أن الترقية لا تكون إلا إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤوليات والواجبات .

يراجع في هذه التعريفات : د. محمد أنس جعفر : نظم الترقية في الوظيفة العامة ص٢٠ وما بعدها - د. عدلي خليل : التعليق على نصوص قانون نظام الموظفين بالقطاع العام، الطبعة الأولى ١٩٨٣ ٠ المكتبة القومية الحديثة ص١٧٣ - د. محمود حلمي مصطفى : نظام الموظفين المدنيين بالجهاز الإداري والقطاع العام ، الطبعة الأولى ، ط / دار الاتحاد العربي للطباعة ١٩٧٠ م ص١٤١ - د. عبدالفتاح حسن : مبادئ القانون الإداري الكويتي ، ط / دار النهضة العربية ١٩٦٩ م ص٢٦٠ - د. سليمان الطماوي : الوجيز في القانون الإداري ص٤٥٤ - د. محمد فؤاد مهنا : مبادئ وأحكام القانون الإداري، مطبعة الشاعر ، بدون تاريخ ص٦٠٤ ، وقد عرفت المحكمة الإدارية العليا الترقية بأنها ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني يكون من شأنه تقديمه على غيره، وعوده في مدارج السلم الإداري، ويتحقق ذلك أيضاً بتقلد الموظف وظيفة تعلق وظيفته الحالية في مجال الاختصاص، وإن لم يصاحب هذا التقليد نفع مادي. المحكمة الإدارية العليا، طعن رقم ٢٧٣٣ سنة ٤٢ ق.ع، جلسة ٢٣/١١/٢٠٠٢ م، مجلة هيئة قضايا الدولة، العدد الأول، س٤٧، يناير-مارس ٢٠٠٣ م، ص٢١٩.

الميزة الأولى : التقدير الأدبي للموظف المُرقي، حيث تنقله الترقية من وظيفة إلى وظيفة أخرى أعلى منها في المستوى .

الميزة الثانية: مالية، حيث يحصل الموظف المرقى على الراتب المربوط لهذه الوظيفة المرقى إليها^(١) .

وتعد الميزة الثانية(المالية) محط أنظار الكثيرين من الموظفين؛ نظراً لاجتياح الظروف الاقتصادية السيئة لكثير من دول العالم -خاصة دول العالم الثالث- مما دفع معظم الموظفين إلى التفكير في الفروق المالية التي سيأتي بها المنصب الجديد، ناسين أو متناسين المركز الأدبي له، وأن هذا المنصب ذات مسؤوليات وواجبات أعظم، قد يعجزوا عن القيام بها .

وتعمل الترقية في ظل هذا النظام (النظام الأوروبي) والتي أخذت به مصر على تحقيق اجتذاب أفضل العناصر البشرية وبقائهم في الخدمة المدنية، والوصول إلى أعلى معدل لرضاهم الوظيفي، وتوظيف الحافز في نفوس الموظفين أملاً في الفوز بها، زيادة على أنها تعد الوسيلة الطبيعية لإعداد القادة الإداريين من بين موظفي الصف الأول، فضلاً عن أنها تعمل كذلك على سيادة روح الطاعة والنظام باعتبار أن الترقية هي وسيلة الرؤساء عن طريق الترغيب، وأن التأديب هو وسيلة الضغط والترهيب^(٢).

ولكي تحقق الترقية الأهداف المرجوة منها لا بد أن تقوم على أسس صالحة

(١) د. السيد خليل هيكل : القانون الإداري السعودي ، الطبعة الأولى ١٩٩٤ م ، مطابع جامعة الملك سعود ص١٧١ .

(٢) د. سليمان الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة ص٤٧٤ - ولسيادته أيضاً : الأسس العامة لنظم الترقية والترقية ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثالث ، السنة السابعة ديسمبر ١٩٦٥ م ص١٧٩ وما بعدها .

ومعايير واضحة تقضي بإبعاد الوساطة والمحسوبية عن مجال الترقية، وإلا أُهدرت المصلحة العامة؛ لأن الوساطة والمحسوبية لو تسربتا إلى نظم الترقية فلا أحد يعمل، لا من لا وساطة له لأنه يعلم أن وسيلة الترقية (التي هي غير الجدارة طبعاً) غير متوافرة فيه، ولا المحظوظ صاحب الوساطة لأنه يعلم أن وسيلة الترقية هي شيء آخر غير التفاني في العمل، وبهذا تضيع مصالح الناس بين اليأس والاستهتار^(١)

وتعتبر الترقية من أهم الدعامات التي تقوم عليها سياسة نظم التوظيف التي تعتبر الوظيفة العامة مهنة دائمة ينقطع لها الموظف، ويقضي فيها طيلة حياته، كما أنها تعتبر من أهم العوامل في حياة الموظف، إن لم تكن أهم عامل على الإطلاق بعد عامل المرتب وأخطر منه، لأنها ترفع المرتب من ناحية وتصعد بالموظف في السلم الإداري من ناحية أخرى، فتزيد من تبعاته وسلطاته، فالشخص الذي يقبل أن يعين في أول درجات السلم الإداري يضع نصب عينيه من أول الأمر أمل صعوده درجات هذا السلم، بل ووصوله إلى قمته، ونظم التوظيف التي تعتبر الوظيفة مهنة تؤيد هذا الأمل، بل وتعمل على ترسيخه في نفس كل عامل^(٢)، ومن هنا كان لها تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظف العام.

ويرتكز النظام الأوروبي في مجال الترقية عموماً على أسلوبين متباينين، يعتمد أحدهما على نظام الأقدمية، والذي يعد أسلوباً آلياً في الانتقال إلى الوظائف الأعلى الشاغرة من بين أقدم الموظفين في الوظيفة الأدنى، بينما يقوم الآخر على نظام الاختيار

(١) د. نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الموظفين بالحكومة والقطاع العام ص ١٤٨ - د. سليمان الطماوي: مبادئ القانون الإداري ص ٣٥٩.

(٢) د. سليمان الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة ص ٥٧٨، ولسيادته أيضاً: الوجيز في القانون الإداري ص ٤٢٨، ٤٢٩.

وفق قواعد وضوابط معينة تضمن ترقية الأصلح للوظيفة الأعلى .
ودون دخول في التفاصيل الدقيقة لهذين النظامين^(١) ، نود القول أن قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، ومن قبله قوانين التوظيف المصرية، قد أخذ بهما في مجال الترقية، فالترقية في الوظيفة العامة طبقا لقانون الخدمة المدنية الحالي تأخذ -وبنسب متفاوتة- بكل من الأقدمية والاختيار كأساسين للترقية في الدرجات الدنيا، مع الأخذ بالترقية بالاختيار للكفاية بالنسبة للدرجات العليا.
ونوضح هنا مسلك قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، ولائحته التنفيذية، في الأخذ بالأقدمية والاختيار ونظام المسابقات كأساس للترقية للوظيفة الأعلى الشاغرة.
أولاً: المسابقات كأساس للترقية^(٢) :

يقصد بالمسابقات " أن تقوم هيئة ما (قد تكون هيئة مركزية يحددها القانون أو الجهة التي يراد التعيين فيها) بعقد امتحانات ذات طبيعة خاصة للمرشحين لشغل

(١) راجع مؤلفنا، النظم التقدمية في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية والشريعة الإسلامية، دار الوفاء للطبع والنشر والتوزيع الأسكندرية ٢٠١١م، ص ١٢٠ وما بعدها.

(٢) عرفت المسابقات بعدة تعريفات تدور كلها تقريباً حول معنيين ، الأول تقليص حرية الإدارة في الاختيار للوظائف العامة، ومن ثم محاولة القضاء على نظام المحاباة أو المحسوبية عند شغل الوظائف العامة، والمعنى الثاني : تحقيق نظام الجدارة ، بالتثبت من مدى صلاحية الشخص وقدرته على تحمل أعباء الوظيفة العامة .

يراجع في هذه التعريفات : د. حمدي أمين عبدالهادي : نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، رسالته السابق الإشارة إليها ص ٢٩٦ ، ولسيادته أيضاً : إدارة شئون موظفي الدولة ص ٥٥ - د . محمد إبراهيم حسن علي : مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة دراسة مقارنة ، رسالة دكتوراه مقدمة لحقوق القاهرة ١٩٨٤ ، ١٩٨٥م ص ١٠٩ - الأستاذ / Alain Plantey بحث عملي في الوظيفة العامة ، أشار إليه د. محمد إبراهيم حسن : المرجع السابق نفس الموضوع .

الوظائف العامة بقصد التحقق من كفايتهم وصلاحياتهم لتحمل أعباء وحاجيات الوظائف، على أن يرتب الناجحون في كشوف طبقاً لترتيب نجاحهم في المسابقة، على أن يتم التعيين وفقاً لهذا الترتيب " (١).

فنظام المسابقة يمثل قيلاً على حرية الإدارة في الاختيار للوظيفة العامة، بما يفرضه عليها من الالتزام بالترتيب الوارد في كشوف الناجحين عند التعيين، والتي أسفرت عنه نتيجة المسابقة، ومن ثم غلق الباب تماماً أمام جهة الإدارة في أعمال نظام الوساطة والمحسوبة في مجال التوظيف .

وقد أشار الجدول رقم (١) المرفق بقانون الخدمة المدنية المصري الحالي الخاص بالوظائف التخصصية، إلى الوظائف التي تشغل بهذا الأسلوب، وهي التي تحمل مسمى، العالية، الممتازة، مدير عام.

وقد نظم شغل هذه الوظائف طبقاً لهذا الأسلوب القانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١م، بشأن الوظائف القيادية المدنية في الجهاز الإداري والقطاع العام، ولائحته التنفيذية. وقد قررت المادة الثالثة من اللائحة التنفيذية^(٢) للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١م، أن شغل الوظائف العامة القيادية يكون عن طريق الإعلان في صحيفتين يوميتين واسعتي الانتشار، أو في لوحة الإعلان داخل الوحدة، وذلك إذا قررت السلطة المختصة بالتعيين شغل تلك الوظائف من بين الموظفين بالوحدة .

(١) د. محمد السيد الدماصي: تولى الوظائف العامة، رسالته السابق الإشارة إليها ص ٣٣٥ .

(٢) صدرت اللائحة التنفيذية للقانون رقم ٥ لسنة ١٩٩١م بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٥٩٦ لسنة ١٩٩١ ونشر بالجريدة الرسمية، العدد ٤٥ مكرر في نوفمبر ١٩٩١م .

ويتضح من ذلك أن شغل الوظائف المدنية القيادية يكون عن طريق مسابقة مفتوحة يتقدم لها كل من تتوافر فيه شروط التأهيل لتولي هذه الوظائف، سواء كان من داخل الوحدة أو خارجها (وهذا هو الأصل بناءً على هذه المادة)، وعلى ذلك قد يظفر بالترقية إلى هذه الوظائف واحد من خارج من الوحدة الإدارية ما دام قد تقدم على غيره في المسابقة، أو عن طريق المسابقة المغلقة، وهي التي تُقصر التقدم للمسابقة على الموظفين بالوحدة دون غيرهم، ومن ثم سيظفر بالترقية واحد من بينهم.

ثانياً: الترقية بالاختيار:

كانت الإدارة قديماً تتمتع بسلطات واسعة في الترقية بالاختيار، وكان يطلق على الاختيار آنذاك، الاختيار الحر، لكن بعد ظهور قوانين التوظيف وتحيقاً لمبدأ تكافؤ الفرص، أصبحت الترقية بالاختيار لها ضوابط وشروط يجب توافرها في الموظف المرفق، وقد قيدت سلطة الإدارة في الاختيار طبقاً للوائح والقوانين.

والوظائف التي تشغل بهذا الأسلوب، هي وظائف الدرجة الأولى (أ)، وذلك طبقاً للجدول رقم (١) المرفق بقانون الخدمة المدنية الحالي، وطبقاً أيضاً لنص المادة (٢٩) من ذات القانون، حيث نصت، " ... وتكون الترقية للوظائف التخصصية من المستوى الأول (ب) بالاختيار على أساس بيانات تقويم الأداء وما ورد في ملف الخدمة من عناصر الامتياز.... ". وقد اشترطت المادة (٨٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية في الموظف المراد ترقيته بالاختيار ضرورة حصوله على تقدير ممتاز في العاميين السابقين مباشرة على سنة الترقية، واحتيازه بنجاح التدريب التي تتيحه له الوحدة الإدارية.

ثالثاً: الترقية بين الأقدمية والاختيار في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي:

قيماً عدا الوظائف التخصصية السابقة التي تشغل بنظام المسابقة، والتي تشغل

بالاختيار بنسبة مائة بالمائة - كما سبق -، أخذ قانون الخدمة المدنية بنظام مزدوج وهو الجمع بين الترقية بالأقدمية، والترقية بالاختيار بنسب متفاوتة تزيد فيها نسبة الترقية بالاختيار كلما ارتقينا إلى أعلى في درجات السلم الإداري، والعكس، حيث تزيد نسبة الترقية بالأقدمية كلما نزلنا على درجات السلم الإداري.

وقد نصت المادة (٨٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية على أنه " يرقى شاغلو الوظائف التخصصية بالاختيار في حدود النسب المبينة قرين كل مستوى مرقى إليه على النحو الوارد في الجدول رقم (١) المرافق للقانون، على يبدأ بالجزء المخصص للترقية بالاختيار.... "

وطبقاً للجدول رقم (١) المرفق بهذا القانون، تتم الترقية بالاختيار والأقدمية بالنسبة للوظائف التخصصية في حدود النسب الآتية :-

- من الدرجة الثانية (أ) إلى الدرجة الأولى (ب) بنسبة ٧٥٪ بالاختيار و ٢٥٪ بالأقدمية.
 - من الدرجة الثانية (ب) إلى الدرجة الثانية (أ) بنسبة ٥٠٪ بالاختيار و ٥٠٪ بالأقدمية.
 - من الدرجة الثالثة (أ) إلى الدرجة الثانية (ب) بنسبة ٤٠٪ بالاختيار و ٦٠٪ بالأقدمية.
 - من الدرجة الثالثة (ب) إلى الدرجة الثالثة (أ) بنسبة ٣٠٪ بالاختيار و ٧٠٪ بالأقدمية .
 - من الدرجة الثالثة (ج) إلى الدرجة الثالثة (ب) بنسبة ٢٥٪ بالاختيار و ٧٥٪ بالأقدمية.
- ويلاحظ أن نسبة الترقية بالاختيار للكفاية تكون ضئيلة في أدنى درجات السلم الإداري، ثم تتصاعد شيئاً فشيئاً بنسب متفاوتة إلى أن تصل نسبة ١٠٠٪ إلى الدرجة الأولى (أ)، وهو أمر مرغوب فيه لتحقيق الاستقرار النسبي في الدرجات الدنيا التي قد لا تتطلب قدرات خاصة والتي تعمل على تحقيقه الأقدمية هذا من ناحية ، ولإتاحة الفرصة للموظفين الممتازين أصحاب المهارات العالية والقدرات الخاصة لشغل

الدرجات العليا من ناحية أخرى، بشرط أن يتم كل ذلك بموضوعية وبلا تعسف وفي ظل سيادة القانون .

وقد بين قانون الخدمة المدنية ولائحة التنفيذية شروط وضوابط الترقية بشكل عام، فقد تضمنت المادة (٨٩) من اللائحة التنفيذية شروط الترقية بالاختيار، كالتالي:-

١- أن يحصل الموظف على تقرير تقويم أداء بمرتبة ممتاز في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية.

٢- إذا كان عدد الحاصلين على تقدير ممتاز أقل من العدد المطلوب للترقية، يتم تكملت العدد من الحاصلين على تقدير كفاء على الأقل عن ذات المدة.

٣- إذا لم يكف عدد الحاصلين على تقدير كفاء، تؤجل الترقية وتحجز الوظائف في الجزء المتبقي إلى أول ترقية تالية.

٤- يجب على الموظف المراد ترقيه بالاختيار أن يجتاز بنجاح التدريب الذي تعد له الوحدة.

والمادة (٣٠) من قانون الخدمة المدنية وضحت معايير المفاضلة بين الموظفين المتقدمين للترقية بالاختيار في حالة تنافسهم عليها، أو في حالة تساويهم في مرتبة تقدير تقويم الأداء في السنتين السابقتين على الترقية، وذلك وفقاً للضوابط التالية:-

١- في حالة المنافسة على الترقية، يفضل الموظف الحاصل على مجموع درجات أعلى في تقويم أداء السنتين السابقتين مباشرة على الترقية.

٢- عند التساوي في مجموع درجات السابقتين، يفضل الأعلى في مجموع درجات تقويم أداء السنة السابقة عليهما.

٣- عند التساوي في الحاليتين السابقتين، يفضل الموظف الحاصل على درجة علمية

أعلى إذا كانت متصلة بطبيعة العمل، متى كانت متصلة بطبيعة العمل طبقاً لما تقررته السلطة المختصة بناءً على اقتراح لجنة الموارد البشرية.

٤- عند التساوي في الدرجة العلمية، يفضل الحاصل الأعلى في التقدير العام لهذه الدرجة.

٥- وعند التساوي فيما سبق، يفضل الأقدم في المستوى الوظيفي المرقى منه^(١).

وقد اشترطت المادة (٩٠) من نفس اللائحة للترقية بالأقدمية، حصول الموظف على تقرير تقويم أداء بمرتبة كفاء على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على الترقية. والملاحظ هنا أن المشرع قد اشترط في حالة الترقية بالاختيار النجاح في التدريب الذي تتيحه له الوحدة الإدارية طبقاً للمادة (٨٩) من اللائحة التنفيذية، دون أن يذكر هذا الشرط في الترقية بالأقدمية، طبقاً للمادة (٩٠) من نفس اللائحة سالف الذكر، مما يوحي أنه لا يشترط نجاح الموظف في التدريب، أو حتى دخوله التدريب أصلاً في حالة ترقيته بالأقدمية .

ومن وجهة نظري، هذا مسلك يؤخذ على المشرع، حيث إننا نعلم أن الترقية سواء كانت بالأقدمية أو بالاختيار يترتب عليها شغل الموظف المرقى لوظيفة أعلى في

(١) فقد نصت المادة (٣٠) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، على أنه "تُفضل عند الترقية بالاختيار ترقية الأعلى في مجموع درجات تقويم أداء السنتين السابقتين مباشرة على الترقية، وعند التساوي يفضل الأعلى في مجموع درجات تقويم أداء السنة السابقة عليهما، فالحاصل على درجة علمية أعلى متى كانت متصلة بطبيعة العمل طبقاً لما تقررته السلطة المختصة بناءً على اقتراح لجنة الموارد البشرية، وعند التساوي يفضل الأعلى في التقدير العام لهذه الدرجة، فالأقدم في المستوى الوظيفي المرقى منه".

درجات السلم الإداري ذات اختصاصات ومسئوليات أكثر أهمية، مما يتطلب كفاءات وقدرات في الموظف المرقى تتناسب مع هذه المسؤوليات والاختصاصات الأكثر أهمية، لذا كان من الأحرى اشتراط هذا الشرط حتى عند الترقية بالأقدمية. أما عن الشروط العامة للترقية، سواء كانت بالاختيار أو بالأقدمية، وفقد تحدثت عنها المادة (٩١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية، حيث اشترطت للترقية بشكل عام عدة شروط من أهمها:-

- ١- أن تكون الترقية إلى وظيفة شاغرة وممولة تلي مباشرة الوظيفة التي يشغلها الموظف في المستوى وفي ذات المجموعة الوظيفية التي تنتمي إليها.
- ٢- أن تتوافر في الموظف كافة الشروط المطلوبة لشغل الوظيفة المرقى إليها.
- ٣- ضرورة مرور ثلاث سنوات على بقاء الموظف في الوظيفة المراقى منها قبل ترقيته للوظيفة الأعلى، وهي المدة البينية التي تطلبها المشرع في الجدول رقم (١) المرافق لقانون الخدمة المدنية
- ٤- أن تكون الترقية بقرار من السلطة المختصة، أو ممن تفوضه في اصدار مثل هذه القرارات، بناءً على اقتراح لجنة الموارد البشرية.
- ٥- مراعاة النسبة الواردة في الجدول رقم (١) المرافق للقانون، فيما يتعلق بالترقية بالاختيار والترقية بالأقدمية^(١).
- ٦- وباستثناء جزاءي الإنذار والخصم من الأجر مدة لا تزيد على عشرة أيام، لا تجوز ترقية الموظف قبل محو الجزاء الموقع عليه^(٢).

(١) المادة رقم (٢٩) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م.

(٢) المادة رقم (٢٩) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م.

وقد حظرت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية النظر في ترقية أي من الموظفين - سواء كانت الترقية بالاختيار أو بالأقدمية - الذين تتوافر فيهم حالة من الحالات التالية:-

- ١- إذا كان معاراً، إلا بعد عودته من الإعارة.
- ٢- إذا كان حاصلًا على إجازة بدون أجر، إلا بعد عودته من الإجازة، باستثناء الإجازة المرضية وإجازة رعاية الطفل.
- ٣- إذا وقع عليه جزاء الخصم من الأجر لمدة تزيد على عشرة أيام، أو جزاءً أشد من ذلك قبل محو الجزاء الموقع عليه.
- ٤- إذا كان محالاً إلى المحاكمة التأديبية أو الجنائية أو موقوفاً عن العمل، وذلك طول مدة الإحالة أو الوقف. ولا يجوز في هذه الحالة تأخير ترقية الموظف لمدة تزيد على سنتين.

وقد سبق لنا القول بأن الترقية تحقق ميزتين، الأولى: معنوية أو أدبية وهي الارتقاء بالموظف درجة أعلى في درجات السلم الإداري ذات مسؤوليات أكبر، أما الميزة الأخرى: مالية أو مادية، وتتمثل في زيادة راتبه بما يتناسب مع المسؤوليات الأعباء الجديدة، وقد تحدثت عن هذه الميزة المادة (٣١) من قانون الخدمة المدنية، حيث قررت يمنح الموظف منذ صدور قرار ترقيته، الأجر الوظيفي المقرر للوظيفة المرقى إليها، أو أجر وظيفته السابقة مضافاً إليه (٥٪) من هذا الأجر، أيهما أكبر^(١).

(١) فقد نصت المادة (٣١) على أنه " يصدر قرار الترقية من السلطة المختصة، وتعتبر الترقية نافذة من تاريخ صدور القرار بها.

ونظراً لما تنطوي عليه الترقية من مزايا أدبية ومادية، فإن لها تأثير كبير على رضاه الوظيفي، فالإدارة من خلالها تستطيع الوصول إلى أعلى درجات الرضا لدى الموظف العام.

ثانياً : الإجازات :

والإجازة تعني : تغيب مشروع عن العمل سواء كان بأجر أو بغير أجر^(١) .
والأصل العام ، أن وقت الموظف وجهده يكرس لخدمة وظيفته، إلا أنه يجب أن تكون هناك فترات يخلد فيها الموظف إلى الراحة لتجديد واستعادة نشاطه مرة أخرى .
وإذا كانت الإجازات التي يحصل عليها الموظف تعتبر امتيازاً له ولمصلحته، إلا أن الهدف منها هو حماية صحة الموظف وتجديد نشاطه الذهني والفكري، ومحافظة على استمرار إنتاجيته بكفاءة واقتدار ، لأن فترة الراحة -الإجازة- نشاط للموظف^(٢) .
وما دام الغرض من الإجازة هو إعطاء الموظف قسطاً من الراحة لاستعادة وتجديد نشاطه لمواصلة العمل من جديد ، فإنه لا يجوز، ما لم ترخص له السلطة المختصة، أن يعمل خلالها بأجر أو بغير أجر لانتفاء الغرض من إقرارها، وإذا ثبت اشتغاله خلالها لحساب جهة أخرى كان للجهة التي يتبعها -مانحة الإجازة- أن تحرمه من أجره عن مدة الإجازة، وتسترد ما كانت قد دفعته له من أجر ، مع الاحتفاظ لها في جميع الأحوال

ويستحق الموظف اعتباراً من هذا التاريخ الأجر الوظيفي المقرر للتوظيفة المرقى إليها أو أجره السابق مضافاً إليه علاوة ترقية بنسبة (٥٪) من هذا الأجر الوظيفي أيهما أكبر".

(١) د. حمدي أمين عبدالهادي : إدارة شؤون موظفي الدولة ص ١٣٩ .

(٢) د. فؤاد العطار : القانون الإداري ، ط / الثالثة ، ط / بدون تاريخ أو ذكر للناشر ص ٤٧٨ .

بمجازاته تأديبياً^(١).

وللإجازات في الواقع الإداري عدة صور^(٢) نوضحها فيما يلي :

١- الإجازة الاعتيادية :-

وهي إجازات تعطى للموظفين بصفة دورية سنوياً، وهي شرعت لراحتهم واستعادة نشاطهم بعد ما بذلوه من جهد على مدار العام فيما أسند إليهم من أعمال . وقد تكون هذه الإجازات موحدة بالنسبة لجميع الموظفين، وقد تتفاوت طولاً وقصراً حسب سن الموظف، أو مدة خدمته، أو مستواه الوظيفي . كما يمكن تجزئتها أو إرجاء منحها، بل يمكن منعها وقطعها بعد منحها لأسباب قومية يقتضيها صالح العمل، ويجب لتمتع الموظف بها موافقة رئيسه مقدماً عليها بناءً على طلب منه .

ويدخل في نطاق هذه الإجازات ، الإجازات المقررة للموظفين في المناسبات الدينية والوطنية.

وقد نظم قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م هذه النوعية

(١) فقد نصت المادة (٥٦) من قانون الخدمة المدنية الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، على أنه " يُحظر على الموظف أن يؤدي عملاً للغير بأجر أو بدون أجر خلال مدة الإجازة بغير ترخيص من السلطة المختصة، وإلا حُرِّم من أجره عن مدة الإجازة، وللوحدة أن تسترد ما أدته إليه من أجر عن هذه المدة، وذلك دون الإخلال بالمسئولية التأديبية "

(٢) د. حمدي أمين : إدارة شئون موظفي الدولة ص ١٤٠، ١٤١ - د. علي عبدالقادر مصطفى : الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة ص ٩٨ وما بعدها - د. سليمان الطماوي : الوجيز في القانون الإداري ص ٤٥٧ وما بعدها - أستاذنا الدكتور : محمد بكر حسين : الوجيز في القانون الإداري ص ٥٨٠ وما بعدها.

من الإجازات في المواد (٤٧، ٤٩، ٥٠)، فقد تضمنت المادة (٤٧) الإجازات الرسمية التي تمنح للموظفين في الأعياد والمناسبات الوطنية بأجر كامل، وفي حالة تشغيله خلال هذه الإجازات -عند الضرورة- يضاعف له أجره، أو يعوض عنها^(١).

كما تضمنت المادة (٤٩) الأحكام الخاصة بالإجازة السنوية أو الاعتيادية أو الدورية للموظفين، ونجمل الأحكام الخاصة بها فيما يلي :-

أ- مدة الإجازة الدورية^(٢) :

تتفاوت مدة هذه الإجازة على النحو التالي :-

- ١٥ يوماً في السنة الأولى من خدمة الموظف بعد مضي ستة اشهر من تاريخ استلامه للعمل.
- ٢١ يوماً لمن أتم سنة كاملة في الخدمة.
- ٣٠ يوماً لمن أمضى في الخدمة عشر سنوات .
- ٤٥ يوماً لمن تجاوز عمره الخمسين سنة .

(١) فقد نصت المادة (٤٧) من قانون الخدمة المدنية على أنه " يستحق الموظف إجازة بأجر كامل عن أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية التي تحدد بقرار من رئيس مجلس الوزراء، ويجوز تشغيل الموظف في هذه العطلات إذا اقتضت الضرورة ذلك، مع منحه أجراً مماثلاً مضافاً إلى أجره المستحق أو إجازة عوضاً عنها.

وتسري بالنسبة للأعياد الدينية لغير المسلمين أحكام قرار رئيس مجلس الوزراء الصادر في هذا الشأن".

(٢) وهذه الإجازة وجوبية ، والوجوب يشمل الموظف والجهة التي يعمل بها ، بمعنى أنه من حق الموظف أن يطالب بها، ومن واجب الإدارة أن تستجيب دون أن تترخص في منحه هذه الإجازة إلا لأسباب قومية تقتضيها مصلحة العمل .

ويمنح الموظفون من ذوي الإعاقة إجازة سنوية لمدة خمسة وأربعون يوماً دون التقيد بعدد سنوات الخدمة.

ب- دور السلطة المختصة :-

أجاز القانون للسلطة المختصة زيادة مدة الإجازة الاعتيادية بما لا يجاوز خمسة عشر يوماً لطائفتين من العمال :

الأولى : العمال الذين يعملون في مناطق نائية .

الثانية: العمال الذين يعملون في أحد فروع الوحدة الإدارية خارج الجمهورية .
وتمنح هذه الإجازة سنوياً للموظفين بأجر كامل ولا تحسب من ضمنها الإجازات الرسمية السابق الإشارة إليها في المادة (٤٧)، ولا يجوز تقصيرها، أو تأجيلها، أو إنهاؤها، إلا لأسباب قومية تقتضيها مصلحة^(١).

ج- السماح بتراكم رصيد الإجازة الاعتيادية :

تعتبر الإجازة الاعتيادية من حقوق الموظفين التي تقتضيها طبيعة العمل، ومن ثم لا

(١) يستحق الموظف إجازة اعتيادية سنوية بأجر كامل، لا يدخل في حسابها أيام عطلات الأعياد والمناسبات الرسمية فيما عدا العطلات الأسبوعية، وذلك على الوجه الآتي:

١- ١٥ يوماً في السنة الأولى، وذلك بعد مضي ستة أشهر من تاريخ استلام العمل.

٢- ٢١ يوماً لمن أمضى سنة كاملة في الخدمة.

٣- ٣٠ يوماً لمن أمضى عشر سنوات في الخدمة. =

٤- ٤٥ يوماً لمن تجاوزت سنه الخمسين.

ويستحق الموظف من ذوي الإعاقة إجازة اعتيادية سنوية مدتها خمسة وأربعون يوماً دون التقيد بعدد سنوات الخدمة. وللسلطة المختصة أن تقرر زيادة مدة الإجازة الاعتيادية بما لا يجاوز خمسة عشر يوماً لمن يعملون في المناطق النائية، أو إذا كان العمل في أحد فروع الوحدة خارج الجمهورية.

ولا يجوز تقصير أو تأجيل الإجازة الاعتيادية أو إنهاؤها إلا لأسباب قومية تقتضيها مصلحة العمل.

يجوز تأجيلها أو تقصيرها أو إلغائها، إلا لأسباب ضرورية تقتضيها مصلحة العمل .
وأوجب المادة (٥٠) من قانون الخدمة المدنية الحالي على الموظف التقدم بطلب للحصول على كامل إجازته الاعتيادية، وإذا لم يتقدم بهذا الطلب سقط حقه فيها، ولا يستحق مقابلاً نقدياً عنها.

وأما إذا تقدم بالطلب ورفضته السلطة المختصة، استحق مقابلاً نقدياً عنها يصرف بعد مرور ثلاث سنوات على انتهاء العام المستحق عنه الإجازة على أساس أجره الوظيفي.

ولا يجوز للوحدة ترحيل هذه الإجازة إلا لأسباب تتعلق بمصلحة العمل، وفي حدود الثلث على الأكثر ولمدة لا تزيد على ثلاث سنوات، وذلك عند تقدم الموظف بطلب للحصول عليها ويتم رفض هذا الطلب^(١).

٢- الإجازة المرضية :-

وهي التي تقرر لمواجهة حالة مرض الموظف التي تعوق أدائه لمهام عمله، وتحدد مددها عن كل فترة زمنية معينة كثلاث سنوات مثلاً، وهذه المدد قد تكون بأجر كامل أو بنصف أجر أو بربع أجر ، وقد تكون بدون أجر^(٢) ، وذلك إذا استطلت مدة مرض الموظف، وتقرر هذه الإجازة وتحدد مددها بناء على الكشف الطبي على الموظف من قِبَل جهة طبية معتمدة .

وقد نظمت المادة (٥١) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة

(١) مادة (١٣٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

(٢) أستاذنا الدكتور / محمد بكر حسين : الوجيز في القانون الإداري ص ٥٨٧ .

٢٠١٦م، ونشير إلى أهم الأحكام الخاصة بهذه الإجازة على النحو التالي :-

أ- لمن تستحق؟ وما حدودها؟

تستحق للموظف كل ثلاث سنوات تقضى في الخدمة بقرار من المجلس الطبي المختص .

أما عن حدودها ، فقد راعى المشرع حالة الموظف المريض، فجعل أجره في الثلاثة أشهر الأولى من إجازته كاملاً، وفي الثلاثة أشهر التي تليها بما يعادل ٧٥٪ من أجره الوظيفي، وفي الستة أشهر التالية لها بما يعادل ٥٠٪ من أجره الوظيفي، و ٧٥٪ من الأجر الوظيفي لمن يجاوز سنه الخمسين .

وأجاز القانون للموظف الحق في مد هذه الإجازة بدون أجر للمدة التي يحددها المجلس الطبي المختص، إذا قرر احتمال برئه -شفائه- .

وفي جميع الأحوال أعطى القانون الموظف الحق في طلب تحويل الإجازة المرضية إجازة اعتيادية إذا سمح رصيده منها بذلك^(١).

تعليق :-

الجميع يقدر مدى أهمية المرتب بالنسبة للموظف، حيث يعتبر مصدر دخله الوحيد -لدى الكثير من الموظفين- الذي يعتمد عليه في إشباع حاجاته وحاجات أسرته أو من يعولهم، فأكثر الأفراد، إن لم يكن جميعهم، أحد أهم أسباب التحاقهم بالوظيفة العامة هو تأمين حياة كريمة لهم ولمن يعولوا، خاصة في حالة عجزهم عن العمل أو انخفاض قدراتهم البدنية في الكسب الطيب الذي ينفقون منه على أنفسهم ومن يعولوا.

(١) مادة (٥١) من قانون الخدمة المدنية.

فهل يعقل عندما تزداد أعباؤه بسبب تكاليف علاجه أن يحرم من مرتبه كله أو بعضه ؟
فبدلاً من أن تواجه حالة مرضه هذه بزيادة -ولو مؤقتة لحين شفائه- في مرتبه، ينقص
من أجره !!

لذا أرى صرف مرتب الموظف المريض كاملاً طوال فترة علاجه حفاظاً على من
يعولهم من الضياع، أيّاً كان نوع مرضه، مزمنًا أو غير مزمن .
أما عن ظاهرة تمارض العمال فينبغي أن تواجه بعقوبات رادعة وجزاءات صارمة؛
للقضاء عليها أو للحد منها، هذا فضلاً عن أنه في ظل التقدم الطبي الكبير في الآونة
الأخيرة يندر معه ادعاء الشخص بمرض لم يكن مصاباً به .

ب- حكم خاص بالمريض بمرض مزمن :-

يمنح الموظف المريض بأحد الأمراض المزمنة الذي يصدر بتحديد قرار من
وزير الصحة بناءً على موافقة المجلس الطبي المحنص إجازة استثنائية بأجر كامل إلى
أن يشفى أو تستقر حالته استقراراً يمكنه من العودة إلى العمل، أو يتبين عجزه عجزاً
كاملاً، وفي هذه الحالة الأخيرة يظل الموظف في إجازة مرضية بأجر كامل حتى بلوغه
سن المعاش .

وإذا رغب الموظف المريض في إنهاء إجازته والعودة إلى عمله، وجب عليه أن يقدم
طلباً كتابياً بذلك، وأن يوافق المجلس الطبي المختص على عودته^(١).

٣- الإجازة العارضة :-

وهي إجازة تقتضيها ظروف قهرية طارئة تحتم على الموظف التغيب الفوري عن

(١) المادة (٥١) من قانون الخدمة المدنية الحالي .

العمل دون التمكن من إبلاغ الإدارة والحصول على موافقتها، وهي فترة قصيرة نسبياً تحدد على مدار العام، وتؤخذ مجزأة، وإذا مضى العام يسقط حقه فيها^(١).

وقد نصت المادة (٨٨) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي على حكم هذه الإجازة فقالت: " للموظف أن ينقطع عن العمل لسبب عارض لمدة لا تتجاوز سبعة أيام خلال السنة وبحد أقصى يومان في المرة الواحدة." ، فالموظف لا يجوز له أن يحصل على أكثر من يومين متتاليين باعتبارهما مدة كافية لمواجهة الظروف الطارئة، لذا حق الموظف فيها ليس مطلقاً بل مقيداً بالظرف الطارئ .

٤- إجازات خاصة :-

وهذه الإجازات تقتضيها اعتبارات إنسانية واجتماعية خاصة بالموظف، مثل إجازة الوضع أو الأمومة بالنسبة للمرأة الموظفة بمناسبة الولادة، وإجازة الحج التي تمنع بمناسبة أداء هذه الفريضة الدينية، والإجازات الخاصة التي تمنح لأحد الزوجين لمرافقة الآخر في الخارج حفاظاً على الروابط الأسرية، وهذه النوعية من الإجازات منها ما يكون بأجر ومنا ما يكون بدون أجر .

الإجازات الخاصة في قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م :-
وتنقسم هذه الإجازات إلى نوعين ، إجازات خاصة بأجر، وإجازات خاصة بدون أجر .

أ- إجازات خاصة بأجر :

وهذه النوعية من الإجازات قررها المشرع في حالات خاصة ورد النص عليها في

(١) د. بكر القباني : مبادئ القانون الإداري الكويتي ص ١٧١ .

المادة (٥٢) من قانون الموظفين الحالي على النحو التالي :

- لأداء فريضة الحج وتكون لمدة شهر، وذلك لمرة واحدة طوال مدة خدمة الموظف الوظيفية، حيث إن هذه الشعيرة الإسلامية واجبة على المقتدر مرة واحدة في العمر طبقاً لتعاليم الإسلام الحنيف، ويقصد بالحج كما صرحت اللائحة التنفيذية، زيارة الأراضي المقدسة (مكة المكرمة والمدينة المنورة)، وزيارة بيت المقدس في فلسطين^(١)، وهذا التفسير من اللائحة التنفيذية يتناسب فئات الموظفين التي يتكون منهم الجاز الإداري في الدولة، حيث يجمع بين المسلمين والمسيحيين، فلكل منهم وجهة في الذهاب لأداء فريضة الحج.

- للموظفة الحق في إجازة وضع لمدة أربعة أشهر، بحد أقصى ثلاث مرات طوال مدة عملها بالخدمة المدنية، على أن تبدأ هذه الإجازة من اليوم التالي للوضع، ويجوز أن تبدأ هذه الإجازة قبل شهر من التاريخ المتوقع للوضع بناءً على طلب مقدم من الموظفة وتقرير من المجلس الطبي المختص. والموظفة تستحق هذه الإجازة حتى لو توفي مولودها^(٢).

ولعل المشرع قد أراد أن يجعل من هذا القيد سبباً لتحديد النسل، ولكنه لم يعبأ بالاعتبارات المحيطة بالطفل وبأمه، ولا سيما لو مات الطفل الأول أو الثاني .

- يستحق الموظف الذي يصاب إصابة عمل ويقرر المجلس الطبي المختص مدة لعلاجه، إجازة للمدة التي يحددها، مع مراعاة أحكام القانون رقم ٧٩ لسنة ١٩٧٥م

(١) المادة (١٤٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

(٢) المادة (١٤٤) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

بإصدار قانون التأمين الاجتماعي والقوانين المعدلة له فيما يتعلق بتحديد إصابة العمل والتعويض المستحق .

- للموظف المخالط لمريض بمرضٍ مُعدٍ ويرى المجلس الطبي منعه لهذا السبب من مزاولة أعمال وظيفته للمدة التي يحددها، فالمدة هنا مفتوحة لا تنتقص من الإجازات المقررة للموظف المخالط للمريض .

- يستحق الموظف المقيم بإحدى الكليات أو المعاهد أو المدارس إجازة عن أيام الامتحان الفعلية. ولمنع التحايل من قبل الموظف للتغيب عن العمل بدون وجه حق، يجب عليه أن يقدم ما يثبت دخوله الامتحان، وإلا قُدم للمساءلة التأديبية^(١). وفي جميع الحالات السابقة تكون الإجازة بأجر كامل، ولا تحسب من الإجازات السنوية أو المرضية المقررة للموظف.

ب- إجازات خاصة بدون أجر :-

وقد تحدث عنها المشرع في المادة (٥٣) من قانون الخدمة المدنية الحالي، وذلك على النحو التالي :-

- يمنح الزوج أو الزوجة إذا سافر أحدهما إلى الخارج للعمل أو للدراسة لمدة ستة أشهر على الأقل إجازة بدون أجر مدة بقاء الزوج أو الزوجة في الخارج، وفي جميع الأحوال يتعين على الوحدة أن تستجيب لطلب الزوج أو الزوجة. والحكمة من هذه الإجازة تتمثل في جمع شمل الأسرة وعدم شتاتها، لذا لا يشترط القانون كون أحد الزوجين المرخص له أو لها بالسفر موظفًا، وسلب القانون كل سلطة تقديرية للإدارة

(١) المادة (١٤٥) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية.

بشأن الترخيص بهذه الإجازة، وألزمها بالاستجابة لطلب الزوج أو الزوجة.

- يمنح الموظف إجازة بدون مرتب للأسباب التي يبيدها وتقدرها السلطة المختصة حسب مقتضيات العمل، ويدخل في ذلك على سبيل المثال الإجازات الدراسية في الداخل وفي الخارج، أو السفر خارج البلاد للبحث عن فرص عمل أفضل، وهنا أيضاً يكون للإدارة مطلق الحرية في الموافقة على الإجازة أو رفضها، وفي تحديد مدتها حسب المصلحة العامة.

وهذه النوعية من الإجازات - الواردة في البندين السابقين - تؤثر على الترقية، حيث لا يجوز ترقية الموظف إلا بعد عودته من الإجازة واستكمال المدة البينية اللازمة لشغل الوظيفة الأعلى مباشرة، ولا تدخل مدد الإجازات المنصوص عليها في هذين البندين السابقين ضمن المدد البينية اللازمة للترقية.

- تستحق الزوجة الموظفة إجازة بدون أجر لرعاية طفلها لمدة عامين على الأكثر في المرة الواحدة، وبحد أقصى ستة أعوام طوال مدة عملها بالخدمة المدنية. وفي هذه الحالة تتحمل الوحدة^(١) اشتراكات التأمين المستحقة عليها وعلى الموظفة.

ثالثاً: الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية والرياضية للموظفين :-

وتعتبر الرعاية في هذه المجالات للموظفين ضمن مكونات الأجور الحافزة التي تدفعهم إلى بذل أقصى جهد يمكن في أداء أعمالهم، لثقتهم في أن الدولة ستوفر لهم كافة

(١) يقصد بالوحدة، الوزارة أو المصلحة أو الجهاز الحكومي أو المحافظة أو الهيئة العامة. مادة (٤/٢) من قانون

الخدمة المدنية الحالي. ويراجع نص المادة (٥٢) من ذات القانون.

الخدمات التأمينية لهم ولأسرهم ضد مخاطر العمل والحياة، كالمرض أو العجز أو الشيخوخة أو الوفاة عن طريق التأمين الصحي للموظفين، هذا بجانب بعض الخدمات الأخرى ، كتوفير المواصلات والسكن والتغذية للموظفين في مناطق نائية، وإنشاء النوادي وتزويدها بوسائل الترفيه والثقافة ، وتنظيم الرحلات ، وأنواع الرياضة، وإقامة المدارس ودور الحضانه لأبناء الموظفين والموظفات، كما تعتبر النظافة والتهوية والإنارة الجيدة ، والهدوء واستخدام الأدوات المكتبية الحديثة من أقوى المؤثرات الرضا الوظيفي لدى الموظف العام، تستطيع من خلالها جهة الإدارة قياس رضاه الوظيفي.

وتمويل هذه الخدمات مشترك بين الموظفين والدولة، حيث يدفع الموظفون اشتراكات تقدر بنسبة مئوية محددة من المرتب، وتتولى القيام بها وزارة أو هيئة عامة على مستوى الدولة، وتحصل اشتراكات تمويل هذه الخدمات وتتولى استثمارها بما يمكنها من مواصلة تقديم هذه الخدمات^(١).

وقد نصت المادة (٤٥) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م على هذه النوعية من الحوافز بقولها : " تضع السلطة المختصة بالاشتراك مع اللجنة النقابية للوحدة نظامًا للرعاية الاجتماعية والثقافية والرياضية للموظفين بها، وذلك بمراعاة أحكام التشريعات ذات الصلة "

ونخلص من كل ما سبق ذكره في هذا الفرع، بأن الأجور الحافزة تنطوي على نوعين من المكونات، مالية وغير مالية، وهي كل ما يعود على الموظف، سواء كانت نقوداً أو

(١) د. حمدي أمين : إدارة شؤون موظفي الدولة، ص ١٤١ .

أموالاً أو خدمات، لقاء تأديته لأعمال وظيفته والتفرغ لذلك، ونظراً لأن الموظف ما لجأ للانخراط في الوظيفة العامة إلا من أجل هذه الأجور لكونه يعتمد عليها في الإنفاق على نفسه ومن يعول، إذاً تعبر من أهم العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي، فإذا كانت هذه الأجور بكل مكوناتها تكفي لإحيائه حياة كريمة هو ومن يعول، لا شك في أن رضاه الوظيفي سيكون في أعلى معدلاته، ولا يخفى على أحد قدر المميزات والتأثير الإيجابي على أدائه لأعمال وظيفته، مما يحقق الاستقرار داخل الوحدة الإدارية، وتقدم المجتمع بشكل عام، والعكس صحيح.

والسؤال الذي يطرح نفسه على بساط البحث الآن، إذا كانت النظم الوضعية قد عرفت نظام الأجور الحافز بمكوناته السابقة، فهل الإدارة الإسلامية عرفت هذه الحوافز بمكوناتها؟

وهذا ما سنجيب عليه في الصفحات التالية من خلال بحث هذا الموضوع في الشريعة الإسلامية.

الفرع الثاني

مكونات الأجور الحافزة في الشريعة الإسلامية

الناظر في تلك الأجور في الشريعة الإسلامية يجدها تشتمل على نوعين من المكونات، الأول: العطايا المالية والنقدية، والنوع الآخر: العطايا غير المالية أو المعنوية، وفي الصفحات التالية نلقي على كلا النوعين.

المكونات المالية للأجور الحافزة:

المكونات المالية هي: المبالغ النقدية أو العطايا العينية التي تعطى للموظفين لإثارة الرغبة لديهم وتحفيزهم على القيام بواجبات ووظائفهم على خير وجه.

وهذه النوعية من المكونات تجد أساسها في حديث النبي -ﷺ- الذي يقول فيه : " من وُلِّيَ لنا شيئاً فلم يكن له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً، فمن أعدّ سوى ذلك جاء يوم القيامة غالاً سارقاً"^(١).

وتأخذ هذه المكونات في النظام الإسلامي صوراً متعددة منها ، الأجور الحافزة، وسلب القتل، وغنيمه الحرب، والمكافآت التشجيعية .

أولاً: الأجور أو المرتبات :- والأجر هو العوض أو المقابل الذي يتقاضاه الموظف نظير ما أداه من خدمات^(٢).

وكانت الإدارة الإسلامية حريصة جداً على اتصاف الأجر بصفة التحفيز، ويتمثل التحفيز في الأجر فيما يراعيه الإسلام عند تقديره للأجر من ضرورة كفاية الأجر للموظف، بحيث يضمن له مستوى لاثقاً من الحياة يتناسب مع المستويين الاقتصادي والاجتماعي في البلد الذي يعيش فيه ، لذا يقول أبو يعلى : " وأما تقدير العطاء -

(١) ابن خزيمة : صحيح بن خزيمة ، باب إذن الإمام للموظف بالتزويج واتخاذ الخادم والمسكن من الصدقة ، تحت رقم ٢٣٧٠ ، ٧٠ /٤ - الحاكم : المستدرک علی الصحیحین ، رقم ١٤٧٣ ، ٥٦٣ /١ - البيهقي : سنن البيهقي الكبرى ، حديث رقم ١٢٧٩٧ ، ٣٥٥ /٦ - الإمام أحمد : مسند أحمد ، حديث رقم ١٨٠٤٤ ، ٢٢٩ /٤ .

(٢) عبدالعزيز حمد آل مبارك الإحصائي : تبين المسالك شرح تدريب السالك إلى اقرب المسالك ، شرح الشيخ محمد الشيباني بن محمد بن أحمد الشنقيطي الموريتاني ، ط/ دار الغرب الإسلامي ، ط/ الثانية ١٩٩٥ م ، ١٩١ /٢ ، ١٩٢ - ويراجع في معنى مقارب : الشيخ محمد عرفة الدسوقي : حاشية الدسوقي على الشرح الكبير للدردي ، ط/ مطبعة الأزهر ، القاهرة ١٣٦٠ هـ ، ط/ الأولى ، ص ٢ - ابن قدامة : المغني والشرح الكبير ، ط/ دار الكتاب العربي ، بيروت ، ١٤٠٣ هـ - ١٩٨٣ م ، ٣ /٦ .

المرتب- فمعتبر بالكفاية ، حتى يستغنى بها عن التماس مادة تقطعه عن حماية البيضة"^(١).

والسبب في ضرورة كفاية الأجر للموظف -كما بينه أبو يعلى- هو عدم انشغاله بطلب الرزق من مصادر أخرى، فيلهيه ذلك عن واجبه الأصلي وهو حماية البيضة -أي الدفاع عن الدين والوطن-، ويعني هذا في مجال الوظيفة العامة أن ضعف الأجر عن ضمان الحد الأدنى للمعيشة يجعل الموظف يرتشي أو يسرق وظيفته أو ما أوّتمن عليه حتى يشبع حاجاته الضرورية.

ومن هنا ذهب بعض الفقهاء^(٢)، إلى أن يراعى عند تقدير الأجر ثلاثة أوجه :-

- ١- عدد من يعولهم الموظف من الذراري .
 - ٢- ما يكفل الإنفاق على ما يقنيه من الخيل والظهر، أو ضمان الأجر لتكاليف مظاهر الوظيفة وكل ما يتطلبه ذلك لأداء واجباتها على نحو أفضل .
 - ٣- مراعاة مستوى الأسعار في المكان الذي يوجد فيه الموظف من رخص أو غلاء، فيقدر كفايته في نفقته وكسوته لعامه كله فيكون هذا المقدر في أجره، ثم يعرض حاله في كل عام فإن زادت حاجاته الضرورية زيد في أجره، وإن نقصت نقص منه .
- ولقد ضرب سيدنا عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- مثلاً حياً لتقدير حاجة الموظف الضرورية من الطعام وما يكفيه ويسد حاجته، مما يعتبر وبحق من أحدث وسائل العصر الحديث في التقدير ، وهو التقدير على الطبيعة، فقد روي عنه -رضي الله عنه- أنه " قد أمر

(١) أبو يعلى : الأحكام السلطانية ص ٢٤٢ .

(٢) الماوردي : الأحكام السلطانية ص ٣٥٤ - أبو يعلى : الأحكام السلطانية ص ٢٤٢ .

بجريب^(١) من القمح فطحن، ثم خبز، ثم ثرد-أي جعل ثريداً- ثم دعا لأكله ثلاثين رجلاً، فأكلوا منه غداهم حتى أصدرهم -أي أشبعهم- ثم فعل في العشاء مثل ذلك، فقال عمر : يكفي الرجل جريبان في الشهر، -باعتبار أن للرجل أكلتان في اليوم- فكان يرزق الرجل والمرأة والمملوك جريبين كل شهر^(٢).

ويتمثل أيضاً وجه التحفير في الأجر في تمجيد الشريعة الإسلامية للعمل، وفي كفالة وسرعة وصول الأجر للموظف، فقال -ﷺ- : ﴿إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا﴾^(٣)، وقال -ﷺ- : ﴿وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِمَّا عَمِلُوا﴾^(٤)، وقوله: ﴿فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَى بَعْضُكُمْ مِنْ بَعْضٍ﴾^(٥).

وجاءت السنة المطهرة تؤكد ذلك، فعن العمل قال النبي -ﷺ- : " ما أكل ابن آدم طعاماً قط خير من أن يأكل من عمل يده ، وأن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده "^(٦)،

(١) الجريب : مكيال قدر أربعة أقفزة، والقفيز : مكيال كان يكال به قديماً، ويعادل بالتقدير المصري الحديث نحو ستة عشر كيلو جراماً، إذا فالجريب يقدر بستين كيلو جراماً .

(٢) الماوردي : الأحكام السلطانية ص ٣٤٩ - أبو يعلى : الأحكام السلطانية ص ٢٣٩ - ابن سعد : الطبقات الكبرى ، ط/ دار صادر ١٤٠٥هـ-١٩٨٥م ، ٣/ ٣٠٥ - د. سليمان الطماوي : عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ص ١٨٢ .

(٣) سورة الكهف الآية (٣٠) .

(٤) سورة الأنعام من الآية (١٣٢) .

(٥) سورة آل عمران من الآية (١٩٥) .

(٦) البخاري : صحيح البخاري ، من حديث المقداد ، حديث رقم ٢٠٧٢ ، كتاب البيوع، باب كسب الرجل وعمله بيده ، ٣/ ٥٧ .

وقال - ﷺ - في يد العامل: "من أمسى كالأمن عمل يده بات مغفوراً له" (١).
وفي سرعة وصول الأجر للموظف قال - ﷺ - : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " (٢).

وفي حماية الأجر وضمنان وصوله كاملاً قال - ﷺ - : " إياكم والقسامة، قالوا: وما القسامة يا رسول الله؟ قال: الرجل يكون على الفئام من الناس فيأخذ من حظ هذا وحظ هذا " (٣).

ومن هنا جاءت صفة التحفيز للأجور بالرغم من أنها تعد مقابلاً لما بذله الموظف من جهد في أداء عمله .

وبذلك كان للشريعة الإسلامية السبق في قيام سياسة الأجور على مراعاة مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في أداء عمله من ناحية، ومن ناحية أخرى على ضرورة توفير الحد الأدنى على الأقل من حاجته الماسة له وللمن يعول .

ثانياً: سلب القتل :- والسلب هو استئثار المقاتل بتجريد من قتله من ثيابه وجميع أمتعه من أسلحة ودرع يستعملها في القتال، وخيل يقاتل عليها، أو ماسكاً بها يدخرها

(١) أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبري: المعجم الأوسط، تحقيق / طارق عوض الله بن محمد، عبدالمحسن ابن إبراهيم الحسيني، ط/ دار الحرمين، القاهرة ١٤١٥هـ، حديث رقم ٧٥٢٠، ٧/ ٢٨٩ - الهيثمي: مجمع الزوائد ٦٣/٤ .

(٢) البيهقي: سنن البيهقي الكبرى، حديث رقم ١١٤٣٤، ٦/ ١٢٠ - مجمع الزوائد ٩٨/٤ - محمد بن يزيد أبو عبدالله القزويني: سنن ابن ماجه، ط/ دار الفكر، تحقيق / محمد فؤاد عبدالباقي، حديث رقم ٢٤٤٣، ٨١٧/٢ .

(٣) البيهقي: سنن البيهقي، حديث ١٢٨٠٤، ٦/ ٣٥٦ - أبو داود: سنن أبو داود، حديث ٢٧٨٤، ٣/ ٩١ .

للحاجة^(١).

ويعد السلب صورة فعالة من صور التحفيز المالي في النظام الإسلامي، ويتجلى وجه التحفيز

في حصول مستحقه -القاتل- عليه كاملاً ويصير ملكاً خاصاً له^(٢)، مهما بلغت قيمته، لا يزاحمه فيه أحد غيره مهما تعددت أسلابه، ومما يدلنا على ذلك قول النبي -ﷺ: "من قتل قتيلاً له عليه بينة فله سلبه"^(٣).

وقد حدثت واقعة في خلافة سيدنا عمر بن الخطاب تؤكد استئثار القاتل بسلب من قتله مهما بلغت قيمته دون أن ينقص منه شيء مؤداها، أن شاباً من المسلمين يقال له "زهرة" عمد إلى "الجالينوس" وهو أحد أمراء الفرس ومن كبار أغنيائهم وقتله وقام بسلبه، وجاء بسلبه إلى قائده سعد بن أبي وقاص، فاستكثر سعد أن ينفرد هذا الجندي بالسلب كله، فكتب إلى عمر -ﷺ- يستفتيه في ذلك، فرد عليه عمر قائلاً: أتعمد إلى مثل

(١) أبو يحيى زكريا الأنصاري الشافعي: كتاب أسنى المطالب شرح روض الطالب، وبهامشه حاشية الشيخ أبو العباس بن أحمد الرملي الكبير الأنصاري تجريد الشيخ محمد بن أحمد الشويري، ط/ دار الكتاب الإسلامي، القاهرة، ط/ بدون تاريخ، ٣/ ٩٥ - الماوردي: الأحكام ص ٢٤٧.

(٢) الشيخ: إبراهيم الباجوري: حاشية الباجوري على شرح ابن قاسم على متن الشيخ أبي شجاع في مذهب الإمام الشافعي وبهامشه الشرح المذكور، ط/ دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه ١٩٥٧ م، ٢/ ٢٦٨ - النووي: روضة الطالبين ٦/ ٣٧٤.

(٣) البخاري: صحيح البخاري، كتاب فرض الخمس، باب من لم يخمس الأسلاب ومن قتل قتيلاً فله سلبه من غير أن يخمس وحكم الإمام فيه، رقم ٣١٤٢، ٤/ ٩٢، وفي كتاب المغازي، باب قوله تعالى يوم حنين (إذا أعجبتكم كثرتكم...)، رقم ٤٣٢١، ٥/ ١٥٤.

زهرة وقد صلى بمثل ما صلى إليه، وقد بقى عليك من حريك ما بقى، تكسر قرنه وتفسد قلبه، أمض له سلبه، وفضله على أصحابه عند العطاء بخمسائة، فدفع سعد إلى زهرة سلبه، فباعه - كما تذهب بعض الروايات - بسبعين ألف درهم^(١).

ومن هنا يعد السلب حافزاً قوياً يرفع من الروح المعنوية للمقاتلين، ويصل بالرضا الوظيفي عندهم لأعلى معدلاته، مما يدفعهم إلى بذل قصارى جهدهم في قتال العدو، والإجهاز على أكبر عدد ممكن منهم.

لذا رأينا سيدنا عمر يكتب إلى سعد بأن يعوض الجندي عن التأخير في قبض سلبه، ويميزه على أصحابه عند تقسيم العطاء، ليؤكد له ولغيره من الجند الثبات على المبدأ دائماً وأبداً.

ثالثاً: الغنيمة: -والغنيمة لغة: مأخوذة من الغنم وهو الفوز، يقال غَنِمَ المقاتل غنماً أي ظفر بمال عدوه، والغنيمة ما يؤخذ في الحرب قهراً^(٢).

وشرعاً: ما استولى عليه المسلمون من أموال الكفار بالقتال على سبيل القهر والغلبة^(٣).

(١) د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ص ١٨٥.

(٢) مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز ص ٤٥٦.

(٣) الكساني: بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، ط/ دار الكتب العلمية، بيروت، ١٩٨٦م، ط/ الأولى

١١٧/١ الباجوري: حاشية الباجوري ٢/ ٢٧٠ - النووي: روضة الطالبين ٦/ ٣٥٤ - ابن مفلح: الفروع

٦/ ٢٢٢ - القاضي عبدالله بن عمر البيضاوي: الغاية القصوى في دراية الفتوى، دراسة وتحقيق وتعليق علي

محي الدين علي القرعة داغي، ط/ دار الإصلاح للطبع والنشر والتوزيع، السعودية، ط/ بدون تاريخ ٢/ ٩٥١ -

الشيخ الإحسائي: تبين المسالك شرح تدريب السالك ٢/ ٤٥٣ - علي بن محمد الجرجاني: كتاب التعريفات

، ط/ دار الكتب العلمية، بيروت، ط/ الأولى ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م، ص ١٦٢.

والغنيمة مشروعة بالكتاب والسنة :

فأما الكتاب : فقوله - ﷺ - : ﴿ وَأَعْلَمُوا أَنَّمَا غَنِمْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ لِلَّهِ خُمُسَهُ وَلِلرَّسُولِ وَلِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ ﴾ ^(١) ، وقوله - ﷺ - : ﴿ فَكُلُوا مِمَّا غَنِمْتُمْ حَلَالًا طَيِّبًا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَحِيمٌ ﴾ ^(٢) .

أما من السنة : فقول النبي - ﷺ - : " أعطيت خمساً لم يعطهن أحد قبلي : نصرت بالعرب مسيرة شهر، وجعلت لي الأرض مسجداً وطهوراً فأيما رجل من أمتي أدركته الصلاة فليصل، وأحلت لي المغانم ولم تحل لأحد قبلي، وأعطيت الشفاعة، وكان النبي يبعث إلى قومه خاصة، وبعث للناس عامة " ^(٣) .

وتعد الغنيمة صورة من صور التحفيز المالي للعسكريين، ويتجلى وجه التحفيز في كونها، أنها توزع على الغانمين، الذين شهدوا الواقعة فقط ^(٤) مما يمثل دافعاً لهم على الإسراع والانضمام لصفوف الجيش لقتال الأعداء بحماس، وعدم توانٍ ؛ ليحققوا النصر والظفر .

ويتمثل وجه التحفيز أيضاً في الغنائم في أنها تقسم على الغانمين بالعدل، فلا يحابي فيها أحد، لا لرياسته ولا لنسبه ولا لفضله ^(٥)، كما فعل النبي - ﷺ - ، حيث يروى عنه -

(١) سورة الأنفال من الآية (٤١) .

(٢) سورة الأنفال الآية (٦٩) .

(٣) البخاري : صحيح البخاري ، كتاب الصلاة، باب قول النبي - ﷺ - جعلت لي الأرض مسجداً وطهوراً ، من حديث جابر بن عبد الله ، رقم ٤٢٨ ، ٩٥ / ١ .

(٤) أبو يحيى زكريا الأنصاري : اسنى المطالب شرح روضة الطالب ٩٥ / ٣ ، ٩٦ .

(٥) ابن تيمية : السياسة الشرعية ص ١٧ ، ١٨ .

ﷺ - أن سعد بن أبي وقاص - ﷺ - رأى أن له فضلاً على من دونه، فقال النبي - ﷺ - : " هل تنصرون وترزقون إلا بضعفائكم " (١). وفي مسند أحمد ومصنف عبدالرزاق عن سعد بن أبي وقاص قال : " قلت يا رسول الله الرجل يكون حامية القوم يكون سهمه وسهم غيره سواء ، قال : ثكلتك أمك ابن أم سعد ، وهل ترزقون وتنصرون إلا بضعفائكم " (٢). وتقسم الغنيمة أخماساً ، خمس للمصارف المذكورة في الآية الكريمة : ﴿ وَاعْلَمُوا أَنَّمَا غَنِمْتُمْ مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ لِلَّهِ خُمُسَهُ وَلِلرَّسُولِ وَلِلَّذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ ﴾ (٣)

أما عن الأربعة الأخرى : فإنها تقسم على الغانمين، وقد اختلف الفقهاء (٤) في كيفية تقسيمها، هل يعطى للفرس سهم أم سهمين، وما أرجحه وأميل إليه أنه يعطى للفرس سهمًا وللفرس سهمين وللراجل سهمًا، وذلك لما روى أن النبي - ﷺ - أنه أسهم

(١) البخاري : صحيح البخاري ، كتاب الجهاد والسير، باب : من استعان بالضعفاء والصالحين في الحرب، رقم ٢٨٩٦، ٣٦/٤ .

(٢) الإمام أحمد: مسند الإمام أحمد، حديث رقم ١٤٩٣، ٨٦/٣ . أبو بكر عبدالرزاق بن همام الصنعاني : مصنف عبدالرزاق : ط/ المكتب الإسلامي ، بيروت ١٤٠٣ هـ ، ط/ الثانية ، تحقيق / حبيب الرحمن الأعظمي ، باب الغنيمة، حديث رقم ٩٦٩١ ، ٣٠٣/٥ .

(٣) سورة الأنفال من الآية (٤١) .

(٤) (يراجع في هذا : الخلاف كلاً من : الكساني : بدائع الصنائع / ١٢٤ - الباجوري : حاشية الباجوري ٢٧١ / ٢ - الشيخ الإحسائي : تبين المسالك شرح تدريب السالك ٤٥٣ / ٢ - النووي : روضة الطالبين ٣٨٣ / ٦ - البيضاوي : الغاية القصوى في دراية الفتوى ٩٦٩ / ٢ - ابن تيمية : السياسة الشرعية ص ١٩ - أبو يوسف : الخراج ص ١٩ - ومن المؤلفات الحديثة يراجع : أستاذنا الدكتور / السيد طلبه السيد ، د/ محمود حسني الزيني : محاضرات في الفقه الشافعي ، ط/ مطبعة التركي ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٤ م ، ص ٢١٨ وما بعدها .

للرجل ولفرسه ثلاثة أسهم ، سهم له وسهمان لفرسه^(١).

وما دامت الغنيمة تعد حافزاً على القتال فلا يجوز تقسيمها إلا بعد انتهاء الحرب،
ليعلم بانتهائها تحقق الظفر واستقرار الملك، ولئلا ينشغل الجنود بها فيهزموا^(٢).
وبذلك كانت الغنائم من أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين التي تبث في النفس
الحماس وروح التضحية، وبذل كل جهد وطاقة لتحقيق النصر والتمكين لدين الله في
الأرض.

رابعاً : المكافآت التشجيعية :- ما أشرنا إليه سلفاً من حوافز تمثلت في الأجور
الحافزة، والسلب وغنيمة الحرب قد دلت عليها أدلة قاطعة من الكتاب والسنة، ولم
يقتصر الأمر على ذلك، فبالبحث وجد أن الإدارة الإسلامية قد اهتمت إلى نوع آخر من
الحوافز المالية يمنح للموظفين المدنيين دلت عليها سوابق تاريخية في عهد كبار
الصحابة، ويمكن أن نطلق على هذه النوعية من الحوافز "المكافآت التشجيعية" وهي
عبارة عن مبلغ مالي يمنح للموظف الكفاء الذي أجاد في عمله، أو قدم أعمالاً ممتازة
لها قيمتها.

ومن التطبيقات على هذه النوعية من الحوافز ما روى أن سيدنا عمر بن الخطاب -
رضي الله عنه - كتب إلى أبي موسى الأشعري : " إني قد بعثت إليك مع غاضرة بن سمرة العنبري
بصحف، فإذا أتاك لكذا وكذا فأعطه مائتي درهم، وإن جاءك بعد ذلك فلا تعطه شيئاً
واكتب إليّ في أي يوم قدم عليك " ^(٣).

(١) محمد بن عيسى أبو عيسى الترمذي السلمي : سنن الترمذي ، ط/ دار إحياء التراث العربي ، تحقيق/ أحمد

محمد شاكر وآخرون ، حديث رقم ١٥٥٤ ، ٤/ ١٢٤ .

(٢) الماوردي : الأحكام السلطانية ص ٢٤٧ .

(٣) محمد كرد علي : الإسلام والحضارة العربية ٢/ ١٣٤ ، ١٣٥ .

فهنا رأينا سيدنا عمر يحدد مكافأة قدرها مائتي درهم "لغاضرة" وذلك إذا أنجز عمله-وهو إيصال الصحف- في الميعاد المحدد لذلك، فإذا لم ينجز عمله في وقته المحدد يحرم منها .

ومن التطبيقات الواضحة لهذه الحوافز، أن أهل حمص قد شكوا عاملهم سعيد بن عامر إلى أمير المؤمنين عمر بن الخطاب، وسألوه عزله لأنه لا يخرج للناس حتى يرتفع النهار، ولا يجيب أحداً بليل، وله في الشهر يوم لا يخرج فيه، فلما أيقن عمر -رضي الله عنه- من أن عامله يعجن خبزه ويجلس حتى يختمر فيخبز ثم يخرج للناس، وأنه يجعل الليل كله للعبادة، وأنه يشتغل مرة في الشهر بغسل ثيابه، بعث إليه عمر ألف دينار يستعين بها^(١). فلما وجد سيدنا عمر عامله سعيد كما أراد أميناً على وظيفته، حريصاً على طاعة الله في عمله، فقد كافأه بألف ينار ليستعين بها على طاعة الله ، وليزداد أمانة وحرصاً على وظيفته .

ومن ذلك يتضح أن المكافآت التشجيعية تعطي للموظف المجتهد الذي أخلص وتفانى في أداء واجبات وظيفته حتى أصبح متميزاً في ذلك . وأخيراً وعلى ضوء ما سبق ، إن منح هذه المكافأة يخضع للسلطة التقديرية للإدارة الإسلامية

ولم يكن حقاً مكتسباً للموظف سواء تفانى في عمله أم لا ، ولم يكن لها حداً أدنى

(١) محمد كرد علي : المرجع السابق ص ١١٧ - وتراجع هذه القصة تفصيلاً لدى الشيخ : محمد يوسف الكاندهلوي : حياة الصحابة ، علق عليه وخرج أحاديثه د/ محمد بكر إسماعيل ، ط/ دار الحديث ، المكتب الثقافي ، القاهرة ، ط/ الأولى ١٤٢٠هـ-١٩٩٩م ، ٢/ ١٠٣ ، ١٠٤ .

كما لم يكن لها حداً أقصى حتى لو تجاوزت قيمة الأجر الذي يأخذه الموظف، وهي بذلك تختلف عن المكافآت التشجيعية في النظام الإداري الوضعي والتي يشترط فيها عدم تجاوزها قيمة معينة أو نسبة محددة من الأجر الوظيفي الذي يحصل عليه الموظف^(١).

وخلاصة القول أن الشريعة الإسلامية قد لمست ميل الطبيعة الإنسانية للتملك والاستثمار وحب المال، وعلمت مدى تأثيره على معنويات الموظفين ورضتهم عن وظائفهم، وشحذ جهودهم وتسخيرها في خدمة وظائفهم، فأقرت نظاماً محكماً للإجور الحافزة بمشتملاتها السابقة، للموظفين العسكريين والمدنيين على السواء، فسبقت بذلك كافة النظم الوضعية .

المكونات غير مالية (المعنوية) للإجور الحافزة:

وبعد أن ضمنت الإدارة الإسلامية حياة كريمة للموظفين عن طريق توفير المكونات المالية -المشار إليها سلفاً- لم تغفل مراعاة البعد الإنساني والاجتماعي للموظف ولغيره من المسلمين ، فحرصت على توفير الحوافز الإنسانية للموظفين، تلك الحوافز التي تمثل المقابل المعنوي لقيام الموظفين بواجباتهم الوظيفية، وقد يكون لبعضها قيمة مالية كالترقية ولكنها تتميز بطابعها الإنساني والاجتماعي، والبعض الآخر منها يكون غايته توفير الرعاية الصحية، والراحة البدنية لمواصلة العمل بقدره خلاقة وكفاءة عالية .

(١) مادة (٣٨) من قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م .

وفي الصفحات التالية نوضح أهم مكونات الأجور الحافزة المعنوية، وذلك على النحو التالي :

أولاً: الترقية:

والترقية ببساطة تعني انتقال الموظف من الوظيفة التي يشغلها إلى وظيفة أخرى أعلى منها في الواجبات والمسئوليات، وتجري في النظم المعاصرة على أساس الأقدمية، أو الاختيار على أساس الجدارة، أو الاثنين معاً.

وقد فطنت الإدارة الإسلامية إلى نظام الترقية وكانت تؤسس دائماً على أساس الجدارة أو الصلاحية باعتبارها كانت تأخذ شكل التعيين الجديد في كل مرة، فيكون شأنها شأن التعيينات الجديدة، التي كانت تتم على أساس الصلاحية بركنيها، القوة والأمانة.

ومن الأمثلة على الترقية في الإدارة الإسلامية، ما فعله سيدنا عمر بن الخطاب من إسناد قيادة جيش المسلمين في الشام إلى أبي عبيدة بن الجراح بعد عزل خالد بن الوليد، وكان أبو عبيدة آنذاك تحت إمرة خالد^(١). فأبو عبيدة كان في وظيفة الجندي فتمت ترقيته إلى وظيفة القائد الرئيس .

وقد أخذت الترقية في الإدارة الإسلامية صورة أخرى، تمثلت في توسيع اختصاصات الموظف، كما فعل سيدنا عمر بن الخطاب مع معاوية بن أبي سفيان عندما أضاف

(١) ابن جرير الطبري : تاريخ الرسل والملوك ٤/٦٦، ٦٧ - خالد محمد خالد : رجال حول الرسول ، ط/ دار الفكر ، ط/ بدون تاريخ ص ٢٤٢ - محمد حسين هيكل : الفاروق عمر ، ط/ دار المعارف بمصر ، ط/ السادسة ط/ بدون تاريخ ، ١/٩٦، ٩٧ - د. سليمان الطماوي : عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة، ص ٢٩٠ .

لاختصاصاته ولاية الأردن بعد عزل شرحبيل بن حسنة عنها^(١) ، فأصبح معاوية أميراً على الشام كلها .

ومن هنا يتبين أن الإدارة الإسلامية قد عرفت نظام الترقى القائم على أساس الجدارة أو الصلاحية، ولا شك أن هذا يعد عاملاً مؤثراً في رضا الموظفين، يحثهم على بذل أقصى جهد ممكن في تحقيق أهداف الوظيفة ، حتى يكون عند حسن ظن هيئة الاختيار .
ثانياً : الإجازات :- وقد حرص النظام الإسلامي على ضرورة توفير القدر الكافي من الراحة للموظف كل فترة زمنية يقضيها في أداء عمله، ليستعيد نشاطه لمواصلة أعمال وظيفته بجد وحماس .

ومشروعية الإجازات تجد أساسها في عدم تكليف الإنسان بما لا يطيق ، قال - ﷺ : ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾^(٢) ، فالنفس بطبيعتها لها طاقة، والقلوب تمل ، فيلزم لها فترات للراحة والترفيه لتستعيد نشاطها من جديد، لذا يقول النبي - ﷺ - : " إن لنفسك عليك حق، وإن لبدنك عليك حق ، وإن لأهلك عليك حق فأعط كل ذي حق حقه " ^(٣) .

(١) د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة ص ٣٧٢ - محمد حسين هيكل : الفاروق عمر ١/٩٧ .

(٢) سورة البقرة من الآية (٢٨٦) .

(٣) أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي: مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، تحقيق: حسام الدين القدسي، الناشر: مكتبة القدسي، القاهرة، ١٤١٤ هـ، ١٩٩٤ م، كتاب الفتن، باب فيما كان بينهم يوم صفين - ﷺ - ، رقم ١٢٠٤٦، ٧/٢٣٩ - أبو عيسى محمد بن عيسى بن سؤرة بن موسى بن الضحاك (الترمذي): الجامع الكبير - سنن الترمذي -، تحقيق: بشار عواد معروف، دار الغرب الإسلامي - بيروت، ١٩٩٨ م، أبواب الزهد، باب رقم ٦٣، حديث رقم ٢٣١٣، ٤/١٨٧ . - أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن

واستناداً إلى هذه الأصول أقرت الإدارة الإسلامية نظام الإجازات، فسمحت للموظف بيوم إجازة كل أسبوع، فضلاً عن حقه في طلب إجازة خاصة لأسباب خاصة، بجانب الإجازة الاعتيادية .

فبالنسبة للإجازة الأسبوعية : فقد حدد يوم الجمعة من كل أسبوع لراحة الموظفين ، وهذا ما يتضح من الرسالة التي بعث بها عمر بن الخطاب -رضي الله عنه - إلى سعد بن أبي وقاص، يقول فيها: " ترفق بالمسلمين في مسيرهم، ولا تجشمهم مسيراً يتعبهم ، ولا تقصر بهم عن منزل رفق حتى يبلغوا عددهم ، والسفر لم ينقص من قوتهم ... وأقم بمن معك في كل جمعة -أي أسبوع- يوم وليلة حتى تكون لهم راحة يجمعون فيها أنفسهم، ويرمون أسلحتهم وأمتعتهم"^(١) .

أما عن الإجازة الخاصة ، فهي التي كانت تمنح للموظف لأسباب خاصة تتعلق به، كإجازة الحج التي تعطى للموظف لأداء هذه الفريضة بعد استئذان الحاكم أو الرئيس الإداري، ومما يدل على ذلك أن عتبة بن مروان والي البصرة في عهد عمر بن الخطاب -رضي الله عنه - لما أراد الخروج للحج استأذن عمر في ذلك فأذن له^(٢) .

وبالنسبة للإجازة الاعتيادية : وهي التي تمنح للموظف بصفة دورية كل فترة زمنية

نُعيم بن الحكم النيسابوري المعروف بابن البيع: المستدرک علی الصحیحین، تحقیق: مصطفی عبد القادر عطا، دار الکتب العلمیة - بیروت، ط/١، ١٤١١ - ١٩٩٠م، رقم ٦٩٠٠، ٦٧/٤. واللفظ للهشمي، والحديث صححه الألباني.

(١) د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول السياسة ص ٢٩١ - خالد محمد خالد : خلفاء الرسول ص ٢٧٠، ٢٧١ .

(٢) بن جرير الطبري : تاريخ الرسل والملوك ٨٢ / ٤ .

محددة غالباً ما تكون سنة، قد أقرتها الإدارة الإسلامية .
ومما يروى في ذلك أن القاضي محمد بن يقي كان لا يحكم في شهر رمضان،
ويتفرغ للعبادة، ولم يزل مواظباً على ذلك حتى مات^(١).
ومن ذلك يتضح أن الإسلام قد أقر نظام الإجازات باعتباره من أهم الحوافز
المعنوية التي تعمل على توفير الراحة اللازمة للموظفين لمواصلة أعمالهم بحيوية
ونشاط .

ثالثاً : الرعاية الصحية والاجتماعية :- عرفت الإدارة الإسلامية مقدار وأهمية
الرعاية الصحية والاجتماعية على رضا الموظف عن أعمال وظيفته، فسعت جاهداً
لتوفير أكبر قدر من هذه الرعاية للموظف، حتى تصل برضاه الوظيفي إلى أعلى
معدلاته، مما يمكنه من توجه طاقته الوجهة الصحيحة في مماريته لأعمال وظيفته، لذلك
سعت الإدارة لتوفير ما يلي :-

١- توفير المسكن ووسائل المواصلات لكل موظف :- حرصت الشريعة الإسلامية
على توفير المسكن الصحي والملائم لكل موظف، ووسيلة المواصلات المناسبة
والمريحة له، وهو ما يتضح من حديث النبي -ﷺ- الذي يقول فيه : " من وَّليَ لنا
شيئاً فلم يكن له امرأة فليتزوج، ومن لم يكن له مسكن فليتخذ مسكناً، ومن لم يكن
له مركب فليتخذ مركباً، ومن لم يكن له خادم فليتخذ خادماً، فمن أعدّ سوى ذلك

(١) د. ظافر القاسمي : نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي ، السلطة القضائية ، ط / دار النفائس، ط /

الثانية ١٩٧٧م، ص ٤٨٦ .

جاء يوم القيامة غالباً سارقاً" (١).

ويتضح من هذا الحديث أن النبي -ﷺ- قد لمس ضرورة توفير المسكن اللازم للموظف ، حتى يستقر في عمله ويطمئن على مستقبل أسرته، ويعيش راضياً سعيداً ، في ظل مجتمع متكامل يوفر لأبنائه سبل الحياة الكريمة المستقيمة، لذا قرر -ﷺ- مسكناً لكل موظف، كما شعر بضرورة وصول الموظف إلى مقر عمله في موعده دون أن تنتهك قواه بفعل المواصلات السيئة -هذا إذا كانت موجودة أصلاً الآن- فأمر -ﷺ- بضرورة توفير وسيلة مواصلات سهلة ومريحة لنقل الموظف إلى مكان عمله .

٢-الرعاية الصحية :- قد حرمت الشريعة الإسلامية كل من يضر بصحة الإنسان ، وحثت الموظف على المحافظة على صحته والبعد عن كل ما يسوؤها أو يضر بها حسيًا ومعنويًا ، فقال -ﷺ- : ﴿ وَيَجِلُّ لَهُمُ الطَّيِّبَاتِ وَيُحَرِّمُ عَلَيْهِمُ الْخَبَائِثَ ﴾ (٣) ، والخبائث كل ما يضر بجسم الإنسان ، وذلك حماية لفئة الموظفين وغيرهم، وحفاظًا على طاقاتهم وقدراتهم بهدف استغلالها في النهوض بمستوى الأمة الفكري والاقتصادي بما يعود بالخير والسعادة على المجتمع الإسلامي بأسره .

وقد لمس طاهر بن الحسين ذلك، فكتب لابنه عبدالله يقول : " وانصب لمرضى المسلمين دوراً تأويهم، وقواما يرفقون بهم ، وأطباء يعالجون أسقامهم" (٣).

(١) سبق تخريجه في الفرع السابق .

(٢) سورة الأعراف من الآية (١٥٧) .

(٣) عبدالرحمن بن خلدون : مقدمة ابن خلدون الجزء الأول من كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر ، ط / الرابعة ، ط / دار الكتب العلمية ، بيروت

٣-الإشادة بالموظفين الأكفاء :- وهذه صورة من صور التحفيز الإنساني التي عرفتها الإدارة الإسلامية، تتمثل في إعطاء الموظف الكفاء ما يستحقه من المدح والثناء بما يشعره بالرضا وتحقيق الذات ، ويشبع غريزته الإنسانية والتي دائماً ما تميل إلى الإشعار بالأهمية .

من ذلك ما أثنى به النبي -ﷺ- على أبي عبيدة بن الجراح بقوله : " إن لكل أمة أميناً وإن أميننا أيتها الأمة أبو عبيدة بن الجراح " (١) .

فالنبي -ﷺ- كان يثني على الأمناء المجتهدين من الموظفين خيراً ؛ ليرفع من معنوياتهم ويشعرهم بكمال ذاتهم حتى يقوموا بأداء واجباتهم الوظيفية على خير وجه . وهذه الصورة من الحوافز تقابل ما يعرف في عصرنا الحالي بمنح شهادات التقدير والأنوطة والنياشين للموظفين المتميزين .

١٣٩٨هـ-١٩٧٨م ، ص٣٠٩ - د/ حمدي أمين عبدالهادي : الفكر الإسلامي والمقارن ص١٨٤ - محمد كرد علي : الإسلام والحضارة العربية ٢/٢٢٧ - د/ محمد ماهر حمادة : الوثائق السياسية والإدارية العائدة للعصر العباسي الأول دراسة ونصوص ، ط/ مؤسسة الرسالة ، ط/ الأولى ، بيروت ١٣٩٩هـ-١٩٧٩م ، ص٣١٠ .

(١) البخاري: صحيح البخاري، كتاب المناقب، باب مناقب أبي عبيدة بن الجراح، رقم ٣٧٤٤، ٥/٢٥ .
الإمام ابن الجوزي : صحيح البخاري مع كشف المشكل ، تحقيق د/ مصطفى الذهبي، ط/ دار الحديث، القاهرة ، ١٤٢٠هـ-٢٠٠٠م ، ط/ الأولى، كتاب فضائل الصحابة، باب مناقب أبي عبيدة بن الجراح-ﷺ- ، حديث رقم (٣٧٤٤) ، ٣/٤٢ - الإمام النووي : صحيح مسلم بشرح النووي ، تحقيق / عصام الصباطي، حازم محمد، وعماد عامر ، ط/ دار الحديث، القاهرة ١٤٢٥هـ-١٩٩٤م ، كتاب فضائل الصحابة، باب فضائل أبي عبيدة بن الجراح ، حديث رقم ٢٤١٩، ٨/٢٠٥ .

ونخلص مما سبق إلى أن الشريعة الإسلامية كما أقرت وعرفت مكونات الأجور الحافزة المالية، عرفت مكوناتها المعنوية التي تعمل على الارتقاء بمستوى الموظفين الروحي والإنساني، وتوفر لهم الطمأنينة والاستقرار وشفاء قلوبهم من كل كدر وهم؛ ليتفرغوا لتحقيق مستوى أفضل من الكفاية الوظيفية .

ومن هنا يمكننا القول أن الشريعة الإسلامية كان لها السبق في إقرار نظام للأجور الحافزة في الوظيفية العامة بصورة بلغت من الدقة والتنظيم ما عجزت الكثير من النظم الوضعية من الوصول إليه، وذلك لإيمانها بأن هذه الحوافز لها تأثير إيجابي على رضاه الوظيفي، ذلكم الرضا الذي يجعله يقبل على أداء واجبات وظيفته بقلبه قبل جوارحه .

المطلب الثالث

أسس وطرق تقدير الأجور الحافزة

أشرنا فيما سبق إلى أن الأجور الحافزة هي كل ما يعود على الموظف من مزايا مالية، نقدية أو عينية، ومزايا غير مالية لقاء قيامه بأعباء وظيفته، وأن صفة التحفيز لهذه الأجور تتمثل في كونها تواجه كافة أعبائه وتسد كل احتياجاته، خاصة الضرورية، لتوفير حياة كريمة له وللمن يعول، ونظراً لأن نفقات المعيشة متقلبة بين الارتفاع والانخفاض، فقد لجأت بعض الدول إلى إعادة النظر في المرتبات بصفة دورية لعلاج جمودها بالنسبة لتقلب الأحوال الاقتصادية، فمثلاً السويد كان يعاد النظر في المرتبات كل خمس أو ست سنوات، ثم أصبح يعاد النظر فيها سنوياً، كما هو الحال في فرنسا^(١).

ولكن الكثير من الأنظمة واجهت مشكلة تقلبات الأسعار بالأخذ بنوعين من الأجر

(١) يراجع تقرير لجنة دراسة الوظائف العامة في بورما ص ٥٩ ، أشار إليه د/ حمدي أمين : إدارة شؤون موظفي

الدولة ص ١٣٠ .

أو المرتب، هما الأجر الثابت، والأجر المتزايد، ويطلق عليه أحياناً الأجر المتغير، تسعى من وراء النوع الأول إلى توفير الحد الأدنى من احتياجات الموظف في وقت إصدار القانون، وتسعى من خلال النوع الثاني إلى مواجاة ارتفاع الأسعار، والمواءمة بين القدر الممنوح من هذا الأجر وأعباء الوظيفة والمستوى العلمي لشاغليها، وبين موارد الخزانة العامة ومقدار الدخل القومي.

ولكي يمكن وضع هيكله للأجور تلمس الرضا الوظيفي لدى الموظف العام وترفع من معدلاته، لا بد من المرور بجملة من العوامل، وعدد من المراحل، تبدأ بتحليل الوظائف وتقييمها، وتنتهي بتصميم نظام للحوافز والبدلات يحقق العدالة في منح الأجور والرواتب.

فالأجر الأساسي أو الثابت يجب أن يتم تقديره على أساس تحليل الوظائف وتقييمها، وهو يتم بوحدة أو أكثر من أربعة أساليب للتقييم تعد الأكثر شيوعاً^(١)، وهي طريقة الترتيب البسيط، وطريقة التدرج، وطريقة التقييم بالنقاط، وطريقة العوامل المقارنة، وهذا يقوم به متخصصون في الموارد البشرية.

فطريقة الترتيب البسيط، تقوم على أساس ترتيب الوظائف من حيث الأهمية، فيتم وضع الوظيفة الأكثر أهمية أولاً، ثم التي تليها في الأهمية ثانياً، وهكذا حتى أدنى الوظائف في الجهاز الإداري.

(١) يراجع للمزيد، عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز بن سلطان العنقري: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٥م، ص ٣٠٠ وما بعدها. - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، القاهرة، ٢٠٠٧م، ص ٦٥.

أما طريقة التدرج، فتحدد مقياساً لتدرج الوظائف، ويتم تقسيم الوظائف غالباً إلى مجموعات متماثلة، أو قريبة من التماثل من حيث طبيعة المهام والواجبات، كمجموعة الوظائف القيادية، ومجموعة الوظائف التخصصية، ومجموعة الوظائف الحرفية والفنية، وهذه الطريقة هي الأكثر شيوعاً في ترتيب الوظائف العامة.

وعلى العكس لما سبق، تأتي طريقة التقييم بالنقاط على أسس كمية، حيث تعتمد في تقدير العوامل المكونة للوظيفة على أسس رقمية، وفقاً لستة بنود أساسية هي، المعرفة والتعليم، المهارات المطلوبة، المسؤوليات والمجهود العقلي، المجهود البدني، ظروف العمل، ، ويضاف لها بنود أخرى، كالخبرات السابقة، التدريب، وهذه الطريقة ترتبط بها طريقة مقارنة العوامل التي بدلاً من اعتمادها على مقارنة الوظيفة بغيرها كوحدة واحدة، فإنها تقوم بمقارنة كل وظيفة بغيرها تحت عامل من عوامل التقييم على حده^(١).

وعلى أي حال، يجب عند تقدير أو تحديد الأجور الحافزة مراعاة جملة من الأسس أو العناصر الأساسية التي يعتمد عليها هذا التقدير كي تتمتع بصفة التحفيز وتلبي حاجات الموظفين، ومن أهم هذه الأسس أو العناصر ما يلي:-(^٢)

(١) د. محمد أحمد عادل: نحو نظام للأجر العادل في مصر، بحث منشور في مجلة مصر المعاصرة، تصدرها الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع، العدد ٥٢١، السنة المائة وسبعة، يناير ٢٠١٦م، ص ٢٥٥، ٢٥٦.

(٢) لمزيد من التفصيل يراجع، د. محمد السيد محمد الدماصي: سياسة الأجور والمرتبات، الناشر اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١٩٨٢، ص ١٣ وما بعده — د محمود مختار محمد منصور: نحو ترشيد سياسات الأجور والمرتبات في قطاع الدولة في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الثامن للاقتصاديين المصريين:

- ١- مستوى المسؤولية طبقاً لما هو محدد في بطاقة وصف الوظيفة، فأية عوامل أو ظروف تؤثر في واجبات العمل أو صعوبة أدائه يتعين أن توضع في الاعتبار عند تقويم هذه الواجبات وتحديد الدرجة المالية لها.
- ٢- ربط سياسة الأجور بالنتائج القومي المحلي ومعدلات التنمية، حيث إن الأجور تشكل نسبة عالية من الدخل القومي، ومن ثم تؤثر تأثيراً كبيراً على الاقتصاد القومي، وبذلك يكون رفعها أو خفضها يتوقف إلى حد كبير على ما يكون عليه الاقتصاد القومي من انتعاش أو انهيار.
- ٣- ربط سياسات الأجور بتطور ارتفاع نفقات المعيشة في حدود الدخل القومي، والهدف من ذلك هو، أن يكفل رفع مرتب الموظف تبعاً لزيادة تكاليف المعيشة، حياة كريمة يستطيع أن يقوم الموظف بعمله وهو آمن.
- وقد استقر في الوجدان، أن مراجعة الأجور والمرتبات وفقاً لارتفاع نفقات المعيشة قاعدة عالمية مسلم بها في معظم دول العالم، على اختلاف فيما بينها في فترة المراجعة، حيث تتم المراجعة مرة كل عام، أو عدة مرات في السنة^(١).
- ففي فرنسا صدر في ١٨ يوليو ١٩٥٢م، قانون يقضي بربط الأجور بالأسعار، وأعدت لذلك أول قائمة قياسية للسلع تضم ٢١٣ سلعة، وتم تحديد المستوى الأدنى للأجور بنسبة ١٢٠٪ من الجدل الأدنى للمعيشة^(٢).

دور الدولة في النظام الاقتصادي المختلط، الذي أقامته الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، في مايو ١٩٨٣، ص ١٢.

(١) د. محمود مختار منصور: نحو ترشيد سياسات الأجور والمرتبات في قطاع الدولة في مصر، ص ١٣.

(٢) د. محمد السيد الدماصي: سياسات الأجور والمرتبات، ص ١٥.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية توجد لجنة يمثل فيها ديوان الخدمة المدنية ووزارة العمل وإدارة الميزانية، نيط بها تقديم تقرير سنوي إلى الكونجرس ورئيس الجمهورية عن أية تغيرات في الأسعار، أو غيرها تدعو إلى إعادة النظر في معدلات الأجور واقتراحاتها في الشأن^(١).

وعلى ذلك فالربط بين تقلبات الأسعار وزيادة أعباء الموظف العام من أهم العوامل أو الأسس التي توضع في الاعتبار لتقدير الأجور ورسم سياستها كي يعيش حياة كريمة ويتفرغ لأداء واجبات وظيفته كما ينبغي.

٤- ضرورة أن تعمل الدولة على تحديد سياسات واضحة تتعلق بالحد الأدنى والأعلى للأجور مراعى فيه ظروف الزمان والمكان يتم تنفيذه بصرامة.

٥- مراعاة قواعد المساواة والعدالة في تقدير الأجور والمرتبات لكافة الفئات الوظيفية، حيث إن الأجر يجب أن يكون مساوٍ للإسهامات التي يؤديها الموظف، وأن يكون راتبه مساوٍ لما يتلقاه الموظفين الآخرين مقابل إسهاماتهم، فالحجم النسبي لما يحصل عليه الموظف في مقابل ما يحصل عليه غيره من الموظفين على إسهاماتهم، يمكن أن يكون له تأثير كبير على الرضا الوظيفي لدى الموظف العام. فالموظف ينظر إلى الجهد الذي يبذله في أداء واجبات وظيفته والانتاج الذي يحققه، ثم ينظر إلى العائد نظير هذا الجهد، فيعقد مقارنة بينهما، ثم يقارن بين ذلك وبين ما يحصل عليه موظف آخر، وما يؤديه هذا الموظف من واجبات وما يحققه من إنتاج، فإذا أسفرت المقارنة عن مساواة بينها، فإنه يتفهم الموقف وعندها لا يوجد توتر، أما إذا كان العكس، فلا شك أنه سيوجد توتر وعدم رضا، ومن ثم سيؤثر ذلك سلباً على

(١) د. محمد السيد الدماصي: المرجع السابق، نفس الموضوع.

أداء الموظف، فمراعات قواعد العدالة والمساواة في تقدير الأجور أمر ضروري لتأثيره على الرضا الوظيفي لدى الموظف العام.

٦- وأخيراً، من البديهي أن يكون للاقتصاديين ورجال القانون والخبراء في مجال التخطيط والموارد البشرية الدور الأساسي في تحديد قيمة الأجور ومعدلات الزيادة فيها بدلاً من تركها للتقديرات العشوائية التي تتم بواسطة موظفي الخزنة العامة، كما يحدث الآن في مصر^(١).

هذه هي أهم الأسس أو العوامل التي يجب مراعاتها عند تقدير الأجور الحافزة، حتي يكون لها تأثير إيجابي على رضا الموظف العام، ومن ثم تحسين أدائه لواجبات وظيفته.

أما عن طرق تقدير الأجور الحافزة، فقد سبق القول بأنه عند تقدير الأجور، يكون هناك أجر أو مرتب ثابت أو أساسي، وأجر متزايد يضم كافة العلاوات والمكافآت التي يحصل عليها الموظف، وقد جرت العادة أن يتم تقدير الأجر الأساسي بعدة طرق من أهمها ما يلي:-

الطريقة الأولى: المربوط المتداخل:- وتعني تداخل مربوط الفئات الوظيفية مع الفئات الأعلى منها، والمثال التالي يوضح ذلك:

المرتب		الفئة الوظيفية
نهاية المربوط	بداية المربوط	
٥٠	٣٠	الرابعة
٤٠	٢٠	الخامسة
٣٠	١٠	السادسة

(١) د. محمود مختار منصور: نحو ترشيد سياسات الأجور والمرتبات في قطاع الدولة في مصر، ص ١٣.

فكما هو واضح من المثال السابق نجد تداخل مربوط الفئات الوظيفية بعضها ببعض، وتحقق هذه الطريقة مزايا للموظفين، حيث تهيئ لهم الفرصة لزيادة مُرتبة عندما لا تكون هناك فرصة لترقيتهم إلى الفئة الوظيفية الأعلى، كما أنها تتحاشى ضرورة الزيادة الضخمة في المرتبات عند الترقية للوظيفة الأعلى، هذا فضلاً عن أن الموظف إذا وقع عليه جزاء بتخفيض رتبته الوظيفية فلن يحتاج الأمر إلى تخفيض مرتبه في نفس الوقت .

الطريقة الثانية : المربوط المتلامس :- ويقصد بها تلامس نهاية مربوط الفئة

الوظيفية مع بداية مربوط الفئة الوظيفية الأعلى منها ، مثال ذلك :

المرتب		الفئة الوظيفية
نهاية المربوط	بداية المربوط	
٤٩	٤٠	الرابعة
٣٩	٢٠	الخامسة
١٩	١٠	السادسة

ومن هذا المثال يتضح تميز الفئات الوظيفية المختلفة عن بعضها البعض، والفروق بينها واضحة، ويؤخذ على هذه الطريقة تجمد مرتب الموظف عند حد معين ، ولا يمكن زيادته إلا إذا رقى للفئة الأعلى .

الطريقة الثالثة : المربوط المتباعد :- ويقصد بها أن يكون هناك فروق مالية

متباعدة بين بداية ونهاية مربوط الفئات الوظيفية المختلفة، مثال ذلك :

المرتب		الفئة الوظيفية
نهاية المربوط	بداية المربوط	
٥٠	٤٠	الرابعة
٣٥	٢٠	الخامسة
١٥	١٠	السادسة

وواضح هنا تميز الفئات الوظيفية بعضها عن بعض بفروق واضحة من الناحية المالية، وتعتبر هذه الطريقة حافزاً للموظف لبذل أقصى جهد ممكن لزيادة الإنتاج لكي يظفر بالترقية إلى الفئة الوظيفية الأعلى، غير أنه يعاب عليها أن مرتب الموظف يتجمد عند حد معين إذا لم يكن هناك فرصة للترقية^(١).

الطريقة الرابعة: التقدير المستقل لكل وظيفة: - وتقوم هذه الطريقة على ربط مالي محدد لكل مستوى وظيفي، وعلى عكس الطرق السابق في تقدير الأجور والمرتبات، لم تضع هذه الطريق بداية مربوط للدرجة الوظيفية، ولا نهاية مربوط لها، بل يكون لكل درجة أو مستوى وظيفي مبلغاً مقطوعاً، مثال ذلك: -

المرتب	الفئة الوظيفية
١٢٠٠	الرابعة
٩٠٠	الخامسة
٦٠٠	السادسة

وكما هو واضح من المثال السابق لم يحدد للفئة الوظيفية بداية ونهاية مربوط، إنما حُدد لكل فئة وظيفية مبلغاً مستقلاً، ويشكل هذا المبلغ أساسي المرتب الذي يتم منح كافة المكافآت والبدلات بناءً عليه. كما يتضح الفرق الكبير في أساسي المرتب بين الفئات الوظيفية، وهذا يمثل دافعاً كبيراً للموظفين لبذل قصارى جهدهم في أداء واجبات ووظائفهم كي يظفروا بالترقية للفئة الأعلى.

(١) د. محمد أنس قاسم: نظم الترقية في الوظيفة العامة، ص ٤٣-٤٥.

وقد أخذ قانون الخدمة المدنية المصري الحالي رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦م، عند تقديره للأجور بهذه الطريقة، فطبقاً للجداول أرقام (٣،٢،١) المرافقة للقانون قد تم تقسيم الوظائف إلى مجموعات، مجموعة الوظائف التخصصية، ومجموعة الوظائف الكتابية والفنية، ومجموعة الوظائف الحرفية والخدمية والمعاونة، قُسمت هذه المجموعات إلى مستويات وظيفية، وخصص لكل مستوى درجة مالية معادلة، وأجر وظيفي ثابت شهرياً.

ونظراً لأهمية المرتب في حياة الموظفين فقد أحاطه المشرع بسياج من الضمانات تكفل وصوله إلى الموظف لينفقه في مصالحه، فنصت المادة الأولى من القانون ١١١ لسنة ١٩٥١م، بشأن عدم جواز توقيع الحجز على مرتبات الموظفين والمستخدمين أو معاشاتهم أو مكافآتهم أو حوالتهم إلا في أحوال خاصة، والمعدلة بالقانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٦٢م على أنه :

" لا يجوز إجراء خصم أو توقيع حجز على المبالغ الواجبة الأداء من الحكومة أو المصالح العامة ومجالس المحافظات ومجالس المدن والمجالس القروية والمؤسسات العامة للموظف أو للعامل مديناً كان أو عسكرياً بصفة مرتب أو أجر أو راتب إضافي أو حق في صندوق أو ادخار أو معاش أو مكافأة أو أي رصيد من هذه المبالغ فيما يجاوز الربع، وذلك لوفاء نفقة محكوم بها من جهة الاختصاص أو لأداء ما يكون مطلوباً لهذه الهيئات من الموظف أو العامل بسبب يتعلق بأداء وظيفته أو لاسترداد ما صرف إليه بغير وجه حق من المبالغ المذكورة أو بصفة بدل سفر أو اغتراب أو بدل تمثيل أو ثمن عهدة شخصية، وعند التزاحم تكون الأولوية لدين النفقة، ومع ذلك

يجوز الحوالة دون الحجز فيما لا يجاوز ربع الباقي بعد الربع الجائز الحجر عليه طبقاً للفقرة السابقة ، لأداء ما يكون مطلوباً للهيئات المذكورة أو للجمعيات التعاونية والمحال التجارية المرخص لها في البيع للموظفين والعمال بالأجل ثمناً لمشتريات تتصل بشئون المعيشة الضرورية للموظف أو العامل أو ما يستحق على أي منهما رسوم ومصروفات دراسية أو أقساط تأمين على الحياة أو رسم اشتراك في جمعية تعاونية منشأة طبقاً للقانون أو ناد للموظفين أو للعمال أو جمعية أو مؤسسة خاصة منشأة طبقاً للقانون أو للوفاء بالقروض التي تمنحها الهيئات أو أقساط الاكتتاب في أسهم الشركات المنشأة طبقاً للقانون، ويشترط لصحة الحوالة أن يصدر بها إقرار مكتوب من الموظف أو العامل وأن تقبلها الجهة التابع لها المحيل أو التي تتولى الصرف "

ومن ذلك يتضح مدى حرص المشرع على حماية المرتبات باعتبارها عصب الحياة بالنسبة للموظفين^(١).

وإذا كانت النظم الوضعية قد اهتمت بتوفير عائدٍ مناسبٍ للموظف العام يسد احتياجاته، فإن الإدارة الإسلامية كانت أشد اهتماماً بذلك، حيث وضعت نظاماً محكماً للأجور والمرتبات روعي فيه ظروف الزمان والمكان عند التقدير، لذا يقول أبو يعلى : " وأما تقدير العطاء -المرتب- فمعتبر بالكفاية "^(٢).

(١) وقد تضمن قانون الخدمة المدنية السوداني رقم ٥ لسنة ١٩٧٣م في مادته (١١) نفس الحكم السابق لحماية المرتب وملحقاته المشار إليه في المتن ، أما المادة (٢٠) من نظام الخدمة المدنية السعودي ، فقد علق بتجاوز الحجز على مرتب الموظف على إذن من السلطة المختصة فيما لا يجاوز ثلث صافي المرتب، ما عدا دين النفقة.

(٢) أبو يعلى : الأحكام السلطانية ص ٢٤٢ .

وقد راعت الإدارة الإسلامية عند تقدير المرتبات عدد من يعولهم الموظف من الأشخاص، وما يلزمه من إنفاق على ما يقنيه من الخيل والظهر، وما يلزم لتكاليف مظاهر الوظيفة وكل ما يتطلبه ذلك لأداء واجباتها على نحو أفضل، مع ضرورة مراعاة مستوى الأسعار في المكان الذي يوجد فيه الموظف من رخص أو غلاء، فيقدر كفايته في نفقته وكسوته لعامه كله فيكون هذا المقدر في أجره، ثم يعرض حاله في كل عام فإن زادت حاجاته الضرورية زيد في أجره^(١).

هذا عن أهم الأسس التي كانت توضع في الاعتبار عند تقدير مرتبات الموظفين في الإدارة الإسلامية، أما عن طرق تقدير المرتبات، فلقد ضرب سيدنا عمر بن الخطاب -رضي الله عنه- مثلاً حياً لتقدير حاجة الموظف الضرورية من الطعام وما يكفيه ويسد حاجته، مما يعتبر وبحق من أحدث وسائل العصر الحديث في التقدير، وهو التقدير على الطبيعة، فقد روي عنه -رضي الله عنه- أنه " قد أمر بجريب^(٢) من القمح فطحن، ثم خبز، ثم ثرد-أي جعل ثريداً- ثم دعا لأكله ثلاثين رجلاً، فأكلوا منه غداهم حتى أصدرهم -أي أشبعهم- ثم فعل في العشاء مثل ذلك، فقال عمر: يكفي الرجل جريان في الشهر، -باعتبار أن للرجل أكلتان في اليوم- فكان يرزق الرجل والمرأة والمملوك جريبين كل شهر"^(٣).

(١) الماوردي: الأحكام السلطانية ص ٣٥٤ - أبو يعلى: الأحكام السلطانية ص ٢٤٢ .

(٢) الجريب: مكيال قدر أربعة أفضرة، والقفيز: مكيال كان يكال به قديماً، ويعادل بالتقدير المصري الحديث نحو ستة عشر كيلو جراماً، إذا فالجريب يقدر بستين كيلو جراماً .

(٣) الماوردي: الأحكام السلطانية ص ٣٤٩ - أبو يعلى: الأحكام السلطانية ص ٢٣٩ - ابن سعد: الطبقات

الكبرى، ط/ دار صادر ١٤٠٥هـ-١٩٨٥م، ٣/ ٣٠٥ - د. سليمان الطماوي: عمر بن الخطاب وأصول

السياسة والإدارة الحديثة ص ١٨٢ .

أما عن حماية أجور ومرتببات الموظفين، فقد حث النبي -ﷺ- على سرعة وصول الأجر إلى العامل كاملاً دون أن ينقص منه شيئاً، حيث قال: " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه " (١)، وقال -ﷺ- : " إياكم والقسامة، قالوا: وما القسامة يا رسول الله ؟ قال : الرجل يكون على الفئام من الناس فيأخذ من حظ هذا وحظ هذا " (٢).

وبذلك كان للشريعة الإسلامية السبق في قيام سياسة الأجور على مراعاة مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في أداء عمله، وخطورة العمل وأهميته من ناحية، ومن ناحية أخرى على ضرورة توفير الحد الأدنى على الأقل من حاجاته ومن يعول.

بذلك نصل بفضل الله وكرمه إلى نهاية بحثنا الموسوم بدور الأجور الحافزة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام دراسة مقارنة بالشريعة الإسلامية.

(١) البيهقي : سنن البيهقي الكبرى ، حديث رقم ١١٤٣٤ ، ٦ / ١٢٠ - مجمع الزوائد ٩٨ / ٤ - محمد بن يزيد أبو عبدالله القزويني : سنن ابن ماجة ، ط / دار الفكر ، تحقيق / محمد فؤاد عبدالباقي ، حديث رقم ٢٤٤٣ ، ٨١٧ / ٢ .

(٢) البيهقي : سنن البيهقي ، حديث ١٢٨٠٤ ، ٦ / ٣٥٦ - أبو داود : سنن أبو داود ، حديث ٢٧٨٤ ، ٣ / ٩١ .

الخاتمة

من خلال الاستعراض السابق الذي استهدفنا منه استكشاف نظرية تتعلق بالتقدير السليم للأجور والمرتبات تقوم على أسس موضوعية تحقق العدالة في توزيع تلك الأجور يتحقق من خلالها الرضا الوظيفي في النظام الإداري الوضعي والإسلامي، يمكن استخلاص النتائج والتوصيات الآتية:

أولاً: النتائج المستخلصة من الدراسة:

١- تتفق النظم الوضعية مع الشريعة الإسلامية في الأخذ بفكرة الموظف العام من حيث المبدأ، أما كونه يعمل في مرفق عام تديره الدولة أو أحد أشخاصها بالطريق المباشر، وكون العمل الذي يقوم به دائماً، فهذه أمور لم تكن تعرفها الشريعة الإسلامية، غير أنه يترك تقديرها للسلطة العامة حسبما تقتضيه مصلحة الأفراد، وبما لا يتعارض مع القواعد الكلية والأصول الشاملة التي جاءت بها الشريعة الإسلامية.

٢- تتفق النظم الوضعية مع الشريعة الإسلامية بشأن مفهوم الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة من الأحاسيس والمشاعر الكامنة داخل الموظف العام يستدل عليها من خلال سلوكه الإيجابي وتميزه في أداء عمله، وهو أمر نسبي يختلف إلى حد كبير من موظف إلى آخر، والسبب في ذلك عدة عوامل مختلفة منها الظروف التي يعمل فيها الموظف؛ درجة طموحه ومدى تكيفه مع عمله؛ تعامله مع رؤسائه وزملائه؛ اشباع حاجاته؛ وتلبية رغباته، وعلى الرغم من أن الرضا نسبي لاختلاف العوامل المؤثرة فيه؛ إلا أنه يظل الراتب من أهم، بل أهم عامل مؤثر في رضا الموظف العام عندما يكون مشبعاً لحاجاته ومحققاً لرغباته وطموحاته.

٣- يتنوع الرضا الوظيفي إلى نوعين الأول: الرضا العام؛ وهو الاتجاه العام للموظف نحو عمله ككل؛ من حيث كونه راضٍ عنه أم غير راضٍ؛ ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو التي لا يرضى عنها، أو تلك التي يرضى عنها أكثر من غيرها؛ فهذا النوع يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف الموظف إزاء وظيفته • والنوع الآخر الرضا النوعي؛ ويشير إلى رضا الموظف عن كل جانب من جوانب عمله بشكل مستقل؛ وتتمثل تلك الجوانب في سياسية الإدارة التي يعمل تحت مظلتها؛ بما فيها المرتبات؛ فرص الترقى؛ الرعاية الصحية والاجتماعية؛ وغيرها من علاقات العمل وبيئته، وهذا النوع يفيد في تمكين الباحثين من الوقوف على العوامل التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته.

٤- تتفق النظم الوضعية مع الشريعة الإسلامية في أن تحقق الرضا الوظيفي لدى الموظف العام يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لديه؛ مما يزيد من كفاءته في إنجاز عمله؛ علاوة على ارتفاع الروح المعنوية لديه؛ الأمر الذي يدفعه إلى الإبداع والابتكار وتطوير ذاته؛ فالرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي لدى الموظف العام؛ ويبعث روح الأمل والطموح لدى الموظفين الآخرين في الوصول إلى هذه الدرجة من الرضا الوظيفي، مما ينعكس ذلك بالإيجاب على المؤسسة التي يعملون بها والمجتمع الذي يعيشون فيه •

٥- تتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى عوامل شخصية (ذاتية) وعوامل تنظيمية، وعوامل اقتصادية، ويظل الراتب أو الأجر أهم هذه العوامل، فالموظف الراضي عن راتبه تهون في نظره كل الصعاب وتغلب على كل المشاكل التي تحيط بأدائه لعمله، مهما بلغت من تعقيد.

٦- اتفقت النظم الوضعية مع الشريعة الإسلامية بشأن أسس تقدير المرتبات، فكلا النظامين وضع في اعتباره أسس شخصية تتعلق بالموظف العام، وأسس موضوعية تتعلق بطبيعة الوظيفة العامة وصعوبة أدائها، غير أن النظم الوضعية كان لها السبق في ذلك، فضلاً عن أنها اتبعت طريقة تقدير عملية لمعرفة احتياجات الموظف، وذلك عندما قرر سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه بجريب من القمح فطحن، ثم خبز، ثم ثرد، ثم دعا لأكله ثلاثين رجلاً، فأكلوا منه غداهم حتى أصدرهم -أي أشبعهم- ثم فعل في العشاء مثل ذلك، فقال عمر: يكفي الرجل جريبان في الشهر، -باعتبار أن للرجل أكلتان في اليوم- فكان يرزق الرجل والمرأة والمملوك جريبين كل شهر، وهذا يمسى التقدير على الطبيعة تميزت به الشريعة الإسلامية وطبقه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه. وبذلك كان للشريعة الإسلامية السبق في قيام سياسة الأجور على مراعاة مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في أداء عمله من ناحية، ومن ناحية أخرى على ضرورة توفير الحد الأدنى على الأقل من حاجته الماسة له ولمن يعول.

٧- اتفقت النظم الوضعية مع الشريعة الإسلامية، في أن الأجور الحافزة هي التي تسد حاجة الموظف ومن يعولهم، وتوفرهم حياة كريمة، وأن هذه الأجور تشمل على مكونات مالية وغير مالية تراعي الجانب الإنساني والاجتماعي للموظف وأفراد أسرته.

ثانياً: أهم التوصيات:

ويمكن بناءً على ما سبق اقتراح جملة من التوصيات من أهمها:

١- ضرورة إقرار مبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة، بحيث تكون متاحة للجميع إتاحة فعلية وليست على الأوراق، فالمواطنون أما القانون سواء.

٢- تبني أسس موضوعية لتقدير الأجور والمرتبات تطبق على الجميع، مراعى فيها المواصفات المطلوبة في الموظف وطبيعة الوظيفة ودرجة صعوبتها والمهارات المطلوبة في شاغلها.

٣- العدالة والمساواة في توزيع الدخل القومي، باعتبار أن هذا الدخل هو الذي تحدد على أساسه أجور ومرتبات الموظفين.

٤- النظر بشكل دوري في مرتبات الموظفين بواقع مرتين أو مرة واحدة على الأقل في السنة، للتأكد من مواجهة هذه المرتبات لأعباء الموظفين المتزايدة، ولا يكتفى بتقرير علاوة دورية سنوية، لأن هذه العلاوة قد توقفها الإدارة لأنها لم تضاف إلى المرتب قبل إقرارها.

٥- وضع قانون موحد لمرتبات جميع الموظفين في الدولة، بحيث يتقاضى جميع الموظفين في الدولة مرتباتهم وفق هذا القانون.

وهكذا نصل بفضل الله وتوفيقه إلى نهاية البحث، ولا أدعي أنني سددت أو قاربت، ولكن أزعم أنني قد استفرغت الوسع، والله من وراء القصد، فهو حسبي وعليه تكالي ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم .

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

قائمة بأهم مصادر البحث

- ١- إبراهيم أبو شمله: مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات المحافظة الوسطي، الجامعة الإسلامية، ٢٠١٠م.
- ٢- إبراهيم الباجوري: حاشية الباجوري على شرح ابن قاسم على متن الشيخ أبي شجاع في مذهب الإمام الشافعي وبهامشه الشرح المذكور، ط / دار إحياء الكتب العربية، عيسى البابي الحلبي وشركاه ١٩٥٧م.
- ٣- إبراهيم العمري: الأفراد والسلوك والتنظيم، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية ١٩٧٩م.
- ٤- إبراهيم عبد الصادق محمود: الاختيار للوظيفة العامة في النظام الإسلامي دراسة مقارنة بالنظم المعاصرة، رسالة دكتوراه، مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة، ١٩٨٣م.
- ٥- ابن قدامة المقدسي: المغني والشرح الكبير، دار الكتاب العربي، بيروت، ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.
- ٦- أبو الحجاج مسلم بن الحجاج القشيري النيسابوري: صحيح مسلم : دار إحياء التراث العربي، بيروت، دار إحياء الكتب العربية، القاهرة، تحقيق / محمد فؤاد عبد الباقي.
- ٧- أبو الحسن علي بن محمد الشهير بالماوردي: الأحكام السلطانية والولايات الدينية ، دار الحديث ، القاهرة ، مصر.
- ٨- أبو الحسن نور الدين علي بن أبي بكر بن سليمان الهيثمي: مجمع الزوائد ومنبع الفوائد، تحقيق: حسام الدين القدسي، الناشر: مكتبة القدسي، القاهرة، ١٤١٤ هـ، ١٩٩٤م.

- ٩- أبو الحسين أحمد بن فارس بن زكرياء القزويني الرازي: مجمل اللغة لابن فارس، دراسة وتحقيق: زهير عبد المحسن سلطان، مؤسسة الرسالة - بيروت الطبعة الثانية - ١٤٠٦ هـ - ١٩٨٦ م.
- ١٠- معجم مقاييس اللغة، تحقيق، عبد السلام محمد هارون، دار الفكر، ١٣٩٩ هـ - ١٩٧٩ م.
- ١١- أبو العباس أحمد بن محمد الفيومي : المصباح المنير في غريب الشرح الكبير؛ المكتبة العلمية بيروت.
- ١٢- أبو الفرج جمال الدين بن علي بن محمد الجوزي: صحيح البخاري مع كشف المشكل، تحقيق د/ مصطفى الذهبي، دار الحديث، ط / الأولى القاهرة ، ١٤٢٠ هـ - ٢٠٠٠ م.
- ١٣- أبو الفضل جمال الدين محمد بن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت ١٤١٤ هـ.
- ١٤- أبو القاسم سليمان بن أحمد الطبري : المعجم الأوسط ، تحقيق / طارق عوض الله بن محمد ، عبدالمحسن بن إبراهيم الحسيني ، ط / دار الحرمين ، القاهرة ١٤١٥ هـ.
- ١٥- أبو بكر عبدالرزاق بن همام الصنعاني : مصنف عبدالرزاق، تحقيق / حبيب الرحمن، المكتب الإسلامي، ط / الثانية بيروت ١٤٠٣ هـ.
- ١٦- أبو بكر محمد بن الحسن بن دريد الأزدي: جمهرة اللغة، المحقق: رمزي منير بعلبكي، دار العلم للملايين - بيروت الطبعة: الأولى، ١٩٨٧ م.
- ١٧- أبو جعفر محمد بن جرير الطبري : تاريخ الطبري(تاريخ الرسل والملوك) تحقيق/ محمد أبو الفضل إبراهيم، دار المعارف، بدون تاريخ، ط / الرابعة .

- ١٨- أبو زكريا محي الدين يحيى بن شرف النووي: المنهاج شرح صحيح مسلم بن الحجاج، دار التراث العربي، بيروت، ط/٢، ١٣٩٢م.
- ١٩- روضة الطالبين، المكتب الإسلامي، ١٣٩٥هـ-١٩٧٥م.
- ٢٠- أبو عبد الرحمن الخليل بن أحمد بن عمرو بن تميم الفراهيدي البصري: كتاب العين، المحقق: د مهدي المخزومي، د إبراهيم السامرائي، دار ومكتبة الهلال.
- ٢١- أبو عبد الله الحاكم محمد بن عبد الله بن محمد بن حمدويه بن نعيم بن الحكم النيسابوري المعروف بابن البيع: المستدرک على الصحيحين، تحقيق: مصطفى عبد القادر عطا، دار الكتب العلمية - بيروت، ط/١، ١٤١١ - ١٩٩٠م.
- ٢٢- أبو عبد الله محمد بن احمد شمس الدين القرطبي: الجامع لأحكام القرآن (تفسير القرطبي)، تحقيق / احمد البردوني وإبراهيم اطفيس، دار الكتب المصرية، القاهرة ط/٢، ١٩٩٤م.
- ٢٣- أبو عبدالله محمد بن منيع البصري الزهري المعروف بابن سعد : الطبقات الكبرى، دار صادر، و دار الكتب العلمية، ١٩٨٥م.
- ٢٤- أبو عيسى محمد بن عيسى بن سَوْرَة بن موسى بن الضحاك(الترمذي): الجامع الكبير - سنن الترمذي-، تحقيق: بشار عواد معروف، دار الغرب الإسلامي - بيروت، ١٩٩٨م.
- ٢٥- أبو منصور محمد بن أحمد بن الأزهرى الهروي: تهذيب اللغة، المحقق: محمد عوض مرعب، دار إحياء التراث العربي - بيروت الطبعة: الأولى، ٢٠٠١م.
- ٢٦- أبو نصر إسماعيل بن حماد الجوهري الفارابي: الصحاح، تاج اللغة وصحاح العربية، تحقيق: أحمد عبد الغفور عطار، دار العلم للملايين - بيروت الطبعة: الرابعة ١٤٠٧ هـ - ١٩٨٧م.

- ٢٧- أبو يحيى زكريا الأنصاري الشافعي : كتاب أسنى المطالب شرح روض الطالب، وبهامشه حاشية الشيخ أبو العباس بن أحمد الرملي الكبير الأنصاري تجريد الشيخ محمد بن أحمد الشويري، ط/ دار الكتاب الإسلامي، القاهرة ، بدون تاريخ.
- ٢٨- أبو يوسف يعقوب بن إبراهيم الأنصاري : الخراج، تحقيق طه عبد الرؤوف، المكتبة الأزهرية.
- ٢٩- أبوبكر محمد بن أبي إسحاق الكلاباذي البخاري : التعرف لمذهب أهل التصوف ، دار الكتب العلمية ، بيروت.
- ٣٠- أبوبكر محمد بن أيوب ابن قيم الجوزية : مدارك السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين ، تحقيق محمد البغدادي ، دار الكتاب العربي، بيروت ط/ ٣ ، ١٩٩٦م.
- ٣١- أبوبكر محمد بن أيوب ابن قيم الجوزية : مدارك السالكين بين منازل إياك نعبد وإياك نستعين، تحقيق محمد البغدادي، دار الكتاب العربي ، بيروت ط/ ٣ ، ١٩٩٦م.
- ٣٢- أبوطاهر مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز أبادي: القاموس المحيط؛ مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر، تحقيق مكتب تحقيق التراث في مؤسسة الرسالة، بيروت ط/٢؛ ١٤٢٦هـ-٢٠٠٥م.
- ٣٣- أبو عبد الله محمد بن عبدوس الجهشياري : الوزراء والكتاب، حققه ، مصطفى السقا، إبراهيم الإبياري، عبد الحفيظ شلبي، ط/ مصطفى البابي الحلبي ، مصر ، ط/ ١، ١٩٣٨م.
- ٣٤- أبو عبد الله محمد بن يزيد القزويني : سنن ابن ماجه، ط/ دار الفكر، تحقيق/ محمد فؤاد عبد الباقي.

- ٣٥- أحمد بن الحسين بن علي بن موسى أبو بكر البيهقي : سنن البيهقي الكبرى ، مكتبة الباز مكة المكرمة، ١٤٠٤هـ-١٩٩٤م ، تحقيق/ محمد عبدالقادر عطا.
- ٣٦- أحمد بن حنبل أبو عبدالله الشيباني: مسند أحمد، طبعة دار صادر، بيروت، بدون تاريخ.
- ٣٧- أحمد بن عبدالحليم المعروف بابن تيمية : السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، المطبعة السلفية ومكبتها، ط/ الثانية، القاهرة، ١٣٩٩هـ.
- ٣٨- أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات الحفظ التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت ١٩٨٣م.
- ٣٩- أحمد فاضل عباس مكّي: التطور التنظيمي في الجهاز المركزي للتنظيم والإداري، برامج القادة الإداريين، برامج الإدارة العليا، القاهرة ١٩٧٨م .
- ٤٠- أماني فهمي: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال في السينما المصرية خلال التسعينات، المجلة المصرية لبحوث الاعلام، القاهرة، ١٩٩٨م ، العدد ٢٣.
- ٤١- أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس: السلوك التنظيمي ، ترجمة : أحمد أبو القاسم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية ، ١٩٩١م.
- ٤٢- أنور رسلان : الوظيفة العامة، ط/ دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤م.
- ٤٣- : تقارير الكفاية ط/ دار النهضة العربية ١٩٩٨م .
- ٤٤- إيمان جوده، ورنده الباقي: العلاقة بين البيروقراطية، ضغوط العمل، وعدم الرضا، دراسة حالة (مجلة العلوم الإدارية؛ جامعة الملك سعود؛ الرياض؛ ١٤٢٣هـ-٢٠٠٣م المجلد (١٥)؛ العدد (١).
- ٤٥- إيمان عبد الباقي: العلاقة بين البيروقراطية وضغوط العمل، وعدم الرضا الوظيفي، دراسة حالة، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة، ٢٠٠٣م.

- ٤٦- إيناس فؤاد فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ٢٠٠٨م.
- ٤٧- بشرى عباس محمد: تأثير الرضا الوظيفي في الأداء المنظم، دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق العدد ٨١.
- ٤٨- بوظريفه حمو ، دوقة أحمد ، لورسي عبد القادر: عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي دراسة ميدانية ، دار الطب الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والأعلام ، الجزائر ٢٠٠٧م.
- ٤٩- تيسير أبو عرجة : دراسات في الصحافة والإعلام، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط/١، عمان، الأردن، ٢٠٠٠م.
- ٥٠- جاسر صالح محمد الرفاعي: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، ٢٠٠٥م.
- ٥١- جرنبرج جيرالد ، بارون روبرت : ادارة السلوك ، ترجمة رفاعي رفاعي ، وبسيوني إسماعيل ، دار المريخ ، ط/١، الرياض ، ٢٠٠٤م.
- ٥٢- الجريدة الرسمية لجمهورية مصر العربية.
- ٥٣- جرين برج، وبارون : إدارة السلوك في المنظمات، ٢٠٠٥م.
- ٥٤- جمال المرسي ، وثابت إدريس : السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ٥٥- حامد الحرفة: موسوعة الإدارة الحديثة، بيروت ١٩٨٠م.

- ٥٦- حامد بدر: الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بكلية التجارة والاقتصاد، والعلوم السياسية بجامعة الكويت مجلة العلوم الاجتماعية.
- ٥٧- حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع ط / ١، عمان: الأردن ٢٠٠٤م.
- ٥٨- حماد محمد شطا: النظام القانوني للأجور والمرتبات في الوظيفة العامة، ط / ١٩٧٧م.
- ٥٩- حمدي أمين عبدالهادي : إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها، ط / الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٨٢م
- ٦٠- الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، ط / الثالثة، بدون تاريخ.
- ٦١- نظرية الكفاية في الوظيفة العامة دراسة الأصول العامة للتنمية الإدارية وتطبيقاتها المقارنة، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق جامعة القاهرة ١٩٦٦م، طبعة دار الفكر العربي .
- ٦٢- خالد محمد خالد: رجال حول الرسول، ط / دار الفكر، بدون تاريخ.
- ٦٣- خديجة مرشد: تأثير المادة الإعلانية في الصحف السعودية على الأداء المهني للصحفيين، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ٢٠٠٩م.
- ٦٤- خلف السيد: تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والايمان، كفر الشيخ، مصر ٢٠٠٩م.
- ٦٥- دينا يحيى: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال في قنوات التلفزيون المحلية، دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإعلامية، العدد ٢٠، ٢٠٠٣م.

- ٦٦- راشد طاحوس الجعيري الزعبي: مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا : جامعة عمان العربية للدراسات العلمية ٢٠٠٥/٢٠٠٦م.
- ٦٧- راويه حسن : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، ط / ١، الإسكندرية، ٢٠٠١م.
- ٦٨- السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية - الاسكندرية ٢٠٠١م.
- ٦٩- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للنشر، الجزائر، ٢٠٠٢م.
- ٧٠- رمضان محمد بطيخ: الوسيط في القانون الإداري، ط / دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٧م.
- ٧١- زهيه عزبون: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة ، وحدة نواميا بقسنطينة، رسالة ماجستير، جامعة ٥ ح أوت ١٩٥٥ م ، سكيكدة ، الجزائر، ٢٠٠٧م.
- ٧٢- زين الدين بن إبراهيم المعروف بابن نجيم المصري: الاشباه والنظائر على مذهب أبي حنيفة النعمان، دار الكتب العلمية، ط / ١، بيروت ١٩٩٩م.
- ٧٣- زين الدين محمد المدعو بعبد الرؤوف المناوي : التوقيف على مهمات التعاريف ، عالم الكتب ، القاهرة ط / ١٩٩٠م.
- ٧٤- زين العابدين عبدالعزيز حسين السعدني : حوافر الموظفين بالدولة دراسة مقارنة بين نظام الدولة الإسلامية والنظم المعاصرة ، رسالة ماجستير مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة ١٤٠١هـ-١٩٨١م.

- ٧٥- سالم تيسير الشرايده : الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفا للنشر والتوزيع ، ط١ ، عمان ٢٠٠٨م.
- ٧٦- سامى صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة " أحمد بوقرة " بومرداس : رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٠١٠م.
- ٧٧- ساميه عدنان إبراهيم العجوري: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الصحفيات الفلسطينيات في فلسطين؛ دراسة ميدانية؛ رسالة ماجستير في كلية الآداب بالجامعة الإسلامية بغزة ، ٢٠١٧م.
- ٧٨- سليمان بن الأشعث أبو داود السجستاني الأزدي: سنن أبي داود ، طبعة دار الكتاب العربي، بيروت ، بدون تاريخ .
- ٧٩- سليمان محمد الطماوي : عمر بن الخطاب وأصول السياسة والإدارة الحديثة دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، ط / الثانية، ١٩٧٦م .
- ٨٠- مبادئ القانون الإداري دراسة مقارنة ، الكتاب الثاني ، ط / دار الفكر العربي ١٩٧٩م.
- ٨١- الأسس العامة لنظم الترقية والترفيه ، مجلة العلوم الإدارية ، العدد الثالث ، السنة السابعة ديسمبر ١٩٦٥م.
- ٨٢- الوجيز في القانون الإداري دراسة مقارنة، ط / دار الفكر العربي، القاهرة ١٩٩٢م.
- ٨٣- مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، ط / السادسة، ١٩٧٩م.
- ٨٤- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط / ١ ، ٢٠٠٦م.

- ٨٥- السيد خليل هيكل: القانون الإداري السعودي، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى ١٩٩٤م.
- ٨٦- السيد طلبه السيد، محمود حسني الزيني : محاضرات في الفقه الشافعي ، ط/ مطبعة التركي ١٤٢٤هـ-٢٠٠٤م.
- ٨٧- شمس الدين المقدسي أبو عبدالله محمد بن مفلح : كتاب الفروع، راجعه/ عبدالستار أحمد فراج عالم الكتب، ط/ الأولى، ١٤٠٥هـ-١٩٨٥م.
- ٨٨- شهاب الدين أبو العباس الصنهاجي المعروف بالقرافي: الفروق ، مطبعة إحياء الكتب العربية، القاهرة، ١٣٤٦هـ.
- ٨٩- صبري جلبي أحمد: النظم التقدمية في الوظيفة العمومية، دراسة مقارنة بين النظم الوضعية والشريعة الإسلامية، دار الوفاء القانونية، الاسكندرية، ٢٠١١م.
- ٩٠- صلاح محمد عبد الله: السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.
- ٩١- طريف شوقي فرج: السلوك القيادي وفعالته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، ط/ ١ القاهرة، مصر ٢٠٠٢م.
- ٩٢- ظافر القاسمي : نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي، الكتاب الأول، الحياة الدستورية ، مطبعة دار النفائس ، بيروت ، ط/ ٢ ، ١٩٧٧م.
- ٩٣- نظام الحكم في الشريعة والتاريخ الإسلامي، الكتاب الثاني السلطة القضائية ، ط/ دار النفائس ، ط/ الثانية ١٩٧٧م.
- ٩٤- عادل عبد الرازق هاشم : القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط/ دار البازوري، عمان، ٢٠١٠م.

٩٥- عارف بن ماطل الجريد: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية.

٩٦- عبد الحليم بن عبد المجيد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، دراسة مقارنة؛ رسالة ماجستير؛ جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية؛ ٢٠٠٩م.

٩٧- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، وعبد العزيز بن سلطان العنقري: إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرين، دار المريخ، الرياض، ٢٠١٥م.

٩٨- عبد الله بن عبد الرحمن بن العزيز: تأسيس التقديس في كشف تلبيس داود بن جرجيس، مؤسسة الرسالة، تحقيق عبد السلام بن برجس العبد الكريم، ط/ ١، ١٤٢٢هـ، ٢٠٠١م.

٩٩- عبد الحميد عبدالفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، القاهرة، ٢٠٠٧م.

١٠٠- عبدالرحمن بن خلدون: مقدمة ابن خلدون الجزء الأول من كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، ط/ الرابعة، دار الكتب العلمية، بيروت ١٣٩٨هـ-١٩٧٨م.

١٠١- عبدالعزيز حمد آل مبارك الإحصائي: تبين المسالك شرح تدريب السالك إلى أقرب المسالك، شرح الشيخ محمد الشيباني بن محمد بن أحمد الشنقيطي الموريتاني، ط/ دار الغرب الإسلامي، ط/ الثانية ١٩٩٥م.

- ١٠٢- عبدالعظيم عبدالسلام : القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، ط / الأولى، بدون تاريخ .
- ١٠٣- عبدالفتاح حسن : مبادئ القانون الإداري الكويتي ، ط / ١٩٦٩م.
- ١٠٤- العبودي فاتح : الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٨م.
- ١٠٥- عدد من المختصين بإشراف الشيخ صالح بن عبد الله بن حميد إمام الحرم المكي: نضرة النعيم في مكارم أخلاق الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم، ط / ٤ دار الوسيلة للنشر، جده.
- ١٠٦- عدلي خليل : التعليق على نصوص قانون نظام الموظفين بالقطاع العام، المكتبة القومية الحديثة، الطبعة الأولى ١٩٨٣م.
- ١٠٧- عزيزة الشريف: القانون الإداري، ط / دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٩٦م.
- ١٠٨- علاء الدين أبو بكر بن مسعود الكساني : بدائع الصنائع في ترتيب الشرائع، ط / الأولى، القاهرة، ١٩١٠م .
- ١٠٩- على مرشد: أثر الحوافز في الرضا الوظيفي في الشركات الصناعية العاملة في منطقة الملك الحسين بن طلال التنموية في المفرق، رسالة ماجستير جامعة آل البيت ؛ ٢٠١٤م.
- ١١٠- علي السلمي: الإدارة المصرية، رؤية جديدة، ط / الهيئة المصرية العامة للكتاب ١٩٧٩م.
- ١١١- علي بن محمد الجرجاني : كتاب التعريفات، دار الكتب العلمية، ط / الأولى بيروت ١٤٠٣هـ-١٩٨٣م.

١١٢- علي عبد القادر مصطفى: الوظيفة العامة في النظام الإسلامي وفي النظم الحديثة، مطبعة السعادة، ط / ١، ١٩٨٣م.

١١٣- عليّ فالح المطيري: أثر المناخ التنظيمي في الرضا الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية في دولة الكويت؛ رسالة ماجستير في كلية الأعمال جامعة عمان العربية؛ ٢٠١٥م.

١١٤- عمر حلمي فهمي: مبدأ الجدارة في تولية الوظائف العامة، طبعة مكتبة عين شمس، ١٩٩٤م.

١١٥- عيسى محمد المحتسب : الرضا عن الأداء المهني وعلاقته بالكفايات الارشادية، دكتوراه جامعة محمد الخامس، الرباط ٢٠١٤م.

١١٦- فتوح محمد عثمان: أصول القانون الإداري، طبعة / ١٩٨٩م.

١١٧- الفضل محمد بن الأعرج: تحرير السلوك في تدبير الملوك، تحقيق ودراسة د/ فؤاد عبد المنعم أحمد، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.

١١٨- فهد الخشاب: أثر الرضا في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في رئاسة الوزراء لدولة الكويت، ماجستير جامعة آل البيت.

١١٩- فؤاد العطار: القانون الإداري ، ط / الثالثة ، ط/ بدون تاريخ أو ذكر .

١٢٠- القاضي أبو يعلى محمد بن الحسين بن الفراء : الأحكام السلطانية للفراء ، صححه وعلق عليه / محمد حامد الفقي ، دار الكتب العلمية ، بيروت ، ط / ٢ ، ٢٠٠٠م.

١٢١- القاضي عبدالله بن عمر البيضاوي: الغاية القصوى في دراية الفتوى، دراسة وتحقيق وتعليق علي محي الدين علي القره داغي، ط / دار الإصلاح للطبع والنشر والتوزيع، السعودية، بدون تاريخ.

١٢٢- كاظم خضير حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط ١ عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.

١٢٣- كامل المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط ٢، عمان، الأردن.

١٢٤- كمال الدين محمد بن عبد الواحد السواسي ثم السكندري المعروف بابن الهمام الحنفي: شرح فتح القدير على الهداية شرح بداية المبتدي لشيخ الإسلام برهان الدين علي بن أبي بكر المرغيناني ومعه شرح العناية على الهداية للإمام أكمل الدين محمد بن محمود البابرتي وحاشية المحقق سعد الله بن عيسى المفتي الشهير بسعد جلبي وبسعد أفندي ويليه تكملة شرح فتح القدير المسماة نتائج الأفكار في كشف الرموز والأسرار لشمس الدين أحمد المعروف بقاض زادة، ط: مصطفى البابي الحلبي بمصر، ١٣٨٩هـ - ١٩٧٠م.

١٢٥- ليندى بن سهل: الحوافر وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية بسكره، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، عام ٢٠١٤.

١٢٦- ماجد راغب الحلو: القانون الإداري، ط / دار المطبوعات الجامعية، ١٩٨٧م.

١٢٧- مجد العرب: الخلط بين مصطلح موظف ومصطلح عامل خطأ " منشور على الإنترنت، شبكة القانون، موقع مجالسنا.

١٢٨- مجدي مدحت النهري: الموظف العام، ط / دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٦م.

١٢٩- مجلة العلوم الإدارية، السنة الرابعة، العدد الأول، يونيو ١٩٦٢م.

- ١٣٠- مجلة هيئة قضايا الدولة ، العدد الثاني ، السنة ٤٨ ، إبريل-يونيه ٢٠٠٤ م.
- ١٣١- مجلس الدولة المصري: مجموعة المكتب الفني لمجلس الدولة، السنة الرابعة عشر، من ١٥/٢ إلى آخر ديسمبر ١٩٦٩م، ط/ دار الكتاب العربي ١٩٧٠.
- ١٣٢- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، ١٤١٣هـ-١٩٩٢م.
- ١٣٣- مجمع اللغة العربية: المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، ٢٠٠٤م.
- ١٣٤- مجموعة مجلس الدولة لأحكام القضاء الإداري، السنة السابعة.
- ١٣٥- محسن على كتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، ٢٠٠٥م.
- ١٣٦- محمد إبراهيم التويجري: المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات، دراسة ميدانية مقارنة "المجلة العربية للإدارة" المجلد ١٩ ؛ العدد ٢ ؛ ١٩٩٩م.
- ١٣٧- محمد إبراهيم حسن علي: مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق، جامعة القاهرة ١٩٨٤، ١٩٨٥م.
- ١٣٨- محمد أحمد عادل: نحو نظام للأجر العادل في مصر، بحث منشور في مجلة مصر المعاصرة، تصدرها الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والاحصاء والتشريع، العدد ٥٢١، السنة المائة وسبعة، يناير ٢٠١٦م.
- ١٣٩- محمد إسماعيل مرعي: الحقوق الدستورية في النطاق الوظيفي بين الشريعة الإسلامية والتشريعات الوضعية، مقدمة لكلية الشريعة والقانون بالقاهرة ١٩٨١/١٩٨٢م.

- ١٤٠- محمد الرضى بن الحسن الموسوي : نهج البلاغة من كلام الإمام علي، شرح الشيخ محمد عبده، المكتبة التجارية الكبرى، بدون تاريخ.
- ١٤١- محمد السيد الدماصي : تولية الوظائف العامة ، رسالة دكتوراه مقدمة لكلية الحقوق جامعة عين شمس، ١٩٧١ م .
- ١٤٢- سياسة الأجور والمرتبات، الناشر اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١٩٨٢ م.
- ١٤٣- محمد أمين الشهير بابن عابدين : حاشية رد المحتار على الدر المختار شرح تنوير الأبصار في فقه مذهب الإمام أبي حنيفة النعمان، ويليه تكملة ابن عابدين لنجل المؤلف، ط: مصطفى البابي الحلبي ، ط/٢، ١٣٨٦هـ-١٩٦٦م .
- ١٤٤- محمد أنس جعفر : الوسيط في القانون العام، أسس وأصول القانون الإداري، ط/ إخوان مورافتلي.
- ١٤٥- نظم الترقية في الوظيفة العامة، وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٧٣ م.
- ١٤٦- مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري، ط/ إخوان مورافتلي ١٩٨٣ م.
- ١٤٧- محمد بكر حسين: الوجيز في مبادئ القانون الإداري، مطبعة السعادة ١٩٨٣ م.
- ١٤٨- محمد بن أبي بكر الرازي: مختار الصحاح ، مكتبة لبنان ، بيروت ، تحقيق / محمود خاطر، ١٤١٥ هـ- ١٩٩٥ م.
- ١٤٩- محمد بن أحمد شمس الائمة السرخسي: المبسوط، دار المعرفة، بيروت ١٤١٤ هـ- ١٩٩٣ م.
- ١٥٠- محمد بن إسحاق بن خزيمة أبو بكر السلمي النيسابوري : صحيح ابن خزيمة، دار المكتب الإسلامي، بيروت ، ١٣٩٠ هـ- ١٩٧٠ م، تحقيق د/ مصطفى الأعظمي.

- ١٥١- محمد بن إسماعيل أبو عبدالله البخاري الجعفي : صحيح البخاري، دار ابن كثير، اليمامة، بيروت ١٤٠٧هـ-١٩٨٧م ، تحقيق د/ مصطفى ديب البغا.
- ١٥٢- محمد حامد الجمل الموظف العام بأنه: الموظف العام فقهاً وقضائاً، ط/ ٢، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٦٩م.
- ١٥٣- محمد حسين هيكل: الفاروق عمر، دار المعارف بمصر، ط/ السادسة، بدون تاريخ.
- ١٥٤- محمد زين العابدين عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين بشركات التعليم والتدريب مشتملة للسنة التحضيرية - جامعة تبوك نموذجاً، مجلة عالم التربية م/ ١٥ ع/ ٤٥ مصر ٢٠١٤م.
- ١٥٥- محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دار ا لجامعة الجديدة، ط/ ٢ الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤م.
- ١٥٦- محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- ١٥٧- محمد عافت شافان العنزي: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٧م.
- ١٥٨- محمد عبد الله الشباني: الخدمة المدنية على ضوء الشريعة الإسلامية مدخل نظرية، مطبعة عالم الكتب، ط/ ١، ١٩٧٧م.
- ١٥٩- محمد عرفة الدسوقي : حاشية الدسوقي على الشرح الكبير للدرديري، مطبعة الأزهر ط/ الأولى ، القاهرة ١٣٦٠هـ.

- ١٦٠- محمد فؤاد مهنا: مبادئ وأحكام القانون الإداري، مطبعة الشاعر، بدون تاريخ.
- ١٦١- سياسة الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في ضوء مبادئ علم التنظيم والإدارة، دار المعارف، مصر ١٩٧٨م.
- ١٦٢- محمد قاسم القريوتي: إدارة الأفراد، دار الشروق، ط/٢، عمان، الأردن، ١٩٩٠م.
- ١٦٣- محمد كرد على: الإسلام والحضارة العربية؛ دار الكتب العلمية؛ القاهرة ١٩٣٦م.
- ١٦٤- محمد ماهر حمادة: الوثائق السياسية والإدارية العائدة للعصر العباسي الأول دراسة ونصوص، مؤسسة الرسالة، ط/ الأولى، بيروت ١٣٩٩هـ-١٩٧٩م.
- ١٦٥- محمد نصر الدين محمد عويضة: فصل الخطاب في الزهد والرقائق والآداب، أعده للمكتبة الشاملة: الغريب الشهري.
- ١٦٦- محمد يوسف الكاند هلوي: حياة الصحابة، علق عليه وخرج أحاديثه د/ محمد بكر إسماعيل، ط/ دار الحديث، المكتب الثقافي، القاهرة، ط/ الأولى ١٤٢٠هـ-١٩٩٩م.
- ١٦٧- محمود حلمي مصطفى: نظام الموظفين المدنيين بالجهاز الإداري والقطاع العام، الطبعة الأولى، ط/ دار الاتحاد العربي للطباعة ١٩٧٠م.
- ١٦٨- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م.
- ١٦٩- محمود عاطف البنا: دراسات في الوظيفة العامة في النظام الفرنسي، بدون تاريخ أو ذكر للناسر.

- ١٧٠- محمود مختار محمد منصور: نحو ترشيد سياسات الأجور والمرتببات في قطاع الدولة في مصر، المؤتمر العلمي السنوي الثامن للاقتصاديين المصريين: دور الدولة في النظام الاقتصادي المختلط، الذي أقامته الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، في مايو ١٩٨٣م.
- ١٧١- مروان أحمد حويجي: أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، حالة دراسة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية ٢٠٠٨م.
- ١٧٢- مروان الزعبي: الرضا، مفهومه، طرق قياسه ط/١، دار المسرة: عمان، ٢٠١٠م.
- ١٧٣- مصطفى أبو زيد فهمي: الوجيز في القانون الإداري، ط/ ١٩٥٧م.
- ١٧٤- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ١٩٩٢م.
- ١٧٥- مصطفى كامل وسونيا البكري: دراسات تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة العدد ١، يوليو ١٩٩٠م.
- ١٧٦- مناحي مسلم القحطاني: الشفافية الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمادة الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن، ٢٠١٦/٢٠١٧م.
- ١٧٧- منصور بن يونس بن إدريس البهوتي: كشاف القناع عن متن الإقناع، مراجعة وتعليق الشيخ هلال مصيلحي، مصطفى هلال، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

- ١٧٨- منى الحاج: الرضا الوظيفي لدى العاملات في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية؛ مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد ١٩.
- ١٧٩- ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض ١٩٩٥م.
- ١٨٠- نبيل رسلان: الحوافز في قوانين الحكومة والقطاع العام ط٠ / دار النهضة العربية ٠ القاهرة ١٩٧٨م.
- ١٨١- نور الدين شنوفي: تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دكتوراه جامعة الجزائر ٢٠٠٥م.
- ١٨٢- النووي: صحيح مسلم بشرح النووي، تحقيق/ عصام الصبابطي، حازم محمد، وعماد عامر، ط/ دار الحديث، القاهرة ١٤٢٥هـ- ١٩٩٤م.
- ١٨٣- وجدي محسن: مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٠٤م.

فهرس الموضوعات

٧٠٢	موجز عن البحث
٧٠٥	المقدمة
٧١١	المطلب التمهيدي : التعريف بالموظف العام
٧٢٢	المبحث الأول : الإطار العام للرضا الوظيفي وضعاً وشرعاً
٧٢٢	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
٧٢٣	الفرع الأول : تعريف الرضا الوظيفي
٧٢٧	الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
٧٣٢	المطلب الثاني : أنواع الرضا الوظيفي وخصائصه
٧٣٦	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
٧٤٩	المطلب الرابع : أساليب قياس الرضا الوظيفي ومظاهر تحقيقه
٧٦١	المبحث الثاني : النظام القانوني للأجور الحافزة
٧٦٢	المطلب الأول : مفهوم الأجور الحافزة وأهميتها
٧٦٧	المطلب الثاني : مكونات الأجور الحافزة
٧٦٩	الفرع الأول : مكونات الأجور الحافزة في النظم الوضعية
٨١١	الفرع الثاني : مكونات الأجور الحافزة في الشريعة الإسلامية
٨٢٩	المطلب الثالث : أسس وطرق تقدير الأجور الحافزة
٨٤١	الخاتمة
٨٤٥	قائمة بأهم مصادر البحث