

دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية نموذج الأستاذ الجامعي

A comparative study of the system of wages and Incentives in higher education institutions in the Maghreb

University Professor model

كمال مسوس*

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3 – الجزائر

Kamel.messous@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/03/31

تاريخ القبول: 2023/01/08

تاريخ الإستلام: 2022/12/10

ملخص: تعتبر الأجور والحوافز من أهم العوامل المؤثرة على سلوك الفرد وأدائه في أي مؤسسة، لذا تهدف من خلال هذه الدراسة إلى مقارنة وتحليل نظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية، ومن أجل معالجة هذا الموضوع اعتمدنا على المنهج الاستنباطي للوصول إلى مختلف النظريات المتعلقة بالأجور والحوافز وكيفية التصميم الفعال لهذه الأنظمة، ومن ثم محاولة إسقاطها على دراسة الحالة، أما فيما يخص الطريقة المعتمدة في جمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة، تم الاعتماد على الطريقة الكيفية، حيث اعتمدنا على مجموعة من الأدوات، تجمع بين مختلف المراجع والمصادر التي تخدم موضوع البحث، أما النوع المستخدم في دراسة الحالة فتم الاعتماد على النوع الاستكشافي من خلال دراسة كل الوثائق والقوانين والتنظيم والتقارير المتعلقة بأنظمة الأجور والحوافز، والتي تخص الأستاذ الجامعي في مؤسسات التعليم العالي المغربية، حيث أظهرت نتائج البحث أن نظام الأجور والحوافز في الجزائر مقارنة بالدولة المغربية يفتقر إلى مجموعة من العوامل المادية وغير المادية، التي من شأنها المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي. الكلمات المفتاحية: نظريات التحفيز، الأجور والحوافز، الرضا الوظيفي، الأستاذ الجامعي، الدول المغربية.

تصنيفات JEL: J31، J28، I28.

Abstract: Wages and incentives are among the most important factors influencing individual behavior and performance in any institution, so we aim through this study to compare and analyze the wage and incentive system in Maghreb higher education institutions, and to address this issue, we relied on the deductive approach to reach various theories related to wages and incentives and how to design As for the method adopted in collecting information to analyze it and get accurate results, the qualitative approach was relied upon, as we relied on a set of tools that combine various references and sources that serve the subject of the research. As for the type used in the case study, the exploratory type was relied upon by studying all the documents, laws, organizations, and reports related to wage systems and incentives for university professors in Maghreb higher education institutions. A group of material and non-material factors contribute to job satisfaction for a university professor.

Keywords: Incentives theories, wages and Incentives, job satisfaction, university professor, Maghreb countries.

Jel Classification Codes: J31, J28, I28.

تلعب الأجور والحوافز في جميع المؤسسات، دورا هاما ورئيسيا في دفع العاملين نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهدافهم التنظيمية وإلى حد ما تحقيق أهداف المجتمع، هذه الأخيرة لقت اهتماما كبيرا من قبل العديد من المفكرين والباحثين خلال القرن الماضي، الأمر الذي ساهم في خلق العديد من المفاهيم المترابطة مع بعضها البعض، والتي تسمح للمسيرين القائمين على المؤسسة على فهم سلوك الفرد في المؤسسة وكيفية التعامل معه، كما تساعد على معرفة مختلف العوامل المادية وغير المادية التي تلبي احتياجاتهم وتؤدي إلى خدمة رضاهم الوظيفي وزيادة الأداء في العمل.

وفقا لذلك يعتبر اليوم نظام الأجور والحوافز من بين أهم العوامل الإستراتيجية التي يجب أن تولي لها المؤسسة أهمية كبيرة، في سبيل ضمان تحقيق الرضا الوظيفي، وتشجيع العاملين على تقديم الأداء الجيد لتحقيق أهداف المؤسسة فحسب أحد رواد الأعمال في العالم **Jack Welch** "إذا اخترت الأفراد المناسبين ومنحتهم الفرصة لبيسب أجنحتهم وقمت بوضع نظام أجور وحوافز يتناسب مع طموحاتهم، فلن تضطر وتحتاج في الغالب إلى إدارتهم".

1.1. إشكالية وفرضيات البحث:

تعتبر مؤسسات التعليم العالي أحد أهم المحركات الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وذلك من خلال تقديم القوة العاملة المؤهلة، ودعم الأعمال والصناعة في المجتمع، وتوفير بيئة بحثية وتكنولوجية تساعد على إيجاد مختلف الحلول للتحديات التي تواجهها بيئة المجتمع، ويعتبر الأستاذ الجامعي العصب المحرك لهذه المؤسسات نظرا لامتلاكه المعارف والمهارات التي تسهم بشكل كبير في تسحين جودة التعليم وتطوير البحث العلمي.

الأستاذ الجامعي بشكل عام أو في الجزائر والدول المغربية يتأثر أداءه بقدرة المؤسسة على توفير مختلف العوامل المادية وغير المادية التي تسمح بتحقيق رضاه الوظيفي وتحفزه على تقديم أفضل ما لديهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة. بناء على كل ما سبق، يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل التالي:

ما هي السياسات المنتهجة في الدول المغربية في تقييم وتحفيز الأستاذ الجامعي؟ وهل تنطبق على الأستاذ الجامعي في

الجزائر نفس المعايير المعتمدة في نظام الأجور والحوافز مقارنة بالدول المغربية الأخرى؟.

ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث و التساؤل الرئيسي قمنا بوضع الفرضيات الرئيسية التالية:

❖ توجد فروقات بين أنظمة الأجور والحوافز الخاصة بالأستاذ الجامعي في الجزائر مقارنة بالدول المغربية، نظرا

للاختلافات الجوهرية الموجودة في مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي، بالإضافة إلى آليات ومعايير الترقية.

ومن أجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية، يجب التأكد من صحة الفرضيات الثانوية التالية:

❖ ترجع الفروقات في أنظمة الأجور والحوافز إلى وجود اختلافات في مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي؛

❖ ترجع الفروقات في أنظمة الأجور والحوافز إلى الاختلاف في آليات ومعايير ترقية الأستاذ الجامعي في الدول المغربية

2.1. أهمية وأهداف البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في كون نظام الأجور والحوافز في قلب النزاعات الاجتماعية والنقاشات داخل المؤسسة وخارجها، وهو وسيلة فعالة في يد المسؤولين والمسيرين من أجل فهم مختلف الاتجاهات والاختلافات في نظام الأجور والحوافز المطبق على الأستاذ الجامعي، الأمر الذي قد يساعد على توفير المعلومات اللازمة، واتخاذ القرارات المناسبة في تقييم وتحفيز الأستاذ الجامعي خلال مساره المهني، وذلك بناء على مهاراتهم وخبراتهم في العمل. على ضوء هذا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ❖ تحديد السياق النظري لنظام الأجور والحوافز من وجهة نظر أهم المفكرين والباحثين في هذا المجال؛
- ❖ معرفة كيفية التصميم الفعال لنظام الأجور والحوافز الذي يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين؛
- ❖ تحديد مختلف الجوانب المتعلقة بمهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في الدول المغربية؛
- ❖ معرفة الطرق المعتمدة في دول المغرب في ترقية الأستاذ الجامعي خلال مساره المهني؛
- ❖ تحليل هيكل نظام الأجور والحوافز المتعلقة بالأستاذ الجامعي في الدول المغربية ومقارنتها مع الجزائر.

3.1.3. منهجية الدراسة:

من أجل الإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج الاستنباطي، الذي حاولنا من خلاله الوصول إلى مختلف النظريات المتعلقة بالأجور والحوافز، وكيفية التصميم الفعال لنظام الأجور والحوافز بما يتماشى والرضا الوظيفي للعاملين، ومن ثم محاولة اسقاطها على دراسة الحالة، أما فيما يخص طريقة البحث المتبعة في جمع المعلومات بغرض تحليلها فتمثلت في الطريقة الكيفية، أما المستخدم في دراسة الحالة فتم الاعتماد على النوع الاستكشافي من خلال دراسة مختلف القوانين والتنظيمات والتقارير المتعلقة بأنظمة الأجور والحوافز التي تخص الأستاذ الجامعي في الدول المغربية.

2. السياق النظري للأجور والحوافز:

تعدد النظريات المتعلقة بالأجور والحوافز مهم جدا في إدارة مختلف المؤسسات مهما كانت طبيعتها، ويعود هذا إلى حقيقة مفادها أن التحفيز معقد ومتغير على مر الزمن لأنه يخص الفرد وسلوكياته، وهذا ما لا يمكن المؤسسة من إيجاد حل قائم بذاته يحفز الفرد أو العامل على تأدية مهامهم بشكل جيد.

تظهر النظريات المتعلقة بالأجور والحوافز أن هناك العديد من الدوافع المادية وغير المادية التي تؤثر على سلوك الأفراد وأدائهم، وتوفر هذه النظريات إطارا تنظيميا حول أفضل الطرق التي تساعد على تحفيز العاملين في تأدية العمل بأفضل أداء ممكن، وعليه سنحاول خلال هذا المحور عرض أهم النظريات والمرجعيات المتعلقة بالأجور والحوافز

1.2. النظرية الكلاسيكية للتحفيز لـ Frederick Taylor

يعتبر فريدريك تايلور من أهم المنظرين الذين درسوا كيفية أداء العمل وكيفية تأثير ذلك على إنتاجية العامل، وذلك من خلال مبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها سنة 1911 (Hakan, 2015, P 1103)، حيث ركزت فلسفته على الاعتقاد بأن جعل العاملين يعملون بأقصى طاقتهم لم يكن بنفس كفاءة تحسين الطريقة التي تم بها العمل، وعليه اقترح أنه من خلال تحسين الوظائف وتبسيطها، يمكن للمؤسسة الرفع من الإنتاجية.

كما أعتقد تايلور بأن المال يحفز جميع العاملين، لذلك روج لفكرة "أجر يوم عادل مقابل يوم عادل للعمل"، بمعنى أنه إذا لم يحقق العامل ما يكفي في يوم واحد، فإنه لا يستحق أن يتقاضى أجرا مثل عامل آخر كان منتجا للغاية.

الاعتقادات والأفكار التaylorية ساهمت في بناء نظرية الإدارة العلمية، ارتكزت على أربعة مبادئ تتمثل فيما يلي:

(<https://www.mindtools.com/anx8725/frederick-taylor-and-scientific-management>, 11/2022)

- ❖ استخدام المنهج العلمي لدراسة العمل وتحديد الأكثر فعالية لأداء مهام محددة؛
- ❖ القيام بمطابقة العاملين بوظائفهم بناء على القدرة والتحفيز والقيام بتدريبهم على العمل بأقصى قدر من الكفاءة بمعنى أنه كلما أنتج أكثر كلما ربح نقود أكثر؛
- ❖ مراقبة أداء العاملين، وتقديم التعليمات والإشراف للتأكد من أن العاملين يستخدمون أكثر طرق العمل بكفاءة؛

❖ توزيع العمل على المدراء والعاملين يقتضي وقت من التخطيط والتدريس، بما يسمح للعاملين أداء مهامهم بكفاءة. لكن على الرغم من مساهمة مبادئ الإدارة العملية في زيادة الإنتاج إلى أنه تم توجيه العديد من الانتقادات من أبرزها: (Hindawi, <https://expertprogrammanagement.com/2018/05/taylors-scientific-management/>, 11/2022) عدم خلق وظائف تحتوي على الاستقلالية للعاملين، إضافة إلى ذلك أن هذه المبادئ مصممة لخدمة المؤسسة أكثر بكثير من العاملين، الأمر الذي أدى بالكثير من الإضرابات في المؤسسات الصناعية التي انتهجت هذه المبادئ، والانتقاد الأهم لهذه النظرية هو أنها مجردة من الإنسانية لتركيزها على الأجر مقابل العمل وإهمالها العوامل المحفزة التي تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية للعامل.

2.2 . تجربة Elton Mayo's:

أشارت نظرية الحاجات الإنسانية إلى دور مهم لعلم النفس وعلم الاجتماع في فهم سلوك الفرد والجماعة في المؤسسة، ولعل من أبرز رواد هذه المدرسة نجد عالم النفس الصناعي إلتون مايو، خصوصا بعد التجربة التي قام بها على مستوى مصنع هوثورن خلال الفترة 1927 إلى 1932 (Oluwatoyin, 2021, P4)، والتي تضمنت دراسة المجموعات والعلاقات غير الرسمية، أنماط الاتصال والقيادة غير الرسمية في المصنع، حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل أخرى غير مادية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والرفع من إنتاجية العمل، بالإضافة إلى الأجور والاستحقاقات المدفوعة لهم. ولعل من أبرز وأهم النتائج الأساسية التي استخلصها إلتون مايو من تجربة في مصنع هوثورن نذكر ما يلي (Oluwatoyin, 2021, P4):

- ❖ المؤسسة وحدة اجتماعية وليست مجرد وحدة اقتصادية تقنية، يكون فيها العمال كوحدة واحدة ويحفزون بعضهم في مكان العمل؛
- ❖ يتم تحفيز العمال من خلال الاعتراف بهم وإشراكهم في مختلف الأنشطة، بعيدا عن استعمال الصرامة والبيروقراطية في العمل، وهي تعتبر كحوافز نفسية مكملة للحوافز النقدية التي تقدمها المؤسسة؛
- ❖ تعزيز العمل الجماعي والتشاركي بين العاملين داخل المؤسسة بما يساهم في تحقيق إنتاجية أعلى في المؤسسة؛
- ❖ توفير ظروف عمل مناسبة وتوفير الوسائل، ستساهم في تحفيز العاملين على بذل أقصى جهد في المؤسسة؛
- ❖ نظام الاتصال مهم جدا في المؤسسة، ومن أجل ضمان التواصل الجيد بين العاملين والإدارة يجب إعطاء الأولوية للاتصال النازل والصاعد لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ❖ يجب أن يكون نطاق الإشراف مرن وغير حتى ميل العمال للتواصل معهم وتحقيق أفضل النتائج؛
- ❖ رفع الروح المعنوية من المفاتيح الأساسية المهمة التي تساعد العاملين على زيادة الإنتاجية.

3.2 . نظرية الحاجات الإنسانية لـ Abraham Maslow's

بعد الانتقادات الكبيرة التي عرفتها النظرية الكلاسيكية للتحفيز، قدم أبراهام ماسلو سنة 1943 نظرية تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني في التعامل مع العاملين، حيث تفترض هذه النظرية على فكرة أن الأفراد داخل المؤسسة يتحركون من خلال عدد أساسي من الدوافع الهرمية، هذه الأخيرة مرتبة وفقا للحاجات الفسيولوجية والنفسية للعاملين (King-Hill & Sophie, 2015, P 54)، بدأ من الحاجات الأساسية إلى الحاجات الأكثر تعقيدا وكلما انتقل العامل من تلبية حاجة إلى أخرى كلما كانت محفز ودافعا له على تغيير سلوكه وتحقيق أداء أفضل في العمل.

تتضمن الحاجات الفسيولوجية والنفسية على خمسة حاجات مقسمة على خمسة مستويات وفق تسلسل هرمي تتمثل في: الحاجات الفسيولوجية، الحاجات الأمنية، الحاجات الاجتماعية، الحاجات إلى التقدير و الحاجات إلى تحقيق الذات، فيما يلي الشكل رقم (01) يوضح وصف موجز للحاجات التي اقترحها أبراهام ماسلو.

الشكل رقم (01): هرم Maslow's للحاجات



Source : Aruma & Melvins, Abraham Maslow's Hierarchy of needs and assessment of needs in community development, International Journal of Development and Economic Sustainability V5, N7, December 2017, P 16

4.2 . نظرية X و Y ل Douglas McGregor

توافقا مع الإسهامات التي قدمها إلتون مايو في نظرية الحاجات الإنسانية، توصل دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor's خلال فترة الستينات بافتراض متناقضتين حول إدارة العاملين داخل مؤسسة، حيث اعترف من خلال تجاربه على وجود العديد من العوامل المحفزة للعاملين في تأدية مهام، المجموعة الأولى من هذه العوامل تستند على النمط الاستبدادي للإدارة، أطلق عليها نظرية X، والمجموعة الثانية من هذه العوامل تستند على النمط التشاركي للإدارة، أطلق عليها نظرية Y (Oluwatoyin, 2021, P4).

- ❖ النظرية X: هذه النظرية تعتبر أن العاملين بطبيعتهم كسالى ولا يريدون تحمل المسؤولية، ويفتقرون إلى الطموح لتحسين أدائهم في العمل، كما أن لاستعمال أسلوب الإكراه، التهديد والإشراف والعقاب على هؤلاء العاملين دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ النظرية Y: وفقا لهذه النظرية العمالين يحبون العمل، ويريدون تحمل المسؤولية، ويعملون على توجيه مهاراتهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يتطلب من المؤسسة تبني نمط اللامركزية في السلطة لأن العاملين يحبون العمل التشاركي.

5.2. نظرية Alderfer J ERG

اقترح الأمريكي كلايتون ألدرفير سنة 1969 نظرية بديلة لنظرية إبراهام ماسلو للحاجات، حيث تقترح وجود ثلاث حاجات بدلا من خمسة حاجات (Reuben, 2017, P-P: 46-47)، وأطلق عليها بنظرية ERG نسبة إلى الحرف الأول من الحاجات الثلاثة التي اقترحها، حيث تتمثل هذه الحاجيات فيما يلي (Cheng & al, 2011, P-P: 7886-7887):

❖ الحاجة إلى الوجود: تشمل هذه الحاجة أشكال مختلفة من الوقاية والاحتياجات الفسيولوجية والمادية الأساسية للعامل؛

❖ الحاجة إلى الارتباط: تشمل هذه الحاجة شعور العامل بالأمن، الانتماء والاحترام داخل المؤسسة؛

❖ الحاجة إلى النمو: تشمل هذه الحاجة احتياجات احترام وتحقيق الذات.

6.2. نظرية الحاجات الإنسانية لـ McClelland:

يشير دافيد ماكليند من خلال نظريته للحاجات سنة 1960، بأن الأفراد أو العاملين بداخل المؤسسة، يتم تحفيزهم

بناء على ثلاثة حاجات تتمثل فيما يلي (Pardee, 1990, P11-12):

❖ الحاجة إلى الإنجاز: تشير إلى الدافع إلى التفوق والسعي لتحقيق الأهداف؛

❖ الحاجة إلى القوة: تمثل الحاجة إلى جعل الآخرين يتصرفون بطريقة تدفعهم وتحفزهم على تحقيق الأهداف؛

❖ الحاجة إلى الانتماء: تتمثل في الحاجة إلى توطيد العلاقات الشخصية داخل العمل.

7.2. نظرية العمال الثاني لـ Frederick Herzberg

تم تصميم نظرية العامل الثنائي من المفكر والباحث فريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg في سنة 1959. استنادا إلى على دراسة قام بها على 200 محاسب ومهندس من تسعة شركات مختلفة في الولايات المتحدة (Nelson, 1976, P6) حيث سمحت هذه الدراسة بمعرفة دوافعهم الشخصية تجاه بيئة العمل، والتي من خلالها حدد هيرزبرج مجموعتين من العوامل في تحديد مواقف عمل العاملين ومستوى الأداء، تتمثل في العوامل المحفزة أو الدافعة والعوامل الوقائية (Tan Shen & al, 2013, P19).

العوامل المحفزة حسب هيرزبرج هي عوامل جوهرية من شأنها زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، وتشمل مختلف الخصائص التي تعزز احتياجات العامل لتحقيق الذات وهي عوامل مرتبطة بشكل أساسي بالوظيفة، بينما تعتبر العوامل الوقائية عوامل خارجية تمنع عدم الرضا الوظيفي للعاملين (Nelson, 1976, P8)، كما يضيف هيرزبرج أن الهدف من وضع العوامل الوقائية ليس بالضرورة يؤدي إلى تحفيز العاملين على بذل جهد إضافي أو تحقيق أداء أفضل، بل من أجل منعهم بالشعور بعدم الرضا الوظيفي، ومن جهة يناهز ضرورة التركيز على توفير العوامل المحفزة. للمساهمة في تحقيق أداء أفضل للمؤسسة.

❖ العوامل المحفزة أو الدافعة: تتضمن التقدم في المنصب أو الوظيفة، العمل نفسه، التنمية الشخصية، المسؤولية والاعتراف والإنجاز.

❖ العوامل الوقائية: تتضمن العلاقات في العمل، الأجر والراتب، سياسة الشركة وإدارتها، الإشراف على العاملين وظروف العمل.

فيما يلي الجدول التالي يقدم شرح للعوامل المحفزة والعوامل الوقائية التي قدمها Frederick Herzberg .

الجدول رقم (01): العوامل المحفزة والوقائية لـ Frederick Herzberg

العوامل الوقائية	العوامل المحفزة أو الدافعة
العلاقات: وتشمل جميع العلاقات المتعلقة بالوظيفة التي تربط العامل ورؤسائه ومرؤوسيه وأقرانه في بيئة العمل وخارجه.	التقدم: هو تعبير عن الوضعية الإيجابية والتصاعدية في المنصب أو الوظيفة التي يشغلها العامل (الترقية في المنصب).
الأجر أو الراتب: يشمل مختلف أشكال التعويضات في العمل مثل الزيادة في الأجر، والتي تحدد وفق بيئة العمل المؤسسة.	العمل نفسه: هو المحتوى الفعلي لمهام وواجبات الوظيفة التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي مهما كانت الوظيفة.
سياسة الشركة وإدارتها: يجب أن تتضمن وصفا دقيقا للمبادئ التنظيمية والإرشادات المناسبة للتأثير إيجابا على العامل	التنمية الشخصية: وهي أن تسمح الوظيفة للعامل لتعلم مهارات جديدة أو من خلال خضوعه للتدريب.
الإشراف: الإشراف الجيد للعاملين هو الذي يساهم في تحسين رضاهم الوظيفي من تفويض السلطة وما إلى ذلك.	المسؤولية: تعني شعور العمال بالمسؤولية في اتخاذ القرار اتجاه قيامه بالوظيفة دون أن تؤثر على رضاه الوظيفي.
ظروف العمل: يجب أن تكون بيئة العامل آمنة ومناسبة عند إنجازه للمهام لتحقيق بالشعور بالرضا الوظيفي.	الاعتراف: يكون من خلال تلقي العامل للثناء والمكافآت من قبل المسؤولين نتيجة تحقيقهم لأهداف معينة .
	الإنجاز: من خلال تحقيق العامل لنجاح معين في إنجاز مهام صعبة في الوقت المحدد أو حل مشكلة متعلقة بالوظيفة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على:

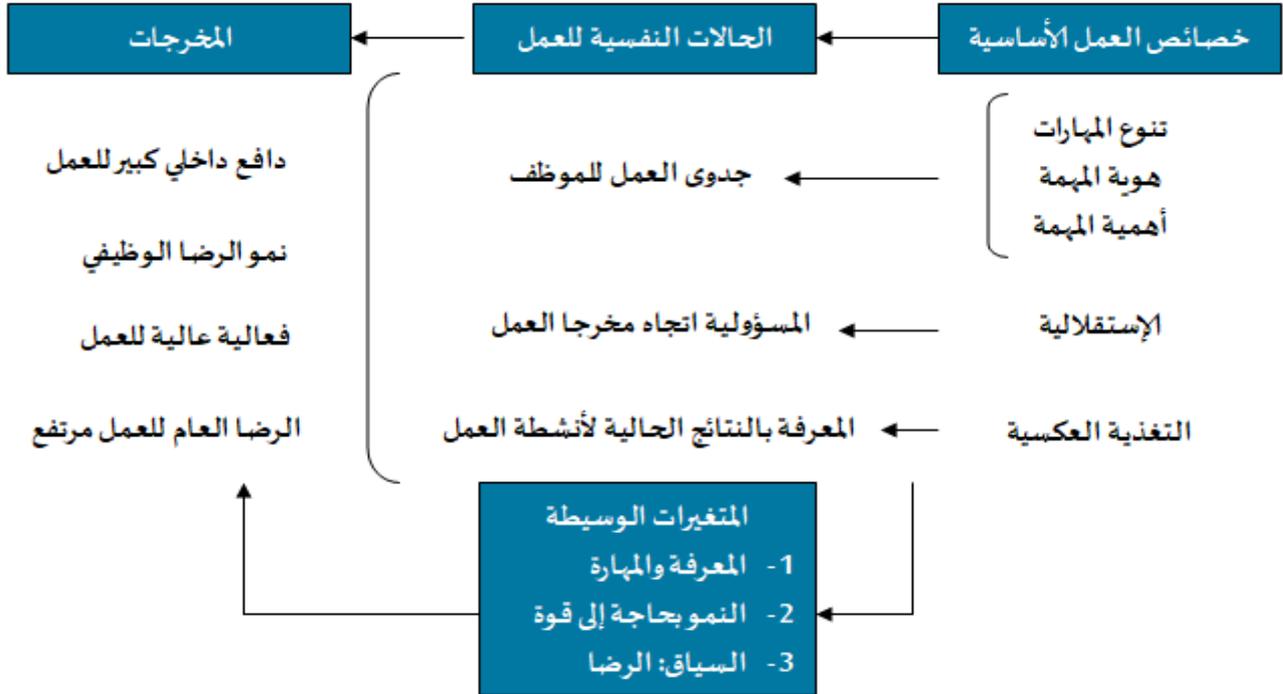
Alshmemri & al, Herzberg's Two-Factor Theory, Life Science Journal, 2017, P-P: 13-14.

8.2. نظرية خصائص العمل لـ Oldham & Hackman

اقترح هكمان وأولدهام Oldham & Hackman سنة 1974 نموذجا لخصائص العمل خمسة أبعاد وظيفية أساسية تؤثر على بعض النتائج الشخصية المتعلقة بالعمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي، وتتمثل هذه الأبعاد في (Syukrina & al, 2013, P-47-48):

- ❖ الإستقلالية: هي الدرجة التي توفر فيها الوظيفة الحرية والاستقلال والسلطة التقديرية للعاملين في جدولة العمل وفي تحديد الإجراءات التي سوف يستخدمونها في تنفيذ العمل؛
 - ❖ التغذية العكسية: هي الدرجة التي يؤدي بها إلى تنفيذ أنشطة العمل التي تتطلبها الوظيفة إلى حصول العامل على معلومات حول فعالية أدائه ومعرفة المجالات التي تتطلب تحسين وتقديم أداء أفضل في العمل.
 - ❖ تنوع المهارات: هي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة مجموعة متنوعة من الأنشطة المختلفة في تنفيذ العمل.
 - ❖ هوية المهمة: هي الدرجة التي تشجع بالشعور بأن الوظيفة مجدية وجديرة بالاهتمام وتحفز العامل على العمل بذكاء؛
 - ❖ أهمية المهمة: هي الدرجة التي يكون للوظيفة تأثير كبير على حياة أو عمل الآخرين.
- حسب هكمان وأولدهام يمكن دمج الأبعاد الخمسة للوظيفة وترجمتها إلى معادلة رياضية، نتيجتها ستعكس الإمكانيات التحفيزية الإجمالية للوظيفة (MPS) (أنظر الشكل رقم 02).
- ❖ الإمكانيات التحفيزية للوظيفة (MPS) = ((تنوع المهارات + هوية المهمة + أهمية المهمة) / 3) X الاستقلالية X التغذية العكسية.

الشكل رقم (02): نموذج خصائص العمل لـ Oldham & Hackman



Source : Faturochman, *The Job Characteristics Model*, Buletin Psikologi, Tahun V, No. 2, Desember 1997

3. نظام الأجور والحوافز والرضا الوظيفي للعاملين

لقد أظهرت مختلف النظريات والدراسات المتعلقة بالأجور والحوافز، أن العوامل المادية والعوامل الإنسانية لها تأثير كبير في تغيير سلوكيات الفرد والعاملين، ورفع رضاهم الوظيفي، لذا يجب على المؤسسة أن تولي أهمية كبيرة عند تصميمها لنظام الأجور والحوافز، جميع العوامل التي تلبى احتياجات الفرد وتطلعاته وتساهم في تحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، سنركز في هذا المحور مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين، العناصر الأساسية لنظام الأجور والحوافز، أنواع الأجور والحوافز، خصائص نظام الأجور والحوافز الفعال.

1.3 مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر الفرد أو العامل من بين أهم العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة، حيث أنه كلما شعر العامل بأنه يتمتع بالكفاءة والتقدير والتقييم في العمل كلما ساهم ذلك في شعور العامل بالرضا والفخر في تحقيق أهداف العمل.

حسب الباحث Locke الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم وظيفة الفرد أو خبراته الوظيفية (Judge & Klinger, 2008, P394)، كما يشير Vroom بأنه توجهات عاطفية من جهة الفرد اتجاه أدوار العمل التي يشغلونها حالياً (Aziri, 2011, P 77). وهناك من يراه تعبير عن مدى درجة إشباع العاملين لرغباتهم واحتياجاتهم بالعوامل المادية وغير المادية، التي تساهم في إلتزام الأفراد بالقيام بأعمالهم بجد وهمة ونشاط وتحقيق أفضل الأداء في المؤسسة (موفق، الحدي، 2016/09، ص 77). كما يعرف أيضا على أنه عبارة عن مشاعر العاملين إتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (الحسناوي، 2021/10، الرضا الوظيفي، على الرابط: <https://www.uomus.edu.iq/>)، كما تم تعريفه أيضا على أنه عملية تقييم مرتبطة مع وظيفة الفرد العامل في المؤسسة، والتي يتم تحديدها عن طريق التقييمات الوجدانية والمعرفية للوظيفة (النوافعة، 2018، ص 15)، وهناك من يعرفه على أنه إنعكاس لإنتاجية الفرد العامل في المؤسسة وتعزيز روح الإلتزام المؤسسي (مهدي وآخرون، 2021/06، ص 875).

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الرضا الوظيفي هو تعبير عما إذا كانت الوظيفة في المؤسسة تحفز العاملين على تقديم أداء أفضل، والتي لا تكون إلا من خلال إشباع حاجياتهم من العوامل المادية وغير مادية.

2.3. العناصر الأساسية لنظام الأجور والحوافز

يتضمن نظام الأجور والحوافز في المؤسسة على أي شيء يقدره العامل ويرغب فيه، ويكون صاحب العمل قادر ومستعد على تقديمه في المقابل، وهو يشمل ما يلي (Sharma & Sharma , 2019, P 254):

❖ المكونات المباشرة: تشمل جميع المكافآت التي يمكن تصنيفها على أنها مدفوعات نقدية ومدفوعات عينية كتوفير السكن والإطعام.

❖ المكونات غير المباشرة: تشمل جميع المكافآت بخلاف المدفوعات النقدية والعينية، مثل توفير التأمين الصحي.

3.3. التوجهات الحديثة في بناء نظام الأجور والحوافز

يتفق الباحثون والمفكرون على وجود ثلاث توجهات أساسية في بناء نظام الأجور والحوافز، فيما يلي عرض موجز لهذه التوجهات:

❖ نظام الأجور والحوافز التقليدي: يقوم هذا النظام على تعويض العامل على أساس السعر الثابت للساعة أو على أساس الراتب السنوي، وتعتمد وترتكز فيه الزيادات في الأجور على مجموعة من العوامل، أهمها الأقدمية والاداء والأهمية النسبية للوظيفة لمختلف المناصب والتسلسل الهرمي الوظيفي داخل المؤسسة، كما يولي هذا النظام أهمية كبير للحقوق الواجبات المنوطة بكل عامل داخل المؤسسة (Nordmeyer, <https://bizfluent.com/info-8771841-advantages-jobbased-compensation-structure.html>, 11/2022).

❖ نظام الأجور والحوافز القائم على الكفاءة: الكفاءة في العمل هي من بين أهم الأفكار التي قدمها الباحث ماكليند، حيث يفترض أن النجاح المهني ليس وظيفة تعليمية أو ذكاء بل بقدر ما هي إلا نتيجة لكفاءة الفرد، يمكن تعريف نظام الأجور والحوافز القائم على الكفاءة على أنه الهيكل الذي بمقتضاه يتم وضع نظام الأجور والحوافز، مقبل تطوير وتطبيق العاملين للمهارات الأساسية والسلوكيات ومختلف الإجراءات التي تدعم مستويات عالية عن الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي (Reilly, 2003, P67). حيث يهدف من خلاله إلى توفير حافز ودافع للعاملين للنمو أكثر وتطوير قدراتهم في العمل.

هذا النوع من الأنظمة تم اقتراحه كبديل لنظام الأجور والحوافز التقليدي، الذي يعتمد فقط على التقييمات الفرد ويخص عدد معين من العاملين، فهو غير مرن ولا يستجيب للاحتياجات التنظيمية المتغيرة، علاوة على ذلك النظام التقليدي يقلل ويتجاهل الفعالية المستقبلية للفرد، كما أنه لا يعكس بشكل كاف قدرات ومهارات العاملين في العمل (Ilhaamie, 2009, P 22-23).

❖ نظام الأجور والحوافز القائم على الأداء: هو عبارة عن نظام حديث يسمح بتعويض الفرد أو العاملين في المؤسسة على أساس تحقيق الأهداف المتفق عليها، وتكون هذه الأهداف قابلة للقياس والتحقيق، ويرى الكثير من الباحثين أن نظام الأجور والحوافز القائم على الأداء أنه يساهم في تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف ويساعد على تقييم جودة عمل العامل ويقلل التحيز ويكافئ العامل نظير أدائه المقدم، كما أنه يضمن أن صاحب العمل يقيم العامل بشكل موضوعي (11/2022 <https://hbrarabic.com/الأداء-على-القائم-على-الأداء/>).

4.3. أنواع الأجور والحوافز:

- يتضمن نظام الأجور والحوافز أربعة أجزاء أساسية تتمثل في العناصر التالية (Sharma & Sharma, Op Cit, P 254):
- ❖ **الأجر الأساسي:** في عادة يكون الأجر سعر ثابت، أو محسوب وفق معايير معينة، أو كأجر الساعة وما إلى ذلك، وفي الغالب يعتبر العاملين هذا الجزاء الأكثر أهمية في نظام التعويضات، وعادة ما يكون عامل أساسي في الرضا الوظيفي للعاملين.
 - ❖ **ملحقات الأجر والراتب الأساسي:** تتضمن هذه الملحقات أجر العمل الإضافي، المرتبات المتعلقة بالعمل في العطل الأسبوعية والسبوعية وغيرها من الوظائف الأخرى؛
 - ❖ **المنح المحفزة:** عادة ما ترتبط هذه المنح بأداء العامل، حيث أنه كلما كان أداء العمال أعلى كلما زادت هذه المنح، وفي العموم تشمل هذه المنح العديد من العناصر تختلف من مؤسسة إلى أخرى .
 - ❖ **الامتيازات:** يفور هذا النوع من التعويضات شيء ذات قيمة للعامل، حيث يمثل جزء منها المدفوعات العينية للعامل كتوفير السكن، توفير النقل، توفير التأمين الصحي وغيرها من المدفوعات.

4.3. خصائص نظام الأجور والحوافز:

- من أجل ضمان فعالية نظام الأجور والحوافز، يجب أن يتضمن هذا النظام مجموعة من الخصائص تستجيب لتطلعات العاملين وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- فيما يلي الشكل التالي يبرز أهم هذه الخصائص

الشكل رقم (03): خصائص نظام الأجور والحوافز



Source : <https://www.economicdiscussion.net/human-resource-management/compensation-system/32259>

4.3. تصميم الفعال نظام الأجور والحوافز وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي

- يعتبر رأس المال البشري من أحد أهم الأصول الأساسية في أي مؤسسة، لذا التصميم الجيد لنظام الأجور والحوافز أمر مهم جداً، وهذا لأنه من جهة يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ومن جهة أخرى يساهم في إلتزامهم الوظيفي، ولعل من بين أهم العناصر التي تبرز من التصميم الفعال لنظام الأجور والحوافز في سبيل التحقيق الرضا الوظيفي للعاملين نذكر ما يلي (<https://www.tutorialspoint.com/>, 11/2022):

- ❖ التقييم المالي المناسب والمرضي للعاملين نظير المجهودات التي يبذلونها في المؤسسة؛
- ❖ المساهمة في التحكم الجيد في العاملين وتحفيزهم على تقديم الأداء الأفضل وتحقيق الأهداف المسطرة؛
- ❖ خلق قاعدة متينة مبنية على رضا العاملين، تساعد على الحد من معدل دوران العاملين وتمنح الإستقرار في المؤسسة؛
- ❖ يعزز عملية التقييم الجيد للوظائف، وتمكين المؤسسة من وضع معايير واقعية وقابلة للتحقيق؛
- ❖ نظام مصمم لالتزام العاملين بمختلف الأعمال والمهام المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، تساهم في الحد من معارضة الشركاء الاجتماعيين، وتخلق علاقة سليمة بين الإدارة والعاملين؛
- ❖ خلق بيئة تتميز بالروح المعنوية العالية والكفاءة والتعاون بين جميع العاملين داخل المؤسسة.

4. دراسة مقارنة بين نظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية

توفر مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على البنى التحتية وحده غير كاف لجعل هذه المؤسسات ناجحة بإمتياز، بل هناك جوانب وعوامل أخرى تجعل الأستاذ الجامعي العمود الفقري للنجاح في أي مؤسسة، بحيث يكون لنوعيته تأثير مباشر على جودة التعليم والبحث، وهذا يرتبط بطرق توظيفه والمهام التي يمارسها في إطار حقوقه وواجباته من جهة والحوافز التي تشجعه على تأدية هذه المهام بامتياز كأساليب الترقية وأنظمة التعويضات من جهة أخرى.

سنحاول خلال هذا المحور، دراسة مقارنة بين أنظمة الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية حالة كل من الجزائر، تونس، المغرب، ليبيا وموريتانيا، لكن قبل هذا يجب التطرق إلى مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي.

1.4. مهام الأستاذ الجامعي في مؤسسات التعليم العالي المغربية

تتفق القوانين والتشريعات المنظمة لمؤسسات التعليم العالي في الدول المغربية (القانون رقم 99-05، ص 10) (الأمر رقم 1825، ص 1959) (المرسوم رقم 793-96-2، ص 354) (قرار رقم 501، ص 45) (القانون رقم 2، ص 24) (المرسوم 2006-126، ص 909) على تعريف الأستاذ الجامعي من خلاله المهام المنوطة، باستثناء المشرع الليبي الذي قدم تعريفا صريحا للأستاذ الجامعي على أنه كل من يحمل مؤهلا علميا عاليا في أحد مجالات العلوم الأساسية أو التطبيقية أو الإنسانية ويشعل إحدى الدرجات المنصوص عليها قانونا.

وفيما يلي أهم المهام المنوطة بالأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي:

- ❖ المشاركة في إعداد وتطوير برامج التدريس والتدريب والسهير على تنفيذها؛
- ❖ تحيين مضامين ومناهج التعليم متى استلزمت الحاجة إلى ذلك وبالتعاون مع الأوساط مهنية؛
- ❖ تقييم وتوزيع حصص التعليم داخل الشعب والتخصصات أو المجموعات البيداغوجية؛
- ❖ تقييم ومراقبة معلومات ومؤهلات الطلبة والمساهمة في الحراسة وفي لجان الامتحانات والمداولات؛
- ❖ المساهمة في تنمية البحث الأساسي والتطبيقي والتكنولوجي وكذا الرفع من قيمته؛
- ❖ المساهمة في التكوين المستمر لأطر القطاعين العام والخاص ونشر الثقافة والمعارف العلمية والتقنية؛
- ❖ تبادل المعلومات والوثائق والتعاون العلمي مع المعاهد، المراكز ومختلف الهيئات الوطنية والأجنبية؛
- ❖ التأطير والتوجيه ومراقبة المعارف وتقييم الطلبة والمؤطرين.

2.4. حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي:

بعد الإطلاع والبحث والتعمق في النصوص القوانين والمواثيق المنظمة لمؤسسات التعليم العالي بشكل خاص والقوانين الأساسية المنظمة للعاملين بشكل عام، يمكن تلخيص حقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): حقوق الأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي

الواجبات	الحقوق
الحقوق الشخصية:	
الأخلاق والحيادية:	<ul style="list-style-type: none"> الحق في حرية الرأي والتعبير: في حدود احترام واجب التحفظ. الحق في حماية الكرامة: للأستاذ الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة: الحق في المساواة: حظر التمييز في الرأي، الجنس، الأصل ...
الحقوق المهنية:	
<ul style="list-style-type: none"> الاحتراف بالسلوك الحسن واللباس المحترم; التحلي بالضمير المنهجي; التعامل مع مستعملي المرفق العام بلباقة; عدم طلب اشتراط أو استلام حماية أو عبات أو أي امتيازات; عدم تسخير الجامعة لأغراض شخصية; عدم الإعتداء على ممتلكات الإدارة; عدم التعدي على أعمال الغير (السرقنة العمومية) التسريح بنشاط الزوج إذا كان يمارس نشاطا مريحا. 	<ul style="list-style-type: none"> الحق في المسار المهني: التوظيف، الترقيات، التكوين، الترسيم والترقية، العطل والغياب المبرر; الحق في الحرية البيداغوجية: التعريس يهديا عن كل تدخل، التقدير والتقييم وفق معايير علمية; الحق في توفير ظروف مناسبة للعمل: توفير إطار عمل لائق وتوفير الرسائل البيداغوجية، وتحقيف الأعباء البيداغوجية في حالات معينة; الحقوق النقدية: الحق في الأجر، المنح والعلاوات، بالإضافة إلى الحق في العطل الرسمية والقاعد.
التزامات الخدمية:	
<ul style="list-style-type: none"> عدم ممارسة نشاط مريح إلا في إطار خاص يحدده القانون; إعطاء تدريس نوي ومجدي وفق العاج السامي المخصص; المزاوجة بين التعليم والبحث; احترام القواعد البيداغوجية في التأطير والإشراف; تصحيح أوراق الإمتحانات; الإطلاع الدائم على المعارف وتجديدها ونقلها; الابتكار وتحسين طرق الاتصال; تقديم تقارير عن الأعمال البيداغوجية والبحثية والإشراف المساعدة في تحسين المنهج البيداغوجية; المساعدة في تنظيم الامتحانات وتسييرها; تقديم تقارير دورية عن أداء الطلبة. 	<ul style="list-style-type: none"> الحق النقابي: ممارسة الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به; الحق في الإضراب: في إطار التشريع المعمول به; الحق في التقاعد: وفق التشريع المعمول به; الحق في العلاج: وفق التشريع المعمول به; الحق في الخدمات الاجتماعية: المنح، الإجازات، الرحلات، الخدمات الصحية، المرافق الرياضية
التزامات احترام السلطة:	
<ul style="list-style-type: none"> احترام سلطة الدولة و فرض احترامها بما وصفه قانون التنظيم والتنظيمات; التعامل بأدب واحترام في علاقته مع رؤسائه وزملائه ومؤسساته 	<ul style="list-style-type: none"> الحق في الحماية: على الإدارة حماية الأستاذ من جميع أنواع العنف الجسدي واللفظي والتهديدات التي تمارس داخل الحرم الجامعي وعلى مختلف الوسائل الإلكترونية، والاحتفالات بين أعضاء هيئة التدريس، حماية حقوق الملكية الفكرية والسرقنة والأضرار المادية للممتلكات.... الحق في الدفاع واللجوء إلى القضاء: من حق الأستاذ الدفاع عن نفسه في المسائل الإدارية والعلمية داخل الجامعة وخارجها ومن حقه اللجوء إلى القضاء; الحق في الإنتقاء: لا يمكن أن تتأثر الحياة المهنية للأستاذ في حال الإبتداء، التنظيم النقابي أو الجمعيات أو الترشح لعهدات إنتخابية ...
التزامات الخاصة بالخدمة العامة:	
<ul style="list-style-type: none"> إمكانية دعوة الأساتذة لضمان المرافقة البيداغوجية; إمكانية دعوة الأساتذة للممارسة البحث في إطار مشاريع البحث; إمكانية شغل مناصب مهنية ووظيفية في الجامعة; المشاركة في المنظمات العلمية، الثقافية والرياضية; إمكانية تقديم خدمات عامة للمجتمع في إطار القانون. 	<ul style="list-style-type: none"> حقوق التخليص بالعقوبات: الدرجة 1: التنبيه، الإنذار الكتابي أو التوبيخ; الدرجة 2: الإيقاف عن العمل، الشطب من قائمة التأهيل الدرجة 3: الإيقاف عن العمل والتنزيل في الدرجات الدرجة 4: التنزيل في الرتبة أو التشريح.
التزامات التحفظ والسرية المهنية:	
<ul style="list-style-type: none"> احترام سرية المداورات; احترام سرية المنتقشات والبيانات في الجامعة; الحرص على حماية الوثائق الإدارية وأمنها; عدم امتلاك مصالح تؤثر على وظيفته. 	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على النصوص القانونية والمواثيق المنظمة لحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي

3.4. طرق ترقية الأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي:

سنتطرق في هذا المحور إلى طرق ترقية الأستاذ الجامعي في دول المغرب العربي خلال كل مراحل تدرجهم في الجامعة،

كما سنقوم بإبراز أهم الاختلاف في ترقية الأستاذ الجامعي في الجزائر مقارنة بالدول المغربية الأخرى.

❖ طرق ترقية الأستاذ الجامعي في الجزائر:

فيما يلي الجدول التالي يوضح طرق ترقية الأستاذ الجامعي في الجزائر خلال كل مراحل تدرجه في المؤسسة

الجدول رقم (03): طرق ترقية الأستاذ الجامعي في الجزائر

<p>5-الترقية إلى رتبة أستاذ</p> <p>■ المادة 50: يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم أ، الذين يثبتون 5 سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.</p> <p>تعلن الترقية إلى درجة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو بقرار مشترك مع الوزي المعني ؛</p> <p>بالإضافة إلى ما سبق الترشح لهذه الرتبة يكون بعد افتتاح الدورة الخاصة باللجنة الجامعية الوطنية، وجرت العادة أن تكون هناك دورتين في السنة، يقدم فيها الأساتذة المذكورين أعلاه ملفا كاملا يتضمن الجوانب الإدارية والعلمية والبيداغوجية، وذلك وفق دليل تقدمه اللجنة الوطنية للتأهيل الجامعي.</p>	<p>1-الترقية لرتبة أستاذ مساعد قسم ب</p> <p>❖ المادة 34: يوظف بصفة أستاذ مساعد قسم بمقرر من مسؤول المؤسسة، وبصفة متربص لمدة سنة واحدة حسب المادة 16: على أساس الشهادة: الحائزون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها، وعن طريق المسابقة الحائزون على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها؛</p> <p>❖ المادة 35: ترقية المعيدين على أساس الشهادة إلى رتبة أستاذ مساعد ب</p> <p>❖ المادة 16: بعد الإنتهاء من التربص التجريبي، يرسم المتربصون أو يخضعون إلى تربص تجريبي مرة أخرى أو يسرحون دون إشعار.</p>
<p>6-الترقية إلى رتبة أستاذ مميز</p> <p>■ المادة 55: يعين في درجة أستاذ مميز، بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية للمميز، الأساتذة الذين يستوفون الشروط التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - خمس عشر (15) سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ أو أستاذ التعليم العالي ؛ - تآطير مذكرات الماجستير/ أو رسائل الدكتوراه إلى غاية مناقشتها بصفة مشرف، ولذلك منذ التعيين في رتبة أستاذ أو أستاذ التعليم العالي ؛ - نشر مقالات في مجالات علمية ذات سمعة معترف بها منذ تعيينهم في رتبة أستاذ أو أستاذ التعليم العالي؛ - نشر كتب ذات طابع علمي وسندات و/ أو مطبوعات منذ تعيينهم في رتبة أستاذ أو أستاذ التعليم العالي 	<p>2-الترقية إلى رتبة أستاذ مساعد قسم أ</p> <p>■ المادة 38: يرقى إلى رتبة أستاذ مساعد أ، الأساتذة المرسمون الذين يثبتون ثلاثة تسجيلات متتالية في الدكتوراه، باقتراح من عميد الكلية أو مدير المعهد أو رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي: اللجنة العلمية والمجلس العلمي.</p> <p>3-الترقية إلى رتبة أستاذ محاضر قسم ب</p> <p>■ المادة 42: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم ب بمقرر من مسؤول المؤسسة: الأساتذة المساعدون قسم ب المرسمون والأساتذة المساعدون قسم أ، الحاصلون على شهادة الدكتوراه.</p> <p>4-الترقية إلى رتبة أستاذ محاضر قسم أ – التأهيل الجامعي</p> <p>■ المادة 45: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم أ بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأستاذ المحاضرون قسم الذين يثبتون تأهيلا جامعيًا أو درجة معترف بمعادلتها، والأساتذة المساعدون قسم أ، الحاصلون على دكتوراه دولة أو شهادة معترف بمعادلتها.</p> <p>■ التأهيل الجامعي: بالإضافة إلى ما سبق الترشح لهذه الرتبة يكون بعد افتتاح الدورة الخاصة باللجنة الجامعية الوطنية، وجرت العادة أن تكون هناك دورتين في السنة، يقدم فيها الأساتذة المذكورين أعلاه ملفا كاملا يتضمن الجوانب الإدارية والعلمية والبيداغوجية، وذلك وفق دليل تقدمه اللجنة الوطنية للتأهيل الجامعي.</p>

المصادر: المرسوم التنفيذي رقم 130-08، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 23، 28 ربيع الثاني 1429 هـ، الموافق لـ 4 ماي 2008. /التأهيل: المرسوم التنفيذي رقم 21-50، القرار الوزاري 804، 2021 القرار رقم 170، 2018، والمتعلقة بكيفيات تطبيق الأحكام المتعلقة بالتأهيل الجامعي.

❖ طرق ترقية الأستاذ الجامعي في تونس:

فيما يلي الجول التالي يوضح طرق ترقية الأستاذ الجامعي في تونس خلال كل مراحل تدرجه في المؤسسة

الجدول رقم (04): طرق ترقية الأستاذ الجامعي في تونس

2-الاختيار (الانتداب) والترقية في رتبة أستاذ محاضر	1-الاختيار (الانتداب) في رتبة أستاذ مساعد
<ul style="list-style-type: none"> الفصل 13: يختار الأساتذة المحاضرون عن طريق المناظرة بين المترشحين الحاصلين على الشهادات الوطنية لدراسات الدكتوراه أو على شهادة معترف بمعادلتها طبقا للأمر 1823، والمؤهلين طبقا لأحكام الأمر عدد 1824 لسنة 1993 والمتعلق بالتأهيل الجامعي ؛ الفصل 14: يمكن أيضا أن يتقدم لأستاذ محاضر، الأساتذة المساعدون المرسمون طبقا لأحكام الأمر 1824 والمنقح والمتمم بالأمر 1801 لسنة 1997، والمترشحون الحائزون على شهادة دكتوراه وأو على تأهيل أجنبي معترف بمعادلته مع إثبات تجربتهم في التدريس والبحث. مقتطف من الفصل 17: يمكن للمترشحين الذين لديهم رتبة أستاذ مساعد منذ أكثر من ثلاث سنوات أن يختاروا من بين إجراء مقابلة أو إمتحان كتابي و معا للذين لديهم ثلاث سنوات فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> الفصل 34: يختار المساعدون عن طريق مناظرة بين المترشحين المتحصلين على الأقل تيريزو إما شهادة الدراسات المعمقة وإما شهادة تمنح في نهاية ستة سنوات من الدراسات العليا، إما على شهادة معترف بمعادلتها ؛ ويجب على المترشحين باستثناء المتحصلين على تيريزو أن يثبتوا أنهم وصلوا في إعداد أطروحاتهم إلى مرحلة متقدمة تسمح لهم بالمناقشة في آجال معقولة وطبقا لأحكام الفصل 16 من الأمر 1823، والمتعلق بتحديد شروط الحصول على الشهادات الوطنية لدراسات الدكتوراه.
<p>4-الترقية لرتبة أستاذ التعليم العالي</p> <ul style="list-style-type: none"> الفصل 08: مع مرعات الأحكام في المدة 61 يختار أساتذة التعليم العالي عن طريق المناظرة، المدرسين الذين لديهم أربع سنوات أقدمية على الأقل في رتبة أستاذ محاضر، بالإضافة إلى وجوب قيامهم منذ تسميتهم في رتبة أستاذ محاضر بنشاط تاطير متواصل وبأشغال بحث ومنشورات علمية منتظمة. الفصل 61: استثناء لأحكام المادة 08، يمكن للوزير أن يقترح التسمية في رتبة أستاذ التعليم العالي بالنسبة إلى المدرسين التونسيين المباشرين بجامعات أو مراكز بحث أجنبية في رتبة معادلة والحائزين على شهادة علمية مشهود بها وبعد موقفة اللجنة الاستشارية المعنية. 	<p>2-الاختيار (الانتداب) والترقية في رتبة أستاذ مساعد</p> <ul style="list-style-type: none"> الفصل 25: يختار (ينتدب) الأساتذة المساعدون عن طريق المناظرة من بين المتحصلين على شهادة الدكتوراه المنصوص عليها في الأمر 1823. الفصل 26: يمكن أن يتم الترقية إلى رتبة أستاذ مساعد، المتحصلين على دكتوراه دولة وطنية أو أجنبية معترف بمعادلتها، المتحصلين دكتوراه مرحلة ثالثة أو شهادة التعمق في البحث أو شهادة معترف بمعادلتها والذين لديهم ملف بيداغوجي أو منشورات؛ الفصل 31 جديد: يرقى من المساعدين الذين ناقشوا أطروحاتهم والذين وقع ترسيمهم ، حيث تعرض ملفاتهم على لجنة الترقية.

المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة العامة للتعليم العالي، إدارة الامتحانات والمناظرات الجامعية، الجمهورية التونسية بالإضافة إلى وثائق مقدمة من قبل جامعة تونس المنار خاصة بطرق توظيف وترقية الأستاذ الجامعي 2018.

التعليق:

بناء على المعلومات الموضحة أعلاه، نلاحظ عدم إختلافات كبيرة في ترقية الأستاذ الجامعي في تونس مقارنة بالجزائر إلا أن هناك إختلاف في تسمية الأساتذة الجامعيين، أما فيما يخص الترقية نجد بين أهم الإختلافات، هو أن الترقية في تونس تتم عن طريق المناظرة بالإضافة إلى الملف الإداري، البيداغوجي والعلمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى الترقية إلى أستاذ محاضر وأستاذ التعليم العالي تتم عن طريق مناظرة تنظمها اللجنة الوزارية، والناجحون تصدر أسماءهم في الجريدة الرسمية للجمهورية التونسية، بالإضافة إلى ذلك المدة الزمنية للترقية من درجة إلى أخرى تختلف أيضا عما هو معمول به في الجزائر.

❖ طرق ترقية الأستاذ الجامعي في المغرب:

فيما يلي الجدول التالي يوضح طرق ترقية الأستاذ الجامعي في المغرب خلال كل مراحل تدرجه في المؤسسة:

الجدول رقم (05): طرق ترقية الأستاذ الجامعي في المغرب

2-أساتذة المؤهلون	1-أستاذ التعليم العالي المساعدين
<p>■ المادة 17: يوظف الأساتذة المؤهلون بناء على المؤهلات من أساتذة التعليم العالي المساعدين، الحاصلين على التأهيل الجامعي والمتوافر فهم أحد الشرطين التاليين:</p> <p>➤ أن يبلغوا الرتبة الثالثة من الدرجة أ على الأقل كأساتذة تعليم عالي مساعدين؛</p> <p>➤ أن يثبتوا قضاء أربع (4) سنوات على الأقل بصفة أستاذ تعليم عالي مساعد .</p> <p>■ المادة 16: يشمل إطار الأساتذة المؤهلين ثلاث درجات من أ إلى ج، الدرجة الأولى والثانية تتضمن أربع (4) رتب والدرجة الثالثة تتضمن خمسة (5) رتب، وبناء على المادة 14 يرقون من رتبة إلى أخرى ومن درجة إلى أخرى.</p>	<p>■ المادة 21: يوظف أستاذة التعليم العالي المساعدون بكل مؤسسة معنية على إثر مباراة مفتوحة في وجه المترشحين من حملة الدكتوراه أو أي شهادة أخرى معادلة لها (تحدد إجراءات تنظيم المباراة بقرار من السلطة الحكومية):</p> <p>■ المادة 22: يعين المترشحين الناجحون في الرتبة 1 من الدرجة أ ويقضون بهذه الصفة تدريباً لمدة سنتين ويمكن على إثره ترسيمهم في الرتبة 2 من نفس الدرجة، مع إمكانية إضافة مدة التبرص لمدة سنة واحدة فقط :</p> <p>■ المادة 20: يشمل إطار أساتذة التعليم العالي المساعدين، أربع (4) درجات من أ إلى د، وكل درجة تتضمن أربع (4) رتب، وبناء على المادة 14: الترقية من رتبة إلى رتبة تكون بعد سنتين ومن درجة إلى درجة (النسق السريع سنتين والعادي ثلاث سنوات.</p>
3- أساتذة التعليم العالي	
<p>■ المادة 12: يوظف أستاذة التعليم العالي بكل مؤسسة جامعية وفي حدود المناصب المفتوحة، الأساتذة المؤهلون والحاصلون على التأهيل الجامعي والمزاويلين لعمليهم في هذا المنصب لأربعة سنوات على الأقل؛</p> <p>■ المادة 11: يشمل إطار التعليم العالي على ثلاث درجات، الدرجة أ وب تتضمن أربعة (4) رتب، والدرجة ج تتضمن خمسة (5) رتب والارتقاء من درجة إلى أخرى ومن رتبة إلى أخرى تطبق عليهم نفس الأحكام المطبقة على الأساتذة المساعدين والمؤهلين وفق المادة 14.</p>	

المصدر: المرسوم رقم 2-96-793، المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين في التعليم العالي، المملكة المغربية، الجريدة الرسمية المادة 3 و4، العدد: 4458، 12 شوال 1417 الموافق لـ 20 فيفري 1997، بالإضافة إلى المرسوم رقم 2-96-794 المتعلق بتحديد الشروط والإجراءات المتعلقة بالتأهيل الجامعي لنفس الجريدة الرسمية.

التعليق:

بناء على المعلومات الموضحة أعلاه، نلاحظ أيضاً بأن هناك اختلاف في تسمية الأساتذة الجامعيين في المغرب مقارنة بالجزائر، بحيث نجد أن هناك ثلاثة أسلاك فقط، وكل سلك يتضمن مجموعة من الدرجات، وفي كل درجة نجد مجموعة من الرتب، أما فيما يخص التوظيف في المغرب لا يختلف عما هو معمول به في الجزائر، لكن هو مفتوح فقط لحاملي شهادة الدكتوراه، أما العاملين من حاملي شهادة الماجستير لا يعدون من أسلاك الأساتذة الجامعيين في المغرب، بالإضافة إلى أن مدة التبرص للأساتذة الجدد تدوم لسنتين مقارنة بالجزائر، أما فيما يخص الترقية إلى صنف الأساتذة المؤهلين يتم وفق التأهيل، وذلك بناء على المؤهلات العلمية للأستاذ كما هو معمول به في الجزائر، ونفس الشيء بالنسبة لأساتذة التعليم العالي، حيث أن الاختلاف يكمن فقط إلى المدة التي يقتضيها الأستاذ الجامعي في تدرجه من رتبة إلى رتبة ومن درجة إلى درجة ومن سلك إلى آخر.

❖ طرق ترقية الأستاذ الجامعي في ليبيا:

فيما يلي الجدول التالي يوضح طرق ترقية الأستاذ الجامعي في ليبيا خلال كل مراحل تدرجه في المؤسسة

الجدول رقم (06): طرق ترقية الأستاذ الجامعي في ليبيا

4-أستاذ مشارك	1- محاضر مساعد
<p>المادة 43: يشترط في من يرقى إلى أستاذ مشارك ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ شغل وظيفة أستاذ مساعد لمدة لا تقل عن أربعة سنوات؛ ➤ نشر أربعة بحوث في مجال تخصصه كأستاذ مساعد على الأقل ➤ إثنين منها في مجلة علمية معتمدة من قبل الجامعة؛ ➤ أن يكون قد أثبت كفاءته في مجال التدريس؛ ➤ أن يكون قد قدم خدمات للجامعة والمجتمع في مجال تخصصه 	<p>المادة 41: يشترط التعيين على درجة محاضر مساعد ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ أن يكون متحصل على شهادة الماجستير في ليبيا أو ما يعادلها من الشهادات المعترف بها؛ ➤ أن يكون قد مضى على حصوله على معيد سنتان على الأقل؛ ➤ أن لا يزيد عمره عن 35 سنة .
5-أستاذ	2- محاضر
<p>المادة 43: يشترط في من يرقى إلى أستاذ ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ شغل وظيفة أستاذ مشارك لمدة لا تقل عن أربعة سنوات؛ ➤ نشر خمسة بحوث في مجال تخصصه كأستاذ مساعد على الأقل، ثلاثة منها في مجلة علمية معتمدة من قبل الجامعة ؛ ➤ أن يكون قد أثبت كفاءته في مجال التدريس ؛ ➤ أن يكون قد قدم خدمات للجامعة والمجتمع في مجال تخصصه 	<p>المادة 43: يشترط التعيين على درجة محاضر أن يكون حاصل على شهادة الدكتوراه أو الماجستير في ليبيا أو ما يعادلها من الشهادات المعترف بها، ويشترط في تعيين احمل شهادة الماجستير ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ شغل وظيفة محاضر مساعد مدة لا تقل عن 4 سنوات؛ ➤ نشر بحثين على الأقل خلال شغله محاضر مساعد ؛ ➤ أن يكون قد أثبت كفاءته في مجال التدريس ؛ ➤ أن يكون قد قدم خدمات للجامعة والمجتمع في مجال تخصصه
	3-أستاذ مساعد
	<p>المادة 43: يشترط في من يرقى إلى أستاذ مساعد ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ أن يكون حاصل على شهادة دكتوراه أو ما يعادلها ؛ ➤ شغل وظيفة محاضر لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات؛ ➤ نشر ثلاث بحوث في مجال تخصصه كأستاذ محاضر على الأقل، واحدة منها في مجلة علمية معتمدة من قبل الجامعة ؛ ➤ أن يكون قد أثبت كفاءته في مجال التدريس ؛ ➤ أن يكون قد قدم خدمات للجامعة والمجتمع في مجال تخصصه

المصدر: مجلس النواب الليبي، القانون رقم 02 بشأن الجامعات، ليبيا، 2018/04/15.

التعليق:

من خلال المعلومات الموضحة أعلاه، نجد أن مؤسسات التعليم العالي تتضمن خمسة أسلاك مقارنة بالجزائر وببقية الدول المغربية الأخرى، حيث هذه الأسلاك تبدأ من المحاضرين إلى درجة أستاذ، فيما يخص التوظيف نجد المحاضرين المساعدين يتم انتقاءهم من الأساتذة المعيدين في الجامعة والحاصلين على شهادة الماجستير، مع الأخذ بعين الاعتبار سن الأستاذ في التوظيف الأمر الذي لا نجده في بقية الدول المغربية، وأما المحاضرين فيتم انتقاءهم مباشرة من الحاصلين على الدكتوراه أو بشروط لحاملي الماجستير، أما فيما يخص الأسلاك الأخرى فيتم ترقيتهم كما هو معمول به في الجزائر على أساس الخبرة المهنية والكفاءة التدريسية والأعمال العلمية المنجزة، وذلك وفق فترات زمنية محددة، والاختلاف الوحيد بينها وبين الجزائر، يكمن في الفترة التي يجب أن يقضيها الأستاذ في ذلك السلك، بالإضافة إلى ذلك يقتضي شروط ترقية الأساتذة الليبيين من سلك إلى آخر تقديم خدمات للجامعة والمجتمع في مجال تخصصه كما هو محدد في التشريعات المعمول بها في دولة ليبيا.

❖ طرق ترقية الأستاذ الجامعي في موريتانيا:

فيما يلي الجدول التالي يوضح طرق ترقية الأستاذ الجامعي في موريتانيا خلال كل مراحل تدرجه في المؤسسة.

الجدول رقم (07): طرق ترقية الأستاذ الجامعي في موريتانيا

<p>3-أستاذ مؤهل أو أستاذ باحث</p> <p>المادة 55: يعين الأساتذة المؤهلون عن طريق مسابقة مفتوحة أمام المرشحين على لائحة التأهيل لوظائف الأساتذة المؤهلين المعدة من طرف المجلس التربوي العلمي.</p> <p>يجب على الأساتذة المحاضرين المرشحين على لائحة التأهيل لوظائف الأساتذة المؤهلون أن يكونوا حاصلين عند دراسة الملفات من طرف المجلس التربوي العلمي والبحثي على التأهيل للإشراف على الأبحاث أو على دكتوراه دولة تم الحصول عليها بعد شهادة دكتوراه سلك ثالث أو ما يعادلها</p>	<p>1- أستاذ مساعد</p> <p>المادة 57: يوظف الأساتذة المساعدون عن طريق المسابقة بين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ المرشحين الحاصلين شهادة دكتوراه أو ما يعادلها ؛ ➤ العاملين المصنفين في الفئة أ من النظام العام للوظيفية العمومية، الذين مارسوا عملهم لمدة 8 سنوات في رتبهم والحاصلين على شهادة دكتوراه أو ما يعادلها ؛ <p>المادة 58: يجب على المرشحين لرتبة أستاذ مساعد أن يقدموا ملفا علميا يتضمن أبحاثهم وتقريراً مفصلاً عن شاطهم التأطيري والتربوي.</p>
<p>4-أستاذ أو مدير بحث</p> <p>المادة 53: يكتب أستاذة الجامعات عن طريق مسابقة مفتوحة أمام المرشحين المسجلين على لائحة التأهيل لوظائف أستاذة الجامعات المعدة من قبل المجلس التربوي العلمي.</p> <p>يجب على الأساتذة المؤهلين المرشحين على لائحة التأهيل أن تكون لهم أقدمية أربعة سنوات في الدرجة، وأن يكون لهم عمل تأطيري مشفوع بأعمال بحث ومنشورات علمية منتظمة منذ تعيينهم في الدرجة؛</p> <p>المادة 54: يعين الأستاذة بموجب مرسوم مشترك بين وزير التعليم العالي ووزير الوظيفة العمومية، بناء على تقرير المؤسسة المعنية .</p>	<p>2- أستاذ محاضر أو مساعد باحث</p> <p>المادة 56: يوظف الأساتذة المحاضرون عن طريق مسابقة بين المرشحين من حملة دكتوراه دولة أو الدكتوراه الموحدة أو Phd في اختصاصهم أو شهادة معادلة لها.</p> <p>ويقبل تلقائياً الأساتذة الحاصلون على التأهيل للإشراف على الأبحاث أو إحدى الشهادات كدكتوراه دولة، ودكتوراه سلك ثالث.</p>
<p>ملاحظة هامة: بناء على المادة 61 من القانون 93-09 يرقى تلقائياً من رتبة إلى أخرى، واختيارياً من درجة إلى أخرى، وتتضمن كل الدرجات في سلك الأساتذة الجامعيين 17 رتبة .</p>	

المصدر: مرسوم رقم 2006-12، المحدد للنظام الخاص بالأساتذة الباحثين الجامعيين والاستشفائيين، الجمهورية الإسلامية الموريتانية، 04

ديسمبر 2006، بالإضافة إلى قانون التوظيف العمومي الموريتاني

التعليق:

بناء على المعطيات الموضحة أعلاه، نلاحظ أن هناك اختلاف فقط في تسمية الأساتذة الجامعيين في موريتانيا مقارنة بالجزائر، أما فيما يخص طرق ترقية الأساتذة الجامعيين في موريتانيا لا يختلف كثير عما هو معمول به في الجزائر، الاختلاف الوحيد يتمثل في كون التوظيف والترقية تخص فقط الأساتذة الحاصلين على شهادة الدكتوراه أو شهادة معادلة لها، ويتم من خلال إجراء مسابقة بين الأساتذة الباحثين المرشحين، بالإضافة إلى الملف الإداري، البيادغوجي والعلمي، كما أن الترقية في الأسلاك الأخرى تتم بطريقة تلقائية من رتبة إلى أخرى، واختيارياً بين الدرجات (من سنتين إلى ثلاث سنوات).

4.4. نظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية

سنحاول خلال هذا المحور التطرق إلى نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي المغربية ومحاولة مقارنتها مع ما هو معمول به في الجزائر.

❖ نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر

يتشكل نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر من ثلاث أجزاء، الجزء الأول ثابت يتعلق بالأجر القاعدي، الجزء الثاني متغير يتعلق بمختلف العلاوات والمنح التي يتقاضاها الأستاذ خلال مساره المهني، منها ما هو مرتبط بالأجر القاعدي، ومنها ما هو مرتبط بالمنصب الذي يشغله ومتغيرات أخرى تتعلق بالمنقطة الجغرافية التي يعمل فيها الأستاذ إضافة إلى العلاوات والمنح العائلية، أما فيما يخص الجزء الثالث متغير أيضا ويشمل مختلف الاقتطاعات التي تقتطع من الأجر الإجمالي للأستاذ. فيما يلي الجدول التالي يوضح أهم المكونات الأساسية لنظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر.

الجدول رقم (08): مكونات نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في الجزائر

العناصر المكونة للأجر	الوصف
الأجر القاعدي	= 45 دج x الرقم الاستدلالي للرتبة التي يشغل فيها الأستاذ
الخبرة المهنية	= 45 دج x الرقم الاستدلالي للدرجة التي يوجد فيها الأستاذ
الأجر الأساسي	= الأجر القاعدي + الخبرة المهنية
تعويض الخبرة البيداغوجية	= 4 %
تعويض التوثيق	= يتراوح ما بين 3000 دج و 16000 دج
تعويض تأطير والمتابعة البيداغوجية	= ما بين 20 % و 60 % من
تعويض التأهيل العلمي	= ما بين 00 % و 40 % من
منحة المنطقة الجغرافية	= ما بين 0 % و 150 %
المنحة العائلية	= 300 دج عن كل طفل
منحة الزوج	= 800 دج في حالة عدم عمل الزوج
الأجر الخام	= الأجر الأساسي + التعويضات
اقتطاع الضمان الاجتماعي R.S.S	= 9 % من الأجر الخام
اقتطاع التعاضدية R.M (غير ملزم)	= 1 % من الأجر الخام
الضريبة على الدخل IRG	= تحسب من الأجر الخاضع للضريبة وفق جدول سلم IRG
الأجر الصافي الشهري	= مجموع المداخيل - الاقتطاعات
منحة تحسين الأداء البيداغوجي (المردودية)	= ((الأجر الأساسي X 40 %) X 3) - (الاقتطاعات)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: المرسوم الرئاسي رقم 304-07، 2007، المرسوم الرئاسي رقم 138-22 المؤرخ في 31 مارس 2022 المرسوم التنفيذي رقم 130-08 والمرسوم التنفيذي رقم 252-10، 2010، القانون رقم 16-21، المتضمن قانون المالية لسنة 2021

التعليق:

بناء على نظام الأجور الخاص بالأستاذ الجامعي بالجزائر، نجد أنه في المتوسط يتراوح ما بين 50 ألف دج 140 ألف دج، الملاحظة الأولى التي تخص أجر الأستاذ الجامعي هو أنه لم يتغير منذ سنة 2008 (أي منذ 14 سنة) باستثناء بعض الزيادة الطفيفة التي عرفها نظام الأجور في قطاع الوظيفة العمومية، وهي لا تتماشى مع تطلعات الأستاذ الجامعي، أما فيما يخص الملاحظة الثانية نجد أن نظام الأجور يفتقر إلى بعض المنح والعلاوات التي من شأنها رفع الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي ولتي هي مطلب أساسي لهم، أهمها ما يتعلق بالنقل والإطعام، منحة تعويض حق السكن، منحة المنطقة الجغرافية لبعض المناطق، والمنح الخاصة بالجامعات الكبرى، أما الملاحظة الثالثة يتمثل في حجم الاقتطاعات الكبير التي يتحملها الأستاذ الجامعي.

❖ نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في كل تونس وموريتانيا

يتضمن نظام الأجور والحوافز الخاصة بالأستاذ الجامعي في كل تونس وموريتانيا، نفس المتغيرات الخاصة بنظام الأجور في الجزائر، إلا أنه يوجد بعض الاختلافات في المنح المقدمة لهم والاقطاعات التي عليهم، وعليه سنحاول خلال هذا النقطة عرض أهم الفوارق بين أنظمة الأجور في الجزائر وتونس وموريتانيا. فيما يلي الجدول التالي يلخص نظام الأجور المعتمد في الدولتين.

الجدول رقم (09): مكونات نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في تونس وموريتانيا

العناصر المكونة للأجر في تونس (العمل دينار تونسي)	العناصر المكونة للأجر في موريتانيا (العملة الأوقية الموريتانية)
الأجر الأساسي والتدرجي (يتراوح ما بين 203 د و 479 د)	الأجر الأساسي (العلامة القياسية للرتبة 100 X أوقية)
المنح الخصوصية القارة (تتراوح ما بين 558 د و 885 د)	تكملة الراتب (تتراوح ما بين 26931 و 65141 أوقية)
المنح المرتبطة بالوظيفة (تتراوح ما بين 57 و 85 د)	علاوة البحث (تتراوح ما بين 31000 و 37000 أوقية)
المنح الخصوصية المتغيرة	علاوة التحفيز (تتراوح ما بين 18000 و 21000 أوقية)
منحة الإنتاج العلمي (متغيرة بناء على شروط محددة)	علاوة إذعان أو تكليف (تتراوح ما بين 55000 و 85000 أوقية)
منحة الساعات الإضافية والعمل الليلي (بين 400 د و 640 د)	علاوة النقل (تتراوح ما بين 3240 و 3960 أوقية)
المنح العائلية ومنحة الأجر الوحيد	تعويض حق السكن (تتراوح ما بين 23000 و 54000 أوقية)
الأجر الخاضع للأداء (اقتطاع)	منحة الزوجة (1000 أوقية قبل الولادة وبعد 12000 أوقية)
الخصم عن الأجر بعنوان التقاعد	المنحة العائلية (500 أوقية عن كل طفل)
الخصم عن الأجر بعنوان رأس المال عند الوفاة	الاقطاعات
الأجر الصافي (دج) يتراوح ما بين 74 ألف و أكثر من 130 ألف دج	الأجر الصافي يصل في المتوسط إلى أكثر 160 ألف دج

المصدر: دولة تونس: الأمر: 1832، 1804، 2338، 63، 1672، 1133، 241، 242، 243، من الجريدة الرسمية للجمهورية التونسية، بالإضافة إلى وثائق مقدمة من قبل جامعة تونس المنار سنة 2018. / دولة موريتانيا: المرسوم رقم 082-2016، المرسوم 126-2006، بالإضافة إلى

<http://www.fonctionpublique.gov.mr>

التعليق:

نلاحظ من خلال الموضح الجدول أعلاه أن الأستاذ الجامعي في كل تونس وموريتانيا يتقاضى أجرا مرتفع نسبيا مع ما يتقاضاه الأستاذ الجامعي في الجزائر، وهذا بالرغم من محدودية الإمكانيات المالية والمادية في كل من دولتين مقارنة بالجزائر كما نلاحظ في الجدول أعلاه أن نظام الأجور والتعويضات في كل من تونس وموريتانيا، يتضمن بعض المنح التعويضات لا نجدها في نظام الأجور في الجزائر مثل: منحة تعويض السكن، منحة النقل، منحة الساعات الإضافية والعمل الليلي وغيرها من المنح.

❖ الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في كل ليبيا والمغرب

يتضمن نظام الأجور والحوافز الخاصة بالأستاذ الجامعي في ليبيا الراتب الأساسي والعلاوة السنوية، يختلف عما هو معمول به في الجزائر وبقيّة الدول المغاربية، ونظام في هذا البلد يعتمد على الشهادة المتحصل عليها من قبل الأستاذ الجامعي وخبرته في الجامعة، بينما في المغرب نجد نفس المتغيرات الخاصة بنظام الأجور في الجزائر، إلا أنه يوجد بعض الاختلافات في

دراسة مقارنة لنظام الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغربية – نموذج الأستاذ الجامعي

المنح المقدمة لهم والاقتراعات التي عليهم على غرار دولة تونس وموريتانيا، وعليه سنحاول خلال هذا النقطة عرض أهم الفوارق بين أنظمة الأجور في الجزائر وليبيا والمغرب، فيما يلي الجدول التالي يلخص نظام الأجور المعتمد في الدولتين.

الجدول رقم (10): مكونات نظام الأجور والحوافز الخاص بالأستاذ الجامعي في ليبيا والمغرب

العناصر المكونة للأجر في ليبيا (العمل دينار ليبي)	العناصر المكونة للأجر في المغرب (العملة درهم مغربي)
المرتب الأساسي لحاملي شهادة الماجستير يتراوح ما بين 950 دينار ليبي إلى أكثر 3505 دينار)	المرتب الأساسي (50.92 درهم في النقط الاستدلالية للرتبة)
المرتب الأساسي لحاملي شهادة الماجستير يتراوح ما بين 1350 دينار ليبي إلى أكثر 3780 دينار)	تعويض عن الإقامة (من 10 إلى 25% حسب 3 مناطق) من المرتب الأساسي
العلاوة السنوية	تعويض عن البحث (من 8186 إلى 18535 حسب الدرجات والرتب)
التأمين الإجباري على المرض 400 درهم	تعويض عن التأطير (من 8186 إلى 18535 حسب الدرجات والرتب)
القطاع التعاضدي 80 درهم	التعويضات العائلية (300 درهم عن كل طفل)
صندوق الضمان التكميلي عند الوفاة 15 درهم	التأمين الإجباري على المرض 400 درهم
الضريبة على الدخل	القطاع التعاضدي 80 درهم
الضريبة على الدخل المفروضة	صندوق الضمان التكميلي عند الوفاة 15 درهم
المساهمات في الصندوق الوطني المغربي للتقاعد	الضريبة على الدخل
الأجر الصافي (يتراوح ما بين 81035 إلى أكثر من 322434 دج)	الضريبة على الدخل المفروضة
	المساهمات في الصندوق الوطني المغربي للتقاعد
	الأجر الصافي (يتراوح ما بين 164626.21 إلى أكثر من 320366.57 دج)

المصدر: دولة ليبيا: القرار رقم 435، الجماهيرية الليبية 2008. دولة المغرب: المرسوم رقم 96-793-2، الجريدة الرسمية المغربية

التعليق:

نلاحظ من خلال الموضح الجدول أعلاه أن الأستاذ الجامعي في كل ليبيا والمغرب يتقاضى أجرا ضعفاً ما يتقاضاه الأستاذ الجامعي في الجزائر، وهذا بالرغم من الجزائر حالياً لديها كامل الإمكانيات المالية والمادية مقارنة بليبيا والمغرب، كما نلاحظ في الجدول أعلاه أن نظام الأجور والتعويضات في المغرب بالخصوص، يتضمن بعض المنح والتعويضات تشبه تقريبا ما هو معمول به في الجزائر باستثناء المنحة المتعلقة بتعويض الإقامة أو السكن.

5. الخاتمة:

لقد أظهرت نظريات التحفيز أن هناك حاجة ماسة إلى تحفيز العاملين في المؤسسة من أجل تقديم أداء أفضل في أعمالهم، وهنا يلعب المسؤول أو المدير في المؤسسة دور مهم. بحيث لا يجب أن يعتمد دائما على العوامل المادية كحل لتحفيز وتحسين أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي، ولكن أيضا لا يمكن استخدام العوامل غير المادية للحصول على أفضل النتائج من العاملين، بل يجب عليهم الاستثمار في مختلف النظريات والعمل على مواءمتها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لأنه لا توجد نظرية واحدة يمكن الاعتماد عليها من جهة، ومن جهة أخرى يجب الأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب التي تشجع العاملين على تقديم الأداء الأفضل في المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك إن التصميم الجيد والفعال لنظام الأجور والحوافز، يتطلب مراعاة مجموعة من الخصائص والعوامل، أهمها العدالة والمساواة في الأجر، الكفاءة في العمل، التقييم الوظيفي وأن يتماشى مع الاتفاقيات النقابية بالإضافة إلى ذلك يجب أن يراعى في تصميم هذا النظام، المواءمة بين جميع الجوانب الإيجابية التي تقدمها التوجهات الحديثة في بناء نظام الأجور والحوافز، سواء الأنظمة التقليدية أو تلك المبنية على الكفاءة والأداء.

كما نستخلص من هذا البحث، أن الأستاذ الجامعي في الجزائر نظرا للمكانة التي يتميز به في المجتمع، يجب أن يتمتع بكامل حقوقه، كغيره من الأساتذة في الدول المغاربية، وبالخصوص ما تعلق الأمر بإعادة النظر في نظام الأجور والحوافز حتى يتمكن من أداء مهامه وواجباته على أكمل وجه، الأمر الذي سيؤدي في الأخير إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

1-5- نتائج البحث واختبار صحة الفرضيات:

انطلاقا من الدراسة المقارنة التي تم القيام بها على مؤسسات التعليم العالي المغاربية، والتي تمحورت حول نظام الأجور والحوافز ومختلف الجوانب المرتبطة به، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات المتعلقة بإشكالية الدراسة على النحو التالي:

❖ بعد الإطلاع والتعمق في جميع النصوص القانونية والتشريعية المنظمة لمؤسسات التعليم العالي المغاربية والقوانين الأساسية للعاملين، تبين بأنه لا يوجد إختلاف جوهري في المهام، الحقوق والواجبات الخاصة بالأستاذ الجامعي، وعليه بناء على هذه النتيجة نكون قد نفينا صحة الفرضية الثانية الأولى، التي تنص على أنه يوجد إختلاف في مهام وحقوق وواجبات الأستاذ الجامعي في الدول المغربية.

❖ لقد أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا يوجد إختلافات جوهريّة في المعايير المعتمدة في ترقية الأستاذ الجامعي في الدول المغاربية، حيث تعتمد جميعها على الملف الإداري، العلمي والبيداغوجي، ولعل أهم إختلاف موجود هو القيام بالمنظارات في ترقية الأستاذ الجامعي خلال مساره المهني، مع الإختلاف في التدرج من رتبة إلى رتبة ومن درجة إلى درجة، وعليه بناء على هذه النتيجة نكون قد نفينا صحة الفرضية الثانية، التي تنص على أن إختلاف آليات ومعايير ترقية الأستاذ الجامعي في الدول المغاربية، تساهم في الفروقات الموجودة بين أنظمة الأجور والحوافز في الدول المغاربية

❖ لقد أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك فروقات كبيرة بين أنظمة والأجور والحوافز الخاصة بالأستاذة الجامعي في مؤسسات التعليم العالي المغاربية مقارنة بالجزائر، وذلك بالرغم من اشتراكهم في نفس المهام والحقوق والواجبات، وتقريبا تطبق عليهم نفس آليات ومعايير الترقية، ولعل أبرز الإختلافات ما تعلق الأمر بالأجر القاعدي، وبعض المنح والتعويضات كتعويض الإقامة والسكن، منحة النقل وما إلى ذلك، وغيرها من الامتيازات الأخرى، وعليه بناء على هذه النتيجة نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة، التي تنص على وجود فروقات بين أنظمة الأجور والحوافز في مؤسسات التعليم العالي المغاربية مقارنة بالجزائر.

2-5- مقترحات البحث:

من خلال هذه الدراسة وبناء على النتائج المتوصل إليها، نقدم بعض المقارحات التي قد تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في الجزائر، والتي ستنعكس اجابا على أدائه وعلى تحقيق أهداف المؤسسة، فيما يلي أهم هذه المقترحات:

- ❖ ضرورة الإسراع في وضع القانون الأساسي لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي؛
- ❖ ضرورة إعادة النظر في الأجر القاعدي والأساسي الخاصة بالأستاذ الجامعي خلال مساره المهني؛
- ❖ ضرورة إيلاء أولوية وأهمية كبيرة في إعادة النظر في مجموعة من المنح أهمها: المنح المتعلقة المنطقة الجغرافية؛ السكن والنقل والإطعام، وضرورة استحداث منحة خاصة بمؤسسات التعليم العالي الكبرى؛
- ❖ ضرورة إعادة النظر في الاقتطاعات الضريبة التي ثقل كاهل الأستاذ الجامعي.

6. قائمة المراجع:

❖ الكتب:

1. Nelson H. Noell, Herzberg's Two-Factor Theory of job satisfaction , defense systems management school fort belvoir, virginia, 1976.
2. Judge & klinger, Job satisfaction: Subjective Well-Being at Work, The Guilford Press, New York, USA, 2008
3. R. C. Sharma & Sulabh Sharma, Compensation Management, SAGE Publications Pvt. Ltd; First edition (December 23, 2019).

❖ المجالات:

- 1.سهم موفق ونجوية الحدي، نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2016.
- 2.جساب مزهر السحناوي، الرضا الوظيفي، كلية المستقبل الجامعة، العراق، 2021/10 على الرابط التالي: [/https://www.uomus.edu.iq/](https://www.uomus.edu.iq/)
- 3.مهدي وآخرون ، 2021/06، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الأستاذ، مجل اقتصاد المال والأعمال، الجزائر، 2021.
- 4.Alshmemri & al, Herzberg's Two-Factor Theory, Life Science Journal, 2017.
- 5.Aruma & Melvins, Abraham Maslow's Hierarchy of needs and assessment of needs in community development, International Journal of Development and Economic Sustainability Vol.5, No.7, December 2017.
- 6.Aziri B, JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW, MANAGEMENT RESEARCH AND PRACTICE VOL. 3 ISSUE 4, 2011.
- 7.Cheng & al, An empirical study of the existence, relatedness, and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services, African Journal of Business Management Vol. 5(19), pp. 7885-7898,9 September, 2011.
- 8.Faturochman, The Job Characteristics Model, Buletin Psikologi, Tahun V, No. 2, Desember 1997.
- 9.Hakan T , Taylor's "Scientific Management Principles": Contemporary Issues in Personnel Selection Period, Journal of Economics, Business and Management, Vol. 3, No. 11, November 2015.
10. Ilhaamie & al, Competency-based pay and service quality: an empirical study of Malaysian public organizations, Asian Academy of Management Journal, Vol. 14, No. 1, 21–36, January 2009.
11. Oluwatoyin, The Application of Elton Mayol's Human Relations Theory and Douglas McGregor's Theory X and Y to Achieve Organization Objectives, Arabian Journal of Business and Management, Volume 11:4, 2021.
12. King-Hill & Sophie, Critical analysis of Maslow's hierarchy of need. The STeP Journal (Student Teacher Perspectives), 2 (4), 2015.
13. Reuben, Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis, International Journal of Innovation and Economic Development, V3, August, 2017.
14. Tan Shen Kian & al, Herzberg's Two-Factor Theory on work motivation : Does its work for todays environment ?, G.J.C.M.P.,Vol. 2(5), 2013.

❖ المداخلات:

- 1.Syukrina & al, Hackman and Oldham's Job Characteristics Model to Job Satisfaction, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 22 – 23 September, 2013.

❖ الرسائل الجامعية:

- 1- راجي حابس النوافة، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الأردنية الخاصة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

❖ التقارير والوثائق:

- 1.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الإدارة العامة للتعليم العالي، الشروط المتعلقة بتوظيف وترقية الأستاذ الجامعي في تونس، إدارة الامتحانات والمناظرات الجامعية، الجمهورية التونسية.
- 2.وثائق خاصة بطرق توظيف وترقية الأستاذ الجامعي في تونس، متحصل عليها من قبل جامعة تونس المنار، كلية العلوم والرياضيات، 2018.
- 3.محضر اتفاق حول معايير وكيفية صرف منحة التشجيع على الانتاج العلمي، الجمهورية التونسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 18 مارس 2019.
- 4.منظومة الأجور الخاص بقطاع الوظيفة العمومية، وزارة الاقتصاد والمالية واصلاح الادارة، المملكة المغربية، أنظر الموقع:

<https://www.mmsp.gov.ma/ar/decline.aspx?m=8&r=46>

5.مماثلة احتساب الأجرة، وزارة الاقتصاد والمالية وإصلاح الإدارة، المملكة المغربية، أنظر الموقع :

<https://simulation.mmsp.gov.ma/salaire/pages/home.mmsp?localeCode=ar>

6.تصنيف أسلاك التعليم العالي، دليل الموظف، وزارة الوظيفة العمومية والعمل وعصرنة الإدارة، الجمهورية الإسلامية الموريتانية. على الموقع:

<http://www.fonctionpublique.gov.mr>

7.P. Reilly, Team, Skill and Competency Based Pay, Institute for Employment Studies, UK, Report 403, 2003.

8.Pardee, Ronald L. Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland : A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation, Educational RESOURCES INFORMATION CENTER, 1990.

❖ القوانين والتشريعات:

1. القانون رقم 05-99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، المادة 51، العدد: 24، الأربعاء 21 ذو الحجة 1419 الموافق لـ 7 أبريل 1999.
2. القانون رقم 16-21، المتضمن قانون المالية لسنة 2022، الجريدة الرسمية الجزائرية، ديسمبر 2021.
3. المرسوم الرئاسي رقم 22-138 المؤرخ في 31 مارس 2022، يعدل المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، الجريدة الرسمية الجزائرية، أبريل 2022.
4. الأمر عدد 1825 المتضمن ضبط النظام الأساسي الخاص بسلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعات ومستويات التأجير، الجمهورية التونسية، الرائد الرسمي، الفصل 3، العدد: 68، الموافق لـ 10 سبتمبر 1993.
5. مرسوم رقم 2.96.793 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي، المملكة المغربية، الجريدة الرسمية المادة 3 و4، العدد: 4458، 12 شوال 1417 الموافق 20 فيفري 1997.
6. قرار اللجنة الشعبية العامة، رقم 501، بشأن إصدار لائحة تنظيم التعليم العالي، الجماهيرية الليبية الشعبية، المادة 169، 23 ذي الحجة، 1378 الموافق لـ 29 نوفمبر 2010.
7. مجلس النواب الليبي، قانون رقم (2) بشأن الجامعات، ليبيا، 15/04/2018.
8. الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد: 46، 20 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 16 يوليو 2006.
9. المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد: 23، 28 ربيع الثاني 1429 الموافق لـ 4 ماي 2008.
10. المرسوم التنفيذي رقم 21-50، المحدد لشروط وكيفية الحصول على التأهيل الجامعي، جانفي 2022.
11. القرار الوزاري 804، المتضمن كيفية تطبيق الأحكام المتعلقة بالتأهيل الجامعي، جويلية 2021.
12. ميثاق الأخلاق والآداب الجامعية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2010.
13. قانون عدد 112، المتعلق بضبط النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية الجمهورية التونسية، الرائد الرسمي، 16 ديسمبر 1983.
14. أمر عدد 1825، المتعلق بضبط النظام الأساسي الخاص بسلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعات ومستويات التأجير، الجمهورية التونسية 06 سبتمبر 1993.
15. ظهير شريف رقم 1.58.008 بشأن النظام الأساسي العام للوظيفة العمومية، المملكة المغربية، 24 فبراير 1958.
16. قانون رقم 12، المتعلق بقانون علاقات العمل، مؤتمر الشعب العام، الجماهيرية الليبية الشعبية، 28 جانفي 2010.
17. القانون رقم 93-09، المتضمن النظام الأساسي للموظفين والوكلاء المعقودين على الدولة، الجمهورية الإسلامية الموريتانية، الجريدة الرسمية، العدد: 801، 7 رمضان 1413 الموافق لـ 28 فبراير 1993.
18. المرسوم رقم 2006-126، المحدد للنظام الخاص للمدرسين الباحثين الجامعيين والباحثين الجامعيين، الجريدة الرسمية الجمهورية الإسلامية الموريتانية، 04 ديسمبر 2006.
19. المرسوم التنفيذي رقم 08-130، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية، العدد 23، 28 ربيع الثاني 1429 هـ، الموافق لـ 4 ماي 2008.
20. القرار رقم 170، كيفية تطبيق الأحكام المتعلقة بالتأهيل الجامعي، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 20 فيفري 2018.

21. المرسوم رقم 2.96.793 المتعلق بالنظام الأساسي الخاص بهيئة الأساتذة الباحثين بالتعليم العالي، المملكة المغربية، الجريدة الرسمية المادة 3 و4، العدد: 4458، 12 شوال 1417 الموافق 20 فيفري 1997.
22. المرسوم رقم 2.96.794 المتعلق بتحديد الشروط والإجراءات المتعلقة بالتأهيل الجامعي، المملكة المغربية، الجريدة الرسمية، العدد: 4458، 12 شوال 1417 الموافق 20 فيفري 1997.
23. مرسوم رقم 12-2006، يحدد النظام الخاص بالأساتذة الباحثين الجامعيين والاستشفائيين الجامعيين، الجمهورية الإسلامية الموريتانية 04 ديسمبر 2006.
24. مرسوم رئاسي رقم 304-07، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية، العدد 61، 18 رمضان 1428 الموافق لـ 30 سبتمبر 2007.
25. مرسوم تنفيذي رقم 10-252، المتضمن تأسيس نظام تعويضي لفائدة الأستاذ الباحث، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجريدة الرسمية، العدد 60، 12 ذو القعدة 1431 الموافق لـ 20 أكتوبر 2010.
26. الأمر 1832، المتعلق بضبط المرتب الأساسي لأعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية، الرائد الرسمية الجمهورية التونسية، العدد 76، 21 جمادى الأولى 1418 الموافق لـ 23 سبتمبر 1997.
27. أمر عدد 1804، المتعلق بضبط المطابقة بين درجات رتب سلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعات ومستويات التأجير، الرائد الرسمية الجمهورية التونسية، العدد 70، 19 جمادى الأولى 1420 الموافق لـ 11 أوت 1999.
28. أمر عدد 2338، المتعلق بضبط الأصناف التي تنتمي إليها مختلف رتب موظفي الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية، الرائد الرسمية، الجمهورية التونسية، العدد 92، 18 نوفمبر 2003.
29. الأمر عدد 63، المتعلق بإحداث منحة التأطير والبحث لفائدة سلك التعليم العالي، الرائد الرسمية، الجمهورية التونسية، العدد 06، 9 شعبان 1414 الموافق لـ 21 جانفي 1994.
30. أمر عدد 1672، المتعلق بالترقية من منحة التأطير والبحث لفائدة سلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعات، الرائد الرسمية الجمهورية التونسية، العدد 55، 26 رجب 1431 الموافق لـ 09 جويلية 2010.
31. أمر حكومي عدد 1133، المتعلق بالزيادة في الأجور بعنوان القسم الثالث لفائدة أعوان الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية وضبط مقاديرها، الرائد الرسمية، الجمهورية التونسية، العدد 100، 16 ربيع الثاني 1441 الموافق لـ 13/12/2019.
32. أمر عدد 241، المتعلق بإحداث منحة خصوصية لفائدة سلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعة ومؤسسات التعليم العالي والبحث الجمهورية التونسية، وزارة التعليم العالي، 31 جانفي 2000.
33. أمر عدد 242، المتعلق بإسناد منحة كيلومترية لفائدة سلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعة ومؤسسات التعليم العالي والبحث الجمهورية التونسية، وزارة التعليم العالي، 31 جانفي 2000.
34. أمر عدد 243، المتعلق بتأجير الساعات الإضافية لفائدة سلك المدرسين الباحثين التابعين للجامعة ومؤسسات التعليم العالي والبحث الجمهورية التونسية، وزارة التعليم العالي، 31 جانفي 2000.
35. مرسوم رقم 2016/082، المتعلق بملائمة وتبسيط نظام أجور الموظفين والوكلاء العقوديين للدولة ومؤسساتها العمومية ذات الطابع الإداري، الجمهورية الإسلامية الموريتانية 19 أبريل 2016.
36. قرار رقم 435، المتعلق بتحديد مراتب أعضاء هيئة التدريس اللذين تتعاقد معهم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، الجماهيرية الليبية، 2008.
37. Décret n° 2006-126 portant statut des enseignants chercheurs universitaires et hospitalo-universitaires, Journal officiel de la république de Mauritanie, Art. n° 7, n° 1134, 31/12/2006.

❖ المواقع الإلكترونية:

1. Hindawi, <https://expertprogrammanagement.com/2018/05/taylors-scientific-management/>, 11/2022
2. <https://www.mindtools.com/anx8725/frederick-taylor-and-scientific-management>, 11/2022.
3. https://www.tutorialspoint.com/human_resource_management/human_resource_management_compensation.htm#:~:text=Importance%20of%20Compensation%20Management&text=It%20discovers%20a%20positive%20control,and%20confers%20a%20stable%20organization,11/2022.
4. <https://bizfluent.com/info-8771841-advantages-jobbased-compensation-structure.html>, 11/2022.
5. <https://hbrarabic.com/>, 11/2022.